

OPGESTELD IN OPDRACHT VAN EN IN SAMENWERKING MET

NOVEM

EN

PROVINCIE ZUID-HOLLAND / DECOR

OPGESTELD DOOR

DECISIO BV EN ETIN ADVISEURS



# PROCESSEN IN DE GREEP

**handboek voor het beheersen van samenwerkingsprocessen  
bij de verduurzaming van bedrijventerreinen**

## **Colofon**

'Processen in de greep' is opgesteld door  
Decisio (Amsterdam) en  
ETIN Adviseurs (Tilburg) in opdracht van Novem en  
Project DECOR van de provincie Zuid-Holland.

### *Eindredactie*

Bartstra communicatie (Bleiswijk)

### *Vormgeving en productie*

De Boer & van Teylingen (Den Haag)

### *Druk*

Lecturis (Eindhoven)



## VOORWOORD

Zowel de provincie Zuid-Holland als Novem besteden veel aandacht aan de duurzame ontwikkeling van bestaande en nieuwe bedrijventerreinen. De provincie Zuid-Holland heeft het project DECOR (Duurzaam Economisch Ruimtegebruik) in het leven geroepen om de processen die moeten leiden tot deze duurzame bedrijventerreinen op te starten, te faciliteren en te stimuleren. In dit kader zet de provincie mensen in, verstrekt zij subsidies en zorgt zij voor kennisoverdracht. Ook Novem stimuleert de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen; zij doet dit in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Novem biedt net als DECOR mensen, subsidies en kennis aan, maar doet dit op landelijke schaal.

De verduurzaming van een bedrijventerrein is kostbaar, tijdrovend en complex. Daardoor is het een uitdagend proces. Hoewel de problematiek rond een verouderd bedrijventerrein veelal door elk van de vele belanghebbenden wordt onderkend, komt het benodigde initiatief voor verbeteringen niet gemakkelijk van de grond. Het grote aantal probleemeigenaars, ieder met een eigen doelstelling, is een van de complicerende factoren. Hetzelfde geldt voor de veelal gebrekkige organisatiegraad op bedrijventerreinen en het lage kennisniveau van de betrokkenen over duurzame bedrijventerreinen. Immers, om zelfs maar een begin te maken zijn kennis en bereidheid tot samenwerken noodzakelijk.

Dat gemeenten en bedrijven doorgaans noch over planinhoudelijke, noch over procesmatige expertise beschikken, is niet vreemd: het verduurzamen en duurzaam herstructureren van een bedrijventerrein is niet iets waarmee men dagelijks wordt geconfronteerd.

In de afgelopen jaren is er veel gepubliceerd over de planinhoudelijke kant van duurzame bedrijventerreinen. Maar wie informatie zoekt over de procesaanpak, zal weinig bruikbare publicaties vinden. Om in deze leemte te voorzien, hebben Novem en DECOR dit handboek uitgebracht. 'Processen in de greep' is het resultaat van vruchtbare samenwerking tussen beide organisaties en de uitvoerende bureaus: ETIN adviseurs (onderzoek) en Decisio (onderzoek, integratie van resultaten, eindredactie). Tips van ervaren en minder ervaren procesmanagers vormen de basis (zie bijlage 7, pag. 77) van het handboek, zonder hen was het niet tot stand gekomen.

Het handboek is bedoeld als hulpmiddel voor de procesmanager. Het bevat een uitgebreide beschrijving van het samenwerkingsproces en een concrete checklist, maar pretendeert niet compleet te zijn. Het is een handig naslagwerk, maar geen blauwdruk, want elke situatie is anders en vraagt specifieke, soms heel creatieve oplossingen. Dat maakt de verduurzaming van bedrijventerreinen juist zo'n interessant en zelfs spannend onderwerp.

Den Haag / Utrecht, september 2003

Project DECOR  
Provincie Zuid-Holland

Programma Duurzame Bedrijventerreinen Novem  
in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken

# 1 INLEIDING

In dit inleidende hoofdstuk wordt de complexiteit van de samenwerking aan verduurzaming of duurzame herstructurering van bedrijventerreinen en de daaruit voortvloeiende behoefte aan praktijktips toegelicht. Voorts wordt beschreven op welke vragen het handboek antwoord moet geven en hoe het boek tot stand is gekomen. Vervolgens wordt kort ingegaan op de definities van duurzame bedrijventerreinen en duurzame herstructurering van bedrijventerreinen. In de leeswijzer wordt tenslotte de structuur van het handboek verduidelijkt.

## BEHOEFTE AAN PROCESHANDBOEK

### **Samenwerken aan duurzame bedrijventerreinen**

Zo op het eerste gezicht lijkt het vanzelfsprekend dat ondernemers, eigenaren en betrokken overheden de handen ineenslaan om te werken aan het waardebehoud of de waardevergroting van een bedrijventerrein. Het werken aan duurzame bedrijventerreinen is immers in ieders belang: verpauperde bedrijventerreinen met ongeschikte bedrijfsgebouwen verliezen hun aantrekkelijkheid voor ondernemers. Eigenaren van het bedrijfsvastgoed hebben belang bij waardebehoud of -stijging van grond en bedrijfsgebouwen. De gemeente en andere overheden hechten daaraan vanuit het algemene belang (werkgelegenheid, milieu, ruimtegebruik, ruimtelijke kwaliteit). Ook al lijken de belangen van de verschillende partijen op elkaar aan te sluiten, in de praktijk blijkt het samenwerken aan duurzame bedrijventerreinen vaak een complexe zaak.

### **Procesmanagers hebben behoefte aan procestips**

Degenen die zich bezighouden met de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen kunnen beschikken over steeds meer kennis van technische, planinhoudelijke, juridische en financiële instrumenten. Op weg naar effectieve samenwerking zijn er evenwel nog vele procesmatige hobbels en valkuilen die minder goed gedocumenteerd zijn. De mensen die zich bezighouden met het opbouwen van die samenwerking – de procesmanagers – hebben daarom behoefte aan leerzame praktijktips over het samenwerkingsproces, zodat zij deze hobbels en valkuilen kunnen omzeilen. Novem en DECOR richten zich met dit handboek op overdracht van deze proceskennis.

Dit handboek is gericht op de weinig ervaren procesmanager, bijvoorbeeld medewerkers van gemeenten en leden van bedrijven(verenigingen) die nog niet over de benodigde expertise beschikken. Daarom geeft het handboek een zo compleet mogelijk beschrijving van de processen. Procesmanagers met veel ervaring zullen daarom wellicht vinden dat de tekst een hoog opdeurengehalte heeft.

### **Procesvragen**

De centrale vraag waarop dit praktijkdocument antwoord geeft, is: hoe komt effectieve samenwerking bij de ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein tot stand? Dit 'hoe' verwijst naar drie deelvragen:

- Hoe kunnen gezamenlijke ambities (doelen / wensen) worden bepaald?
- Hoe kan draagvlak voor samenwerking worden bereikt?
- Hoe kan de samenwerking worden geformaliseerd?

De volgorde van deze deelvragen komt overeen met de initiëeringsfase, de oriëntatiefase en de besluitvormingsfase die betrokken organisaties onderscheiden. Deze fasen maken deel uit van een reeks van zes fasen die op de binnenkant van de omslag beknopt zijn beschreven en meer uitgebreid terugkomen in bijlage 1, pag. 64. Het handboek sluit zoveel mogelijk aan op deze indeling.

## HOE HET HANDBOEK TOT STAND KWAM

### **Mensen uit de praktijk vertellen over het samenwerkingsproces**

Om input voor het praktijkdocument te verzamelen, hebben ETIN Adviseurs en Decisio gesprekken gevoerd met verschillende typen procesmanagers en vertegenwoordigers van betrokken partijen, zoals ambtenaren van gemeente en provincie, externe commerciële procesmanagers, procesmanagers van de Kamers van Koophandel, voorzitters van bedrijvenverenigingen, en procesmanagers van regionale samenwerkingsverbanden. De gesprekspartners werd gevraagd vooral veel praktijktips voor collega-procesmanagers te verschaffen. Door het hele boek heen zijn een aantal van hun letterlijke uitspraken en tips in de vorm van quotes opgenomen. Het ging in bijna alle gevallen om gemengde bedrijventerreinen, waar bijvoorbeeld zowel industriële productiebedrijven als transportbedrijven als groothandelondernemingen als bouwbedrijven gevestigd zijn. Soms waren het de bedrijven die het initiatief namen, meestal was dit de gemeente.

### **Zoveel mogelijk praktijkgericht**

De procesadviezen<sup>1)</sup> uit de praktijk zijn gebundeld in dit handboek. De lezer-procesmanager wordt zoveel mogelijk direct aangesproken met concrete tips, aanwijzingen en waarschuwingen. Praktijkverhalen, en -tips over samenwerkingsprocessen op bedrijventerreinen zijn nooit kort en bondig. De processen in de praktijk zijn een samenspel van zoveel verschillende factoren dat korte en bondige uitspraken per definitie te ongenueanceerd zijn.

## DUURZAAM BEDRIJVENTERREIN EN DUURZAME HERSTRUCTURERING

Het samenwerkingsproces dat in dit handboek wordt beschreven, is gericht op het realiseren van duurzame bedrijventerreinen. Ingeval van bestaande bedrijventerreinen impliceert dit veelal een vorm van herstructurering.

Het begrip 'duurzaam bedrijventerrein' kan als volgt worden gedefinieerd:

*Een terrein dat tot stand is gekomen door samenwerking tussen bedrijven op dat terrein onderling en met overheden, gericht op het verbeteren van het (bedrijfs-)economische resultaat, de vermindering van de milieubelasting en een efficiënter ruimtegebruik.<sup>2)</sup>*

Duurzame herstructurering zorgt voor kwaliteitsverbetering van een verouderd bedrijventerrein. Hiermee wordt de levensduur van het terrein verlengd. Dit alleen al kan duurzaam worden genoemd. Duurzame herstructurering is echter niet alleen gericht op economische aspecten als het verlengen van de economische levensduur, zoals waardevermeerdering en -behoud, het verbeteren van het vestigings- en ondernemersklimaat en positieve werkgelegenheidseffecten. Ook zaken als het leef-, en werkklimaat op en rond werklokaties, zorgvuldig ruimtegebruik en het op zorgvuldige wijze omgaan met water, lucht en bodem worden in beschouwing genomen. De volgende definitie kan worden gehanteerd:

*Duurzame herstructurering is gericht op drie ontwikkelingsaspecten: People, Profit en Planet (Triple P). Herstructurering krijgt in deze benadering alleen het predikaat duurzaam, wanneer er een balans is tussen ecologische, economische en maatschappelijke doelstellingen.*

<sup>1)</sup> Inhoudelijke zaken zoals technische ingrepen, dienstenpakketten, juridische en financiële structuren etc. worden hier en daar wel genoemd, maar voor uitgebreide informatie daarover moet de lezer andere documentatie raadplegen. Zie daarvoor de suggesties in bijlage 6, pag. 75.

<sup>2)</sup> Uit: 'Duurzame bedrijventerreinen. Handreiking voor het management van bedrijven overheid', uitgave Ministerie van Economische Zaken, 1998.

Bij duurzame herstructurering van een bedrijventerrein gaat het om verbeteringen op bedrijfsniveau, tussen bedrijven onderling en op terreinniveau. Het kan gaan om zowel een grondige opwaardering (verbetering terreininrichting en infrastructuur) als een intensieve herstructurering waarbij bedrijven worden verplaatst en delen van het terrein worden herontwikkeld. Daarnaast kunnen in dit kader gezamenlijke diensten en voorzieningen voor de bedrijven en eigenaren worden ontwikkeld, zoals onderhoud van infrastructuur en groenvoorzieningen, gebieds- en gebouwbeveiliging, afvalmanagement, energiemangement en personeelsvoorzieningen als horeca en kinderopvang.

Een overzicht van de thema's die in het kader van verduurzaming en duurzame herstructurering worden aangepakt, staat op de binnenkant van de omslag.

De aard van de verduurzaming of herstructurering is medebepalend voor het samenwerkingsproces. Toch maakt het in dit handboek niet veel uit om welke ingrepen of maatregelen het gaat, omdat de behandelde procesaspecten bij elk samenwerkingsproces aan de orde komen en min of meer algemeen van toepassing zijn. Het handboek gaat over het samenwerkingsproces op bestaande bedrijventerreinen. Procesaspecten bij het ontwikkelen van nieuwe duurzame bedrijventerreinen worden apart beschreven in bijlage 4 (pag. 72).

## LEESWIJZER

Dit proceshandboek bestaat uit twee delen. Deel I geeft algemene informatie over het samenwerkingsproces en de rol van de procesmanager daarin. Deel II gaat over de procesactiviteiten en heeft meer het karakter van een naslagwerk. Om snel een onderwerp te kunnen vinden is deel II als een telefoonklapper ingericht.

De omslag kan worden uitgeklapt, zodat informatie die veelvuldig geraadpleegd wordt, tijdens het lezen permanent openligt. De bijlagen bevatten aanvullende informatie waarnaar in de tekst wordt verwezen.



### **Deel I Het samenwerkingsproces nader bekeken**

In Deel I wordt een aantal centrale thema's over het samenwerkingsproces nader beschreven. Achtereenvolgens worden behandeld:

- Het samenwerkingsproces (definitie, verschil proces en project, wel en niet te beïnvloeden factoren).
- De procesmanager (o.a. over overeenkomsten en verschillen, selectie, ontwikkeling).
- Samenwerkingspartners (bedrijven, eigenaren, gemeente, enzovoort).
- Terugkerende thema's: gezamenlijkheid en vertrouwen, geld, organisatie en procedures.

### ONONTBEERLIJKE SMEEROLIE

Bij verduurzaming of duurzame herstructurering gaat het om maatregelen die betrekking hebben op gezamenlijke belangen en om acties waar meerdere (zo niet alle) betrokkenen een bijdrage aan moeten leveren. De belangen van de verschillende betrokken partijen (bedrijven op het terrein, eigenaren, gemeente) lijken in beginsel op elkaar aan te sluiten. Toch blijkt in de praktijk dat het samenwerken aan duurzame bedrijventerreinen een complexe zaak is.

De factoren die het samenwerken aan een duurzamer bedrijventerrein complex maken zijn onder meer:

- Veel zaken liggen op een bestaand terrein al vast: milieuzonering, gebruikersprofiel en ruimtelijke indeling.
- De belangen, verantwoordelijkheden en eigendommen zijn doorgaans over veel verschillende partijen versnipperd.
- De bedrijven op het terrein zijn bij aanvang van het proces vaak weinig georganiseerd en de noodzaak tot samenwerking wordt nog nauwelijks beseft.
- Gemeenten en bedrijven/eigenaren hebben vaak weinig kennis van of ervaring met het onderwerp.

Tussen de ideefase en uitvoeringsfase ligt een lange weg van wederzijds vertrouwen opbouwen, belangen over en weer erkennen, gezamenlijke belangen benoemen en afstemmen van en onderhandelen over wederzijdse bijdragen. Wanneer aan deze aspecten onvoldoende aandacht wordt geschonken, loopt het proces onherroepelijk vast. Aanknopingspunten tot succes hebben vooral betrekking op samenwerking, de onontbeerlijke smeerolie van het proces.

'Samenwerking' kent vele varianten, maar in de kern gaat het om het combineren van bijdragen van de betrokken partijen in de vorm van personele bijdragen (meedenken, informatie leveren, meebepalen) en financiële middelen (contributie bedrijvenvereniging, overheidsinvesteringen). Zowel regelmatig informeel overleg als formele publiek-private contracten zijn uitingen van samenwerking. Bij verduurzaming van bedrijventerreinen zijn vele partijen betrokken. De hoofdrolspelers zijn in de meeste gevallen de gemeente (en verschillende afdelingen daarbinnen) en de bedrijven en eigenaren op het terrein: de samenwerking is op lokaal niveau het meest intensief.

### PROCES VERSUS PROJECT

Bij het beschrijven van samenwerkingsprocessen komen elementen naar voren die betrekking hebben op projectmatig werken. In de praktijk worden de termen vaak met elkaar verward. De belangrijkste verschillen tussen projecten en processen zijn de duur en het doel van de activiteiten: bij een project is er een duidelijk omschreven doel en de duur van het project is eindig. Bij processen gaat het meer om de afstemming tussen partijen (mensen), op weg naar een breed geformuleerd einddoel (of einddoelen). Onderweg kunnen einddoelen worden vertaald naar concrete subdoelen, die dan op een projectmatige manier worden geconcretiseerd. Daardoor bestaat een proces vaak uit verschillende deelprojecten.



## PROCESFACTOREN

Om effectief te kunnen sturen in het samenwerkingsproces, moet de procesmanager een realistisch beeld hebben van zijn eigen invloed op het proces. Sommige zaken kan hij niet beïnvloeden, maar andere wel degelijk.

De persoonlijke factor is misschien wel de belangrijkste succesfactor bij samenwerkingsprocessen: kunnen de wethouder en de voorzitter van de bedrijvenvereniging het goed met elkaar vinden, klikt het goed tussen de ambtenaren en de bedrijfsvertegenwoordigers. Zo ja, dan is er vertrouwen, de basis voor goede samenwerking. Of personen het goed met elkaar vinden en over voldoende capaciteiten beschikken, is veelal een kwestie van geluk hebben. Wie de kans heeft passende mensen bij elkaar te brengen, moet die kans natuurlijk benutten.

De weg naar het doel is grillig en de snelheid waarmee die weg wordt afgelegd laat zich nauwelijks regelen. Soms kunnen er grote stappen vooruit worden gezet, soms maar kleine stapjes. Partijen hebben tijd nodig zaken te laten bezinken, onderken dit, accepteer dit, het hoort erbij. Net als dat er eerst zijwegen bewandeld moeten worden om een oud conflict over een heel ander onderwerp af te handelen. Houd de doelstellingen duidelijk voor ogen, maar wees flexibel in de weg er naar toe, zowel qua tempo als qua richting.

Op veel andere factoren heeft de procesmanager wel invloed, zolang hij een aantal zaken in acht neemt:

- Probeer telkens weer te achterhalen wat betrokkenen drijft, dit is de belangrijkste procesinformatie.
- Maak goed gebruik van verschillen en overeenkomsten tussen partijen. Daar waar wensen en doelen overeenkomen is er een reden om samen te werken, maar daarbij moet ieder wel de rol krijgen die bij hem of haar past. Zorg dat de partijen niet op elkaars stoel gaan zitten: bedrijfsleven en overheden hebben nu eenmaal verschillende taken, verantwoordelijkheden en afrekenmechanismen.
- Zorg dat taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn verdeeld, bespreek dit met de betrokken partijen en leg dit vast in een werkplan.
- Verschaf te allen tijde duidelijkheid over kosten en financiering, zet tijdig de deskundigen aan het werk.
- Denk continu na over de volgende stappen die gezet moeten worden, begin tijdig met de voorbereiding (subsidies aanvragen, investeerders benaderen).
- Werk niet teveel zelf uit. Laat vooral de details over aan werkgroepen (bedrijven, gemeente), al dan niet ondersteund door externe bureaus. Bespreek voordat je het procesmanagement op je neemt, je werkwijze met de betrokkenen.
- Probeer zoveel mogelijk anderen te laten scoren (ook al gaan zij aan de haal met jouw idee), zij voelen zich dan optimaal betrokken bij het resultaat.
- Maak nooit ruzie, durf soms wel duidelijk te benoemen waarom bepaalde zaken niet vlot genoeg verlopen, houd hierbij rekening met de lokale cultuur (nuchter en direct of wellicht wat voorzichtiger, beleefd en indirect).
- Zorg voor een goed evenwicht tussen nuttig en aangenaam. Aan het einde van een bijeenkomst een hapje en een drankje is goed voor de stemming, een en ander kan dan wat informeler worden besproken, mensen leren elkaar wat beter kennen, het vertrouwen groeit, allemaal goed voor het samenwerkingsproces.

*"Zorg geregeld voor kortetermijnsuccessen, maar blijf je richten op een gedegen langetermijnaanpak."*

Het handboek is primair bedoeld voor procesmanagers. Deze procesmanagers hebben allemaal een andere achtergrond en ze hebben te maken met verschillende terreinen met verschillende bedrijven en verschillende gemeenten in verschillende regio's met verschillende culturen en regionale economische ontwikkelingen. Ook worden verschillende procesmanagers in verschillende fasen van het samenwerkingsproces ingeschakeld. Procesmanagers kunnen afkomstig zijn uit een van de bedrijven op het terrein (bijvoorbeeld een ex-directeur met pensioen), uit de gemeente of de provincie. Hij kan ook als een volledig onafhankelijk extern manager zijn aangetrokken. Ondanks de verschillen in situaties en achtergronden van de procesmanagers zijn er veel overeenkomsten in wat zij doen en wat voor type mensen het zijn.

### POSITIE, DOELEN EN INSPANNINGEN

De procesmanager is de stille kracht achter de totstandkoming van duurzame samenwerking op bedrijventerreinen. Hij staat ten dienste van de bedrijven op het terrein, de eigenaren van de panden, de gemeenteambtenaren en -bestuurders. Hij zorgt ervoor dat hun wensen en belangen over en weer duidelijk worden en worden vertaald in gezamenlijke activiteiten (en investeringen). Dit behoort los te staan van wie zijn salaris betaalt.

De procesmanager kweekt en onderhoudt het draagvlak voor gezamenlijke acties, variërend van overleg en afstemming tot financiële bijdragen aan deelprojecten. Afhankelijk van de fase waarin de samenwerking zich bevindt, zorgt hij ervoor dat de vertegenwoordigers van de betrokken partijen elkaar kennen, elkaar begrijpen en vertrouwen, gezamenlijke belangen inzien en daardoor voldoende aanleidingen vinden om de krachten blijvend te bundelen. Tegelijkertijd zorgt hij ervoor dat de betrokkenen wel goed de verschillen in verantwoordelijkheden en taken blijven zien. Dit doet hij door veel met mensen te praten, over en weer uitleg te geven over wat anderen bedoelen en hij stimuleert onderlinge contacten. Hij zorgt ervoor dat belangrijke zaken schriftelijk worden vastgelegd. Sommige procesmanagers stimuleren het draagvlak en de betrokkenheid van partijen door hen aan het werk te zetten, anderen regelen zoveel mogelijk zelf omdat ze bang zijn dat er anders niets van de grond komt, een kwestie van persoonlijke stijl.

*“Als procesmanager fungeer je eigenlijk als een koppelaar tussen potentiële huwelijkspartners, tot en met het huwelijk en advies bij huwelijksproblemen aan toe!”*

### VERSCHILLENDE PROCESMANAGERS

De initiatiefnemer is eigenlijk de eerste procesmanager; hij zet de eerste processtap. Per fase verandert de focus van de procesmanager van globaal verkennen in de initiëeringsfase naar steeds gedetailleerder (laten) uitwerken van acties in de oriëntatiefase, tot het (doen) oprichten van structurele samenwerkingsverbanden en het (doen) vastleggen van lange termijn afspraken. Het komt veel voor dat er daarom in verschillende fasen verschillende procesmanagers worden ingeschakeld. Wanneer de gemeente bijvoorbeeld het initiatief neemt, is het mogelijk dat een gemeenteambtenaar het proces in gang zet en het stokje aan het einde van de initiëeringsfase doorgeeft aan een onafhankelijke externe manager die het vertrouwen geniet van alle betrokkenen. Aan het einde van de oriëntatiefase, wanneer de werkzaamheden steeds meer op uitvoerend niveau plaatsvinden, gaat het meer om projectmanagement dan om procesmanagement, en worden veelal projectmanagers ingeschakeld (zie ook hoofdstuk 11, pag. 47).

### Meerdere procesmanagers

Vooral bij grote, complexe processen wordt een onafhankelijke centrale procesmanager aangesteld, die zijn activiteiten afstemt met de vertegenwoordigers van de verschillende partijen (voorzitter bedrijvenvereniging, ambtelijk projectleider). Deze vertegenwoordigers zijn ook procesmanagers; zij begeleiden de samenwerking en afstemming binnen hun achterban.

### DE 'IDEALE' PROCESMANAGER

De ideale procesmanager bestaat niet. Maar als verschillende procesmanagers wordt gevraagd om aan te geven over welke persoonlijke eigenschappen de ideale procesmanager beschikt, worden de volgende eigenschappen genoemd:

- goed kunnen luisteren, inlevingsvermogen;
- mensenmens, netwerker;
- tactisch, diplomatiek;
- aanstekelijk enthousiast, kan successen delen;
- optimistisch, altijd weer kansen kunnen zien;
- betrouwbaar, vertrouwenwekkend;
- breed geïnteresseerd;
- bereid zich ergens in te verdiepen;
- overtuigingskracht;
- resultaatgericht;
- groot doorzettingsvermogen;
- flexibel;
- nuchter, kan relativeren;
- niet goedgelovig, vraagt door naar het probleem achter het probleem;
- niet zelfingenomen, kan wel terecht trots op behaalde resultaten zijn.

*“Goede persoonlijke relaties tussen de betrokken partijen op verschillende niveaus is het smeermiddel van het samenwerkingsproces, de procesmanager moet dit goed aanvoelen.”*

Procesmanagers geven zelf aan dat met betrekking tot kennis en vaardigheden de volgende zaken van belang zijn:

- kent de culturen en werkmethoden binnen bedrijven en overheden;
- kan over en weer aansprekend vertalen;
- stelt zich onafhankelijk op en beoordeelt vanuit verschillende perspectieven;
- heeft vaardigheden voor projectmanagement (organisatie mensen, middelen, informatie);
- weet geld binnen te halen (kent de weg in subsidie land en investeringsargumenten voor bedrijven);
- kan effectief delegeren;
- kan op verschillende niveaus communiceren;
- heeft de nodige ervaring als er sprake is van complexe processen.

Het geschetste schaap met de vijf poten bestaat natuurlijk niet, maar bij het aanstellen van een procesmanager kunnen bovenstaande criteria wel bij de selectie worden meegenomen. Mensen die zich willen ontwikkelen tot succesvolle procesmanagers kunnen de criteria beschouwen als aandachtspunten.

### SELECTIE PROCESMANAGERS

Nadat de betrokken partijen, met name gemeente en bedrijven in grote lijnen hebben bepaald dat zij gezamenlijk willen werken aan een duurzaam bedrijventerrein, wordt vaak voor de vervolgstappen een onafhankelijke centrale procesmanager ingeschakeld. Hierna volgen enkele aandachtspunten met betrekking tot het opdrachtgeverschap, het profiel van de procesmanager en de selectie van een centrale procesmanager.

### **Opdrachtgeverschap**

Een gecombineerd opdrachtgeverschap van bedrijvenvereniging en gemeente is een constructieve basis voor een succesvol vervolg van de samenwerking. Om de betrokkenheid van de bedrijven te benadrukken, is het van belang dat zij ook bijdragen in de kosten (ook al gaat het om een klein aandeel van het geheel).

### **Signatuur centrale procesmanager**

Vooraf in grote en complexe situaties wordt als voorwaarde gesteld dat de centrale procesmanager onafhankelijk is. Hij mag dus geen gemeenteambtenaar of ondernemer op het terrein zijn. Geschikte procesmanagers zijn dan bijvoorbeeld afkomstig van de Kamer van Koophandel, een regionaal orgaan (samenwerkende gemeenten) of van een extern bureau. Soms wordt een gepensioneerde ondernemer bereid gevonden het proces te begeleiden. Ook komt het voor dat regionale ontwikkelingsmaatschappijen procesmanagers ter beschikking stellen.

### **Selectie centrale procesmanager**

Soms is van meet af aan al bekend wie de procesmanager wordt en alle partijen zijn het daar mee eens. Wanneer er sprake is van selectie kan er worden getoetst aan de eerder genoemde eigenschappen en vaardigheden die een goede procesmanager kenmerken. De opdrachtgevers moeten voor zichzelf bepalen welke eigenschappen en vaardigheden zij de belangrijkste vinden. Vaak is dit het vermogen om zowel de taal van de bedrijven als de taal van de overheid goed te spreken en de weg in de gemeente te kennen. Vraag een potentiële procesmanager aan te geven waarom hij geschikt is en welke visie hij heeft op de procesaanpak. Stel hem voor tijdens een bijeenkomst met gemeente en bedrijven, die dan kunnen meebeslissen.

### **Selectie procesmanager bedrijven en procesmanager gemeente**

Zoals eerder aangegeven kunnen naast de centrale procesmanager ook procesmanagers voor de betrokken partijen (met name gemeente en bedrijven) worden aangesteld. Wanneer de keuze voor deze managers enigszins te beïnvloeden is, kijk ook dan naar de eigenschappen en vaardigheden zoals reeds aangegeven. Daarnaast kunnen de volgende overwegingen worden meegenomen:

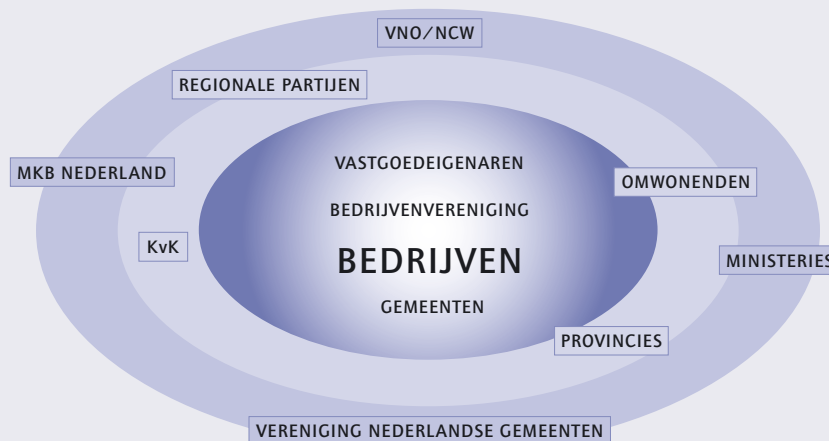
De ambtelijke procesmanager moet vooral beschikken over organisatorische vaardigheden (plannen, begroten en mensen aan deadlines houden) en inzicht en sturingskracht hebben in bestuurlijke ontwikkelingen. De procesmanager die namens de bedrijven optreedt, moet uiteraard het vertrouwen genieten van zijn collega-bedrijven en deze ook kennen. Daarnaast moet hij beschikken over voldoende tijd voor regelmatig overleg. Omdat er vaak verschillende typen bedrijven op een terrein zijn gevestigd, is het verstandig om naast de voorzitter (heel vaak van een van de grotere bedrijven) een groepje vertegenwoordigende bedrijven te formeren, die elk afstemmen met hun achterban.

## **HOE PROCESMANAGERS HET VAK LEREN**

Procesmanagers gebruiken verschillende bronnen om kennis en vaardigheden op te doen, zoals:

- Vakliteratuur en websites over voorbeeldprocessen.
- Congressen en cursussen over relevante onderwerpen (waar men bovendien vakgenoten ontmoet).
- Collega-procesmanagers. Een goed netwerk van collega's is van belang. Mensen zijn altijd bereid om te vertellen over hun vak en hun ervaringen.
- Eigen ervaring. Het meest leerzaam is het proceswerk in de praktijk. Ga daarom op een gegeven moment gewoon aan de slag en wees niet bang af en toe een fout te maken.

## 4 SAMENWERKINGSPARTNERS



*De omgeving in beeld*

Ongeacht het moment van inschakeling moet de procesmanager zich van meet af aan een beeld vormen van de betrokken partijen. De volgende paragrafen bevatten een algemeen verkennende uiteenzetting over de belangen en samenwerkingskarakteristieken per partij.

### BEDRIJVEN OP HET TERREIN

De bedrijven zijn eindgebruiker en dus klanten van het terrein. Daarmee zijn zij de belangrijkste partij in het samenwerkingsproces. Hoewel voor de hand ligt dat het bedrijventerrein er in de eerste plaats is voor de bedrijven, moet dat besef er wel zijn. Zonder echte betrokkenheid en instemming van de bedrijven is er geen sprake van samenwerking. Er zijn zowel bedrijventerreinen waar de bedrijven zelf het initiatief hebben genomen tot duurzame verbeteringen als terreinen waar de gemeente de eerste stappen zette. Beide startsituaties kunnen zowel positieve als negatieve effecten hebben op het proces.

De betrokkenheid van bedrijven is vaak moeilijk te organiseren. Als bedrijven vanuit hun eigen zorg over hun bedrijfsomgeving zelf aankloppen bij de gemeente (of wellicht bij de Kamer van Koophandel), is dit procesmatig een sterke start. Daarom zeggen procesmanagers altijd dat een probleem een kans is. Problemen kunnen zijn: inbraken en onveiligheid op straat, slecht functionerende infrastructuur, gebrek aan parkeerplaatsen of algehele verloedering. Andere problemen zijn vervuilde grond (en toekomstige saneringsverplichtingen) of een bedrijf dat veel lawaai, stof of stank produceert. Soms is er een verband tussen problemen op een bedrijventerrein en een slechte relatie tussen gemeente en bedrijfsleven. Een voorbeeld daarvan is dat er jarenlang ergens over wordt geklaagd zonder dat de gemeente iets doet. Wanneer de gemeente zich serieus heeft voorgenomen te gaan werken aan duurzame verbetering van het terrein, is dit een goede kans om de relatie met de bedrijven te verbeteren.

### Belangen bedrijven

Bedrijven richten zich in eerste instantie op hun kernactiviteiten: het produceren en verkopen van een bepaald product of dienst voor een prijs die in ieder geval de kosten dekt. In eerste instantie zullen bedrijven altijd praten over wat het kost en wat het oplevert. Meestal willen bedrijven graag op korte termijn oplossingen realiseren. Bij de afweging om financieel bij te dragen zijn concrete besparingen, of meer kwaliteit voor hetzelfde geld, belangrijke beslisargumenten. Baten die niet binnen een paar jaar zijn om te zetten naar harde euro's worden door veel ondernemers niet als relevante baten gezien.

Toch zijn er steeds meer bedrijven die moeilijk kwantificeerbare baten in de sfeer van milieuwinst, ruimtelijke kwaliteit en uitstraling wél relevant vinden, ook op gemengde bedrijventerreinen. Zij willen met hun bedrijfslokatie een goede indruk maken op klanten, werknemers en het bredere publiek (imago). Bedrijven die veel klanten ontvangen, vinden ruimtelijke kwaliteit vanzelfsprekend belangrijker dan bedrijven die weinig klanten ontvangen.

Ook het type bedrijf is belangrijk: gaat het om dienstverlening of zware productie. Het komt steeds vaker voor dat industriële bedrijven naar een nette en schone uitstraling streven. Het gebeurt ook dat gedurende het proces (mede dankzij het werk van de procesmanager) bedrijven het belang van een duurzame bedrijfsomgeving steeds meer gaan inzien. Ook zijn er ondernemers die vanuit zichzelf een gevoel van verantwoordelijkheid voor hun omgeving en de toekomstige generaties hebben en zich willen inzetten voor een duurzaam bedrijventerrein. Zij zijn vaak de initiatiefnemers en / of vertegenwoordigers van de bedrijven op het terrein.

*"Ga in het begin bij alle bedrijven langs, persoonlijke contacten werken het best!"*

*"Presenteer jezelf als interessante gespreks-partner, zorg ervoor dat je wordt uitgenodigd!"*

De conjunctuur heeft invloed op de belangenafweging van bedrijven. De effecten van laagconjunctuur zijn zowel gunstig als ongunstig voor het proces. Voorbeelden zijn:

#### *Gunstig*

- Bedrijven stellen verhuizingen uit (of af) en breiden wellicht liever op de huidige lokatie uit. Dit verhoogt de interesse in de kwaliteit van de bedrijfsomgeving.
- Netwerken en acquisitie wordt belangrijker in slechte tijden: bedrijven zullen dan eerder naar bijeenkomsten komen.
- Concurrentie met andere bedrijven wordt heviger, voor bepaalde typen bedrijven wordt uitstraling belangrijker en willen ze daarin investeren.

#### *Ongunstig*

- Het aanbod op de arbeidsmarkt is ruimer, werknemers hebben minder te kiezen en kunnen niet (mede) selecteren op aantrekkelijkheid van de werkomgeving, waardoor het voor het bedrijf minder belangrijker wordt.
- Er wordt bezuinigd, de financiële bijdragen zullen lager zijn.

*"Betrek in het begin maar een beperkt aantal toonaangevende ondernemers, het is dan beter nog niet iedereen 'warm' te maken. Het traject duurt zeker bij revitalisering en herstructurering vele jaren. Voor de meeste ondernemers is dit moeilijk te begrijpen, waardoor ze gefrustreerd kunnen raken en afhaken."*

De procesmanager zorgt ervoor dat de uit te voeren maatregelen, ingrepen of diensten zoveel mogelijk aansluiten op de belangen en wensen van de bedrijven op het terrein.

*"Duurzaamheid is ook: bedrijven op het terrein houden! Blijvers gaan optimaal met de beschikbare ruimte om, zijn geïnteresseerd in verbetering van het terrein, hoeven geen nieuwe vervoerstromen te ontketenen en hebben al bestaande relaties met hun burens en de gemeente."*

## Aandachtspunten bij samenwerking met bedrijven

Wanneer de bedrijven worden betrokken in een samenwerkingsproces met andere bedrijven en de gemeente, zijn er de volgende punten waarmee de procesmanager rekening moet houden:

- *Bedrijfsmatig werken.* Een veelgehoord knelpunt bij de samenwerking tussen bedrijven en gemeente (of andere overheden) is het verschil in tempo. Bij bedrijven zijn de belangen eenduidiger en de lijnen korter dan bij gemeenten. Beslissingen worden daardoor sneller genomen, men gaat eerder over tot actie. Ambtenaren en bestuurders moeten rekening houden met verschillende belangen, beslissingen moeten worden getoetst aan een brede kring van maatschappelijke vertegenwoordigers (langdurige planprocedures). Enthousiaste en actieve bedrijvenvertegenwoordigers raken nogal eens gefrustreerd wanneer plannen te lang in de ambtelijke molen blijven hangen, wees daar als procesmanager op voorbereid. Met hun eventuele boosheid kunnen zij het proces belemmeren, zij zullen er behoefte aan hebben om af en toe stoom af te blazen bij de procesmanager voordat zij weer verder praten met de gemeente.
- *Vertegenwoordigers bedrijven.* Het is noodzakelijk om bij het samenwerkingsproces bedrijvenvertegenwoordigers op terreinniveau te hebben (dus niet afkomstig van een vereniging voor meerdere terreinen). De startsituatie verschilt heel sterk: soms is er een actieve vereniging, soms een slapende, soms helemaal geen, en soms is er alleen een lokale Industriële Kring voor meerdere terreinen. In het gunstige geval kent men elkaar al, zijn er gezamenlijke activiteiten (geweest) en is er een positieve gezamenlijke basis. Vertegenwoordigers van het bedrijventerrein zijn vaak afkomstig van de grotere bedrijven. Het kost vaak meer moeite een vertegenwoordiging van de kleinere bedrijven te organiseren.

*“Bedrijven zijn slechts passanten. Bij investeringen in langetermijnkwaliteit moet er zaken worden gedaan met eigenaren.”*

- *Relatie met de gemeente.* Voor het samenwerkingsproces is het meestal gunstig als de bedrijven op het terrein de gemeenteambtenaren en / of -bestuurders kennen. Bij kleinere gemeenten kent men elkaar beter dan bij grotere gemeenten en dit heeft een positieve invloed op het samenwerkingsproces. Het is van belang te weten of de verhoudingen goed of slecht zijn, en wat de oorzaken daarvan zijn. Bij slechte verhoudingen moet er extra energie en tijd gestoken worden in het opbouwen van wederzijds vertrouwen, soms door eerst oude conflicten uit de wereld te helpen.
- *Betalen.* Het komt heel veel voor dat bedrijven actief en positief meepraten totdat blijkt dat zij zelf ook moeten betalen. Wanneer bedrijven financieel moeten bijdragen aan verbeteringen, willen ze graag directe baten op korte termijn zien. Indirecte baten op langere termijn krijgen (via waardering van personeel en klanten bijvoorbeeld) krijgen in eerste instantie minder aandacht, juist de samenwerking aan verduurzaming van hun bedrijventerrein draagt bij aan de bewustwording hiervan.

*“Zorg ervoor dat de verschillende belangen drijvend zijn voor het proces, wanneer partijen zich inzetten voor hun eigen belang zullen ze goed gemotiveerd zijn.”*

## VASTGOEDEIGENAREN

### **Belangen vastgoedeigenaren**

Een belangrijke doelstelling bij verduurzaming van een terrein is dat de aantrekkelijkheid van het terrein als economische vestigingsplaats toeneemt. Wanneer het gebied een positieve impuls krijgt, heeft dit een positieve uitwerking op de waarde van het vastgoed. Veel van de duurzame ruimtelijke kwaliteitsverbeteringen of andere maatregelen die voor bestaande en nieuwe terreinen worden voorgesteld, zijn daarom in het belang van de eigenaren. Er zijn twee typen vastgoedeigenaren: eigenaar-gebruikers (bedrijven) en eigenaar-verhuurders.

### **Eigenaar-gebruikers**

Deze categorie komt op bedrijventerreinen het meeste voor. Zij hebben als gebruiker én als eigenaar belangen bij verduurzaming van het terrein en daarom een dubbel belang; dit is een positieve procesfactor. Voor directeur-eigenaren van een kleiner bedrijf is het bedrijfspand vaak een pensioenvoorziening, het pand wordt vaak als onderdeel van het bedrijf meeverkocht. Veel directeur-eigenaren zijn echter niet zozeer bezig met de waarde van de panden, als wel met de waarde van de goede naam, klantenkring en personeel van het bedrijf.

### **Eigenaar-verhuurders**

Zij zijn vooral bezig met de bezettingsgraad van het pand en waardebehoud (of -stijging) op de lange termijn. De wensen van de huurder zijn (vooral in een ruimere markt) belangrijk voor de verhuurder. In de praktijk zijn er zowel eigenaar-verhuurders die geïnteresseerd zijn in het verbeteren van het terrein en daarbij betrokken willen worden, als eigenaar-verhuurders die er geen enkele tijd en moeite in willen steken. Factoren die een rol spelen bij hun houding zijn bijvoorbeeld: de aankoopwaarde is terugverdiend met verhuur, negatieve toekomstverwachtingen, geen geld voor investeringen, wacht op grondprijsstijging en zal dan verkopen, wacht op vertrek huurder en gaat dan herontwikkelen of vindt dat de overheid verantwoordelijk is.

### **Aandachtspunten bij samenwerking met eigenaren**

De volgende zaken zijn belangrijke aandachtspunten voor de procesmanager:

- *Benaderen eigenaren.* De eigenaren van de panden zijn vermeld in het gemeentelijk kadaster. Het eigendom is vaak sterk versnipperd. Wanneer er veel kleine eigenaar-verhuurders zijn, zal het vaak veel moeite kosten om hen te benaderen (door wisselingen van eigenaren en door ingewikkelde eigendomsconstructies) en te betrekken in de samenwerking. Informatie over de betrokkenheid van eigenaren is vaak ook via de huurders (bedrijven) te krijgen. Een analyse van het type eigenaren, hun belangen en wensen en de mate waarin zij bereid zullen zijn bij te dragen aan verbetering van het terrein is soms moeilijk te maken.
- *Initiatiefnemer-eigenaar.* Soms neemt een eigenaar die een aanzienlijk belang heeft op het terrein (groot aandeel in bezit gebouwen/gronden) het initiatief tot verbeteren van het gehele terrein, teneinde het eigen bezit lucratief te herontwikkelen. De betrokken partijen (gemeente, andere eigenaren en bedrijven) zijn zich niet altijd van wederzijdse overwegingen bewust, waardoor kansen worden gemist (zie ook hierna bij kosten, baten en belangen). Soms staan betrokkenen argwanend tegenover eigenaren die als projectontwikkelaar optreden.
- *Kosten, baten en belangen.* De kosten van verbeteringen die het gebruikersbelang dienen (dagelijks beheer, beveiliging en personeelsdiensten) kan de eigenaar verrekenen als servicekosten. Kosten van ingrijpende verbeteringen (bijvoorbeeld bij vernieuwing van wegen en groenvoorzieningen) dienen enerzijds het gebruikersbelang en zijn daarom deels in de huur te verrekenen. Anderzijds dienen deze verbeteringen ook het waardebelang van de eigenaar. De waardeverhoging is alleen bij verkoop om te zetten in concrete opbrengsten.



Wanneer er goede herontwikkelingsmogelijkheden zijn (door marktsituatie, gemeentepannen), zullen eigenaren óf bereid zijn mee te betalen aan verbetering van het terrein óf afwachten tot de verbeteringen hebben plaatsgevonden en dan hun meerwaarde pakken. Een eigenaar die wil herontwikkelen in samenwerking met onder andere de gemeente, zal logischerwijs zijn investeringen koppelen aan de verwachte verkoop- of verhuuropbrengsten. Hoe hoger de verwachte eigen opbrengsten, hoe meer de eigenaar bereid zal zijn bij te dragen aan noodzakelijke collectieve verbeteringen.

- *Eigenaren- en bedrijvengroep*: Wanneer eigenaren en bedrijven sterk verschillende groepen zijn, zal voor beide een apart orgaan (vereniging, stichting) in het leven geroepen moeten worden. Op veel gemengde terreinen bestaat alleen een bedrijvenvereniging omdat de meeste bedrijven ook eigenaar zijn van het onroerend goed.

*“Door de actieve betrokkenheid van een ontwikkelaar zijn we meer gaan nadenken over de toekomst van het terrein. Dit is uiteindelijk de aanleiding geweest voor de herstructurering.”*

## GEMEENTE

### Belangen gemeente

De gemeente dient het algemeen belang. Zij weegt belangen van bewoners en bedrijven, individueel en collectief, op korte en lange termijn tegen elkaar af. Gemeenten willen een aantrekkelijke vestigingsplaats zijn voor bewoners én bedrijven. Toch telt het belang van bewoners vaak zwaarder, omdat dit de kiezers zijn. Daarnaast delen bedrijven en bewoners bepaalde belangen: bedrijven zorgen voor werkgelegenheid en veel ondernemers wonen graag in de buurt van hun bedrijf. De mate waarin een gemeente ‘business minded’ is hangt vaak af van de wethouder economische zaken of invloedrijke ambtenaren.

*“Overheid en bedrijfsleven kennen verschillende snelheden. Novem en betrokken overheden kunnen een project bestempelen als een voorbeeldproject, terwijl de bedrijven op hetzelfde terrein het allemaal veel te lang vinden duren.”*

De gemeentebelangen die spelen bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerrein zijn:

- *Werkgelegenheid*. Een verduurzaamd terrein is een blijvend aantrekkelijker vestigingsplaats voor bedrijven, wat goed is voor het behoud van werkgelegenheid. Zeker in tijden van recessie hebben gemeenten daar oog voor.
- *Ruimtegebrek*. Veel gemeenten groeien tegen hun grenzen aan en moeten uiterst selectief met ruimtelijke (her)ontwikkeling omgaan. Dit kan een belangrijke motivatie zijn voor het optimaliseren van het grondgebruik op bestaande bedrijventerreinen.
- *Imago*. Een duurzaam bedrijventerrein is zowel vanuit economische als milieutechnische overwegingen gunstig voor de gemeente en omgeving. Daarbij speelt ook imago een belangrijke rol, de gemeente kan de duurzame ontwikkeling van een bedrijventerrein goed inzetten bij haar communicatie over de aantrekkelijkheid van de gemeente.

Wanneer gemeenten kunnen kiezen uit verduurzaming of herontwikkeling van bestaande bedrijventerreinen en het ontwikkelen van nieuwe terreinen, hebben zij argumenten die pleiten voor de laatstgenoemde optie:

- *Scoringsdrift van bestuurders*. Een nieuw bedrijventerrein scoort beter. Een mooi nieuw terrein voor meer werkgelegenheid klinkt goed en het is een minder gecompliceerd ontwikkelingsproces.

- *Financiële belangen.* Verkoop van een nieuw terrein levert geld op, verbetering van bestaande terreinen kost alleen maar geld. In de praktijk vallen de netto opbrengsten van een nieuw ontwikkeld bedrijventerrein vaak tegen. Het verbeteren van een bestaand terrein kost inderdaad veel geld.

### **Aandachtspunten bij samenwerking met en binnen de gemeente**

- *Bestuurlijk commitment.* Veel gemeenten hebben mooie duurzaamheidsdoelstellingen in hun beleidsnota's staan, maar dat wil niet automatisch zeggen dat de burgemeester en andere bestuurders enthousiaste inspirators zijn en dat er voldoende ambtenaren en middelen worden vrijgemaakt. Bovendien gaat het vaak om langdurige trajecten. Bij een bestuurderswisseling kan het commitment ineens omslaan. (Zie ook hoofdstuk 13, pag. 55).
- *Procesrol.* De gemeente kan verschillende procesrollen hebben. In het begin van het traject speelt zij wellicht een aanjagende rol (ontwikkeling terrein agenderen, partijen bij elkaar brengen). Wanneer het eerste initiatief van bedrijven komt, is het soms moeilijk de gemeente te motiveren. In latere fases zal de gemeente een rol spelen bij de planontwikkeling (bijvoorbeeld met betrekking tot input ruimtelijke ontwikkeling, milieu, verkeer en vervoer, beheer). Als er een extern bureau wordt ingehuurd, is dat een minder intensieve rol (zie ook verderop bij 'externe specialisten'). Ook de procesrol die de gemeente speelt bij de afstemming met bedrijven, eigenaren, omwonenden en andere partijen verschilt. In veel gevallen wordt hiervoor een externe procesmanager ingehuurd.

*"Afstemming vanuit de gemeentelijke project-leider naar verschillende afdelingen is van groot belang. Bij ons was niet altijd helder welke inspanning er van onze afdeling verwacht werd, dit leidde soms tot irritatie en vertraging."*

- *Betrokken afdelingen en relevante beleidsdocumentatie.* De verschillende beleidssectoren hebben een relatie met het bedrijventerrein:
  - Economische Zaken: algemeen economisch beleidsplan, bedrijventerreinennota, specifieke plannen voor het bedrijventerrein, wellicht ook beleidsnota's over de ontwikkeling van bedrijfsruimten, kantoren, detailhandelsvestigingen (PDV / GDV), horeca, etc.
  - Ruimtelijke ordening: structuurplan, bestemmingsplannen, aanvragen bouwvergunningen, aanvragen bestemmingsplanwijzigingen, etc.
  - Verkeer en Vervoer: algemene visie verkeer&vervoer, plannen voor infrastructuur op of nabij het bedrijventerrein, nota vervoersmanagement, etc.
  - Natuur en milieu: milieustructuurplan, nota's over ecologische zones, nota's met betrekking tot duurzaam ondernemen, etc.
  - Beheer / Openbare Werken: plannen voor dagelijks beheer (vegen, maaien, zwerfvuil verwijderen), plannen voor (groot) onderhoud (bestrating, groenvoorzieningen, verlichting, riolering etc.).
- *Het interne gemeentelijke proces.* Interne afstemming van het project met de activiteiten van andere afdelingen verdient veel aandacht en onderhoud. Voor de interne gemeentelijke afstemming is er doorgaans een projectleider, die zorgt voor deze afstemming. Idealiter heeft deze projectleider een korte lijn naar het bestuur. Knelpunten kunnen zijn: onderschatting van de benodigde ambtelijke inzet, gebrek aan kennis en ervaring binnen het ambtelijk apparaat, verkokering, onvoorspelbaarheid van de politiek (geen bestendig bestuurlijk commitment). Het kan gebeuren dat de betrokken ambtenaren maar niet toe komen aan het werk voor het betreffende bedrijventerrein. Zeker als een andere afdeling zal scoren met het project / proces, kan het zijn dat andere zaken voorrang krijgen. In sommige gevallen wordt er aan meerdere bedrijventerreinen tegelijk gewerkt. Het komt voor dat één bepaald terrein om welke reden dan ook voorrang krijgt. Soms is er angst dat taken en bevoegdheden worden overgeheveld, bijvoorbeeld wanneer er een aparte beheerorganisatie voor een bedrijventerrein wordt opgezet.

- **Externe specialisten.** Bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen neemt de gemeente vaak een extern bureau in de arm. Zo'n bureau verricht specifieke taken, zoals het uitvoeren van een milieuscan, het opstellen van een stedenbouwkundig plan en bestemmingsplan, het uitwerken van het ontwerp van infrastructuur en openbare ruimte, het opzetten van een passende projectorganisatie, het maken van een exploitatieberekening, het opstellen van een parkmanagementplan. Gemeenten huren ook wel een specialist in voor procesbegeleiding.

In overlegbijeenkomsten vertegenwoordigt de externe specialist de gemeente. In de samenwerking kan dat verschil uitmaken omdat iemand van buiten minder oog zal hebben voor de politieke belangen van de gemeente dan een ambtenaar.

*"Als binnen de gemeente een goede projectmatige aanpak gekozen wordt, kunnen processen bij de gemeente echt wel sneller verlopen. We moeten ons niet neerleggen bij onze bureaucratische verworvenheden!"*

- **Relaties met het bedrijfsleven.** Vooral in kleinere gemeenten zijn er veel persoonlijke contacten tussen ambtenaren, bestuurders en bedrijven en andere partijen zoals de regionale Kamer van Koophandel. In dat geval kan het samenwerkingsproces snel op gang komen. Belemmeringen voor een soepel samenwerkingsproces zijn oude conflicten, bijvoorbeeld rond milieukwesties (bodemvervuiling, geluidoverlast, etc.). Eigenlijk kan een samenwerkingsproces alleen constructief worden als eerst deze conflicten uit de wereld worden geholpen. Er zijn gemeenten waar een anti-bedrijfslevensfeer hangt. Het idee dat bedrijven alleen maar overlast opleveren, kan soms zijn doorgedrongen in alle gemeentelijke gelederen. In zo'n geval is het heel moeilijk om een constructieve samenwerking op te bouwen. De relaties met het bedrijfsleven worden sterk beïnvloed door de personen die de taak hebben de contacten met bedrijven te onderhouden. Zelfs in een 'anti-bedrijfsleven'-gemeente zijn er enthousiaste mensen met invloed te vinden.
- **Afstemming met buurgemeenten.** Gemeenten weten vaak niet goed wat er in buurgemeenten speelt, terwijl afstemming over het aanbod van bedrijventerreinen in de regio van groot belang is. Wellicht zijn er uitruilmogelijkheden tussen bedrijventerreinen. Ook kunnen gemeenten kennis en ervaring met elkaar uitwisselen over de aanpak van bestaande bedrijventerreinen.
- **Uitwisseling met andere gemeenten.** De ambtenaren die zich binnen andere gemeenten bezighouden (of hebben beziggehouden) met de verduurzaming of duurzame herstructurering van een bedrijventerrein, zijn vaak graag bereid om hierover te vertellen en zinvolle tips te geven. Ook kunnen zij documentatie met nuttige toetsings- of referentiegegevens leveren.
- **Langetermijnbemoedigen.** Veel gemeenten besteden nauwelijks aandacht aan de bestaande bedrijventerreinen. Zelfs het gewone beheer (straatvegen, grasmaaien, gaten in het wegdek repareren) schiet er meestal bij in. Tijdens een verbeteringstraject is er tijdelijk intensieve aandacht voor het terrein, maar na verloop van tijd verslapt dit weer. Het besef dat de eenmaal opgebouwde samenwerking met het lokale bedrijfsleven waardevol is, begint wel steeds meer door te dringen. Dat deze relatie onderhoud vergt, bijvoorbeeld door permanente aandacht van een contactambtenaar, en dat de bedrijvenvereniging wellicht organisatorisch ondersteund moet worden, wordt misschien wel onderkend, maar de middelen daarvoor ontbreken meestal nog.

*"Ondernemers weten niet hoe ze met de overheid moeten omgaan. Vertegenwoordigende organisaties kunnen dat veel beter."*

## INTERMEDIAIRE ORGANISATIES BEDRIJFSLEVEN

### **Intermediaire organisaties en het belang van duurzame bedrijventerreinen**

De belangrijkste intermediaire partijen die betrokken worden bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen zijn de Kamer van Koophandel, werkgeversorganisaties voor het MKB en VNO-NCW. Deze organisaties vertegenwoordigen het bedrijfsleven en hebben in de regel een breder blikveld dan individuele bedrijven en lokale bedrijvenverenigingen. Zij vertegenwoordigen de belangen van het bedrijfsleven op een hoger niveau en voeden overheden met signalen en wensen.

### **Aandachtspunten bij het samenwerken met intermediaire organisaties**

De werkgeversorganisatie VNO-NCW wordt bij veel verduurzamingsprocessen geconsulteerd. Vaak neemt zij deel aan overleg. De inzet en relatie met lokale bedrijfsleven verschilt per regio. De procesmanager moet dus uitzoeken of de werkgeversorganisatie kan worden ingezet in het samenwerkingsproces. Overigens delen de bedrijven op het terrein niet altijd de ideeën van het VNO-NCW. Hetzelfde geldt voor de vele MKB-organisaties, die gekenmerkt worden door een zeer diverse achterban.

Ook de opstelling van de Kamers van Koophandel verschilt per regio. Er zijn Kamers die bedrijven aanzetten tot initiatieven en vervolgens ook het gehele proces begeleiden. Zij geloven erin dat het initiatief voor duurzame verbetering vanuit het bedrijfsleven moet komen en zien dit als een voorwaarde voor een voorspoedig samenwerkingsproces. Andere Kamers heiligen het principe dat het echte georganiseerde bedrijfsleven de bedrijvenvereniging zelf is, en dat deze hier de aangewezen participerende partij is. Toch is de Kamer van Koophandel zeer geschikt als initiatiefnemer en procesbegeleider:

- De Kamer handelt vanuit het regionale economisch belang op korte en langere termijn en heeft geen direct belang bij de ontwikkeling van het terrein.
- De Kamer kent het lokale bedrijfsleven (wensen, ontwikkelingen) en de lokale bedrijventerreinenmarkt in het algemeen goed.
- De Kamer is in staat de economische belangen en bedrijfswensen in beleidstaal te verwoorden en kent de manier van werken van overheden.

In een vroeg stadium moet worden afgetast of en hoeverre de Kamer en andere belangenorganisaties actief willen deelnemen in het proces. Ga altijd na of de bedrijven op het terrein zich kunnen vinden in de input van de kamer.

Sommige Kamers van Koophandel spelen een heel sterke rol in het agenderen van de veroudering van bedrijventerreinen en de noodzaak tot verbetering. In de aanloopfase stellen zij zich op als procesmanager en brengen de partijen bij elkaar. Soms trekt de Kamer het proces zelfs totdat er concrete vernieuwingsplannen liggen. Dit gebeurt alleen als de lokale bedrijven zich goed vertegenwoordigd voelen door de Kamer en de Kamer tegelijkertijd de gemeente weet te motiveren door goed in te spelen op gemeentebestuur en -wensen.

## RIJK EN PROVINCIES

### **Rijk en provincies en het belang van duurzame bedrijventerreinen**

Het belang van duurzame bedrijventerreinen krijgt juist op een hoger niveau veel aandacht. Rijk en provincie bezien vanuit een breder geografisch perspectief en langetermijnperspectief de thema's ruimtegebruik, milieubelasting en economische ontwikkeling. Rijk en provincies zien ook het belang van regionale afstemming tussen de ontwikkeling van nieuwe terreinen en de duurzame verbetering van bestaande terreinen, daarom proberen zij regionale samenwerking op verschillende manieren te stimuleren.

Op rijksniveau is op basis van gegevens van gemeenten een omvangrijke verduurzamings- en herstructureringsopgave vastgesteld, maar de nationale budgetten hiervoor worden eerder kleiner dan groter. Wanneer gemeenten en provincies geen andere budgetten kunnen of willen aanboren, zal de aanpak van bestaande terreinen niet in een stroomversnelling komen.

*“Aandacht van hogere overheden voor een project kan een positief effect hebben op de inzet van lokale bestuurders.”*

### **Aandachtspunten bij het samenwerken met rijk en provincies**

Directe betrokkenheid van de rijksoverheid bij de samenwerkingsprocessen gericht op duurzame bedrijventerreinen geschiedt nu nog veelal via Novem. De betreffende contactpersoon bij Novem adviseert partijen bij subsidieaanvragen en kan daarbij waardevolle kennis overdragen en/of doorverwijzen naar collega's die thuis zijn in specifieke milieutechnische thema's. In de toekomst zal wellicht een ander orgaan onder de paraplu van het ministerie van Economische Zaken een takenpakket aangaande duurzame bedrijventerreinen gaan uitvoeren. Er wordt gewerkt aan een nieuw financieel instrumentarium (opvolger van de TIPP-regeling). Hoe dit financiële instrumentarium ook zal werken, voor procesmanagers is het belangrijk om goed te weten wat de voorwaarden zijn en welke factoren goed scoren bij het binnen halen van financiële ondersteuning (zie ook bijlage 5, pag. 73).

De meeste provincies zijn via subsidietrajecten direct betrokken bij het samenwerkingsproces. Provincieambtenaren die de subsidies uitzetten, hebben persoonlijk contact met gemeenteambtenaren (en soms met bedrijvenverenigingen) om het proces in gang te zetten. Het is verstandig om al in een vroeg stadium met de betreffende ambtenaar contact op te nemen. Zij kunnen de betrokkenen helpen bij het opstellen van de subsidieaanvraag. Veel provincies subsidiëren zowel het voorbereidende onderzoek (initiëeringsfase, oriëntatiefase) als de uitvoering (onder andere nieuwe wegen). Provincies kunnen het proces sturen door voorwaarden te verbinden aan de subsidie, bijvoorbeeld dat de bedrijven op het terrein georganiseerd moeten zijn, en dat er structureel goed beheer plaatsvindt waarbij bedrijven en gemeente samenwerken. De ene provincie stelt heel duidelijke richtlijnen op voor de subsidieaanvragen en begeleidt de aanvrager op een praktische en doeltreffende manier. Andere provincies zijn minder helder in hun richtlijnen; gemeenten en bedrijvenverenigingen moeten dan vooral zelf initiatief tonen en veelvuldig bij de provincie aankloppen met vragen.

Ook door de inzet van verschillende beleidssectoren (economische zaken, verkeer en vervoer, milieu, ruimtelijke ordening) heeft de provincie invloed op de ontwikkeling van het terrein. Het is belangrijk om tijdig te weten of er relevante plannen circuleren.

Veel initiatieven worden ingezet doordat de provincie bij een gemeente de duurzame verbetering (of ontwikkeling) van een bedrijventerrein op de agenda zet met een nota bedrijventerreinen, subsidieaanbod en vaak ook door persoonlijk contact.

De betrokken provincieambtenaar blijft veelal betrokken bij het samenwerkingsverband (meestal bedrijvenvereniging en gemeente), meestal door deelname in een stuurgroep. De rol van deze ambtenaar verschuift van stimuleren en kennisoverdracht naar een meer controle-achtige rol (wordt een en ander wel volgens plan uitgevoerd). De inzet van de provincies verschilt. De ene provincie communiceert heel duidelijk de noodzaak om bedrijventerreinen duurzaam te ontwikkelen (nieuwsbrieven, boekjes, website), de andere provincies doen dit minder. Sommige provincies zetten direct of via regionale organisaties procesmanagers in ter ondersteuning van gemeenten. Andere provincies leveren gratis duurzaamheidsscans om verduurzamingsprocessen in gang te zetten of zetten veel mensen en middelen in voor pilotprojecten. Wanneer de aanpak van een bedrijventerrein onvoldoende van de grond komt, kunnen provinciale bestuurders de betreffende gemeente onder druk zetten. Het loont de moeite bij de provincie te onderzoeken op welke verschillende manieren zij het proces kunnen ondersteunen.

### **Samenwerking tussen overheden bij afwijken van bestemmingsplan**

Bij de herstructurering van een bedrijventerrein kan het nodig zijn af te wijken van het bestemmingsplan. Uit jurisprudentie zijn er situaties bekend waarbij Rijk, provincie en gemeente op een lijn zitten en de afwijking willen toestaan zonder wijziging, vrijstelling of anticipatie.

### **REGIONALE PARTIJEN**

De markt voor bedrijventerreinen is een regionale markt. Regionale afstemming is belangrijk voor een optimale aansluiting op deze regionale markt. Door afstemming van de ontwikkeling van nieuwe terreinen en de herontwikkeling van bestaande terreinen kan overaanbod worden voorkomen. Ook kunnen zo schuifmogelijkheden voor duurzaam ruimtegebruik worden gecreëerd (i.v.m. bedrijfsverplaatsingen). Regionale afstemming kan ook de marktsegmentering (bijvoorbeeld lokaal / regionaal of logistiek / gemengd terrein / kantoren) ten goede komen.<sup>1)</sup>

Regionale partijen die zich bezighouden met deze afstemming zijn: samenwerkende gemeenten, regionale ontwikkelingsmaatschappijen en brede samenwerkingsverbanden (waarin bijvoorbeeld ook provincie en Kamer van Koophandel participeren). De rol van deze regionale partijen bij de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen verschilt afhankelijk van hun opdracht, ontstaansgeschiedenis, regionale cultuur en financiële slagkracht.

*“Regionale verbanden kunnen belangrijke bijdragen leveren, maar vergeet nooit: het blijft lokaal maatwerk!”*

### **Samenwerkende gemeenten als regionale partij**

Samenwerkingsverbanden tussen gemeenten ontstaan spontaan of door inspanningen van de provincie. Het werken aan een gezamenlijke ruimtelijk-economische visie bevordert onderlinge afstemming. Toch ligt de concurrentieneiging steeds op de loer: het blijft voor een wethouder moeilijk om bedrijven door te verwijzen naar een andere gemeente.

De slagkracht die samenwerkende gemeenten hebben, verschilt afhankelijk van de opdracht en middelen. Soms is er een kantoor met personeel en budgetten, soms wordt er speciaal een herstructurerings-procesmanager ter beschikking gesteld door de provincie. Niet zelden bestaat de samenwerking alleen uit regelmatig overleg tussen de gemeenten en de provincie.

### **REGIONAAL ECONOMISCHE OVERLEGORGANEN IN ZUID-HOLLAND**

Uitgangspunt bij de herstructurering van bedrijventerreinen in Zuid-Holland is regionale samenwerking. De feitelijke uitvoering van herstructureringsoperaties wordt met name op regionaal niveau geregeld. Hiervoor is een belangrijke rol weggelegd voor de Regionaal Economische Overlegorganen: Rijnmond, Haaglanden, Midden-Holland, Rijn- en Bollenstreek en Zuid-Holland Zuid. De regio-accountmanager en de gebiedscoördinator milieu zijn (in samenwerking met (gebieds)medewerkers van de beleidsvelden verkeer en vervoer, zorg en ruimtelijke ordening) vanuit de provincie betrokken bij het opstellen van de uitvoeringsprogramma's. Zij zetten in de regio het onderwerp duurzame bedrijventerreinen op de agenda en schakelen indien nodig (wanneer de gemeenten er onvoldoende vaart achter zetten) de gedeputeerde in om bestuurlijke druk uit te oefenen.

<sup>1)</sup> De provincie kan soms ook informatie verschaffen over uitruilmogelijkheden (beleid 'juiste bedrijf op juiste plaats')

### **Regionale ontwikkelingsmaatschappijen**

Regionale ontwikkelingsmaatschappijen zijn gericht op het stimuleren van de regionale economische ontwikkeling, bijvoorbeeld door directe investeringen in innovatie en procesmatige ondersteuning bij netwerkvorming. Daarnaast houden zij zich bezig met bedrijventerreinen. Tot voor kort ging het daarbij voornamelijk om het stimuleren van de ontwikkeling van nieuwe terreinen (als procesbegeleider of als participerende gebiedsontwikkelaar), maar de ontwikkelingsmaatschappijen richten zich nu ook steeds meer op bestaande terreinen. Daarbij hebben zij veelal een procesondersteunende rol. Hun financiële rol is vooralsnog beperkt, maar er zijn veranderingen op komst.

De Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Noordzeekanaalgebied (RON) bijvoorbeeld, stelt zich op als financieel participerende gebiedsontwikkelaar, zowel bij de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen als de (gedeeltelijke) herontwikkeling van bestaande terreinen. De Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM), is bezig met de vorming van een herstructureringsmaatschappij die ook door financiële participatie bij herstructurering het proces tracht te versnellen.

### **Brede samenwerkingsverbanden**

Daarnaast zijn er nog allerlei regionale samenwerkingsverbanden waarin verschillende partijen participeren, denk aan de provincie, gemeenten, Kamer van Koophandel, milieuorganisatie, werkgevers- en werknemersorganisatie. Dit soort verbanden zijn heel belangrijk voor afstemming en kennisoverdracht tussen verschillende partijen.

De procesmanager gaat na welke regionale partijen relevant zijn voor het bedrijventerrein, welke relevante plannen zij hebben met het terrein en / of de directe omgeving van het terrein. Denk ook aan partijen zoals openbaar-vervoerbedrijven, politie en brandweer, nutsbedrijf en waterschap.

## **OMWONENDEN**

### **Belangen bewoners**

Omwonenden hebben er direct belang bij dat de geluid- en verkeersoverlast van een bedrijventerrein tot een minimum wordt beperkt. Ook de beeldkwaliteit (uitzicht) speelt bij omwonenden een rol. Een ander aspect is veiligheid: als op het nabij gelegen bedrijventerrein veel wordt ingebroken geeft dat een onveilig gevoel. Andersom kunnen bewoners profiteren van een verbetering van de openbare ruimte op het terrein en wellicht van het aanbod van voorzieningen. In het algemeen hebben de bewoners in de gemeente belang bij de ontwikkeling van lokale bedrijvigheid omdat dit werkgelegenheid oplevert (ook indirect, door toeleverende bedrijven). Ook optimaal grondgebruik, en het hierdoor vermijden van de ingebruikname van open landschap, is een belang voor alle bewoners. Wanneer bezwaren en wensen van bewoners in een vroeg stadium helder zijn, kan hier bij de planvorming zoveel mogelijk rekening gehouden worden. Bezwaarschriften kunnen tot grote vertraging leiden.

## **MILIEUORGANISATIES**

### **Milieubelangen**

Bij duurzame ontwikkeling of duurzame verbetering van bestaande bedrijventerreinen kunnen ook milieuorganisaties betrokken zijn. Milieuorganisaties (eigenlijk de vertegenwoordigers van toekomstige generaties) behartigen verschillende milieubelangen, zoals de bescherming van bedreigde diersoorten, de beperking van uitstoot van schadelijke stoffen en optimaal ruimtegebruik. Het is belangrijk ook deze partijen te winnen voor de plannen en daarom in een vroeg stadium kennis te nemen van hun wensen en bezwaren. Deze kunnen dan voor zover mogelijk in de plannen worden ingepast.

Om enige rust te brengen in het complexe samenwerkingsproces moet een viertal zaken goed op orde zijn en blijven:

- gezamenlijkheid en vertrouwen;
- geld;
- organisatie;
- procedures.

### GEZAMENLIJKHEID EN VERTROUWEN

Vanaf het begin hebben belanghebbende partijen wensen over duurzame verbetering van het bedrijventerrein. De procesmanager zorgt ervoor dat deze partijen (de samenwerkingspartners) zoveel mogelijk gezamenlijk bepalen wat er gedaan moet worden. Het bonte gezelschap van betrokken partijen noodzaakt tot uitgebreide en intensieve afstemming: van bedrijven (en eigenaren) onderling, bedrijven en gemeente, gemeente ambtelijk en bestuurlijk, enzovoort.

De procesmanager concentreert zich voortdurend op het gezamenlijke beeld, op wat er moet gebeuren en op het blijvende vertrouwen in elkaar. Hij kan deze gezamenlijkheid van vertrouwen bevorderen door zelf altijd open te zijn en dat ook van de samenwerkingspartners te verlangen.

#### DEELT HET GEMEENTEBESTUUR HET GEZAMENLIJKE BEELD?

Naast alle afstemming met betrokkenen heeft de afstemming met gemeentebestuurders speciale aandacht. Het mobiliseren en vasthouden van bestuurlijk draagvlak is essentieel. Bedrijven vormen electoraal gezien dan wel een kleine groep, toch spreekt werkgelegenheid en de kwaliteit van de werk- en leefomgeving zeer tot de politieke verbeelding. Dit belang kan niet vaak genoeg worden onderstreept. Creëer regelmatig communicatieve mijlpalen en betrek daarbij de gemeenteraad. Het vasthouden van bestuurlijk commitment bij bestuurswisselingen vormt misschien nog wel de belangrijkste uitdaging. Gun bestuurders regelmatig de eer wanneer successen worden behaald. Houd ze uit de wind (schakel ze niet in bij elke moeilijkheid) zodat ze bij moeilijke besluiten als breekijzer ingezet kunnen worden.

### GELD

#### Kosten en opbrengsten

De directe ontwikkelingskosten van het verduurzamen of herstructureren van bedrijventerreinen zijn doorgaans hoog, zeker wanneer sprake is van bedrijfsverplaatsingen en grondverontreiniging. Zorg dat er in het begin niet te veel nadruk wordt gelegd op de enorme kosten, dit werkt contra-productief. Toch moet tijdig duidelijk worden hoeveel een en ander gaat kosten. De kosten moeten geen onaangename verrassing worden, want ook dit werkt contraproductief. De uitdaging ligt erin duidelijk te krijgen dat het belang van individuele partijen hen financieel deelgenoot maakt in kosten én opbrengsten.

*“Duurzaamheid moet zichzelf terugverdienen, zowel voor de gemeente (voorkomen snelle veroudering; herstructurering kost veel geld, en achteruitgang vestigingsklimaat) als voor bedrijven.”*

Het inzichtelijk maken van opbrengsten kan samenwerkingspartners stimuleren. Besteed daarom ook aandacht aan indirecte opbrengsten en opbrengsten op langere termijn, zoals imago, tevredenheid en trots van werknemers, behoud van vastgoedwaarde, enzovoort. Door het bundelen van budgetten van alle betrokken partijen en het gezamenlijk aanvragen van subsidies, kan men relatief snel enkele haalbare en aansprekende deelprojecten realiseren. Deze succesvolle deelprojecten fungeren dan als aanjager en voorbeeld voor het vervolg.



## HERSTRUCTURERING LEVERT OOK WAT OP!

Hoewel de directe ontwikkelingskosten van herstructurering doorgaans hoog zijn, levert het zeker ook veel op. Zo blijkt uit onderzoek dat in opdracht van DECOR is uitgevoerd dat intensivering van ruimtegebruik financieel interessant kan zijn. Het stapelen van bedrijfsfuncties of parkeren op een tweede maaiveld wordt geassocieerd met het aanbrengen van dure liften en hellingbanen, geluidwerende voorzieningen en dragende constructies. Gebleken is echter dat bij grote bouwvolumes stapelen niet alleen ruimtewinst oplevert, maar ook een gunstigere m<sup>2</sup>-prijs laat zien dan een conventionele bedrijfshal. Het collectief inkopen van energie en groenonderhoud is een ander goed voorbeeld van hoe duurzame herstructurering financieel gewin oplevert. De belangrijkste opbrengsten van herstructurering zijn echter indirect, waarbij kan worden gedacht aan zaken als imago, kwaliteit, duurzaamheid, ozb, werkgelegenheid. Kapitaliseer deze zaken en iedereen is om, zo lijkt de conclusie. Her en der in Nederland zijn al experimenten gaande om de waardevermeerdering van vastgoed te benutten voor de totale projectkosten (value capturing).

### **Subsidietrajecten**

Het proces dat is gericht op het verduurzamen van een bedrijventerrein wordt vaak in gang gezet dankzij subsidies. Het aanboren van subsidies is een essentieel onderdeel van een herstructurerings/verduurzamingstraject. Slechte afstemming met de subsidieverstrekker kan leiden tot ernstige vertraging van het proces. Bestudeer tijdig de informatie die in het kader van subsidieaanvragen geleverd moet worden. Dat bevordert bovendien de ideevorming over de toekomstige aanpak. Waak er tegelijkertijd voor dat het binnenhalen van subsidies niet dé drijfveer wordt, dit levert doorgaans slechte plannen op. In bijlage 5, pag. 73 wordt globaal aangegeven welke subsidiemogelijkheden er zijn. Op [www.subsidieshop.nl](http://www.subsidieshop.nl) is een uitgebreid overzicht van deze specifieke subsidiemogelijkheden te vinden.

### **Financiële organisatie**

Binnen de gemeentelijke organisatie hebben verschillende diensten, zoals openbare werken, grondbedrijf en milieu, vaak eigen budgetten. Veelal zijn de budgetten in de tijd geoormerkt. De uitdaging is om deze middelen te integreren tot één budget voor verduurzaming/herstructurering.

In hoofdstuk 12, pag. 53 zijn aanvullende tips over financiële organisatie opgenomen.

## ORGANISATIE

Samen werken aan een duurzaam bedrijventerrein vraagt van de betrokken partijen veel tijd en een zekere expertise. Bij elke processtap worden doorgaans meer (of andere) mensen ingezet om input te leveren, zaken uit te werken en/of af te stemmen met andere betrokkenen. Het is van belang om voorafgaand aan elke nieuwe fase te weten welke inzet van mensen (en middelen) nodig is en hoe deze in relatie tot elkaar functioneren en communiceren. In een goede beschrijving van de procesarchitectuur en -organisatie zijn ook de rol en taken van de procesmanager opgenomen. Een goed geoliede en degelijke procesorganisatie straalt zekerheid en vertrouwen uit naar alle betrokken partijen, niet in de laatste plaats de lokale bestuurders.

Het is verstandig om bij een andere gemeente die ook een dergelijk proces heeft opgestart, te vragen hoeveel ambtelijke en externe capaciteit zij nodig hebben en hoe zij een en ander hebben georganiseerd. Ook andere organisaties kunnen hulp en advies bieden, zoals de provincie, Novem, soms de Kamer van Koophandel en de regionale ontwikkelingsmaatschappij. In hoofdstuk 11, pag. 47 meer over de organisatie van het proces.

## PROCEDURES

Niet zelden dicteren procedures, bijvoorbeeld bij een bestemmingsplanwijziging of een complexe subsidieaanvraag, de snelheid van het proces. Hier goed mee omgaan is een belangrijke uitdaging voor de procesmanager. Bedenk bijvoorbeeld dat er alternatieven zijn voor bestemmingsplanwijzigingen of tijdelijke financieringswijzen. Schroom daarbij niet collegiale hulp in te roepen, bijvoorbeeld bij de streekplanmensen of subsidie-contactpersonen van de provincie. Laat in elk geval het proces nooit stilstaan door procedures. Er zijn altijd zaken die tussentijds verder uitgewerkt kunnen worden.

Bij herstructurering zijn soms vastgoedaankopen, herontwikkeling en bedrijfsverplaatsingen noodzakelijk. Eigenaren, gemeenten en provincie kunnen hierin gezamenlijk sturen via aandelen in een financieel participerende ontwikkelingsmaatschappij (die aan- en verkoopt). Deze trajecten laten zich nooit gemakkelijk plannen. De kunst is om toch actie te ondernemen wanneer er zich kansen voordoen, bijvoorbeeld wanneer een eigenaar panden wil verkopen, of als een bedrijf wil verhuizen. Deze kansen kunnen zich voordoen voordat de herstructureringsplannen zijn uitgekristalliseerd. Een zekere mate van risico moet dan ook worden genomen. Vertrouwen uitstralen in het proces helpt ook hier.



### **Deel II Procesactiviteiten van idee naar uitvoering**

Deel II bestaat uit een praktische beschrijving van en adviezen bij verschillende procesactiviteiten. De volgorde van de procesfasen van idee tot uitvoering (zie binnenkant omslag) wordt globaal aangehouden.



**Aanleidingen voor initiatief**

Hoe ontstaat het eerste idee om een bedrijventerrein duurzaam te verbeteren (of te ontwikkelen)? In de praktijk blijkt dat de aanleiding veelal een combinatie van overheidsbeleid voor bedrijventerreinen en concrete problemen op bedrijventerreinen is. Ook kunnen besparingskansen de aanleiding voor samenwerking zijn, bijvoorbeeld door gezamenlijke inkoop, gezamenlijk gebruik van faciliteiten of uitwisseling van energie en grondstoffen. Er zijn ook terreinen waarbij het gezamenlijk gebruik van een voorziening, zoals een laad- en losfaciliteit aan het water een aanleiding voor samenwerking is. Overigens kan een subsidie (in plaats van een toekomstige kostenbesparing) ook een lokkertje zijn tot samenwerking. Ruimteschaarste speelt vaak een belangrijke rol: alle partijen beseffen dat nieuwe bedrijventerreinen het open landschap opslokken, bovendien groeien veel gemeenten tegen hun grenzen aan. Hierdoor is de aandacht voor optimaal grondgebruik op bestaande bedrijventerreinen sterk toegenomen.

*“Een proces in gang zetten is now or never.  
Er is maar één kans om het goed te doen,  
anders hoef je jaren niet meer terug te komen  
bij bedrijven. Eigenlijk geldt het bij elke stap  
dat je maar één kans hebt.”*

**Wie neemt het initiatief?**

Wie neemt het initiatief en hoe? En wat moet er vervolgens allemaal gebeuren? Zoals bij alle procesvragen is hierop geen eenduidig antwoord te geven. Verschillende partijen nemen op verschillende wijzen en om verschillende redenen (aanleidingen) het initiatief. De initiatiefnemers zijn veelal gemeenten (al dan niet mede door de provincie daartoe aangezet) en in iets mindere mate bedrijven op het terrein, of vertegenwoordigers van het bedrijfsleven zoals de lokale Industriële Kring of de Kamer van Koophandel.

Voorbeelden: een ondernemer belt de gemeente om te klagen over gaten in de weg, de voorzitter van de bedrijvenvereniging nodigt ambtenaren uit om eens te komen praten over het terrein, een gemeenteambtenaar krijgt een telefoontje van een provincieambtenaar, leest in een provinciale nota dat er aanzienlijke subsidies zijn binnen te halen of komt tijdens een gesprek met de Kamer van Koophandel tot de conclusie dat er nu toch echt iets aan het bedrijventerrein moet gebeuren. Vaak is het een combinatie van dit soort gebeurtenissen die het begin vormen van het samenwerken aan een beter, duurzaam bedrijventerrein.

In ieder geval worden tijdens de initiëringsfase de belanghebbenden en eventueel de ondersteunende partijen bekend en worden zij samengebracht. In de initiëringsfase wordt duidelijk waaraan gewerkt moet worden – en waarom daar samen aan gewerkt moet worden. Hetgeen waarnaar men streeft (doelen, wensen) wordt duidelijk, evenals in grote lijnen de wijze waarop men daaraan wil werken. Een en ander resulteert veelal in een gemeenschappelijk vastgesteld document: een visie, globaal werkplan of intentieverklaring.

### **De initiatiefnemer is de eerste procesmanager**

Verschillende partijen ondernemen actie om de (duurzame) kwaliteit van het betreffende terrein onder de aandacht te brengen bij andere betrokken partijen. De initiatiefnemer – die eigenlijk de eerste procesmanager is – betreft op enigerlei wijze de belanghebbers bij de duurzame kwaliteit van het bedrijventerrein en zet zo het proces in gang. Het is belangrijk dat de procesmanager de aanleiding voor het initiatief goed doorziet en de motieven en houding van de betrokken partijen in de initiëringsfase probeert te doorgronden en daarop in te spelen. De volgende paragrafen bieden hierbij handvatten.

*“Soms is zicht op kostenbesparingen de eerste aanleiding voor samenwerking, zoals op het terrein Twentekanaal, waar begin jaren '90 de gezamenlijke inkoop van diesel de eerste aanleiding voor samenwerking tussen bedrijven (transporteurs) was”.*

Of de procesmanager de situatie en de partijen kent of niet, hij begint altijd met een verkenning van de omgeving (de betrokken partijen) en maakt een analyse van de belangen, wensen en samenwerkingskarakteristieken. Relevante beleidsdocumentatie en rapportages, internet en gesprekken met betrokkenen zijn daarvoor uitstekende bronnen.

Neem tijdens de initiëeringsfase voldoende tijd om de bedrijven, ambtenaren en andere betrokkenen te leren kennen en het proces met hen op te starten. Het kan soms wel een half jaar duren voordat globaal duidelijk wordt wat de bedrijven willen en of ze bereid zijn om daadwerkelijk financieel te participeren.

*“Natuurlijk voer je gesprekken met allerlei betrokkenen. Het lijkt een open deur, maar ga vooral ook goed op het terrein zelf kijken! Het is wel zo handig als je weet waar men het over heeft. Probeer ook daarom bijeenkomsten zoveel mogelijk op het terrein zelf te houden.”*

### **Verkenning van de omgeving; Introductiegesprekken**

Verkenkende gesprekken (het beste is persoonlijk langsgaan) zijn in eerste instantie de beste manier om de belangen en wensen en andere samenwerkingskarakteristieken van de betrokken bedrijven, eigenaren, gemeentelijke afdelingen en andere partijen te verkennen. Tips daarbij zijn:

- Door persoonlijke gesprekken krijg je niet alleen een goed beeld van de betrokkenen, maar je bouwt zo ook een relatie met hen op.
- Zorg ervoor dat een persoon met voldoende inzicht en bevoegdheden de vragen beantwoordt, bij voorkeur iemand van het centrale management.
- Deze gesprekken moeten een algemeen karakter hebben, de details komen later aan bod. Een hoog detailniveau schrikt partijen af en is niet efficiënt: hierover zal in een later stadium opnieuw gecommuniceerd moeten worden.
- Zorg ervoor dat je een lijstje met gespreksonderwerpen bij je hebt. Dit lijstje kun je – als men er prijs op stelt – ook vooraf toesturen, zodat men zich kan voorbereiden (zie ook ‘enquête of scan’, pag. 33).
- Gaandeweg zullen gezamenlijke belangen en wensen al duidelijk worden. Door dit te signaleren en over en weer te communiceren creëer je bovendien draagvlak voor de gezamenlijke acties die hieruit voort zullen komen.
- Sommige partijen zullen geen behoefte hebben aan een gesprek (bedrijven hebben het te druk, eigenaren zijn in eerste instantie wellicht niet geïnteresseerd), je weet dan meteen wie bij aanvang van het proces niet gemotiveerd is (en wellicht ook waarom niet).

- Sommige partijen zijn beledigd als zij niet benaderd worden in de beginfase.
- Stel je via nota's, websites, jaarverslagen en krantenartikelen op de hoogte van de partijen. Neem daarna pas contact met hen op. Blijf niet te lang hangen in het leesvoer; ook al weet je nog niet alles, begin dan toch met het benaderen van de partijen.

*“Hou het bij de eerste bedrijfsgesprekken simpel, praat over herkenbare dingen, begin niet over 'revitalisering' en al helemaal niet over 'duurzaamheid', dat schrikt alleen maar af.”*

- Wees je ervan bewust dat je niet meteen antwoord op alle vragen krijgt, sommige zaken liggen wellicht gevoelig, dus betracht enige voorzichtigheid.
- Maak aantekeningen van de gesprekken, deze vormen een inhoudelijke voorzet voor de bijeenkomst(en) waar de gezamenlijke doelen en mogelijke concrete verbeteringen van het terrein worden besproken. Bovendien laat je je gesprekspartner duidelijk weten dat je hem serieus neemt en dat je daadwerkelijk iets gaat doen met hetgeen hij je vertelt. Soms is juist het niet maken van aantekeningen (pen neerleggen en gesprekspartner aankijken) een goede manier om te laten zien dat er nu echt gepraat gaat worden. Dit zijn momenten waarop je gesprekspartner in vertrouwen vertelt wat er op het terrein aan de hand is, waardoor zaken wellicht stroef kunnen verlopen of met welke slimme zetten een en ander is vlot te trekken.
- De verkenningsgesprekken met bedrijven kunnen door de procesmanager gedaan worden, maar in veel gevallen is het heel goed voor het toekomstig draagvlak als bedrijven (ook) zelf de boer op gaan en de gemoederen peilen. Als procesmanager kun je bij de eerste gesprekken meegaan (met bestuurders / leden van de bedrijvenvereniging) om enerzijds persoonlijk een gevoel te krijgen voor wat de bedrijven willen, anderzijds om ervoor te zorgen dat de vertegenwoordigende bedrijven een goede gespreksagenda meekrijgen.
- Ga na of de bedrijven elkaar kennen, hoe hun relatie met de gemeente is en met welke andere belangrijke partijen zij relaties hebben. Als er (nog) geen bedrijvenvereniging is, wordt er een clubje met enkele ondernemers gevormd waarmee afstemming plaatsvindt (de kartrekkers). Zorg voor een goede mix van gezaghebbende grote en kleine bedrijven. Deze ondernemers moeten zorgvuldig worden geselecteerd samen met contacten in het bedrijfsleven, gemeente, Kamer van Koophandel etc.
- Kijk ook naar de samenstelling van de groep bedrijven met betrekking tot bedrijfsactiviteiten en bedrijfsomvang. Met deze informatie kun je vaak al een goede inschatting maken van het potentiële draagvlak voor verschillende typen verbeteringen.



- Contactpersonen bij directies van bedrijven: Vaak kost het heel veel moeite om een actuele lijst te krijgen van de juiste bedrijven, adressen en contactpersonen. Ook kost het vaak moeite om een goede ingang te vinden. Benut hiervoor de bedrijvenvereniging, Kamer van Koophandel of bedrijfscontact-functionaris van de gemeente.
- Maak bedrijven duidelijk dat de bedrijven bij deze samenwerking continu moeten aangeven wat zij belangrijk vinden en willen bereiken. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar bij veel collectieve zaken denken bedrijven dat de gemeente alles bepaalt. Het is vaak even wennen als blijkt dat ze invloed kunnen uitoefenen (ook voor de gemeente overigens).

*“Het voortraject is van ongekend groot belang. Neem de tijd om elkaar te leren kennen en te vertrouwen en om gezamenlijke doelen vast te stellen. De tijd die je hierin investeert (kan zomaar een half jaar duren) is beslist geen verloren tijd”.*

- Op een gemiddeld bedrijventerrein in Nederland zijn de meeste bedrijven ook eigenaar van de bedrijfspanden. In dat geval worden bij het betrekken van de bedrijven ook direct de eigenaren betrokken. Wanneer er ook panden in eigendom van externe eigenaren zijn, kan het verstandig zijn om in deze verkennende fase (of wellicht iets later) contact op te nemen met deze eigenaren. Bij het gemeentelijk kadaster kan een lijst worden opgevraagd van de eigenaren van de panden. Ook kan tijdens de verkennende gesprekken met bedrijven worden gevraagd naar het eigendom van de panden.
- Maak tussen de bezoeken door aantekeningen over de toestand waarin het terrein zich bevindt: onderhoudsniveau openbare ruimte, braakliggende percelen, leegstand, onderhoudsniveau private kavels en gebouwen, parkeergelegenheid. Vraag tussendoor ook naar marktpotentie van het terrein: zijn bedrijven hier graag gevestigd, zijn lege panden weer snel gevuld of juist niet?

### **Enquête of scan**

Er zijn verschillende typen vragenlijsten die worden ingezet om een indruk te krijgen van de aan te pakken thema's. Veel gehanteerde instrumenten zijn de parkmanagementscan of duurzaamheidsscan en de enquête.

Een scan is een standaard checklist van thema's en verschaft snel inzicht in de stand van zaken en de kansen en knelpunten bij verduurzaming van het terrein. Een enquête gaat doorgaans dieper in op de thema's. De enquête geeft niet alleen (meer) inzicht in de knelpunten die bedrijven ondervinden, maar gaat ook in op mogelijke oplossingsrichtingen.

De thema's die zowel bij de scan als enquête worden behandeld zijn:

- Knelpunten met betrekking tot interne infrastructuur, externe ontsluiting, parkeren, ruimtelijke inrichting, aanblik/representativiteit en voorzieningen.
- Investerings-/uitbreidingsplannen van bedrijven en vastgoedeigenaren, verhuisplannen van bedrijven.
- Collectieve voorzieningen en duurzaamheidsthema's (afvalstromen, energie). Denk aan infrastructuur, ruimtelijke kwaliteit, veiligheid, voorzieningen en milieuthema's zoals afvalstromen en energiegebruik. Op de binnenkant van de omslag staat een uitgebreide lijst met thema's.

Duurzaamheidsscans worden ook bij de ontwikkeling van nieuw overheidsbeleid gebruikt als meetinstrument, bijvoorbeeld bij het bepalen van de hoeveelheid te herstructureren bedrijventerrein. De uitkomsten van de scans worden op eenduidige wijze in een database vastgelegd en op basis hiervan wordt de opgave en de inzet van mensen en middelen bepaald. Na het verstrijken van de beleidsperiode worden de scans opnieuw uitgevoerd en blijkt welke resultaten er zijn geboekt. Voorwaarde is dat de scan consistent wordt uitgevoerd. Bij een landelijke consistente uitvoering van de scans zouden de opgaven en resultaten bij verschillende provincies onderling goed vergeleken kunnen worden.

*"Aanbodgericht werken is funest. Begin daarom bij de vraag en pas het aanbod hierop aan."*

*Andere overwegingen bij het uitzetten van vragenlijsten:*

- Ondernemers willen weten wat je met de resultaten gaat doen, geef dit duidelijk aan (bijvoorbeeld: verlanglijst bedrijven opstellen, input verbeterplan bedrijventerrein verzamelen, afstemmen met bedrijvenvereniging, presenteren tijdens bijeenkomst met bedrijven en gemeente).
- Zorg ervoor dat een persoon met voldoende inzicht en bevoegdheden de vragen beantwoordt (en/of deels laat beantwoorden en checkt), bij voorkeur iemand van het centrale management.
- Een belangrijk praktisch punt is wie binnen het bedrijf kunnen fungeren als contactpersoon. Dit is handig te weten in een later stadium, wanneer de bedrijven wordt gevraagd mee te denken over de uitwerking van verschillende thema's naar concrete acties.

- Er zijn verschillende manieren om de vragenlijsten in te vullen:
  - De hoogste respons wordt meestal bereikt wanneer de vragenlijsten persoonlijk op de bedrijfslocatie worden doorgenomen. Een vragenlijst kan een goede gespreksagenda voor de introductiegesprekken zijn. Het kost veel tijd, maar er is wel meteen persoonlijk contact, hetgeen een optimale betrokkenheid oplevert.
  - Een goed alternatief is de telefonische afhandeling. Kies hiervoor als er heel veel bedrijven zijn en onvoldoende tijd, of als bedrijven afwerend reageren en geen afspraak willen maken, of als de contacten met de bedrijvenvereniging al zo goed zijn dat persoonlijke gesprekken niet nodig zijn.
  - Een schriftelijke afhandeling is ook mogelijk. De vragenlijst wordt per e-mail of per brief toegestuurd. Echter zonder persoonlijke begeleiding is de respons waarschijnlijk gering.
- Waarschuw bedrijven dat in een later stadium (bij voldoende enthousiasme) meer gedetailleerde vragenlijsten kunnen volgen. Bij de nadere oriëntatie op de verschillende maatregelen (van het instellen van gebiedsbeveiliging tot de plaatsing van een windmolen) zal bij elke maatregel moeten worden onderzocht welk aanbod (maatregelen, diensten, verbeteringen) het beste past bij de vraag op het terrein. Hiervoor moet een paar keer over en weer gecommuniceerd worden over (kwaliteit, kwantiteit en prijs) tussen aanbieders en vragers (bedrijven en gemeente).

Probeer tijdens en na de verkenning na te gaan welke invloed de verschillende kenmerken en wensen van de partijen (en de combinatie ervan) op het samenwerkingsproces kunnen hebben (of nu al hebben). Probeer ook in te schatten of de bedrijven een bijdrage kunnen leveren aan de toekomstige uitwerking van thema's. Op basis hiervan bepaal je in welk tempo je het proces voortzet (hoeveel thema's je aanpakt en hoe complex deze thema's mogen zijn). Het resultaat kan ook zijn dat het proces hier stopt of zeer 'low profile' wordt voortgezet.

*"Als procesmanager moet je wel onder ogen zien dat veel bedrijven zich niet de luxe kunnen permitteren om teveel bezig te zijn met hun omgeving."*

*"Het collectieve belang van een goede bedrijfsomgeving is voor gemeenten en provincies de belangrijkste reden om te helpen bij het verbeteren van bestaande bedrijventerreinen."*

### **Verkenning van de publieke omgeving**

Binnen de gemeente zijn er verschillende afdelingen die zich bezighouden met zaken die gerelateerd zijn aan het bedrijventerrein: economische zaken, ruimtelijke ordening, verkeer en vervoer, milieu en beheer. Wanneer je verkennende gesprekken voert met de betrokken ambtenaren, vraag je hen naar alle ontwikkelingen die verband (kunnen) hebben met het terrein. Ook vraag je alle relevante plandocumenten op. Voorbeelden daarvan zijn:

- Economische Zaken: algemeen economisch beleidsplan, bedrijventerreinnota, specifieke plannen voor het bedrijventerrein, wellicht ook beleidsnota's over de ontwikkeling van bedrijfsruimten, kantoren, detailhandelsvestigingen, horeca, etc.
- Ruimtelijke ordening: structuurplan, bestemmingsplannen, aanvragen bouwvergunningen, aanvragen bestemmingsplanwijzigingen, etc.
- Verkeer en Vervoer: algemene visie verkeer&vervoer, plannen voor infrastructuur op of nabij het bedrijventerrein, nota vervoersmanagement.
- Natuur en milieu: milieustructuurplan, nota's over ecologische zones, nota's met betrekking tot duurzaam ondernemen, etc.
- Beheer/Openbare Werken: plannen voor dagelijks beheer (vegen, maaien, zwerfvuil verwijderen), plannen voor (groot) onderhoud (bestrating, groenvoorzieningen, verlichting, riolering etc.).

Relevante ontwikkelingen in buurgemeenten kunnen leiden tot nieuwe ideeën. Kennis van regionale ontwikkelingen is ook in latere fasen van belang, bijvoorbeeld bij het zoeken naar uitruilmogelijkheden bij bedrijfsverplaatsingen. Neem contact op met buurgemeenten (en/of regionaal samenwerkingsverband) en vraag of er ontwikkelingen zijn die verband (kunnen) houden met het bedrijventerrein. Wellicht wordt ook in een buurgemeente een bestaand bedrijventerrein aangepakt en kan met de betrokken ambtenaren kennis en ervaring worden uitgewisseld.

Zorg ervoor dat de contactambtenaar bij de provincie op de hoogte wordt gesteld van de verkenning van de verduurzamingsmogelijkheden van het bedrijventerrein en neem kennis van hun expertise en middelen.

De motivatie voor samenwerking komt voort uit gedeelde belangen en wensen en een gezamenlijke visie op de toekomst van het bedrijventerrein. Toekomstige acties worden hierop gebaseerd. Gedurende het hele proces zullen de betrokkenen zich bewust moeten blijven van de gezamenlijke doelen en wensen. Men kan elkaar hierop wijzen, mocht er op een gegeven moment geen vooruitgang meer geboekt worden. Door in een vroegtijdig stadium een breed gedragen visie op de toekomstige functie van een terrein te formuleren, wordt voorkomen dat de ambities, nut en noodzaak per deelproject ter discussie worden gesteld. Voorwaarde hiervoor is vertrouwen en het werken met open agenda's.

*"Iedereen weet zich nog de bijeenkomst te herinneren waarbij we eigenlijk het masterplan al in grote lijnen hebben vastgesteld. Vlak na werktijd kwamen we bij elkaar: de bedrijven, mensen van de gemeente en de Kamer van Koophandel. Een van de bedrijven stelde de kantine beschikbaar. Er was een Chinees buffet, niet chique, maar wel lekker en gezellig. Daarna hebben we besproken wat er speelde op het bedrijventerrein, wat onze belangrijkste doelen waren, en ook al hoe we daar in grote lijnen gezamenlijk aan wilden werken".*

#### **Aandachtspunten bij bijeenkomsten**

Om gezamenlijk doelen te formuleren is een grote bijeenkomst met alle partijen een geschikt platform. Aan zo'n grote startbijeenkomst gaan veelal meerdere kleine bijeenkomsten met deelgroepjes vooraf. Voor zowel de kleinere als de grote bijeenkomst volgt hieronder een aantal tips:

- Zorg ervoor dat iedereen geïnformeerd wordt over de bijeenkomsten, door bijvoorbeeld een kort verslag te sturen, ook naar degenen die niet hebben deelgenomen.
- Peil vooraf de animo en de potentiële deelname (telefoontje hier en daar en tijdens introductiegesprekken).
- Benadruk de gezamenlijkheid en houd de drempel voor deelname laag. (Op de volgende pagina staan suggesties hiervoor).
- Bepaal welk resultaat de bijeenkomst moet opleveren en wat je daar vervolgens mee doet.
- Stel de agenda vast. Voor de grote bijeenkomst kunnen daarin de volgende onderwerpen aan de orde komen:
  - wederzijdse (hernieuwde) kennismaking, motivatie deelnemers;
  - korte geschiedenis van het terrein, huidige situatie en de relatie tussen de deelnemers;
  - streefbeeld terrein bepalen (bijv. door te vragen wat is goed / wat is niet goed, wat moet verbeterd worden, ook interpretatie van en motivatie voor duurzaamheid);
  - moment van reflectie: waarom willen we dit? (individuele belangen, gezamenlijke belangen);
  - globaal doorkijkje naar acties (wat, wie, hoe, wanneer, etc.);
  - communicatie van resultaten en vervolgstappen.
- Maak bij de inhoudelijke voorbereiding gebruik van de aantekeningen van de introductiegesprekken.

- Een aanloop naar het bepalen van gezamenlijke doelen is het bespreken van de duurzaamheidsaspecten (de thema's, zie ook binnenkant omslag). Elk thema wordt zowel door vertegenwoordigers van de gemeente als door de bedrijven beschreven. Er zal blijken dat de partijen verschillende invulling geven aan de thema's, andere termen gebruiken en ook verschillend denken over het belang van een thema. Maak daarom voor een optimaal wederzijds begrip een gezamenlijk woordenboek met beschrijvingen waarin (bijna) iedere betrokkene zich kan vinden. Laat de aanwezigen vervolgens aangeven waarom zij de verschillende thema's belangrijk vinden, hiermee beschrijven zij hun belangen. Doe hetzelfde bij het beschrijven van de doelen, bepaal ook de globale termijn die men hierbij in gedachten heeft.
- Zorg ervoor dat als de bijeenkomst dreigt uit te lopen er geschrapt kan worden in het programma, of dat onderdelen korter behandeld kunnen worden. Zet deze punten de volgende bijeenkomst opnieuw op de agenda.
- Zorg voor evenwicht tussen voorkoken en spontane input van de deelnemers. Geef de deelnemers zoveel mogelijk ruimte om zelf aan te geven wat zij belangrijk vinden. Hou een aantal extra verdiepende vragen en suggesties voor antwoorden achter de hand voor het geval er onvoldoende input is.
- Zorg ervoor dat met het oog op de gezamenlijkheid de verschillende betrokkenen inhoudelijke bijdragen (kunnen) leveren. Laat zowel de gemeente als de bedrijven een onderdeel van het programma verzorgen (presentatie, toespraak).
- De voorzitter van de bijeenkomst moet onafhankelijk zijn en het vertrouwen genieten van alle partijen. De procesmanager kan zelf heel goed als voorzitter optreden.
- Geef klagers een kans hun hart te luchten, maar geef ook aan dat aan de klaagfase een eind moet komen om constructief verder te gaan.
- Tijd: plan de bijeenkomst vlak na werktijd (omstreeks 18.00 uur). Op een vroeger tijdstip komen er weinig deelnemers van de bedrijven en later is iedereen al naar huis. De meeste mensen komen er niet speciaal voor terug.
- Plaats: de beste plek is vanzelfsprekend ergens op het bedrijventerrein zelf, er is altijd wel een bedrijf te vinden dat een ruimte ter beschikking wil stellen.
- De genodigden: voor een eerste bijeenkomst met partijen die elkaar nog niet kennen, een conflict hebben gehad, of nog niet weten wat ze willen kun je het best een kleine kring van mensen uitnodigen voor wie dat niet geldt.
- De uitnodiging kan het beste verstuurd worden door de bedrijvenvereniging, de Industriële Kring, of de Kamer van Koophandel. De bedrijven voelen zich dan eerder aangesproken om te komen.
- Maak de betrokkenen nieuwsgierig naar wat er tijdens de bijeenkomst gaat gebeuren. Men moet het idee hebben dat er belangrijke zaken besproken gaan worden en dat het de moeite loont om erbij te zijn.
- Haak zoveel mogelijk aan op regulier overleg (bedrijvenvereniging, gemeente, Kamer van Koophandel). Dit is efficiënt en kan ook heel effectief zijn wanneer de juiste betrokkenen deelnemen aan het betreffende overleg. Laat bijvoorbeeld de wethouder een bijeenkomst van de bedrijvenvereniging bijwonen en een toelichting geven op de inzet van de gemeente.

- Eigenaren kunnen ook uitgenodigd worden voor de bijeenkomst met bedrijven, tenzij er gevoelige relaties met bedrijven en /of de gemeente zijn. Het is ook mogelijk om op een ander moment met een aantal eigenaren de situatie op het bedrijventerrein te bespreken. Het kan later van groot belang blijken dat zij in een vroegtijdig stadium betrokken zijn en hun wensen kenbaar hebben gemaakt.
- Een excursie op het terrein en /of een succesvol voorbeeldproject op een bedrijventerrein elders voor ambtenaren, bestuurders en bedrijvenvereniging kan een goede bijdrage leveren aan de onderlinge relaties, begrip van wederzijdse belangen en wensen en kennis van verduurzamingsmogelijkheden. Nodig hierbij eventueel bestuurders (gemeentelijk, provinciaal) uit om hen betrokken en geïnformeerd te houden.
- Zorg voor een open informele sfeer, maar pas op voor een te hoog borrelgehalte en vrijblijvendheid.

*“Belangrijk is aan het begin van het traject samen te formuleren wat ‘duurzaamheid’ op het betreffende terrein inhoudt en welke eisen dit aan het samenwerkingsproces stelt”.*

*“Bepaal de belangrijkste behoefte/wens van de ondernemers en van de gemeente. Bepaal ook wat de gemeente of de ondernemers per se niet willen”.*





Naarmate het proces vordert, wordt steeds duidelijker wat de gezamenlijke doelen en wensen zijn, en op welke manier men verder samen wil gaan werken aan verbetering of verduurzaming van het terrein. De betrokken partijen krijgen behoefte aan een duidelijke weergave hiervan in een gezamenlijk plan. Procesmatig is dit een signaal: we hebben samen nagedacht over wat we willen, we leggen dit vast in een document en nu gaan we dit samen uitwerken.

Er zijn verschillende typen gezamenlijke plandocumenten. In dit hoofdstuk onderscheiden we plandocumenten die met name over de toekomst van het terrein gaan (ontwikkelingsvisie) en plandocumenten waarin de nadruk meer op de aanpak van het terrein ligt (inzet betrokken partijen). In de praktijk is er veel overlap tussen deze typen documenten.

*“Er is steeds vertraging doordat er discussie is over elke mogelijke oplossing. Dit komt doordat we geen duidelijk gezamenlijk beeld hebben van onze doelstellingen.”*

### **Gezamenlijk plandocument**

Het gezamenlijk document heet bijvoorbeeld ‘Toekomstvisie bedrijventerrein X 2010’, of ‘Samen naar een duurzaam bedrijventerrein X’, of ‘Masterplan bedrijventerrein X’. Afhankelijk van de procesfase, de wensen van de verschillende partijen, de opgaven voor het terrein, de tijd die de betrokkenen in een dergelijk document kunnen steken en hoeveel partijen hun handtekening moeten zetten voor akkoord, wordt het een uitgebreide of minder uitgebreide tekst. Er is wel een aantal procesmatige richtlijnen:

- Het moet een gezamenlijk gedragen tekst worden, las daarom meerdere commentaar- en correctieronden in. Zorg ervoor dat betrokken gemeentelijke afdelingen en de bedrijven intern goed afstemmen.
- Vaak is het nodig om een onafhankelijke penvoerder (bureau) de tekst te laten opstellen. De partijen beschikken vaak over onvoldoende capaciteit hiervoor en bij gevoelige relaties is het beter een onafhankelijke partij in te schakelen (wordt minder gewantrouwd).
- Dit is hét moment om commitment op bestuurlijk niveau te bevestigen (of wellicht deels nog te bewerkstelligen): laat als het enigszins kan het document ondertekenen door de verantwoordelijke wethouder(s) en de bestuurders van de bedrijvenvereniging (of een paar belangrijke vertegenwoordigers).
- Zorg ervoor dat dit deel van het proces niet te lang duurt. (Als we hier al heel lang over doen, hoe moet het dan met het verdere proces?). Maak de tekst wat algemener als betrokkenen over details vallen. Het echte werk moet nog beginnen (afstemmen over concrete ingrepen / maatregelen). Het is beter daar energie in te steken.
- Fundamentele discussies over de toekomst van het terrein en de door te voeren verbeteringen worden in het beginstadium van het samenwerkingsproces gevoerd. Tegen de tijd dat er deelprojecten worden uitgewerkt, moeten de betrokkenen deze discussie niet opnieuw voeren. Het gezamenlijke plandocument dient dan als richtinggevend toetsingskader.

- Het gezamenlijk plandocument bevat bijvoorbeeld:
  - voorblad met handtekeningen van de samenwerkingspartners;
  - introductie van de samenwerkingspartners (minimaal gemeente en vertegenwoordigende bedrijven) en de intentie tot samenwerking aan duurzame verbetering van het terrein;
  - korte geschiedenis van het terrein;
  - marktpositie in de regio;
  - situatie nu, per thema beschreven (zie binnenkant omslag);
  - globaal streefbeeld (zie binnenkant omslag. 'Thema's duurzame bedrijventerreinen');
  - onderstrepen gezamenlijke belangen en samenwerking;
  - aanpak van nadere oriëntatie: uit te werken thema's (deelprojecten), globale organisatiestructuur.
- Het resultaat mag breed gecommuniceerd worden met een feestelijke tintje, wellicht met een ondertekeningsritueel en een artikel in de lokale krant. Hiermee versterk je de trots en het commitment van de betrokkenen. Wanneer er gevoeligheden zijn die heel waarschijnlijk later voor problemen zorgen, is het verstandiger om eerst aan een steviger draagvlak en betere relaties te werken.

*“Werk naar een globaal en flexibel ruimtelijk (her)ontwikkelingsprogramma. Start vanuit een visie op hoofdlijnen, begin projecten uit te voeren wanneer het kan en benut kansen die zich voordoen. Vermijd details in het eindplan, zeker bij langdurige, complexe processen.”*

### **Plan van aanpak, werkplan, businessplan**

Bij aanvang van het proces en ook in latere procesfasen is het van belang dat tevens wordt vastgelegd hoe het proces wordt aangepakt. In de startnotitie wordt dit globaal beschreven, later zal er een concreet plan van aanpak of werkplan moeten komen. Kortweg wordt hierin aangegeven welke partijen (gemeentelijke afdelingen, bedrijvenvereniging, Kamer van Koophandel, regionaal samenwerkingsverband) welke bijdrage leveren en hoe zij met elkaar zullen afstemmen. De gemeenteraad accordeert bij elk (vervolg)werkplan de inzet van de gemeente.

Wanneer globale doelen en thema's worden vertaald in concrete deelprojecten voor het terrein, en deze in een gezamenlijk werkplan worden gevat, wordt dit vaak een businessplan genoemd. Het kan een hele tijd duren voordat een businessplan inclusief kosten en financiering kan worden opgesteld. Door er zo vroeg mogelijk mee te beginnen, al is het maar met een schetsmatige opzet, kan het plan stap voor stap worden uitgewerkt.

Een concreet businessplan is een goede voorbereiding op de uitwerking van alle acties en deelplannen en kan worden gebruikt bij communicatie met alle partijen die geld of mensen gaan leveren. Bij bedrijven wekt het veel vertrouwen wanneer de procesmanager op deze manier de plannen voor de voortgang presenteert. Het is een goed communicatiemiddel richting betrokken bedrijven/eigenaren en gemeentelijke afdelingen. Het businessplan overlapt deels het gezamenlijke document zoals aan het begin van dit hoofdstuk beschreven, maar gaat meer over praktische zaken. De gezamenlijke doelen en uit te werken thema's worden zo concreet mogelijk benoemd. De inhoud bestaat bijvoorbeeld uit:

- Gezamenlijke doelen (streefkwaliteit terrein).
- Uit te werken thema's of deelprojecten (zoals infrastructuur, veiligheid, groenvoorzieningen, personeelsvoorzieningen, energie, waterhuishouding).
- Organisatiestructuur: taken en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen en de verdeling hiervan over overleggroepen, werkgroepen en externe bureaus.
- Procesbegeleiding, communicatieacties.
- Planning, tijdsbeslag en (extra) kosten voor verschillende partijen. Vanzelfsprekend is het proces niet echt te plannen, het proces is in feite onvoorspelbaar. Als je op een gegeven moment weet hoeveel geld en tijd er beschikbaar is, kun je ook daar een en ander op afstemmen (tenzij een onrealistisch plan ontstaat).

Het volgende hoofdstuk gaat nader in op een aantal van de onderdelen van het businessplan.



## 10 NAAR CONCRETE ACTIES

Het kost de samenwerkende gemeente en bedrijven vaak veel tijd om globale plannen om te zetten in concrete acties; dit is een proces op zich. Om te voorkomen dat de aandacht verslapt en de motivatie vermindert, bereidt de procesmanager de betrokkenen hierop voor, bijvoorbeeld door tijdig het plan van aanpak of businessplan te bespreken. Vervolgens gaan verschillende werkgroepen aan de slag met de thema's of deelprojecten. In dit hoofdstuk staan praktische tips voor het concreet uitwerken van de verschillende thema's tot deelprojecten en uitvoering daarvan.

### **Thema's uitwerken in deelprojecten**

Bedrijven, eigenaren en gemeente worden het gedurende het proces eens over de thema's die verder uitgewerkt moeten worden (in deelprojecten). Bijvoorbeeld:

- infrastructuur: wegen, kruisingen, fiets- en voetpaden, parkeerplaatsen;
- overige openbare ruimte: groenvoorzieningen, landschapselementen, bewegwijzering, straatmeubilair, ondergrondse infrastructuur (kabels en leidingen);
- private kavels: groenvoorzieningen, parkeerplaatsen, opslagplaats, hekwerken;
- bedrijfsgebouwen: gevels, reclame op de gevel, bouwhoogte, isolatie;
- ruimtegebruik en verdichtingsmogelijkheden: braakliggende grond, oplaag-mogelijkheden bebouwing;
- samenstelling bedrijven en bedrijfstypen: bijvoorbeeld de noodzaak van uitplaatsing van een overlast veroorzakend bedrijf, verkantoring;
- beheer van de openbare ruimte: infrastructuur, groenvoorzieningen, waterpartijen, straatmeubilair;
- gezamenlijke inkoop en voorzieningen: beveiliging (gebiedsbeveiliging, gebouwbeveiliging), energie, telecommunicatie (telefoontikken), afvalinzameling, gevelreiniging, klusjesdienst, vervoerdiensten (taxibus, gebruik van deelautos), vrachtwagenwasplaats, laad- en losfaciliteit aan het water, kinderopvang, horeca;
- collectieve milieudiensten en -faciliteiten: sanering vervuilde grond, duurzame energieopwekking (windmolen, energie uit asfalt), gezamenlijk ruimtegebruik (bijvoorbeeld door gezamenlijke parkeerplaats);
- bedrijfsgerelateerde milieudiensten en -faciliteiten: afvalpreventie, uitwisseling warmte-koude, zonnepanelen, optimalisering energiegebruik, grijswatersystemen;
- overhead: centrale organisatie voor communicatie, administratie, contractvorming en -beheer.

### **Strategische samenstelling van de thema- of projectenlijst**

De samenstelling van de lijst moet zo zijn dat er zowel thema's zijn waarbij relatief makkelijk gescoord kan worden als thema's die langere tijd nodig hebben.

Voorbeelden van thema's waarmee makkelijk kan worden gescoord zijn:

- Projecten die financieel aantrekkelijk zijn voor de bedrijven: gezamenlijke inkoop energie, communicatievoorzieningen, afvalinzameling, kinderopvang.
- Projecten met relatief lage kosten en relatief groot resultaat: zoals nieuwe bewegwijzering en bedrijfsborden.
- Projecten waarbij meteen al duidelijk is dat er subsidie voor komt, bijvoorbeeld in het kader van een gemeenteproject dat al bestaat (schoonmaakactie openbare ruimte, veiligheidsproject politie).
- Projecten die noodzakelijkerwijs uitgevoerd moeten worden omdat anders de wet wordt overtreden (grondsaneering, geluidnormen), of omdat het gekoppeld is aan een ander project (zoals woningbouw bij het terrein).

Voorbeelden van thema's die meer tijd nodig hebben zijn:

- (Projecten waarvoor veel moet worden onderzocht en afgestemd (uitwisseling energie, vervoersmanagement, bundeling goederenvervoer).
- Projecten die veel geld gaan kosten (herinrichting openbare ruimte, bedrijfsverplaatsing).
- Projecten die gevoelig liggen bij omwonenden.

De lijst met thema's die daadwerkelijk onderzocht gaan worden moet niet te lang zijn. De tijd die men kan besteden is altijd beperkt. Betrokken gemeentelijke afdelingen moeten duidelijk aangeven hoeveel tijd zij aan de verschillende projecten kunnen besteden. Wanneer een extern bureau wordt ingeschakeld voor deelprojecten, moet toch veel worden afgestemd met bedrijven, eigenaren en ambtenaren. Bij een behapbaar aantal thema's is de motivatie van de betrokkenen groter dan bij een onrealistisch lange lijst. Thema's kunnen ook op een later moment, als het draagvlak is toegenomen, uitgewerkt worden. Het hoeft niet allemaal tegelijk. De procesmanager maakt de betrokkenen bewust van bovenstaande punten, dit gebeurt al tijdens de afronding van de initiëeringsfase.

*“Door het samen nadenken over oplossingen en het behalen van eerste resultaten is er een soort ‘gemeenschapszin’ ontstaan. Hierdoor is er nu een goed klimaat voor besluitvorming over de meer complexe projecten.”*

### **De procesmanager en het uitwerken van thema's**

In het begin zal de procesmanager bij het uitwerken van thema's veel begeleiding moeten bieden. Afhankelijk van hoe dit proces verloopt kan hij zich in meer of mindere mate terugtrekken. Aandachtspunten bij de begeleiding zijn:

- Zorg ervoor dat de samenwerkende partijen deelprojecten kiezen waarbij zoveel mogelijk betrokkenen nu en later baat hebben (win-win-situaties). Maak de belangen, wensen en verwachtingen van verschillende betrokkenen over en weer duidelijk en wijs erop dat men rekening houdt met elkaar.
- Bij de aftrap (bijvoorbeeld de eerste bijeenkomst van een werkgroepje) worden verwachtingen en wensen uitgesproken (kwaliteit, kortingen, etc.). Zorg voor een taakverdeling, een planning en afstemming met andere betrokkenen.
- Houd na de beginfase voeling met de voortgang (mensen bellen) en geef zo nodig aan dat het tijd wordt voor meer of andere afstemming met bepaalde bedrijven, gemeentelijke afdelingen, belangenorganisaties of provincie.
- Houd in de gaten of de bedrijven niet te zwaar belast worden met vragen.
- Onderzoek of deelprojecten wel combineerbaar zijn, of dat uitwerking van bepaalde thema's beter even kan wachten.
- Geef kansen aan op het gebied van subsidies, kennisontwikkeling, samenwerking met buurgemeenten en potentiële bijdragen van marktpartijen.
- Zorg voor een degelijke schriftelijke communicatie, zie volgend hoofdstuk.

## 11 ORGANISATIE EN AFSTEMMING

Bij het werken aan een duurzaam bedrijventerrein wordt het proces in verschillende fasen doorlopen. De samenstelling van de groep met actoren kan per processtap wijzigen. Het is daarom van groot belang om van meet af aan een goed inzicht te hebben in de organisatie van het gehele proces. De procesmanager die vertrouwen en zekerheid wil uitstralen moet voorafgaand aan elke nieuwe fase weten welke inzet van mensen en middelen nodig is en hoe deze in relatie tot elkaar functioneren en communiceren.

Verder zorgt hij ervoor dat er een goed afgewogen thema- of projectenlijst is vastgesteld (zie voorgaand hoofdstuk). Vervolgens moet duidelijk worden wie daarbij welke verantwoordelijkheid en taken heeft en hoe men met elkaar afstemt. Goede organisatie en afstemming zijn succesfactoren voor de ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein.

*"Zorg ervoor dat ieder op z'n eigen stoel zit: een logische taakverdeling tussen de betrokken partijen".*

Wie doet wat en in welke fase? De procesmanager zorgt voor een goede taakverdeling en houdt in de gaten hoe de verschillende partijen functioneren, ook in relatie tot elkaar. Voor iedereen moet duidelijk zijn wie waarvoor verantwoordelijk is en welke bijdrage daaraan gekoppeld wordt. Bijdragen kunnen bestaan uit personele inzet (taken) en geld, maar ook uit kantoorruimte voor een parkmanager bijvoorbeeld.

In bijlage 2, pag. 69 staat een voorbeeld van taakverdeling weergegeven en is een voorbeeld van een procesorganisatie nader vormgegeven.

Dit hoofdstuk geeft tips voor een goede organisatie en afstemming.

*"Goede projectmatige organisatie (tijdig juiste mensen, geld en informatie regelen) is een voorwaarde, een aparte projectorganisatie met specifieke bevoegdheden is noodzakelijk, knip het project in behapbare blokken met een heldere uitkomst per fase."*

### Algemene organisatietips

- Zorg voor een heldere beschrijving van de rol die elk organisatieonderdeel (begeleidingscommissie, werkgroepen etc.) heeft, welke deelnemer welke taak krijgt en hoe wordt overlegd.
- Ieder die zich bezighoudt met de vraag wat een goede organisatie- en overlegstructuur is, zou eigenlijk het liefst willen dat 'iedereen met iedereen over alles overlegt'. Alles heeft namelijk verband met elkaar. Ontwikkel een goede overlegstructuur met flexibele overlegmomenten (overleg gaat alleen door als het zin heeft), maar zorg ervoor dat de betrokkenen ook zelf de verantwoordelijkheid voelen om af te stemmen met anderen als daartoe aanleiding is.
- Maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande samenwerkingstructuren (regulier overleg gemeente en bedrijfsleven, bedrijfscontact-functionaris).

- Deel een groot terrein op in deelgebieden. Geef per deelgebied aan welke bedrijven er zitten en welke aandachtspunten relevant zijn. De uitwerking van de plannen kan naderhand ook per deelgebied geschieden.
- Het kan gebeuren dat tussentijds een andere procesmanager aangesteld wordt. Zorg voor een degelijke informatieoverdracht, zowel schriftelijk als mondeling.
- Zorg voor een heldere beschrijving van deelprojecten (doelen, knelpunten, indicaties voor oplossingsrichtingen, inzet van betrokkenen, verwacht resultaat). Aandachtspunten per deelproject zijn:
  - beschrijving van doel oplossingsrichtingen;
  - verdeling van verantwoordelijkheden en taken over betrokken partijen (onder andere de projectleider);
  - wijze van terugmelding aan de begeleidingscommissie en bestuurders;
  - aanpak haalbaarheidsstudie (technisch, organisatorisch, financieel, procesmatig);
  - inhoud resulterend uitvoeringsplan (prestatieomschrijving, noodzakelijke procedures, financiering, wijze van besluitvorming);
  - planning.
- Deel elk project op in hapklare brokken. Werk delen zo ver uit dat met de uitvoering kan worden gestart, terwijl andere delen nog niet uitgewerkt worden. Zo voorkom je dat er te lang niets concreets gebeurt. Bovendien wordt op deze wijze het project voor de projectgroep ook overzichtelijker.
- Probeer zo snel mogelijk een aantal projecten tot uitvoering te brengen. Haak aan bij lopende initiatieven en benut de praktische kansen die zich op elk moment kunnen voordoen.
- Schep geen verwachtingen die qua tijd of resultaat niet waar gemaakt kunnen worden.
- Probeer de organisatie blijvend te optimaliseren. Is de gekozen structuur functioneel en efficiënt? Kunnen alle betrokkenen hun input voldoende kwijt? Kan het aantal overlegmomenten worden gereduceerd?
- Kijk ook naar de toekomstige organisatie, voor de periode waarin projecten tot uitvoering zijn gebracht. Hoe moet er dan nog afgestemd worden? Welke praktische zaken moeten blijvend georganiseerd worden? De bestaande organisatie kan veelal goed omgezet worden naar een beheerorganisatie. Zie ook hoofdstuk 16 bij 'Het blijvende samenwerkingsproces', pag. 61.
- Als je onzeker bent over de opzet van de organisatie, bespreek dit dan met een collega die hier verstand van heeft. Ook kun je een organisatieadviseur inschakelen. Het hoeft niet meteen een dure kwestie te worden, je kunt bijvoorbeeld alleen een aantal begeleidingsgesprekken met de adviseur voeren.

### **Organisatietips voor een gemeentelijke organisatie**

- Zorg ervoor dat de betrokken gemeentelijke afdelingen de gemeentelijke procesmanager voortdurend op de hoogte houden van hun inzet en resultaten.
- Zorg ervoor dat integrale plandocumenten over het bedrijventerrein integraal worden afgestemd met verschillende beleidsafdelingen (EZ, ruimtelijke ordening, verkeer en vervoer, milieu).
- Organiseer ook interne bijeenkomsten om de voortgang en gemeentelijke inzet bij de uitwerking van de deelprojecten te bespreken.

*“Een gemeentelijk projectleider met bevoegdheden is essentieel.”*



### **Uitwerken van thema's naar acties; afstemming met bedrijven en eigenaren**

De afstemming met en tussen bedrijven en eigenaren hangt af van de mate waarin zij gaan meebetalen aan de betreffende actie. Bij de aanleg van een nieuwe interne infrastructuur en groenvoorzieningen bijvoorbeeld, is het meestal de gemeente die (samen met provincie en rijk) financiert. In dat geval moeten de bedrijven en eigenaren zeker betrokken worden bij het ontwerp en uitvoering, maar zolang zij zelf niet meebetalen (en het onderling per se eens moeten worden) is dit afstemmingsproces relatief eenvoudig. Dat wil niet zeggen dat het minder belangrijk is de bedrijven hiervoor te benaderen en tot afstemming te komen. De overheid (gemeente, provincie) kan tot veel beter op de praktijk afgestemde investeringen komen wanneer de doelgroep nauw betrokken is. Voor grote bedrijven is de verbetering van de infrastructuur in de directe bedrijfsomgeving vaak van groter belang dan de mogelijkheden voor gezamenlijke inkoop met andere bedrijven op het terrein (ze hebben zelf voldoende inkoopkracht).

Voorbeeld: Tijdens de initiëeringsfase hebben veel partijen aangegeven dat de restwarmte die de afvalcentrale op het terrein produceert, wellicht gebruikt kan worden door andere bedrijven op het terrein. Dit is een van de thema's die tijdens de daarop volgende oriëntatiefase nader wordt uitgewerkt door een werkgroep waarin de afvalcentrale, een aantal bedrijven, een gemeentelijk ambtenaar en een energiebedrijf deelnemen. Het technische verkenningswerk wordt uitbesteed aan een ingenieursbureau dat gespecialiseerd is in deze zaken. Er zal regelmatig moeten worden afgestemd met de bedrijven over hun warmtebehoefte en de prijs die zij willen betalen, met de gemeente over de logistieke inpassing op het terrein en vanzelfsprekend moet de afvalcentrale tegemoet kunnen komen aan allerlei wensen.

Wanneer bedrijven gezamenlijk producten of diensten, bijvoorbeeld energie-inkoop of kinderopvang, willen gaan afnemen, heeft de afstemming een iets ander karakter dan de afstemming over verbetering van de infrastructuur. Ze moeten samen bepalen wat ze gezamenlijk gaan afnemen, de financiering vanuit gemeente en provincie zal aanzienlijk kleiner zijn. Per dienst wordt het mogelijke aanbod geformuleerd: informatie over kwaliteit, kwantiteit, prijzen, leveringsvoorwaarden, etc. De potentiële afname door bedrijven wordt vervolgens getoetst. Dit gebeurt meestal door een combinatie van bijeenkomsten (werkgroepjes) en schriftelijke vragenlijsten (zie ook de hoofdstukken 7 en 8). Daarna wordt het aanbod bijgesteld, waarna opnieuw wordt getoetst. Dit heen en weer kaatsen tussen vraag en aanbod leidt uiteindelijk tot een 'go' of 'no-go'. Voor een 'go' (we gaan deze dienst/product afnemen) moeten alle betrokkenen baat bij de uitvoering hebben (win-win situatie), of op z'n minst er geen last van hebben.

### **Tips bij het betrekken van bedrijven bij de uitwerkingen in deelprojecten**

- Het kost vaak veel tijd om de juiste bedrijven en daarbinnen de juiste contactpersoon te vinden. Het is van belang die bedrijven/organisaties te betrekken die het meeste baat zullen hebben bij de voorgestelde actie en derhalve het meest geïnteresseerd zullen zijn. De enquête en/of aantekeningen van introductiegesprekken hebben als het goed is de benodigde basisinformatie opgeleverd (interesses, namen contactpersonen). Houd er rekening mee dat inmiddels het een en ander veranderd kan zijn, zowel qua contactpersonen als qua belangstelling.
- De contactpersoon is vaak in eerste instantie de directeur. Wanneer er meer over details wordt gesproken, wordt de desbetreffende specialist van het bedrijf naar voren geschoven. De directie moet wel altijd betrokken en geëngageerd blijven.
- Streef ernaar zo snel mogelijk de economische haalbaarheid zichtbaar te maken, geef tijdig aan waarvoor bedrijven zelf moeten gaan betalen. Stel dit niet uit. Probeer ook zo snel mogelijk inschattingen van de kosten te laten maken.

- Grote bedrijven hebben grote inkoopkracht. Wanneer een paar grote afnemers geïnteresseerd zijn, kunnen tarieven al flink worden gedrukt en is het voor kleinere bedrijven aantrekkelijk om aan te haken. Houd er wel rekening mee dat grote bedrijven vaak andere behoeften (en plichten) hebben dan kleinere bedrijven. Houd er ook rekening mee dat de grote bedrijven voor zichzelf vaak al gunstige tarieven kunnen bedingen en het aanhaken van kleintjes eigenlijk alleen maar onhandig is (relatief veel rompslomp). Maak dit over en weer duidelijk, benadruk de collectiviteit van de groten ten opzichte van de kleintjes, gebruik dit om ook de kleinere bedrijven te verleiden tot collectiviteit.
- De bedrijven die zich inzetten voor de uitwerking van het een en ander representeren wellicht onvoldoende de andere bedrijven (vaak kunnen grote bedrijven wel iemand vrijmaken voor dit werk, terwijl MKB-bedrijven dat niet kunnen). Zorg ervoor dat de afstemming met de kleinere bedrijven toch goed geschiedt.
- Als bedrijven het uitzoek- en afstemwerk zelf (en goed) doen, zal het draagvlak optimaal zijn. Echter, bedrijven hebben daar vaak onvoldoende tijd voor. Combineer hun inzet met die van een externe deskundige.
- De bedrijven die het uitzoekwerk doen, 'verkopen' de resultaten van hun inspanningen vaak niet goed aan de andere bedrijven op het terrein. Bedenk tijdig hoe dit aangepakt moet worden.
- Bedrijven laten zich het beste overtuigen door andere bedrijven, dus wees zuinig op bevlogen ondernemers en zet ze optimaal in bij het betrekken en overtuigen van de achterban.
- De bedrijven bij wie de mogelijke afname wordt getoetst, worden mogelijk iedere week/maand weer benaderd met nieuwe vragen. Bepaal tevoren gezamenlijk hoe intensief het afstemmingstraject mag worden.

*“Richt je niet teveel op milieutechnische zaken, dan haken bedrijven af. Bekijk alles vanuit economische duurzaamheid en laat milieuaspecten meedraaien.”*

### **Uitwerken van thema's naar acties: gemeentelijke planvorming en afstemming**

In veel gevallen heeft de gemeente twee rollen bij het verder uitwerken van de thema's:

- 1) Zij ontwikkelt (vaak in samenwerking met een ingenieurbureau) een plan voor verbetering van de infrastructuur en overige openbare ruimte. Soms gaat het om een ingrijpendere verandering waarbij hele delen van het bedrijventerrein worden herontwikkeld en/of is er sprake van een uitbreiding.
- 2) Zij is betrokken bij de ontwikkeling van verschillende diensten en voorzieningen.

#### *1. Gemeentelijke planvorming*

Als de gemeente een ruimtelijk plan ontwikkelt moet de procesmanager letten op de volgende punten:

- Maak gebruik van de input uit de initiëeringsfase.
- Houd bestuurders op de hoogte en houd het bestuurlijk commitment levend (denk aan nieuwsbrieven met uitspraken en een foto van de wethouder erin), houd belangrijke contacten van de wethouder op de hoogte.
- Organiseer vanaf de initiëeringsfase geld en menskracht voor de bijdragen aan de planvorming vanuit verschillende disciplines zoals EZ, RO, verkeer en vervoer, milieu, beheer en wellicht voor de inzet van een extern bureau.
- Organiseer tijdig geld en menskracht voor het vervolg: de uitvoering van de herinrichting en het beheer. Het is vaak moeilijk om gemeenten zo ver te krijgen dat ze langdurige afspraken maken over beheerbudgetten.

- Betrek in een vroeg stadium een klein aantal geïnteresseerde bedrijven (in een overleggroep), zij moeten in eerste instantie zelf afstemmen met hun achterban, later komen er bijeenkomsten voor alle bedrijven. Schroom niet de bedrijven erbij te halen als er nog niets bekend is. Op zo'n moment kunnen de bedrijven optimaal input leveren (geef ook aan dat daar behoefte aan is) en raken ze echt betrokken.
- Geef tijdig en duidelijk aan als bedrijven of eigenaren moeten meebetalen aan de verbeteringen. Laat de gemeente aangeven om hoeveel geld het gaat. Vraag degenen die het plan uitwerken snel met kostenramingen te komen. Bedenk ook wat de alternatieven zijn als bedrijven pertinent weigeren mee te betalen: gedwongen bijdragen (baatbelasting, zal het proces geen goed doen, doe dit alleen als een minderheid niet wil betalen) of een minder ambitieus plan, of een combinatie.
- Ken de gemeentelijke planprocedures, sluit daar procesacties op aan. Denk bijvoorbeeld aan tijdige afstemming (voorafgaand aan officiële inspraak) bedrijventerrein-breed.
- Gebruik de toekomstige vernieuwing van de openbare ruimte als een katalysator voor verbetering van private kavels en gebouwen, probeer bijvoorbeeld door gezamenlijke intentieverklaringen de private partijen aan te zetten tot verbeterd onderhoud of wellicht renovatie.
- Ook bij de planvorming voor een ingrijpende herstructurering (herontwikkeling) van het bedrijventerrein gelden bovenstaande overwegingen; een en ander zal dan wel wat zwaarder aangezet moeten worden. Wellicht zal de gemeente door uitkopen van eigenaren meer zelf een participerende partij worden, wellicht zal zij in een PPS-constructie samen met bestaande eigenaren het terrein (deels) gaan herontwikkelen.
- Zorg ervoor dat ook de contactambtenaren bij hogere overheden op de hoogte worden gesteld en neem kennis van hun expertise en middelen. NB: aandacht van hogere overheden voor een project kan een positief effect hebben op de inzet van lokale bestuurders.
- Werk niet naar een vast einddoel, zeker niet wanneer het gaat om langdurige, complexe processen. Werk naar een globaal en flexibel ontwikkelingsprogramma, waarin uitkomsten of commerciële functies uitwisselbaar zijn. Zeker wanneer deze van belang zijn in de totale exploitatie, moet gekeken worden naar de uitwisselbaarheid van functies als wonen, kantoren en bedrijfsruimte.

*“Als we het proces opnieuw zouden moeten oppakken zou ik niet weer projectleider moeten worden. Die taak is onvoldoende te combineren met mijn reguliere werkzaamheden. Een projectleider die meer vrijgemaakt is, zou de vaart beter in het proces hebben kunnen houden.”*

## 2. Afstemmen met de gemeente inzake 'bedrijvendiensten'

In dit geval, wordt de gemeente betrokken bij de ontwikkeling van allerlei diensten en faciliteiten voor de gezamenlijke bedrijven. Bijvoorbeeld een gemeentepolitiemedewerker en een ambtenaar die zich bezighoudt met veiligheid wordt betrokken bij de ontwikkeling van gebiedsbeveiliging. Of een ambtenaar verkeer&vervoer wordt betrokken bij de ontwikkeling van vervoersmanagement. Of een milieuambtenaar wordt betrokken bij de ontwikkeling van verschillende milieudiensten of -voorzieningen.

Hieronder volgen tips voor deze situatie:

- Ambtenaren uit verschillende disciplines kunnen kennis leveren, aangeven of een idee past binnen het gemeentelijk beleid, vergunningen regelen en wellicht subsidies voor deelonderzoeken leveren.
- Zorg ervoor dat de betrokken medewerkers tijdig bekend zijn en tijdig worden betrokken bij het proces. Nodig hen bijvoorbeeld uit voor een bijeenkomst aan het einde van de initiëeringsfase, of bij de start van de oriëntatiefase. Vervolgens moet duidelijk zijn of zij tijd hebben om in werkgroepverband input te leveren.
- Let erop dat ambtenaren integraal werken en dat zij zelf bedenken wanneer afstemming met andere afdelingen of op bestuurlijk niveau nodig is, bijvoorbeeld wanneer vermoed wordt dat een bepaald voorstel niet enthousiast ontvangen zal worden.

*"Zorg voor een goede afstemming tussen bestemmings-, beeldkwaliteits- en duurzaamheidsplan, zodat er later geen problemen ontstaan doordat de plannen tegen elkaar indruisen."*

## 12 FINANCIËLE ORGANISATIE

In Deel I is een algemene visie op geld als uitdagend thema bij het verduurzamen van bedrijventerreinen gegeven. De inhoud van dit hoofdstuk bevat een aantal praktische tips hierover.

Het is verstandig zo vroeg mogelijk te beginnen met een overzicht van toekomstige kosten en financieringswijzen. Grofweg zijn er drie soorten activiteiten die gefinancierd moeten worden:

- 1) Planvorming (van masterplan tot deelprojectplan), inclusief procesbegeleiding.
- 2) Uitvoering van eenmalige ingrepen (bijv. vernieuwing infrastructuur en openbare ruimte).
- 3) Doorlopende uitvoering / aanbod van diensten en producten (bijv. beveiliging, onderhoud, energievoorziening).

De financieringsstructuur volgt veelal vanzelf uit de organisatiestructuur; partijen denken vanzelfsprekend na over financiering wanneer zij structureel betrokken worden in de samenwerking.

De procesmanager streeft ernaar een goed overzicht te hebben van kosten en (mogelijke) financiers. Vooral wanneer een en ander niet tijdig duidelijk wordt, geeft hij een signaal af aan de betrokkenen. Bijlage 3, pag 71 is een voorbeeld van een dergelijk overzicht. Bij aanvang van planvormingsfase zullen de kosten en financiers van de verschillende acties zich aftekenen en naarmate het proces vordert, worden ze concreter.

*"Wie betaalt, bepaalt."*

*"Als je wilt meepraten, zorg dan dat je meebetaalt. Al is het een gering bedrag, het kan er wel voor zorgen dat je invloed blijft houden."*

*"Hoe groter het belang, hoe groter de bijdrage."*

### **Subsidietips**

- Verken alle mogelijkheden voor subsidies en blijf dat doen. Subsidieverstrekkers zijn altijd op zoek naar interessante projecten. In de bijlagen wordt globaal aangegeven welke subsidiemogelijkheden er zijn. Op [www.subsidieshop.nl](http://www.subsidieshop.nl) is een uitgebreid overzicht van specifieke subsidiemogelijkheden te vinden.
- Bestudeer tijdig de informatie die in het kader van subsidieaanvragen geleverd moet worden. Dat bevordert bovendien de ideevorming over de toekomstige aanpak.
- Vraag subsidie op uitvoering tijdig aan; de regelingen zijn immers gebonden aan strakke deadlines.
- Duurzame plannen maken subsidieaanvragen kansrijk. Benadruk daarom de duurzame aspecten.
- Kansen voor subsidiemogelijkheden voor kleine gemeenten worden vergroot wanneer zij samenwerken met hun buurgemeenten. Stem regelmatig af met de buurgemeenten, zo mogelijk in een regionaal samenwerkingsverband.
- Waak ervoor dat het binnenhalen van subsidies niet dé drijfveer wordt, dit levert doorgaans slechte plannen op.

*"Over geld kun je niet duidelijk genoeg zijn."*

*"Zorg ervoor dat de afspraken van de gemeente over bijvoorbeeld het opknappen van het terrein vertaald worden in het gemeentelijk jaar- of werkplan. Dit geldt zowel voor de ureninzet van de ambtenaren van de diverse afdelingen als voor de financiële reserveringen voor uitvoering".*

### **Aanvullende tips bij financiële organisatie**

- Creëer één pot, waarin alle reeds gereserveerde middelen voor het terrein worden verzameld. Middelen kunnen gekanaliseerd worden via een ontwikkelingsmaatschappij. Het feit dat deze middelen veelal specifiek geoormerkt zijn (bijvoorbeeld vervangen riolering) hoeft geen probleem te zijn. Ook verevening tussen winstgevende en minder rendabele activiteiten kan goed door een ontwikkelingsmaatschappij gerealiseerd worden.
- Omdat het proces onvoorspelbaar is, moet de financiering van de procesbegeleiding periodiek worden ingeschat en vastgelegd.
- Reserveer steeds tijdig budget bij gemeentelijke afdelingen wanneer daar een bijdrage van wordt verwacht.
- Wanneer je de kosten van een deelproject niet goed kunt schatten, probeer dan informatie te krijgen over vergelijkbare projecten in de eigen gemeente of elders.
- Zorg ervoor dat gemeentelijke afdelingen en externe kostendeskundigen tijdig aan de slag kunnen met hun rekenwerk en vraag hen bij aanvang om een grove indicatie.
- Schakel marktpartijen in bij het nadenken over de financiering van de betreffende maatregel, dienst, of voorziening. Zij kunnen wellicht op voorhand al gunstige aanbiedingen doen, als zij weten dat zij zonder veel acquisitie alle bedrijven en eigenaren op het terrein kunnen bereiken met een basisdienst (bijvoorbeeld gebiedsbeveiliging, dat kan worden aangevuld met gebouwbeveiliging, en standaard afvalverwijdering dat gekoppeld kan worden aan specialistische afvalverwijdering).
- Door het verrichten van marktonderzoek ten aanzien van commerciële functies kan worden voorkomen dat project-exploitaties, die op papier sluitend zijn, in de praktijk tekorten laten zien door het ontbreken van een afzetmarkt. Ook wat dit betreft wordt het belang van regionale samenwerking onderstreept: streef regionaal naar een goede fasering van de totale pijplijn aan commerciële functies in een regio.
- De financiering van het beheer van de openbare ruimte is een complexe zaak, vooral wanneer dit in een PPS-constructie moet plaatsvinden. Start tijdig met een degelijke verkenning van kosten en financieringsmogelijkheden.
- Monitor periodiek de uitgaven voor deelprojecten; pas desgewenst budgetten tijdig aan.

*"Maak duidelijk dat duurzaam niet eng is en financieel wat kan opleveren."*

## 13 TUSSEN GO EN NO GO

Bij het uitwerken van de verschillende thema's tot concrete acties kunnen zich momenten voordoen dat je je als procesmanager afvraagt of het nog zin heeft om door te gaan. Wat doe je als je het gevoel krijgt dat je aan een dood paard trekt?

*“Stop in het begin niet te veel energie in dwarsliggers. Zij sluiten wellicht in een later stadium aan.”*

### **Weerstand bij bedrijven/eigenaren**

Aan het eind van de initiëeringsfase moet echt blijken of de bedrijven/eigenaren zich willen inzetten met menskracht (overleg) en financieel willen bijdragen. Als dergelijke ondersteuning uitblijft, kan het zijn dat de gemeente meer moet investeren in haar relatie met het bedrijfsleven. Aandachtspunten voor de gemeente hierbij zijn:

- Zorg ervoor dat kleine verbeteringen worden doorgevoerd, bijvoorbeeld door beheeracties als vegen, maaien, zwerfvuil en graffiti verwijderen.
- Houd contact, de onderhoudsactiviteiten zijn een goede aanleiding hiervoor (bel op en vraag of men er tevreden over is). Blijf benadrukken dat het gezamenlijke belang van de bedrijven op het terrein voorop staat.
- Vraag andere vertegenwoordigers van het bedrijfsleven (Kamer van Koophandel, VNO-NCW, MKB-organisaties, branchevereniging, etc.) of zij op een of andere wijze het proces vlot kunnen trekken.

Ondertussen moet duidelijk zijn waarom de bedrijven niet willen bijdragen aan het verduurzamingsproces. Kennen ze de gezamenlijk bepaalde ambities? Begrijpen ze wel wat hiermee wordt bedoeld? Staan ze er wel achter? Vinden ze de voorgestelde maatregelen wellicht onnodig? Kunnen ze zich beter vinden in een bescheidener pakket van maatregelen? Is de gevraagde financiële bijdrage voor hen een te forse aderlating? Zijn ze principieel tegen private bijdragen aan collectieve zaken? Hoe zijn de meningen verdeeld? Zoek zoveel mogelijk samen met de bedrijven uit wat wel een haalbaar programma is. Streep zo nodig een aantal thema's van de agenda of maak ze minder zwaar. Of leg een duidelijke keuze voor: samen verder gaan of niet. Laat onwillige bedrijven of eigenaren los, op een later tijdstip wordt wellicht door anderen een beroep gedaan op hun loyaliteit. Misschien is er op dit moment simpelweg niet meer energie en draagvlak te mobiliseren; accepteer dit.

Als de bijdrage van het bedrijfsleven beperkt is moeten de gemeente en andere partijen die willen meedoen, zoals subsidieverstrekkers, bepalen of, en zo ja hoeveel zij in het terrein willen investeren.

### **Bijdrage gemeente brokkelt af**

In de praktijk blijkt het nogal eens voor te komen dat na een goede start met gemotiveerde partijen de samenwerking alsnog dreigt te mislukken door gebrek aan procesbegeleiding en planontwikkeling. Vaak is dat weer het gevolg van gebrek aan geld.

Maar dat is niet de enige reden. Onderschatting van de tot dan toe verrichte inspanningen of het besef zich voor langere tijd vast te moeten leggen kunnen ook de voortgang van het samenwerkingsproces frustreren.

De procesmanager moet zich wapenen tegen plotselinge stagnering, bijvoorbeeld wanneer een wethouder ineens investeringen in het proces vooruitschuift en zijn ambtenaren inzet voor andere zaken. Of wanneer hij voorziet dat het uitwerken van thema's naar acties meer gaat kosten dan aan financiële middelen beschikbaar is.

*“Bestuurlijk commitment – enthousiaste inspirerende en consistente gemeentebestuurders – is een van de belangrijkste voorwaarden voor succes. Blijf je hiervan bewust”.*

Hieronder wat tips voor zulke situaties:

- Besef dat het moeilijk is om als procesmanager invloed uit te oefenen op het gemeentebestuur, het is vaak ook niet te doorgronden waarom er een koerswijziging is (deals met andere partijen over andere zaken).
- Manieren waarop je wel invloed kunt uitoefenen: via bestuurders van belangrijke bedrijven en de Kamer van Koophandel en via raadsleden (stuur een brief of bel hen op), door een ingezonden bericht van de bedrijvenvereniging in de lokale krant.
- Zorg ervoor dat je de argumenten voor ondersteuning met mensen en geld goed paraat hebt (zie ook de beschrijving van de gemeentelijke belangen in hoofdstuk 4, pag. 17).
- Probeer de ambtenaren zoveel mogelijk in te zetten binnen de bestaande kaders. Als zij het bedrijventerrein belangrijk vinden, regelen ze dat er toch aandacht aan het terrein wordt besteed. Dingen die zij kunnen doen zijn: het terrein op de bestuurlijke agenda zetten en in allerlei algemene plannen benoemen (economisch beleid, milieu, verkeer en vervoer, milieu), ondernemers oproepen een geluid te laten horen, kleine subsidies lospeuteren voor bijvoorbeeld milieutechnische verbeteringen.
- Probeer een externe procesmanager binnen te halen, misschien krijgt deze wel voor elkaar wat een interne projectleider niet voor elkaar krijgt. Sommige provincies bieden procesmanagers aan ter ondersteuning van gemeenten, dit geschiedt veelal via regionale organisaties en ontwikkelingsmaatschappijen. Ook de Kamer van Koophandel biedt soms procesondersteuning aan. Vooral kleine gemeenten die zelf over onvoldoende capaciteit en ervaring beschikken, hebben net dit zetje nodig om (beter) in actie te komen.
- Schakel een commercieel parkmanagementbedrijf in dat wél een markt ziet in het terrein en dat wil investeren in het proces.
- Zet met een minimum aan activiteiten het proces low profile voort. Al is het maar af en toe een informele bijeenkomst voor de ondernemers en een paar ambtenaren.

### **Adempauze**

Het kan gebeuren dat een wederzijdse adempauze tijdelijk de beste oplossing is. Het risico bestaat dat het daarna veel moeite kost om de samenwerking weer op te starten. Toch hoort dit er soms bij: perioden van enthousiasme en activiteit wisselen af met rustige perioden waarin men bezig is met andere zaken. Naar verwachting worden bedrijven en gemeenten zich stukje bij beetje bewust van de kwaliteit van het bedrijventerrein en de waarde van de samenwerking daarbij.

Besef bovendien dat dit processen van lange adem zijn. De initiëeringsfase kan zomaar een jaar duren, de daarop volgende oriëntatiefase duurt jaren en houdt soms nooit op. Blijf dus telkens nieuwe mogelijkheden onderzoeken.



## 14 EXTERNE NIEUWSBRIEF

Verduurzaming van een bestaand bedrijventerrein noodzaakt tot intensieve afstemming met veel verschillende partijen en derhalve tot intensieve communicatie. Er wordt op uiteenlopende manieren gecommuniceerd; van tweegesprekken tot grote bijeenkomsten, van kattedelletjes per e-mail tot officiële brieven gericht aan alle individuele bedrijven, van een bericht in de lokale krant tot de gemeentelijke website. Belangrijke communicatiewijzen zijn in voorgaande hoofdstukken behandeld: introductiegesprekken, bijeenkomsten, plandocumenten en de afstemming met betrekking tot de uitwerking van deelprojecten. In dit hoofdstuk wordt de nieuwsbrief als communicatiemiddel beproven.

Tips bij het uitbrengen van nieuwsbrieven:

- De doelgroep bestaat uit de bedrijven, eigenaren, betrokkenen bij de gemeente, provincie Kamer van Koophandel, VNO-NCW, etc.
- Schrijf korte stukjes in toegankelijke taal (ondernemers hebben weinig tijd).
- Zorg voor een positieve, constructieve toon, hetgeen niet wil zeggen dat kritiek gecensureerd moet worden.
- Zorg ervoor dat de nieuwsbrief zoveel mogelijk een product is van de bedrijven zelf: de naam van de bedrijvenvereniging voorop, zoveel mogelijk eigen kopij, foto's van het terrein met de bedrijven goed in beeld.
- Interviews met ondernemers doen het goed (ze worden gelezen uit nieuwsgierigheid, human interest en de voorbeeldfunctie leidt tot verhoging van het draagvlak).
- Laat ook ambtenaren van verschillende betrokken afdelingen korte stukjes schrijven over hun bijdragen.
- Maak gebruik van de gelegenheid om enquêtes, bezoeken en bijeenkomsten aan te kondigen en om daar verslag van te doen.
- Alle zaken die betrekking hebben op het bedrijventerrein kunnen gemeld worden, van een wegpobbreking in de buurt tot een nieuwe wethouder EZ en diens opvatting over het bedrijventerrein. Ook een interview met de eigenaar van de snackbar op het terrein hoort erin thuis.
- Houd bedrijven steeds voor wat hun voordelen zijn.
- Maak de vormgeving niet te chique ('We kunnen ons geld wel beter besteden').
- Verstuur de nieuwsbrief per post en per e-mail (vanaf mail-adres bedrijvenvereniging). Zorg ervoor dat ze ook liggen op plekken waar veel mensen komen (recepties, benzinstation).
- Ga na in hoeverre de nieuwsbrief gelezen en gewaardeerd wordt.

*"Het slagen van het proces staat of valt met communicatie. Laat goed zien wat je doet!"*



## 15 FORMALISEREN

Het formaliseren van afspraken binnen en tussen partijen betreft het in contracten en samenwerkingsovereenkomsten vastleggen van toekomstige bijdragen van de samenwerkende contractpartners. Het kan hierbij gaan om het oprichten van een bedrijvenvereniging, met bijbehorende statuten. Ook kan het gaan om de samenwerkingsovereenkomst tussen een gemeente en een bedrijvenvereniging met de voorgenomen personele inspanningen en financiële bijdragen. Tenslotte vragen alle gemeentelijke plandocumenten die gedurende het proces worden opgesteld om formele goedkeuring van het gemeentebestuur.

### Wanneer formaliseren?

De behoefte aan een formele status van de samenwerking ontstaat vanaf het moment dat de betrokkenen zekerheid willen krijgen over het commitment en de toekomstige bijdragen van de samenwerkingspartners. In de eerste plaats gaat het om een echt samenwerkingsverband van de bedrijven en eigenaren onderling, dus de oprichting van een bedrijvenvereniging of stichting met bijbehorende verplichtingen. En vervolgens gaat het om afspraken (contracten) met andere partijen, zoals de gemeente en leveranciers van diensten en faciliteiten.

Het formaliseren speelt in elke fase een rol. Een bedrijvenvereniging of stichting kan al bestaan nog voordat het initiatief (of eigenlijk een nieuw initiatief dus) werd genomen. Er kunnen ook al contracten zijn, bijvoorbeeld met een beveiligingsbedrijf en met een gezamenlijk ingehuurde hovenier. Maar door het initiatief wordt een oriëntatie op nieuwe gezamenlijke acties ingezet. Wellicht moeten statuten worden gewijzigd.

Er zijn vele voorbeelden van beslisdocumenten of contracten die tijdens het samenwerkingsproces worden opgesteld:

- startnotitie;
- gezamenlijke intentieverklaring bedrijven en gemeente;
- gemeentelijk werkplan of plan van aanpak;
- ruimtelijk economische visie, masterplan;
- voorstel tot bestemmingsplanwijziging;
- oprichting vereniging / stichting, of wijziging statuten;
- samenwerkingsovereenkomst tussen bedrijvenvereniging en gemeente;
- voorstel voor strategische grondaankopen;
- uitvoeringsprogramma;
- contracten met uitvoerende partijen, van stedenbouwkundig bureau tot beveiligingsbedrijf;
- voorstellen gemeentebudgettering per onderdeel.

*“Maak de officiële samenwerking bekend via de media (nieuwsbrief, regionale krant) en zet op het terrein borden neer waarop je aangeeft wie er samenwerken aan welke voorzieningen.”*

### Formaliseren als procesfactor

Het werken aan een gezamenlijk contract – of het nu de statuten van de vereniging zijn of een beheerovereenkomst tussen bedrijven en gemeente – is een ritueel dat verschillende effecten kan hebben op het proces. Het brengt de partijen bij elkaar en dwingt hen goed na te denken over toekomstige bijdragen. Het kan ook verschillen tussen partijen duidelijk maken, en dus proceswerk opleveren. Het levert een document op waarnaar verwezen kan worden als een partij zijn verplichtingen niet nakomt, maar het levert ook handhavingsvragen op. Juridische trajecten zijn vaak langdurig, kostbaar en voor veel partijen ondoorzichtig. Deze kunnen ook de samenwerking frustreren in plaats van stimuleren. Genoeg redenen voor de procesmanager om zich goed te verdiepen in processen die met formaliseren te maken hebben en die al vanaf de initiëeringsfase aan de orde kunnen zijn.

Tips bij de voorbereiding van het formaliseren:

- Je houdt de wenselijkheid van formaliseren continu in de gaten. Verdiep je tijdens elke fase in de vervolgstappen en de eventuele noodzaak tot formele afspraken die daaruit voortvloeien.
- Zorg ervoor dat je weet wat er in bepaalde overeenkomsten moet staan, dan kun je de betrokkenen daar tijdig van bewust maken. Vraag collega-procesmanagers contracten te mogen inzien als voorbeeld. Neem ook literatuur hierover door (zie de literatuurlijst in bijlage 6, pag. 75).
- Hét kenmerk van de overeenkomst is dat meerdere partijen ermee akkoord moeten gaan, daarom is het vaak verstandig een externe jurist in te schakelen die de contractvorming begeleidt.
- Zorg ervoor dat tijdig bekend is wie deze jurist is. De criteria die van belang zijn bij de selectie van een jurist (bureau) zijn: voldoende ervaring op dit terrein, een goed inzicht in de belangen over en weer, oog voor de duurzaamheid van de overeenkomst, pragmatische inslag en een goed evenwicht tussen kosten en resultaten (voor een simpel contract hoeft je geen dure jurist in te schakelen).
- Voer een voorbereidend gesprek met de jurist, neem mogelijke knelpunten door en wijs de betrokken partijen daarop.
- Als blijkt dat nog onvoldoende informatie beschikbaar is om een goed beslisdocument op te stellen, zorg er dan voor dat deze informatie beschikbaar komt (anders wordt een halfbakken besluit genomen).
- Laat besluitvorming niet eindeloos van lopende zaken en studies afhangen. Start wanneer aan driekwart van de informatiebehoefte is voldaan. Dit stelt eisen aan het gewicht, de doortastendheid en de (politieke) durf van de procesmanager en de eventueel verantwoordelijke bestuurder. Haak aan bij lopende initiatieven en benut de praktische kansen die zich op elk moment kunnen voordoen.
- Wees ervan bewust dat verschillende betrokkenen hun eigen manier hebben om met contractvorming om te gaan. Als bedrijven eenmaal overtuigd zijn van de noodzaak van het contract, zijn zij vaak slagvaardiger in het (laten) opstellen daarvan dan een gemeente (waar meer controle- en goedkeuringsstappen nodig zijn).
- Door het werken aan een gezamenlijk contract kan blijken dat er verschillen van inzicht en houding zijn die eerder nog niet naar boven kwamen. Het proces kan daardoor vertragen. Onderzoek goed waar de verschillen zitten en hoe wezenlijk ze zijn.
- Houd de betrokkenen bij de les: kennen ze de inhoud van de contracten die opgesteld worden wel goed? Hebben ze behoefte aan een toelichting, willen ze nog input leveren?
- Het opstellen van een contract levert altijd een handhavingsvraag op. Valt dit juridisch af te dwingen, welke sancties zijn er, wie voert dit uit? Het is de verantwoordelijkheid van de procesmanager om ervoor te zorgen dat de partijen die de afspraken moeten handhaven, hiervan goed doordrongen zijn en een handhavingsplan hebben. Vaak is het vanuit praktische handhavingsmogelijkheden verstandiger om een en ander niet zwaar juridisch vast te spijkeren, maar om een 'zachter' document op te stellen zoals een intentieverklaring of een contract in algemene bewoordingen. Pas op dat je het contract niet tot doel verheft. Een goede overlegstructuur en persoonlijk contact (sociale controle dus) levert vaak ook goede resultaten op.
- Besteed veel aandacht aan afspraken over beheer. Het is voor veel gemeenten nieuw om langdurige afspraken te maken over de te leveren beheersinspanningen en resultaten. Nog nieuwer is het om beheersbudgetten over te dragen aan een samenwerkingsverband met bedrijven/eigenaren en de beheerstaken uit te besteden. Houd er rekening mee dat de besluitvorming wellicht niet soepel verloopt.
- Als er sprake is van een formele samenwerkingsovereenkomst (tussen bedrijven onderling of tussen de bedrijven en de gemeente) is het uiteindelijke contract een bevestiging van de samenwerking. Benadruk dit met een ondertekeningsritueel tijdens een feestelijke bijeenkomst en communiceer deze gebeurtenis goed met de betrokkenen en de omgeving (nieuwsbrief, artikel in de lokale krant).

## 16 PROCESASPECTEN VAN UITVOERING EN DAARNA

Zodra de betrokken partijen hebben besloten bij te dragen aan (deel)projecten is het belangrijkste proceswerk gedaan. Naast procesmanagement is er nu ook sprake van projectmanagement voor de deelprojecten.

Tijdens en ook na de uitvoering van de projecten moet aandacht worden besteed aan het bredere samenwerkingsproces. Hierbij gaat het niet alleen om de samenwerking aan het (deel)project, maar ook om het blijvende samenwerkingsproces.

### Procestips bij uitvoering

- De beste aanloop naar uitvoering is een strategische fasering (zie ook hoofdstuk 11, pag. 47) en een gezamenlijk aangepakte selectieprocedure. Laat de bedrijven/eigenaren en gemeente samen bepalen wie de uitvoerenden worden.
- Onderzoek tussentijds of de betrokkenen tevreden zijn over de uitvoering en de communicatie daarover en koppel dit terug naar de projectmanager.
- Contact met bedrijven over details van de uitvoering is vaak belangrijk voor een goede uitvoering en levert ook draagvlak voor andere acties op.
- De ene verbetering kan soms leiden tot de andere. Vraag degenen die meewerken in het project nieuwe kansen voor nieuwe verbeteringen aan te geven.
- Wees trots op de bereikte resultaten en vent die uit via alle denkbare communicatiekanalen, overdrijf als dat onschuldig of nodig is en gun de bestuurders regelmatig de eer.
- Koppel de geboekte successen terug naar de samenwerkingspartners (die wellicht in complexe deelprojecten ontwikkeld zijn) dit motiveert hen.
- Valt er wat te vieren? Organiseer een feestje voor iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan het project.

### HET BLIJVENDE SAMENWERKINGSPROCES

Na een periode waarin vele projecten in ontwikkeling zijn en worden uitgevoerd, zal een rustiger periode aanbreken. Er zijn wellicht grote fysieke ingrepen gedaan, er zijn wellicht verschillende diensten en voorzieningen opgezet en een beheerorganisatie opgezet, en er is een lopend overleg tussen de bedrijven en de gemeente. Het samenwerkingsproces is een stabiele fase terecht gekomen, de beheerfase.

Ondertussen blijft de wereld veranderen, veranderen belangen en wensen van bedrijven en het regionale aanbod van bedrijventerreinen, en zal het karakter van het terrein op den duur ook veranderen. Ook al zijn er langdurige contracten afgesloten en zijn belangrijke verbeteringen doorgevoerd, de samenwerkende partijen zullen moeten blijven communiceren over de duurzame kwaliteit van het terrein. Er zullen altijd weer verbetermogelijkheden zijn, thema's die nadere uitwerking behoeven. Kortom: het samenwerkingsproces staat nooit stil.

Van de kant van de bedrijven (en eventueel ook eigenaren) zal er gewerkt moeten worden aan blijvend wederzijds contact en afstemming, en ook aan goede vertegenwoordiging van de bedrijven richting gemeente. De gemeente op haar beurt zal de vinger aan de pols moeten houden en in ieder geval een duidelijke contactpersoon moeten hebben voor de bedrijven op het terrein. Veel gemeenten zijn niet gewend structureel te investeren in het contact met bedrijven op het bedrijventerrein. Zij zijn vaak niet in staat of bereid capaciteit daarvoor vrij te maken. Wanneer echter in het kader van de verduurzaming van het bedrijventerrein een goede samenwerking tussen bedrijven en gemeente tot stand is gekomen, is de basis voor een structurele voortzetting daarvan gelegd.

## Aandachtspunten bij het voortzetten van het samenwerkingsproces

### *Evaluatie van de resultaten*

Bij aanvang van het proces waren er belangrijke bijeenkomsten over de toestand van het bedrijventerrein. Er werden gezamenlijke doelen gesteld en acties in gang gezet. Wat vinden de betrokkenen (ongetwijfeld deels andere vertegenwoordigers), na alle procesontwikkelingen en acties nu van het terrein? Wat vinden ze van de samenwerking tussen alle betrokkenen? Organiseer een grote bijeenkomst en bepaal gezamenlijk hoe er samen verder gewerkt gaat worden aan de continue verbetering van het terrein.

### *Opzetten van een beheerorganisatie*

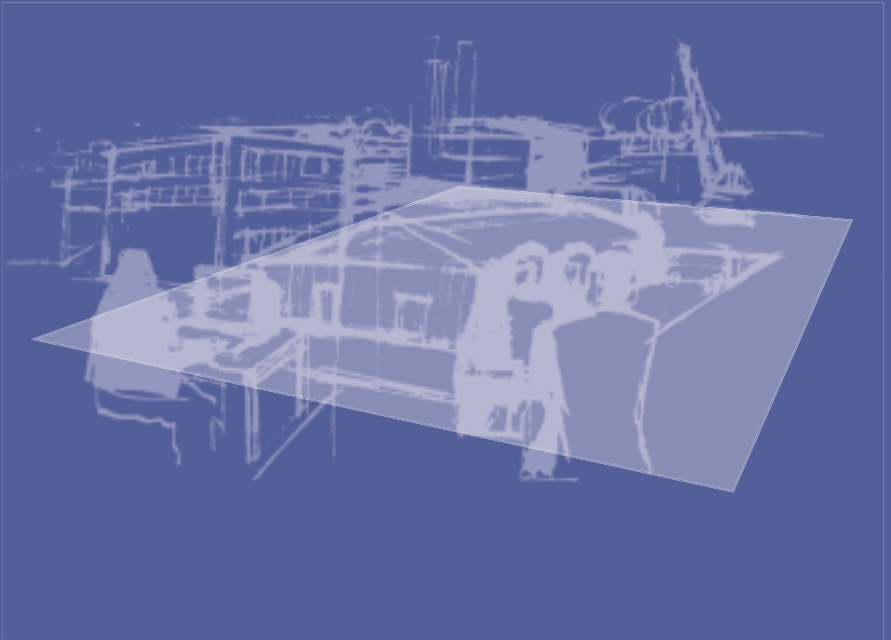
Tijdens de beheerfase wordt gewerkt aan het borgen van de gerealiseerde kwaliteit en het signaleren, initiëren en implementeren van nieuwe kansrijke ideeën. Maar ook aan het behouden van de opgebouwde samenwerking. Tijdens de voorafgaande fasen is uitgebreid nagedacht over de diensten die daartoe geleverd moeten worden en wie deze diensten bekostigt. Wanneer de beheerfase aanbreekt, is er een organisatie opgezet en een samenwerkingsverband tussen bedrijven / eigenaren en gemeente. Zorg voor een beheerorganisatie die de continuïteit waarborgt en kansrijke initiatieven signaleert. Deze beheerorganisatie kan worden gestoeld op de bestaande project / procesorganisatie. Kies een organisatievorm die past bij het ambitieniveau van de ondernemers. Enkele verschillende vormen van beheer zijn:

- projectorganisatie uitvoeringsfase omgebouwd tot beheerorganisatie;
- sectoraal beheer door gemeente (traditioneel model);
- samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen;
- samenwerking tussen gemeente en andere partijen;
- uitbesteden op basis van beeldkwaliteitsnormen;
- aanstellen coördinator op bedrijventerrein;
- parkmanagement met een formele status (vereniging, stichting, bv etc.).

### PARKMANAGEMENT

Parkmanagement is het managen van de totale inrichting, inclusief voorzieningen en onderhoud, van het terrein met als doel: behoud van kwaliteit en verlenging van de levensduur van het bedrijventerrein. Parkmanagement is een onderwerp van publiek-private samenwerking. Het ligt daarom voor de hand om hiervoor een aparte rechtspersoon in het leven te roepen: een vereniging, een stichting of een coöperatie. Gemeente, bedrijven en eventuele vastgoedpartijen moeten daarbij op een evenwichtige manier zijn vertegenwoordigd. Ideeën over en maatregelen om te komen tot parkmanagement dienen al vroeg in het herstructureringsproces aan bod te komen.

In de praktijk is het niet mogelijk om direct volledig parkmanagement in het leven te roepen. Parkmanagement moet groeien, groeien in takenpakket, groeien in participatiegraad en groeien tot een volwaardige partij die handelt in het belang van ondernemers op korte en lange termijn. In de aanloopfase (circa 3 jaar) is parkmanagement veelal voor een belangrijk deel afhankelijk van overheidssteun. Als parkmanagement voorziet in de behoeften van ondernemers en overheden, kan dat niet zo blijven. De toegevoegde waarde van parkmanagement dient mede gemeten te worden aan de mate waarin het parkmanagement betalende klanten weet te binden. Om de herkenbaarheid en toegankelijkheid te vergroten is het organiseren van een fysiek punt op het bedrijventerrein (facilitypoint) wenselijk.



# ACTIVITEITENOVERZICHT PER PROCESFASE

Deel II van dit handboek beschrijft de activiteiten die gedurende het samenwerkingsproces aandacht vragen van de manager. De activiteiten zelf staan hierbij centraal.

Zoals herhaaldelijk is opgemerkt, wordt de ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein ruwweg in zes fasen opgedeeld. Deze fasen zijn toegelicht op de binnenkant van de omslag. Het komt voor dat het procesmanagement sterk gerelateerd is aan de procesfasen, met name wanneer dit management in gemeentelijke handen is. In dat geval heeft de (ambtelijke) procesmanager steun aan een activiteitenoverzicht en tips per fase. Daarin voorziet deze 'checklist' en hoewel die dus uitgaat van de gemeente als trekker van het proces, is het overzicht voor iedere procesmanager nuttig en bruikbaar.

De checklist is geordend aan de hand van zes aspecten die elke fase weer terugkeren. Dat zijn:

- benodigde informatie;
- organisatie;
- financiën;
- document;
- communicatie;
- besluit.

## 1 IDEEFASE

Een van de betrokken partijen (bedrijf, eigenaar, gemeente ambtenaar) signaleert een probleem of een behoefte met betrekking tot het betreffende bedrijventerrein. Door contact met andere betrokkenen wordt dit (globale) idee een gezamenlijk idee. Het gemeentebestuur neemt een besluit om verder te gaan met het proces.

### Benodigde informatie

Met betrekking tot de bedrijven en eigenaren op het terrein

- Bekende klachten en wensen van ondernemers en eigenaren.
- Organisatiegraad op het terrein en op hoger schaalniveau (gemeentelijk, regionaal).
- Namen en telefoonnummers van contactpersonen van vertegenwoordigers bedrijventerrein.
- Profiel bedrijven, type bedrijfsactiviteiten.
- Bestaande contacten tussen gemeente en bedrijfsleven (groepsgewijs, individueel).

### Met betrekking tot gemeentelijke plannen

- Bestaande plannen en ruimteclaims (zie hoofdstuk 4 bij 'gemeente', pag. 17).
- Relevante ontwikkelingen en plannen in buurgemeenten, eventuele uitruilmogelijkheden.
- Documentatie over verduurzamingsprojecten op soortgelijke terreinen, gegevens contactpersonen.

### Organisatie

- Globale draagvlakpeiling bij enkele belangrijke bedrijven op het terrein.
- Globale draagvlakpeiling binnen gemeente, ambtelijk en bestuurlijk, en van verschillende disciplines.
- Eerste oriëntatie op procesaanpak en organisatie met een startnotitie.

### Financiën

- Praat niet meteen over geld; de financiën zijn in deze fase nog niet aan de orde.
- Werk eerst aan draagvlak voor verbeteringen, bekijk daarna pas wie de potentiële kostendragers zijn.
- Oriënteer je persoonlijk wel zo snel mogelijk op kosten van alle toekomstige activiteiten.

### Document

Stel een startnotitie op met daarin de bevindingen uit deze ideefase.

Dit wordt de basis voor alle volgende planuitwerkingen (zie ook hoofdstuk 9, pag. 41). Onderdelen zijn in ieder geval:

- Resultaten behoeftepeiling.
- Gezamenlijk doel en thema's die uitwerking behoeven.
- Globale procesaanpak met taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen.

### Communicatie

- Verkenningsgesprekken (zie hoofdstuk 7, pag. 31).
- De startnotitie wordt eerst met alle betrokken partijen (zie organisatie) gecommuniceerd en vervolgens met de wethouder Economische Zaken, omdat deze het ter besluitvorming moet voorleggen en verdedigen.

### Besluit

- De betrokkenen nemen het besluit om de aanpak van het bedrijventerrein verder te initiëren.
- Wacht met het besluit wanneer onvoldoende informatie beschikbaar is.



## 2 INITIËRINGSFASE

Aanzet tot gemeenschappelijk draagvlak voor concrete verbeteringen. Het proces komt nu echt op gang, er is steeds meer contact tussen de betrokken partijen, dit contact krijgt een gestructureerde vorm.

### Benodigde informatie

- Lijst met namen van alle bedrijven en eigenaren (uit kadaster) op het bedrijventerrein.
- Lijst bedrijven (ondernemers) die ook eigenaar zijn van het bedrijfspand.
- Inventarisatie provinciale subsidies voor proces en uitvoering (afpraak met betreffende ambtenaar).
- Inventarisatie andere subsidiemogelijkheden (rijksoverheid, provincie, belangenorganisaties).
- Inventarisatie van potentiële procesondersteuning (advies en begeleiding) van bijvoorbeeld Kamer van Koophandel, ontwikkelingsmaatschappij, regionaal samenwerkingsverband).

### Organisatie

(zie ook hoofdstuk 11, pag. 47 en bijlage 2, pag. 69).

#### Bestuurlijk

- Idealiter is één wethouder (eind)verantwoordelijk voor het revitaliseringproject.
- Doe er alles aan om te zorgen dat hij breed bestuurlijk draagvlak krijgt en behoudt.

#### Ambtelijk

- Inschatting van de tijd en de inzet van een ambtelijk projectleider in de initiëringfase: twee dagen per week voor een periode van enkele maanden (niet langer, bedrijven haken anders af).
- Inschatting van de benodigde in- en externe expertise in deze en volgende fasen.
- Bij inzet externe partij: bepaal samen de behoefte, stel offerteverzoek op, start selectieprocedure.
- Opstellen plan van aanpak voor het verdere proces (zie hoofdstuk 9, pag. 41).

#### Bedrijfsleven

- Richt begeleidingscommissie en/of stuurgroep op.
- Doe een beroep op bedrijven om op vragenlijsten te reageren en deel te nemen aan workshops.
- Werk aan structureel overleg met vertegenwoordigers bedrijventerrein.
- En/of haak in op regulier overleg tussen bedrijven en gemeente of binnen de bedrijven(vereniging).

#### Projectorganisatie

- Richt een begeleidingscommissie op met vertegenwoordigers van gemeente, bedrijven, provincie.
- Organiseer voldoende capaciteit en prioriteit bij de gemeentelijke teamleden door afspraken op managementniveau.

- Oriënteer je op de toekomstige organisatiestructuur (denk nu al aan de uiteindelijke beheerorganisatie).

### Financiën

- Zorg voor een gemeentelijk werkbudget voor het opstellen van een plan voor het terrein (in ambtenaren capaciteit, en eventueel in te zetten externen).
- Scan de subsidiemogelijkheden (zie hoofdstuk 5 'Geld', pag. 24, bijlage 5, pag. 73 en hoofdstuk 12, pag. 53).
- Vraag processubsidie aan. Denk ook aan de ondersteuning in natura (procesmanager) die wellicht door de provincie of regio aangeboden kan worden.
- Maak alle interne betrokken partijen duidelijk dat het initiatief voor verbetering of herontwikkeling een forse inzet in uren vraagt en dat de planvormingsperiode lang kan duren.

### Document

- Stel een plan van aanpak op voor het verdere proces.
- Beschrijf hierin ook de op te zetten projectorganisatie.
- Leg dit document voor aan de partijen die werkbudgetten toekennen.

### Communicatie

- Pols op informele wijze de meningen van een aantal bedrijven en eigenaren op het terrein, blijf dit het gehele proces doen.
- Bijeenkomst met ondernemers en eventueel enkele eigenaren: toelichting door wethouder en ambtenaar / extern bureau.
- Zorg voor een degelijke terugkoppeling vanuit de betrokken gemeentelijk afdelingen.
- Onderhoud het bestuurlijk draagvlak, bijvoorbeeld door een presentatie van de startdocumenten in college / commissie / raad, of door een bezoek van de betrokken wethouder(s) aan het terrein.
- Maak op de gemeentelijk website een link naar duurzame ontwikkeling bedrijventerrein.
- Start een nieuwsbrief (of haak aan op de bestaande nieuwsbrief van de bedrijvenvereniging) (zie ook hoofdstuk 14, pag. 57).
- Zorg ervoor dat ook de contactambtenaren (en via hen bestuurders) bij hogere overheden op de hoogte worden gesteld en neem kennis van hun expertise en middelen.
- Benadruk de besluiten tot toekenning van mensen en middelen voor de voorzitting van het proces met een formele en feestelijk startmoment met bestuurders en pers.

### Besluit

- Het gemeentebestuur accordeert het gezamenlijk gedragen voorstel voor de projectorganisatie (plan van aanpak planvorming) en de gezamenlijke financiering hiervan.
- De bedrijvenvereniging neemt tijdens haar eigen vergadering het besluit dat zij zich samen met de gemeente wil gaan inzetten voor verbetering van het terrein.
- Ook de betrokken subsidie verstrekende organisaties bevestigen officieel hun bijdragen (financiële middelen, menskracht).

### 3 ORIËNTATIEFASE

Nadere (iets concretere en gedetailleerde) oriëntatie op de aanpak van het terrein: inventarisatie van knelpunten, wensen en behoefte en verkenning van mogelijkheden en onmogelijkheden. Afstemming met bedrijven, eigenaren, binnen de gemeente en met andere betrokken organisaties.

#### Benodigde informatie

Vooraf in deze fase wordt veel informatie verzameld (een deel is wellicht al eerder verzameld):

- Knelpunten op het terrein, alsmede de wensen en behoeften van de bedrijven en vastgoedeigenaren (d.m.v. scan of enquête, zie pag. 33).
- Wensen en behoeften van de overige actoren (gemeentelijke afdelingen).
- Grondposities: zijn er eigenaren (projectontwikkelaars) met herontwikkelingsplannen?
- Plannen van alle gemeentelijke afdelingen met betrekking tot het terrein en directe omgeving.
- Plannen / projecten van Provincie en Rijkswaterstaat m.b.t. de directe omgeving van het terrein.
- Plannen van buurgemeenten inzake bedrijventerreinen (uitruilmogelijkheden).
- Plannen van actoren als NS, Openbaar Vervoerbedrijf, politie, brandweer, nutsbedrijf, waterschap.
- Groslijst verduurzamingsmogelijkheden (info bij Novem).

#### Organisatie

- Inventarisatie en analyse van de verzamelde gegevens.
- Beschrijving knelpunten en indicaties voor oplossingsrichtingen (eventueel uitbesteden).
- Nadere oriëntatie op procesaanpak, werk concept document uit n.a.v. gesprekken met betrokkenen.

#### Financiën

(zie ook hoofdstuk 12, pag. 53)

- Creëer één gemeentelijke pot, waarin alle reeds gereserveerde middelen voor het terrein worden verzameld.
- Blijf alle mogelijkheden voor subsidies (ook voor individuele bedrijven) verkennen.
- Vraag (indien mogelijk) subsidie aan voor het opstellen van een masterplan.
- Onderzoek of samenwerking met buurgemeenten de kansen op subsidies vergroot.

#### Document

- Een rapportage met een inventarisatie van knelpunten en problemen, wensen en behoeften van gemeente en bedrijven met betrekking tot verschillende thema's (zie binnenkant omslag) en mogelijke oplossingsrichtingen (zie hoofdstuk 9, pag. 41).

#### Communicatie

- Bijeenkomst met bedrijven: van knelpunten, wensen en behoeften naar oplossingsrichtingen.
- Eventueel ook bijeenkomst met eigenaren die niet eigenaar / gebruiker zijn.
- Nieuwsbrief: monitor de redactie (relevant nieuws, bijdrage gemotiveerde betrokkene) en distributie.
- Ga na of met alle relevante partijen goed wordt afgestemd, ook in regionaal verband;
- Excursie op het terrein en / of een succesvol voorbeeldproject op een bedrijventerrein elders.
- Interne gemeentelijke bijeenkomst: bespreek informatievoorziening en verdere voortgang.
- Stop niet te veel energie in dwarsliggers. Zij sluiten wellicht in een later stadium toch aan.

#### Besluit

- Stel de resulterende rapportage vast in de begeleidingscommissie.
- Check of alle relevante betrokkenen nog bij de les zijn, of zij de uitgangspunten nog onderschrijven en zich kunnen vinden in de actuele bevindingen en ideeën. Zeker na bestuurswisseling van belang.
- Indien er draagvlak is voor een aantal globale oplossingsrichtingen, worden deze bestuurlijk vastgesteld. Eventueel kan dit ook samen met het bedrijfsleven in een convenant worden vastgelegd.

### 4 PLANVORMINGSFASE

Hierbij gaat het om het opstellen van een degelijk masterplan waarin alle toekomstige projecten op en voor het terrein zijn opgenomen. De planvorming is vanzelfsprekend al in de eerdere fasen ingezet, nu gaat het om het integreren van alle onderdelen en inzichten in een consistent en breed gedragen geheel.

#### Benodigde informatie

- Inzicht in de politiek-bestuurlijke visie op het (belang van verbetering van) het terrein.
- Inzicht in de markttechnische potenties van het terrein.
- Inzicht in de mate waarin bedrijven kunnen en willen bijdragen aan verbetering van het terrein.
- Inzicht in praktische mogelijkheden waarmee doelstellingen gerealiseerd kunnen worden.
- Inventarisaties en analyses uit voorgaande fasen.

#### Planinhoudelijke aspecten

- In deze fase wordt een ruimtelijk-economische visie op het terrein opgesteld: het kader waaraan individuele, complexe en eenvoudige, projecten getoetst kunnen worden.
- Besteed aandacht aan elementen die bijdragen aan het vergroten van duurzaamheid. Provincie en Novem kunnen voorbeelden geven of kijk op [www.duurzamebedrijventerreinen.nl](http://www.duurzamebedrijventerreinen.nl).

- Denk na over het voeren van een actieve grondpolitiek (aankoop kavels en / of leegstaande panden).
- Onderzoek de uitwisselbaarheid van commerciële functies, zeker als dit van belang is in de totale projectexploitatie.
- Werk zeker waar het gaat om langdurige, complexe projecten niet naar een vast en gedetailleerd eindplan, maar naar een globaal en flexibel ruimtelijk (her)ontwikkelingsprogramma.

### Organisatie

- Wellicht externe procesmanager inschakelen om deze procesfase te begeleiden.
- Geef de procesmanager input van alle gesprekken die tot nu toe gevoerd zijn en alle informatie die uit de vorige fasen boven tafel zijn gekomen. Zorg dat met alle betrokken partijen wordt gesproken.
- De ontwikkelingsvisie die onderdeel is van het masterplan, moet integraal worden afgestemd met verschillende beleidsafdelingen (EZ, ruimtelijke ordening, verkeer en vervoer, milieu).
- Globale oplossingsrichtingen vertalen naar een strategische groslijst van concrete projecten (zie hoofdstuk 10, pag. 45).
- Per deelproject moet worden aangegeven wat het doel is en wat het verwachte resultaat. Een verdere uitwerking naar verantwoordelijke partijen, planning en middelen volgt later.
- Probeer zo snel mogelijk een aantal projecten tot uitvoering te krijgen.

### Financiën

- Stel een globale raming van de kosten en opbrengsten op.
- Schakel hierbij eventueel potentiële aanbieders van diensten, voorzieningen, etc. in.

### Document

- Masterplan: integrale ontwikkelingsvisie gekoppeld aan projectenlijst.

### Communicatie

- Communicatie met alle betrokken partijen is in deze fase een belangrijk aandachtspunt. Het is van belang dat betrokken partijen zich kunnen vinden in het (concept) masterplan en plan van aanpak.
- Stem steeds met andere afdelingen af of de projecten mogelijk / reëel zijn.
- Overleg met de provincie en regio.
- Het vaststellen van de ruimtelijk-economische visie c.q. masterplan is weer zo'n formeel moment (initiëeringsfase) dat met de nodige publiciteit kan worden omgeven.

### Besluit

- Stel de ruimtelijk-economische visie en het masterplan bestuurlijk vast.
- Neem een besluit over het afwijken van het bestemmingsplan.
- Neem een besluit over de te volgen koers in de gemeentelijke grondpolitiek.

## 5 PROGRAMMERINGSFASE

De fase van idee en visievorming is nu afgerond en geselecteerde projecten moeten worden uitgevoerd. Tijdens deze fase worden concrete projecten uit het masterplan in hun onderlinge samenhang te vertaald in een uitvoeringsprogramma: een beschrijving van projecten met een tijd- en financiële planning. Projectorganisatie en communicatie zijn tevens onderdelen van het uitvoeringsprogramma.

### Benodigde informatie

- Informatie verzameld in eerdere fasen

### Organisatie

- Stel de definitieve projectorganisatie vast (rol van alle betrokkenen, wijze van overleg en secretariaatsvoering (zie ook hoofdstuk 11, pag. 47).
- Ga na of de huidige ambtelijke procesmanager is berekend op het werk in deze fase, schakel zo nodig een andere procesleider in, de voorganger moet wel betrokken blijven.
- Stel voor elk deelproject een werkgroepen samen. De werkgroepen maken jaarplannen.
- Faseer projecten op basis van meerdere wegingsfactoren (zie hoofdstuk 10, pag. 45).
- Wijs per deelproject een projectverantwoordelijke aan. Maak afspraken over deadlines.
- Schep geen verwachtingen die qua tijd of resultaat niet waargemaakt kunnen worden.
- Deel het project op in hapklare brokken. Werk delen zo ver uit dat met de uitvoering kan worden gestart, terwijl andere delen nog niet uitgewerkt worden. Voorkom dat er te lang niets concreets gebeurt. Bovendien wordt op deze wijze het project voor de projectgroep ook overzichtelijker.

### Financiën

- De afdeling grondzaken en / of externe kostendeskundigen maken kostenberekeningen op projectniveau. Kijk daarom ook naar financiële gevolgen van de uitwisselbaarheid van functies als wonen, kantoren en bedrijfsruimte.
- Reserveer steeds tijdig budget bij andere afdelingen wanneer daar een bijdrage van wordt verwacht.
- Vraag subsidie op uitvoering tijdig aan; regelingen zijn immers gebonden aan strakke deadlines.

### Document

- Een afzonderlijk plan van aanpak van de (deel)projecten uit het masterplan.

## Communicatie

- Afstemming met andere gemeentelijke plannen is voor de fasering van groot belang. Bij het toekennen van prioriteit is het van belang om naast langlopende belangrijke projecten ook projecten hoog op het lijstje te hebben die snel kunnen starten en waarmee op korte termijn resultaat zichtbaar gemaakt kan worden. Draag deze successen uit.
- Afstemming met de regio is van belang, zeker bij eventuele regionale uitruil van bedrijven.
- Betrek de begeleidingscommissie bij het genereren van commitment bij de samenwerkingspartners.

## Besluit

- Stel het uitvoeringsprogramma bestuurlijk vast, in elk geval de kortetermijnprojecten.
- Het gemeentebestuur accordeert de rol van de gemeente in de projectorganisatie.

## 6 UITVOERINGSFASE

De geplande projecten worden daadwerkelijk uitgevoerd, met inachtneming van de vastgestelde kwaliteit, tijdsduur en kosten.

### Benodigde informatie

- Planning en budget per uitgewerkte oplossingsrichting.
- Een overzicht van rijpe initiatieven in de markt (bedrijven, ontwikkelaars).
- Draagvlak bij alle betrokkenen voor daadwerkelijke uitvoering en alle nodige inspanningen.

### Organisatie

- Selecteer gezamenlijk uitvoerende partijen voor de aanbesteding en vraag offertes aan.
- In dit stadium moet duidelijk zijn wie opdrachtgever is, is hiervoor een nieuwe organisatie nodig?
- Begin met kansrijke projecten die snel resultaat opleveren (zie hoofdstuk 10, pag. 45).
- Haak aan bij lopende initiatieven, benut praktische kansen die zich op elk moment kunnen voordoen.
- Houd altijd vaart in enkele projecten. Hiermee blijft het gecreëerde draagvlak overeind.
- Laat besluitvorming niet oneindig van lopende zaken en studies afhangen. Start wanneer aan driekwart van de informatiebehoefte is voldaan.
- Benadruk successen met een feestje voor iedereen die een bijdrage heeft geleverd.

### Financiën

- Monitor periodiek de uitgaven voor deelprojecten; pas budgetten indien gewenst tijdig aan.
- Overleg met de afdeling openbare werken over een meerjaren-onderhoudsexploitatie.

### Document

- Stel voortgangsrapportages op voor het bestuur en direct belanghebbenden.

### Communicatie

- Communiceer regelmatig over de vorderingen van elk deelproject, bijvoorbeeld d.m.v. nieuwsbrief (zie hoofdstuk 14, pag. 57).
- Houd bedrijven steeds voor wat hun voordeel is, zoals direct rendement, functioneren van het bedrijf in relatie tot het terrein en toenemende vastgoedwaarde.

### Besluit

- Het gemeentebestuur besluit over aanbestedingstrajecten (al dan niet via een daarvoor ingestelde organisatie) en over het definitief toekennen van reeds geormerkte en andere budgetten.

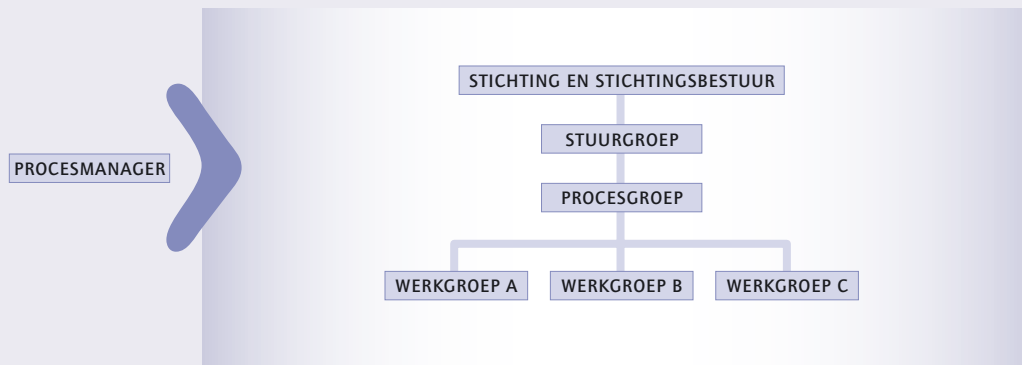
Taken/uitwerking van thema's naar acties	Partijen
Algemene begeleiding	Begeleidingscommissie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertegenwoordigers bedrijven/eigenaren terrein</li> <li>• Ambtelijke vertegenwoordigers gemeente (betrokken afdelingen, gemeentelijk projectleider)</li> <li>• Ambtelijke vertegenwoordiger provincie</li> <li>• Medewerker Kamer van Koophandel en/of vertegenwoordiger lokale Industriële Kring</li> </ul>
Procesbegeleiding (centrale aansturing/afstemming onderstaande taken)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extern bureau</li> <li>• of Kamer van Koophandel</li> <li>• of Actieve persoon bedrijvenvereniging (bijvoorbeeld gepensioneerde ondernemer)</li> </ul>
Planontwikkeling verbetering openbare ruimte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeente</li> <li>• Eventueel extern bureau</li> <li>• In samenwerking met bedrijven en eigenaren</li> </ul>
Praktische uitwerking thema's, deelprojecten	Werkgroepen, projectgroepen, deelnemers: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijdrage gemeente (en eventuele andere overheden): geld voor procesbegeleiding en planontwikkeling, deelname aan overleg, interne afstemming met gemeente.</li> <li>• Bijdrage bedrijven/eigenaren: deelname aan overleg, afstemming met bedrijven, geld voor procesbegeleiding en planontwikkeling (bij aanvang relatief kleine bijdrage)</li> <li>• Extern bureau (inhoudelijke, technische, financiële uitwerking)                Alternatief: procesmanager ontwikkelt in samenwerking met externe deskundigen diensten/faciliteiten pakketten en toetst deze niet via werkgroepjes, maar direct bij de betrokkenen.</li> </ul>
Structurele organisatie opzetten: centrale communicatie, financiële administratie, contractvorming en -beheer, controle, etc.	Procesmanager in samenwerking met uitvoerende partij: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparte projectorganisatie</li> <li>• Aparte Parkmanagement organisatie</li> <li>• Bedrijvenvereniging of vereniging van eigenaren zelf</li> </ul>
Bestuurlijke afstemming	Stuurgroep, deelnemers: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wethouder(s) EZ, RO</li> <li>• Bestuur bedrijvenvereniging of enkele vertegenwoordigende bedrijven (als er nog geen vereniging is)</li> <li>• Ambtenaar provincie</li> <li>• Kamer van koophandel, VNO-NCW</li> <li>• Procesmanager</li> </ul>

### Voorbeeld van procesorganisatie

Voor de organisatie van een herstructurerings- of verduurzamingproces kan meestal worden volstaan met een begeleidingscommissie waarin vertegenwoordigers van gemeente en bedrijfsleven zitting hebben. In de oriëntatiefase krijgt deze procesorganisatie idealiter al gestalte. In de praktijk zal sprake zijn van een ingroeimodel, waarbij gaandeweg de optimale samenstelling vorm krijgt. Wanneer het gaat om een verregaande herstructurering, zal ook de organisatie meer 'ingewikkelde' vormen aan moeten nemen. Indien sprake is van contractvorming is een juridische entiteit aan te bevelen.

Onderstaand schema is een voorbeeld van een organisatiestructuur. De rol van de stuurgroep is het aansturen van het proces en in die hoedanigheid proberen voldoende draagvlak te winnen bij overheden en bedrijven. Onder deze stuurgroep hangt een projectgroep die een coördinerende, monitorende en signalerende taak heeft richting stuurgroep ('naar boven') en richting werkgroepen ('naar beneden'). De werkgroepen, waarin idealiter zowel ondernemers als ambtenaren plaatsnemen, zijn bedoeld voor het verkennen van de mogelijkheden, de concrete uitwerking en de daadwerkelijke implementatie van verschillende initiatieven, gegroepeerd naar thema. Te denken valt aan werkgroepen voor thema's als beveiliging, afvalpreventie, openbaar en particulier groen, vervoersmanagement etc.

In dit schema staan naast de genoemde groepen ook de stichting (en het stichtingsbestuur) en de procesmanager vermeld. De stichtingsvorm blijkt zich goed te lenen voor het onderbrengen de projectorganisatie wanneer er een noodzaak is tot het vormen van een rechtspersoon. Een stichting functioneert echter niet zonder bestuur, in elk geval niet zonder een voorzitter. Soms is de persoon van voorzitter tevens de procesmanager. De procesmanager is minimaal één dag fulltime bezig met procesmanagement. Deze wordt ook wel aangeduid met de term 'dagelijks beheerder'. De procesmanager/dagelijks beheerder, vaak een ingehuurd adviseur, is zowel in de stuurgroep als in de procesgroep betrokken en stuurt daarnaast de werkgroepen aan. De hier omschreven procesorganisatie kan desgewenst later in het proces (fase 6) worden omgebouwd tot beheerorganisatie.



## VOORBEELDVERKENNING VAN KOSTENPOSTEN EN FINANCIERS

Fase/deelproject	Kostenpost	Financier(s)	Actie
Planvorming	Procesbegeleider	Gemeente Bedrijven en eigenaren Regio Provincie	Opstellen profielschets Kostenverkenning Inventarisatie Bijdragen formaliseren Selectieprocedure
	Bijeenkomsten	Gemeente Bedrijven en eigenaren	Inschatting kosten Inventarisatie Bijdragen formaliseren
	Scan/enquête	Provincie	Verzoek opstellen
	Masterplan	Gemeente Provincie	Inventarisatie Bijdragen formaliseren Selectieprocedure
	Onderzoek optimalisering grond- gebruik	Habiforum Een grote eigenaar	Verzoek opstellen Oriëntatie op uitvoerende partij
	Vervoersmanagement plan incl. parkeerplan	Regionale vervoersmanagement- organisatie	Subsidieaanvraag opstellen Selectieprocedure
	Uitwerking duurzame energievoor- ziening	Novem Provincie	Subsidieaanvraag opstellen Selectieprocedure
	Uitwerking afvalpreventie	Novem	Subsidieaanvraag opstellen Selectieprocedure
Eenmalige ingrepen	Nieuwe weg, parkeerplaatsen, stoepen, etc.	Gemeente Provincie Bedrijven en eigenaren	Inventarisatie Bijdragen formaliseren Aanbesteding Begeleiding uitvoering
	Nieuwe groenvoorziening	Gemeente	Bestekken, budget vaststellen
	Nieuwe bewegwijzering	Bedrijven en eigenaren	Aanbiedingen vergelijken
	Uitkopen eigenaar	Ontwikkelingsmaatschappij	Taxatie panden, onderhandelingen
Doorlopende uitvoering/ aanbod van diensten en producten	Beveiliging	Bedrijven	Diensten vaststellen Selectieprocedure Contractvorming
	Dagelijks onderhoud	Gemeente Bedrijven	Bestekken opstellen Bijdragen formaliseren Aanbestedingsprocedure Contractvorming
	Deelauto's en busje	Gemeente Bedrijven	Behoeftte vaststellen Bijdragen formaliseren Offertes opvragen Aanbestedingsprocedure
	Energieuitwisseling	Bedrijven Energiebedrijf Gemeente Novem	Plan van aanpak vaststellen Bijdragen formaliseren Offertes opvragen Aanbestedingsprocedure
	Kinderopvang	Bedrijven	Behoeftte vaststellen Ontwikkelaar /exploitant aantrekken

### Afstemming met marktpartijen

Bij de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen krijgt duurzaamheid steeds meer aandacht. Veelal ontstaat er een enorme lijst aan duurzame elementen en voorwaarden. Van een samenwerkingsproces met bedrijven en eigenaren is vroeg in de planvorming nog geen sprake. Toch is ook hier een goede voorbereiding op het toekomstige samenwerkingsproces van belang, evenals een tijdige afstemming met marktpartijen. Dit handboek bevat wat dat betreft ook voor nieuwe bedrijventerreinen nuttige handvatten.

De profilering van het terrein kan goed worden toegesneden op de doelgroepen die de gemeente (in afstemming met buurgemeenten, Kamer van Koophandel, provincie) op het oog heeft. Ook met een verplicht dienstenpakket kan worden gestuurd op de vestiging (of uitsluiting) van bepaalde bedrijven. Daarnaast kan de gemeente altijd nog zelf bepalen aan wie zij haar grond verkoopt (als het om eigen grond gaat). Voorwaarde is wel dat de gemeente haar rug recht houdt, en dat omliggende gemeenten dit vestigingsbeleid niet ondermijnen met soepeler voorwaarden.

Voor zover partijen (bedrijven, ontwikkelaars) al bekend zijn, kan een en ander met hen worden afgestemd. Verder is het raadzaam om af te stemmen met vertegenwoordigers en/of representanten van de doelgroep: Kamer van Koophandel, VNO-NCW, MKB-organisatie, bedrijvenverenigingen uit de regio en individuele referentiebedrijven die passen in de doelgroep. Ook kunnen gesprekken worden gevoerd met eigenaren in de omgeving (vergelijkbare typen bedrijfspanden) en andere vastgoedpartijen zoals projectontwikkelaars en makelaars.

### Organiseer de toekomstige samenwerking

Juridisch en ook praktisch gezien zijn het in eerste instantie de toekomstige eigenaren die via grondcontracten betrokken kunnen worden in een samenwerking met de gemeente. In de uitgiftevoorwaarden wordt dan bepaald dat de eigenaar lid wordt van een vereniging of stichting. Deze vereniging/stichting wordt opgericht door de bestaande grondeigenaren (projectontwikkelaar/gemeente) en gaat een samenwerkingsovereenkomst aan met de gemeente. Andere constructies bestaan ook, maar in ieder geval wordt vooraf geregeld dat eigenaren financieel bijdragen aan bepaalde diensten en dat zij in zekere mate invloed kunnen uitoefenen op het pakket aan diensten.

### Zorg voor een goede start van de samenwerking

De beheer- of parkmanagementdiensten die op deze manier georganiseerd worden, moeten wel aansluiten op de wensen van de beoogde eigenaren en bedrijven, de uiteindelijke gebruikers van het terrein. Wanneer het verplicht af te nemen dienstenpakket niet goed past bij de doelgroep, zal de samenwerking vanaf het begin stroef verlopen. De eigenaren zullen zich dan op een of andere wijze altijd wel onder de overeenkomsten weten uit te werken. Probeer dus echt iets aan te bieden wat de bedrijven en eigenaren positief zullen waarderen. Zorg tevens voor een degelijke organisatie, met een zo laag mogelijke overhead, anders worden alle kostenvoordelen van gezamenlijke inkoop weer teniet gedaan. Een goede degelijke organisatie zorgt voor duidelijke informatie, degelijke administratie, kwaliteitscontrole en contractbeheer richting diensten leveranciers. De personen die zich hiervoor inzetten zijn het visitekaartje, zij kunnen ervoor zorgen dat de samenwerking met de gemeente prettig verloopt.

### Afstemming met andere partijen

Ook bij de ontwikkeling van een nieuw duurzaam terrein zijn er verschillende andere partijen waarmee afgestemd moet worden. Denk aan buurgemeenten, of een regionaal samenwerkingsverband van gemeenten, de provincie, enzovoort. De beschrijving van de samenwerkingspartners in Deel I is ook bij het nadenken over het samenwerkingsproces bij een nieuw terrein nuttig om door te nemen.

### Sturing via grondbeleid en plandocumenten

Zaken die op bestaande bedrijventerreinen na moeizame afstemming tot stand komen, kunnen bij nieuwe terreinen vooraf al worden ingebed via grondbeleid en bijbehorende plandocumenten. Door grondbeleid kunnen bijvoorbeeld opslagen op grondprijzen worden vastgesteld en geoormerkt als budget voor toekomstig beheer. Ook kan door grondprijzen gestuurd worden op functies, zo kan voor een centrale lokatie op het terrein een lagere grondprijs gevraagd worden met het oog op het realiseren van gezamenlijke voorzieningen (die anders niet commercieel haalbaar zijn). Verder kan met grondbeleid worden gestuurd op intensief ruimtegebruik (lagere prijs bij hogere bebouwingsdichtheid, meerdere etages op zelfde grondoppervlak). Gemeenten, regionale partijen en provincies kunnen dit actieve grondbeleid door de inzet van een ontwikkelingsmaatschappij gestalte geven.

In een plandocument zoals het beeldkwaliteitsplan kunnen eisen aan de structurele kwaliteit van gebouwen en private kavels worden vastgelegd (onderhoudsverplichting, verbod grote reclameborden). In het bestemmingsplan kan ruimte worden gegeven voor flexibel gebruik (verschillende functies mogelijk) of juist een strakke zonerings worden vastgelegd (bijvoorbeeld in verband met energie-uitwisseling). In het stedenbouwkundig plan wordt de fysieke basis gelegd voor de ontwikkeling van gezamenlijke faciliteiten.



## 5 SUBSIDIEMOGELIJKHEDEN

### Subsidies veranderen per beleidsperiode

Elke beleidsperiode kent eigen subsidieregelingen. Deze bijlage bevat een beschrijving van de stand van zaken najaar 2003 en doorverwijzingen naar de betreffende subsidieverstrekkingen.

### Subsidies rijksoverheid

De nieuwe subsidieregelingen waarmee de rijksoverheid (met name Ministerie van Economische Zaken) de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen en duurzame herstructurering van bedrijventerreinen wil stimuleren, waren bij het samenstellen van dit handboek nog niet bekend.

Duidelijk is wel dat de rijksbegroting geen ruimte biedt voor een sterke financiële impuls voor het herstructureren van verouderde bedrijventerreinen. Er is een nieuw 'Actieplan bedrijventerreinen' in de maak. Op de website van het Ministerie van Economische Zaken [www.minez.nl](http://www.minez.nl) is het laatste nieuws over het beleid voor bedrijventerreinen te vinden (via thema, bij alfabetische lijst b intoetsen voor beleid bedrijventerreinen). Via de nieuwsbrief Bedrijventerreinen informeert het ministerie belangstellenden over de voortgang van het Actieplan Bedrijventerreinen. Aanmelding voor de nieuwsbrief kan door een e-mail te sturen aan [bedrijventerreinen@minez.nl](mailto:bedrijventerreinen@minez.nl).

De oude rijkssubsidie voor bedrijventerreinen (bestaand en nieuw) werd door een tender-aanpak via provincies (die deels co-financiering leverden) aan gemeenten verstrekt. De regeling werd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken uitgevoerd door Senter, een agentschap van het ministerie, verantwoordelijk voor het uitvoeren van subsidie-, krediet- en fiscale regelingen en programma's op het gebied van o.a. technologie, energie en milieu. Voor informatie: (070) 3735277 of (070) 373 59 99, [www.senter.nl](http://www.senter.nl)

### Milieuthema's

Economische Zaken is verantwoordelijk voor energiebesparingsbeleid in het algemeen, generieke regelingen en energiebesparingsonderzoek. Ook is EZ verantwoordelijk voor de energiebesparing in de industrie, diensten- en energiesector. Er zijn verschillende subsidieregelingen voor energiebesparing door bedrijven, zie [www.minez.nl](http://www.minez.nl), thema energie, gereedschap.

Subsidieregelingen voor terreinbrede aanpak van verschillende milieuthema's (energiegebruik, watergebruik, afvalstoffen, optimaal ruimtegebruik) werden via het programma duurzame bedrijventerreinen door Novem uitgevoerd. Zowel het ontwikkelen van de aanpak (samenwerkingsmogelijkheden, technisch-economische, juridische, organisatorische aspecten) als technische haalbaarheidsprojecten werden gesubsidieerd. Voor informatie: Novem helpdesk (030) 239 35 33, [www.dbt.novem.nl](http://www.dbt.novem.nl)

### Stedelijke vernieuwing

In het kader van de Wet stedelijke vernieuwing (Wsv) in werking is een Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) ingesteld. De aangewezen ISV-gemeenten (G30) kunnen een vijfjaarlijkse financiële bijdrage aanvragen, uitsluitend bedoeld voor stedelijke vernieuwing. Het gaat veelal om structurele ingrepen, zoals (ook) de transformatie van bedrijventerreinen, bodemsanering, intensivering ruimtegebruik en andere duurzame milieumaatregelen. De eerste budgetperiode loopt van 2000 tot en met 2004. Veel gemeenten hebben inmiddels een ISV-bijdrage ontvangen en zijn aan de slag gegaan met de uitvoering van het ISV-beleid. Voor informatie: Ministerie van VROM, Innovatie Programma Stedelijke Vernieuwing, (070) 339 52 81, [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl), kijk bij subsidies en premies.

### Provinciale subsidies

Provincies beschikken over financiële instrumenten om gemeenten en bedrijvenverenigingen te ondersteunen bij de verbetering van bedrijventerreinen. Deze subsidies zijn meestal gericht op efficiënter ruimtegebruik, verbeteren van de bereikbaarheid, invoering parkmanagement, innovatie en vernieuwing in milieu en technologie, duurzaamheid bij de inpassing van bedrijven en veiligheid. De subsidies worden veelal verstrekt voor de uitvoering van projecten. Het gaat dan om fysieke ingrepen op het bedrijventerrein. Bijvoorbeeld de aanpak van achterstallig onderhoud van de openbare ruimte, of vernieuwing van infrastructuur. Daarnaast investeren provincies ook in de verbetering van de samenwerking (tussen gemeenten en bedrijven) bij herstructurering. Geld voor onderzoek wordt vaak alleen verstrekt als het onderzoek een direct verband heeft met de uitvoering van een project. Sommige provincies investeren tevens in de begeleiding van het project door (ingehuurde) procesmanagers te betalen.

Naast het verstrekken van provinciale middelen begeleidt de provincie vaak ook de verstrekking van Rijkssubsidies: subsidieregelingen (duurzame) bedrijventerreinen en regionale economische stimuleringsubsidies vanuit Ministerie van Economische Zaken en Europese subsidies.

Subsidieregelingen verschillen sterk per provincie en zijn deels nog in ontwikkeling, neem voor meer informatie contact op met:

Provincie	Afdeling	Website	Telefoonnummer
Groningen	Afdeling economie	<a href="http://www.provinciegroningen.nl">www.provinciegroningen.nl</a>	050 - 3164462
Friesland	Afdeling economische zaken	<a href="http://www.fryslan.nl">www.fryslan.nl</a>	058 - 2925870
Drenthe	Productgroep Economie	<a href="http://www.drenthe.nl">www.drenthe.nl</a>	0592 - 365583
Overijssel	Eenheid Economie, Milieu en Toerisme	<a href="http://www.prv-overijssel.nl">www.prv-overijssel.nl</a>	038 - 4252525
Gelderland	Afdeling economische zaken	<a href="http://www.gelderland.nl">www.gelderland.nl</a>	026 - 3599172
Noord-Holland	Afdeling economie, landbouw en milieu	<a href="http://www.noordholland.nl">www.noordholland.nl</a>	023 - 5143520
Zuid-Holland	Afdeling Economische Zaken, Project DECOR	<a href="http://www.zuidholland.nl">www.zuidholland.nl</a>	070 - 4417205
Flevoland	Programma management Europa	<a href="http://www.flevoland.nl">www.flevoland.nl</a>	0320 - 265480
Utrecht	Provinciale werkgroep duurzame bedrijventerreinen	<a href="http://www.provincie-utrecht.nl">www.provincie-utrecht.nl</a>	030 - 2582580
Noord-Brabant	Afdeling economische + bestuurlijke zaken	<a href="http://www.brabant.nl">www.brabant.nl</a>	073 - 6812812
Zeeland	Welzijn, Economie en Bestuur	<a href="http://www.zeeland.nl">www.zeeland.nl</a>	0118 - 631011
Limburg	Afdeling Economie Infrastructuur en Toerisme	<a href="http://www.limburg.nl">www.limburg.nl</a>	043 - 3897308

## 6 LITERATUURSUGGESTIES EN WEBSITES

### LITERATUURSUGGESTIES

- 1 *Leidraad Duurzame bedrijventerreinen*, Novem (2003), publicatienummer 3DBT-03.01
- 2 *Parkmanagement, kwaliteit wint terrein ... en dat zetten we op papier*. Nut en noodzaak van overeenkomsten bij de opzet van parkmanagement, Ministerie Economische Zaken (2003), publicatienummer 03012
- 3 *Achtergrondliteratuur: Herstructurering bedrijventerreinen, naar een optimale provinciale inzet, bench-mark studie i.o.v. Provincie Zuid-Holland, projectteam DECOR, uitgevoerd door Decisio, september 2003.*
- 4 *Leerervaringen duurzame bedrijventerreinprojecten*, DECOR / provincie Zuid-Holland (2003)
- 5 *Parkmanagement, kwaliteit wint terrein*, Ministerie van Economische Zaken (2002), publicatienummer 02003
- 6 *Handreiking Duurzaamheid op bedrijventerreinen*, DECOR / provincie Zuid-Holland, Tweede druk (2002)
- 7 *De kostencomponent van intensief ruimtegebruik op bedrijventerreinen*, INBO BV in samenwerking met DECOR / provincie Zuid-Holland, provincie Gelderland, Stichting Habiforum, Mainland BV en Dura Vastgoed BV (2002)
- 8 *Kosten en baten van intensief ruimtegebruik op bedrijventerreinen*, INBO BV in opdracht van DECOR / provincie Zuid-Holland (2002)
- 9 *Handreiking Parkmanagement op bestaande terreinen*, Tauw, in opdracht van Kamer van Koophandel Haaglanden, Stads- gewest Haaglanden, gemeente Zoetermeer en DECOR / provincie Zuid-Holland (2001)
- 10 *Duurzaam duurt het langst. Stand van zaken bij de herstructurering van bedrijventerreinen in Zuid-Holland*, BECO milieumanagement en advies Provincie Zuid-Holland (2001)
- 11 *Handreiking Energie op bedrijventerreinen Zuid-Holland*, Energieteam provincie Zuid-Holland, (2001)
- 12 *Leren van falen: succes behalen*, Novem (2001)3DBT-01.06
- 13 *Mensen voor bedrijventerreinen, bedrijventerreinen voor mensen. Checklist sociale duurzaamheid*, bureau Buiten in opdracht van DECOR / provincie Zuid-Holland (2001)
- 14 *Werken aan duurzaamheid op bedrijventerreinen, een proceshandreiking voor gemeenten*, Novem (2001), publicatienummer 3DBT-01.04
- 15 *Handreiking Afvalmanagement op bedrijventerreinen*, provincie Zuid-Holland (2001)
- 16 *Rapportage PIT juli 1998 juli 2001*, Projecten innovatie team (2001).
- 17 *Duurzame Bedrijventerreinen*, Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie (2001).
- 18 *Processchema Duurzame Ontwikkeling op Nieuwe Bedrijventerreinen*, Milieu Overleg Lagere Overheden (2001)
- 19 *Processchema duurzame versterking van bestaande bedrijventerreinen*, Milieu Overleg Lagere Overheden (2001)
- 20 *Inspiratieboek intensief ruimtegebruik op bedrijventerreinen*, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (2000)
- 21 *Werken aan duurzame bedrijventerreinen 2*, Novem (2001) publicatienummer 3DBT-01.01 jaargang 2-2000
- 22 *Werken aan duurzame bedrijventerreinen*, Novem (1999), publicatienummer 3DBT-01.05 jaargang 1-1999
- 23 *Meer private betrokkenheid als kans bij de herstructurering van bedrijventerreinen*, Ministerie van Economische Zaken (1999)
- 24 *Duurzame bedrijventerreinen: Handreiking voor management van bedrijven en overheid*, Ministerie van Economische Zaken (1998) publicatienummer Vos 14R27
- 25 *Terreinwinst voor economie en milieu, de praktijk van duurzame bedrijventerreinen*, Ministerie van Economische Zaken (1998) publicatienummer Vos 14R28
- 26 *Websites: zie volgende pagina*

## WEBSITES

### **[www.novem.nl](http://www.novem.nl)**

Novem, de Nederlandse organisatie voor energie en milieu, is een agentschap van het Ministerie van Economische Zaken. De missie van Novem is werken aan een duurzame samenleving, zowel in Nederland als daarbuiten. De website bevat veel informatie met als thema duurzaamheid.

### **[www.dbt.novem.nl](http://www.dbt.novem.nl)**

De themawebsite Duurzame bedrijventerreinen (DBT) van Novem met informatie over het programma DBT, een subsidiewijzer, publicaties, projecten en nieuws.

### **[www.bedrijventerreinen.ez.nl](http://www.bedrijventerreinen.ez.nl)**

De site van het Ministerie van Economische Zaken met informatie over het beleid voor bedrijventerreinen. Daarnaast zijn staan er inspirerende voorbeelden over thema's als duurzame bedrijventerreinen, parkmanagement, zorgvuldig ruimtegebruik etc. EZ verspreidt een elektronische nieuwsbrief bedrijventerreinen (onder meer laatste ontwikkelingen actieplan bedrijventerreinen).

Opgeven via [bedrijventerreinen@minez.nl](mailto:bedrijventerreinen@minez.nl).

### **[www.ipdb.nl](http://www.ipdb.nl)**

De site is het informatiepunt voor duurzame bedrijventerreinen. Deze website is een initiatief van de gezamenlijke provincies bedoeld voor informatie-uitwisseling tussen de provinciale organisaties. De rubrieken raadplegen en toevoegen zijn dan ook beveiligd en alleen toegankelijk met een password. Wel kan gebruik worden gemaakt van de links.

### **[www.zuid-holland.nl](http://www.zuid-holland.nl)**

De site van de provincie Zuid-Holland. Hieronder is een link naar de site van de afdeling Economische zaken met informatie over het bedrijventerreinenbeleid en activiteiten. Project DECOR is te bereiken via [www.projectdecor.nl](http://www.projectdecor.nl) en via bovengenoemde site van de afdeling Economische Zaken. Voor het laatste nieuws over duurzame bedrijventerreinen in Zuid-Holland kunt u zich abonneren op de DECOR e-mail nieuwsbrief via [Decor@pzh.nl](mailto:Decor@pzh.nl).

### **[www.schonerproduceren.nl/d\\_5\\_provinciaal.html](http://www.schonerproduceren.nl/d_5_provinciaal.html)**

Overzicht van provinciale subsidieregelingen.

### **[www.duurzamebedrijventerreinen.nl](http://www.duurzamebedrijventerreinen.nl)**

Op de site van adviesbureau BECO vindt u een uitleg over het concept duurzame bedrijventerreinen plus dertig profielen van duurzame bedrijventerreinen in Nederland. U krijgt nuttige tips en u vindt de weg naar subsidies.

### **[www.subsidieshop.nl](http://www.subsidieshop.nl)**

In de periode januari-april 2003 hebben ETIN Adviseurs en Decisio gesprekken gevoerd met verschillende procesmanagers die betrokken zijn bij de duurzame (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen. Deze gesprekken zijn de basis geweest van dit handboek. Deze bijlage bevat een overzicht van alle gesprekspartners en de betreffende terreinen.

### Bedrijventerrein Vosdonk in Etten-Leur

Gesprekspartner:

- De heer W. Voeten van de gemeente Etten-Leur en betrokken als procesmanager.

Belangrijkste kenmerken:

Vosdonk is een gemengd bedrijventerrein van 300 ha dat wordt uitgebreid naar 360 ha. Van het bestaande terrein moet in totaal 200 ha worden verbeterd. De uitstraling van het terrein was volgens alle betrokken toe aan zo'n verbetering. Vooral de openbare ruimte en de infrastructuur vormden een probleem. Het initiatief voor de herstructurering lag bij de gemeente, maar de Industriële Kring Etten-Leur (IKE) werd meteen bij het proces betrokken. De eerste twee fasen zijn inmiddels afgerond en binnenkort wordt gestart met de resterende 100 ha.

### Verschillende bedrijventerreinen in Brabant

Gesprekspartners:

- Mevrouw I. Verhoeven van het PIT (Projecten Innovatie Team provincie Brabant);
- Mevrouw A. Mariën van PIT;
- De heer H. Dormans van West Vitaal (Kamer van Koophandel West-Brabant).

Belangrijkste kenmerken:

Het PIT is opgezet door de provincie Noord-Brabant, het bedrijfsleven (de Stichting Sociaal-Economisch Overlegorgaan Brabant, waarin de KvK, ondernemersorganisaties en de landbouwsector zijn georganiseerd) en de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM). Het PIT levert procesmanagers bij herstructurering van bedrijventerreinen en -ketens. Kracht van PIT is de relatief onafhankelijke opstelling (tussen overheden en bedrijfsleven) en het netwerk waarover het team beschikt (technische kennis, ervaringsdeskundigen, subsidieclubs). Initiatieven tot samenwerking komen van gemeenten of bedrijven, liefst gezamenlijk.

West-Vitaal is samenwerkingsverband van REWIN en de Kamer van Koophandel West-Brabant. Samen met de heer De Haas (REWIN) houdt Dormans zich vanuit West-Vitaal bezig met revitalisering en parkmanagement in West-Brabant. Daarbij richten ze zich op het in gang zetten van deze processen. Financiering West-Vitaal: REAP (Regionaal Actieprogramma West-Brabant), Novem, Konver, Ministerie EZ, Provincie Noord-Brabant, gemeenten en Kamer van Koophandel.

### Bedrijventerrein Vleddermond en Dideldom in Stadskanaal

Gesprekspartners:

- Mevrouw L. Glazenburg, werkzaam bij de gemeente Stadskanaal en als gemeentelijk procesmanager betrokken bij de revitalisering van de terreinen Vleddermond en Dideldom.
- De heer E. de Vries van de provincie Groningen;
- De heer R. Kouwenhoven van Bureau van Werven is betrokken als extern procesmanager.

Belangrijkste kenmerken:

Het betreft de bedrijventerreinen Dideldom (45 ha) en Vleddermond (45 ha) in Stadskanaal, waar tezamen meer dan duizend mensen werken. De terreinen zijn verouderd en er is een bodemsanering noodzakelijk. Philips heeft een terrein van 30 ha maar vertrekt binnen enkele jaren. Het proces is in de zomer van 2001 versneld van start gegaan naar aanleiding van een masterplan herstructurering bedrijventerreinen van de provincie Groningen. Inmiddels is het parkmanagement opgestart.

### Bedrijventerrein Haarlem, Waarderpolder

Gesprekspartners:

- De heer S. de Looze van de gemeente Haarlem is programma-manager Herstructurering Waarderpolder;
- Mevrouw N. Dinkla assistent programmamanager;
- Mevrouw R. Molenaar is gemeentelijk adviseur duurzame ontwikkeling van de afdeling milieu;
- De heer D. Veldmaat is voorzitter van de Haarlemse Industriekring en directeur van Vialis Verkeerssystemen.

Belangrijkste kenmerken:

Het regionale bedrijventerrein Waarderpolder is met 150 ha de grootste van Zuid-Kennemerland en een van de weinige bedrijventerreinen van Haarlem. De gemeente nam in 1997 het initiatief voor herstructurering van Waarderpolder. Het speerpunt was op dat moment gronduitgifte, gezien het gebrek daaraan in de gemeente Haarlem. Men wilde hectares maken door restruimte te benutten en de grond te intensiveren. De Industriële Kring Haarlem (IKH) steunde het initiatief van harte. Zij zagen direct voordelen voor het terrein, terwijl bedrijven eerst overtuigd moesten worden dat het gunstig was voor de eigen bedrijfsvoering. De herstructurering betekent slopen, saneren en herbouw; aanpak van de infrastructuur hoort daarbij. Inmiddels is er ook parkmanagement gestart om het beheer van het terrein te verbeteren en het duurzaamheidsstreven een impuls te geven.

## **Bedrijventerrein Twentekanaal, Hengelo**

Gesprekspartners:

- De heer J. Wiendels van Ois Consultancy is procesmanager bij de verduurzaming van Twentekanaal;
- De heer F. Logger is sectorhoofd stedelijke programmering en ontwikkeling gemeente Hengelo.

Belangrijkste kenmerken:

Op bedrijventerrein Twentekanaal zitten 300 bedrijven op 225 ha en er werken in totaal 9.000 mensen. Het initiatief voor samenwerking op het terrein lag bij een aantal transporteurs. De insteek was heel praktisch, men wilde inkoopkorting op diesel bedingen door samenwerking. Daarom werd in 1992 de bedrijvenvereniging BIT opgericht. Inmiddels is de samenwerking verder geformaliseerd met de oprichting van de stichting Duurzaam Industrierrein Twentekanaal. De ambitie was een brede kwaliteitsverbetering van het terrein met BIT als drijvende kracht. Er is een ondernemersvisie ontwikkeld dat als opstap moet dienen voor een ruimtelijk masterplan.

## **Teleport, Amsterdam**

Gesprekspartners:

- De heer S. Pessel van Parkmanagement Teleport Amsterdam;
- Mevrouw I. Wouters van Parkmanagement Teleport Amsterdam.

Belangrijkste kenmerken:

Teleport is een relatief jong bedrijven / kantorenterrein, waar nog steeds flink wordt gebouwd. De kring Teleport stelt zich onder meer ten doel het niveau van onderhoud en het voorzieningenniveau op het bedrijventerrein te verbeteren. De bedrijvenvereniging regelde al de gezamenlijke gebiedsbeveiliging en bemoeide zich al jaren met onderhoud en beheer van het gebied. Op een gegeven moment was de gemeente Amsterdam op zoek naar een terrein dat als pilot-gebied voor parkmanagement kon fungeren. Dit was de aanleiding om het sluimerende parkmanagement avant-la-lettre nieuw leven in te blazen en tot een professionele doorstart te komen.

## **Bedrijventerrein Boekelermeer-Zuid, Alkmaar**

Gesprekspartner:

- Mevrouw B. Koopman, beleids- en projectmedewerker gemeente Alkmaar.

Belangrijkste kenmerken:

Het betreft het terrein Boekelermeer. Boekelermeer-Noord (43 ha) is inmiddels uitgegeven. Boekelermeer-Zuid (133 ha) wordt binnenkort uitgegeven. Voordat er met uitgifte van de grond werd begonnen, had de gemeente in het koopcontract van de grond opgenomen dat de gebruikers moesten beslissen of zij een beheerstichting wilden oprichten of niet. Wanneer de gevestigde bedrijven hiermee zouden instemmen zou dit automatisch leiden tot een verplichte deelname van bedrijven die zich in de toekomst zouden willen vestigen. De oprichting hiervan vergde een eenmalige bijdrage. De eerste bedrijven hebben toen besloten dat deze stichting er moest komen, wat tot gevolg had

dat elk toekomstig bedrijf zich moest binden. Inmiddels hebben er zich meerdere bedrijven gevestigd en is het samenwerkingsproces echt op gang gekomen.

## **Bedrijventerrein Hasselt in Zwartewaterland**

Gesprekspartner:

- De heer M. Exterkate is hoofd afdeling bouw- en milieuzaken van de gemeente Zwartewaterland;
- De heer L. Hoksbergen is medewerker van de Kamer van Koophandel Zwolle.

Belangrijkste kenmerken:

Het gemengd bedrijventerrein Hasselt in de gemeente Zwartewaterland is 122 ha groot en op het terrein zijn 80 bedrijven gevestigd. Het initiatief voor het revitaliseringsproces is genomen door de gevestigde bedrijven omdat zij knelpunten constateerden m.b.t. geluidsoverlast. Het proces is in 2000 gestart, de Industriële Werkgemeenschap Hasselt klopte aan bij de Kamer van Koophandel Zwolle. Vervolgens is de gemeente benaderd. Het proces verkeert in de oriëntatiefase. Het project is door Novem bestempeld als goed voorbeeld van aanpak verduurzaming bedrijventerrein.

## **Bedrijventerrein Steenakker in Breda**

Gesprekspartner:

- De heer P. Schuitmaker van BBO&F is betrokken als extern procesmanager bij de ontwikkeling van bedrijventerrein Steenakker.

Belangrijkste kenmerken:

Steenakker is een nieuw bedrijventerrein van 38 ha netto. Het terrein wordt ingericht voor perifere detailhandel, groothandel, lichte industrie en distributie. In 1999 is door een aantal toekomstige vestigers, de gemeente Breda en de KvK het initiatief genomen tot de oprichting van de Projectgroep Steenakker. De doelstelling van de Projectgroep is het creëren van randvoorwaarden voor een economisch aantrekkelijk en duurzaam bedrijventerrein. Er zijn ambities om parkmanagement te ontwikkelen.

## **Bedrijventerrein Gorinchem-Noord**

Gesprekspartner:

- Mevrouw J. Westhoff, hoofd afdeling milieu van de gemeente Gorinchem.

Belangrijkste kenmerken:

Het gaat om een nieuw bedrijventerrein van 37 ha netto. Er zijn op dit moment alleen nog maar globale ontwerpen. Het ziet ernaar uit dat de gronduitgifte in 2005 kan beginnen. Bedrijven met een industrie-achtig karakter kunnen zich vestigen, maar ook grote logistieke bedrijven uit de regio zijn welkom. Een knelpunt is de moeilijke ontsluiting ten gevolge van veel voorkomende files op de snelweg. Het is een terrein waarvoor belangstelling is bij voornamelijk bedrijven uit de regio. Het initiatief voor de ontwikkeling ligt bij de gemeente. Het project zit nu nog in de initiëeringsfase.

## **Bedrijventerrein Buitenvaart 2 en Riegmeer**

Gesprekspartners:

- De heer A. Wijngaarden is als gemeentelijk procesmanager bij de ontwikkeling van Buitenvaart 2 en Riegmeer;
- De heer J. de Zeeuw van Adecs is betrokken als extern procesmanager.

Belangrijkste kenmerken:

Het initiatief voor Buitenvaart 2 en Riegmeer kwam voort uit een regiovisie en het feit dat Hoogeveen onderdeel is van de economische zone met Meppel, waar 100 ha nieuw terrein nodig was. Het gebied Buitenvaart 2 is in ontwikkeling en het eerste bedrijf is bezig met bouwen. Riegmeer is nog in de planvormingsfase. Het project is door Novem bestempeld als boegbeeld duurzame bedrijventerreinen. Het initiatief voor het project ligt geheel bij de gemeente en men heeft een hoog ambitieniveau. Het is tot nu toe nog steeds vooral een gemeentelijk proces en de rol van het bedrijfsleven is beperkt.

## **Bedrijventerrein Ecofactorij, Apeldoorn**

Gesprekspartner:

- De heer P. Scherders van gemeente Apeldoorn is projectleider voor de ontwikkeling van bedrijventerrein Ecofactorij;
- De heer Kleve van de Kamer van Koophandel in Apeldoorn.

Belangrijkste kenmerken:

Bedrijventerrein Ecofactorij wordt op dit moment door de gemeente Apeldoorn ontwikkeld. Het initiatief voor ontwikkeling van het terrein van 65 ha ligt bij de gemeente Apeldoorn. De eerste ideeën voor duurzaam bedrijventerrein Ecofactorij ontstonden in 1996/97. Het moest volgens de gemeente een grootschalig terrein (kavels van minimaal 3 ha) worden met een regiofunctie voor productiebedrijven. De gemeente streefde destijds naar grootschaligheid omdat daarmee volgens eigen zeggen het duurzame streven van het terrein gewaarborgd zou worden. Op dit moment wordt de grond uitgegeven en is het eerste bedrijf reeds gevestigd.

## **Regio Rotterdam Noord-West**

Gesprekspartner:

- Mevrouw M. Mulder directeur van de Stichting Centrum Ondernemers RijnMONd: Scoron.

Belangrijkste kenmerken:

Scoron richt zich op het procesmatig ondersteunen van ondernemingen en startende ondernemingen. En daarnaast ook op procesbegeleiding en praktische ondersteuning van bedrijvenverenigingen en gemeenten inzake revitalisering van bedrijventerreinen. Sinds 1996 is Scoron betrokken geweest bij verscheidene herstructurerings- en nieuwbouwprojecten.

## **Bedrijventerrein Grote Polder in Zoeterwoude**

Gesprekspartner:

- De heer T. Van Hautum, werkzaam bij de gemeente Zoeterwoude en betrokken bij de planvorming vanuit de afdeling civiele techniek.

Belangrijkste kenmerken:

Rondom het terrein speelt een aantal ontwikkelingen. Er wordt samen met Leiden een kantoorontwikkeling gerealiseerd, de A4 wordt verdiept en de Rijn-Gouwelijn wordt aangelegd. Mede door deze ontwikkelingen komt het bedrijventerrein in een wat ander daglicht te staan. Dit is aanleiding geweest om het terrein meer 'gezicht' te geven. Enkele ondernemers op het terrein hebben hiervoor in 1999 het initiatief genomen. De gemeente heeft dit vervolgens opgepakt en een plan opgesteld. Voor dit plan is in 2001 reeds TIPP-subsidie toegekend.

Onderdeel van het plan is onder meer het ontwikkelen van een deel van het terrein (dat in handen van de gemeente is) voor kantoren. De regie binnen de gemeente ligt bij het projectbureau van de gemeente. Zij bewaakt de voortgang van het project en zorgt ervoor dat de verschillende afdelingen deelwerkzaamheden uitvoeren.

## **Bedrijventerrein Schieoever in Delft**

Gesprekspartner:

- De heer S. Wierda, werkzaam bij de gemeente Delft en betrokken als projectleider.

Belangrijkste kenmerken:

De revitalisering van het bedrijventerrein Schieoever wordt momenteel voorbereid in een masterplan. Er is een convenant getekend tussen de gemeente, de Bedrijvenkring en de Kamer van Koophandel. Naast zaken als het verbeteren van de bewegwijzering, rioleringen en groot onderhoud maakt ook een aantal complexe infrastructurele ingrepen deel uit van de plannen, zoals het verleggen van een afslag en het verbeteren van bochtstralen. De complexiteit van het project en het vooralsnog ontbreken van een eenduidig, breed gedragen ambitieniveau, vertraagt de besluitvorming.

## **Bedrijventerrein Spaanse Polder in Rotterdam**

Gesprekspartner:

- Mevrouw A.M.C. Nijs, werkzaam bij de gemeente Rotterdam en betrokken als projectleider.

Belangrijkste kenmerken:

Het bedrijventerrein Spaanse Polder is bijna 200 hectare groot. Het terrein wordt intensief geherstructureerd, waarbij de functie van gemengd bedrijventerrein gehandhaafd blijft. Gevolg van deze aanpak is dat de kosten hoog oplopen, maar de inkomsten die eruit voortvloeien beperkt zijn. Er is een visie opgesteld die vertaald is in beleidsuitgangspunten, welke door het college zijn vastgesteld. Vervolgens is hieraan een budget gekoppeld en is er een projectleider aangesteld. In het project worden twee sporen gevolgd. Het eerste spoor is op de langere termijn gericht en behelst met name studie en planvorming. Parallel hieraan loopt het tweede spoor dat gericht is op het direct uitwerken en uitvoeren van concrete projecten.

## **Bedrijventerrein Rodenrijseweg in Berkel en Rodenrijs**

Gesprekspartner:

- De heer J. Boonekamp, werkzaam bij de gemeente Berkel en Rodenrijs en betrokken als projectleider.

Belangrijkste kenmerken:

De herstructurering van het bedrijventerrein Rodenrijs is reeds gestart. Nadat een inventarisatie onder de bedrijven nogal wat problemen op het gebied van veiligheid, parkeren, openbare ruimte en ondergrondse infrastructuur aan het licht had gebracht, hebben zowel het bedrijfsleven als de gemeente zich in korte tijd georganiseerd. Hierna is een gezamenlijke projectorganisatie (stichting) gevormd en is een 'convenant ruimtelijke inrichting' en een 'convenant veiligheid' afgesloten. In deze convenanten hebben de ondertekenaars verklaard zich in te zetten voor de gesignaleerde thema's. De gemeente is daarbij verantwoordelijk voor de publieke ruimte, de ondernemers zijn verantwoordelijk voor de eigen kavel. De stichting behartigt de gezamenlijke belangen van de ondernemers. Gestart wordt met de meest dringende zaken (wateroverlast, verbeteren rioleringstelsel) en met die zaken die de ondernemers direct merken in de portemonnee.

## **Bedrijventerrein De Hallen in Leiden**

Gesprekspartner:

- De heer J. Van der Toorn, werkzaam bij de gemeente Leiden en betrokken als projectleider.

Belangrijkste kenmerken:

Het bedrijventerrein De Hallen aan de noordkant van Leiden is een klein, verpauperd bedrijventerrein. Het is een gemengd terrein met veel kleinschalige bedrijvigheid. De gemeente is voor het grootste deel eigenaar van de grond en verhuurt ruimte aan bedrijven. De combinatie van de matige kwaliteit op het terrein en de goede mogelijkheden die er liggen zijn voor een projectontwikkelaar aanleiding geweest om een plan voor het gebied op te stellen. Ondanks het feit dat de gemeente niet met dit plan instemde, is dit wel de aanleiding geweest om het gebied aan te gaan pakken.

## **Bedrijventerrein Binckhorst in Den Haag**

Gesprekspartner:

- De heer H.J.N. Jansen, werkzaam bij de gemeente Den Haag en betrokken als projectleider.

Belangrijkste kenmerken:

Een aantal ontwikkelingen rondom bedrijventerrein Binckhorst was aanleiding voor een integrale herstructureringsvisie op het terrein. Deze visie heeft een scope van circa 20 jaar en gaat uit van het transformeren van een deel van het terrein tot een kantoorlocatie met in de eindsituatie circa 340.000 m<sup>2</sup>. Daarnaast zullen commerciële functies en woningen worden toegevoegd aan de Binckhorstlaan. Met de opbrengsten van deze ontwikkelingen zullen infrastructurele ingrepen, het verbeteren van de parkeersituatie en openbare ruimte, en het verplaatsen van bedrijven worden gefinancierd.