

## Statenmededeling

### Onderwerp

Herstructurering bedrijventerreinen

Aan Provinciale Staten van Noord-Brabant,

### Kennisnemen van

Het advies 'Herstructurering in de versnelling. Verkenning Provinciaal Instrumentarium ter stimulering van herstructurering in Noord-Brabant' en het vervolgproces.

### Aanleiding

Gezamenlijk met de vier Brabantse regio's maken we periodiek regionale afspraken over de planning en programmering van werklocaties. Gezien de toenemende druk op de ruimte hebben alle vier de regio's ambities geformuleerd op het gebied van herstructurering van bedrijventerreinen. Op dit moment zijn deze ambities echter nog niet vertaald in concrete acties en vastgelegd in de regionale afspraken. Zowel gemeenten als provincie zijn van mening dat hierdoor kansen voor herstructurering onbenut blijven, terwijl de toenemende druk op bestaande terreinen door belemmeringen zoals netcongestie en stikstof die ontwikkeling van nieuwe terreinen beklemd. Gemeenten geven aan dat een gebrek aan kennis en expertise, capaciteit en financiële middelen belangrijke belemmeringen vormen. Tegelijkertijd constateren we dat de uitvoering en realisatie van concrete projecten gebaat zouden zijn bij versnelling. Gemeentelijke bestuurders hebben aangegeven het op prijs te stellen wanneer wij als provincie verkennen op welke wijze wij kunnen bijdragen aan het vergroten van de slagkracht.

Met de [Voortgangsrapportage 2025 Uitvoeringsagenda Wonen en Werken 2024-2027](#) is deze verkenning opgenomen als aanvulling op de [Uitvoeringsagenda Wonen en Werken 2024-2027](#). Tevens wordt met het uitvoeren van deze verkenning deels invulling gegeven aan motie [M159-2025 Herstructurering bedrijventerreinen](#).

Het adviesrapport 'Herstructurering in de versnelling. Verkenning Provinciaal Instrumentarium ter stimulering van herstructurering in Noord-Brabant', opgesteld door Stad Interim & Advies, geeft inzicht in mogelijke provinciale rollen met bijbehorend instrumentarium om de Brabantse herstructureringsopgave op bedrijventerreinen een impuls te geven.

### Bevoegdheid

Wij informeren uw Staten vanuit onze uitvoerende rol over uitkomsten van het advies 'Herstructurering in de versnelling' en de wijze waarop we hier vervolg aan willen geven. Uw Staten kunnen hiervan kennisnemen op grond van uw controlerende rol.

### Datum

11 november 2025

### Documentnummer

GS : 6204300

PS : 6226033

### Programma

Wonen, Werken en  
Leefomgeving

## Rollen en belangen

In deze Statenmededeling wordt het belang van de provinciale inzet op de herstructureringsopgave in Noord-Brabant beschreven. Regio's zijn zoekende hoe deze opgave op te pakken en hebben baat bij ondersteuning vanuit de provincie. Deze Statenmededeling is een uitwerking van de ambitie die in de [Voortgangsrapportage 2025 Uitvoeringsagenda Wonen en Werken 2024-2027](#) is opgenomen.

## Datum

11 november 2025

## Documentnummer

GS : 6204300

PS : 6226033

## Kernboodschap

*1. De inzet van provinciaal instrumentarium is nodig om de herstructurering van bedrijventerreinen in Noord-Brabant een impuls en sturing te geven.*

De opgave rond herstructurering van bedrijventerreinen in Brabant is urgent en complex. Het advies onderschrijft dat gemeenten en regio's onderkennen dat er een noodzaak is tot intensivering, verduurzaming en beter benutten van bestaande bedrijventerreinen, maar lopen in de uitvoering vast door een gebrek aan kennis, capaciteit en financiële middelen. Hierdoor blijven herstructureringskansen onbenut. Tegelijkertijd komen op bedrijventerreinen grote maatschappelijke opgaven samen die allemaal ruimte vergen, zoals energietransitie, klimaatadaptatie en circulaire economie. In combinatie met de problematiek rondom netcongestie en stikstof, neemt de druk op bestaande terreinen alleen maar toe. Provinciale inzet is, volgens het advies, daarom noodzakelijk om stagnatie te doorbreken en de slagkracht van gemeenten te vergroten. Door het inzetten van provinciaal instrumentarium – zoals financiering, kennisdeling en procesondersteuning – kan de provincie een katalyserende rol vervullen en bijdragen aan toekomstbestendige werklocaties die aansluiten op bredere ruimtelijke en economische opgaven.

Een actieve rol van de provincie bij de herstructurering van werklocaties sluit aan op het eerder uitgebrachte [Advies regionale meerwaarde Grootchalige Logistiek van Brabantadvies](#) en de [Statenmededeling](#) naar aanleiding van dit advies. BrabantAdvies adviseert om een actievere rol in te nemen op bestaande en nieuw te ontwikkelen terreinen, door actiever te sturen op multimodale ontsluiting en watergebonden locaties, herontwikkelkansen in kaart te brengen en grondbeleid in te zetten voor sturing op de lange termijn. Gezien de toenemende ruimtedruk in Brabant, is strategische sturing op het gebruik van alle beschikbare ruimte noodzakelijk waar het provinciale ruimtelijk economisch handelingsperspectief als handreiking dient.

*2. Het provinciaal instrument moet voldoen aan enkele specifieke voorwaarden om de herstructurering van bedrijventerreinen te ondersteunen.*

Bij de totstandkoming van het advies is gesproken met vertegenwoordigers van de provincies Gelderland, Utrecht en Overijssel, evenals met directies van de herstructureringsmaatschappijen in die provincies. Ook is meermaals gesproken met vertegenwoordigers uit de vier regio's en gemeenten. Intern is gesproken en afgestemd met verschillende programma's, waaronder Wonen, Werken en Leefomgeving (WWL), Economie, Kennis en Talentontwikkeling (EKT), Slimme

Financiering & Participaties (SF&P), en Majeure Projecten & Ontwikkelbedrijf (MPO).

Deze gesprekken hebben in het advies geleid tot een aantal randvoorwaarden waaraan een provinciaal instrument zou moeten voldoen. Het provinciaal instrument moet:

- Substantieel en zichtbaar zijn. Dat wil zeggen dat enig instrumentarium in staat moet zijn om echt het verschil te maken. Denk aan voldoende geld dat voor een langere periode ruim ingezet kan worden.
- Een breed scala aan (financiële) arrangementen beschikbaar hebben om maatwerk te kunnen leveren.
- Een bepaalde mate van revolverendheid hebben, nader te bepalen door het bestuur van Noord-Brabant en gebaseerd op ervaringen elders in Nederland.
- Kennis van zaken hebben. Herstructurering is een apart en bijzonder werkveld, dat specifieke kennis vraagt op inhoud, de "spelregels" rond herstructurering en kennis van de gemeente en/of regio. Die kennis zou ook benut kunnen worden om het algemene kennisniveau bij bijvoorbeeld gemeenten op te krikken. Het delen van best practices is daartoe een middel.
- Ondernemend en slagvaardig zijn. Dat betekent dat snel gehandeld kan worden mét mandaat.
- Een heldere bestuurlijke opdracht krijgen. In de uitvoering dient "de politiek" op afstand te blijven. Een bestuurlijke opdracht zou ook moeten bevatten dat er in de uitvoering (financiële) risico's mogen worden genomen.
- Als katalysator richting "de markt" werken. Inzet van instrumenten - en dan met name financiële - dienen eraan bij te dragen dat ook marktpartijen investeren in te herstructureren bedrijfsterreinen. Gewenst is een organisatie die snelheid kan maken en bedrijfsleven, ondernemers en vastgoed eigenaren, kan betrekken en kan overtuigen van investeren in bedrijventerreinen. Indien marktpartijen niet willen deelnemen, dan wordt niet geïnvesteerd.
- Samen werken met gemeente in casuïstiek. Betrokkenheid van gemeenten is van belang, omdat gemeenten bevoegd gezag zijn voor het omgevingsplan.
- Het is te overwegen om daarbij herstructurering te koppelen aan het al dan niet instemmen met de aanleg van nieuwe terreinen.
- Herstructurering moet bijdragen aan intensivering op bedrijventerreinen en het beter benutten daarvan.
- Bij voorkeur en indien mogelijk snel beschikbaar zijn. Mocht besloten worden tot voor de provincie Noord-Brabant "nieuw" instrumentarium, dan dient de uitvoering daarvan snel opgepakt te worden.
- Regionale verkenningen en afspraken geven richting aan de inzet van het instrument en de werkzaamheden. De provincie brengt haar belangen in via het regionale overleg.

**Datum**

11 november 2025

**Documentnummer**

GS : 6204300

PS : 6226033

- Vooraf worden resultaatdoelstellingen geformuleerd om voortgang en effectiviteit van het instrument te monitoren.

3. *Een externe partij gelieerd aan provincie lijkt het meest geschikt om gemeenten te ondersteunen bij de herstructurering van bedrijventerreinen in Noord-Brabant.*

In Gelderland, Overijssel en Utrecht is expliciet en bewust besloten om de uitvoering van herstructurering extern te organiseren. Herstructurering vindt plaats in een dynamische vastgoedmarkt, waarbij slagvaardig handelen belangrijk is. Snelheid van handelen wordt vergroot wanneer de uitvoering los wordt georganiseerd van de provinciale organisatie en de politiek en het bestuur zich beperkt tot het sturen op hoofdlijnen en niet op de concrete uitvoering. Daarmee lijkt het provinciaal ontwikkelbedrijf niet het meest ideale instrument dat ingezet kan worden.

Ook de inzet van de Immunisatieportefeuille lijkt niet kansrijk, aangezien het behalen van rendement bij de herstructurering van bedrijventerreinen geen garantie is.

Voor Subsidies geldt dat de praktijk laat zien dat het bieden van slechts subsidies niet voorziet in de behoefte. Uiteraard zijn extra financiën voor de uitvoering nodig, maar daarnaast is er behoefte aan procesmanagement, trekken en duwen en het in breder perspectief plaatsen van herstructurering van bedrijfskavels en bedrijventerreinen. Bovendien is het verstrekken van subsidies niet revolverend, waardoor we uiteindelijk geld kwijtraken.

Het extern organiseren van de uitvoering lijkt daarom het meest voor de hand liggend en het meest passend op wat nodig is.

De praktijk in andere provincies laat zien dat het extern organiseren leidt tot goede resultaten. Gelet op de gewenste wijze van opereren en ervaringen in andere provincies ligt een privaatrechtelijke rechtspersoon met de overheid als aandeelhouder het meest voor de hand. De overheid kan invloed uitoefenen op het beleid en de bedrijfsvoering, terwijl de rechtspersoon profiteert van de flexibiliteit en slagvaardigheid van een privaatrechtelijke onderneming. Om de beleidssturing te waarborgen, zonder de entiteit te beperken in haar handelen, willen we via regionale afspraken richting geven aan de inzet en het handelen van de entiteit. Via het regionale overleg brengt de provincie haar belangen in. Aan de voorkant leggen we wel scope en reikwijdte vast en formuleren we resultaatdoelstellingen om de voortgang en effectiviteit van het instrument te monitoren.

4. *Voor het extern organiseren van de herstructurering zijn drie passende opties in beeld: Ontwikkelingsmaatschappij Ruimte voor Ruimte, de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij of een nieuwe verbonden partij.*

In het advies worden drie passende opties genoemd: de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM), Ontwikkelingsmaatschappij Ruimte voor Ruimte (ORR) en het oprichten van een nieuwe verbonden partij als provinciale deelneming.

**Datum**

11 november 2025

**Documentnummer**

GS : 6204300

PS : 6226033

Of aanhaking bij ORR of BOM reëel is en ook daadwerkelijk zal bijdragen aan het geven van een impuls aan herstructurering, zullen we komende periode onderzoeken. Daarbij willen we antwoorden op de volgende vragen:

- Zijn ORR en/ of BOM bereid deze taak op zich te nemen?
- Indien ja: zijn ORR en BOM in staat deze taak op zich te nemen?
- Indien ja: hoe willen zij daar uitvoering aan geven en wat hebben zij daarvoor nodig?
- Op welke termijn kan gestart worden?

Ons beleid stelt dat we terughoudend zijn met nieuwe deelnemingen ([Nota Verbonden Partijen \(2024\)](#)), niet in het minst om wildgroei van tal van sectorale uitvoeringsorganisaties te voorkomen. Desalniettemin is de opgave dermate urgent en van groot strategisch belang, wat ook wordt onderschreven door de motie [M159-2025 Herstructurering bedrijventerreinen](#). Daarom wordt parallel aan het traject met de BOM en ORR het oprichten van een nieuwe verbonden partij onderzocht. Dit ter voorkoming van eventuele vertraging wanneer de uitvoering niet onder de bestaande partijen gebracht kan worden, maar ook om de keuze te behouden als de bestaande partijen niet bereid of voldoende in staat zijn de opgave aan de gestelde randvoorwaarden op te pakken.

## Consequenties

1. *Om de herstructureringsopgave op te kunnen pakken, zullen er voor de lange termijn extra financiële middelen en capaciteit nodig zijn*

Er is op dit moment nog onvoldoende inzicht in de exacte omvang van de benodigde middelen voor uitvoering van deze opgave. Er zijn vanuit Werklocaties middelen beschikbaar om in te zetten, maar ongeacht voor welke optie uiteindelijk wordt gekozen, is het zeer waarschijnlijk dat er aanvullende middelen benodigd zijn om de opgave goed te kunnen uitvoeren. Gelet op de scope van de opgave, zal mogelijk over de huidige bestuursperiode heen gekeken moeten worden. Na verdere uitwerking zal hiertoe een voorstel aan uw Staten worden voorgelegd.

2. *Gesprekken met de BOM over formele beëindiging van BOM Bedrijfslocaties worden voorlopig stopgezet*

In de [Statenmededeling provinciale rol werklocatieontwikkeling](#) hebben we uw Staten geïnformeerd over een gewijzigde rolverdeling met de BOM, waarbij voor locatieontwikkelingen, waaronder herstructurering en verduurzaming, maatwerk wordt geleverd via intern provinciaal instrumentarium. Door gewijzigde inzichten en omstandigheden komt BOM (Bedrijfslocaties) cf. het advies 'Herstructurering in de versnelling' toch weer in beeld.

Daarbij zijn wij nog steeds in gesprek met de BOM in het kader van de ontvlechtingsovereenkomst in verband met de nu nog lopende leningen en de bestemming van de resterende middelen die zijn ondergebracht in BOM Bedrijfslocaties. De gesprekken hierover worden voorlopig stopgezet.

## Datum

11 november 2025

## Documentnummer

GS : 6204300

PS : 6226033

De herstructureringsopgave beleggen bij BOM (Bedrijfslocaties) zou passend kunnen zijn, mede gezien het feit dat de geïnvesteerde middelen in BOM Bedrijfslocaties oorspronkelijk bedoeld waren voor herstructureringsdoeleinden.

*3. Interne opties en een nieuw op te richten verbonden partij, dienen mede beoordeeld te worden met de voorstellen van BOM en ORR.*

De presmisie dat de externe opties, gelieerd aan provincie, het meest geschikt zijn, wordt opnieuw beoordeeld en gewogen en vergeleken met de interne opties als de voorstellen van de BOM en ORR, en de scope en structuur van een nieuwe verbonden partij bekend zijn.

### **Communicatie**

Wij zullen de gemeenten en regiopartners informeren bij het vervolgproces, met als doel gezamenlijk te komen tot een aanpak voor het beter benutten, herstructureren en intensiveren van bedrijventerreinen.

### **Vervolg**

We gaan in gesprek met de BOM en ORR om onze vraag te duiden. Vervolgens vragen we hen om een voorstel te formuleren. Tegelijkertijd starten we het onderzoek naar de mogelijkheden voor het oprichten van een nieuwe verbonden partij, haar scope en structuur. Wanneer de voorstellen gereed zijn worden alle opties beoordeeld en tegen elkaar afgewogen. Zodra de uitkomst(en) hiervan bekend zijn zullen we uw Staten op de hoogte brengen.

### **Bijlagen**

1. Advies 'Herstructurering in de versnelling. Verkenning Provinciaal Instrumentarium ter stimulering van herstructurering in Noord-Brabant' van Stad Interim & Advies, d.d. september 2025.

Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant,

de voorzitter,

de secretaris,

mr. I.R. Adema

drs. G.H.E. Derks MPA

### **Datum**

11 november 2025

### **Documentnummer**

GS : 6204300

PS : 6226033