

Artikel

K-E Bugge, 2006, *Ook voor bedrijventerreinen geldt: Behaalde resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst*, Kennisdossier Bedrijventerreinen 2006, Amersfoort: Elba Media

Ook voor bedrijventerreinen geldt: Behaalde resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst

Kjell-Erik Bugge*

Academie Ruimtelijke Ontwikkeling en Bouw
Saxion Hogescholen

Inleiding.

Tallose handleidingen, artikelen, factsheets en glossy verkoopbrochures hebben ons verteld dat het ontwikkelen van bedrijventerreinen weliswaar moeilijk is, maar dat er genoeg mogelijkheden zijn om functionaliteit te combineren met schoonheid en zelfs duurzaamheid (Novem, 2001a en b; Pellenbarg, 2002; Brand, 2005; Min. Econ. Zaken, 1998; Novem 2003; Provincie Flevoland, 2000; Provincie Friesland; 2000). Kwaliteit wordt aangeboden in allerlei soorten en maten. De technische mogelijkheden zijn bijna onbeperkt en de fantasie van architecten en stedenbouwkundigen kent zeker geen grenzen.

Hierteenover staat de grauwe en saaie realiteit van de meeste bestaande bedrijventerreinen. Blokkendozen langs de snelweg schreeuwen allemaal om aandacht terwijl wij liever door een mooi landschap willen rijden. Rommelige kavels, verkeersonveilige situaties door parkeren op straat en in de berm, slechte ontsluiting, ontoereikende bewegwijzering en criminaliteit: de problematiek geeft duidelijk aan dat veel van de huidige terreinen kennelijk niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd (Heidemij, 1996; CPB, 2001; Min. Econ. Zaken, 2004; Louw, 2004). Recent heeft de VROM-raad een pleidooi gehouden voor een nieuwe koers richting “Werklandschappen” waarin betere regionale samenwerking en private betrokkenheid belangrijke trefwoorden zijn (VROM-raad, 2006).

Hebben de planners in het verleden dan alles zo verkeerd ingeschat? Kunnen wij van hun fouten leren om de terreinen voor de toekomst anders en beter te ontwerpen? Of is het gewoon zo dat alle terreinen maar een vrij korte levensduur op hoog kwaliteitsniveau gegund zijn, ongeacht wat wij bedenken?

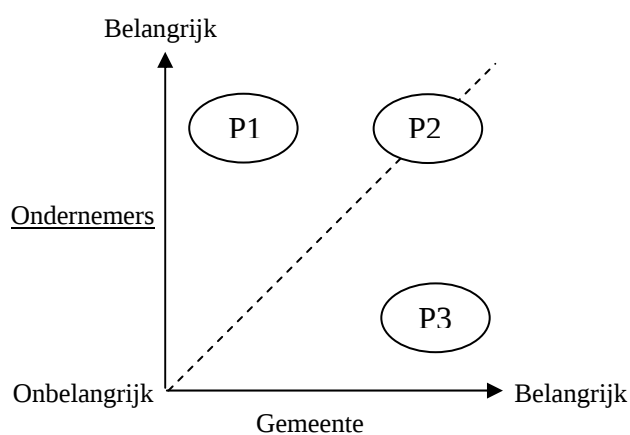
In dit artikel verken ik kort de hiervoor geschetste problematiek rond bedrijventerreinontwikkeling met name vanuit een procesperspectief. In het bijzonder wil ik de aandacht richten op het belang van het zorgvuldig ontwerpen en managen van complexe keuzeprocessen en de noodzaak tot het gericht en flexibel betrekken van actoren hierbij.

Wat zijn eigenlijk dé belangrijke problemen?

Het eerste wat opvalt in deze vraag is het woord “probleem”. Want wie ervaart eigenlijk een situatie als een probleem. De (lokale) overheid kan een bedrijventerrein sterk verouderd en slecht georganiseerd vinden terwijl de gevestigde ondernemers overwegend tevreden zijn. Problemen zijn dus sterk contextafhankelijk. De probleemperceptie wordt beïnvloed door vigerende wetgeving, beleid en uiteraard eigen ervaringen. Daarom is het ook duidelijk dat het niet altijd eenvoudig is voor verschillende partijen om eens te worden over het relatieve belang van problemen.

De bekende driedeling in gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde geeft aanknopingspunten voor een globale indeling in drie soorten problemen. Gebruikswaarde heeft vooral te maken met functionaliteit en dus met name de

behoeftes van de ondernemers. Hoog op de problemenlijst staan, niet verrassend, eerder genoemde onderwerpen zoals ontsluiting, infrastructuur op het terrein en criminaliteit. Deze problemen zijn vaak gemakkelijk aan te tonen en kwantificeerbaar. Moeilijker wordt het als het gaat over belevingswaarde. Ten eerste zijn de meningen zeer verdeeld over wat mooi is. Nog moeilijker wordt het als algemene tevredenheid met een situatie in kaart wordt gebracht. Hetzelfde bedrijventerrein kan door ondernemers positief gekarakteriseerd worden als ‘bruisend van activiteit’ en door de gemeente geproblematiseerd worden als ‘rommelig en verkeersonveilig’. Beide partijen zien hetzelfde, maar geven vanuit eigen context verschillende waarde aan wat zij zien.



Figuur 1. Perceptie belang verschillende problemen

In figuur 1 wordt probleemsituatie 2 door beide partijen als belangrijk ervaren. Dit geeft een goede basis voor een gemeenschappelijke verkenning van oplossingsmogelijkheden. Moeilijker wordt het in situaties P1 en P3. In beide gevallen is het van belang om te weten of de belangperceptie berust op ‘echte’ prioriteitsverschillen (zoals b.v. ingegeven door geformuleerde beleidsdoelen) of dat er sprake is van misverstanden of informatietekort. In het laatste geval zouden de problemen P1 en 3 in de figuur zich eventueel kunnen verplaatsen richting de diagonaallijn.

Toekomstwaarde, tenslotte, heeft te maken met de ontwikkeling van belevingswaarde en gebruikswaarde in de tijd. Problemen ontstaan o.a. door onvoldoende aandacht (en geld) voor onderhoud en toegenomen leegstand (of kwaliteitsverlaging bij doorverkoop van kavels) vanwege het feit dat verhuizen vaak financieel gezien relatief gunstig is vergeleken met het investeren in bestaande panden.

Eén van de belangrijke hoofdproblemen kunnen wij gemakkelijk herkennen in de voorgaande beschrijving: er zijn bijna altijd meerdere oorzaken voor een probleemsituatie en meerdere problemen kunnen zelfde oorzaak hebben. Deze onderlinge afhankelijkheid kunnen leiden tot cumulatieve effecten en een neerwaartse kwaliteitsspiraal en maakt het tenslotte lastig om de situatie goed te analyseren. Dit probleem speelt overigens niet alleen bij revitalisatieprocessen, maar even goed bij het ontwerpen van nieuwe terreinen. Elke ontwerpkeuze geeft randvoorwaarden en consequenties voor latere keuzes. Of anders gezegd: ‘elk voordeel heb z’n nadeel’.

Ook een tweede hoofdprobleem heeft te maken met de complexiteit en onderlinge afhankelijkheid van alle deelproblemen en effecten: het aanwijzen van dé probleemeigenaar. Uit een ontstaansgeschiedenis blijkt vaak dat meerdere partijen

deel-‘schuld’ hebben aan een bepaalde ontwikkeling. En zelfs als één (of een groep van) probleemeigenaar(s) gevonden wordt, is het de vraag of deze bereid en ertoe in staat is om het probleem aan te pakken.

En dit leidt weer tot het derde hoofdprobleem: het vinden van een geschikte financieringsconstructie. Het oplossen van problemen op bestaande terreinen vraagt vaak hoge investeringen: investeringen die de draagkracht van individuele lokale partijen (ondernemers en gemeente) soms ver overschrijden. De noodzaak ontstaat tot het betrekken van bovenlokale partijen en middelen. Verder zullen acceptabele verdeelsleutels van kosten en – moeilijk te kwantificeren - baten gevonden moeten worden. Zowel voor ondernemers als overheden geldt ook dat de investering goed gemotiveerd moet worden. Niet alleen gaat het om het rechtvaardigen van de investering op zich, maar ook om het kunnen motiveren waarom het geld niet beter besteed had kunnen worden aan een ander project: het verdelen van schaarse middelen.

Box 1. Drie belangrijke problemen:

- Onderlinge afhankelijkheid van meerdere oorzaken, problemen en effecten: ‘elk voordeel hebt z’n nadeel’
- Dé probleemeigenaar(s) identificeren en die bereid en ertoe in staat vinden om probleem aan te pakken
- Het vinden van geschikte financieringsconstructie inclusief betrokkenheid bovenlokale partijen, acceptabele verdeelsleutel kosten en baten en verantwoording besteding middelen.

Wat hebben deze problemen te maken met procesmanagement? Het antwoord is eenvoudig: alles! Procesmanagement draait om het doelgericht beïnvloeden van de samenwerking tussen mensen. De geschetste problemen hebben allemaal te maken met enerzijds verschillende percepties en belangen en anderzijds het vermogen tot het identificeren van – en creëren van draagvlak voor – gemeenschappelijke oplossingen. Vanuit procesmanagementperspectief is daarom ook het overkoepelende probleem (of uitdaging) om mensgericht ontwikkelprocessen van bedrijventerreinen te ontwerpen, beheersen en verbeteren.

Dé overal toepasbare oplossingsstrategie bestaat niet

Ooit is gezegd: “het enige wat wij als mensen gemeenschappelijk hebben, is dat wij allemaal uniek zijn”. Het samen oplossen van problemen kan, rekening houdend met deze uitspraak, moeilijk beschouwd worden als standaardwerk. Dit betekent niet dat er niet genoeg pogingen zijn gedaan om verschillende soorten handleidingen (waaronder ook voor het gemak inbegrepen meer specifieke publicaties zoals onderzoeksrapporten, factsheets etc) te ontwikkelen. Globaal richt de ondersteuning zich op drie aspecten: (enkelvoudige) maatregelen, projectmanagement en procesmanagement. In alle gevallen wordt één uitdaging – en tekortkoming - meteen zichtbaar: hoe om te gaan met de balans tussen situatieafhankelijk maatwerk en generieke aanpakken. De meer algemene handleidingen kiezen vaak voor het schetsen van hoofdlijnen en daarnaast het verstrekken van aandachtspuntenlijsten. Helaas

bieden deze lijsten meestal weinig houvast m.b.t. *hoe* men om moet gaan met een bepaald aspect als functie van de situatie. Het blijft soms bij wel erg ‘open deuren’ zoals “doe meer aan communicatie”. Meer details geven zou, gezien het aantal aspecten, ook inderdaad leiden tot een (veel te) grote omvang van de handleiding. Omgekeerd geven detailuitwerkingen van (enkelvoudige) maatregelen vaak juist onvoldoende informatie over de inpassing in een groter geheel.

Wat hebben wij dan wel aan de beschikbare bronnen? Ten eerste is er een schat aan waardevolle praktijkinformatie aanwezig. Op meerdere plaatsen in Nederland is er wel gewerkt aan bijna identieke problematiek en er zijn contactpersonen die belangrijke extra diepgang kunnen leveren (Novem 1999 en 2000). Helaas wordt deze informatie nog onvoldoende benut: enerzijds door onbekendheid en anderzijds misschien door de behoefte om zelf de oplossingen te willen bedenken (Bugge, 2006). Verder lijken de deskundigen over het algemeen aardig eens over het belang van voldoende aandacht voor aspecten zoals verbetergericht beheer door Park Management (Min. Econ. Zaken, 2002), het creëren van gemeenschappelijk draagvlak op het bedrijventerrein voor ontwikkelingen (Novem 2001b; Novem en DECOR, 2003), toepassing van collectieve voorzieningen en diensten en uiteraard het ‘vinden’ van de nodige middelen: m.a.w. een strategie dat goed inspeelt op organisatorische -, procesmatige -, technische - en financiële haalbaarheid (Konz, 2002; Grann, 1997). Tenslotte zijn belangrijke strategiebouwstenen en principes beschikbaar. Zo wordt het steeds meer onderkend dat het (vroegtijdig) betrekken van belanghebbende – private - partijen het totaalproces kan versnellen (Buck Cons. Int., 1997; Nijkamp, 2002; Desrochers, 2001; Lawless, 1994). Aandacht voor gemeenschappelijke visievorming en consensus werkt positief op commitment. Vanuit projectmanagement wordt benadrukt dat een heldere fasering met duidelijke activiteiten en bijbehorende verantwoordelijkheden misverstanden kan voorkomen. Ervaring leert ook dat bedrijventerreinontwikkeling, en zeker revitalisaties, niet als een klassiek lineair proces verloopt. Het blijft belangrijk om ervan uit te gaan dat partijen, belangen, problemen en oplossingsmogelijkheden allemaal kunnen veranderen in de tijd. Management dient hierop adequaat te anticiperen en reageren.

Duidelijk is dus wel dat er geen standaard strategie bestaat voor de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen. Even duidelijk is dat er erg veel kennis beschikbaar is. De uitdaging blijft om de situatieafhankelijke voor – en nadelen te identificeren en vervolgens de bijpassende strategiemix te kiezen.

Accepteer dat keuzeprocessen moeilijk zijn

Het ontwikkelen van een bedrijventerrein is een dynamisch en complex proces. Erg veel – vaak onderling afhankelijke - variabelen moeten meegenomen worden in de besluitvorming. Oorzaken moeten gescheiden worden van problemen en effecten. Oplossingen moeten integraal beoordeeld worden om de optimale volgorde te identificeren en hierdoor maximaal effect bereiken. Verder moet men ook rekening houden met effecten op hogere schaalniveaus en een inschatting maken van consequenties in de toekomst (Bugge, 2003). Het is dan ook niet verrassend dat de betrokken partijen deze hoge moeilijkheidsgraad als ongrijpbaar ervaren. Zelfs als het mogelijk zou zijn om een goede integrale afweging te maken, zijn de middelen (tijd en geld) hiervoor meestal niet beschikbaar. Het accepteren van deze situatie maakt het noodzakelijk om ‘de realiteit te vereenvoudigen’. Dit lijkt vaak gedeeltelijk onbewust te gebeuren. Vroege keuzes blijven in processen gehandhaafd om de situatie ‘overzichtelijk’ te houden en onder de noemer van ‘niet meer te veranderen’. Een andere vaak toegepaste strategie is om een beperkt aantal leidende (beleids)thema’s te

kiezen (Novem, 2004). Dit vereenvoudigt uiteraard de hiervan afgeleide vervolkeuzes en geeft tegelijk een duidelijke profilering van een terrein.

De keuzes hebben zowel te maken met inhoud als proces. Inhoudelijk hebben, onder andere vanwege de randvoorwaarden, veel keuzes gedeeltelijk het karakter van dilemma's (Bugge, 2003). Intensief ruimtegebruik staat op gespannen voet met strategische ruimtevoorraden, investeringen in duurzaamheidsmaatregelen voor de lange termijn kunnen botsen met korte termijn acties waar vooral de huidige partijen van profiteren en de structuur (ontwerp) van het terrein, tenslotte, kan de nodige flexibiliteit in de toekomst verhinderen. Procesmatig is vooral van belang welke partijen betrokken worden en in welke rollen als functie van fase in het proces. Zeker is dat mensen naar aanleiding van nieuwe inzichten en belangen van mening en rol kunnen veranderen. Dit leidt tot nieuwe keuzemomenten in nieuwe arena's (Teisman, 1992; de Bruin, 2002; de Roo, 1999).

Box 2. Vijf aspecten van keuzeprocessen.

1. Accepteer dat keuzeprocessen altijd moeilijk zijn
2. 'Vereenvoudig de realiteit' door transparante en bewuste keuzes
3. Onthoud dat gemaakte keuzes nooit per definitie onomkeerbaar zijn
4. Ga dilemma's niet uit de weg
5. Verwacht bij keuzemomenten altijd verrassingen: nieuwe partijen, nieuwe inzichten en nieuwe standpunten.

Het bewust accepteren dat keuzeprocessen altijd moeilijk zijn, helpt bij het scherp stellen van de cruciale beslissingen die nodig zijn voor het versnellen en vereenvoudigen van het vervolgtraject. Zowel inhoudelijke als procesmatige keuzes kunnen inzichtelijk worden gemaakt.

Integreer project – en procesmanagement

In de praktijk wordt procesmanagement nog steeds te vaak alleen als een hulpmiddel, of zelfs als laatste redmiddel, toegepast bij bedrijventerreinontwikkeling. De ontwikkelingen worden projectmatig aangestuurd en het proces wordt met name ad hoc beïnvloed door eenmalige interventies zoals brainstormsessies, groeps –en bilaterale gespreksronden of workshops. De voorgaande beschrijving van problemen, oplossingsstrategieën en keuzes heeft getracht om aan te tonen dat proces en inhoud twee kanten zijn van dezelfde medaille: de ene kant beïnvloeden betekent per definitie dat ook de andere kant wordt beïnvloed. Acceptatie van deze onderlinge afhankelijkheid geeft de basis voor het ontwerpen en toepassen van adequaat integraal project – en procesmanagement. Steeds wordt gelet op de consequenties van inhoudelijke keuzes voor de belangen van betrokken partijen en omgekeerd geven veranderende inzichten en standpunten aanleiding tot heroverwegingen van inhoudelijke ontwikkelingen. Project en proces worden samen gemanaged vanuit het principe van continue verbeteren.

Een belangrijk onderdeel van het integrale project – en procesmanagement is het sturen op aanvaardbaar risico. Ook hier staat onderlinge afhankelijkheid centraal. Vooraf wordt bijvoorbeeld ingeschat wat het inhoudelijk voor het project zou

betekenen als belangrijke partijen zich terugtrekken of zich tegen een bepaalde ontwikkeling keren. Vervolgens kunnen preventieve en curatieve maatregelen gepland worden. Tijdens het project wordt vervolgens continu ingespeeld op de ontwikkelingen. Een belangrijke succesfactor is m.a.w. het toepassen van de bekende richtlijn uit projectmanagement: “Plan zorgvuldig, maar wees flexibel tijdens de uitvoering”.

Integraal management past uitstekend bij niet-lineaire processen waar complexe besluitvorming in wisselende arena's domineert (Teisman, 1992). Bij een bedrijventerreinontwikkeling zijn voldoende commitment en middelen nodig voor het implementeren van maatregelen. De kunst is dus om ‘gouden’ momenten te kunnen creëren en herkennen: momenten waar commitment, middelen en een goede oplossing tegelijk aanwezig zijn. De procesmanager bouwt enerzijds ‘gouden’ momenten, maar moet ook ertoe in staat zijn om snel te reageren als een kans (zoals een geschikte subsidieregeling of steun van een belangrijk partij) zich voordoet.

Box 3. De integrale mensgerichte aanpak

1. Beschouw en manage proces en inhoud als twee kanten van zelfde medaille
2. Stuur op integrale beoordelingen van aanvaardbaar risico
3. Plan zorgvuldig, maar wees flexibel tijdens de uitvoering
4. Bouw zelf – en reageer adequaat op kansen voor - ‘gouden’ momenten: combinaties van een goed idee met voldoende middelen en commitment
5. Verdien vertrouwen door integer, transparant en met respect met mensen om te gaan

Tenslotte draait een integraal proces – en projectmanagement om het zorgvuldig en met respect om te gaan met mensen. Niet zonder reden wordt steeds het woord vertrouwen herhaald als het gaat om succesvolle bedrijventerreinontwikkelingen. En vertrouwen moet opgebouwd – en verdiend – worden. Dit betekent integer en transparant omgaan met stakeholders met verschillende wensen, belangen, verwachtingen, onderlinge afhankelijkheden en invloed. Een zoektocht naar de beste inhoudelijke oplossing met het streven naar procesmatige consensus als richtlijn.

Hoe nu verder?

Keuzes maken blijft noodzakelijk en elke keuze heeft zowel voor – als nadelen. Dit onderkennen is een eerste stap op weg naar meer transparante processen en kwalitatief betere resultaten. Wij kunnen niet iedereen even blij maken: de echte consensus is een utopie. Geven wij creatieve ontwerpers alle vrijheid? Moet in de toekomst elk bedrijventerrein een ecologisch keurmerk krijgen? En indien ja: wie betaalt?

Vanwege, relatief gezien, steeds meer dienstverlening verandert Nederland in snel tempo. De uitstraling van terreinen wordt inderdaad belangrijker. Maar laat ons niet vergeten om een portie gezond verstand toe te passen: functionaliteit blijft hoofdzaak. Het gaat om het kiezen van de oplossing met de meeste toegevoegde waarde – tegen een acceptabele prijs - voor ondernemers en andere belanghebbenden: een integrale afweging. Het gaat uiteraard tegelijk ook om snelheid. Er zijn landen waar de ontwikkelingen op dit moment wel erg hard gaan. Kunnen wij ons blijven permitteren

om terreinontwikkelingen zo lang te laten duren? Werkt de huidige aanpak (en procedures) bevorderend voor innovatie en concurrentiekracht of juist niet?

Zorgvuldigheid, open planvorming en het ‘Polderen’ richting consensus hebben hun waarde bewezen, maar er is duidelijk behoefte aan snellere en effectievere processen waarin deze principes nog steeds geborgd zijn. Maatwerkstrategieën die rekening houden met de lokale situatie zijn nodig. Gelukkig ligt er een schat aan, vaak op intuïtiegebaseerde, ervaring en kleine succesformules verspreid over Nederland. De uitdaging is nu om deze ervaring te ontsluiten: de ‘pareltjes’ van integraal project – en procesmanagement bij bedrijventerreinontwikkeling verplaatsen van de categorie ‘onbewust bekwaam en onbekend’ naar de categorie ‘bewust bekwaam en bemand’.

* Dhr. Bugge is verbonden aan de Saxion Hogescholen als hoofddocent en onderzoeker. Hij is gespecialiseerd in samenwerkingsprocessen bij ontwikkeling van bedrijventerreinen en regio's. Hij heeft met name ruime ervaring bij procesbegeleiding bij visie- en beleidsontwikkeling en het ontwikkelen en leiden van gerichte procesinterventies zoals workshops, klankbordgroepbijeenkomsten en brainstormsessies met - en voor - gemeenten, provincies, bedrijfsleven en intermediaire organisaties. In zijn (toegepaste) onderzoek naar bedrijventerreinontwikkeling staat het beter begrijpen van voor – en nadelen van processtrategieën centraal.

Saxion Hogescholen
Academie Ruimtelijke Ontwikkeling en Bouw
Postbus 501
7400 AM Deventer

E-mail: k.e.bugge@saxion.nl
Tel. (doorkiesnr.): 0570 – 603106

Referenties

Brand, R., Bugge, K.E. en Roelofs, E., 2005, *Management Guide for Sustainable Revitalisation of Urban Industrial Sites*, Deliverable in het kader van FP5-project “Management of Sustainable Revitalisation of Urban Industrial Sites”, Apeldoorn: TNO

Bruin, J.A. de, Heuvelhof, E.F. ten, Veld, R. in't, 2002, *Procesmanagement: Over procesontwerp en besluitvorming*, Schoonhoven: Academic Services

Buck Consultants International en BRO, 1997, *Meer private betrokkenheid bij de herstructurering van bedrijventerreinen*, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Bugge, K.E., 2003, ‘Dilemma’s bij Duurzame Revitalisering van Bedrijventerreinen, in Proceedings van ‘Second Industrial Life’, Utrecht

Bugge, K.E., 2006, *De wijze raad: beter goed gejat dan slecht bedacht*, Bedrijventerrein, juli, p.31

Centraal Plan Bureau, 2001, *Veroudering van bedrijventerreinen: Een structuur voor herstructurering*, Den Haag

Desrochers, P., 2001, Eco-Industrial Parks: The case for Private Planning, *Independent Review*, 5, pp. 345-371

Grann, H., 1997, *The Industrial Symbiosis at Kalundborg, Denmark*, in: The Industrial green game, Richards, D.J., (ed.), Washington D.C.: National Academy Press, pp. 117-123

- Heidemij Advies, 1996, *Nieuwe kansen voor bestaande terreinen. Een onderzoek naar de problemen en oplossingen van verouderde bedrijventerreinen in Nederland*, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Konz, W. en van den Thillart, C., 2002, *Industriële symbiose op bedrijventerreinen*, Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven
- Lawless, P, 1994, Partnership in urban regeneration in the UK: The Sheffield central area study, *Urban Studies*, 31, pp. 1303-1325
- Louw, E., Needham, B., Olden, H. and C.J. Pen, 2004, *Planning van bedrijventerreinen*, Den Haag: Sdu Uitgevers
- Ministerie van Economische Zaken, 1998, *Duurzame bedrijventerreinen: Handreiking voor het management van bedrijven en overheid*, Den Haag
- Ministerie van Economische Zaken, 2002, *Parkmanagement: kwaliteit wint terrein*, Den Haag
- Ministerie van Economische Zaken, 2003, *Ruimtelijke kwaliteit en bedrijventerreinen, analyse van het planvormingsproces*, Den Haag
- Ministerie van Economische Zaken, 2004, *Actieplan Bedrijventerreinen 2004-2008: samenwerken aan uitvoering*, Den Haag
- Nijkamp, P., Burch, M. P.J. van der en Vindigni, G., 2002, A Comparative Institutional Evaluation of Public – Private Partnerships in Dutch Urban Land-use and revitalisation Projects, *Urban Studies*, 39(1), pp.1865-1880
- Novem, 1999, *Werken aan duurzame bedrijventerreinen: samenvatting van met subsidie gehonoreerde projecten in 1999*, Utrecht
- Novem, 2000, *Werken aan duurzame bedrijventerreinen 2: samenvatting van met subsidie gehonoreerde projecten in 2000*, Utrecht
- Novem, 2001 a, *Leren van falen: succes behalen*, Utrecht
- Novem, 2001 b, *Werken aan duurzaamheid op bedrijventerreinen: Een proceshandreiking voor gemeenten*, Utrecht
- Novem en DECOR, 2003, *Processen in de greep: Handboek voor het beheersen van samenwerkingsprocessen bij de verduurzaming van bedrijventerreinen*, Utrecht en Den Haag
- Novem, 2004, *De Trompet, Heemskerk: balans in bedrijvigheid en milieu*, Utrecht
- Pellenbarg, P.H., 2002, Sustainable Business Sites in the Netherlands: a survey of policies and experiences, *Journal of Environmental Planning and Management*, 45 (1), pp. 59-84
- Roo, G. de, 1999, *Planning per se – Planning per saldo: Over conflicten, complexiteit en besluitvorming in de milieuplanning*, Den Haag: Sdu Uitgevers
- Teisman, G.R., 1992, *Complexe besluitvorming: een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*, Den Haag: VUGA
- VROM-raad, 2006, *Werklandschappen: een regionale strategie voor bedrijventerreinen*, Den Haag