

Kom  
verder

A photograph of an industrial harbor scene. In the foreground, a large, rusted metal structure, possibly a barge or a dock, is visible. In the background, a large industrial building with a crane and a tall silo is situated along the water. The water is calm, reflecting the sky and the buildings. The sky is clear and blue.

# Werklocaties en de nieuwe economische werkelijkheid: **een ode aan de mens**

Lectorale rede door

**dr. Kjell-Erik Bugge**

# Werklocaties en de nieuwe economische werkelijkheid: een ode aan de mens

## Lectorale rede

dr. Kjell-Erik Bugge



De nieuwe economische werkelijkheid vraagt om nieuwe werkwijzen bij de overheid. Dit geldt zeker voor werklocatieontwikkeling. Het denken in 'locatie, locatie, locatie' zou mijns inziens steeds meer vervangen moeten worden door 'motivatie, motivatie, motivatie'. De overheid krijgt een specifieke rol in het identificeren en bouwen van concrete kansen (business en value cases) gebaseerd op investeringsbereidheid van private partijen. Situatieafhankelijk invulling geven aan woorden zoals faciliteren, aanjagen en uitnodigen is noodzakelijk. Praktijkgericht onderzoek en het delen van kennis kunnen samen een wezenlijke bijdrage leveren aan de wenselijke ontwikkeling in het denken, handelen en samenwerken. Dit lectoraat gebruikt hiervoor de succesvolle werkwijzen van de Herstructureringsmaatschappij Overijssel als vertrekpunt.

Lector dr. Kjell-Erik Bugge (1956) is, na een aantal jaren werkzaam te zijn geweest in de industrie, sinds 1992 in dienst van Saxion. Zijn belangstelling voor de complexiteit van werklocatieontwikkeling was al snel gewekt, en die resulteerde in een grote diversiteit aan praktijkgericht onderzoek in opdracht van overheden en private partijen. In 2013 promoveerde hij aan de Radboud Universiteit Nijmegen op een onderzoek naar het versnellen van herstructureringsprocessen van bedrijven-terreinen. Sinds 1 september 2015 is hij lector Ontwikkeling Werklocaties bij Saxion.

# Colofon

## Auteur

dr. Kjell-Erik Bugge

## Uitgever

Saxion

Rede uitgesproken tijdens installatie als lector Ontwikkeling Werklocaties,  
18 maart 2016, te Enschede

## Copyright

© Saxion 2016. Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen, in welke vorm  
dan ook, zonder toestemming van het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties  
van Saxion.

# Inhoudsopgave

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Een eerste ode aan de mens:<br>het vermogen om de essentiële vragen te stellen | 6  |
| De opdracht voor het lectoraat                                                 | 6  |
| Weten we niet genoeg over werklocatieontwikkeling?                             | 7  |
| De nieuwe economische werkelijkheid                                            | 7  |
| Nodig om anders te handelen, maar hoe?                                         | 9  |
| Keuze lectoraat: focus op motivatie ondernemer                                 | 10 |
| HMO als vertrekpunt: 'black box' openen                                        | 11 |
| Kernpunten voor ons praktijkgericht onderzoek                                  | 12 |
| Een tweede ode aan de mens: persoonlijke competenties                          | 13 |
| Effectief situatieafhankelijk handelen                                         | 14 |
| Betekenis lectoraat voor de toekomstige professional                           | 14 |
| Betekenis lectoraat voor de huidige professional                               | 15 |
| Consequenties voor de rol van de overheid op lange(re) termijn                 | 15 |
| Van hectares tellen naar een mensgerichte benadering                           | 17 |
| Cirkel rond maken ...                                                          | 17 |
| Dankwoord                                                                      | 18 |
| Referenties                                                                    | 20 |

*Geachte aanwezigen, Ik wil graag mijn lectorale rede beginnen met een voorbeeld: een voorbeeld dat in al zijn eenvoud laat zien welke op-gave het lectoraat heeft gekregen.*

## Een eerste ode aan de mens: het vermogen om de essentiële vragen te stellen

Waarschijnlijk zullen jullie het uit eigen ervaring herkennen. Enkele jaren geleden stond ik de auto te wassen, toen een kleine jongen langs kwam. Hij stopte, en keek geïnteresseerd naar wat ik deed. Toen zei hij: "Wat doe jij?" En uiteraard antwoordde ik: "Ik ben de auto aan het wassen." Hij dacht niet lang na over mijn antwoord, maar vroeg meteen: "Waarom dan?" Toen ik vertelde dat ik het fijn vond dat de auto schoon was, kwamen meteen zijn volgende vragen: "Waarom dan?" en "Mag ik meedoen?" Wat kunnen we hieruit leren? Dat het kind eigenlijk een briljante wetenschapper is. Het leert door de essentiële wat- en waaromvragen te stellen, door te observeren en door iets zelf te proberen. Dit is ook de eerste boodschap die ik vandaag wil overbrengen. Het is de

*mens die vragen stelt, leert en samenwerkt om werklocatieontwikkelingen te verbeteren. Mijn tweede boodschap is even simpel en even belangrijk: je krijgt mensen in beweging als je op een positieve en constructieve manier rekening houdt met wat ze willen.*

## De opdracht voor het lectoraat

Samen met HMO is het volgende doel voor het lectoraat geformuleerd:

*"Het lectoraat identificeert en deelt effectieve werkwijzen voor de overheid voor het situatieafhankelijk en vraaggericht ontwikkelen van toekomstbestendige en vitale werklocaties".*

Het doel bestaat uit meerdere opgaven, zoals het identificeren, delen en vaststellen van wat effectief is, en betekenis geven aan 'vraaggericht' en 'situatieafhankelijk'. Dit klinkt waarschijnlijk heel ingewikkeld en abstract. Moeilijk is het zeker! Kennis delen is veel meer dan alleen informatie uitwisselen. De volgende stap is daarom om de essentie duidelijk te maken en heel kort uit te leggen wat we gaan doen. We gaan in ieder geval kennis delen en we gaan effectieve werkwijzen identificeren. Dit vertalen we in twee vragen, die we volgens de aanpak van het jongetje in het voorbeeld formuleren. De eerst vraag wordt dan: "Wat is een goede manier om kennis te delen, en waarom?" En de tweede vraag wordt: "Wat is goede kennis, en waarom?"

*Maar voordat ik vertel hoe we de antwoorden zullen vinden, sta ik eerst kort stil bij een gewetensvraag:*

## Weten we niet genoeg over werklocatieontwikkeling?

Als er genoeg bekend is over werklocatieontwikkeling dan is dit lectoraat overbodig. Hoewel HMO en de provincie Overijssel beide het nut en de noodzaak van het lectoraat zien, is het goed om het belang in een breder kader te plaatsen.

Mijn voorlopige antwoord op de 'gewetensvraag' is: kennelijk weten we nog niet genoeg. Zo heeft de recente economische crisis (weer) duidelijk de kwetsbaarheid van de grondmarkt laten zien. Beslissingen om te herstructureren zijn niet altijd gebaseerd geweest op slechte economische prestaties van terreinen (Beekmans, 2016), en herstructurering heeft nauwelijks effect gehad op het economisch functioneren van terreinen en op de lokale economie (Ploegmakers, 2015).

## De nieuwe economische werkelijkheid

Toch zijn er wel degelijk ook positieve ontwikkelingen te melden. 'Nederland BV' klimt - voorzichtig - uit de economische recessie. De signalen zijn duidelijk. Het Centraal Planbureau (CPB) verwacht landelijk 1,8% economische groei in 2016 (CPB, 2016). De ING-bank zag in het vierde kwartaal van 2015 een forse toename in investeringsbereidheid onder middelgrote bedrijven, en verwacht in 2016 een verdere toename (ING Investeringsbarometer, 2015). Een herstel in werkgelegenheid is zichtbaar: na een afname in de periode 2010 - 2014 van ongeveer 8600 banen in Overijssel, zijn er vanaf april 2014 tot april 2015 ongeveer 3500 banen bij gekomen (Provincie Overijssel, 2 februari 2016).



Hoewel de cijfers hoopgevend zijn, zeggen ze weinig over de onderliggende economische dynamiek. Wat is er bekend over deze trends en ontwikkelingen, en wat is de betekenis voor de ontwikkeling van vitale en toekomstbestendige werklocaties? Duidelijk is dat de relaties tussen locatieontwikkeling, vestigingsfactoren en gevraagde kwaliteit onderhevig zijn aan snelle, bijna radicale veranderingsprocessen. De economische recessie is hierin een 'macro-katalysator' geweest, maar die is zeker niet verantwoordelijk voor alle veranderingen. Het Nieuwe Werken, toestroom van vluchtelingen, leegstand en transformaties in de kantorenmarkt, deeleconomie en circulaire economie, groei in aantal ZZP'ers, kortere productlevenscycli, demografische ontwikkelingen en het (budget-tair) inkrimpen van de lokale overheid: samen betekenen deze ontwikkelingen een zeer actuele, urgente en complexe opgave. De opgave kent een fysiek-ruimtelijke uitwerking, maar betekent vooral dat nieuwe manieren van denken, handelen en samenwerken nodig zijn.

### Consequenties voor werklocatieontwikkeling

De nieuwe economische werkelijkheid wordt voor een groot gedeelte mogelijk gemaakt door ICT. 3D-printing betekent nu al een kleine revolutie in snelle maatwerkproductie, en kan productie veel dichterbij de klant brengen. 3D-printing heeft ook consequenties voor de werkgelegenheid. Vakbekwaamheid in materiaalverwerking verschuift naar vakbekwaamheid

in het programmeren en omgaan met software. Een ander voorbeeld is hoe de combinatie van sociale media en een wereldwijde toegang tot snelle internetverbindingen van invloed is op het matchen van vraag en aanbod voor producten en diensten. Kopers vergelijken producten of diensten op prijs en willen tegelijk goede kwaliteit en een betrouwbare leverancier hebben. ZZP'ers concurreren in de markt met grote organisaties en zoeken naar manieren om werk te krijgen via strategische allianties. Werk, en vooral dienstverlening, wordt steeds minder plaats afhankelijk.

Al deze veranderingen hebben grote consequenties voor werklocaties. Het realiseren van een passend vestigingsklimaat betekent handelen vanuit inzicht in de relaties tussen snelle technologische innovatie en de samenleving. Sociale innovatie in werklocatieontwikkeling is daarom nodig voor het effectief implementeren en gebruik maken van de nieuwe technologische mogelijkheden en het snel en effectief realiseren van passende vestigingsfactoren: *Living Technology* noemen we dit strategische thema van Saxion.

### Veranderingsproces op gang

Is dit proces van sociale innovatie al merkbaar? Ik heb al kort stil gestaan bij enkele ervaringen van de afgelopen jaren: ervaringen die in ieder geval zeggen dat we nog niet genoeg weten over werklocatieontwikkeling. Toch is er wel degelijk beweging waar te nemen. "Arrangementen in de grond-



markt voor bedrijventerreinen zijn vastgeroest" (Needham, Groen en Segeren, 2005). Deze uitspraak lag mijns inziens in 2005 heel dicht bij de realiteit. Tien jaar later zeggen van der Krabben, Pen en Feijter dat "het beleid voor bedrijventerreinen zit in een fors cultuur-veranderingsproces waarbij het planningssysteem op de schop gaat" (van der Krabben, Pen en Feijter, 2015, p. 10). Dit klinkt een stuk optimistischer: er zit wel degelijk beweging in de aanpak van werklocaties. Alleen leidt deze uitspraak wél tot twee vragen: welk veranderingsproces is nodig, en wat wordt het nieuwe planningssysteem?

## Nodig om anders te handelen, maar hoe?

Dé ideale eindsituatie is niet bekend. Dat maakt het nodig om een strategie te kiezen. De Taskforce (Her)Ontwikkeling Bedrijventerreinen gaf al in 2008 een duidelijke richting: focus op economische stadsvernieuwing, verzakelijking en een regionale aanpak (THB, 2008). Kort daarna stelde Nicis voor om modaliteiten te ontwikkelen om samen met private partijen aantrekkelijke business cases uit te kunnen voeren (Nicis, 2009) en volgde de Roadmap voor verzakelijking (VROM et al., 2010). In dezelfde lijn past een pleidooi door Pen et al. (2013) voor vraaggericht ontwikkelen en een professionaliseringstraject bij alle betrokkenen, en de recente aanbeveling van Ploegmakers om keuzes meer te baseren op de wensen en knelpunten van ondernemers (Ploegmakers, 2015). De combinatie van economisch gedreven vernieuwingen, een zakelijke aanpak, vraaggericht ontwikkelen en op deze wijze de motivatie van ondernemers centraal stellen, kenmerkt precies de werkwijze van HMO.

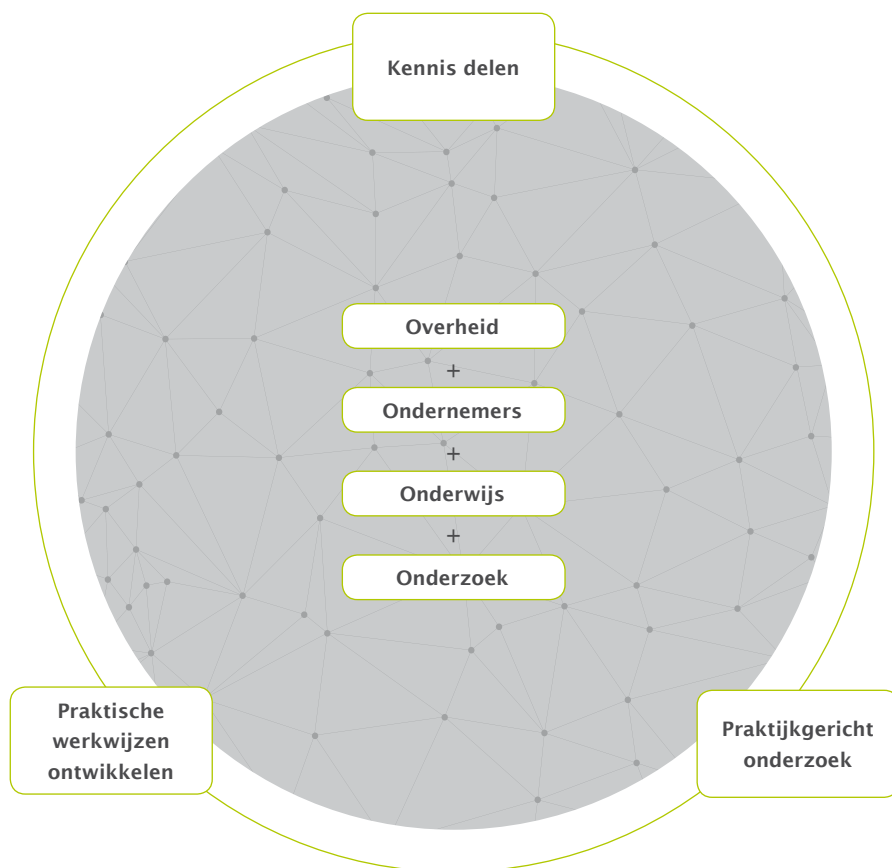
## Keuze lectoraat: focus op motivatie ondernemer

Wij willen, als lectoraat, concreet aan de slag met deze ondernemersgerichte benadering. We kiezen hierin voor een perspectief zo dicht mogelijk bij de ondernemer zelf: kansen en investeringsbereidheid bij ondernemers als vertrekpunt voor het bouwen van

commitment voor business cases. Het woord 'vertrekpunt' is belangrijk. We zoeken de effectieve werkwijzen voor de overheid in het identificeren van kansen en investeringsbereidheid, en in hoe de overheid kan omgaan met de gevonden investeringsbereidheid.

### Werkwijze lectoraat

Hoe gaan we dit doen? We zullen vooral kennis delen en om de goede kennis te identificeren gaan we praktijkgericht onderzoek doen.



We vergelijken werkwijzen met elkaar en we proberen de succesfactoren te koppelen aan de uiteindelijke resultaten. Het verschil in perceptie tussen ondernemers en de overheid gebruiken we om de partijen dichter bij elkaar te brengen. We maken ook kennisproducten, maar we willen vooral kennis ontwikkelen samen met de huidige en toekomstige professionals in open communities. Kennis delen is, zoals ik eerder al zei, veel meer dan alleen informatie uitwisselen. Kennis delen betekent het samen ontwikkelen van inzicht en competenties.

## HMO als vertrekpunt: 'black box' openen

Nu is het moment om terug te komen op de achtergrond van de doelstelling van het lectoraat. Het lectoraat is opgericht met een bepaalde opdracht: effectieve werkwijzen voor werklocatieontwikkeling identificeren en de opgedane kennis delen met de huidige en toekomstige professionals. Het vertrekpunt voor de opdracht is de werkwijze van de Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO). HMO is de afgelopen jaren uiterst succesvol geweest en een belangrijke vraag was daarom hoe de werkwijze van HMO gedeeld kan worden met gemeenten in Overijssel.



De uitdaging voor het lectoraat is om de 'black box' van HMO te openen. Wij weten dat HMO op verschillende manieren werkt, maar in essentie komt het steeds op drie kernactiviteiten neer: het zoeken van een (ondernemers)kans, het proces aanjagen en vanuit investeringsbereidheid bij private partijen kansen uitbouwen tot business cases die bijdragen aan de achterliggende publieke doelen.



## Kernpunten voor ons praktijkgericht onderzoek

Het openen van de 'black box' is op zich niet zo moeilijk. We kunnen de projecten van HMO onderzoeken en op die manier achterhalen hoe er gewerkt is en welke effecten er zijn geweest. Alleen is deze stap onvoldoende. Er volgt een tweede stap, en die is een stuk moeilijker.

Organisatievorm

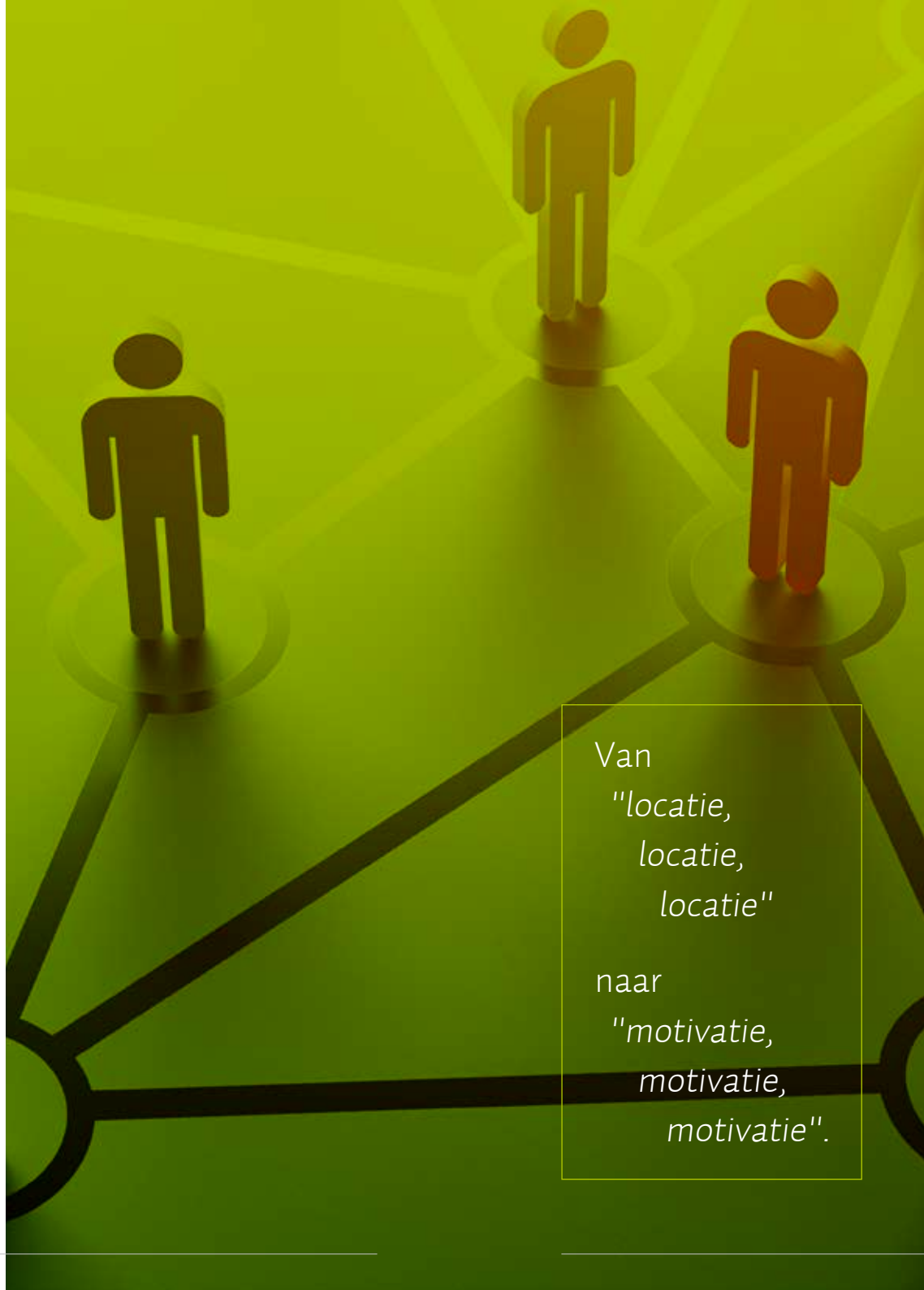


Werkwijzen



Persoonlijke competenties

HMO is namelijk geen gemeente. HMO is een private partij en handelt tegelijk namens de overheid met publieke doelen en middelen en een specifiek mandaat (handelingsvrijheid). De organisatievorm zal medebepalend zijn voor het succes met bepaalde werkwijzen. Het is daarom nodig om te achterhalen welke werkwijzen gedeeld kunnen worden en hoe dat het beste kan gebeuren. De 'hoe-vraag' is namelijk ook niet zo eenvoudig. De manier waarop er gewerkt wordt, de inzet van persoonlijke competenties, is een 'kunst op zich' en niet zomaar te kopiëren.



## Een tweede ode aan de mens: persoonlijke competenties

Mijn tweede ode aan de mens gaat daarom over het belang van de persoonlijke competenties, denk aan:

- Deskundig zijn en kennis kunnen mobiliseren via een netwerk;
- Over een nieuwe en bredere manier van denken beschikken;
- Concreet en praktisch;
- Proactief, resultaat- en oplossingsgericht kunnen werken;
- Intermediair zijn tussen bedrijven en andere partijen, zoals gemeenten en banken;
- Kunnen bemiddelen en onderhandelen;
- Meedenkend, meewerkend en flexibel zijn;
- Betrokken zijn.

Deze punten zijn overigens niet toevallig gekozen. Om precies te zijn geven ze namelijk samen een beeld van hoe de HMO-professionals worden ervaren door partijen die betrokken zijn geweest bij HMO-projecten (Bugge, 2013a).

Het is duidelijk dat dit beeld gebruikt kan worden voor het eerder genoemde professionaliseringstraject bij de overheid. Het is even duidelijk dat een gemeentebtenaar Economische Zaken zich voor een groot gedeelte nu al zal herkennen in dit profiel. De uitdaging voor het lectoraat is daarom om de genoemde succesfactoren, want dat zijn deze punten wel degelijk, nog verder te concretiseren.

## Effectief situatieafhankelijk handelen

Deze opgave wil ik graag illustreren aan de hand van een fictieve, maar ongetwijfeld herkenbare uitspraak: "Fijn dat je wilt faciliteren en stimuleren, maar wat ga je eigenlijk precies doen .... En waarom?" Het antwoord op deze vraag hoort altijd afhankelijk te zijn van de situatie. Faciliteren betekent elke betrokken partij de goede informatie geven en het adequaat inzetten van middelen zoals capaciteit, knowhow en (soms) geld: en altijd op het goede moment. Stimuleren betekent het rechtsreeks beïnvloeden van motivatie tot het investeren (Bugge, 2013b, 2015). De uitdaging is daarom om effectief te handelen bij verschillende specifieke ontwikkelingen zoals gebouwtransformaties, bedrijfsverplaatsingen of een campusontwikkeling, die allemaal hun eigen kenmerken hebben.

## Betekenis lectoraat voor de toekomstige professional

Hoe kan het lectoraat een bijdrage leveren aan professionalisering door het delen van kennis? Het antwoord op deze vraag hebben we niet zelf bedacht. We hebben juist geprobeerd om in overeenstemming met onze eigen centrale boodschap te handelen: vraaggericht. Dit hebben we gedaan door de behoefte van onze doelgroepen in kaart te brengen en vervolgens de aanpak van kennis delen samen met hen op te bouwen.

Wij werken met twee doelgroepen: de huidige en de toekomstige professionals. Eerst wil ik kort vertellen hoe we met de toekomstige professional, de student, werken. Ik zeg met opzet *werken*, en niet *gaan werken*, want ik ben bijzonder blij met de manier waarop we nu al concreet en structureel de samenwerking hebben gerealiseerd met de opleidingen Bedrijfskunde, Vastgoed & Makelaardij, Ruimtelijke Ontwikkeling en Bestuurskunde. Ook studenten van de opleidingen Commerciële Economie en Media, Informatie & Communicatie hebben als studentonderzoekers al een goede rol vervuld in het lectoraat.

Wij willen, als lectoraat, een concrete bijdrage leveren aan het ontwikkelen van het ondernemend vermogen

van studenten. Dit zien we vooral als het leren denken als, en werken met en voor, private partijen (eigenaren/ondernemers). Naast de reguliere vormen, zoals stages en afstudeeropdrachten, doen studenten als onderdeel van vakken kwalitatief en kwantitatief onderzoek voor ons naar vestigingsfactoren en de rol van de gemeente. Extra spannend vinden we de gezamenlijke ontwikkeling van de nieuwe minor 'Samenwerken als business model', die in september in samenwerking met de opleiding Bedrijfskunde van start gaat.

## Betekenis lectoraat voor de huidige professional

Het werken met de huidige professional, in eerste instantie richten we ons op ambtenaren Economische Zaken van de gemeenten in Overijssel, vraagt om een andere insteek. Recent hebben twee van onze studentonderzoekers een 'tour de Overijssel' gemaakt, waar ze hebben gevraagd naar de verwachtingen van en de eerste ervaringen met het lectoraat met betrekking tot kennis delen. Opvallend, en tegelijk heel herkenbaar, is de uitspraak: "We willen wel, maar we hebben zo weinig tijd." Er is behoefte aan interactieve werkvormen op locatie in de regio en voor de resterende

kennisdeling is een effectief digitaal platform wenselijk. Het werkveld ziet verder het lectoraat als onafhankelijk/objectief en is blij dat we kennis op verschillende vakgebieden combineren in het lectoraat. Maar misschien zijn de laatste twee punten wel de belangrijkste. Het lectoraat wordt ten eerste ervaren als heel laagdrempelig: het is gemakkelijk voor het werkveld te participeren in het lectoraat. Ten tweede kan het lectoraat een belangrijke rol vervullen in het bij elkaar brengen van onderwijs en het specifieke werkveld voor werklocatieontwikkeling.

## Consequenties voor de rol van de overheid op lange(re) termijn

Tot nu toe heb ik vooral verteld hoe we op korte termijn aan de slag gaan. Ik wil ook graag even stil staan bij de consequenties van het werk van het lectoraat voor de langere termijn.

Het is onze ambitie om door de kennis die we ontwikkelen en delen een concrete bijdrage te leveren aan de maatschappelijke discussie over de identiteit en (daarvan afgeleid) de rol van de overheid in een rechtvaardige waardeontwikkeling van bedrijventerreinen en kantorenlocaties. Een andere manier van denken en handelen raakt de kern van alle majeure vraag-

stukken rond werklocaties, zoals de regionale programmering van nieuwe locaties en de rol van de overheid in de markt van bestaande bedrijventerreinen en kantoren. Dit betekent voor mij dat we dieper ingaan op de rol van de overheid in de ontwikkeling van 'business cases' versus 'value cases'.

### Nut en noodzaak beter scheiden

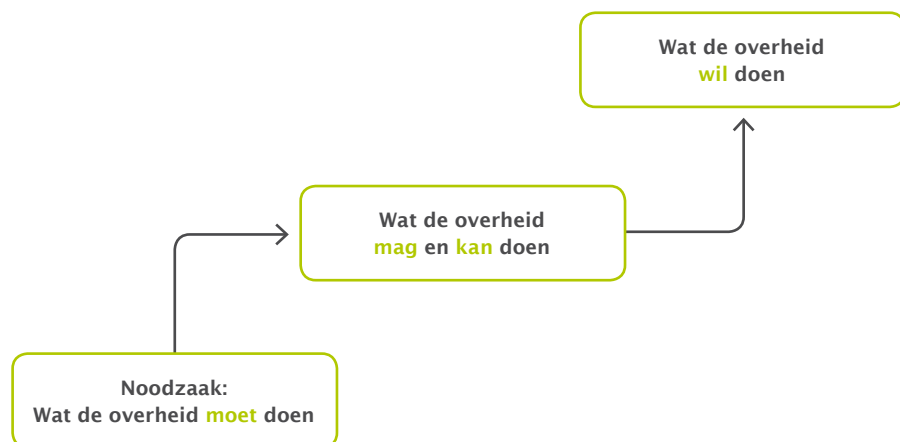
Ik zou daarom graag op termijn de uitdaging aangaan om de nieuwe economische werkelijkheid en de werkwijze van HMO te 'spiegelen' aan de huidige toepassing van 'nut en noodzaak' bij werklocatieontwikkeling. In de huidige toepassing worden de twee woorden 'nut' en 'noodzaak' vaak als één geheel gebruikt, maar dat geeft onvoldoende recht aan het feit dat iets wat nuttig is lang niet altijd noodzakelijk is. De boeiende vraag wordt dan niet meer welke werkwijzen gedeeld kunnen worden met gemeenten, maar in welke mate de HMO-aanpak model zou kunnen staan voor een nieuw EZ-

gedeelte van de overheid. Wat HMO doet, is namelijk niet noodzakelijk (in de zin van wettelijk vereist), maar zeker wel nuttig.

Drie stappen zijn dan van belang. De overheid bepaalt eerst wat ze *moet* doen op werklocaties. Wat niet verplicht is, leidt tot wat de overheid *mag* en *kan* doen. Tenslotte kiest de overheid bewust en beargumenteerd (uit wat mag en kan) wat zij *wil* doen.

### Vertaald in stellingen

De rol van HMO past mijns inziens uitstekend in de laatste categorie. Het is boeiend om te verkennen wat de HMO-aanpak in zijn meest extreme vorm, namelijk investeringsbereidheid bij private partijen als *voorwaarde* stellen voor een eigen bijdrage, zou kunnen betekenen voor de werkwijze van de overheid. Ik presenteer dit in de vorm van twee stellingen. De eerste stelling heeft als uitgangspunt "Ja, mits": de overheid kan ervoor kiezen



om te investeren in een value case, *mits* er eerst investeringsbereidheid is bij private partijen. Alleen is het "Ja, mits"-principe niet op alle situaties van toepassing. Daarom volgt een tweede "Nee, tenzij"-principe: als er niet eerst investeringsbereidheid is bij private partijen dan investeert de overheid niet, *tenzij* te verwachten zwaarwegende negatieve effecten voor de maatschappij de investeringen noodzakelijk maken. Het mag duidelijk zijn dat deze benadering inderdaad zou leiden tot het eerder genoemde forse cultuurveranderingsproces en een planningsstelsel dat echt op de schop gaat (van der Krabben, Pen en Feijter, 2015).

## Van hectares tellen naar een mensgerichte benadering

In die zin wil ik graag actief meewerken aan een verandering in denken en handelen. Het bekende vastgoed-credo van 'locatie, locatie, locatie' heeft bij werklocatieontwikkeling te lang geleid tot nadruk op het kwantitatief denken in hectares. Ik pleit voor een ruimer en veel mensgerichter credo: 'motivatie, motivatie, motivatie'. Investeringsbereidheid draait om wat mensen willen, en ook werklocatieontwikkeling is mensenwerk!

## Cirkel rond maken ...

Ik ben mijn rede begonnen met een eenvoudig voorbeeld. Dit voorbeeld was niet alleen bedoeld om aandacht te vragen voor het belang van het stellen van essentiële vragen. Het was ook bedoeld om iets te zeggen over onze werkwijze als lectoraat. We willen nieuwsgierig, onbevangen en volgens een systematische werkwijze de weg bewandelen van "Wat doe jij?" en "Waarom dan?" naar goede kennis.

En natuurlijk, net zoals in het voorbeeld, mag jij meedoen, want co-creatie door samenwerking tussen huidige en toekomstige professionals in open Communities of Research & Practice leidt vaak tot veel betere oplossingen!



# Dankwoord

Nu rest mij alleen een belangrijke laatste taak, en dat is een kort dankwoord. Uiteraard wil ik HMO, Provincie Overijssel en Saxion danken voor het vertrouwen en de mogelijkheid om het lectoraat te ontwikkelen. Ook dank aan collega's en in het bijzonder Margot, Maarten en Ard als leden van het kernteam van het lectoraat. Ik wil ook graag even stil staan bij enkele individuen die veel betekend hebben op mijn weg naar vandaag. Barrie Needham heeft mij tijdens mijn promotieonderzoek niet alleen meegenomen op een reis naar de beheersing van het wetenschappelijk denken en werken, maar heeft mij vooral de kracht laten zien van de zorgvuldige formulering. Theo de Bruijn, onze dagvoorzitter, heeft mij gesteund en geholpen bij alle stappen in mijn carrière binnen Saxion van docent-onderzoeker via associate lector tot - vandaag - lector. Ik weet mij nog heel goed te herinneren hoe hij mij, in de aanloopfase naar dit lectoraat, bij onze toenmalige directeur als 'lectorabel' omschreef: een mooi nieuw woord voor de Dikke van Dale? Tenslotte, en hoe kan het anders, wil ik mijn gezin bedanken. Mijn zoon Joris, die zo vaak heeft laten merken dat hij trots is op zijn 'oude pa'. En natuurlijk mijn vrouw Antonietta. Er zijn momenten geweest de afgelopen jaren, zeker tijdens mijn promotieonderzoek, dat ik het geloof in mijzelf tijdelijk kwijt was. Bij Antonietta was er nooit sprake van twijfel: zij heeft mij altijd gesteund en is altijd in mij blijven geloven. Dank je wel!

" Investeringsbereidheid  
draait om wat  
mensen willen, en ook  
werklocatieontwikkeling  
is mensenwerk! "

# Referenties

Beekmans, J. (2016), *Causes of Decline of Industrial Sites*, proefschrift, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen

Bugge, K.E.. (2013a), *HMO in een breder perspectief: een reflectie op procesaanpak en "lessons learned"*, presentatie op het seminar "Samen werk maken van Overijsselse bedrijventerreinen", Oldenzaal, 4 december 2013

Bugge, K.E. (2013b), *Restructuring Industrial Sites more Quickly: A Decision Support Model*, proefschrift, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen

Bugge, K.E. (2015), Besluitvorming herstructurering bedrijventerreinen, In: *De markt voor bedrijventerreinen: uitkomsten van onderzoek en beleid*, Erwin van der Krabben & Cees-Jan Pen (red.), Den Haag: Platform31, pp. 167-177

Centraal Planbureau, *Kortetermijnraming maart 2016*, <http://cpb.nl/cijfer/kortetermijnraming-maart-2016> (geraadpleegd op 8 maart 2016)

ING Investeringsbarometer, november 2015, ING Economisch Bureau, [https://www.ing.nl/media/ING\\_EBZ-ING-Investeringsbarometer\\_tcm162-92421.pdf](https://www.ing.nl/media/ING_EBZ-ING-Investeringsbarometer_tcm162-92421.pdf) (geraadpleegd op 8 maart 2016)

Needham, B., Groen, J. en A. Segeren (2005), *De markt doorgrond: Een institutionele analyse van grondmarkten in Nederland*, NAI Uitgevers

Nicis Institute (2009), *Topperregeling in de praktijk: Evaluatie en leerervaringen van de Topperregeling bedrijventerreinen*, Den Haag: Nicis Institute

Pen, C.-J., Petit, V., van Rooijen, H. en B. Pasmans (2013), *Verzakelijking bedrijventerreinen heeft toekomst: Lessen uit zes Rijkspilots*, Den Haag: Platform31

Ploegmakers, H. (2015), *Regenerating Rundown Areas: An Assessment of the Impact of Planning Policies on the Industrial Property Market*, proefschrift, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen

Provincie Overijssel, Licht herstel werkgelegenheid in Overijssel in 2015, gepubliceerd op 2 februari 2016, <http://www.overijssel.nl/over-overijssel/cijfers-kaarten/economie/economie/licht-herstel-werkge/> (geraadpleegd op 2 maart 2016)

THB (2008), *Kansen voor Kwaliteit: een ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen*, 's Hertogenbosch: BiblioVanGerwen

van der Krabben, E., Pen, C.-J. en F. Feijter (2015), Introductie: de balans vijf jaar na rapport THB, In: *De markt voor bedrijventerreinen: uitkomsten van onderzoek en beleid*, Erwin van der Krabben & Cees-Jan Pen (red.), Den Haag: Platform31

VRM, EZ, IPO and VNG (2010b), *Roadmap naar verzakelijking van de bedrijventerreinmarkt: Startdocument*, Den Haag: VRM

Het lectoraat  
Ontwikkeling Werklocaties  
wordt financieel mede  
mogelijk gemaakt door:

