



## HANDLEIDING

'Op zoek naar inkomsten voor uw bedrijvenvereniging'

Publicatie: Juli 2013

**Uitgevoerd door:**

**QUARES**

MAXIMIZE YOUR RETURN ON REAL ESTATE

**B E C O**

WINST IN DUURZAAMHEID

**Met steun van:**





**Opdrachtgever:** POM Antwerpen  
Lange Lozanastraat 223  
2018 Antwerpen

**Handleiding:** 'Op zoek naar inkomsten voor uw bedrijvenvereniging'



**Opdrachthouder:** Quares  
Schaliënhoevedreef 20J  
2800 Mechelen

**BECO (onderdeel van Ernst & Young)**  
De Kleetlaan 2  
1831 Diegem

**Contactpersonen:** POM Antwerpen:  
geert.penneman@pomantwerpen.be  
peter.carpentier@pomantwerpen.be  
www.pomantwerpen.be

Quares:  
freddy.hoorens@quares.be  
bart.de.smedt@quares.be  
www.quares.be

BECO (onderdeel van Ernst & Young):  
celine.de.waele@be.ey.com  
www.ey.be

## Inhoud

1.	Inleiding.....	5
1.1.	Doel van deze handleiding.....	5
1.2.	Bedrijventerreinmanagement .....	5
1.3.	Methodologie .....	6
1.4.	Leeswijzer .....	7
2.	Ambitieniveaus en activiteiten .....	8
2.1.	Ambitieniveaus .....	8
2.1.1.	Belangenbehartiging en communicatie .....	8
2.1.2.	Ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur.....	8
2.1.3.	Uitbouwen van een duurzaam BTM.....	9
2.2.	Keuze van de activiteiten.....	11
3.	Inkomsten en uitgaven in evenwicht .....	13
3.1.	Mogelijke inkomsten en uitgaven per ambitieniveau .....	13
3.1.1.	Belangenbehartiging en communicatie .....	13
3.1.2.	Ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur.....	14
3.1.3.	Uitbouwen van een duurzaam BTM.....	15
3.2.	De begroting van de vzw .....	15
3.2.1.	Voordelen.....	16
3.2.2.	Vorm en onderdelen van de begroting .....	16
3.3.	Een sluitende balans.....	16
4.	Uitgaven van de vzw .....	18
4.1.	Kosten verbonden aan de vzw-structuur .....	18
4.1.1.	Publicatie en notariële kosten.....	18
4.1.2.	Boekhoudkundige kosten.....	19
4.1.3.	Kosten commissaris.....	19
4.1.4.	Vergoeding RvB.....	19
4.2.	Organisatiekosten.....	19
4.3.	Werkingskosten .....	19
4.3.1.	Administratie- en huisvestingskosten .....	20
4.3.2.	Communicatiekosten .....	20
4.4.	Inschakeling van externe expertise .....	20
4.5.	Uitgaven voor ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur .....	21
5.	Inkomsten voor de vzw .....	22

5.1.	Lidmaatschapsbijdrage .....	22
5.2.	Activiteitgebonden inkomsten voor de vzw .....	22
5.2.1.	Kostenbesparende activiteiten .....	23
5.2.2.	Opbrengstgenererende activiteiten .....	23
5.3.	Uitzonderlijke inkomsten voor de vzw .....	24
5.3.1.	Commerciële acties en sponsoring .....	24
5.3.2.	Giften en legaten.....	25
5.4.	Subsidies .....	25
5.4.1.	Provincie – POM Antwerpen.....	25
5.4.2.	Vlaanderen – Agentschap Ondernemen .....	26
5.4.3.	Europa – Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.....	26
5.5.	Parkmanagementbijdrage .....	26
5.6.	Deelname in kosten voor onderhoud.....	27
6.	Overeenkomsten sluiten in kader van BTM.....	28
6.1.	Individuele bedrijven zijn contractant.....	28
6.2.	Vzw is contractant .....	30
6.3.	Externe parkmanagementorganisatie is contractant .....	32
7.	Activiteitenfiches.....	36
7.1.	Stappenplan voor kostenbesparende of service en kwaliteit verhogende activiteiten .....	36
7.2.	Activiteitenfiches van kostenbesparende activiteiten .....	38
7.2.1.	Groepsaankoop energie.....	38
7.2.2.	Consortiumbewaking .....	39
7.2.3.	Afvalbeheer.....	40
7.3.	Activiteitenfiches van service en kwaliteit verhogende activiteiten .....	41
7.3.1.	Netwerkevent/jobbeurs.....	41
7.3.2.	Bewegwijzering .....	42
7.3.3.	Ondersteunende facilitaire diensten .....	43
7.3.4.	Bereikbaarheid met het openbaar vervoer.....	43
7.4.	Stappenplan voor opbrengstgenererende activiteiten .....	44
7.5.	Activiteitenfiches van opbrengstgenererende activiteiten .....	46
7.5.1.	Windenergie.....	46
7.5.2.	Zonnepanelen .....	47
7.5.3.	Warmtekrachtkoppeling .....	47
8.	Lijst met afkortingen .....	49

## 1. Inleiding

### 1.1. Doel van deze handleiding

Deze handleiding is een praktisch werkdocument dat inzicht geeft in hoe een bedrijvenvereniging financieel zelfredzaam kan worden in het organiseren van duurzaam bedrijventerreinmanagement (BTM).

De financiële zelfredzaamheid hangt samen met een aantal keuzes die de bedrijvenvereniging maakt. Deze keuzes hebben voornamelijk betrekking op:

- het ambitieniveau van de vzw, zijnde de geformuleerde doelstellingen;
- de activiteiten;
- het al dan niet verplichten van een aantal activiteiten;
- de eventuele aanstelling van een dagelijks bestuur, al dan niet in de hoedanigheid van een parkmanager;
- etc.

De handleiding geeft een overzicht van mogelijke uitgaven- en inkomstenstromen in relatie tot een aantal van bovenvermelde keuzes. We merken op dat deze handleiding niet de ambitie heeft om volledig te zijn. BTM zal immers steeds maatwerk blijven afhankelijk van de locatie van het bedrijventerrein, de aanwezige bedrijven, de omvang van het terrein, wijzigende interesses van bedrijven, technologische evoluties, etc. Deze handleiding geeft dan ook inzicht in **mogelijke** activiteiten die de financiële zelfredzaamheid van de bedrijvenvereniging kunnen verhogen. In de activiteitenfiches (hoofdstuk 7) zal bekeken worden hoe deze activiteiten best gerealiseerd worden.

De handleiding is bedoeld voor:

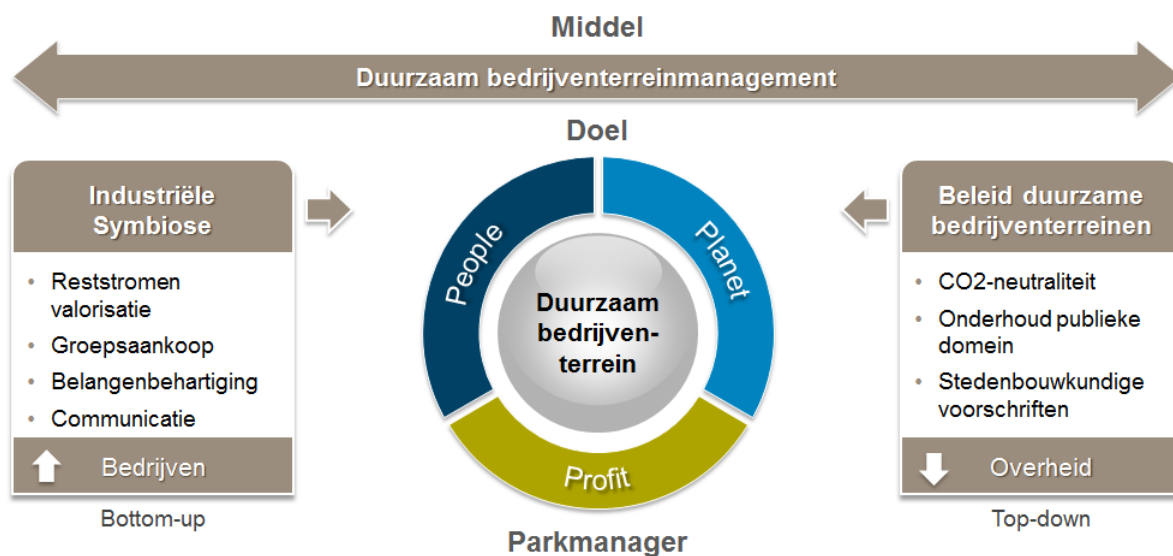
- bedrijfsleiders die op een gestructureerde manier wensen samen te werken met naburige bedrijven;
- bedrijfsleiders die reeds actief zijn binnen een bestaande bedrijvenvereniging;
- beleidsmakers en ambtenaren die binnen hun ambtsgebied de gestructureerde samenwerking tussen bedrijven willen bevorderen.

### 1.2. Bedrijventerreinmanagement

BTM is in de eerste plaats een **collectief gebeuren**. Door de samenwerking tussen bedrijven, overheden en andere stakeholders kunnen zowel economische, ecologische als sociale voordelen worden gerealiseerd. Het is hierbij cruciaal dat alle betrokken partijen openstaan voor samenwerking en er het nut van inzien. Om in een goede verstandhouding met elkaar samen te werken, is het belangrijk dat men op dezelfde golflengte zit. Een goede communicatie en een transparante werkingsstructuur zorgen ervoor dat meerwaarde gecreëerd kan worden op diverse vlakken.

Tot op heden zien we in de praktijk vaak eenzijdige initiatieven. Vooralsnog ontbreekt de onderlinge afstemming tussen de bottom-up acties van bedrijven enerzijds en het top-down beleid van de overheid anderzijds. De combinatie van beide kan echter versterkend werken waardoor gezamenlijke, maar ook individuele doelstellingen sneller worden behaald.

**Figuur 1:** BTM als middel tot duurzaam bedrijventerreinmanagement



**Bron:** Quares

Voor **bedrijven** kan BTM resulteren in economische winsten via o.a. het bundelen van de koopkracht. Daarnaast is het samen investeren in gemeenschappelijke infrastructuur goedkoper dan individueel te voldoen aan verplichtingen zoals groenbuffers, waterbuffers en parking. BTM laat bedrijven toe om meer te focussen op de eigen core business door niet-essentiële zaken gebundeld uit te besteden. Tevens draagt een bedrijventerrein met een overzichtelijke indeling en duidelijke signalisatie bij tot het positieve imago van het bedrijf naar klanten en medewerkers.

**Overheden** willen dat de ontwikkelde terreinen een motor van lokale economische groei vormen. Tegelijkertijd wenst de overheid dat de waarde en de kwaliteit van bedrijventerreinen behouden blijft. Immers, gegeven de beperkte publieke ruimte is een efficiënt gebruik ervan essentieel. Een goed BTM is op lange termijn financieel interessant voor de overheid.

Overheden hebben voor de uitbouw van duurzaam BTM een **aanspreekpunt** nodig op het bedrijventerrein en bedrijven hebben nood aan een **overlegorgaan** dat eveneens instaat voor de belangenbehartiging en de communicatie naar externen toe. Hoe hoger het ambitieniveau van de bedrijvenvereniging, hoe meer nood aan een juridische structuur om deze ambities waar te maken. De handleiding 'De oprichting van een vzw in het kader van bedrijventerreinmanagement' motiveert in hoofdstuk 1.2 waarom de vereniging zonder winstoogmerk (vzw) een geschikte juridische structuur is om de samenwerking tussen bedrijven en stakeholders te organiseren.

### 1.3. Methodologie

In hoofdstuk 2 formuleren we de mogelijke ambitieniveaus en de verschillende activiteiten die de vzw kan organiseren.

In hoofdstuk 3 bestuderen we de opmaak van de begroting die een vzw jaarlijks voor aanvang van het werkjaar moet laten goedkeuren door haar Algemene Vergadering (AV). Hierin geven we een overzicht van de financiële stromen op basis van het gekozen ambitieniveau. Daarnaast verduidelijken we op welke manier de balans in evenwicht blijft en waarom excessieve kapitaalopbouw of verlies niet wenselijk zijn.

In hoofdstuk 4 en 5 gaan we dieper in op de mogelijke uitgaven van en inkomsten voor de vzw.

In hoofdstuk 6 wordt verduidelijkt hoe de vzw contracten kan afsluiten en hoe de kosten voor de dienstverlening afgerekend kunnen worden voor respectievelijk samenwerkings- en investeringsprojecten.

Ten slotte beschrijft hoofdstuk 7 enkele mogelijke activiteiten van de vzw. Ook specifieke subsidiemaatregelen voor een bepaalde activiteit komen hier aan bod.

#### **1.4. Leeswijzer**

In deze handleiding is gekozen voor een vzw-structuur om BTM te organiseren. U leest deze handleiding best samen met de handleiding 'De oprichting van een vzw in het kader van bedrijventerreinmanagement'.

## 2. Ambitieniveaus en activiteiten

### 2.1. Ambitieniveaus

De bedrijvenvereniging is de drijvende kracht achter de samenwerking op bedrijventerreinen. Hoe ver die samenwerking gaat, hangt af van het ambitieniveau van de leden. We onderscheiden drie ambitieniveaus:

- belangenbehartiging en communicatie;
- ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur;
- uitbouw van een duurzaam BTM.

Deze ambitieniveaus kunnen worden gecumuleerd en staan los van de ruimtelijke context van de bedrijvenvereniging (nieuw, bestaand of uitbreiding bedrijventerrein). Een hoger ambitieniveau vergt meer samenwerking tussen de bedrijven onderling, maar kan ook meer voordelen (financieel, ecologisch, sociaal) opleveren.

#### 2.1.1. Belangenbehartiging en communicatie

De bedrijvenvereniging wil in de eerste plaats een forum bieden voor problemen en opportuniteiten waarmee het bedrijventerrein in aanraking komt. Bedrijven, overheden en andere stakeholders voeren op een regelmatige en gestructureerde manier overleg. Dit kan gaan over aspecten van mobiliteit, beeldkwaliteit en uitstraling van het bedrijventerrein, economische interactie tussen bedrijven, ondernemingsbeleid, etc. Daarnaast kan de bedrijvenvereniging optreden als facilitator bij de organisatie van evenementen zoals netwerkgelegenheden, bedrijfsbezoeken, etc. die de onderlinge samenhang tussen bedrijven, overheid en andere stakeholders bevorderen. Gezien de beperkte ambitie steunt de bedrijvenvereniging meestal op het enthousiasme van enkele bereidwillige ondernemers.

De bedrijvenvereniging met dit ambitieniveau hoeft zich niet noodzakelijk in een vzw te verenigen. Een feitelijke vereniging onder de vorm van een ondernemingsclub kan volstaan om de belangenbehartiging en de communicatie onder de betrokken partijen te organiseren.

#### 2.1.2. Ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur

Naast de belangenbehartiging en communicatie kunnen bedrijven de samenwerking uitbreiden naar de ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur. Hoewel gemeenschappelijke infrastructuur in alle ruimtelijke varianten (bestaand, nieuw of uitbreiding bedrijventerrein) kan voorkomen, zien we dat deze gemeenschappelijke infrastructuur op nieuw aangelegde bedrijventerreinen of de uitbreiding van een bestaand bedrijventerrein vaak een stuk omvangrijker is. Bedrijventerreinen worden de dag van vandaag immers anders ontwikkeld dan in de jaren '60 en '70.

Vroeger kochten bedrijven een individuele kavel op een bedrijventerrein en moesten ze conform de voorschriften 15% groen realiseren. Dit had als resultaat dat het groen niet uniform werd aangelegd en onderhouden en dat het versnipperd was over het bedrijventerrein. Tegenwoordig worden er gezamenlijke groen- en waterbuffers aangelegd. Dit biedt tal van voordelen. Het bedrijf moet niet zelf investeren in de aanleg en kan zijn kavel optimaler benutten. Daarnaast biedt de gezamenlijke aanleg en onderhoud het voordeel van een betere (beeld)kwaliteit. Bedrijven zullen wel een bijdrage moeten leveren voor het beheer van de gemeenschappelijke infrastructuur. Dit kan georganiseerd worden via een structuur van gedwongen mede-eigendom (privé) of via een bedrijvenvereniging in de vorm van een vzw (overheid/privé) die de gezamenlijke onderhoudskost volgens een gepaste verdeelsleutel doorrekent aan de gevestigde bedrijven.



De aanleg van gemeenschappelijke infrastructuur wordt ook ondersteund vanuit de Vlaamse Overheid die via het Agentschap Ondernemen subsidies beschikbaar stelt (subsidiebesluit bedrijventerreinen<sup>1</sup>). Eén van de voorwaarden is dat de investeringen gebeuren op gronden die behoren tot het openbaar domein of erin zullen opgenomen worden. Zowel de investeringen als de betrokken gronden moeten dan gratis aan het openbaar domein overgedragen worden. Dit wil zeggen dat de lokale overheid moet instaan voor het onderhoud en de herstellingen. Voor gemeenschappelijke infrastructuur andere dan wegenis en riolering moeten de betrokken bedrijven en de overheid/projectontwikkelaar afspraken maken over het onderhoud en de kostenverdeling. De ontwikkelaar neemt de gemaakte afspraken met betrekking tot het onderhoud van de gemeenschappelijke infrastructuur best mee op in de verkoopovereenkomsten van de bedrijven die zich willen vestigen op het bedrijventerrein.

De overheid kan beslissen om het onderhoud uit te voeren maar de kost ervan conform de afspraken door te factureren aan de bedrijven of aan de bedrijvenvereniging die deze kost op haar beurt doorrekent. De bedrijvenvereniging kan de ambitie hebben om haar terrein een **grotere uitstraling** te geven dan bereikt wordt door het minimale onderhoudsniveau waar de overheid voor instaat (bijvoorbeeld veegbeurten, strooien bij vorst, aantal maaibeurten, etc.). In samenspraak met de overheid kan de bedrijvenvereniging dan besluiten zelf een deel van het onderhoud van de gemeenschappelijke infrastructuur op zich te nemen en te organiseren. Om dit te realiseren kan de overheid een deel of het geheel van de gemeenschappelijke infrastructuur na overdracht in concessie geven aan de bedrijvenvereniging. De overheid zal hierbij de concessievoorwaarden bepalen (bijvoorbeeld minimale onderhoudsvereisten, uitvoering via sociale tewerkstelling, etc.) waarna de bedrijvenvereniging het onderhoud zelf kan aansturen en opvolgen.

Gemeenschappelijke infrastructuur hoeft zich niet te beperken tot de voorbeelden die hierboven aangehaald werden en subsidiabel zijn vanuit het Agentschap Ondernemen. De ontwikkelaar of de aanwezige bedrijven binnen de bedrijvenvereniging zouden kunnen beslissen om de gemeenschappelijke infrastructuur verder uit te breiden. Zo kan men bijvoorbeeld centraal op het bedrijventerrein een facility point uitbouwen waarin onder meer gemeenschappelijke vergader- en presenterruimten, catering, kinderopvang, was- en strijkatelier, postbeding, etc. kunnen worden ondergebracht. Om deze gemeenschappelijke faciliteiten te rentabiliseren, kan men tal van flankerende maatregelen treffen:

- Individuele bedrijven verbieden om deze diensten in de eigen gebouwen te voorzien.
- Deze faciliteiten ook openstellen voor de omgeving rondom het bedrijventerrein.
- Etc.

### 2.1.3. Uitbouwen van een duurzaam BTM

Bedrijvenverenigingen die de voordelen van samenwerking op het vlak van belangenbehartiging, communicatie en ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur inzien, kunnen hun ambitieniveau verhogen en evolueren naar een professioneel en duurzaam BTM. Duurzaam BTM heeft als doel de **kwaliteit** van een locatie **af te stemmen** op de wensen van de betrokken bedrijven en overheden en deze kwaliteit **op lange termijn** te bestendigen door **blijvend samen te werken** aan vernieuwing en verbetering.

Het verduurzamen van bedrijventerreinen is slechts realiseerbaar mits formalisering van het engagement tussen de bedrijven en de diverse stakeholders. Samenwerkingsacties vragen immers om een gerichte verdeling van taken, kosten en verantwoordelijkheden die hiermee samengaan.

---

<sup>1</sup> Besluit van de Vlaamse Regering van 16 mei 2007 houdende de subsidiëring van bedrijventerreinen, BS 5 juli 2007, zoals gewijzigd door het Besluit van de Vlaamse Regering van 24 mei 2013 houdende de subsidiëring van bedrijventerreinen, BS 10 juli 2013

Duurzaam BTM manifesteert zich binnen **drie domeinen** (figuur 2) die elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden.

**Figuur 2:** Duurzaam BTM speelt zich af binnen drie domeinen

Infrastructuur	Collectief	Individueel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwalitatieve openbare ruimte (groenstructuur)</li> <li>• Transportvoorzieningen</li> <li>• Bewegwijzering</li> <li>• Veiligheid</li> <li>• Nutsvoorzieningen</li> <li>• Duurzaam bouwen</li> <li>• Centraal facility point</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectieve energie aankoop, productie en technieken</li> <li>• Gezamenlijk materialen beheer (ophaling en uitwisseling)</li> <li>• Consortiumbewaking</li> <li>• Collectief waterbeheer</li> <li>• Aanvullende facilitaire diensten</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenverlaging</li> <li>• Serviceverhoging</li> <li>• Verhogen efficiëntie</li> <li>• Focus op corebusiness</li> <li>• Procesoptimalisatie</li> <li>• Stimuleren eco-innovatie</li> <li>• ...</li> </ul>

**Bron:** Quares

Een eerste domein behelst de **infrastructuur van het bedrijventerrein**. Deze infrastructuur dient immers de ambities van de overheid en bedrijven inzake bereikbaarheid, duurzame mobiliteit, CO<sub>2</sub>-neutraliteit, beeldkwaliteit en veiligheid van het terrein te ondersteunen. Een tweede domein omvat de activiteiten waarvoor een betere prijs en/of service bekomen wordt door **samenwerking** tussen de bedrijven. Samenaankoop van ondersteunende faciliteiten, kennisuitwisseling en uitwisseling van reststromen zorgen voor kostenbesparing of efficiëntieverhoging. Binnen het **individueel domein** stellen de bedrijven hun processen en systemen in vraag en implementeren ze de nieuwste technieken voor verbeterde werkomgeving of vermindering van energie- en grondstoffengebruik.

De meest optimale vorm van BTM grijpt in op de verschillende domeinen om zo de mogelijke **synergieën** maximaal te benutten. Via een combinatie van kostenbesparende, opbrengstgenererende en service en kwaliteit verhogende activiteiten kan duurzaam BTM op lange termijn worden verder gezet.

## 2.2. Keuze van de activiteiten

Hoe hoger het ambitieniveau van de bedrijvenvereniging, hoe meer nood aan een juridische structuur om deze ambities waar te maken.

Bij uitbreiding van het ambitieniveau biedt de vzw-structuur heel wat voordelen. Zo kan de vzw als rechtspersoon optreden, zorgt de organisatiestructuur voor een vlotte besluitvorming en bieden de boekhoudkundige verplichtingen meer zekerheid op een goede inschatting van de financiële noden en inkomsten. Aan een vzw-structuur zijn wel een aantal kosten verbonden. Deze worden later in de handleiding besproken onder punt 4.1.

Om zelfredzaam te zijn, dient de vzw haar uitgaven te dekken door het verwerven van inkomsten via de organisatie van een aantal activiteiten. In deze handleiding onderscheiden we 3 categorieën van activiteiten:

- **Kostenbesparende activiteiten:** Dit zijn samenwerkingsactiviteiten die ten opzichte van een individuele aankoop een lagere kostprijs hebben voor de deelnemende bedrijven. Dit omdat de leverancier een grotere afzet kan realiseren op dezelfde locatie waardoor zijn overheadkosten dalen (schaalvoordelen). Door het centraal organiseren en beheren van de samenaankoop via de vzw daalt ook de prospectiekost en administratieve kost voor de leverancier. De bekomen voordelen vloeien terug naar de bedrijven die hierdoor gemotiveerd worden tot samenwerking.
- **Service en kwaliteit verhogende activiteiten:** Deze activiteiten leiden niet rechtstreeks tot kostenvoordelen of rendement maar hebben een betere service en/of kwaliteit tot gevolg. Door met enkele bedrijven samen bijvoorbeeld een onderhoudstechniekier te contracteren, kan deze voor eenzelfde kost per bedrijf vaker op het terrein aanwezig zijn met snellere interventietijden tot gevolg. Ook bereikbaarheid met het openbaar vervoer of duidelijke signalisatie zorgen indirect voor een positiever imago van het bedrijf en een aangenamere werkomgeving.
- **Opbrengstgenererende activiteiten:** Het betreft commerciële acties of investeringsprojecten, die coöperatief worden aangepakt omwille van meerdere redenen:
  - De investering is slechts haalbaar wanneer meerdere bedrijven samenwerken.
  - Het rendement verhoogt door samen te investeren.
  - De collectieve investering vermijdt een individuele investering.

Investeringsprojecten in hernieuwbare energietechnologieën zijn hiervan een typisch voorbeeld. De hoge kosten voor een windmolen zijn voor de meeste individuele bedrijven niet haalbaar, maar door in te stappen in een collectief project kan het bedrijf zelf zijn participatie bepalen naargelang zijn financiële mogelijkheden. Daarenboven laat een collectief project toe om de ruimtelijke inplanting en het rendement van een dergelijke investering te optimaliseren. De vzw kan een coördinerende, organiserende en informerende rol opnemen en hiervoor vergoed worden door de projectvennootschap of Special Purpose Vehicle<sup>2</sup> (SPV), die vaak voor dergelijke investeringsprojecten wordt opgezet.

Onderstaande tabel geeft voorbeelden van mogelijke activiteiten per categorie. De categorieën zijn gebaseerd op de methodiek van opstart en realisatie van de activiteiten. In hoofdstuk 7 is voor een aantal van deze activiteiten een activiteitenfiche opgemaakt met meer informatie.

---

<sup>2</sup> Een Special Purpose Vehicle (SPV) is een juridische entiteit die door een of meerdere bedrijven wordt opgericht met als doel het uitvoeren van specifieke of tijdelijke doelstellingen van de oprichtende leden.

**Figuur 3:** Voorbeelden van mogelijke activiteiten

Ambitieniveau	Samenwerkingsprojecten		
	Kostenbesparende activiteiten	Service en kwaliteit verhogende activiteiten	Opbrengstgenererende activiteiten
Belangenbehartiging en communicatie		Netwerkevent / Jobbeurs	
		Bereikbaarheid met openbaar vervoer	
Ontwikkeling en exploitatie gemeenschappelijke infrastructuur		Groen- en waterbuffers	Facility Point
		Bewegwijzering	
Uitbouw duurzaam BTM	Groepsaankoop energie	Ondersteunende facilitaire diensten	Windenergie
	Consortiumbewaking		Zonnepanelen
	Afvalbeheer		Warmtekrachtkoppeling (WKK)

### 3. Inkomsten en uitgaven in evenwicht

#### 3.1. Mogelijke inkomsten en uitgaven per ambitieniveau

Hieronder volgt een overzicht van de meest voorkomende uitgaven- en inkomstenposten, horende bij elk van de drie ambitieniveaus. Naarmate het ambitieniveau stijgt, wordt ook het aantal te onderscheiden inkomsten en uitgaven groter. In dit hoofdstuk beperken we ons louter tot het vermelden van de uitgaven- en inkomstenposten.

##### 3.1.1. Belangenbehartiging en communicatie

**Figuur 4:** Mogelijke inkomsten en uitgaven voor ambitieniveau belangenbehartiging en communicatie

Belangenbehartiging en communicatie	
<b>Uitgaven</b> Kosten verbonden aan de vzw: Publicatie en notariële kosten Boekhoudkundige kosten Kosten commissaris Vergoeding Raad van Bestuur (RvB)  Organisatiekosten	<b>Inkomsten</b> Lidmaatschapsbijdrage  Activiteit gebonden inkomsten: Deelnamevergoeding Uitzonderlijke inkomsten voor de vzw: Commerciële acties en sponsoring Giften en legaten Subsidies

Wanneer het ambitieniveau beperkt is tot het bevorderen van communicatie tussen bedrijven en andere stakeholders en belangenbehartiging, zullen de uitgaven veelal beperkt blijven. De kosten zijn voornamelijk gerelateerd aan de organisatie van vergaderingen, netwerkevents en bedrijfsbezoeken (bijvoorbeeld de huur van een vergaderzaal, catering, vergoeding gastsprekers etc.). Gezien de beperkte omvang volstaat een deel van de lidmaatschapsbijdrage en een eventuele deelnamevergoeding om deze kosten te dekken. Bij een deelnamevergoeding betaalt elk bedrijf een deel van de activiteit waaraan het deelneemt. De deelnamevergoeding wordt proportioneel berekend op basis van de kost van de opdracht en het aantal deelnemers volgens een afgesproken verdeelsleutel. Voor de organisatie van events kan de vzw ook inkomsten halen uit sponsoring en eventuele giften.

Indien de activiteiten zich verder uitbreiden tot de organisatie van periodieke netwerkmeetings, infosessies, bedrijfsbezoeken, etc., kan de bedrijvenvereniging er voor opteren de vzw-structuur aan te nemen. De kosten hieraan verbonden kunnen eveneens gedekt worden door de lidmaatschapsbijdrage.

Zodra minimum 5 bedrijven op hetzelfde bedrijventerrein of op bedrijventerreinen die geografisch met elkaar verbonden zijn zich engageren tot gezamenlijke acties kunnen ook provinciale subsidies worden bekomen. Deze subsidie kan onder meer gebruikt worden om een bedrijvenvereniging op te starten of een specifieke samenwerkingsactie te ondersteunen en wordt onder punt 5.4.1 verder besproken.

### 3.1.2. Ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur

**Figuur 5:** Mogelijke inkomsten en uitgaven voor ambitieniveau ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur

Ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur	
<b>Uitgaven</b> Kosten verbonden aan de vzw: Publicatie en notariële kosten Boekhoudkundige kosten Kosten commissaris Vergoeding RvB  Organisatiekosten   Ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur	<b>Inkomsten</b> Lidmaatschapsbijdrage   Activiteit gebonden inkomsten: Deelnamevergoeding Uitzonderlijke inkomsten voor de vzw: Commerciële acties en sponsoring Giften en legaten Subsidies  Deelname in de kosten voor het onderhoud  Parkmanagementbijdrage

De kosten verbonden aan de vzw en de organisatiekosten inzake belangenbehartiging, netwerking en communicatie worden, zoals in het voorgaande punt omschreven, voornamelijk gefinancierd door de lidmaatschapsbijdragen, eventuele deelnamevergoedingen, sponsoring en giften. Afhankelijk van het type activiteit kunnen ook subsidies verkregen worden.

Ter uitbreiding van de samenwerking kan de bedrijvenvereniging instaan voor de ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijk infrastructuur op een bedrijventerrein. De kosten voor het onderhoud van bijvoorbeeld gemeenschappelijk aangelegde groen- en waterbuffers zijn dan uitgaven voor de bedrijvenvereniging. Op basis van een afgesproken verdeelsleutel kan de bedrijvenvereniging deze kosten doorrekenen aan de deelnemende bedrijven. Bij een nieuw bedrijventerrein wordt de deelname in de gemeenschappelijke onderhoudskosten en de bijhorende verdeelsleutel vaak al voorzien in de aankoopakte.

Bedrijven binnen de bedrijvenvereniging kunnen daarnaast besluiten om bijkomend onderhoud (bijvoorbeeld extra veeg- en strooibeurten) of bijkomende gemeenschappelijke private infrastructuur (bijvoorbeeld signalisatie, gemeenschappelijk facility point, etc.) te voorzien. Om deze investeringen te rentabiliseren kan een parkmanagementbijdrage gevraagd worden aan de deelnemende bedrijven. Een parkmanagementbijdrage wordt door elk lid jaarlijks betaald aan de vzw voor de bijzondere organisatie van het parkmanagement. Het bedrijf krijgt rechtstreeks alle behaalde financiële voordelen uit de opgestarte activiteiten maar draagt via de parkmanagementbijdrage bij in de kost van de organisatie ervan.

### 3.1.3. Uitbouwen van een duurzaam BTM

**Figuur 6:** Mogelijke inkomsten en uitgaven voor ambitieniveau uitbouwen van een duurzaam BTM

Uitbouwen van een duurzaam BTM	
<b>Uitgaven</b> Kosten verbonden aan de vzw: Publicatie en notariële kosten Boekhoudkundige kosten Kosten commissaris Vergoeding RvB  Organisatiekosten  Werkingskosten: Administratie en huisvesting Communicatie  Inschakeling externe expertise   Ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur	<b>Inkomsten</b> Lidmaatschapsbijdrage   Activiteit gebonden inkomsten voor de vzw: Inkomsten uit samenaankopen Opbrengsten uit investeringsprojecten Deelnamevergoeding Uitzonderlijke inkomsten voor de vzw: Commerciële acties en sponsoring Giften en legaten  Subsidies  Parkmanagementbijdrage  Deelname in de kosten voor het onderhoud

Doorgroeien naar een professioneel en duurzaam BTM vereist een permanente opvolging en sturing. Hoewel gemotiveerde bedrijfsleiders deze taak op zich kunnen nemen, ontbreekt het hen vaak aan tijd om dit te coördineren. De bedrijvenvereniging kan dan beslissen externe expertise in te schakelen om bepaalde samenwerkingsacties voor te bereiden en uit te voeren. Naast de kost voor de inschakeling van de externe expertise zal een nauwere samenwerking ook een aantal operationele kosten met zich meebrengen. Het gaat om kosten zoals een centrale administratie en eventuele huisvesting voor de externe experts. Daarnaast vragen meer concrete samenwerkingsacties een meer gerichte communicatie met de geïnteresseerde bedrijven over de voorwaarden, de opvolging van de dienstverlening en de eventuele tussenkomst in geval van problemen.

Via het Agentschap Ondernemen is subsidie beschikbaar voor het beheer van bedrijventerreinen voor een periode van maximaal 5 jaar. Indien geen subsidies (meer) verkregen kunnen worden, kan een afgesproken parkmanagementbijdrage deze kost opvangen. Bedrijven betalen dan een vergoeding aan de vzw voor de organisatie van het parkmanagement in zoverre deze kost niet kan worden terugverdiend door de gerealiseerde inkomsten uit samenaankopen, de opbrengsten uit investeringsprojecten en de eventuele deelnamevergoedingen voor activiteiten.

### 3.2. De begroting van de vzw

Een vzw moet een begroting opmaken. Dit is een duidelijk plan waarin de activiteiten en de ingeschatte uitgaven en inkomsten helder worden weergegeven. De begroting is een beleidsdocument dat door de AV wordt opgemaakt. De RvB zal binnen dit financieel kader de activiteiten van de bedrijvenvereniging uitvoeren. De RvB kan binnen de begroting autonoom beslissingen nemen naar besteding van financiële middelen, kostenbesparing en/of besteding van meeropbrengsten.

De **financiering** van initiatieven van de vzw alsook de manier waarop de kosten voor de verschillende activiteiten zullen worden verrekend met de leden, worden best opgenomen in een **Reglement van Inwendige Orde (RIO)**. Voor activiteiten die een snelle betaling aan de leverancier vereisen, zoals energie kan gewerkt worden met provisies (voorschotten). Ook de manier waarop deze provisies worden berekend en opgevraagd

kan men best omschrijven in het RIO. Het financieringsluik beschreven in het RIO wordt meestal opgemaakt door de RvB en vervolgens goedgekeurd door de AV op basis van de begroting.

### 3.2.1. Voordelen

Een begroting opmaken heeft volgende voordelen:

- **Visievorming**  
Een begroting opmaken verplicht de organisatie **vooruit te kijken en keuzes te maken**, gebaseerd op de financiële consequenties.
- **Openbaarheid en transparantie van de plannen**  
Een begroting is een financiële vertaling van de plannen en beleidskeuzes van de vzw. Ze biedt in alle openheid **inzicht** in de financiële gevolgen van de beslissingen en vormt het kader waarbinnen de bestuurders met het voorziene budget uitgaven kunnen doen.
- **Bewaken van de financiële gezondheid van de organisatie**  
Een organisatie zal eerst kosten moeten maken alvorens er opbrengsten beschikbaar zijn. Indien de kosten groter zijn dan voorzien of de opbrengsten lager zijn dan voorzien, kan een financieel tekort ontstaan. Het is dus belangrijk om vooraf te evalueren of de voorziene kosten **realistisch** zijn en gedekt worden door de geschatte opbrengsten. De begroting geeft alle kosten en opbrengsten voor de komende periode weer.
- **Referentiepunt tot bijsturing**  
Eens goedgekeurd kan de begroting fungeren als referentiepunt om het beleid tussentijds te **evalueren**. Dit kan leiden tot bijsturing als de werkelijke kosten en opbrengsten afwijken van de inschattingen.

### 3.2.2. Vorm en onderdelen van de begroting

Een vzw is vrij om de vorm en inhoud van de begroting zelf te bepalen, maar we raden aan de begroting te baseren op het schema van de jaarrekening.

Binnen de begroting onderscheidt men een **jaarlijks budget** met jaarlijks terugkerende kosten en opbrengsten, verbonden aan het ambitieniveau van de bedrijvenvereniging. Dit jaarlijks budget kan al dan niet aangevuld worden met een **ad hoc budget** dat specifieke projecten tijdelijk financiert.

Er kan een **fonds voor onverwachte kosten** worden aangelegd dat toelaat om onvoorziene doch dringende werken uit te voeren die de kwaliteit van het bedrijventerrein ten goede komen, zonder hiervoor een AV bijeen te moeten roepen. Op die manier wordt een veiligheidsmarge ingebouwd en kan een verliessituatie vermeden worden. Wanneer men gedurende een jaar geen beroep heeft moeten doen op het fonds voor onverwachte kosten worden deze middelen overgedragen naar het volgende boekjaar. De interesten die worden gegenereerd door de opbouw van het onderhoudsfonds kunnen aangewend worden voor de algemene werking van de vzw.

## 3.3. Een sluitende balans

Om de continuïteit van de werking te garanderen, moet de vzw financieel zelfredzaam zijn. De gegenereerde **inkomsten moeten dus minstens gelijk zijn aan de uitgaven** verbonden aan de vzw-werking. Regelmatige tussentijdse controles van de begroting zijn aangewezen. Tijdelijke verliezen kunnen opgevangen worden door een in de voorgaande jaren opgebouwde financiële reserve. Is het verlies echter het gevolg van structurele veranderingen zoals het wegvallen van subsidies, een dalend aantal deelnemende bedrijven, etc. dan is bijsturing noodzakelijk. Hoewel een vzw niet failliet kan worden verklaard, kunnen de schuldeisers wel de ontbinding ervan eisen wanneer de vzw haar financiële verplichtingen niet meer kan nakomen.

Een vzw mag wel een **financieel overschot** hebben, zolang dit aangewend wordt om haar **maatschappelijk doel te realiseren**. Deze financiële reserve geeft de nodige bewegingsvrijheid in geval van te hoog ingeschatte



inkomsten of onverwachte uitgaven, maar mag niet leiden tot een jaarlijkse cumulatie van middelen (kapitaalopbouw). Een vzw is immers slechts op een aantal specifieke inkomsten belastbaar. Wanneer de vzw financiële reserves opbouwt die niet in verhouding staan tot haar maatschappelijk doel, kan ze hiervoor fiscaal bestraft worden en onderworpen worden aan de vennootschapsbelasting. Bovendien mag de vzw bij stopzetting haar netto-actief niet overmaken aan de leden, maar moet dit worden aangewend voor een doel dat zo nauw mogelijk aansluit bij het doel van de vzw zelf. De bedrijven zullen dus nooit enige return ontvangen van het surplus dat zij hebben betaald bovenop de prijs van de dienstverlening.

## 4. Uitgaven van de vzw

In dit hoofdstuk bespreken we de volgende uitgavencategorieën:

- kosten verbonden aan de vzw-structuur;
- organisatiekosten;
- werkingskosten;
- inschakeling van externe expertise;
- ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur.

**Figuur 7:** Mogelijke inkomsten en uitgaven voor ambitieniveau uitbouwen van een duurzaam BTM

Uitbouwen van een duurzaam BTM	
<b>Uitgaven</b>	<b>Inkomsten</b>
Kosten verbonden aan de vzw: Publicatie en notariële kosten Boekhoudkundige kosten Kosten commissaris Vergoeding RvB	Lidmaatschapsbijdrage
Organisatiekosten	Activiteit gebonden inkomsten voor de vzw: Inkomsten uit samenaankopen Opbrengsten uit investeringsprojecten Deelnamevergoeding
Werkingskosten: Administratie en huisvesting Communicatie	Uitzonderlijke inkomsten voor de vzw: Commerciële acties en sponsoring Giften en legaten
Inschakeling externe expertise	Subsidies
	Parkmanagementbijdrage
Ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur	Deelname in de kosten voor het onderhoud

### 4.1. Kosten verbonden aan de vzw-structuur

We onderscheiden vier soorten kosten verbonden aan de vzw-structuur:

- publicatie- en notariële kosten;
- boekhoudkundige kosten;
- kosten commissaris;
- vergoeding RvB.

#### 4.1.1. Publicatie en notariële kosten

De kosten om een vzw op te starten bestaan steeds uit:

- Publicatiekosten voor de neerlegging van het verenigingsdossier en publicatie in het Belgisch Staatsblad. De publicatiekosten bij oprichting in 2013 bedragen 133,60 euro + 21 % BTW = 161,66 euro. Via de website van de FOD Financiën kan men de meest recente tarieven raadplegen<sup>3</sup>.

Mogelijk moeten ook volgende kosten gemaakt worden:

- Notariële kosten voor het vaststellen van de statuten bij authentieke akte<sup>4</sup>.
- Honorarium advocaat voor het opmaken van de statuten.

<sup>3</sup> [http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv\\_pub/tarif\\_n.htm](http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv_pub/tarif_n.htm)

<sup>4</sup> Voor een onderhandse akte is de tussenkomst van een notaris niet vereist.

Deze kosten zijn eenmalig. Ook statutenwijzigingen moeten gepubliceerd worden (bijvoorbeeld wijziging van de maatschappelijke zetel of de naam van de vzw, (her)benoeming van de RvB, het dagelijks bestuur of de gevolmachtigden). De neerleggingskost voor wijzigingen bedraagt heden 121,97 euro (incl. BTW, tarief per 1 januari 2013).

#### **4.1.2. Boekhoudkundige kosten**

Een accountant/fiscalist zorgt voor de boekhouding, de BTW-aangifte en de afsluiting en neerlegging van de jaarrekening van de vzw. Naarmate de vzw een hoger ambitieniveau nastreeft, zullen er meer activiteiten worden georganiseerd en zal de boekhoudkundige verwerking in tijd en complexiteit toenemen. De boekhoudkundige kosten zijn een jaarlijks terugkerende kostenpost.

#### **4.1.3. Kosten commissaris**

De aanstelling van een commissaris is enkel verplicht voor zeer grote vzw's<sup>5</sup>. De commissaris wordt benoemd onder de leden, natuurlijke personen of rechtspersonen van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR). Kleine of grote vzw's mogen hun rekeningen laten nazien door een onafhankelijke expert zonder dat die een bedrijfsrevisor is.

De commissaris dient de financiële toestand te controleren, rekeningen na te kijken, de regelmatigheid van dagboekinschrijvingen te verifiëren en na te kijken of de jaarrekening en toelichting een getrouw beeld geven van de situatie. Hij maakt een controleverslag op dat samen met de jaarrekening voorgelegd wordt aan de AV van de vzw.

#### **4.1.4. Vergoeding RvB**

De AV beslist of aan de leden van de RvB een vergoeding wordt toegekend voor hun tijdsbesteding (gepresteerde uren voor de vzw) en eventuele gemaakte onkosten (bijvoorbeeld catering, transport, huur vergaderzalen). Dit dient in de statuten of in het RIO te worden opgenomen. In de praktijk is het bestuursmandaat vaak onbezoldigd.

### **4.2. Organisatiekosten**

In een bedrijvenvereniging werken de betrokkenen doorgaans vrijwillig en pro bono voor de bedrijvenvereniging. De benodigde tijd voor coördinatie en organisatie van activiteiten, de administratieve opvolging van subsidiedossiers, etc. wordt niet in rekening gebracht. In de praktijk wil dit vaak zeggen dat bijeenkomsten (afwisselend) georganiseerd worden bij één van de bedrijven en de eventuele catering en andere kosten aan het organiserend bedrijf toegeschreven worden in plaats van aan de bedrijvenvereniging.

Stijgt echter het ambitieniveau en de frequentie en omvang van de te organiseren bijeenkomsten, zullen de organisatiekosten aan de vzw worden toegerekend. Men zal ook rekening moeten houden met personeelskosten voor het opstellen en controleren van de begroting, het beheer van de rekeningen, verslaggeving, etc.

### **4.3. Werkingskosten**

Een vzw die BTM-activiteiten uitvoert heeft een aantal werkingskosten, onder te verdelen in:

- administratie- en huisvestingskosten;
- communicatiekosten.

---

<sup>5</sup> Een zeer grote vzw is een vzw met minstens 100 werknemers (in FTE) of wanneer minimum 2 van volgende criteria overschreden worden: 50 FTE, 6.250.000 euro inkomsten excl. BTW of een balanstotaal van 3.125.000 euro

#### 4.3.1. Administratie- en huisvestingskosten

Voor de organisatie en coördinatie van BTM-activiteiten kan een (deeltijdse) aanwezigheid op het terrein voorzien worden. Kosten die daarmee gepaard gaan zijn o.a. huur- en inrichtingskosten kantoor, elektriciteits- en verwarmingskosten, telefonie en internet, etc. De huurkost weegt het meeste door. Deze kost kan vermeden worden als de ontwikkelaar of een bedrijf een locatie of ruimte kosteloos ter beschikking stelt.

Ook kantoorbenodigdheden (briefpapier, bureaumateriaal, informatica, etc.) vallen onder deze kostenpost.

#### 4.3.2. Communicatiekosten

Eén van de cruciale taken van de bedrijvenvereniging is een frequente en gerichte communicatie voeren met de diverse stakeholders, hen informeren over de resultaten van lopende activiteiten en enthousiasmeren voor nieuwe BTM-initiatieven. Elementen in de communicatiemix kunnen o.a. zijn:

- Een **website** die de initiatieven van de vzw kenbaar maakt via actualiteit en nieuwsitems, eventueel gekoppeld aan nieuwsbrieven en sociale media toepassingen.
- Een **centraal meldingssysteem** om storingen, problemen, opportuniteiten te melden, op te volgen, de status te bekijken en rapportages op te vragen.
- Een **contactendatabase** waarin de recentste informatie van de verschillende leden wordt opgeslagen.
- Een **centrale agenda** waarin meetings, infosessies en evenementen worden opgenomen die voor alle leden van de vzw raadpleegbaar is.
- Een **document management systeem** voor de verdeling van vergaderverslagen, bestekken en offertes, publicaties en relevante documenten en literatuurbronnen.

De opmaak, uitbouw en het beheer van dergelijke toepassingen brengen kosten met zich mee. De opmaak en uitbouw zijn eenmalige kosten. Het beheer daarentegen is een jaarlijks terugkerende kost die evenals nieuwsbrieven en andere communicatiemiddelen ten laste blijven van de vzw.

#### 4.4. Inschakeling van externe expertise

De uitbouw van BTM wordt vaak uitgevoerd door een parkmanager die de organisatie en coördinatie van de geplande BTM-acties op zich neemt, hierbij nauw aansluitend bij de noden en wensen van de bedrijven.

De parkmanager kan in de **opstartfase** vrijwillig werken. Deze rol kan opgenomen worden door een werknemer van één van de bedrijven of door een lid van de RvB.

Bij een **groeïend ambitieniveau** en aantal uit te werken activiteiten gaat men doorgaans over naar een betaalde dienstverlening, waarbij de rol van de parkmanager wordt opgenomen door:

- een intern dagelijks bestuur van één of meer personen, benoemd door de RvB;
- een werknemer van de vzw, met contract van (on)bepaalde duur of bepaald werk, die hiervoor een loon ontvangt vanuit de vzw;
- een professionele organisatie of zelfstandige zonder personeel actief in parkmanagement waarmee de vzw een parkmanagementovereenkomst afsluit.

De kosten voor de inschakeling van externe expertise kunnen op verschillende manieren opgevangen worden:

- Via de **parkmanagementbijdrage**.
- Via een **deelnamevergoeding** per activiteit.
- Via de **eigen werking**, waarbij de gegenereerde financiële voordelen uit opgezette activiteiten deels ingezet worden om het loon of de vergoeding van het parkmanagement te betalen.

Voor specifieke BTM-acties kan het noodzakelijk zijn om naast de parkmanager beroep te doen op een externe expert. We onderscheiden twee types contracten om de levering van eenmalige diensten te kaderen:

- **Betaling voor geleverde dienst:** De externe expert wordt ingehuurd voor de uitvoering van een welbepaalde activiteit tegen een forfaitaire prijs.
- **Betaling op resultaatbasis:** De externe expert engageert zich tot een bepaald resultaat en deelt mee in de winst/besparing van de gerealiseerde acties.

#### **4.5. Uitgaven voor ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur**

De vzw kan de ontwikkeling en exploitaties van de gemeenschappelijke infrastructuur op zich nemen. Enerzijds valt hier de infrastructuur onder die op initiatief van de bedrijven via een samenwerkingsproject is ontwikkeld. Het kan hierbij gaan om zeer specifieke infrastructuur voor enkele bedrijven op het bedrijventerrein zoals bijvoorbeeld een weegbrug of een laadkaai, maar ook om meer algemene infrastructuur zoals onder meer een uniforme signalisatie, centrale parking, catering- en vergaderfaciliteiten.

Anderzijds betreft het bijvoorbeeld de gemeenschappelijke groen- en waterbuffers en eventueel het onderhoud van de wegenis. In het geval van een nieuw bedrijventerrein kan de individuele bijdrage van het bedrijf reeds vastgelegd zijn in de verkoopovereenkomst.

## 5. Inkomsten voor de vzw

In dit hoofdstuk bespreken we verschillende manieren waarop een vzw inkomsten kan verwerven. Naast enkele **algemene inkomsten**, bespreken we de verdienmodellen die de vzw kan hanteren om inkomsten te verwerven door **samenwerkings- of investeringsprojecten**.

**Figuur 8:** Mogelijke inkomsten en uitgaven voor ambitieniveau uitbouwen van een duurzaam BTM

Uitbouwen van een duurzaam BTM	
<b>Uitgaven</b>	<b>Inkomsten</b>
Kosten verbonden aan de vzw: Publicatie en notariële kosten Boekhoudkundige kosten Kosten commissaris Vergoeding RvB	Lidmaatschapsbijdrage
Organisatiekosten	Activiteit gebonden inkomsten voor de vzw: Inkomsten uit samenaankopen Opbrengsten uit investeringsprojecten Deelnamevergoeding
Werkingskosten: Administratie en huisvesting Communicatie	Uitzonderlijke inkomsten voor de vzw: Commerciële acties en sponsoring Giften en legaten
Inschakeling externe expertise	Subsidies
	Parkmanagementbijdrage
Ontwikkeling en exploitatie van gemeenschappelijke infrastructuur	Deelname in de kosten voor het onderhoud

### 5.1. Lidmaatschapsbijdrage

Als symbolische vorm van betrokkenheid en engagement bij de vzw kan de AV een lidmaatschapsbijdrage vastleggen. Het maximum bedrag van de lidmaatschapsbijdrage dient in de statuten te worden vermeld.

De lidmaatschapsbijdrage is onderworpen aan BTW, in zoverre de vzw een tegenprestatie levert voor de gevraagde lidmaatschapsbijdrage. Deze tegenprestatie kan inzake BTM redelijkerwijze aangenomen worden. De lidmaatschapsbijdrage zal voornamelijk gebruikt worden voor het vergoeden van de kosten verbonden aan de vzw en de algemene werkingskosten. Hoe wordt omgegaan met hogere of lagere werkingskosten dan de som van de geïnde lidmaatschapsbijdragen legt men best vast in het RIO. Dit biedt meer flexibiliteit dan de statuten aangezien wijzigingen in het RIO niet dienen gepubliceerd te worden.

De lidmaatschapsbijdrage geeft de leden recht tot inspraak in de beslissingen en activiteiten van de vzw. Het stimuleert eveneens de betrokkenheid en vergroot de draagkracht van de activiteiten op het bedrijventerrein. Hoe meer bedrijven lid zijn, hoe groter de slagkracht van de vzw en hoe meer de vzw als vertegenwoordiger van de bedrijven naar buiten kan treden.

### 5.2. Activiteitgebonden inkomsten voor de vzw

We onderscheiden twee manieren om inkomsten te genereren aan de hand van activiteiten:

- Kostenbesparende activiteiten
- Opbrengstgenererende activiteiten

### 5.2.1. Kostenbesparende activiteiten

Door met verschillende bedrijven een nieuw energiecontract, afvalcontract of consortiumbewaking te onderhandelen stijgt de totale aangeboden hoeveelheid. De leverancier is dan vaak bereid om een **verlaagde eenheidsprijs** toe te staan aan de bedrijven die lid zijn van de vzw, aangezien hij door de geïntegreerde benadering bespaart op overhead- (administratie en transport) en prospectiekosten. De verlaagde eenheidsprijs komt best integraal toe aan de bedrijven en vormt dan ook geen bron van inkomsten voor de vzw. Om bedrijven te overhalen tot samenaankoop is het cruciaal om het financiële voordeel meteen zichtbaar te maken.

Bij de start van de overeenkomst is het moeilijk om al concreet in te schatten hoe groot de afzet of het jaarverbruik zal zijn. Om het risico op tegenvallende hoeveelheden te beperken zal de leverancier dus niet aan bodemprijzen aanbieden. Immers, de leverancier wil de korting bepalen op de werkelijk afgenomen hoeveelheid, niet op een inschatting ervan. Daarom kan de vzw aanvullend op de verlaagde eenheidsprijs beter een **formule van hoeveelheidskorting** onderhandelen met de leverancier. De combinatie van beide is interessant voor zowel de leverancier, die deels zijn risico afdekt, als voor de gebruiker, die bovenop een verlaagde eenheidsprijs aan het einde van het jaar een bijkomende creditnota ontvangt. Door te werken met een creditnota op de factuur blijft het financiële voordeel van de samenwerking en dus de rol van de vzw, zichtbaar.

Het onderhandelen van een samenaankoop met leveranciers vraagt enig marktinzicht en kennis. Als de vzw de organisatie van de samenaankoop op zich neemt, kan dit ook voor haar tot inkomsten leiden. In de praktijk worden volgende methoden gehanteerd:

- De vzw vraagt een **vergoeding aan de bedrijven**.  
Als de samenaankoop gericht is naar alle leden van de vzw kan een parkmanagementbijdrage gevraagd worden voor de organisatie en de onderhandeling van de samenaankoop. Indien niet alle leden deelnemen aan de samenaankoop kan gewerkt worden met een deelnamevergoeding.
- De vzw ontvangt een **percentage op de bedongen hoeveelheidskorting**.  
In plaats van de volledige hoeveelheidskorting bijkomend op de verlaagde eenheidsprijs via een creditnota toe te wijzen aan de bedrijven, kan de vzw op basis van een vooraf vastgelegde verdeelsleutel een deel van deze hoeveelheidskorting afromen waarmee het de tijdbesteding voor de organisatie van de samenaankoop kan vergoeden. Deze maatregel lijkt misschien complex maar is psychologisch aantrekkelijker daar het bedrijf niet langer het gevoel heeft dat het moet betalen voor de organisatie van parkmanagement.

### 5.2.2. Opbrengstgenererende activiteiten

Een speciale vorm van activiteiten zijn de investeringsprojecten. Op bedrijventerreinen denken we bijvoorbeeld aan investeringen in duurzame energie, zoals o.a. windmolens of biomassa centrales.

De vzw kan zich in het kader van investeringsprojecten enerzijds beperken tot het informeren van haar leden door de initiatiefnemers een **forum** te bieden op een vergadering of netwerkevent. De vzw zal geen bijkomende inspanningen leveren om de geïnteresseerde bedrijven samen te brengen binnen een juridische structuur of een mandaat op te nemen binnen deze structuur. De vzw haalt geen inkomsten uit het investeringsproject (rendement noch parkmanagementbijdrage).

De vzw kan er ook voor opteren om met eigen middelen te **participeren** in een investeringsproject. Wanneer op een bedrijventerrein plaats is voor de installatie van bijvoorbeeld een windmolen zou de vzw een deel van haar kapitaal kunnen gebruiken om aandeelhouder te worden in het project. Op basis van haar aandeel krijgt de vzw een jaarlijks rendement op haar investering hetwelk kan gebruikt worden voor de realisatie van haar maatschappelijk doel. Aangezien de vzw beter niet aan kapitaalopbouw doet, is het weinig realistisch dat deze

middelen voorradig zullen zijn. Ook de juridische structuur van de vzw leent zich niet tot het participeren in een investeringsproject om volgende redenen:

- De vzw kan geen **dividenden** uitkeren aan haar leden. De winsten blijven in de vzw en de individuele leden krijgen geen rechtstreekse return van hun kapitaalleg.
- Ook wanneer bedrijven de vzw en/of het bedrijventerrein verlaten, kan de vzw geen **opbrengsten** uitkeren die werden gerealiseerd via de participatie in het investeringsproject.
- Investeringsprojecten dragen een risico naar **verlies** en kunnen zo ten koste gaan van andere samenwerkingsacties of het voortbestaan van de vzw.
- Wanneer de vzw naast een loutere participatie eveneens de **uitbating** van een investeringsproject op zich neemt, oefent ze een commerciële activiteit uit (bijvoorbeeld verkoop van energie) en kan ze fiscaal als een vennootschap worden beschouwd (en dus onderworpen worden aan de vennootschapsbelasting).

Om investeringsprojecten te beheren is een **SPV** te verkiezen. Een SPV (bijvoorbeeld een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (CVBA)) laat geïnteresseerden toe om een aandeel in de investering te verwerven of te verkopen. Daarnaast kan een SPV voorzien dat buurtbewoners een deel van de aankoop financieren en zo aandeelhouder worden, met de daarbij horende voordelen (dividend, recht op verkoop met meerwaarde). Dit kan de totale investeringskost drukken en maakt stakeholders meer betrokken bij het investeringsproject waardoor het draagvlak kan uitbreiden om het project effectief te realiseren.

Beschikt de vzw over voldoende kennis, mogelijke juridische structuren en/of mankracht, kan ze inkomsten genereren uit deze projecten:

- Door als projectmanager op te treden voor de **oprichting van een SPV** voor dit investeringsproject: In haar hoedanigheid als bedrijvenvereniging kan de vzw bedrijven mobiliseren en begeleiden naar een eventuele samenwerking voor een investeringsproject binnen een SPV. De vzw kan de link vormen tussen de initiatiefnemers en de bedrijven of zelf het initiatief nemen tot het investeringsproject. Als projectmanager kan de vzw hiervoor de nodige informatie verzamelen en verspreiden, geïnteresseerde bedrijven (en andere stakeholders) werven, de juridische structuur oprichten, de administratieve besloemingen op zich nemen, benodigde externe expertise (bijvoorbeeld jurist, notaris, etc.) contracteren, etc. Naargelang het type investeringsproject kan een parkmanagementbijdrage of een deelnamevergoeding gevraagd worden. Als het investeringsproject gericht is naar alle leden van de vzw kan een parkmanagementbijdrage gevraagd worden voor de organisatie en het onderhandelen van de investering. Indien niet alle leden deelnemen aan de investering kan gewerkt worden met een deelnamevergoeding. Het bedrag wordt berekend pro rata de externe kosten en de benodigde tijdsbesteding.
- Door als projectmanager binnen het SPV het **beheer of de uitbating** van de installatie op zich te nemen: Eens het SPV is opgestart kan de vzw ook instaan voor het dagdagelijks **beheer** en de administratieve opvolging van de vennootschap. Daarnaast kan de vzw ook de **uitbating** van de installatie op zich nemen. De vzw vraagt hiervoor een deelnamevergoeding aan de deelnemende bedrijven. Het bedrag wordt berekend pro rata de externe kosten en de benodigde tijdsbesteding. De vzw kan deze inkomsten vervolgens inzetten voor het realiseren van haar maatschappelijk doel. In de statuten kan men best het beheer en de uitbating van installaties inschrijven als mogelijke activiteit van de vzw.

### **5.3. Uitzonderlijke inkomsten voor de vzw**

#### **5.3.1. Commerciële acties en sponsoring**

Om haar kosten te dekken kan de vzw ook diensten of producten aanbieden zoals bijvoorbeeld het verkopen van gadgets, de organisatie van een eetfestijn, etc. De opbrengsten van dergelijke commerciële acties moeten integraal worden aangewend voor het realiseren van het maatschappelijk doel van de vzw.



Een vzw kan BTW-plichtig zijn als ze geregeld en zelfstandig een economische activiteit (met of zonder winstoogmerk) uitoefent waarbij goederen worden geleverd of diensten worden verricht. Of deze activiteit hoofdzakelijk of aanvullend is, speelt geen rol<sup>6</sup>.

Een BTW-plichtige vzw kan gesponsord worden<sup>7</sup>. In ruil voor publiciteit betaalt een bedrijf sponsoring aan de vzw. Hierop moet BTW betaald worden. Naast de sponsoring van bepaalde evenementen, zoals netwerkevents en jobbeurzen, kan ook de website van de vzw gebruikt worden als een kanaal voor sponsoring.

Hoewel commerciële acties en sponsoring niet cruciaal mogen zijn om in de werking van de vzw te voorzien, kunnen ze wel helpen om de financiering van bepaalde evenementen rond te krijgen.

### 5.3.2. Giften en legaten

Een vzw kan giften ontvangen van particulieren en ondernemingen. Indien deze gift groter is dan 100.000 euro is een machtiging door de Koning vereist. Dit geldt ook indien een vzw een gebouw krijgt met een waarde hoger dan 100.000 euro. Het is echter niet mogelijk dat een vzw op een bedrijventerrein fiscale attesten uitschrijft aan de schenkende bedrijven in ruil voor hun giften. De giften zijn niet fiscaal aftrekbaar.

Een legaat is de bepaling in een testament waarbij een bepaald goed of een bepaalde som geld aan een bepaald iemand wordt nagelaten. Dit kan ten gunste zijn van een vzw.

Het is eerder uitzonderlijk dat een vzw verantwoordelijk voor BTM op een bepaald bedrijventerrein, dergelijke giften of legaten zal ontvangen.

## 5.4. Subsidies

Overheden hechten belang aan duurzame samenwerking op bedrijventerreinen en voorzien hiervoor financiële ondersteuning in de vorm van subsidies. Deze subsidies kunnen zowel structureel (opstart en werking vzw) als projectgebonden zijn.

Zowel de gemeente, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) Antwerpen of het Agentschap Ondernemen kunnen u informatie verschaffen over de verschillende subsidies. De subsidiedatabank van het Agentschap Ondernemen<sup>8</sup> geeft een goed overzicht van de verschillende subsidies die beschikbaar zijn op diverse ruimtelijke niveaus en voor diverse projecten.

In dit hoofdstuk worden de drie belangrijkste subsidiebronnen toegelicht.

### 5.4.1. Provincie – POM Antwerpen

De subsidie 'Stimuleren duurzame acties op bedrijventerreinen' van de POM Antwerpen ondersteunt samenwerkingsverbanden die BTM wensen te realiseren. Een subsidie van de POM Antwerpen is meestal **projectgebonden** en geënt op acties voor het concreet verduurzamen van de inrichting van het terrein of de bedrijfsprocessen van één of meerdere bedrijven.

Aangezien de subsidiebedragen en modaliteiten doorheen de jaren kunnen wijzigen nemen we ze niet op in de handleiding. Voor informatie aangaande de specifieke modaliteiten van het subsidiereglement verwijzen we naar de afdeling bedrijventerreinen van de POM Antwerpen<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Bron: [http://financien.belgium.be/nl/vzws/belastingen\\_en\\_btw/btw/](http://financien.belgium.be/nl/vzws/belastingen_en_btw/btw/)

<sup>7</sup> Wanneer een vzw gelden ontvangt zonder dat daar enige vorm van tegenprestatie tegenover staat, zijn de gelden niet onderworpen aan BTW.

<sup>8</sup> <http://www.agentschapondernemen.be/subsidiedatabank>

<sup>9</sup> <http://www.pomantwerpen.be/nl/contact>

#### **5.4.2. Vlaanderen – Agentschap Ondernemen**

Het subsidiebesluit bedrijventerreinen regelt de subsidies voor het voortraject, de aanleg of heraanleg en het **beheer** van bedrijventerreinen.

De subsidie voor het beheer van bedrijventerreinen bedraagt 50% van de personeelskosten voor een periode van 5 jaar en bedraagt maximaal 200.000 euro. Voor de berekening van de subsidie komen de personeelskosten met betrekking tot de in het besluit vermelde beheertaken in aanmerking, tot zover deze niet verhaald worden op de bedrijven op het bedrijventerrein. Bijkomend wordt voor de subsidie rekening gehouden met overheadkosten.

Het aanvraagdossier voor de subsidie bestaat uit:

- Het aanvraagformulier;
- Een gedetailleerde kostenraming;
- Een uitgifte-, beheer- en CO<sub>2</sub>-neutraliteitsplan.

Zoals vastgelegd in artikel 56 van het subsidiebesluit bedrijventerreinen kan de subsidie voor het beheer worden toegekend aan een intergemeentelijk samenwerkingsverband met rechtspersoonlijkheid, een gemeente, een gemeentelijk extern verzelfstandigd agentschap met uitzondering van een autonoom gemeentelijk havenbedrijf, een provincie, een provinciaal extern verzelfstandigd agentschap, een universiteit, of een andere door de Vlaamse Regering daarvoor aangewezen publiekrechtelijke rechtspersoon.

Het subsidiebesluit bedrijventerreinen vindt u terug op de website van het Agentschap Ondernemen<sup>10</sup>.

#### **5.4.3. Europa – Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling**

Het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) subsidieert projecten die de ongelijkheden tussen regio's verminderen, het concurrentievermogen vergroten, werkgelegenheid creëren en de cohesie tussen de regio's versterken. Binnen het EFRO-programma komt Vlaanderen in aanmerking voor subsidiëring van projecten die kaderen binnen één van onderstaande doelstellingen:

- Doelstelling 2 'Regionaal Concurrentievermogen en Werkgelegenheid' (voor de lidstaten en regio's die niet vallen onder de doelstelling 1-criteria);
- Doelstelling 3 'Europese Territoriale Samenwerking' (gericht op een duurzame geïntegreerde Europese territoriale ontwikkeling - INTERREG).

Voor een project aangaande duurzaam BTM is het afhankelijk van de inhoud mogelijk om subsidie te verkrijgen binnen één van deze 2 doelstellingen. BTM beantwoordt immers aan de gestelde prioriteiten binnen de huidige EFRO periode 2007-2013 zijnde:

- aantrekkelijkheid van de regio op vlak van hoogstaand dienstenaanbod en zorg voor milieu en ruimte;
- innovatie;
- werkgelegenheid.

De huidige periode loopt op zijn einde en de meeste middelen zijn toegewezen. Momenteel worden de voorwaarden voorbereid voor het cohesiebeleid in periode 2014-2020. Voor een stand van zaken kan contact opgenomen worden met het Provinciaal EFRO contactpunt in Antwerpen<sup>11</sup>.

### **5.5. Parkmanagementbijdrage**

Voor het onderzoeken en organiseren van samenwerkingsacties kan de vzw een parkmanagementbijdrage vragen. Bedrijven betalen dan een vergoeding aan de vzw voor de algemene organisatie van het parkmanagement (in zoverre deze niet wordt terugverdiend via deelnamevergoedingen en een percentage op de gerealiseerde hoeveelheidskortingen). Ook wanneer de gerealiseerde hoeveelheidskortingen integraal

<sup>10</sup> <http://www.agentschapondernemen.be/>

<sup>11</sup> <http://www.agentschapondernemen.be/artikel/contactpunten>

toekomen aan de individuele bedrijven en niet deels afgeroomd worden door de vzw, zullen de bedrijven jaarlijks of per kwartaal een parkmanagementbijdrage betalen voor de kost voor het organiseren van het parkmanagement.

De parkmanagementbijdrage wordt best in het RIO opgenomen, samen met de verdeelsleutel. Mogelijke verdeelsleutels zijn bruto vloeroppervlakte, grondoppervlakte, aantal medewerkers, etc.

### **5.6. Deelname in kosten voor onderhoud**

De vzw kan het beheer van de gemeenschappelijke (publieke) infrastructuur op zich nemen. In de aankoopakte kan een deelnamevergoeding worden opgelegd. Bedrijven zijn dan verplicht om te delen in de kosten voor de gezamenlijke infrastructuur, ongeacht of ze lid zijn van de vzw of niet. In de statuten wordt deze deelname in de kosten, samen met de verdeelsleutel bekrachtigd. Mogelijke verdeelsleutels zijn bruto vloeroppervlakte, grondoppervlakte, aantal medewerkers, etc.

Anderzijds kan via een samenwerkingsproject ook infrastructuur worden gerealiseerd op initiatief van de bedrijven (weegbrug, gemeenschappelijke vergaderzalen, kinderopvang, etc). De deelnamevergoeding wordt proportioneel berekend op basis van de kost van het samenwerkingsproject en het aantal deelnemers volgens een afgesproken verdeelsleutel. De deelnamevergoeding wordt best in het RIO opgenomen.

## 6. Overeenkomsten sluiten in kader van BTM

Bedrijven die zich verenigen in een vzw en de ambitie hebben om via deze vzw samenaankopen te organiseren hebben drie mogelijkheden om contracten af te sluiten met dienstenleveranciers:

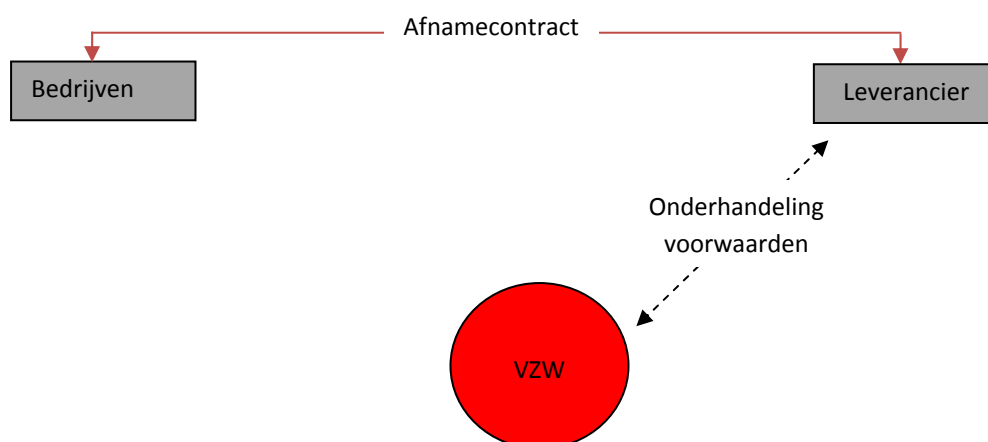
- De vzw kan de voorwaarden onderhandelen met de leverancier, waarna elk bedrijf dat lid is van de vzw aan deze voorwaarden een contract kan afsluiten met de leverancier.
- De vzw kan als vertegenwoordiger van zijn leden een contract afsluiten met de leverancier. De vzw zal vervolgens op basis van een vooraf afgesproken verdeelsleutel de kosten doorrekenen aan de individuele bedrijven.
- Een derde partij zoals bijvoorbeeld de door de vzw aangestelde externe parkmanagementorganisatie (PMO) voert de onderhandelingen, treedt op als contractant en zal instaan voor de verdeling van de kosten onder de bedrijven op basis van de binnen de vzw afgesproken verdeelsleutel.

De **keuze voor één van deze drie mogelijkheden** wordt onder meer bepaald door de wensen van de bedrijven, het type dienst en contract, de mankracht binnen de vzw, de risico's, de competenties van de externe PMO en de visie van de leverancier. In wat volgt beschrijven we de drie mogelijkheden afzonderlijk met hun voor- en nadelen.

### 6.1. Individuele bedrijven zijn contractant

De vzw neemt zelf geen financiële en contractuele risico's. Verder behoudt het individuele bedrijf nog steeds het rechtstreeks contact met de leverancier. Dit kan voor een bedrijf belangrijk zijn mocht de samenwerking ooit stopgezet worden. Of individuele contracten met de bedrijven de voorkeur genieten, hangt af van de dienst. Bijvoorbeeld in het geval van schoonmaak heeft elk bedrijf vaak specifieke wensen naar frequentie en tijdstip van de dienstverlening. In dat geval is het moeilijk om één gezamenlijk contract af te sluiten en kan de vzw beter een aantal parameters zoals het uurtarief onderhandelen voor de gemeenschap. Bedrijven kunnen dan individueel met de leverancier de nadere voorwaarden vastleggen in een contract. Het nadeel is dat de leverancier wellicht minder scherp zal aanbieden. Hoewel hij meer omzet kan realiseren op één bepaald bedrijventerrein blijft zijn administratie immers ongewijzigd. Een bijkomend nadeel is dat de vzw onvoldoende zicht heeft op de werkelijke afnames en voorwaarden van de individuele contracten, waardoor ze minder sterk staat in onderhandelingen met de leveranciers.

**Figuur 9:** Schematische voorstelling waarbij de individuele bedrijven contractant zijn



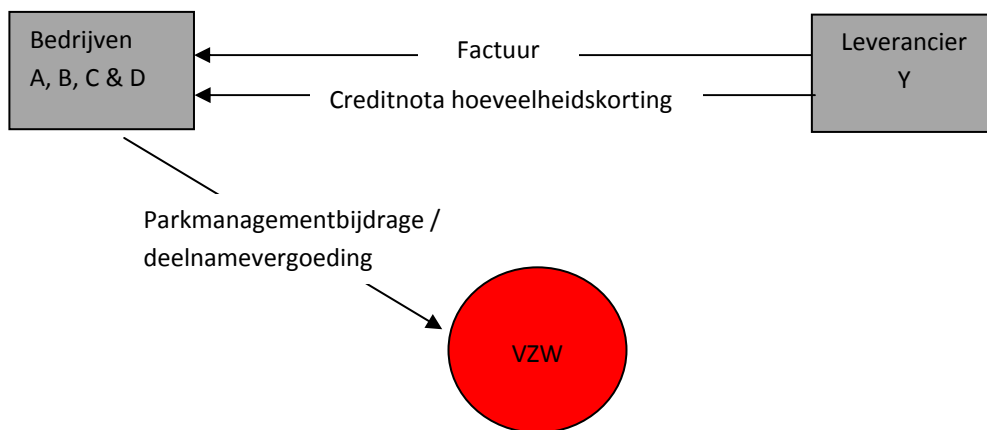
De vzw kan een verlaagde eenheidsprijs en de formule van hoeveelheidskorting met de leverancier onderhandelen. De leverancier sluit met de verschillende bedrijven binnen de vzw contracten af op basis van hun individuele afname. Op het einde van het jaar wordt de hoeveelheidskorting berekend op basis van de totale werkelijke afname van de bedrijven.

We illustreren dit aan de hand van een fictief voorbeeld.

Bedrijven A, B, C en D wensen hun afvalcontract samen te onderhandelen. De vzw onderhandelt met diverse leveranciers. Leverancier Y komt met het beste aanbod en wordt door de vzw gekozen als partij voor verdere onderhandelingen. De vzw spreekt met leverancier Y een verlaagde eenheidsprijs af waaraan de bedrijven kunnen afnemen onafhankelijk van de totaal gegenereerde afzet. Daarnaast spreekt de vzw met leverancier Y een formule van hoeveelheidskorting af.

De financiële stromen worden schematisch weergegeven in onderstaand stroomdiagram.

**Figuur 10:** Mogelijke financiële stromen wanneer individuele bedrijven contractant zijn (parkmanagementbijdrage/deelnamevergoeding)

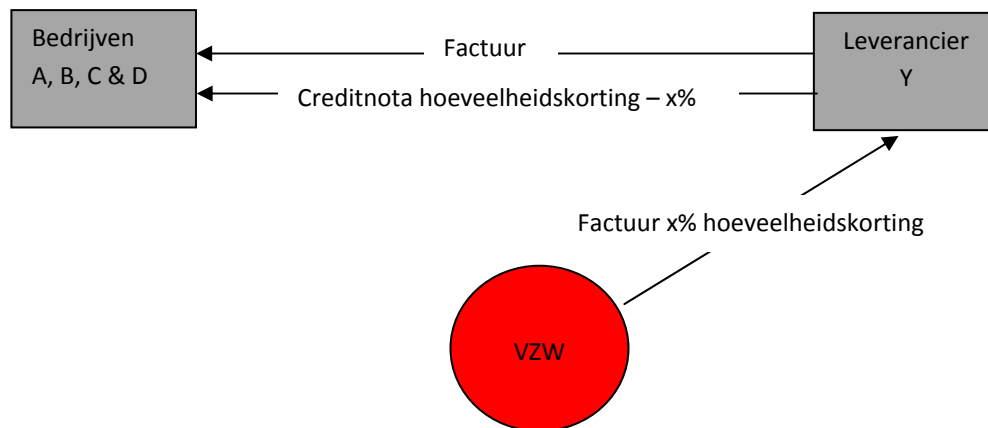


Leverancier Y factureert de geleverde diensten aan een verlaagde eenheidsprijs rechtstreeks aan elk individueel bedrijf volgens de door de vzw onderhandelde en in het afnamecontract gestipuleerde voorwaarden. Op het einde van een afgesproken afnameperiode stuurt de leverancier een creditnota naar de individuele bedrijven in overeenstemming met de onderhandelde hoeveelheidskorting.

De vzw brengt voor haar inspanningen een parkmanagementbijdrage in rekening indien het diensten voor alle leden van de bedrijvenvereniging betreft. Ook voor diensten waar men 'free riders' (bedrijven die niet mee betalen, maar wel genieten van de extra diensten op het bedrijventerrein) wenst te vermijden is een parkmanagementbijdrage de beste optie. Betreft het niet-collectieve diensten, dan kan een deelnamevergoeding worden aangerekend aan de deelnemende bedrijven.

Kiest de vzw voor een percentage op de bedongen hoeveelheidskorting in plaats van een forfaitaire vergoeding, dan factureert de vzw haar aandeel van de hoeveelheidskorting ( $x\%$  hoeveelheidskorting) rechtstreeks aan de leverancier op het einde van de afgesproken afnameperiode. Vervolgens krijgt elk individueel bedrijf een creditnota gebaseerd op de resterende hoeveelheidskorting, (hoeveelheidskorting –  $x\%$ ) en conform de afgesproken verdeelsleutel. Schematisch resulteert dit in onderstaand stroomdiagram.

**Figuur 11:** Mogelijke financiële stromen wanneer individuele bedrijven contractant zijn (% op hoeveelheidskorting)



Ook een combinatie van beide vergoedingen (forfaitair en percentage op hoeveelheidskorting) is mogelijk.

## 6.2. Vzw is contractant

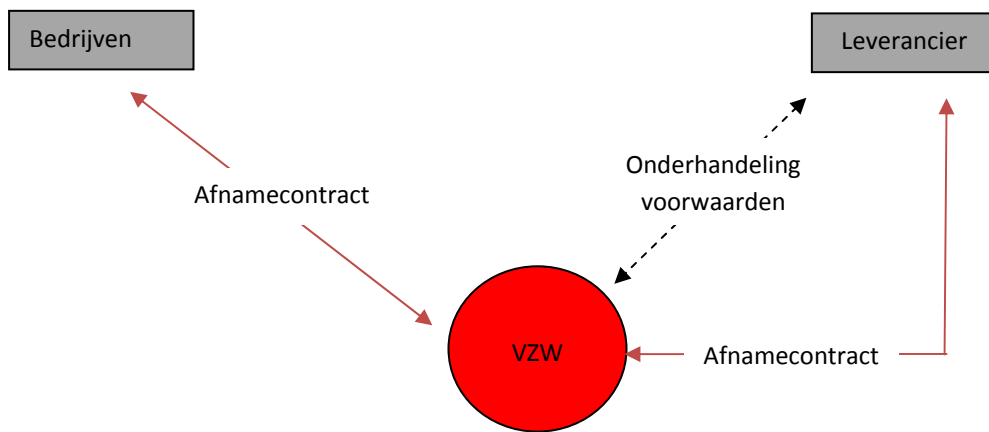
De vzw sluit rechtstreeks een contract af met de leverancier op basis van de onderhandelde voorwaarden (verlaagde eenheidsprijs en hoeveelheidskorting). Dit heeft als voordeel dat betere voorwaarden kunnen bekomen worden bij de leverancier. De leverancier heeft naast het voordeel van een grotere afzet op één bedrijventerrein immers ook alleen de vzw als contractant i.p.v. alle bedrijven afzonderlijk, wat kan resulteren in een extra hoeveelheidskorting. De leverancier bespaart zo sterk op administratiekosten en debiteurenbeheer omdat de vzw zelf moet instaan voor de doorrekening van de kosten naar de individuele bedrijven.

Deze mogelijkheid is aan te raden voor verplicht af te nemen diensten (bijvoorbeeld het groenonderhoud op een nieuw bedrijventerrein). Wanneer de bedrijven via de aankoopakte verplicht worden om volgens hun aandeel bij te dragen in de gemeenschappelijke groenonderhoudskosten kan de vzw hiervoor best zelf een contract afsluiten met een groenbeheerder. De administratieve last (doorrekening, debiteurenbeheer, etc.) komt dan wel bij de vzw zelf te liggen. Dit is een nadeel aangezien deze taak bijna onmogelijk kan worden opgevolgd door de bestuursleden zelf. In dit geval is men als vzw vaak genoodzaakt om iemand intern of extern aan te trekken die hiervoor de nodige tijd kan vrijmaken.

De vzw kan ook als contractant optreden voor niet-verplicht af te nemen diensten (bijvoorbeeld het organiseren van consortiumbewaking). In dit geval neemt de vzw een financieel en contractueel risico bij laattijdige of niet betaling van bepaalde bedrijven. De vzw moet deze risico's zo goed mogelijk afdekken. Wanneer een bepaald bedrijf op het bedrijventerrein zijn engagementen niet langer nakomt, kan het immers niet de bedoeling zijn dat de andere bedrijven of de vzw hiervoor moeten opdraaien. De vzw moet in eerste instantie alles doen wat in zijn mogelijkheden ligt om het bedrijf op zijn engagementen te wijzen. Indien de betaling toch uitblijft moet er in het contract voorzien zijn dat de rechten en plichten van vordering van de vzw overgedragen kunnen worden aan de leverancier. De leverancier kan vervolgens gerechtelijke stappen zetten om de betaling te claimen. Vaak zien we dat vzw's zich in contractonderhandelingen onvoldoende laten bijstaan om hun risico's in te dekken.

Om problemen van laattijdige betaling te vermijden kan de vzw tussentijds provisies opvragen bij de bedrijven. Zo kan de vzw voorkomen dat ze in de problemen komt omwille van voorfinanciering voor laattijdige betalings. Afhankelijk van de wensen van de bedrijven kan gewerkt worden met tussentijdse afrekeningen op basis van werkelijke kosten.

**Figuur 12:** Schematische voorstelling waarbij de vzw contractant is

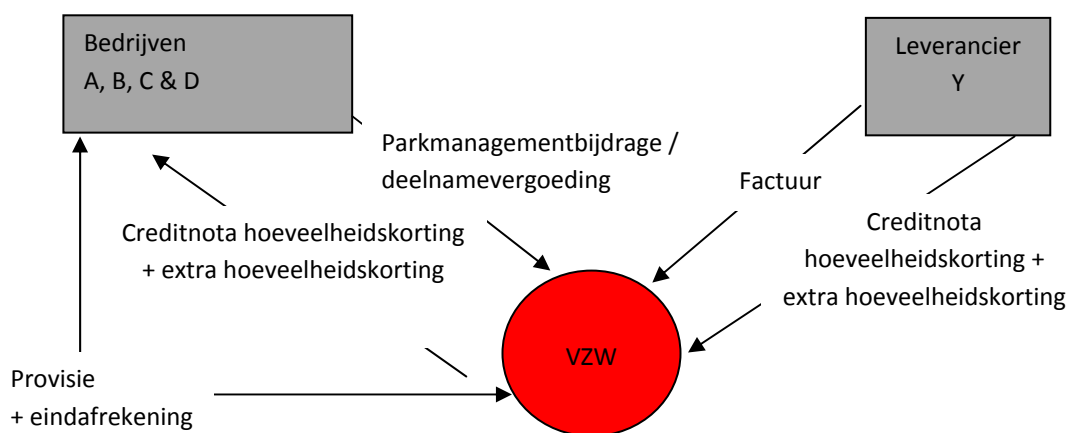


We illustreren dit aan de hand van een fictief voorbeeld.

Bedrijven A, B, C en D wensen samen te werken rond het groenonderhoud van hun bedrijfspercelen. De vzw onderhandelt met diverse leveranciers. Leverancier Y komt met het beste aanbod en wordt door de vzw gekozen als partij voor verdere onderhandelingen. De vzw spreekt met leverancier Y een verlaagde eenheidsprijs af waaraan de bedrijven kunnen afnemen onafhankelijk van de totaal gegenereerde afzet. Daarnaast spreekt de vzw met leverancier Y een formule van hoeveelheidskorting af. De vzw treedt als contractant op voor alle leden waardoor de leverancier minder administratieve lasten heeft. Hierdoor is de leverancier bereid om een extra hoeveelheidskorting toe te kennen.

De financiële stromen worden schematisch weergegeven in onderstaand stroomdiagram.

**Figuur 13:** Mogelijke financiële stromen wanneer vzw contractant is (parkmanagementbijdrage/deelnamevergoeding)



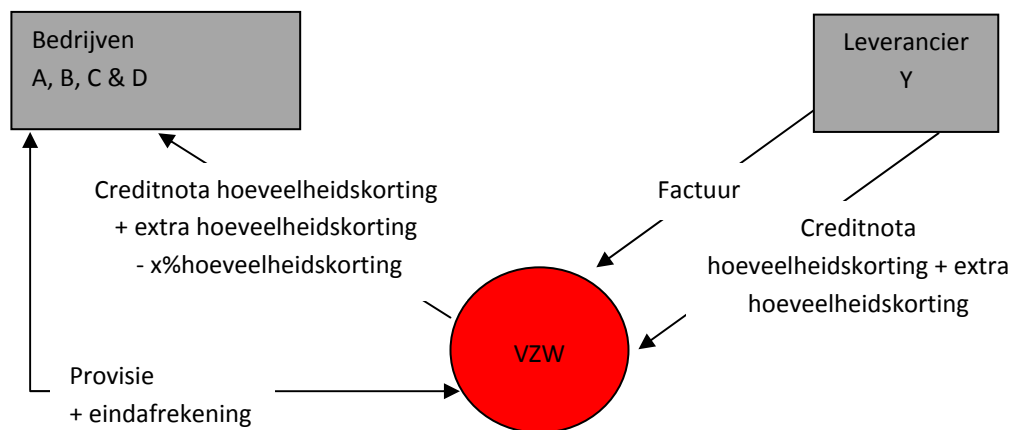
Leverancier Y factureert de geleverde diensten aan een verlaagde eenheidsprijs aan de vzw conform de onderhandelde en in het afnamecontract vzw – leverancier gestipuleerde voorwaarden. De vzw rekent deze diensten vervolgens door aan elk individueel bedrijf volgens een in het afnamecontract vzw – bedrijven afgesproken verdeelsleutel. Voor diensten die een snelle betaling aan de leverancier vereisen (bijvoorbeeld samenaankoop groene stroom) kan gewerkt worden met provisies en een eindafrekening.

Op het einde van een afgesproken afnameperiode stuurt de leverancier een creditnota naar de vzw in overeenstemming met de onderhandelde hoeveelheidskorting (hoeveelheidskorting + extra hoeveelheidskorting). De vzw past de afgesproken verdeelsleutel toe op de hoeveelheidskorting en verrekent deze via creditnota's met de individuele bedrijven. Op die manier blijven de voordelen van de samenwerking zichtbaar.

Daarnaast brengt de vzw voor haar inspanningen een parkmanagementbijdrage in rekening indien het diensten voor alle leden van de bedrijvenvereniging betreft. Ook voor diensten waar men free riders wenst te vermijden is een parkmanagementbijdrage de beste keuze. Betreft het niet-collectieve diensten, kan een deelnamevergoeding worden aangerekend aan de deelnemende bedrijven.

Wordt geopteerd voor een percentage op de bedongen hoeveelheidskorting in plaats van een forfaitaire vergoeding voor de vzw, zal de vzw op het einde van de afgesproken afnameperiode haar deel van de hoeveelheidskorting ( $x\%$  (hoeveelheidskorting + extra hoeveelheidskorting)) mee factureren aan de individuele bedrijven. Schematisch resulteert dit in onderstaand stroomdiagram.

**Figuur 14:** Mogelijke financiële stromen wanneer vzw contractant is (% op hoeveelheidskorting)



### 6.3. Externe parkmanagementorganisatie is contractant

Deze mogelijkheid biedt een oplossing voor een aantal problemen die onder punten 6.1 en 6.2 naar voor kwamen. De extra tijdbesteding die noodzakelijk is voor de onderhandelingen kan ingevuld worden door een derde partij die in naam en voor rekening van de vzw het parkmanagement waarneemt. Dit kan zowel een zelfstandige zijn als een organisatie actief in beheer en parkmanagement.

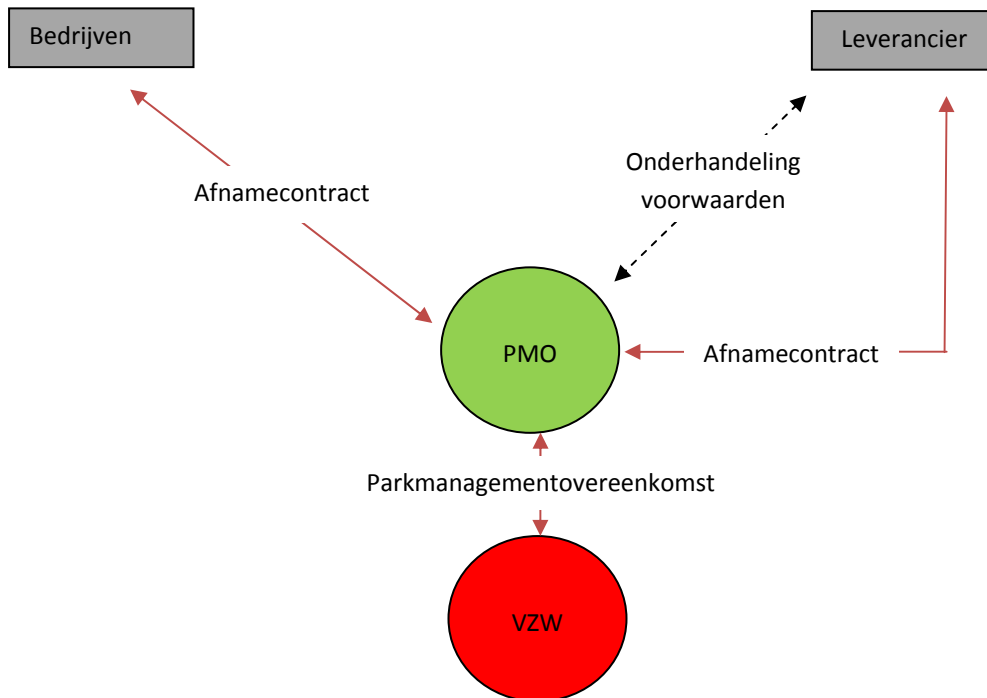
Wanneer de vzw kiest voor een externe PMO met ervaring in dagdagelijks beheer kan deze optreden als onderhandelaar en/of contractant in plaats van de vzw. De partij heeft doorgaans de juiste ervaring en faciliteiten voor parkmanagement (bijvoorbeeld de nodige boekhoudsoftware voor een snelle uitsplitsing en doorrekening naar de individuele bedrijven). Op die manier kan de PMO de vzw ontlasten. De PMO sluit rechtstreeks een contract af met de leverancier op basis van de onderhandelde voorwaarden (verlaagde eenheidsprijs en hoeveelheidskorting). Aangezien enkel de PMO en niet de afzonderlijke bedrijven de contractant is van de leverancier en aangezien de PMO vanuit zijn kernactiviteiten langetermijnpartnerships kan uitbouwen met enkele leveranciers kan ook dit resulteren in een extra hoeveelheidskorting. Ook hier zal de PMO vaak tussentijds provisies opvragen bij de bedrijven en jaarlijks afrekenen op basis van werkelijke kosten.

Een bijkomend voordeel voor de vzw is dat zij het financiële en contractuele risico niet zelf moet nemen. Door de ervaring van de PMO met diverse leveranciers is hij in staat om de risico's beter in te dekken via garanties van de leveranciers die in de contracten worden opgenomen. Deze methode heeft als nadeel dat de vzw en de



bedrijven heel wat verantwoordelijkheid leggen bij een externe partij. Bedrijven vinden het niet altijd gemakkelijk om hun verantwoordelijkheden uit handen te geven. Anderzijds behoren samenaankopen die in het kader van BTM worden georganiseerd niet tot de core business van de bedrijven. Het mogelijk kostenvoordeel is de belangrijkste factor om bedrijven te overtuigen. Vertrouwen en een professionele rapportering zijn dan ook essentieel binnen een dergelijke aanpak.

**Figuur 15:** Schematische voorstelling waarbij de externe PMO contractant is



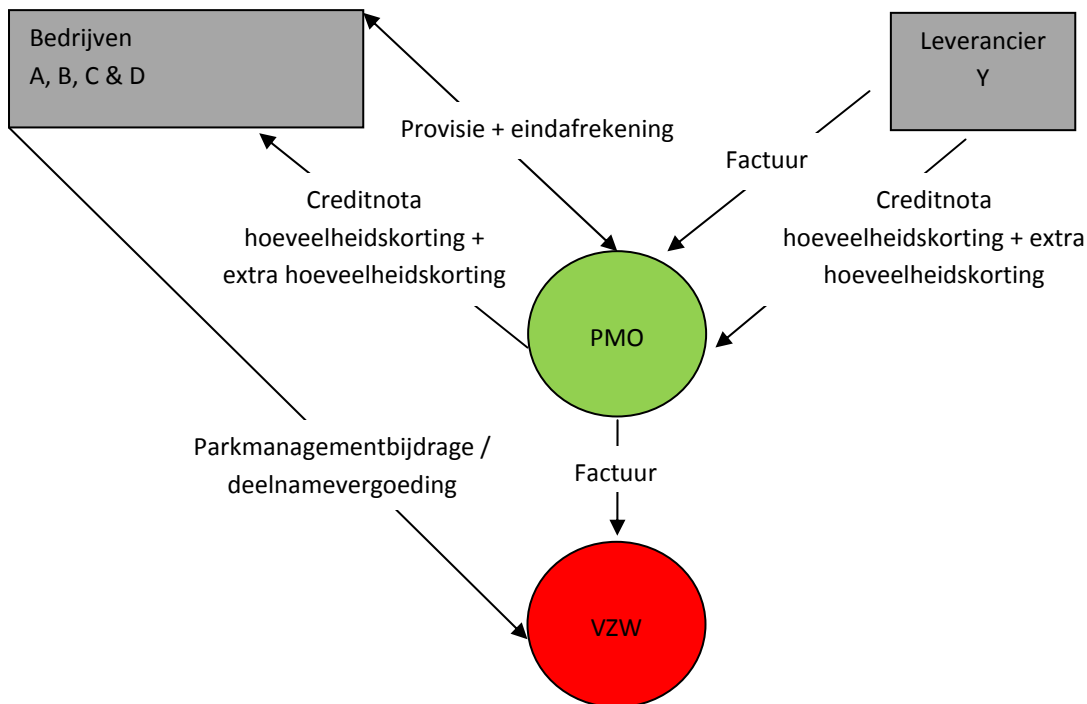
We illustreren dit aan de hand van een fictief voorbeeld.

Bedrijven A, B, C en D wensen samen te werken rond de schoonmaak van hun bedrijfspanden. De externe PMO onderhandelt met diverse leveranciers en legt concrete offertes voor aan de vzw. Leverancier Y komt met het beste aanbod en wordt door de vzw gekozen als partij voor verdere onderhandelingen. De PMO spreekt met leverancier Y een verlaagde eenheidsprijs af waaraan de bedrijven kunnen afnemen onafhankelijk van de totaal gegenereerde afzet. Daarnaast spreekt de PMO met leverancier Y een formule van hoeveelheidskorting af. De externe PMO treedt als contractant op voor de bedrijven. De leverancier is bereid om een extra hoeveelheidskorting toe te kennen omwille van de langetermijnrelatie met de PMO en de vermindering van de administratieve lasten. De externe PMO wordt vergoed voor haar prestaties conform de offerte en voorwaarden in de parkmanagementovereenkomst.

Leverancier Y factureert de geleverde diensten aan een verlaagde eenheidsprijs aan de PMO conform de door de PMO onderhandelde en in het afnamecontract PMO - leverancier gestipuleerde voorwaarden. De PMO rekent deze diensten vervolgens door aan elk individueel bedrijf volgens een in het afnamecontract PMO – bedrijven afgesproken verdeelsleutel. Voor diensten die een snelle betaling aan de leverancier vereisen kan gewerkt worden met tussentijdse provisies en een eindafrekening.

De financiële stromen worden schematisch weergegeven in onderstaand stroomdiagram.

**Figuur 16:** Mogelijke financiële stromen wanneer externe PMO contractant is (parkmanagementbijdrage/ deelnamevergoeding)



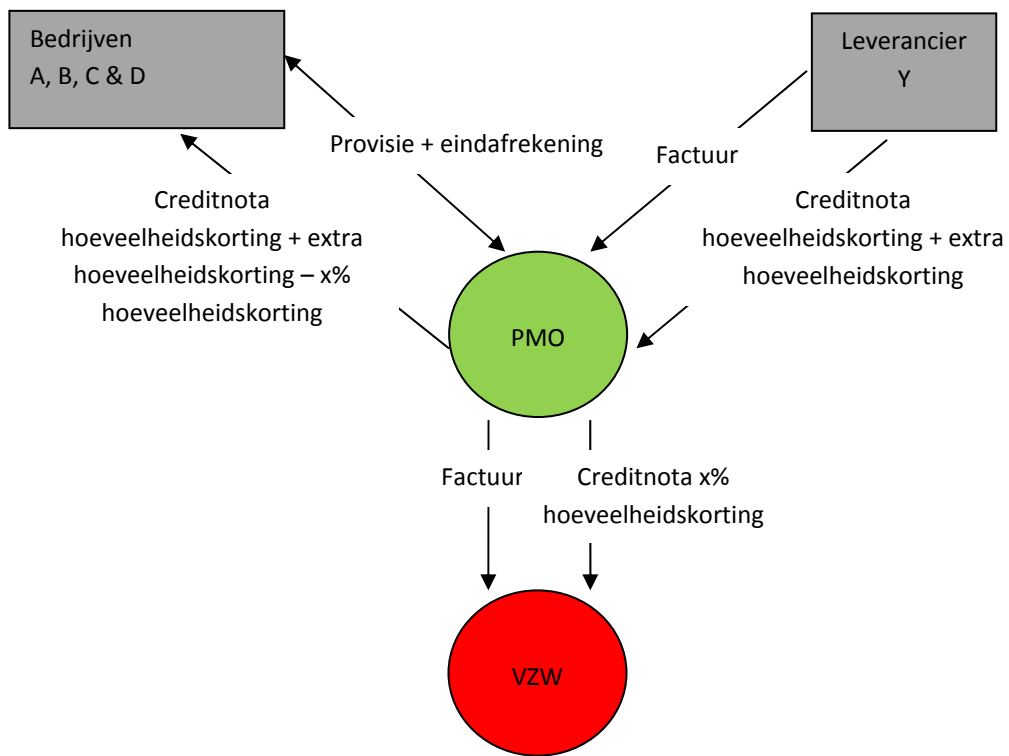
Op het einde van een afgesproken afnameperiode stuurt de leverancier een creditnota naar de PMO in overeenstemming met de onderhandelde hoeveelheidskorting (hoeveelheidskorting + extra hoeveelheidskorting). De PMO past de afgesproken verdeelsleutel toe op deze hoeveelheidskorting en verrekenet deze via creditnota's met de individuele bedrijven. Op die manier blijven de voordelen van de samenwerking zichtbaar.

De vzw brengt voor haar inspanningen een parkmanagementbijdrage in rekening indien het diensten voor alle leden van de bedrijvenvereniging betreft. Ook voor diensten waar men free riders wenst te vermijden is een parkmanagementbijdrage de beste optie. Betreft het niet-collectieve diensten, kan een deelnamevergoeding worden aangerekend aan de deelnemende bedrijven.

Met de parkmanagementbijdrage en/of deelnamevergoeding vergoedt de vzw de externe PMO voor geleverde prestaties conform de offerte en voorwaarden in de parkmanagementovereenkomst.

Wordt gekozen voor een percentage op de bedongen hoeveelheidskorting in plaats van een forfaitaire vergoeding voor de vzw, zal de PMO op het einde van de afgesproken afnameperiode de hoeveelheidskorting (hoeveelheidskorting + extra hoeveelheidskorting) via een creditnota deels toekennen aan de individuele bedrijven en deels aan de vzw. Schematisch resulteert dit in onderstaand stroomdiagram.

**Figuur 17:** Mogelijke financiële stromen wanneer externe PMO contractant is (% op hoeveelheidskorting)



## 7. Activiteitenfiches

Om zelfredzaam te zijn en haar legitimiteit aan te tonen, dient de vzw een aantal activiteiten te organiseren ten dienste van de bedrijven. We hebben deze onderverdeeld in:

- kostenbesparende activiteiten;
- service en kwaliteit verhogende activiteiten;
- opbrengstgenererende activiteiten.

Onderstaande figuur geeft een overzicht van mogelijke samenwerkingsprojecten, die zullen uitgewerkt worden in activiteitenfiches.

**Figuur 18:** Samenwerkingsprojecten waarvoor een activiteitenfiche is bijgevoegd

Samenwerkingsprojecten		
Kostenbesparende activiteiten	Service en kwaliteit verhogende activiteiten	Opbrengstgenererende activiteiten
Groepsaankoop energie	Netwerkevent / Jobbeurs	Windenergie
Consortiumbewaking	Bewegwijzering	Zonnepanelen
Afvalbeheer	Ondersteunende facilitaire diensten	WarmteKrachtKoppeling (WKK)
	Bereikbaarheid met openbaar vervoer	

### 7.1. Stappenplan voor kostenbesparende of service en kwaliteit verhogende activiteiten

Via samenwerking tussen bedrijven kan voldoende draagvlak ontstaan om een bepaald project op touw te zetten. Door het bundelen van de koopkracht kan een lagere prijs of betere service bekomen worden. Hiervoor is een kritische massa van bedrijven nodig. Het voordeel van de samenwerking is immers proportioneel met de grootte van het aangeboden pakket.

**Voordelen** voor de deelnemende bedrijven zijn:

- De bedrijven kunnen zich focussen op hun core business. De organisatie wordt immers uitbesteed aan de vzw of diens onderaannemer;
- Eenzelfde leverancier voor bepaalde diensten op het bedrijventerrein resulteert meestal in een meer kwalitatieve service en een lagere milieu-impact.
- Het engagement van de geprefereerde leverancier is groot omdat samenwerkingsprojecten veel omzet genereren. Leveranciers kunnen evolueren tot echte partners in uiteenlopende aspecten van de bedrijfsvoering.

De organisatie van een samenwerkingsproject omvat enkele projectstappen die hieronder kort worden toegelicht. Deze projectstappen schetsen slechts een algemeen beeld van de opeenvolgende stappen. Naargelang de concrete situatie kunnen extra stappen aangewezen zijn of zijn bepaalde stappen overbodig.

#### 1. Initiatief

De samenwerking dient een bestaand of toekomstig probleem op te lossen of invulling te geven aan een opportuniteit om kosten te besparen of de kwaliteit en service van de dienstverlening te verbeteren. Het initiatief tot samenwerking wordt genomen door de vzw of door (één van) haar leden.

#### 2. Informatiecampagne

De vzw verzamelt informatie over het project (bijvoorbeeld gelijkaardige initiatieven op andere bedrijventerreinen) en informeert de bedrijven op het bedrijventerrein. Tijdens een bijeenkomst wordt de huidige situatie op het bedrijventerrein besproken, wordt uitgelegd waarom een samenwerking hier een

antwoord kan bieden en wordt gepolst naar de interesse van de aanwezige bedrijven. Voor een dergelijke bijeenkomst kunnen best worden uitgenodigd:

- de bedrijven van het bedrijventerrein;
- de bestuursleden van de vzw;
- gespecialiseerde firma's die het project kunnen begeleiden (energieleveranciers, afvalbeheerders, beveiligingsfirma's, energiespecialisten, evenementenbureaus, etc.)
- overheidsorganisaties (gemeente, intercommunale, POM);
- een ervaringsdeskundige van een bedrijventerrein waar een gelijkaardig project werd uitgevoerd.

### **3. Inventarisatie**

Afhankelijk van het soort project dient ook informatie te worden opgevraagd bij de potentiële deelnemers:

- Wie heeft interesse om deel te nemen?
- Welke wensen, behoeften en eisen hebben de geïnteresseerde bedrijven?
- Indien van toepassing: huidig contract en vervaldatum.
- Andere gegevens die een kandidaat-leverancier nodig heeft om een prijsvoorstel te kunnen doen.

### **4. Samenwerking met andere initiatieven onderzoeken**

Het is mogelijk dat er buiten het eigen werkingsgebied andere bedrijventerreinen zijn, die ook interesse hebben in de samenwerking. Door de krachten te bundelen kan het contract eventueel uitgebreid worden en zijn lagere tarieven mogelijk.

### **5. Letter of intent**

Geïnteresseerde bedrijven formaliseren hun interesse en geven een volmacht tot onderhandeling. Deze letter of intent houdt meteen ook de verbintenis in om na de onderhandelingen minstens de opgegeven hoeveelheden te bestellen.

### **6. Contractvorm bepalen**

Voor langetermijncontracten met kandidaat-leveranciers kan het opportuun zijn om vooraf na te denken over hoe de leverancier gecontracteerd wordt:

- Rechtstreeks via individuele contracten van bedrijf tot leverancier.
- Indirect via de vzw die contracteert met de leverancier en doorfactureert aan de bedrijven.
- Indirect via de PMO die contracteert met de leverancier en doorfactureert aan de bedrijven.

### **7. Financiering**

Voor de organisatie van samenwerkingsprojecten zijn mogelijk subsidies beschikbaar. Eventueel kunnen de administratieve verplichtingen in het kader van deze subsidies door de leverancier worden vervuld.

### **8. Bestek uitschrijven**

De vzw stelt een bestek op dat rekening houdt met de wensen en behoeften van de kandidaat-deelnemers en schrijft kandidaat-leveranciers aan.

Ga na of u onderworpen bent aan de Wet overheidsopdrachten (WOO)<sup>12</sup>. Deze bepaalt hoe een publieke organisatie diensten, leveringen en werken kan bestellen (de regels met betrekking tot de bekendmaking, type opdracht, de mogelijke procedures, de gunning en de uitvoering van de opdracht).

### **9. Aanbod van de kandidaat-leveranciers**

De kandidaat-leveranciers dienen een offerte in.

---

<sup>12</sup> Wet van 24 december 1993 betreffende de overheidsopdrachten en sommige opdrachten voor aanneming van werken, leveringen en diensten, BS 22 januari 1994, zoals gewijzigd door de wet van 15 juni 2006 die volledig van kracht werd vanaf 1 juli 2013

## 10. Analyse van de offertes

Op basis van de in het bestek opgenomen verplichte (technische) bepalingen en optionele gunningscriteria worden de offertes beoordeeld. Mogelijke gunningscriteria zijn:

- het kostenniveau;
- de kosten van aanvullende diensten;
- de flexibiliteit (bijvoorbeeld instroom van nieuwe deelnemers, samenwerking met andere bedrijventerreinen);
- de duur van het raamcontract;
- de duurzame invulling van de uit te voeren diensten.

## 11. Onderhandelingen met de shortlist aan leveranciers

Met de best gerangschikte kandidaat-leveranciers wordt vervolgens onderhandeld over (verlaagde) eenheidsprijs, hoeveelheidskorting, invulling, etc. van de aangeboden diensten.

## 12. Sluiten van de raam- en individuele contracten

In het raamcontract worden o.a. de volgende zaken vastgelegd:

- de dienstverlening;
- de financiering/facturatie van deze diensten;
- de inzet van personeel;
- de werkwijze van de leverancier;
- de duur van het contract.

In de individuele contracten kunnen specifieke diensten worden afgesproken.

## 13. Start samenwerkingsproject, evaluatie en controle

In de eerste maanden houden bedrijven elkaar onderling op de hoogte van het verloop van de samenwerking en mogelijke aandachtspunten.

### 7.2. Activiteitenfiches van kostenbesparende activiteiten

Door het bundelen van de koopkracht kan een lagere prijs bekomen worden dan bij een individuele aankoop. Voorbeelden hiervan zijn de samenaankoop van bureaumateriaal, energie (gas, mazout, elektriciteit), maaltijdcheques, zonnepanelen, isolatie, brandblussers, etc. Ook diensten kunnen op basis van aankoopvolume gebundeld worden zoals studies (bijvoorbeeld energiescan), opleidingen, schoonmaak, beveiliging, afvalbeheer, verzekeringen, keuringen, etc. Na afloop van de inschrijfperiode start de vzw (al dan niet via een externe PMO) onderhandelingen met verschillende leveranciers om een zo scherp mogelijke prijs voor de bestelde producten en hoeveelheden te verkrijgen. Eenmaal de beste prijs-kwaliteit bedongen, plaatsen de vzw of de bedrijven rechtstreeks de bestelling bij de leverancier.

#### 7.2.1. Groepsaankoop energie

Sinds de vrijmaking van de energiemarkt kan je als bedrijf een zo voordelig mogelijk energiecontract proberen af te sluiten. Sinds 13 september 2012 kunnen zelfstandigen en KMO's met een contract van bepaalde of onbepaalde duur gratis van leverancier veranderen, zolang het jaarverbruik:

- max. 50 MWh bedraagt voor elektriciteit;
- max. 100 MWh bedraagt voor aardgas.

Grotere verbruikers dienen hun contract na te kijken op vervaldatum en opzeggingstermijnen/voorwaarden. Wijzigen van mazoutleverancier is voor zelfstandigen en KMO's steeds gratis, ongeacht het jaarverbruik.

Voor individuele bedrijven vergt het zelf onderhandelen van energiecontracten veel kennis en tijd. Bovendien krijgt wie een groter volume aankoopt vaak een voordeliger eenheidstarief. Vandaar ook het succes van de

groepsaankopen energie. Noodzakelijke gegevens om de onderhandelingen aan te kunnen vangen zijn het huidige energiecontract en verbruiksgegevens per maand/jaar.

De rol van de vzw kan erin bestaan:

- het initiatief op te starten en hiervoor eventueel een externe partij onder de arm te nemen voor de opmaak van het verbruiksprofiel, begeleiding van de onderhandelingen en het afsluiten van het contract;
- uitnodigingen, promotiefolder, e-mails, etc. op te maken en te verzenden, informatiesessies te organiseren;
- inschrijvingen op te volgen;
- onderhandelingen te volgen, te bemiddelen bij eventuele problemen of ontevredenheid en terug te koppelen naar deelnemende bedrijven.

Naast de tijdsbesteding van de parkmanager voor het opnemen van bovenstaande taken, zijn er ook werkingskosten (drukwerk, website, zaalhuur, catering, etc.) en kosten voor het inhuren van eventuele externe expertise. Opbrengsten komen voort uit een deelnamevergoeding. De energieleverancier sluit individuele contracten af met de bedrijven tegen het gegunde voordelige tarief.

**Tip:**

- Werk in 2 stappen. De eerste stap is een analyserapport dat het verbruiksprofiel in kaart brengt en het huidige levercontract beoordeelt. Op basis daarvan kan besloten worden deel te nemen aan de onderhandelingen. Een tweede stap is dan om de ontvangen offertes binnen de groepsaankoop uit te zetten en door te rekenen naar een resultaat voor het bedrijf in kwestie. Op basis hiervan kan de meest gunstige leverancier worden geselecteerd.
- Kies het moment van onderhandelen in functie van de noteringen op de energiemarkt. Een nieuw contract kan aan duurdere tarieven worden aangeboden dan in het verleden. Energie is immers een dure grondstof geworden. Bijkomend eist de wetgever meer en meer dat extra parameters in de tarieven worden opgenomen. Dalende noteringen bieden over het algemeen een gunstiger onderhandelingspositie dan stijgende.
- Om de groepsaankoop een duurzaam karakter te geven, kan (optioneel) aangeboden worden 100% groene stroom aan te kopen.
- Gezien de goedkoopste energie deze is die je niet hebt verbruikt, kan bijkomend ook een energiebesparingsonderzoek worden aangeboden (REG-scan).

Meer informatie vindt u op <http://www.vreg.be/veranderen-van-energieleverancier>

### **7.2.2. Consortiumbewaking**

De bedrijven op bedrijventerreinen zijn vaak het slachtoffer van diefstal, inbraak en vandalisme. De organisatie van collectieve bewaking kan de kans op diefstal, inbraak en vandalisme verkleinen. Consortiumbewaking werkt in de eerste plaats preventief en moet gekaderd worden in een ruimer veiligheidsplan. Daarnaast is de interventietijd tijdens de uren van de collectieve bewaking erg kort en kunnen de politiediensten snel verwittigd worden om in te grijpen. Het initiatief draagt bij tot het verbeteren van de algemene veiligheid op het bedrijventerrein.

De rol van de vzw omvat:

- het inventariseren van de bereidheid tot participatie en specifieke verwachtingen (rondes buiten/binnen bedrijf, uren van bewaking, interventie na alarm, etc.) van de bedrijven;
- de opmaak van een beveiligingsplan in samenwerking met de gemeente, politie en brandweer;

- de opmaak van een bestek, uitvoeren van de offertevraag, analyseren offertes en formuleren van een voorstel van beslissing;
- de evaluatie en bijsturing.

De kosten omvatten naast de tijdsbesteding van de parkmanager voor het opnemen van bovenstaande taken, ook de kosten voor het inhuren van een bewakingsfirma. De bewakingskosten kunnen als een forfaitair bedrag per bedrijf of als totaalkost met een bepaalde verdeelsleutel (oppervlakte, inbraakrisico, tijd ter plaatse, aantal toegangspoorten, etc.) tussen de betrokken bedrijven worden verdeeld. Het werven van nieuwe leden voor de consortiumbewaking kan als taak duidelijk in het bestek worden gedefinieerd. Om free riders uit te sluiten, kan de kost van consortiumbewaking meegenomen worden in de parkmanagementbijdrage en/of opgenomen worden in de aankoopakte.

Bedrijven die deelnemen aan de collectieve bewaking, kunnen onderhandelen om een korting te krijgen op hun brandverzekeringspremie. De Federale Overheid biedt een verhoogde fiscale aftrek aan voor investeringen ter beveiliging van bedrijfsgebouwen<sup>13</sup> en diensten inzake beveiliging (abonnementskosten voor de aansluiting op een vergunde alarmcentrale en diensten van een vergunde bewakingsonderneming<sup>14</sup>).

<b>Tip:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het is interessant om dezelfde startdatum voor de verschillende contracten te hanteren. Op die manier kan men later als groep makkelijker van dienstverlener veranderen.</li> <li>• Voor sommige bedrijventerreinen kan camerabewaking nuttig zijn (bijvoorbeeld bedrijventerreinen met maar één of twee toegangswegen en een beperkte interne wegeninfrastructuur). In dat geval is de investering van enkele camera's en randapparatuur te verantwoorden ten opzichte van mobiele bewaking. Beelden die op de openbare weg gemaakt zijn mogen niet door iedereen worden bekeken. Enkel politie en gespecialiseerde bewakingsfirma's komen hiervoor in aanmerking.</li> </ul>

### 7.2.3. Afvalbeheer

Hoewel bedrijven wettelijk verplicht zijn om afval gescheiden in te zamelen en te laten ophalen, komen verschillende fracties nog bij het restafval terecht. Met een sensibiliserende en collectieve actie worden bedrijven gestimuleerd om hun afvalinzameling kritisch te evalueren en hun afval selectief in te zamelen. Voor vaak voorkomende stromen (bijvoorbeeld restafval, papier en karton, folies) kan ook de mogelijkheid nagegaan worden om een voordelig groepstarief voor de selectieve afvalomhaling van die fracties te bekomen. Collectief afval inzamelen levert kostenvoordelen op en is duurzamer (beperkt aantal ritten voor ophaling afval bedrijventerrein). En doordat je het afvalprobleem projectmatig aanpakt, kun je ook aan afvalpreventie beginnen denken.

Met betrekking tot afvalbeheer geven we nog mee dat de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM) momenteel werkt aan de uitbouw van een materialenscan en een symbioseplatform om de uitwisseling van reststromen in Vlaanderen te bevorderen. Deze tools moeten ervoor zorgen dat de Vlaamse ambitie om te evolueren naar een kringlooeconomie gefaciliteerd wordt. OVAM selecteert momenteel de partijen die de scans zullen uitvoeren bij geïnteresseerde bedrijven. Deze scans moeten inzicht geven in de verschillende in- en outputstromen van een bedrijf en zullen ook suggesties geven om processen te optimaliseren door bijvoorbeeld andere materialen in te zetten. Vanaf oktober 2013 zullen 250 gratis materialenscans worden aangeboden. Meer informatie vindt u op de website van OVAM<sup>15</sup>. Ook Agentschap Ondernemen zet momenteel een kennisnetwerk duurzaam materialenbeheer op voor ontwikkelaars en beheerders van bedrijventerreinen.

<sup>13</sup> <http://besafe.be/nl/ondernemers/investeringsaftrek-beveiliging>

<sup>14</sup> <http://besafe.be/nl/ondernemers/aftrek-van-de-beroepskosten-tot-120>

<sup>15</sup> <http://www.ovam.be>



De rol van de vzw omvat:

- het in kaart brengen van alle afvalstromen bij de geïnteresseerde bedrijven (afvalstroom, hoeveelheid, type afvalrecipiënt, frequentie omhaling, huidige ophaler) via enquêtering;
- het opvragen van offertes voor een groepscontract voor de selectieve omhaling van vaak voorkomende afvalstromen;
- de selectie van afvalophaler, bemiddeling bij eventuele problemen of ontevredenheid en terugkoppeling aan deelnemende bedrijven.

De kosten omvatten voornamelijk de tijdsbesteding van de parkmanager voor het opnemen van bovenstaande taken. De afvalophaler sluit individuele contracten af met de bedrijven tegen het gegunde voordelige tarief.

**Tip:**

- Afval is een complexe materie. Je moet voor alle bedrijven afzonderlijk de samenstelling, de omvang en de kosten van de afvalstromen in kaart brengen. Zoek daarom hulp van een extern expert en eventueel een administratieve kracht om u te begeleiden bij de gegevensverzameling.
- Kleinere bedrijven hebben vaak geen structurele oplossing om van hun beperkte hoeveelheden klein gevaarlijk afval (KGA) zoals olie- en verfresten, lege toners, oude TL-lampen etc. af te geraken. Door de KGA-omhaling gezamenlijk te organiseren, kunnen ophaalkosten en transportkosten van de afvalophaler worden verdeeld onder alle deelnemende bedrijven.

### **7.3. Activiteitenfiches van service en kwaliteit verhogende activiteiten**

Deze activiteiten leiden niet rechtstreeks tot kostenvoordelen of rendement maar hebben een betere samenwerking tussen de bedrijven onderling (netwerkevent, jobbeurs) of – omwille van de schaalvoordelen – een verhoging van de service en kwaliteit tot gevolg.

#### **7.3.1. Netwerkevent/jobbeurs**

Om opportuniteiten tot samenwerking te creëren, is het belangrijk dat de bedrijven hun burens kennen. Mogelijkheden om dit te faciliteren zijn **contactdagen, infosessies en andere netwerkevents**, waar ze elkaar kunnen leren kennen en waarbij ze de gelegenheid krijgen om zich via een presentatie of bedrijfsstand aan elkaar voor te stellen. Het is eveneens een prima gelegenheid om de informatiecampagne voor een bepaald samenwerkingsproject op te starten.

Daarnaast hebben veel bedrijven ook vergelijkbare vragen rond werving en selectie van goede arbeidskrachten. Het kan daarom nuttig zijn gezamenlijk een **jobbeurs** te organiseren. Als je alle beschikbare vacatures groepeerd, krijg je meer visibiliteit en bereik je meer mensen. De inspanningen die je levert om vacatures bekend te maken, renderen dus meer.

De rol van de vzw kan erin bestaan:

- het overleg te organiseren tussen de partijen: bedrijven(vereniging), overheid, eventuele dienstverleners, etc. Voor een jobbeurs kunnen ook opleidingsinstellingen, Jobkanaal, de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), lokale interim- of wervings/selectiekantoren, het Regionaal Sociaaleconomisch Overlegcomité (RESOC) en de Sociaal Economische Raad van de Regio (SERR) betrokken worden;
- het event te organiseren aan de hand van een draaiboek of een eventorganisator te contracteren;
- de bedrijven te informeren en uit te nodigen om deel te nemen, werkzoekenden uit te nodigen.

De kosten omvatten voornamelijk organisatiekosten en werkingskosten (zaalhuur, catering, publiciteit), naast eventueel het inhuren van een externe partner voor de organisatie en/of de publiciteit. We onderscheiden volgende opbrengsten:

- betaalde standen: in de praktijk worden de standen gratis of tegen gereduceerde prijs aangeboden aan de leden van de bedrijvenvereniging, andere geïnteresseerden betalen een hogere prijs;
- sponsoring in ruil voor publiciteit;
- subsidies.

**Tip:**

- Voorzie een bedrijvengids of website met een overzichtskaart en een lijst van de bedrijven op het bedrijventerrein met vermelding van ligging, contactpersonen en activiteit. Voor de jobbeurs kan een overzicht van alle aangeboden vacatures worden opgesteld.
- Tracht het event te organiseren bij één van de bedrijven op het bedrijventerrein. Herhaal het event, bij voorkeur op wisselende locaties.
- Koppel aan de jobbeurs informatiesessies waarin personeelsverantwoordelijken geïnformeerd worden over thema's waarmee ze in hun bedrijf aan de slag kunnen, zoals alternatieve tewerkstellingsvormen, diversiteit, subsidiemaatregelen en personeelsbeleid in het algemeen.

### 7.3.2. Bewegwijzering

De leesbaarheid en bereikbaarheid van een bedrijventerrein is niet altijd toereikend. Bij de gemeente kan men een aanvraag doen om voor een bedrijf officieel signalisatie te laten voorzien. De gemeente onderzoekt of er toelating gegeven kan worden. Plaats je zonder vergunning bewegwijzering, dan wordt dit bestraft met een gemeentelijke administratieve sanctie en worden de borden verwijderd.

Individuele oplossingen brengen de beeldkwaliteit van het bedrijventerrein in het gedrang en nieuwe bedrijven moeten eenvoudig in de bewegwijzering opgenomen kunnen worden. Daarom is het raadzaam een uniforme bewegwijzering uit te werken. De voordelen zijn evident: minder zoekverkeer, minder foutieve verkeersbewegingen en een efficiëntere mobiliteit. Door voldoende aandacht te schenken aan design en materiaalkeuze, wordt ook de identiteit van het bedrijventerrein versterkt.

In de korte tijdspanne die men heeft om de bewegwijzering te lezen kan men slechts 5 à 7 wegwijzers onderscheiden. Te veel bewegwijzering gaat ten nadele van de beeldkwaliteit en verzwaart de rijtaak waardoor mensen zich minder goed kunnen concentreren op de verkeerssituatie. Dit gaat ten koste van de verkeersveiligheid. Daarom wordt op bedrijventerreinen vaak gewerkt met verschillende zones. Er kan ook een wachtzone met infokiosk aan de ingang van het bedrijventerrein geplaatst worden. Daarin hangt een plan van de zone en bevindt zich een computer of kaart waarop alle bedrijven kunnen worden opgezocht.

De rol van de vzw kan erin bestaan:

- de betrokken partijen (in een vroeg stadium) samen te brengen: wegbeheerder (stad/gemeente, provincie of gewest), terreinbeheerder (intercommunale, gemeente, private beheerder) en de bedrijven op het bedrijventerrein;
- de hoofdtoegang en eventuele secundaire toegangen te bepalen, wegencategorisering binnen het bedrijventerrein vast te leggen, een zoneringsplan op te maken in overleg met de betrokken partijen;
- de compatibiliteit met GPS-apparaten te onderzoeken;
- een aannemer te selecteren, uniform design te bewaken.

De kosten omvatten naast de tijdsbesteding van de parkmanager voor het opnemen van bovenstaande taken, ook de kosten voor het ontwerp en de installatie van de bewegwijzering. De implementatie gebeurt door de terreinbeheerders met cofinanciering van de gemeente.

**Tip:**

- Ter ondersteuning van de bewegwijzering en zonering kan ook gezorgd worden voor een eenduidige benaming van de verschillende percelen, al dan niet met integratie van een brievenbus. In de aankoopakte is vaak vastgelegd dat de plaatsing van een naambord inbegrepen is bij de aankoop<sup>16</sup>. Een brievenbus, geïntegreerd in het naambord, is ten laste van het bedrijf, maar blijft een voordelige optie omwille van het schaalvoordeel.
- Omwille van de gewenste eenduidigheid is het aan te raden logo's niet te integreren in de naamaanduiding.

### 7.3.3. Ondersteunende facilitaire diensten

Onder deze noemer vallen een aantal comfortdiensten, zoals kinderopvang, strijkdienst, carwash, fitness, gemeenschappelijk secretariaat, ..., evenals het gezamenlijk onderhoud van installaties en groen. Het aanbod aan facilitaire diensten moet afgestemd zijn op de concrete behoefte op het bedrijventerrein. Op basis van die concrete behoefte worden mogelijkheden of oplossingen gedetecteerd die, waar mogelijk en wenselijk ook effectief worden uitgewerkt. De voordelen zijn een aangenamere werkomgeving, tijdwinst, blijvende kwaliteit, snellere interventietijden, kostenbesparing ten opzichte van een individuele aanpak, etc.

De rol van de vzw kan erin bestaan:

- een behoefteanalyse uit te voeren: ruime bevraging bij (werknemers van) de bedrijven op het bedrijventerrein;
- de resultaten naar de deelnemende bedrijven terug te koppelen;
- de mogelijke oplossingen af te toetsen, concrete voorstellen uit te werken.

De kosten omvatten voornamelijk tijdsbesteding van de parkmanager voor het opnemen van bovenstaande taken, naast eventueel het inhuren van een externe partner voor de realisatie van de ondersteunende facilitaire diensten. We onderscheiden volgende opbrengsten:

- een deelnamevergoeding vanuit de deelnemende bedrijven, afrekening per geleverde prestatie;
- een bijdrage van de medewerkers die van de dienst gebruik maken (eventueel via dienstencheques).

**Tip:**

- Voor een goede opvolging wordt er best voor meerdere jaren en voor het volledige terrein een contract met een aannemer of dienstverlener afgesloten.
- Bekijk hoe de sociale economie hierin een rol kan spelen.
- Het initiatief vraagt van de parkmanager een duidelijke communicatie naar de bedrijven over wat wel en niet in het dienstenpakket vervat zit.

### 7.3.4. Bereikbaarheid met het openbaar vervoer

Veel bedrijventerreinen zijn slecht bereikbaar met het openbaar vervoer of de dienstregeling sluit niet aan op de wensen van de gebruikers (aansluiting op treinen of werktijden van de werknemers, een lange route, te lage frequentie, etc.). Een lage bereikbaarheid maakt bedrijven minder aantrekkelijk voor werknemers. Indirect heeft een slechte bereikbaarheid met het openbaar vervoer ook gevolgen voor de bereikbaarheid met de auto (filevorming, parkeerproblemen). Acties om de bedrijven meer bereikbaar te maken zijn dan aangewezen.

De rol van de vzw kan erin bestaan:

- de bedrijven vertrouwd maken met kanalen waarmee de bereikbaarheid van het terrein met het openbaar vervoer kan worden nagegaan: [www.slimweg.be](http://www.slimweg.be), [www.delijn.be](http://www.delijn.be), etc.;

<sup>16</sup> Men kan in de verkoopsvoorwaarden best ook rekening houden met een garantie van herstelling/vernieuwing bij een latere mogelijke schade aan het naambord.

- de knelpunten te detecteren via de opmaak van een mobiliteitsprofiel en een bereikbaarheidsprofiel. Het mobiliteitsprofiel geeft aan hoe mensen zich van en naar het bedrijfsterrein verplaatsen (vervoersmiddel, tijdstip, woonplaats, ...). Met het bereikbaarheidsprofiel krijg je zicht op het openbaar vervoeraanbod, wegen, fietspaden, etc.;
- knelpunten te melden aan de bevoegde overheid of verantwoordelijke instantie;
- mogelijke oplossingen af te toetsen, concrete maatregelen uit te werken. Enkele voorbeelden zijn:
  - Nieuwe infrastructuur op een bedrijventerrein in functie van duurzaam woon-werkverkeer (bijvoorbeeld een fiets- of voetgangersdoorsteek, fietsenstallingen en douches, gereserveerde carpoolplaatsen, etc.).
  - Een vervoerscoördinator aanstellen, een fietsenverhuur en -hersteldienst organiseren, een sensibiliseringscampagne voeren, etc.
  - Realisatie van een nieuw vervoersaanbod dat complementair is aan het bestaande vervoersaanbod (een pendeldienst naar nabijgelegen haltes/stations, openbaar vervoer organiseren, bedrijfsfietsen ter beschikking stellen van de werknemers, etc).

De kosten omvatten voornamelijk tijdsbesteding van de parkmanager voor het opnemen van bovenstaande taken. Projecten die een duurzamer woon-werkverkeer beogen, komen in aanmerking voor subsidies vanuit het Pendelfonds. Het Provinciaal Mobiliteitspunt<sup>17</sup> kan u begeleiden bij de opmaak van het subsidiedossier. Het Provinciaal Mobiliteitspunt is een samenwerking tussen het Vlaamse Gewest en de provincie en werd opgericht in het kader van het Pendelplan van de Vlaamse regering. Met het Pendelplan wil de Vlaamse regering het aandeel van de auto in het woon-werkverkeer terugdringen ten voordele van de fiets en het openbaar vervoer.

#### **7.4. Stappenplan voor opbrengstgenererende activiteiten**

Bepaalde activiteiten (bijvoorbeeld windmolenpark, zonnepanelen, warmtekrachtkoppeling, biomassa-centrale, afvalverwerkingsinstallatie) vergen een grote investeringskost en worden best binnen een aparte juridische structuur (SPV) opgestart. Hiervoor kan de vzw als facilitator of beheerder worden ingeschakeld. Het is belangrijk dat de bedrijven binnen het SPV een gemeenschappelijke visie hebben op het belang van de investering en bereid zijn een project op te starten met een langere terugverdientijd. Investeerders moeten daarnaast bereid zijn om in de gemengde aandeelhoudersstructuur te stappen van een SPV.

De opstart van een investeringsproject omvat enkele projectstappen, die hieronder kort worden toegelicht. Naargelang de concrete situatie kunnen extra stappen aangewezen zijn of zijn bepaalde stappen overbodig.

##### **1. Initiatief**

Het initiatief tot de investering kan genomen worden door de vzw, door (één van) haar leden of door een externe initiatiefnemer.

##### **2. Informatiecampagne**

De vzw verzamelt informatie over het project (bijvoorbeeld gelijkaardige initiatieven op andere bedrijventerreinen) en informeert de bedrijven op het bedrijventerrein. Tijdens een bijeenkomst wordt de investering toegelicht en wordt gepolst naar de interesse van de aanwezige bedrijven. Voor een dergelijke bijeenkomst kunnen best worden uitgenodigd:

- de bedrijven van het bedrijventerrein;
- de bestuursleden van de vzw;
- de organisaties die het project concreet zouden kunnen invullen;
- de overheidsorganisaties (gemeente, POM, etc.);
- een ervaringsdeskundige van een bedrijventerrein waar een gelijkaardige investering werd uitgevoerd.

<sup>17</sup> <http://www.provant.be/mobiliteit/bedrijfsadvies/>

### **3. Inventarisatie**

De mogelijkheden van het investeringsproject (potentiële investeerders, elektriciteitsvraag, warmteproductie of –afname, mogelijke locaties, etc.) worden in kaart gebracht.

### **4. Letter of intent**

Geïnteresseerde bedrijven formaliseren hun interesse en tekenen een letter of intent.

### **5. Financiering**

Voor de investeringsprojecten zijn mogelijk subsidies beschikbaar. Het Agentschap Ondernemen subsidieert bepaalde investeringsprojecten via het subsidiebesluit bedrijventerreinen. Afhankelijk van het investeringsproject zijn bijkomende subsidies beschikbaar (zie subsidiedatabank van AO). Wat betreft energie-investeringen kan ook de website van het Vlaams Energieagentschap (VEA)<sup>18</sup> geraadpleegd worden.

### **6. Oprichting juridische structuur**

Met de geïnteresseerden worden afspraken gemaakt over de juridische structuur (SPV), de vormen en groottes van kapitaalbreng en inspraak, de aandeelhouderstructuur, etc. De website van de Federale Overheidsdienst Economie, K.M.O., Middenstand en Energie<sup>19</sup> informeert u over uw rechten en plichten als lid van bijvoorbeeld een CVBA en over de erkenning van vennootschappen door de Nationale Raad voor de Coöperatie.

### **7. Bestek uitschrijven**

Het SPV stelt een bestek op dat rekening houdt met de wensen en behoeften van de aandeelhouders en schrijft enkele kandidaat-leveranciers aan.

### **8. Aanbod van de kandidaat-leveranciers**

### **9. Analyse van de offertes**

Op basis van de in het bestek opgenomen verplichte (technische) bepalingen en optionele gunningscriteria worden de offertes beoordeeld. Een plan van aanpak voor de installatie wordt opgemaakt door de leverancier.

### **10. Onderhandelingen met de shortlist aan leveranciers**

Met de best gerangschikte kandidaat-leveranciers wordt vervolgens onderhandeld over prijs, invulling, termijn, etc.

### **11. Sluiten van het investeringscontract**

In het contract worden o.a. de volgende zaken vastgelegd:

- de technische specificaties van de investering;
- de financiering/facturatie;
- de werkwijze van de leverancier;
- de levertermijn.

### **12. Start investeringsproject, evaluatie en controle**

---

<sup>18</sup> <http://www.energiesparen.be/>

<sup>19</sup> [http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/leven\\_onderneming/oprichting/structuur/vennootschapsvormen/Cooperatieve\\_vennootschappen/](http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/leven_onderneming/oprichting/structuur/vennootschapsvormen/Cooperatieve_vennootschappen/)

## 7.5. Activiteitenfiches van opbrengstgenererende activiteiten

Als antwoord op de sterk stijgende energieprijzen is het interessant om je afhankelijkheid van leveranciers te beperken. Dit kan door te investeren in zonne- of windenergie, samen te investeren in warmtekraftkoppelingen, etc. Bedrijven moeten een complexe samenaankoop orkestreren, akkoorden sluiten over plaatsing, langetermijncontracten met elkaar en (vaak) de overheid durven aangaan. De diepgang van de samenwerking is dus groot. Dergelijke investeringen worden dan ook typisch ondergebracht in een SPV.

### 7.5.1. Windenergie

Windenergie kan lucratief zijn, maar er is geen duidelijke grens te trekken waar het wel of niet financieel haalbaar is. De toekomstige elektriciteitsprijs, de rentestand, financieringsconstructies, subsidiemogelijkheden en de kosten van onderhoud en verzekering zijn van belang om de haalbaarheid van een dergelijk investeringsproject in te schatten. Een moderne windturbine van 100 meter hoog levert gemiddeld 6 miljoen kilowattuur per jaar (net zoveel als het elektriciteitsgebruik van 1.700 huishoudens). Windturbines leveren meestal aan het openbare net, maar bij bedrijven met een grote elektriciteitsbehoefte is directe levering ook mogelijk. U kunt kiezen uit verschillende ontwikkelings- en exploitatieopties. De keuze bepaalt de hoogte van de investering, de mate van risico en het rendement:

- In eigen beheer ontwikkelen en exploiteren.
- Volledig uitbesteden aan een projectontwikkelaar, in ruil voor een opstalvergoeding en/of een participatie in het investeringskapitaal.
- De opgewekte elektriciteit zelf gebruiken of aan het net leveren. Door de elektriciteit deels zelf ter plaatse te gebruiken zal men het net minder belasten. Tot op vandaag moet men echter op het net aankoppelen en kan dus geen energie-eiland gevormd worden. Er staan momenteel enkele smart grid projecten (i.e. intelligent beheer van het elektriciteitsnet) in de steigers, maar energievoorziening die volledig zelfvoorzienend is via een privé-distributienet is uiteraard nog niet mogelijk. Aan het ter plaatse afnemen van de lokaal opgewekte elektriciteit zijn ook enkele voorwaarden verbonden. Wanneer het SPV geen energieleverancier is kan afname ter plaatse enkel via een directe lijn, dit is een verbinding tussen de windmolen en het bedrijf zonder overschrijding van het publiek domein. Voor alle vragen met betrekking tot deze materie kan u terecht bij de Vlaamse Regulator van de Elektriciteits- en Gasmarkt (VREG). Op de website van de VREG kan men eveneens de daaraan verbonden wetgeving vinden.

Een investering in windturbines zorgt ervoor dat individuele bedrijven gemakkelijker aan de eis van CO<sub>2</sub>-neutraliteit op nieuwe gesubsidieerde bedrijventerreinen kunnen voldoen, wat de verkoopwaarde van de kavels ten goede kan komen. Ondanks dat de economische terugverdientijd eerder lang is (meer dan 5 jaar), speelt imagoverbetering een sterke rol in de investeringsbeslissing.

Windmolens mogen zich niet op eender welke locatie bevinden. Voor de bouw van een windturbine is een **stedenbouwkundige vergunning** noodzakelijk. Deze vergunning wordt steeds aangevraagd bij de provinciale stedenbouwkundige ambtenaar, overeenkomstig artikel 127 van het decreet ruimtelijke ordening. Voor turbines met een vermogen tussen 300 en 500 kW is daarnaast ook een **melding** nodig. Turbines met een vermogen van meer dan 500 kW zijn onderhevig aan de **milieuvergunningsplicht**. Tenslotte is ook een milieueffectrapport (MER) nodig voor windmolenparken met meer dan 20 turbines of parken met meer dan 4 turbines als ze een aanzienlijke impact hebben op een bijzonder beschermd gebied. Meer informatie vindt u op de website van het VEA<sup>20</sup>.

De Omzendbrief LNE/2009/01 – RO/2009/01 beschrijft het kader voor het beoordelen van vergunningsaanvragen voor de inplanting van kleine, middelgrote en grote windturbines. De windturbines dienen aan te sluiten bij de hoofdstructuren zoals (hoofd)wegen, kanalen, industriegebieden, gebouwen,

<sup>20</sup> [www.energiesparen.be/milieuvriendelijke/windenergie](http://www.energiesparen.be/milieuvriendelijke/windenergie)

andere hoge structuren (hoogspanningsmasten, silo's, schoorstenen) in de omgeving. Er wordt de voorkeur gegeven aan minstens 2 windmolens. Er moet rekening worden gehouden met relictzones en ankerplaatsen (waardevolle landschapselementen), natuurverwevingsgebieden en natuurverbindingsgebieden (vluchtbanen van vogels), hoogspanningsmasten en ondergrondse pijpleidingen, nabijheid van woonzones, Sevesobedrijven, spoorwegen en radarinstallaties van Defensie, Luchtvaart en Belgocontrol. Projectontwikkelaars dienen bij het stedenbouwkundig attest of de vergunningsaanvraag een **lokalisatienota** in. Deze nota toetst het project aan het lokaal en provinciaal structuurplan en beschrijft en beoordeelt de relatie met de gestelde randvoorwaarden en het afwegingskader van de omzendbrief.

**Tip:**

- Het is mogelijk dat uit de veiligheidsstudie (met simulatie van geluidscontouren, slagschaduw en veiligheidsrisico's) blijkt dat de windturbines niet mogen grenzen aan Sevesobedrijven en/of bedrijfswoningen. Als de studie dit uitwijst mogen op deze aangrenzende kavels geen Sevesobedrijven of bedrijfswoningen komen.

### 7.5.2. Zonnepanelen

De tweede vorm van hernieuwbare energieopwekking is de installatie van zonnepanelen op de daken van de bedrijfsgebouwen. De fotovoltaïsche panelen (PV-panelen) worden best op statieven geplaatst zodat ze een helling van 20 tot 50° hebben. Daarom moeten de daken gedimensioneerd worden op een extra belasting van 15 à 20 kg/m<sup>2</sup>. Naast de kristallijne PV-panelen bestaan er ook amorfe dakbanen. Dit is een soort dakbedekking waar de PV-cellen reeds ingewerkt zijn. Amorfe dakbanen leveren een lagere opbrengst dan kristallijne panelen, maar kosten in verhouding minder aangezien ze meteen voor dakbedekking zorgen. We raden individuele bedrijven aan deze (financiële) afweging te maken bij het ontwerp van het bedrijfsgebouw.

PV-panelen zijn vrijgesteld van stedenbouwkundige vergunning (behalve in bepaalde beschermde gebieden of gebieden met bijzondere voorschriften).

Bedrijven kunnen ervoor kiezen om zelf een kapitaalinvestering te doen en van alle voordelen te genieten of enkel hun dak te verhuren (in ruil voor een opstalvergoeding en eventueel goedkopere elektriciteit), zonder recht op de groenestroomcertificaten. De investering voor de tweede keuze is klein, maar de financiële winsten zijn dan ook beperkt. Dankzij groenestroomcertificaten is de investering (indien gekozen wordt voor aankoop) op minder dan 8 jaar terugverdiend. Het investeringsproject uitvoeren met verschillende partners verlaagt de aankoopkost aanzienlijk. De toegenomen schaal kan ook interessant zijn om een hoeveelheidskorting te onderhandelen.

Wenst u nadere informatie en regelgeving te consulteren kan u eveneens terecht op de website van VEA<sup>21</sup>.

### 7.5.3. Warmtekrachtkoppeling

Een WKK-installatie wekt tegelijk warmte en elektriciteit op. Gemiddeld besparen kwalitatieve warmtekrachtinstallaties in Vlaanderen ongeveer 15% energie ten opzichte van de gescheiden productie van dezelfde hoeveelheid elektriciteit en warmte in een elektriciteitscentrale en een ketel.

Voordat een WKK-installatie geplaatst kan worden, zal eerst de haalbaarheid ervan moeten worden getoetst. Volgende gegevens zijn relevant:

- omvang en duur van de elektriciteitsvraag;
- omvang en duur van de warmtevraag;
- de aansluiting (temperatuurniveaus) van warmtevraag bij warmteproductie van WKK;
- procesoptimalisaties die de warmte- of elektriciteitsvraag mogelijk beïnvloeden;

<sup>21</sup> [www.energiesparen.be/milieuvriendelijke/zonne-energie](http://www.energiesparen.be/milieuvriendelijke/zonne-energie)

- de gelijktijdigheid van vraag en aanbod;
- beschikbare ruimte voor de WKK-installatie;
- de aanlevering en opslag van brandstof, indien meerdere modaliteiten worden gebruikt;
- voorwaarden voor een eventuele koppeling met het elektriciteitsnet;
- afstand tot de warmtegebruikers en/of –netten;
- combinatie van WKK in relatie met andere energievoorzieningen zoals noodstroomgeneratoren, verwarmingsketels, compressie, absorptiekoelmachines, stoom- en/of CO2-installaties.

Om een haalbaarheidsstudie uit te voeren neemt de vzw best een externe expert onder de arm of gaat men te rade bij COGEN Vlaanderen<sup>22</sup>. COGEN Vlaanderen wil vooral de drempel voor WKK-projecten verlagen. Concreet betekent dit dat COGEN Vlaanderen voor geïnteresseerden middelen aanbiedt die hen moeten helpen om te evalueren of een mogelijk project zinvol is. Daarom wordt via de website aan de leden een aantal tools aangeboden (beslissingsboom, eenvoudig rekenblad), die hen zelf in de mogelijkheid stellen om een eerste evaluatie te maken. Deze evaluatie geeft potentiële investeerders een "opstap" naar de gespecialiseerde studiebureaus.

De voorwaarden waaraan een kwalitatieve WKK moet voldoen zijn vastgelegd in de Europese richtlijn 2004/8/EG betreffende warmtekrachtkoppeling. Deze definitie wordt ook in het Vlaamse Gewest toegepast. Dat betekent dat een kwalitatieve WKK-installatie een voldoende primaire energiebesparing moet realiseren ten opzichte van de gescheiden opwekking van dezelfde hoeveelheid elektriciteit en warmte in een elektriciteitscentrale en een ketel: meer dan 0% besparing voor WKK-installaties kleiner dan 1 megawatt, en meer dan 10% voor WKK-installaties groter dan of gelijk aan 1 megawatt.

De wetgeving over aanvraag, toekenning, registratie en gebruik van warmtekrachtcertificaten vindt u in het Energiedecreet van 8 mei 2009 (BS, 7 juli 2009) onder TITEL VI, HOOFDSTUK II. De praktische bepalingen vindt u in het Energiebesluit van 19 november 2010 (BS, 8 december 2010) onder TITEL VI, HOOFDSTUK II. De voorgestelde aanpassingen van de steunregeling WKK-certificaten en groenestroomcertificaten zijn opgenomen in het ontwerp van decreet tot wijziging van het Energiedecreet van 8 mei 2009. Dit ontwerp van decreet werd goedgekeurd door de Vlaamse regering op 10 december 2010.

Voor meer informatie kan u terecht op de website van VEA<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> <http://www.cogenvlaanderen.be/#&panel1-2>

<sup>23</sup> [www.energiesparen.be/milieuvriendelijke/wkk](http://www.energiesparen.be/milieuvriendelijke/wkk)



## 8. Lijst met afkortingen

BTM:	Bedrijventerreinmanagement
vzw:	Vereniging zonder winstoogmerk
AV:	Algemene Vergadering
SPV:	Special Purpose Vehicle
WKK:	Warmtekrachtkoppeling
RvB:	Raad van Bestuur
RIO:	Reglement van Inwendige Orde
IBR:	Instituut van de bedrijfsrevisoren
CVBA:	Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
POM:	Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij
EFRO:	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
WOO:	Wet overheidsopdrachten
OVAM:	Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij
KGA:	Klein gevaarlijk afval
VDAB:	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
BTW:	Belasting over de Toegevoegde Waarde
RESOC:	Regionaal Sociaaleconomisch Overlegcomité
SERR:	Sociaaleconomische Raad van de Regio
VEA:	Vlaams Energieagentschap
VREG:	Vlaamse Regulator van de Elektriciteits- en Gasmarkt
MER:	Milieueffectenrapport
PV-panelen:	Fotovoltaïsche panelen
PMO:	Parkmanagementorganisatie

**Colofon**

Volgend op de Vlaanderen in Actie doelstellingen uit het pact 2020 van de Vlaamse Regering schreef het Agentschap Ondernemen een projectoproep BTM uit. Deze oproep heeft als doel de interbedrijfssamenwerking op bedrijventerreinen te versterken.

Het in dit kader ingediende project van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Antwerpen (POM Antwerpen) werd integraal goedgekeurd, waardoor POM Antwerpen subsidies verkrijgt om acties rond BTM te ondernemen binnen volgende zes thema's.

- 1) Structureren en ondersteunen van BTM via bedrijvenverenigingen
- 2) Brand- en inbraakpreventie en beveiliging
- 3) Energie
- 4) Afval
- 5) Mobiliteit en vervoer
- 6) Groepsaankopen en collectieve voorzieningen