Stichting Innovatie & Arbeid
sterk door overleg

Rapport

Samenwerking op bedrijventerreinen

Inspirerende voorbeelden in Vlaanderen en de BedrijvenInvesteringsZones in Nederland

Cargovil 2020

Brussel,

Gert Verdonck

De bevindingen steunen op een literatuurstudie, op 24 voorbereidende gesprekken met experten en op 32 diepte-interviews in zes casestudies.

Dank aan:

De experten van het Agentschap Innoveren & Ondernemen, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen, de Vereniging voor Steden en Gemeenten, bedrijventerreinmanagers, gemeentebesturen en hun diensten economie, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling, de mobiliteitsraad, sociale partners, studiediensten en universiteiten.

De cases:
- Cargovil,
- De Prijkels,
- Grensland Menen-Wervik,
- Houthalen-Helchteren Centrum Zuid,
- Transportzone Meer (Meer/Hazeldonk).

Als buitenlands voorbeeld wordt een Nederlandse case met een BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) in kaart gebracht, Breda Oost B3.

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Goedkeuring Dagelijks Bestuur 21 oktober 2020

Inhoud

Samenvatting **7**
Inleiding **12**
1 Duurzaam samenwerken op bedrijventerreinen: basisinformatie **13**
1.1 Stand van zaken van het onderzoek vandaag **14**
1.2 Bedrijventerreinbeheer en -management **16**
1.2.1 Bedrijventerreinbeheer en bedrijventerreinmanagement 16
1.2.2 Duurzaam bedrijventerreinmanagement: de context 19
1.3 Actieve betrokken actoren **21**
1.3.1 Publieke en semi-publieke actoren 22
1.3.2 Middenveldorganisaties 30
1.3.3 Actoren op het bedrijventerrein 34
1.4 Thematische acties **35**
1.4.1 Energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit 36
1.4.2 Circulaire economie, ketenbeheer, water en afval 38
1.4.3 Beeldvorming, biodiversiteit en inrichting 41
1.4.4 Risicobeheersing en beveiliging 43
1.4.5 Delen van personeel en personeelsdiensten 43
1.4.6 Mobiliteit, transport en logistiek 44
1.4.7 Kennisnetwerken en deelplatvormen 45
1.4.8 Industriële symbiose en andere samenwerkingsverbanden 46
1.5 Financiering **47**
1.5.1 Financieringsmodellen 48
1.5.2 BedrijvenInvesteringsZone BIZ/BID 49
1.6 Ondersteuning door de Vlaamse overheid **51**
1.6.1 Regelgeving 52
1.6.2 Subsidies 52
1.6.3 Kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM 56
1.7 Reflecties van experten in de verkennende gesprekken **57**
1.7.1 Bedrijventerreinbeheer én -management 57
1.7.2 Quick wins 58

1.7.3 Duurzame projecten ... 58
1.7.4 Ondersteuning door het beleid ... 58
1.7.5 Duurzame financiering zonder free-riders ... 58
1.7.6 Trekkers en betrokkenheid van actoren ... 59
1.7.7 Samenwerking tussen betrokkenen en trekkers ... 59
2 Cases: inspirerend bedrijventerreinmanagement ... 60
2.1 Cargovil ... 61
2.1.1 Organisatie van het bedrijventerreinmanagement ... 62
2.1.2 Samenwerking en thema's ... 63
2.1.3 Financiering ... 68
2.1.4 Triggers, hefbomen en drempels ... 69
2.1.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties ... 72
2.2 De Prijkels ... 72
2.2.1 Organisatie van het bedrijventerreinmanagement ... 73
2.2.2 Samenwerking en thema's ... 76
2.2.3 Financiering ... 80
2.2.4 Triggers, hefbomen en drempels ... 82
2.2.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties ... 84
2.3 Grensland Menen-Wervik ... 87
2.3.1 Organisatie van het bedrijventerreinmanagement ... 88
2.3.2 Samenwerking en thema's ... 89
2.3.3 Financiering ... 93
2.3.4 Triggers, hefbomen en drempels ... 95
2.3.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties ... 96
2.4 Houthalen-Helchteren Centrum-Zuid ... 97
2.4.1 Organisatie van het bedrijventerreinmanagement ... 97
2.4.2 Samenwerking en thema's ... 99
2.4.3 Financiering ... 105
2.4.4 Triggers, hefbomen en drempels ... 106
2.4.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties ... 107
2.5 Transportzone Meer ... 109
2.5.1 Organisatie van het bedrijventerreinmanagement ... 110
2.5.2 Samenwerking en thema's ... 114

2.5.3 Financiering ... 116
2.5.4 Triggers, hefbomen en drempels ... 117
2.5.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties ... 118
2.6 BIZ Bedrijventerrein Breda-Oost 3B-O ... 120
2.6.1 Organisatie van het parkmanagement ... 120
2.6.2 Samenwerking en thema's ... 122
2.6.3 Financiering ... 123
2.6.4 Triggers, hefbomen en drempels ... 124
2.6.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties ... 126
2.7 Reflecties bij de casestudies ... 127
2.7.1 Context- en situatiegebonden factoren ... 127
2.7.2 Triggers en hefbomen in de samenwerking ... 128
2.7.3 Drempels voor samenwerking ... 128
2.7.4 Vragen aan de overheid vanuit de cases ... 129
2.7.5 Vragen aan de belangenorganisaties vanuit de cases ... 129
3 Synthese van de verkennende gesprekken en de cases ... 129
3.1 Welke factoren zorgen voor een goede samenwerking op bedrijventerreinen? ... 130
3.1.1 Triggers en hefbomen ... 130
3.1.2 Drempels ... 132
3.2 Welke factoren zijn van belang rond welke thema's? ... 132
3.2.1 Aandachtspunten bij de selectie van thema's ... 133
3.2.2 Industriële symbiose ... 134
3.3 Wat zorgt voor samenwerking op korte termijn, wat voor duurzame samenwerking op lange termijn? ... 135
3.3.1 Samenwerking op korte én op lange termijn ... 135
3.3.2 Netwerken zijn de bakermat voor duurzame samenwerking ... 135
3.4 Bij welke financieringsmodellen en organisatiestructuren heeft duurzaam bedrijventerreinmanagement het meeste kansen? ... 136
3.4.1 Financieringsmodellen ... 137
3.4.2 Organisatie- en netwerkmodellen ... 139
3.5 De rol van de overheden ... 140
3.5.1 Afgebakende bevoegdheden voor overheden ... 141
3.5.2 De speciale rol van lokale overheden in een BIZ-model ... 142

3.5.3 Transparante regelgeving ... 142
3.5.4 Ondersteuning van bedrijventerreinmanagementstructuren ... 142
3.5.5 Informatie en sensibilisering ... 143
3.5.6 Structurele financiële ondersteuning ... 143
3.5.7 Subsidies ... 144
3.6 Vragen aan de belangenorganisaties ... 144
3.6.1 Belangenverdediging bij de overheden ... 144
3.6.2 Netwerking opzetten of ondersteunen ... 145
Referentielijst ... 146
Info bedrijventerreinen, BIZ en BID, experimentwetgeving ... 147
Lijst met figuren ... 148
Lijst met afkortingen ... 149
Bijlagen ... 150
Bijlage 1. Portfolio van actoren vzw Cargovil Plus ... 150
Bijlage 2. Portfolio van actoren De Prijkels vzw ... 154
Bijlage 3. Portfolio van actoren vzw Platform Grensland Menen-Wervik ... 171
Bijlage 4. Portfolio van actoren vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren Centrum Zuid ... 177
Bijlage 5. Portfolio van actoren Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer ... 183
Bijlage 6. Portfolio van actoren BIZ Bedrijventerrein Breda-Oost 3B-O ... 186

Samenvatting

Het onderzoek Samenwerking op bedrijventerreinen gaat aan de hand van zes casestudies na hoe duurzaam bedrijventerreinmanagement in de praktijk kan werken. Het betreft inspirerende voorbeelden in Vlaanderen van duurzame samenwerking op bedrijventerreinen. Als buitenlands voorbeeld wordt een Nederlandse case met een BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) in kaart gebracht. Voor elke case brengen we in kaart rond welke thema's wordt samengewerkt op het bedrijventerrein, welk financierings- en organisatiemodel wordt gehanteerd, welke actoren en partners betrokken zijn. Hierbij gaan we op zoek naar de drempels en hefbomen voor een goede samenwerking. De gesprekspartners geven ook aan welke vragen of voorstellen zij hebben ten aanzien van enerzijds het beleid - lokaal, regionaal, Vlaams - en anderzijds de andere partners of actoren.

Dit onderzoek steunt enerzijds op een literatuurstudie en 24 voorbereidende gesprekken met experten en anderzijds op 32 diepte-interviews in zes casestudies.

Bevindingen op basis van de literatuurstudie en verkennende gesprekken met experten

Duurzaam samenwerken op bedrijventerreinen staat voor een bedrijventerreinmanagement met actieve betrokken actoren die thematische acties opnemen en kunnen voorzien in een duurzame financiering, al dan niet met ondersteuning van de overheid.

Bedrijventerreinbeheer en -management ligt in de praktijk in elkaars verlengde en is nauw met elkaar verbonden. Bedrijventerreinbeheer omvat vooral de 'grondgebonden' onderhoudsaspecten en wordt top-down vastgelegd bij overdracht van de bedrijfsgronden. Bedrijventerreinmanagement omvat alle thema's die vrijwillig en bottom-up ontstaan en een meerwaarde creëren voor het bedrijventerrein en de bedrijven op het terrein.

De actief betrokken actoren bij bedrijventerreinmanagement kunnen relatief van elkaar verschillen, afhankelijk van de aard van het bedrijventerrein, de historiek, de regionale inplanting en engagementen van lokale besturen.

- Lokale of bovenlokale overheden ondersteunen activiteiten op bedrijventerreinen met subsidies of middelen.
- Middenveldorganisaties verdedigen ook op bedrijventerreinniveau de belangen van de bedrijven.
- Op de bedrijventerreinen nemen één of meerdere bedrijven het voortouw om bepaalde aspecten van bedrijventerreinmanagement op te nemen en daaruit kan een bedrijventerreinvereniging groeien met een juridische structuur en een bedrijventerreinmanager.

De mogelijk thematische acties zijn breed en verschillen naar belangstelling van de betrokkenen bij het bedrijventerreinmanagement:

- energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit,
- ketenbeheer en water en afval,
- beeldvorming en biodiversiteit en inrichting,
- risicobeheersing en beveiliging,
- delen van personeel en personeelsdiensten,
- mobiliteit en transport en logistiek,
- kennisnetwerken en deelplatvormen,

- industriële symbiose en andere samenwerkingsverbanden.

De financiering van het bedrijventerreinmanagement is voor de stabiliteit en duurzaamheid van fundamenteel belang en in de praktijk wordt er gebruik gemaakt van diverse financieringsbronnen:
- de vrijwillige ledenbijdragen,
- subsidies en andere ondersteuning van de diverse overheden,
- eigen inkomsten uit groepsaankopen en sponsoring en
- eventueel 'verplichte bijdragen'.

De financieringsmodellen in Vlaanderen zijn meestal een mix van de drie eerste bronnen, verplichte bijdragen zijn uitzonderlijk. Op verschillende niveaus wordt met interesse gekeken naar de Nederlandse BedrijvenInvesteringsZones (BIZ) omdat deze binnen een wettelijk kader alle bedrijven op het terrein verplicht doen aansluiten bij een gezamenlijk vijfjarenplan voor bedrijventerreinmanagement. Dit model voorkomt free-riders.

De ondersteuning door de Vlaamse overheid ligt in het verlengde van de ondersteuning van economische activiteiten in Vlaanderen. Net zoals bij innovatie heeft de Vlaamse overheid drie belangrijke instrumenten die kunnen ingezet worden:
- regelgeving,
- subsidiekader en
- informatie & kennisdelen.

Er wordt vooral ingezet op subsidies via het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) en informatie- en kennisdelen via het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement (BTM).

Uit de literatuurstudie en de verkennende gesprekken komen enkele **belangrijke aandachtspunten** naar voor.
- Eenheid in beleid op een bedrijventerrein is een belangrijke factor in de duurzaamheid van bedrijventerreinmanagement.
- Bedrijven redeneren steeds vanuit 'what's in for me' en daarop moet worden ingespeeld, quick-wins en persoonlijke voordelen zijn belangrijk om bedrijven mee te krijgen.
- Er is nood aan doorgedreven parkmanagement in het algemeen en duurzaam parkmanagement in het bijzonder.
- Ondersteuning door de overheid moet pro-actief gericht zijn op goed management, problemen voorkomen en gekaderd zijn in de ideeën van circulaire economie.
- Een duurzame vorm van financiering vraagt dat iedereen zijn deel betaalt, zonder free-riders.
- Het belang van een enthousiaste trekker kan niet onderschat worden.
- De dynamiek van net- en samenwerking is een belangrijk fundament voor duurzaam samenwerken en die kan verschillen naargelang de kenmerken en de context van het bedrijventerrein.

Duurzaam bedrijventerreinmanagement kent **tal van voordelen**, waaronder het ontzorgen van de bedrijven en het aantrekkelijk maken van het bedrijventerrein.

Profiel van de casestudies

De cases werden geselecteerd omwille van hun illustratieve bijdrage aan duurzaam bedrijventerreinmanagement. **Elk bedrijventerrein is anders georganiseerd**. Voor alle cases geldt dat de context zeer bepalend is voor de al dan niet actieve werking van bedrijventerreinmanagement. De ontwikkelaar van het bedrijventerrein en de -beheerder leggen de contouren vast van wat verplicht aan beheer moet worden uitgevoerd, de lokale en provinciale

overheden (POM's) kunnen al dan niet actief thema's of projecten opnemen of subsidiëren en kunnen zelfs bepalend zijn voor het al dan niet aanstellen van een bedrijventerreinmanager. Op de bedrijventerreinen leggen de bedrijventerreinverenigingen en -manager ook **eigen klemtonen**. Zonder volledig te zijn, hierbij enkele opmerkelijke kenmerken.

De Prijkels vzw is een pionier in bedrijventerreinmanagement. De vereniging is opgericht in 2003, en er is sindsdien ook een bedrijventerreinmanager in dienst. Er is bij de gesprekspartners een grote overeenstemming over het principe dat samenwerking zichzelf moet voeden en niet kan opgelegd worden. De ondernemers moeten zien 'what's in for me'. Projecten die zichzelf niet voeden kunnen niet duurzaam zijn.

Vzw Cargovil wordt aangestuurd door de raad van bestuur in overleg met de algemene vergadering en voor de uitvoering is een operationeel parkmanager aangesteld. Diverse externe actoren zijn betrokken waaronder de gemeenten en de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij POM Vlaams-Brabant. De vzw Cargovil Plus wil bedrijven sensibiliseren voor thema's met een hogere maatschappelijke en milieuondersteunende waarde zoals anders omgaan met grondstoffen, afval, energie, mobiliteit enz.

Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer (LCHM) overspant twee bedrijventerreinen. Hazeldonk, het Nederlands deel, is in 2020 een BedrijvenInvesteringsZone geworden. Op Transportzone Meer, het Belgische deel, werkt men aan een Business Improvement District (BID) tegen 2021. Parkmanagement op Hazeldonk-Meer gaat uit van een integrale aanpak en is een appèl en middel voor ondernemers om alert te blijven op de kwaliteit van het bedrijventerrein. Bestuur en leden van LCHM werken samen met de gemeente Breda, Stad Hoogstraten en verschillende organisaties aan meerdere projecten. In de projecten gaat het om kwaliteitsaspecten zoals: de openbare ruimte, de bereikbaarheid van en op het terrein, de veiligheid, goede voorzieningen, en duurzaam ondernemen.

vzw Platform Grensland Menen-Wervik werkt met een onafhankelijke bedrijventerreinmanager die voordien jarenlang als voorzitter de grote trekker van de samenwerking is geweest. De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij POM West-Vlaanderen ondersteunt sommige projecten en de steden Menen en Wervik zijn actief betrokken bij managementinitiatieven van de bedrijventerreinvereniging. Op het terrein zijn bepaalde leden van specifieke waarde omwille van hun trekkersrol en/of hun activiteit zoals 't Veer (maatwerkbedrijf) en MIROM (intercommunale voor afvalbeheer). 'Grensland is Circulair' is een ambitieus totaalproject om het bedrijventerrein circulair(der) te maken en wordt gerealiseerd in nauwe samenwerking met diverse externe partners: 3PT Consult, Stadsbestuur Menen, Stadsbestuur Wervik, MIROM - Menen.

vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren omvat twee bedrijventerreinen en de gemeente Houthalen-Helchteren is lid van de algemene vergadering. De raad van bestuur is de trekker van activiteiten die op het terrein opvolging kennen door een parkmanager van Quares die door de gemeente is aangesteld. De vzw PMHH behartigt de economische en maatschappelijke belangen van de bedrijven op het bedrijventerrein Houthalen-Helchteren Centrum Zuid en Europark (Lanaken) en verenigt en versterkt de samenwerking tussen de ondernemers en zet in op duurzaamheid. Zowel de keuze voor een duurzaam LET-park als de afhankelijkheid van de resultaten van het complex project Limburg Noord Zuid, maken dat er veel partners betrokken zijn bij het ontwikkelen, beheer en management van het bedrijventerrein.

Breda Oost B3 is een Nederlandse case met een BedrijvenInvesteringsZone (BIZ). Een BIZ wordt geïnstalleerd voor vijf jaar en gaat vooral om het 'schoon, heel, veilig en duurzaam' maken

van een bedrijvenzone. De onderwerpen worden bepaald door de vereniging op basis van de behoeften van de bedrijven. De grootste meerwaarde van een BIZ zit in de mogelijkheden om bedrijven te ontzorgen, nieuwe bedrijven die zich op een BIZ willen vestigen raken vlug overtuigd van de voordelen, vooral omdat iedereen gelijkwaardig moet bijdragen en zo free-riders uitsluit.

Antwoorden op de onderzoeksvragen

We zijn op zoek gegaan naar welke factoren voor een goede samenwerking op bedrijventerreinen zorgen, rond welke thema's de bedrijventerreinvereniging werkt, wat voor korte- dan wel langetermijnwerking kan zorgen, welke vorm van organisatie en financiering best werkt, wat de overheid kan doen om het bedrijventerreinmanagement te ondersteunen en wat van belangenorganisaties verwacht wordt. Op basis van de literatuur, de zes casestudies en de gesprekken met experten van de intermediaire organisaties kunnen volgende antwoorden worden gegeven.

Wat zijn de triggers en hefbomen? De belangrijke triggers zijn de concrete problemen van bedrijven. De belangrijkste hefbomen voor duurzame werking zijn de geïnspireerde trekkers op het terrein: bedrijventerreinvereniging, voorzitter, raad van bestuur, bedrijventerreinmanager. De beste samenwerking groeit uit een probleem zoals veiligheid of de toegankelijkheid van een bedrijventerrein, andere activiteiten groeien daaruit voort. Bedrijven moeten het nut ervan inzien, initiatieven moeten bottom-up groeien en voldoende draagvlak hebben. Projectsubsidies helpen om bedrijven te overtuigen om in een samenwerking te stappen. De participatie van lokale overheden heeft een grote potentiële meerwaarde, gaande van aanwezigheid op netwerkevents tot (financiële) ondersteuning van operationele activiteiten op het bedrijventerrein. Sommigen verwijzen naar mogelijke acceleratie bij een samenwerking in een vorm van triple helix tussen bedrijventerreinvereniging, lokale overheid en bedrijventerreinbeheerder. Netwerking is de voedingsbodem voor vertrouwen en engagement van de bedrijven. Bij nieuwe terreinen of reconversies worden de kopers van de gronden meer en meer van bij het begin betrokken, wat de kans op slagen groter maakt. Soms wordt hiervoor met een bedrijventerreinpaspoort gewerkt.

Wat zijn de drempels? De belangrijke drempels zijn gebrek aan tijd – zeker voor kmo's – en samenwerking die te ver staat van de corebusiness. Veel samenwerkingsprojecten zijn complex en hebben soms een lange procedure om tot resultaten te komen. Vooral voor kmo's is gebrek aan vertrouwen een belangrijke factor, gekoppeld aan de veelal schaarse (financiële) middelen. Kmo's willen zekerheid over hun investering.

Welke factoren zijn van belang rond welke thema's? Uit het onderzoek blijkt dat welslagen of mislukking van een samenwerking niet van het thema afhangt maar wel afhankelijk is van de overeenstemming tussen de 'zorgen' van de bedrijven op het specifieke terrein en de kracht van 'ontzorgen' van de activiteiten rond het thema. Deze onderzoeksvraag wordt daarom best beantwoord met aandachtspunten bij de selectie van een thema en aandachtspunten bij industriële symbiose. De selectie van een werkthema moet aansluiten bij de behoeften van bedrijven, er moet voldoende kennis over en ontzorg-potentieel van het thema zijn en voor complexe thema's moet gezocht worden naar het juiste – veelal hoger - niveau van oplossing. Industriële symbiose is een specifieke samenwerking tussen een (beperkt) aantal bedrijven op het bedrijventerrein en is veelal moeilijk te realiseren, maar er zijn enkele stimulerende of ondersteunende elementen. Op nieuwe bedrijventerreinen en op reconversieterreinen kan men (veelal de ontwikkelaar) van bij de start bewust zoeken naar complementaire activiteiten. De symbiose ontstaat sneller als het netwerk een 'het ons kent ons-gevoel' kan realiseren, wat een

sterke motivator is om deze vorm van samenwerking te onderzoeken. Netwerken en netwerkevents zijn een opportuniteit om deze vormen van samenwerking te ontlokken.

Wat zorgt voor samenwerking op korte termijn, wat voor duurzame samenwerking op lange termijn? Samenwerking op korte en op lange termijn zijn complementair. Acute problemen vragen een aanpak op korte termijn, bv. zwerfvuil, maar kunnen een basis zijn om projecten op langere termijn of structurele samenwerking op te zetten. Voor samenwerking op lange(re) termijn is vertrouwen tussen de bedrijven nodig, (kennis)netwerking en gedragenheid van de thema's. Dit onderzoek brengt verschillende soorten van netwerken en netwerking naar voor: het Kennisnetwerk Bedrijventerreinmanagement, de kennis- en relatienetwerken van betrokken externe actoren en intermediaire organisaties die participeren in de bedrijventerreinverenigingen én de kennis- en relatienetwerken van de actieve leden van de raad van bestuur van bedrijventerreinverenigingen. Elk van deze netwerken kan bijdragen aan meer langdurige engagementen.

Welke financieringsmodellen en organisatiestructuren geven een duurzaam bedrijventerreinmanagement de meeste kansen? Het financieringsmodel van bedrijventerreinmanagement bevat meestal verschillende bronnen om de activiteiten en projecten te bekostigen. Ledenbijdragen zijn een belangrijk deel, aangevuld met eventueel opbrengsten uit groepsaankopen, evenementen en subsidies van verschillende overheden. Verplichte bijdragen zijn in Vlaanderen uitzonderlijk en kunnen enkel wanneer ze vastgelegd zijn in het verkoops- of beheerscontract. Er is een grote eenstemmigheid tussen alle gesprekspartners in dit onderzoek. Vrijwillige bijdragen genieten de voorkeur als iedereen wil bijdragen. Verplichte bijdragen kunnen enkel als de terugverdieneffecten duidelijk zijn. Subsidies van overheden moeten vraaggericht en mogen sturend zijn. Eigen inkomsten kunnen enkel aanvullend zijn. Bedrijventerreinverenigingen kiezen meestal voor een juridisch statuut van vzw en bouwen een breed netwerk op vanuit de raad van bestuur en/of rond de bedrijventerreinmanager. Netwerking is de bakermat van alle samenwerking.

In welke mate beïnvloeden de diverse overheidsdiensten de samenwerking op de bedrijventerreinen en wat kunnen ze doen om duurzame samenwerking op bedrijventerreinen te ondersteunen? Uit dit onderzoek blijkt waardering voor de ondersteuning door de overheden, aangevuld met enkele duidelijke vragen en verwachtingen:

- afgebakende bevoegdheden voor overheden,
- transparante regelgeving,
- ondersteuning van bedrijventerreinmanagementstructuren,
- informatie en sensibilisering,
- structurele financiële ondersteuning,
- subsidies.

Sommige van bovenstaande aspecten zijn al gedeeltelijk gerealiseerd maar de meeste ervan staan nog in de kinderschoenen. In het onderzoek is ook een BIZ-bedrijventerrein in Nederland betrokken en in dit model heeft de lokale overheid een bijzondere rol.

Wat kunnen andere partners doen om duurzame samenwerking op bedrijventerreinen te ondersteunen? Belangenorganisaties zijn vooral indirect aanwezig of steunend door belangenverdediging van bedrijventerreinen en het opzetten of ondersteunen van netwerking. Het zijn deze twee rollen die door de betrokkenen op de bedrijventerreinen zeer gewaardeerd en gevraagd worden.

Inleiding

In deze studie gingen we op zoek naar inspirerende voorbeelden van duurzame samenwerking op bedrijventerreinen.

Voorafgaand aan het in kaart brengen van de cases deden we een literatuuronderzoek en voerden we gesprekken met verschillende experten. Deze waren verbonden aan: het Agentschap Innoveren & Ondernemen, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen, de Vereniging voor Steden en Gemeenten, bedrijventerreinen, gemeentebesturen, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling, diensten economie binnen enkele steden en gemeenten, de mobiliteitsraad van Vlaanderen, sociale partners en universiteiten.

Indeling van het rapport

In het **inleidend hoofdstuk** met basisinformatie geven we de belangrijkste aandachtspunten weer die voortkomen uit het literatuuronderzoek en de verkennende gesprekken met de experten. We behandelen er de volgende aspecten.

- Concept en definitie van duurzaam bedrijventerreinmanagement
- Actieve partners
- Thematische acties
- Financieringsmodellen
- Kenmerken van een BIZ-model
- Steunmaatregelen van de overheden
- Bedenkingen van de experten

In **hoofdstuk twee** wordt verslag gegeven van het eigenlijke veldonderzoek waarbij we op zoek gingen naar inspirerende voorbeelden in Vlaanderen van duurzame samenwerking op bedrijventerreinen, rekening houdend met regionale spreiding, interessante thema's en samenwerkings- en financieringsmodellen.

De volgende cases werden opgenomen.

- Cargovil,
- De Prijkels,
- Grensland Menen-Wervik,
- Houthalen-Helchteren Centrum Zuid,
- Transportzone Meer (Meer/Hazeldonk).

Als buitenlands voorbeeld wordt een Nederlandse case met een BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) in kaart gebracht, Breda Oost B3.

Voor elke case schetsen we rond welke thema's wordt samengewerkt op het bedrijventerrein, welk financierings- en organisatiemodel wordt gehanteerd, welke actoren en partners betrokken zijn. Hierbij brengen we de drempels en hefbomen voor een goede samenwerking in kaart. Ook geven we weer welke vragen en voorstellen de gesprekspartners hebben t.a.v. het beleid (lokaal, regionaal, Vlaams, …) en de andere partners of actoren.

In elke casestudies zijn gesprekken gevoerd met: bedrijventerreinmanager, voorzitter bedrijventerreinvereniging, gemeentebesturen/diensten, POM-adviseurs van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en occasionele dienstverleners. Tot slot worden de bevindingen in de cases samengevat in enkele reflecties.

In **hoofdstuk drie** worden de onderzoeksvragen beantwoord op basis van de casestudies en de gesprekken en literatuur en wordt dieper ingegaan op de rol van het beleid en de intermediaire organisaties.

Impact coronacrisis

De verkennende gesprekken met de experten vonden plaats voor de uitbraak van de coronacrisis. De gesprekken met de mensen van de bedrijfsterreinen vonden deels voor en deels na de start van de coronacrisis plaats.

Corona heeft het onderzoek doorkruist en de eerste ervaringen leren dat het de samenwerking op bedrijventerreinen zal impacteren, maar gevolgen op lange termijn zijn nog moeilijk in te schatten. Zonder voorbarig te zijn stellen betrokkenen wel enkele feiten vast.

- Projecten worden op hold gezet in de lock down periode.
- De werking van de bedrijventerreinvereniging ligt in die tijd stil.
- De bedrijventerreinmanagers blijven actief, vooral in een functie van informatie-uitwisseling.
- Bedrijventerreinmanagers verwachten dat er ‘coronalessen’ meegenomen zullen worden in de verdere werking.

Een aantal ondernemingen is door corona in samenwerkingsverbanden gestapt om mee de crisis maar ook de innovatie te ondersteunen. Open innovatie heeft aan belang gewonnen en als dat een blijver is zal zich dat wellicht ook op bedrijventerreinen manifesteren.

1 Duurzaam samenwerken op bedrijventerreinen: basisinformatie

De informatie in dit eerste hoofdstuk is gebaseerd op secundaire bronnen en op verkennende gesprekken met experten uit: het Agentschap Innoveren & Ondernemen, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen, de Vereniging voor Steden en Gemeenten, bedrijventerreinen, gemeentebesturen, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling, diensten economie binnen steden en gemeenten, de mobiliteitsraad van Vlaanderen, de sociale partners, studiediensten en universiteiten.

De informatie in dit hoofdstuk is opgebouwd rond zeven paragrafen.

In paragraaf één schetsen we de stand van zaken in het onderzoek vandaag.

In paragraaf twee schetsen we het onderscheid tussen bedrijventerreinbeheer en bedrijventerreinmanagement.

In paragraaf drie brengen we de betrokken actoren en mogelijke partners in beheer en management in kaart.

In paragraaf vier lijsten we de verschillende domeinen en de belangrijkste thema’s op waarrond samenwerking plaatsvindt.

In paragraaf vijf geven we meer informatie over de financiële basis voor samenwerking op bedrijventerreinen en de diverse financieringsmodellen.

In paragraaf zes staan we stil bij de rol van de overheid om duurzame samenwerking te ondersteunen.

Tot slot van dit hoofdstuk zijn in paragraaf zeven enkele reflecties[1] uit de voorbereidende gesprekken geformuleerd die meegenomen zijn in de casestudies.

1.1 Stand van zaken van het onderzoek vandaag

Bedrijventerreinen huisvesten een omvangrijk deel van de Vlaamse bedrijven en meer bepaald de economische activiteiten die moeilijker in woonkernen of in een stedelijke omgeving te integreren zijn.

De zoektocht naar duurzaam bedrijventerreinmanagement – vertaald in duurzaam samenwerken - staat centraal in zowel (academisch) onderzoek[2] als in evaluatiestudies van het beleid en de praktijk. Ook de experten die we hierover spraken legden de nadruk op het belang van duurzame samenwerkings- en financieringsmodellen en thematische acties die dit ondersteunen.

Zowel de economische actoren als de Vlaamse overheid hebben in de voorbije jaren initiatieven ontwikkeld om via samenwerking op bedrijventerreinen het bedrijventerreinmanagement te verduurzamen (Politeia, 2020).

Er zijn voor Vlaanderen reeds diverse studies gemaakt over bedrijventerreinen en bedrijventerreinmanagement, over de impact van steunverlening door de overheid en er zijn ook goede praktijkvoorbeelden in kaart gebracht.

In het Praktijkboek Duurzaam Bedrijventerreinmanagement (POM West-Vlaanderen, 2009) zijn interessante voorbeelden samengebracht van bedrijventerreinmanagement. De volgende industrieterreinen werden als pilootgebied geselecteerd.

- Oost-Vlaanderen: Gentbrugge II, Drongen I, Skaldenpark - Moervaart, E3-Laan, De Prijkels.
- West-Vlaanderen: Waggelwater, Blauwe Toren, Herdersbrug, Handelsdok en Nijverheidsdok, Haven Zeebrugge.
- Zeeland: Bedrijventerrein Zuidhoek Schouwen-Duiveland, Vitaal Sloegebied en Kanaalzone.

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) zet studies op en laat monitoringsinstrumenten ontwikkelen, zoals de publicatie Duurzaamheidsmeter, economische sites & bedrijventerreinen (Agentschap Innoveren & Ondernemen, 2017)[3]. Deze duurzaamheidsmeter is een samenwerking met de actoren OVAM; IOK Afvalbeheer; Stad Gent; Departement Leefmilieu, Natuur en Energie; Beleidsdomein Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed.

De monitoring omvat verschillende duurzaamheidscategorieën: management, sociaal en economisch welzijn, infrastructuur en openbare ruimte, bronnen en energie, ecologie en duurzaam landgebruik, transport.

Niettegenstaande de vele studies en de ondersteunende tools voor duurzaam bedrijventerreinmanagement blijft het op vele bedrijventerreinen moeilijk om een duurzame samenwerking op de kaart te zetten.

---

1 “Reflectie gaat om het transparant maken van vooronderstellingen, visies op mens en maatschappij, toekomstbeelden, natuurvisies e.d. die achterliggend meespelen wanneer bepaalde groepen opties onderzoeken, keuzes maken en beslissingen nemen”. Lieve Goorden, oktober 2009

2 Ter illustratie: onderzoek UGent https://biblio.ugent.be/publication?text=bedrijventerreinen

3 VLAIO https://www.vlaio.be/nl/publicaties/duurzaamheidsmeter-economische-sites-en-bedrijventerreinen

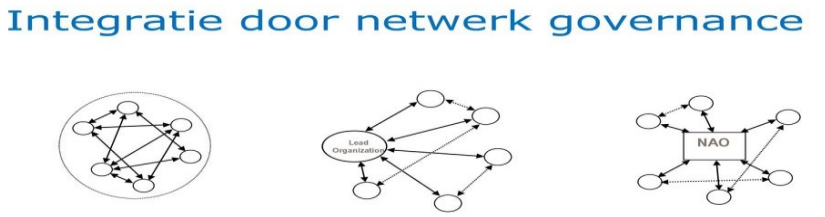
In het verleden is veel aandacht besteed aan de rol van een bedrijventerreinvereniging (zie studies en calls 2010 en 2016 van VLAIO) maar toch stelt zich de vraag of een bedrijventerreinvereniging (nog wel) het enige (juiste) vehikel is om bedrijventerreinmanagement te voeren. Om de hefbomen voor efficiënt en effectief bedrijventerreinmanagement goed te vatten moeten de ruimere organisatiestructuren en netwerken in kaart gebracht worden, de actoren en de organisatiesetting waarin ze opereren.

Netwerken zijn de bakermat voor vertrouwen tussen de betrokkenen en dat is van groot belang, gekoppeld aan zekerheid over het welslagen van projecten. Een voorbeeld maakt dit duidelijk.

In 2002 was er vanuit de gewestelijke ontwikkelingsmaatschappij GOM (nu de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen POM) een project rond milieuclusters op bedrijventerreinen, een interreg-project (Vlaanderen- Nederland), maar dat bleek niet haalbaar omwille van het feit dat de bedrijven elkaar niet bleken te kennen (zeer confronterend) en er in plaats van technische ondersteuning vooral nood was aan het uitbouwen van een sociaal weefsel. Bedrijven hebben schrik om zich te binden op lange termijn! Om dit te overbruggen zou de overheid kunnen werken met een garantiefonds of een borg die er voor zorgt dat er een vangnet is als het mis gaat. Als voorbeeld wordt verwezen naar het gezamenlijk opvangen van regenwater, het aanleggen van brandwaterbuffers, enz. (bron: gesprek met consultant).

In Organisatienetwerken - De organisatievorm van de toekomst (Kenis & Cambré, 2019) wordt de typologie van netwerkmodel van Provan & Kenis (2008) naar voor geschoven en zowel de Lead Organization als het NAO-model kunnen dienstig zijn voor de ondersteuning van samenwerking op bedrijventerreinen. Het netwerkmodel[4] hanteert drie vormen van netwerkgovernance. In de onderstaande figuur van links naar rechts: het zelfregulerend netwerk, het leiderorganisatie-netwerk en het netwerk administratieve organisatie NAO-model.

Figuur 1 Modellen van netwerken (Provan & Kenis)



Bron: Keith Provan & Patrick Kenis (2008) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory.*

Het zelfregulerend netwerk is de meest eenvoudige vorm waarbij de verschillende organisaties op een collectieve manier samenwerken zonder afzonderlijk bestuur, alle beslissingen berusten bij de netwerkleden.

Bij het leiderorganisatienetwerk worden activiteiten en besluiten gecoördineerd door één van de netwerkleden die de rol van organisatieleider opneemt, met administratieve en faciliterende hulp, om de netwerkdoelstellingen te kunnen halen.

4 Zie Artikel https://www.psy0-18.be/images/provan_en_kenis.pdf

De netwerk administratieve organisatie wordt als netwerk opgezet met de specifieke taak om het netwerk en de activiteiten te managen en te coördineren. De NAO heeft een sleutelrol maar is in het netwerk geen actieve partij en fungeert eerder als netwerkfacilitator of netwerkmakelaar.

Centraal staat de vraag welke structuren best overleven in welke situaties.

Voor bedrijventerreinen wordt in de studie (Kenis & Cambré, 2019) een 'coördinerende' actor naar voor geschoven die binnen het netwerk de bedrijven kan ondersteunen en de gemeenschappelijke belangen te verdedigen. Voor deze coördinerende rol kunnen zowel een NAO als een Lead Organisatie ingezet worden mits ze aan passende eisen voldoen die, afhankelijk van de omstandigheden, samenhangen met de specifieke omstandigheden en modus operandi van het netwerk.

In het onderzoek naar bedrijventerreinmanagement is de vraag welk netwerk het best functioneert, ook nadat (altijd tijdelijke) trekkers de fakkel hebben doorgegeven.

1.2 Bedrijventerreinbeheer en -management

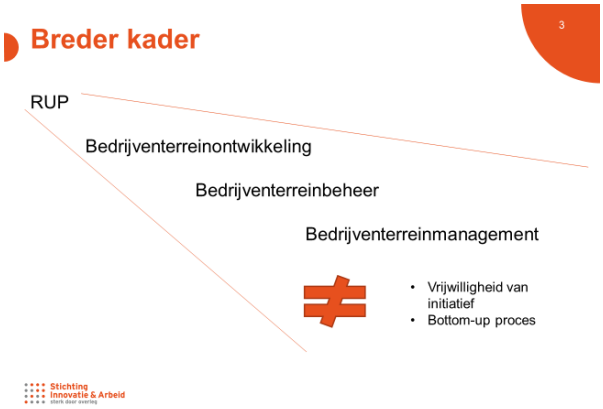
Bedrijventerreinmanagement onderscheidt zich van – maar is zeker verwant met – bedrijventerreinbeheer en stimuleert occasionele samenwerkingsverbanden zoals industriële symbiose of B2B,de business to business activiteiten.

1.2.1 Bedrijventerreinbeheer en bedrijventerreinmanagement

Er zijn duidelijke verschillen aan te geven tussen bedrijventerreinbeheer en bedrijventerreinmanagement maar beide hebben gelijkaardige doelstellingen, zijn complementair of liggen in elkaars verlengde.

Het bedrijventerreinbeheer wordt contractueel vastgelegd na de ontwikkeling van het bedrijventerrein. Bedrijventerreinmanagement ontstaat later als een vrijwillig samenwerkingsverband.

Figuur 2 Breder kader van bedrijventerreinbeheer en bedrijventerreinmanagement



Experten schuiven enkele opmerkelijke voorstellen naar voor om de beide aspecten beter op elkaar af te stemmen.

Verschillen en gelijkenissen

Bedrijventerreinbeheer betreft het 'goede ouderschap' over domein en infrastructuur en is opgelegd door de overheden en/of contractueel vastgelegd. Minimaal gaat het om taken van behoud van identiteit van het terrein en van de infrastructuur.

- Bouw- en exploitatieverplichtingen.
- Verplichtingen/voorwaarden van terreinbeheer en uitgifteplan zoals in de akten.
- Terugkooprecht en het recht van weder overname.
- Afdwingen CO2-neutraliteit.
- Rapportering uitgifte gebruikskavels in GIS.
- Ombudsfunctie voor bedrijven.

Het bedrijventerreinbeheer blijft veelal in handen van de bedrijventerreinontwikkelaar of wordt overgedragen aan de lokale of regionale overheid. De ontwikkelaar kan een privépersoon zijn, maar bestaat ook dikwijls uit een samenwerkingsverband.

Zo is bijvoorbeeld de ontwikkeling van De Vlaamse Staak[5] in Opwijk een samenwerking tussen drie partijen:

- de gemeente Opwijk – grondeigenaar,
- de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Vlaams-Brabant,
- de Intercommunale Maatschappij voor de Ruimtelijke Ordening en de Economisch-Sociale Expansie van het Arrondissement Halle-Vilvoorde.

Voor de ontwikkeling van De Vlaamse Staak werd een tijdelijke Handelsvennootschap opgericht en daarna werd het beheer overgedragen aan de gemeente.

Er zijn (meer en meer) ontwikkelaars van bedrijventerreinen die duurzaamheidscriteria inbouwen in de verkoopsvoorwaarden. Vooral steden en gemeenten maar ook hun intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling hebben bij de ontwikkeling van terreinen oog voor goed bedrijventerreinbeheer en -management in het verlengde ervan.

De bedrijvenzone De Vlaamse Staak wordt ontwikkeld als een future proof lokaal bedrijventerrein met infrastructuur die duurzaam bedrijventerreinmanagement ondersteunt.

De Drie Tommen op de terreinen van de voormalige Tiense Suikerraffinaderij is door de stad Tienen verworven en de bedrijvenzone is ingepast in het groter plan 'Drie Tommen' waarbij voorzien is in een groene buffer en gericht op een opwaardering van de aanpalende wijk Grimde. Er is plaats voor volkstuintjes en ook de integratie van de nabijgelegen grafheuvels Drie Tommen.

Deze voorbeelden waarbij in de beheersovereenkomst – annex de verkoopakte – duurzaamheidcriteria vastgelegd worden tonen aan dat duurzaam bedrijventerreinbeheer dicht komt te staan bij bedrijventerreinmanagement.

Zowel bedrijventerreinmanagement als bedrijventerreinbeheer hebben als doel een goed functionerend bedrijventerrein te bewerkstelligen, de activiteiten zijn complementair en/of lopen soms door elkaar (Technum, 2015).

Een verschil tussen bedrijventerreinmanagement en bedrijventerreinbeheer is de vrijwilligheid van het initiatief en het bottom-up proces van bedrijventerreinmanagement.

5 https://www.opwijk.be/lokaal-bedrijventerrein

Onderzoek wijst uit dat het ambitieniveau van bedrijventerreinbeheer en bedrijventerreinmanagement met elkaar in wisselwerking staan. De ambitieniveaus zouden elkaar stimuleren of aanvullen. Als voorbeelden wordt verwezen naar enerzijds bedrijventerreinbeheer waar CO_2 neutraliteit wordt opgelegd en aanleiding geeft tot samenwerking op vlak van gemeenschappelijke aankoop van groene energie in een bedrijventerreinmanagement-project en anderzijds naar situaties waar bij slecht beheer de betrokken bedrijven de handen sneller in elkaar slaan om vrijwillig het goede ouderschap over terrein en infrastructuur over te nemen. Een meer actief bedrijventerreinmanagement compenseert bij dit laatste voorbeeld het gebrekkige bedrijventerreinbeheer.

Suggesties uit de praktijk

De verwevenheid van aspecten van beheer en management doet een aantal betrokkenen pleiten voor een eenheid in beleid op een bedrijventerrein. Inrichter en beheerder zouden best dezelfde zijn of er moet op zijn minst met het bedrijventerreinmanagement een goed overleg gerealiseerd worden. De inrichter moet blijvend betrokken worden bij de exploitatie. De basis van goed beheer en management zit gebeiteld in goede contracten tussen inrichter en bedrijven. De contracten bevatten best elementen en opportuniteiten die de samenwerking op de locatie bevorderen.

Het is van belang dat contracten over beheer en management transparant en afdwingbaar zijn zodat ze ook nageleefd worden. Hoe meer voorwaarden in de contracten (bv. naar milieu, duurzaamheid, enz) hoe meer mogelijkheden voor het bedrijventerreinbeheer en het bedrijventerreinmanagement om initiatieven te ontwikkelen.

Organisaties zoals de Vereniging Voor Steden en Gemeenten (VVSG) en de koepel van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling Vlinter zijn voorstanders om bedrijventerreinbeheer en bedrijventerreinmanagement onder één beleid te brengen.

Voor het inrichten van bedrijfshuisvesting algemeen en duurzame bedrijventerreinen in het bijzonder is het decreet ruimtelijke economie van 2012 belangrijk omdat het aanknopingspunten biedt voor verschillende steunmaatregelen, het terugkooprecht mogelijk maakt en in een habilitatieregeling voorziet voor onteigeningen ten behoeve van bedrijventerreinen[6] (Politeia, 2020). Zo bestaat de mogelijkheid om op gronden van bedrijventerreinen die met de hulp van subsidies werden ontwikkeld een terugkooprecht te claimen. Hiermee houdt de ontwikkelaar van de gronden een belangrijke bevoegdheid over de bestemming van de gronden en mogelijkheden om naar symbiose tussen bedrijven te zoeken. De bepalingen zijn belangrijk omdat ze een stevige basis vormen voor het streven naar duurzame bedrijventerreinen.

De SERV adviseerde over dit decreet[7] en beklemtoont hierin het belang van een duurzaam en geïntegreerd economisch locatiebeleid en de mogelijkheid tot partnerschapsmodel, met name de sectorale inbreng vanuit het beleidsdomein economie in de ruimtelijke planningsprocessen en de invulling van de bestemde bedrijfsterreinen. Voor de SERV-partners zijn drie aspecten essentieel om een geïntegreerd beleid te voeren.

1. Betrokkenheid van lokale besturen en werknemersbetrokkenheid bij ruimtegebruik.
2. Afstemming met lopende beleidsprocessen.
3. Efficiënt databasebeheer- en monitoringssysteem.

---

6 Illustratie met bedrijventerrein Ninove, het regionaal bedrijventerrein Doorn Noord

7 https://www.serv.be/serv/publicatie/decreet-ruimtelijke-economie

Bij het ontwikkelen van nieuwe bedrijventerreinen – wat gezien de schaarste aan gronden eerder zeldzaam is geworden – bieden zich tal van mogelijkheden om in het contract en in de beheersovereenkomst ruimte te voorzien voor gezamenlijke onderhoudswerken en gezamenlijk gebruik van faciliteiten. Soms gaan nieuwe bedrijventerreinprojecten zo ver om ook bij de keuze van de bedrijven rekening te houden met mogelijkheden voor industriële symbiose.

De werkgeversorganisatie Voka pleit om bij de inrichting van bedrijventerreinen te zoeken naar maximaal industriële symbiose en om de verschillende activiteiten zo efficiënt mogelijk op elkaar af te stemmen om zo duurzaam te kunnen omspringen met materialen, ruimte, energie, mobiliteit, diensten, informatie, water, infrastructuur, groenvoorzieningen, enz. Industriële symbiose leidt volgens de werkgeversorganisatie niet alleen tot een verbetering van de leefomgeving (mens en milieu) maar ook tot economische winst[8].

Bij uitbreidingsprojecten van bedrijventerreinen bieden zich gelijkaardige kansen aan als bij nieuw te ontwikkelen terreinen, maar is er wel de beperking van het heersende beheer en management op het bestaande terrein.

1.2.2 Duurzaam bedrijventerreinmanagement: de context

Bedrijventerreinmanagement is ontstaan rond de eeuwwisseling vanuit de behoefte om tot duurzame bedrijventerreinen te komen. In de voorbije jaren hebben diverse overheden projectmatige steun verleend aan initiatieven om bedrijventerreinmanagement op te zetten en uit te bouwen.

Voor de levensvatbaarheid of duurzaamheid van bedrijventerreinmanagement zijn twee parameters van groot belang: ambitie en economische prestaties (Politeia, 2020). De economische prestaties hangen samen met het ambitieniveau en worden er door aangestuurd, maar de sleutel hiertoe is de mogelijkheid om de professionaliteit te kunnen verankeren in duurzaam bedrijventerreinmanagement gecoördineerd door een bedrijventerreinmanager. Tot op zeker hoogte kan het bedrijventerreinmanagement door de bestuursleden van de bedrijventerreinvereniging gevoerd worden, maar de achillespees is de overvolle agenda van de initiatiefnemers (Politeia, 2020). Zoals ook bij open innovatie[9] hebben de trekkers binnen de groep van ondernemers een belangrijke impact op de duurzaamheid van initiatieven, maar zonder externe ondersteuning is de houdbaarheid van engagement meestal beperkt. Deskundigen in het werkveld die we hierover spraken zijn het er over eens dat het bedrijventerreinmanagement nood heeft aan een professionele kracht. Duurzaam samenwerken op bedrijventerreinen, zo blijkt uit de voorbereidende gesprekken[10], vereist de actieve betrokkenheid van een aantal cruciale actoren, gemeenschappelijke actiethema's en ondersteuning door de overheid.

De Vlaamse overheid zet op verschillende manieren in op een duurzame economie en in het verlengde hiervan op duurzaam bedrijventerreinmanagement. In het verleden is vooral gekozen voor projecten ter ondersteunen van bedrijventerreinverenigingen, zoals de projectcalls van 2010 en 2016 van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO). In deze subsidieprojecten heeft

---

8 https://www.voka.be/publicaties Paper Maart 2020 Ruimte SOS Industriegebied

9 Zie onderzoeken over open innovatie van de Stichting Innovatie & Arbeid https://www.serv.be/stichting/thema/ondernemerschap-economie-en-innovatiebeleid

10 Gesprekken met experten van diverse organisaties: Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen, Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen, Vereniging voor Steden en Gemeenten, Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling, sociale partners, …

de rol van een bedrijventerreinmanager een essentiële plaats. De focus voor de toekomst – zo staat in deze studie van VVSG - is om met duurzaam bedrijventerreinmanagement een invulling te geven aan de diverse belangen van de overheid en bedrijven waarbij economische meerwaarde hand in hand gaan met voordelen op gebied van milieu en ruimte (Politeia, 2020).

Duurzaamheid slaat hierbij zowel op aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen als op duurzaamheid in de tijd.

Uit de gesprekken met experten onthouden we een evolutie naar meer duurzame bedrijventerreinen. De traditionele indeling in types van bedrijventerreinen – ambachtelijke versus industriële zones of sites met meer productiegerichte activiteiten versus dienstenbedrijven of grotere regionale versus kleinere gemeentelijke zones – wordt minder belangrijk en dienstenactiviteiten worden verweven of zoeken de nabijheid van de klassieke industriële vestigingen. Deze clustering doet het belang van een aangename beeldvorming toenemen welke parallel ook versterkt wordt door de toenemende vraag naar lokale inbedding van bedrijventerreinen. Duurzame bedrijventerreinen zijn geïntegreerd in de omgeving, met symbiose tussen de bedrijven en met de lokale gemeenschappen, en schakelen naar duurzame productie in een voortschrijdende graad van circulaire economie. De groeiende aandacht binnen bedrijven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen vergroot enerzijds het draagvlak om gezamenlijke initiatieven te nemen op vlak van bedrijventerreinmanagement en anderzijds ook het potentieel aan industriële symbiose tussen afzonderlijke bedrijven. Gezamenlijk afvalbeheer en activiteiten van groenbeheer en beeldvorming ondersteunen het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het clusteren van nevenactiviteiten en diensten en het uitwisselen van reststromen zijn voorbeelden van industriële symbiose.

Vanuit de Vlaamse overheid maakt men geen keuze voor een bepaald model maar een beleidsevaluatie (Technum, 2015) toonde aan dat een effectieve samenwerking op een bedrijventerrein de inzet vraagt van een bedrijventerreinmanager in samenwerking met een bedrijventerreinvereniging of met de beheerder van een terrein.

Gelet op de relevantie van bedrijventerreinmanagement zou men bedrijventerreinmanagement zoveel mogelijk kunnen proberen op te leggen. Een verplicht karakter lijkt evenwel in te druisen tegen de hele praktijk en stuit op juridische moeilijkheden bij de bestaande bedrijventerreinen. De Vlaamse overheid opteert daarom voor een aanmoedigingsbeleid via subsidies. Bedrijventerreinmanagement wordt dus niet door de Vlaamse overheid verplicht geïnitieerd op alle terreinen in Vlaanderen. Het is ook niet de bedoeling om individuele bedrijven te verplichten eraan deel te nemen, al zullen initiatiefnemers op zoek moeten naar manieren om met het free-rider probleem om te gaan en zijn er ook juridische formules (zoals een vereniging van mede-eigenaars) die wel een verplichtend karakter hebben. (Technum, 2015)

Externe actoren zoals publieke instellingen en middenveldorganisaties kunnen activiteiten stimuleren en ondersteunen en zijn zo belangrijke hefbomen voor het opzetten en duurzaam maken van bedrijventerreinmanagement, maar op het terrein zijn lokale verantwoordelijken nodig.

1.3 Actieve betrokken actoren

Samenwerking op bedrijventerreinen wordt gerealiseerd door interne en externe actoren. De interne actoren zijn de bedrijven en de eventuele bedrijventerreinvereniging en -manager. De externe actoren zijn enerzijds de publieke actoren die veelal ook betrokken zijn bij de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen[11] en de middenveldorganisaties zoals de beroepsfederaties en belangenorganisaties.

In grote categorieën kunnen volgende actoren onderscheiden worden.

- **Publieke actoren**
  - Agentschap Innoveren & Ondernemen VLAIO (beleidsuitvoering, regisseur, subsidies, informatie).
  - Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen POM's (Ruimtelijke infrastructuur en bedrijfsversterkende initiatieven).
  - Gemeentelijke besturen en ambtenaren (ondersteuning lokale economie), samenwerking tussen gemeenten/steden occasioneel of via een Gemeentelijke Commissie voor Ruimtelijke Ordening (Gecoro) (verleent advies over een breed gamma aan ruimtegebonden materies).
  - Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling (12) in Vlaanderen[12] (aanleg en beheer van bedrijventerreinen, soms ook management).
  - Europese structuur- en investeringsfondsen ESIF, EFRO met oa Interreg en ESF.
- **Middenveldorganisaties:** sociale partners, belangenorganisaties, businessclubs of netwerkverenigingen met oa lokale UNIZO-vertegenwoordigers, Voka-kamers van Koophandel, VKW, …
- **Bedrijven, bedrijventerreinverenigingen en -management**
  - Betrokken bedrijven en organisaties.
  - Bedrijventerreinverenigingen die meerdere bedrijven op één (of meerdere) specifiek(e) bedrijventerrein(en) vertegenwoordigen.
  - Private (actoren) bedrijventerreinmanagers, al dan niet in opdracht van de bedrijventerreinvereniging.

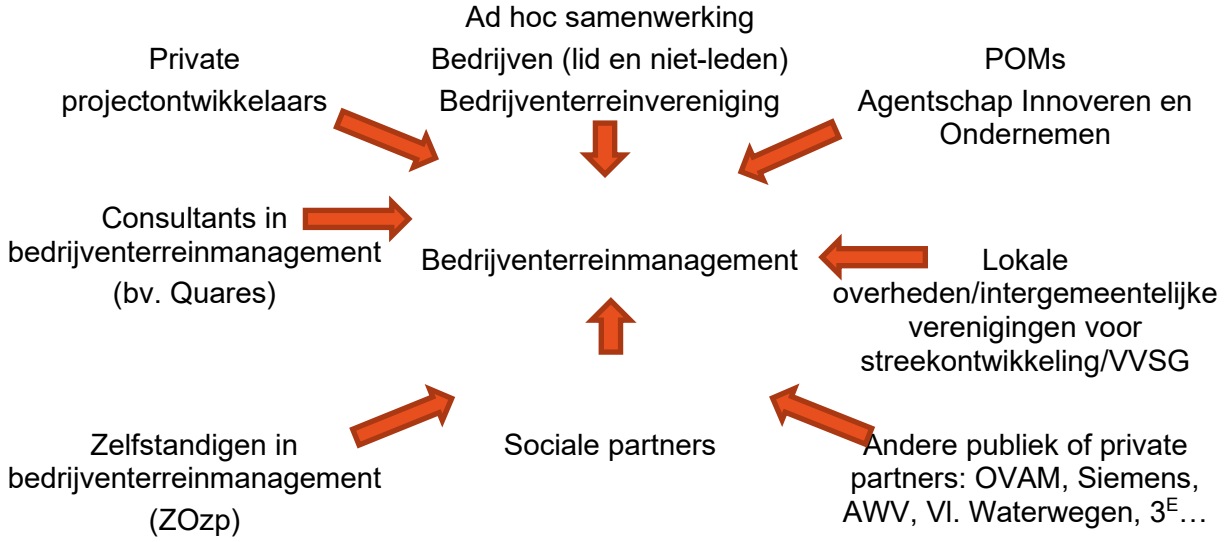
De belangrijkste actoren zijn in schema gebracht in volgend figuur.

---

11 In Vlaanderen zijn veel bedrijfskavels in handen van enerzijds particulieren en anderzijds van overheden of publieke actoren (OCMW's, kerkfabrieken, intercommunales, …).

12 Vroegere Intercommunales

Figuur 3 Potentiële actoren bij bedrijventerreinmanagement



De oprichters of trekkers van de bedrijventerreinvereniging kunnen zeer divers zijn: één bedrijf, een groepje van bedrijven, een ambtenaar van de gemeente, een intergemeentelijke samenwerkingsverband voor streekontwikkeling, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) of een andere stakeholder. De betrokkenheid vanuit de bedrijven is sterk verbonden met de visie van het management van de bedrijven op het terrein en bedrijven uit de sociale economie hebben daarom soms een belangrijke rol te spelen omdat ze de opdracht hebben werknemers te laten doorgroeien en ook omdat ze in bepaalde gevallen afhankelijk zijn van opdrachten van andere bedrijven. Maatwerkbedrijven hebben daarom soms meer kans om een speciale rol in het netwerk op te nemen. Zo zijn in West-Vlaanderen Waak, Veer en Mariasteen zeer actief en de betrokkenheid van deze maatwerkbedrijven is ook specifiek en gericht op duurzaam ondernemen.

Er is geen voorgeschreven uniformiteit in welke actor welke rol opneemt. Afhankelijk van de locatie en de omstandigheden staan de POM's, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling, middenveldorganisaties, bedrijventerreinverenigingen of private actoren in voor het bedrijventerreinmanagement, al dan niet in combinatie met uitgifte en beheer (Technum, 2015).

1.3.1 Publieke en semi-publieke actoren

De betrokkenheid van publieke en semi-publieke actoren begint dikwijls bij de medeverantwoordelijkheid voor bedrijventerreinbeheer. Het aantal publieke en semi-publieke actoren is de voorbije jaren toegenomen omwille van de verstrengde regeling op vlak van duurzaam bedrijventerreinbeheer. De grijze en groene zorg (wegen en omgeving) maken meer dan vroeger deel uit van het bedrijventerreinbeheer waardoor na de ontwikkeling van een terrein deze verantwoordelijkheden meer en meer worden uitbesteed aan derden en overlappen of complementair zijn aan bedrijventerreinmanagement.

Elk van de publieke actoren heeft eigen bevoegdheden en sommige taken zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Voor het activeren en herontwikkeling van 'leegstand' zijn bijvoorbeeld activeringsteams opgericht die in hoofdzaak door POM's en intercommunales voor

streekontwikkeling worden aangestuurd. De publieke en semi-publieke actoren zijn soms structureel, soms occasioneel betrokken.

Onderstaande lijst is niet limitatief en heeft geen doelgerichte volgorde.

De gemeenten

De betrokkenheid van gemeenten en provincies gaat terug op hun bevoegdheden op vlak van het gemeentelijk en regionaal economisch beleid. Economie is een bijzondere bevoegdheid omdat dit raakvlakken heeft met zowat alle andere domeinen binnen het overheidsbeleid: mobiliteit, ruimtelijke ordening, milieu, financiën, toerisme, cultuur, tewerkstelling, enz. Van het beleidsdomein economie wordt ook verwacht dat het een belangrijke bijdrage levert aan de andere maatschappelijke domeinen.

De bedrijventerreinen zijn vastgelegd in een ruimtelijk uitvoeringsplan GRUP, in uitvoering van een ruimtelijk structuurplan. Het legt voor de betrokken percelen vast welke activiteiten er mogen plaatsvinden, waar mag worden gebouwd (aan welke stedenbouwkundige voorschriften) en hoe een bepaald gebied ingericht en beheerd moet worden. Het Vlaams gewest is bevoegd voor de gewestelijke ruimtelijke uitvoeringsplannen, maar ook provincies en gemeenten maken hun eigen ruimtelijke uitvoeringsplannen.

In de ruimtelijke structuurplannen (RUP's) worden bestemmingen vastgelegd die al sterk bepalend kunnen zijn voor het latere beheer en management van bedrijventerreinen. Zo is er het voorbeeld van Tienen waar het RUP bepalend is voor het gebied de Drie Tommen dat drie componenten moet omvatten:

- een zone voor lokale bedrijventerreinen,
- een zone voor recreatie,
- een zone voor groen.

De nabijheid en eenheid vergt een afstemming van het beheer en management van de drie componenten.

Met gemeentebelastingen ter bestrijding van langdurig leegstaande en verwaarloosde bedrijfsruimtes kan de ruimtelijk planning gestuurd worden. Verschillende gemeenten heffen een eigen gemeentelijke belasting op grote verwaarloosde ruimtes. De Vereniging Voor Steden en Gemeenten (VVSG) heeft samen met het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB) een voorbeeldreglement uitgewerkt waarop gemeenten zich kunnen inspireren[13].

VVSG benadrukt de belangrijke rol die de gemeenten kunnen spelen en verwijzen naar het Strategisch Plan Ruimtelijke Economie waar expliciet gewezen wordt op het feit dat bedrijven zich vooral willen huisvesten op terreinen die zij zelf ervaren als professionele locaties en dit een belangrijke motivatie is om te verhuizen. De meeste verhuizingen gebeuren binnen een straal van 20 km.

Gemeenten hebben een regisserende rol in het ruimtelijk organiseren van sociale en economische activiteiten en wat de bedrijventerreinen betreft kan het ook gaan over het afstemmen met de gemeenten uit de regio over de vestiging van bedrijven op al dan niet gemeenschappelijke terreinen. De ondersteuning door de gemeenten van bedrijven(terreinen) is

13 https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/financiering/fiscaliteit/voorbeeldteksten/voorbeeldteksten-ivm-leegstand-verwaarlozing-activering

ruimer dan administratief en technisch en kan ook gaan – in hun rol als regisseur, facilitator, initiator en sturend - over aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De schepen van economie heeft met bedrijventerreinen op zijn grondgebied of directe omgeving een belangrijk initiatiefrecht om samenwerking op bedrijventerreinen te stimuleren en te ondersteunen. De dienst economie zal hierbij de logistieke taken opnemen.

VVSG heeft een leidraad laten opstellen om de dienst economie en de dienstverlening aan de ondernemers te ondersteunen (Idea Consult & VVSG, 2019). VVSG benadrukt het feit dat gemeenten er zelf belang bij hebben om samenwerking op bedrijventerreinen te ondersteunen en om bedrijventerreinmanagement te helpen opstarten. Bij een actief bedrijventerreinmanagement krijgt de gemeente een unieke gesprekspartner voor een grotere groep van bedrijven met gemeenschappelijke belangen. In de loop van het groeiproces van het bedrijventerreinmanagement zal de (financiële) ondersteuning wijzigen, maar het is volgens VVSG duidelijk dat vooral in het begin subsidies belangrijk zijn om de pioniersgroep te kunnen laten groeien tot een grote vereniging. Naarmate de bedrijventerreinvereniging groter wordt kunnen ook andere (financiële) bronnen aangeboord worden en in een later fase kunnen de voordelen volgens VVSG soms zo groot worden dat men naar zelffinanciering kan gaan.

De mate en aard van initiatieven verschilt naargelang de gemeente. De gemeenten kunnen hierin eigen beleidskeuzes maken. Enkele voorbeelden maken duidelijk hoe verschillend die keuzes kunnen zijn.

- De stad Lommel neemt een vrij sturende rol bij de ontwikkeling en verduurzaming van bedrijventerreinen (Politeia, 2020).
- De stad Vilvoorde stapt in een project met een coach, de Vlaams minister van Economie heeft daarvoor 558.000 euro vrijgemaakt. Ook Gent, Turnhout en Sint-Truiden krijgen met dat geld een coach[14]. Dit kadert in een projectoproep gelanceerd door VLAIO met als doel gemeenten te ondersteunen om bedrijvigheid te verweven met andere functies.
- Sommige gemeenten willen in de toekomst heel expliciet inzetten op duurzame bedrijventerreinen. De stad Genk is hiervan een voorbeeld[15]. De stad Genk is eigenaar van een aantal bedrijventerreinen en richtte zelf parkmanagement op met een juridische structuur en een private parkmanager. De kostenvoordelen door de samenwerking - zoals bij de beeldkwaliteit, het beheer en onderhoud van de openbare ruimte, consortiumbewaking, gezamenlijke afvalophaling en –verwerking, gezamenlijke aankoop of productie van energie – worden aangewend voor de werking van het parkmanagement.
- De stad Lier heeft voor het bedrijventerrein Duwijck gezocht naar creatieve oplossingen om ondernemers actief te laten deelnemen aan de parkmanagementorganisatie: het gemeenschappelijk parkeren, het groenonderhoud en de waterhuishouding. Lid worden is niet verplicht maar elk bedrijf moet meebetalen voor onderhoud en beheer van gemeenschappelijke voorzieningen, een bedrag dat op jaarbasis hoger is dan het lidmaatschap van de parkmanagementorganisatie.

14 VLAIO https://vlaio.be/nl/nieuws/5-lokale-besturen-stellen-een-verweefcoach-aan-0

15 Presentatie duurzame bedrijventerreinen Genk https://www.genk.be/bedrijventerreinen en presentatie https://www.genk.be/file/download/2393/A2161281283C803FEB1224DC4CD4F0A1

- De stad Gent werkt met een externe manager om bedrijven en de stad Gent te begeleiden bij het opzetten van een autonome bedrijvenvereniging, een voorbeeld is de oprichting van de bedrijvenvereniging Drongen I vzw in 2007.

Naast de diensten van economie is ook de Gemeentelijke Commissie voor Ruimtelijke Ordening betrokken bij de beslissingen de RUPs.

De Gemeentelijke Commissie voor Ruimtelijke Ordening (GECORO) is de adviesraad voor ruimtelijke ordening van de stad of gemeente. De GECORO wordt bij elke nieuwe legislatuur opnieuw samengesteld. Een mandaat duurt (ongeveer) zes jaar. De werking betreft alle aspecten van de ruimte: de gebouwen, de inrichting, de functies, het groen-blauwnetwerk, de mobiliteit, enz. De GECORO verleent advies over een breed gamma aan ruimtegebonden materies:

- de beleidsplannen en ruimtelijke uitvoeringsplannen (RUPs),
- de stedenbouwkundige verordeningen en bezwaarschriften (in het kader van RUP's),
- de ruimtelijke ordening.

In een GECORO zetelen deskundigen en geëngageerde burgers en maatschappelijke verenigingen of organisaties.

Voorbeeld: ECORO Vilvoorde telt minstens 26 leden (13 effectieve en 13 plaatsvervangers).

- De voorzitter: een onafhankelijke deskundige.
- Vier (minstens) deskundigen (en vier plaatsvervangers) in ruimtelijk beleid (stedenbouw, wonen, mobiliteit, ruimtelijke of landschapsplanning, architectuur, erfgoed, inspraak en participatie, sport- en recreatie, bedrijvigheid, onderwijs).
- Vijf vertegenwoordigers (en vijf plaatsvervangers) uit maatschappelijke geledingen: milieu- en natuurverenigingen, werkgevers of zelfstandigen, de werknemers, de verenigingen van jeugd, de culturele verenigingen.
- Geëngageerde burgers.

De GECORO moet een afspiegeling van de lokale samenleving zijn en de vergaderingen hebben minimum twee keer per jaar plaats.

De GECORO's kunnen pro-actief inspelen op bestemmingen op bedrijventerreinen en de omgeving. Beslissingen rond ruimtelijke ordening kunnen een belangrijke impact hebben op de latere beheers- en managementinitiatieven op bedrijventerreinen omdat deze moeten werken binnen het kader van de bestemmingen van de percelen en de omgeving.

Intergemeentelijke publieke partners

Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden verlopen veelal via publieke daarvoor opgerichte organisaties. Met betrekking tot de bedrijventerreinen zijn twee samenwerkingsvormen van belang. Er zijn:

- de dienstverlenende of streekontwikkelings-intercommunales of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling enerzijds, en
- de opdrachthoudende intercommunales anderzijds. Het zijn (thematische) logistieke intercommunales die zich toespitsen op specifieke gemeentelijke opdrachten. Meest gekend zijn de afvalintercommunales.

Intercommunales voor streekontwikkeling hebben hun roots in ruimtelijke kwesties, ze zijn opgericht voor de aanleg van bedrijveninfrastructuur en voor het ontwikkelen van woongebieden.

Ruimtelijke projectontwikkeling zoals het aanleggen van bedrijventerreinen en woonprojecten maken traditioneel de kern uit van de werking van de streekintercommunales en hebben als dusdanig een ruimtelijke impact op de regio. (Schraepen, De Rynck, & Voets, 2020).

De kernopdracht is de ontwikkeling van de ruimtelijke planning algemeen en bedrijventerreinen als één van de belangrijke werkvelden. De opvolging – het beheer – wordt soms overgedragen aan de gemeenten, soms in eigen handen gehouden.

Twaalf intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling zijn lid van VLINTER. DDS, Haviland, Interleuven, Interwaas, IGEAN, IGEMO, IGO, IOK, Leiedal, SOlvA, VENECO en WVI zijn, op de regio Gent na, gebiedsdekkend[16] voor de Vlaamse bedrijventerreinen. Dit betekent dat zij in min of meerder mate betrokken zijn bij de ontwikkeling, het beheer en/of bedrijventerreinmanagement.

De diversiteit tussen de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling is groot (Plateau, 2020) maar op een aantal vlakken is de werking volgens betrokken experten grotendeels gelijkaardig, zoals hun visie en hun activiteiten rond bedrijventerreinen.

Deze specifieke intercommunales zijn een verlengstuk van de lokale besturen en met hun activiteiten dragen ze bij aan de economische en sociale streekontwikkeling. Hun opdrachten concentreren zich hoofdzakelijk rond ontwikkeling en beheer & management van bedrijventerreinen – brownfield en nieuwe - en laagdrempelige verkavelings- en huisvestigingsprojecten (Politeia, 2020). Deze dienstverlenende intercommunales streven geen winstmaximalisatie na en zijn gericht op maatschappelijke belangen. De financiering is kostendelend met de bedoeling dat de gemeentebesturen kunnen besparen door samenwerking.

De belangrijkste financieringsbronnen voor werkingskosten worden gehaald uit de marges die gerealiseerd kunnen worden uit eigen projecten. Wat bedrijventerreinen betreft worden dalende marges verwacht omdat minder nieuwe en meer reconversieprojecten voorzien worden. Om potentiële vermindering van inkomsten te compenseren zullen subsidies en cofinanciering belangrijker worden. Het klassieke financieringsmodel komt onder druk te staan omdat niet langer 'greenfields' kunnen aangesneden worden en meer investeringen in reconversiezones nodig zijn (Schraepen, De Rynck, & Voets, 2020).

De streekontwikkelings-intercommunales kunnen samen met de POM's een activeringsteam opzetten om nieuwe ruimtes voor bedrijfshuisvestiging vrij te (helpen) maken.

Deze intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling zijn niet alleen actief in het ontwikkelen van bedrijventerreinen maar nemen ook het bedrijventerreinbeheer en -management waar.

Voorbeeld van een intergemeentelijk samenwerkingsverband voor streekontwikkeling (intercommunale) die aan bedrijventerreinmanagent doet is Leiedal, in de leiestreek in het zuiden van West-Vlaanderen

Leiedal maakt bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen een bedrijventerreinpaspoort[17] op waarin ook activiteiten van bedrijventerreinmanagement opgenomen zijn zoals het groenonderhoud, de

16 http://www.vlinter.be/Pages/default.aspx#leden

17 Bedrijventerreinpaspoort kmo-zone Nelca https://www.leiedal.be/sites/default/files/business-park/files/20190426_nelca_-_bedrijventerreinpaspoort_-_finaal.pdf of Groenbek https://www.leiedal.be/sites/default/files/business-park/files/20150105_bedrijventerreinpaspoort_tweede_verkoopsfase.pdf

waterbuffering en de bewegwijzering. Kopers van de percelen moeten zich ook verplicht aansluiten bij de bedrijventerreinvereniging en er is in de akte een terug- of voorkooprecht bedongen. Leiedal wil de bedrijventerreinen in zijn beheer 'future proof' maken. De oprichting van vzw's op bedrijventerreinen wordt actief gestimuleerd om de samenwerking tussen de bedrijven maximaal te laten ontplooien. Leiedal ondersteunt overleg met andere parkmanagers in de regio met het oog op interessante samenwerkingsvormen en maximale schaalvoordelen voor de bedrijven.

De visie van Leiedal met betrekking tot bedrijventerreinmanagement evolueerde van een aanvankelijk eerder 'bewarende en toezichthoudende' functie naar een meer activistische aanpak in functie van de beeldvorming en een Bedrijventerreinmanagement 2.0 met als doel een duurzaam parkmanagement op alle terreinen met evenwichtige aandacht voor de drie pijlers people – planet – profit.

Leiedal wil drie niveaus aanspreken: parkmanagement (in verkoopscontract), interbedrijfssamenwerking en regionale samenwerking (de bedrijventerreinen zijn te klein om alle projecten zelfstandig uit te voeren, regionale werking kan genieten van schaalvoordelen). Goedwerkend bedrijventerreinmanagement vraagt volgens Leiedal goede onderliggende en ondersteunende structuren: een juridische structuur en stabiele financiële bronnen.

Op dit moment ontwikkelt Leiedal vooral volgende activiteiten op de betrokken bedrijventerreinen.

- *Groepsaankopen*
- *Informatie delen, infosessies en opleidingen*
- *Belangenverdediging*
- *Versterken nabuurschap*
- *Contactmomenten en communicatie(duurzame) opzetten*
- *Samenwerking ondersteunen*

De werking van Leiedal op vlak van bedrijventerreinen spoort voor 80 tot 90% met wat de andere intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor regionale ontwikkeling doen.

Alle twaalf de intergemeentelijke organisaties werken ook samen onder de koepel VLINTER. De verschillen zijn aan het verdwijnen, er is veel kruisbestuiving.

De verschillende intergemeentelijke regionale samenwerkingsverbanden stippelen een beleid uit in de richting van meer interbedrijfssamenwerking na ontwikkeling van een bedrijventerrein.

Het voorbeeld hierna is illustratief voor de aanpak van ook de andere intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling. SOLVA verankert het bedrijventerreinmanagement juridisch in de verkoopakte en streeft een zeer brede samenwerking op de terreinen na.

SOLVA heeft voor het beheer van de door hem ontwikkelde bedrijventerreinen een specifieke juridische constructie uitgewerkt. In dit systeem is voorzien dat alle bedrijven die zich op het bedrijventerrein vestigen, naast de private kavel, ook gemeenschappelijke delen in mede-eigendom hebben en samen beheren, en daartoe allen deelnemen aan een Vereniging van mede-eigenaars. In deze structuur neemt SOLVA de taak van syndicus op zich en kan deze naast het beheer van de gemene delen een faciliterende rol opnemen voor andere gemeenschappelijk

initiatieven zoals bewijzering, energiebeheer, beveiliging, parkeervoorziening, kinderopvang,… (Jaarverslag 2017)[18]

Naast het gezamenlijk beheer van de onroerende onderdelen van het bedrijventerrein moet overleg en samenwerking georganiseerd worden tussen de bedrijven die gevestigd worden op het bedrijventerrein. Het betreft een optioneel gedeelte in de akte waarin wordt voorzien in initiatieven zoals gemeenschappelijk water- en afvalbeheer, gemeenschappelijke energieaankoop en samenwerking op vlak van bedrijfsprocessen[19]*.*

De provincies

De provincies zijn verantwoordelijk voor de afbakening van regionale bedrijvenzones en de uitwerking van voorbeeldprojecten inzake duurzame bedrijventerreinen. De provincies worden via samenwerkingsovereenkomsten met de Vlaamse overheid ook gevat binnen een aantal Europese subsidieprogramma's zoals bijvoorbeeld bij de EFRO-doelstelling 2 van de periode 2007-2013 (Politeia, 2020). Voor deze taken worden de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen ingezet.

Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen

De POM's (2004 in opvolging van de GOMs) hebben als kernopdracht het ontwikkelen van bedrijfsversterkende activiteiten en richten zich voornamelijk op de ontwikkeling van bedrijventerreinen, het beheer en het management van zowel oude als nieuwe terreinen. Ook bij het oprichten van bedrijvencentra[20] hebben de POM's een actieve rol en een specifieke opdracht vanuit de Vlaamse overheid.

Vanuit een evaluatie van het steuninstrumentarium voor bedrijventereinmanagement (Technum, 2015) is bij de POM's gekozen om te investeren in kennismanagement en is het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement opgericht (BTM)[21] waarbij de POM's gemandateerd werden om dit netwerk te onderhouden omwille van hun contacten op provinciaal niveau. Elke POM is een Single Point of Contact of SPOC.

De POM's leggen elk hun eigen klemtonen (Plateau, 2020) maar zijn volgens de experten in dit onderzoek die hierover getuigden altijd belangrijke stimulatoren zo niet trekkers van initiatieven en organiseren bijvoorbeeld meetings voor stakeholders van bedrijventerreinmanagement, waaronder ook de gemeentelijke ambtenaren.

- De POM Antwerpen investeert sterk in het ontwikkelen van bedrijventerreinen.
- de POM West-Vlaanderen richt zich meer op kennisondersteuning met onder meer jaarlijkse meetings voor betrokken actoren.
- Oost en West-Vlaanderen zijn trekkers op vlak van bedrijventerreinverenigingen, mede door de actieve werking van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling en de ondersteuning door de POM's met het oog op de oprichting van bedrijventerreinverenigingen.

18 https://www.so-lva.be/sites/default/files/atoms/files/jaarverslag-2017%20%281%29.pdf

19 Intern document Solva 'visie bedrijventerreinmanagement. Juridisch verankerd in een basisakte.

20 http://www.bedrijvencentravlaanderen.be/

21 http://www.btmvlaanderen.be/over-kennisnetwerk-btm

Bij het (her)ontwikkelen van bedrijventerreinen kunnen gemeenten zich laten bijstaan door de activeringsteams (van gronden voor economische activiteiten) van de POM's en de intercommunales voor streekontwikkeling.

De POM's zetten vooral in op strategische projecten.

Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO)

VLAIO is betrokken bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen in het kader van haar opdracht om de omgevingsfactoren te faciliteren in functie van de economische bedrijvigheid en beheert ook de EFRO-middelen voor Vlaanderen. VLAIO ontwikkelde ter ondersteuning van het proces om gronden beschikbaar te maken een handleiding bedrijfshuisvesting[22].

VLAIO voorziet subsidies voor het ontwikkelen en beheren van bedrijventerreinen en ondersteunt projectmatig aspecten van bedrijventerreinmanagement. Gemeenten en steden maar ook POM's en bedrijventerreinverenigingen kunnen een beroep doen op subsidies.

Alle subsidie-instrumenten voor het (her)ontwikkelen van bedrijventerreinen zijn terug te vinden op de website bij 'subsidies – steun voor omgevingsfactoren'.

Agentschap Wegen en Verkeer (AWV)

Dit Agentschap is een belangrijke partner bij het ontsluiten van economische infrastructuurprojecten algemeen en bedrijventerreinen in het bijzonder.

Departement Omgeving

Het Departement Omgeving is door haar betrokkenheid bij het lokale omgevingsbeleid ook rechtstreeks betrokken bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen om de kwaliteitsvolle leefomgeving te vrijwaren. Het Departement Omgeving publiceerde een 'Inspiratiegids ecologisch groen op bedrijventerreinen' in het kader van het Life+ project Green4Grey[23].

Agentschap voor Natuur en Bos

Samen met het Departement Omgeving is het Agentschap voor Natuur en Bos betrokken bij de Green Deals waarbij bedrijventerreinen ondersteund kunnen worden bij projecten van biodiversiteit en (groene) beeldvorming van bedrijventerreinen.

OVAM

OVAM is betrokken partij bij bedrijventerreinmanagement met verschillende van haar programma's, al dan niet in samenwerking met andere actoren van het middenveld. Het gaat om programma's zoals Collectieve afvaloplossingen voor bedrijventerreinen[24], Mooimakers[25], het Symbioseplatform[26] en Vlaanderen Circulair[27].

---

22 https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/bedrijfshuisvesting

23 https://omgeving.vlaanderen.be/bedrijven-en-biodiversiteit

24 Collectieve afvaloplossingen https://www.ovam.be/collectieve-afvaloplossingen-op-bedrijventerreinen-zijn-goedkoper-en-beter-voor-milieu

25 Mooimakers https://mooimakers.be/bedrijfsprojecten

26 https://www.smartsymbiose.com

27 Vlaanderen circulair https://www.ovam.be/afval-materialen/wetgeving-en-beleidsplannen-of-programmas/vlaanderen-circulair

1.3.2 Middenveldorganisaties

Middenveldorganisaties zoals de sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) en andere belangenorganisaties zijn veelal onrechtstreeks betrokken via de bedrijven waarvan zij de belangen behartigen, maar soms ook rechtstreeks als ondersteuning van bedrijventerreinverenigingen.

De rol van de middelveldorganisaties kan heel verschillend ingevuld worden naargelang de regio of de aard van het bedrijventerrein. Onderstaande voorbeelden zijn illustratief.

Hierna geven we vooral de visies mee van waaruit de middenveldorganisaties hun betrokkenheid uitbouwen.

Werkgeversorganisaties

Uit memoranda en gesprekken met werkgeversorganisaties onthouden we vooral de vragen van de werkgeversorganisaties aan de gemeenten en aan andere overheden naar een ondernemingsvriendelijk investeringsklimaat, versterking van de regionale samenwerking, ruimte om te ondernemen, slim en efficiënt besturen en de ondernemers faciliteren met gepaste dienstverlening (Politeia, 2020).

De werkgeversorganisaties zijn in verschillende bedrijventerreinverenigingen een actieve partner, als trekker voor de vereniging of als aanspreekpunt bij activiteiten. Onderstaande praktijkvoorbeelden van betrokkenheid geven een idee van wat het engagement kan zijn.

- Voka-Kamer van Koophandel Limburg werkt met Voka-ambassadeurs[28] om de brug tussen bedrijven en de lokale overheid te maken. De ambassadeurs kunnen de noden van het werkveld naar de overheid communiceren en zijn meteen ook een aanspreekpunt voor de lokale overheden. In Lommel nam de Voka-Ambassadeur het initiatief tot het organiseren van een enquête in verband met de ontsluiting van het Lommelse bedrijventerrein Maatheide en ging in dialoog met de Administratie Wegen en Verkeer om een vlotte toegang te vrijwaren.
- Nog in Limburg ondersteunt Voka het organiseren van lokale ondernemersclubs die samenwerken met de Voka-ambassadeurs met het oog op een efficiënt relatiebeheer met de gemeentebesturen. Er zijn in Limburg een twintigtal ondernemersclubs die ledenactiviteiten organiseren en de contacten verzorgen met de lokale overheden. Soms is een vertegenwoordiger van de lokale overheid opgenomen in het bestuur van de ondernemersclub. Ondernemersclubs worden soms ondersteund door Voka en/of VKW[29].

Naast een directe betrokkenheid bij een aantal bedrijventerreinen zijn werkgeversorganisaties ook de belangenverdedigers en pleitbezorgers bij de Vlaamse overheid om ondernemen te faciliteren.

- Voka bracht een Voka-paper uit over innovatie in regelgeving waarin het BIZ-model in Nederland aan bod komt en verwezen wordt naar parallellen met Vlaanderen (Voka, 2018). In een recente paper over ruimtegebruik en bedrijventerreinen (Voka Vlaanderen, 2020) wordt het thema van industriële symbiose behandeld. Kern is dat industriële symbiose een efficiënt middel kan zijn om tot duurzame (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen te komen.

28 https://voka.be/communities/voka-ambassadeurs

29 https://voka.be/communities/ondernemersclubs-limburg

- UNIZO organiseerde een bevraging bij de leden over wenselijke initiatieven op bedrijventerreinen.

De werkgeversorganisaties nemen in hun belangenverdediging niet alleen de individuele bedrijven maar ook bedrijventerreinen mee.

Voor Voka is bedrijventerreinmanagement zeer belangrijk en noodzakelijk en er is hierbij nood aan een globale aanpak – op vlak van structuur en structurele werking – met of zonder bedrijventerreinvereniging.

Voka Vlaanderen is vragende partij om de mogelijkheden te onderzoeken om naar het voorbeeld van het BIZ-model in Nederland BID-zones op te zetten in Vlaanderen[30,31]. Voka vraagt in dit kader om de mogelijkheden na te gaan van het inzetten van de experimentwetgeving.

Naar aanleiding van de coronacrisis herhaalt Voka de belangrijkste initiatieven die volgens haar kunnen zorgen voor duurzaam bedrijventerreinbeheer en -management[32]:

- Initiatieven om meer onbenutte terreinen activeren.
- Een beleidskader voor lokale overheden voor de aanpassing van voorschriften op bedrijventerreinen met het oog op het activeren van terreinen.
- Een regelgevend kader om een BIZ-model voor de financiering en beleid op bedrijventerreinen mogelijk te maken.
- Maatregelen om de toegankelijkheid, bereikbaarheid en mobiliteit te ondersteunen.

Voka Vlaanderen vraagt ook pilootprojecten voor gescheiden afval op bedrijventerreinen[33].

De regionale medewerkers van Voka die ook actief zijn op bepaalde bedrijventerreinen of in bepaalde bedrijventerreinverenigingen zijn voorstander van een of andere vorm van organisatieverband, het kan een vzw bedrijventerreinvereniging zijn of voor nieuwe terreinen kan een vereniging van mede-eigenaars een passende juridische vorm zijn. Georganiseerd zijn heeft volgens hen voordelen en zij geloven in de kracht van een sterke bedrijvenvereniging die volgende taken en functies op zich neemt.

- Fungeert als uniek aanspreekpunt voor het terrein.
- Stimuleert de samenwerking tussen bedrijven.
- Stimuleert de samenwerking tussen bedrijven en overheid.
- Werkt kostenbesparend door het gezamenlijk aankopen van goederen of diensten.
- Geeft uitstraling aan het terrein en de erop gevestigde bedrijven.
- Trekt nieuwe competitieve bedrijven aan en vermijdt hierdoor leegstand.

---

30 Voka Paper Maart 2020 SOS Industriegebied Bedrijventerreinen beter benutten https://www.voka.be/publicaties

31 Voka Paper Oktober 2018 Durven experimenteren met regels. Om innovatie te stimuleren https://www.voka.be/sites/default/files/files/Vlaanderen/Overige%20pdf%20documenten/Vokapaper-oktober-drukklaar-pages-geensnijtekens.pdf

32 Voka Paper April 2020 Onze economie op intensive care https://www.voka.be/publicaties

33 Voka Paper Juni 2020 Bedrijfsafval efficiënt sorteren. Naar een circulair verdienmodel. https://issuu.com/vokavzw/docs/vokapaper_juni_2020_lowpages?fr=sMmUyYzE1NTc0NDg

- Laat bedrijven toe zich te identificeren met 'hun' terrein.
- Zorgt voor nieuwe economische impulsen.

Samenvattend gaat het om het zorgen dat gemeenschappelijke terreinproblemen/behoeften meer aandacht krijgen en vlotter behandeld worden.

UNIZO

UNIZO volgt het beleid met betrekking tot bedrijventerreinen in eerste instantie op het niveau van regionale ruimtelijke ordening en de plaats hierin van kmo's. UNIZO is in diverse gemeenten actief in de economische raden en op die manier ook betrokken bij bedrijventerreinen.

Wat betreft het aspect van bedrijventerreinmanagement stelt UNIZO vast dat bij de kmo-bedrijven de mogelijkheden van bedrijventerreinmanagement nog onvoldoende gekend en de voordelen nog onvoldoende uitgewerkt zijn. Meer concreet streeft UNIZO naar volgende realisaties.

- Een transparant kader voor bedrijventerreinmanagement (met een grote mate van uniformiteit of toch de contouren).
- Duidelijkheid voor de rol/positie van de bedrijven (zodat ze weten wat te verwachten als zij zich vestigen op een terrein) en betrokkenheid.
- Duidelijkheid over de rol/inbreng/participatie/engagement van mogelijke stakeholders (de betrokkenen zoals in schema).
- Een plan(ning) voor bedrijventerreinmanagement moet vastleggen wat belangrijke topics en werkpunten voor organisatie en samenwerking op bedrijventerreinen zijn.
- De planning moet gebeuren op basis van ervaringen en vragen van bedrijven én mogelijke verwachtingen naar de toekomst.

Het is de intentie van UNIZO om op basis van een behoeftenbevraging de opportuniteiten te optimaliseren en verder aan het beleid kenbaar te maken op basis van een transparant kader.

Werknemersorganisaties

In verschillende van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (POM) zijn werknemersvertegenwoordigers betrokken bij bedrijventerreinmanagement.

Voor de werknemersorganisaties is een degelijk bedrijventerreinmanagement zeer belangrijk en de betrokkenheid van sociale partners zou volgens hen moeten worden verankerd (informeel/formeel) in de publieke of semi-publieke actoren die betrokken zijn bij bedrijventerreinmanagement, waardoor de noden van de werknemers kunnen worden meegenomen. Werknemersorganisaties betreuren het feit dat de betrokkenheid van de sociale partners in de intergemeentelijke samenwerking en intercommunales niet geregeld is. Er is geen inspraak terwijl deze intercommunales een grote rol spelen in het terreinmanagement.

De betrokkenheid van werknemers is – zo wordt gesteld door een van de gesprekspartners - veelal projectgebonden (mobiliteit, crèche, …). De werknemersorganisaties die vertegenwoordigd zijn in provinciale structuren zien daarom hun rol in bijvoorbeeld de POM vooral als verbreder van thema's. Werknemersorganisaties willen dat er niet enkel naar financiële aspecten maar ook met oog voor ecologie, welzijn van werknemers en sociale economie moet gekeken worden bij het bedrijventerreinmanagement. De betrokkenheid en participatie van werknemers op de verschillende niveaus, bij bedrijventerreinmanagement en bij de hogere organisatiestructuur, is voor de werknemersorganisaties van groot belang.

Bedrijventerreinmanagement moet volgens de werknemersorganisaties strategisch ingezet worden en aangepast worden aan de noden van het bedrijventerrein. Vroeger was het volgens hen veelal kortetermijnplanning en hoofdzakelijk financieel gedreven en gericht. Gelukkig rijpten volgens de werknemersorganisaties de geesten en komt circulaire economie en integratie met bedrijventerreinbeheer meer en meer in beeld, bijvoorbeeld bij het gezamenlijk plannen van ruimtes en mobiliteit. Bedrijventerreinmanagement wordt mee bepaald door bedrijventerreinbeheer en zo zijn er verschillen(de mogelijkheden) naargelang het bedrijventerreinbeheer in privé handen is dan wel door (semi)publieke intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling of andere organisaties/beheerders/ontwikkelaars opgenomen wordt. Ook de levensduur en de ontstaansgeschiedenis spelen volgens de werknemersorganisaties een belangrijke rol omdat bij de recentere bedrijventerreinen toch vaak meer aandacht is voor terreinmanagement. Ambachtelijke zones (met veel kmo's) hebben het moeilijk(er) met samenwerking én met de regelgeving en verdienen volgens de werknemersorganisaties extra ondersteuning.

Het bedrijventerreinmanagement zal volgens de werknemersorganisaties zeker verschillen naar stakeholders(structuur) maar overal mag het belang van een enthousiaste trekker niet onderschat worden. Soms zijn dat langdurige engagementen omdat het bedrijf hiermee ook een imago opbouwt. De betrokkenheid van de bedrijven op een bedrijventerrein kan daarom ook worden uitgelokt en ondersteund door een duidelijk meerwaarde aan te tonen en/of de juiste stimuli: HR-gewijs kan een goed bedrijventerreinmanagement de aantrekkelijkheid van een bedrijf vergroten (belangrijk in de war for talent) en samen heeft men meer mogelijkheden om te netwerken en om overheidsdiensten naar het bedrijventerrein te halen, zoals bijvoorbeeld met sessies van de VDAB.

De verschillen in bedrijventerreinmanagement op de bedrijventerreinen in Vlaanderen worden volgens de werknemersorganisaties door diverse factoren bepaald, waaronder de ligging/regio als het om mobiliteit gaat, de aard van de activiteiten, de natuurlijke gebondenheid met de regio, enz. Ondersteuning van de overheid moet volgens de werknemersorganisaties hierop inspelen. Subsidies moeten volgens de werknemersorganisaties strategisch ingezet worden voor een pro-actief beleid. De overheid mag bedrijventerreinmanagement subsidiëren (duwen) als er ook resultaat wordt gehaald (beheer moet gezien worden als een investering). Subsidies moeten volgens de werknemersorganisaties vertrekken van de noden van de bedrijven én de werknemers, op basis van enquêtes en reële problemen. De voorbije subsidie-calls waren soms teveel post factum gericht op veiligheids- en afvalproblemen zonder oog voor een meer pro-actieve aanpak waarbij goed management helpt om problemen te voorkomen en gekaderd wordt in de ideeën van circulaire economie. Subsidie voor gezamenlijke afvalophaling is volgens de werknemersorganisaties én reactief én subsidie voor laaghangend fruit.

De gemeenten zijn volgens de werknemersorganisaties bevoorrechte partners in de regionale ontwikkeling van bedrijvenzones en -terreinen omdat ze een dubbele return hebben: economisch en mogelijkheden voor sociale economie. En ook de POM's kunnen samenwerking en bedrijventerreinmanagement stimuleren.

De werknemersorganisaties stellen dat de aanwezigheid van sociale partners in de POM's - en ook in de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling – wenselijk is. In de POM's worden ze veelal enkel gedoogd, soms als vaste leden, soms met raadgevende stem.

1.3.3 Actoren op het bedrijventerrein

Op de bedrijventerreinen zelf zijn er de bedrijven, de bedrijventerreinverenigingen, de bedrijventerreinmanagers en (occasionele) private actoren met gerichte bedrijventerreingerichte activiteiten.

Samenwerking op bedrijventerreinen wordt dikwijls gedragen door een bedrijventerreinvereniging (BTV) en/of een bedrijventerreinmanager. Zowel een bedrijventerreinvereniging als een bedrijventerreinmanager kan meerdere bedrijventerreinen omvatten. Het operationele bedrijventerreinmanagement is soms in handen van een consultant en is soms uitbesteed aan zelfstandige bedrijventerreinmanagers (die meestal enkele bedrijventerreinen managen).

Bedrijven

Het initiatief om een gezamenlijke actie of activiteit op een bedrijventerrein te organiseren start meestal bij een geëngageerde bedrijfsleider of enkele geëngageerde bedrijfsleiders die zich verzamelen rond een concreet probleem of een sociaal-economische doelstelling.

Bedrijventerreinvereniging

Voor een meer permanente werking op een bedrijventerrein wordt meestal gekozen voor een bedrijventerreinvereniging. De verenigingen zijn meestal vzw's. Daarbij kunnen andere betrokken actoren zoals de gemeente of intercommunale of andere actoren ook deel uitmaken van de vereniging.

De bestuursleden van de bedrijventerreinvereniging treden op als vertegenwoordigers van het bedrijventerrein, brengen zaken aan in het kader van beheer en terreinmanagement, en staan soms in voor bepaalde terreinmanagementtaken.

Soms wordt gekozen voor een Verenigingen van mede-eigenaars zoals op het bedrijventerrein Doorn Noord in Ninove. De investeerders in het bedrijventerrein hebben dan een aandeel in de mede-eigendom van de gemeenschappelijke delen, zoals de groen- en waterbuffers. Naast de Vereniging van mede-eigenaars (VME) treedt SOLVA hier op als syndicus en parkbeheerder.

Bedrijventerreinmanager

Voor de operationele taken van het bedrijventerreinmanagement wordt, wanneer de taken te omvangrijk worden, meestal een bedrijventerreinmanager aangesteld. Zo'n terreinmanager heeft verschillende opdrachten of functies (Politeia, 2020).

- Preventiefunctie, bedoeld om continuïteit en duurzaamheid te realiseren.
- Signalisatiefunctie, om kort op de bal problemen aan te pakken.
- Coördinatiefunctie, als contactpersoon, initiatiefnemer en bemiddelaar.
- Informatiefunctie, met deskundig advies of doorverwijzing en transparante communicatie met alle betrokkenen.

De Intercommunale **Leiedal** omschrijft in het bedrijventerreinpaspoort NELCA de functie van bedrijventerreinmanager als volgt.

- Een eerste aanspreekpunt voor de gevestigde bedrijven bij terreingerelateerde vragen/problemen.
- Beheer (technisch en financieel) van het groenonderhoud op het openbaar domein.

- Organisatie van overleg tussen de bedrijven en de overheid.
- Stimuleren en coördineren van samenwerkingsverbanden tussen de bedrijven tijdens de opstartfase.
- Controle op de naleving van de contractuele voorschriften.

Veneco omschrijft in de vacature voor een bedrijventerreinmanager de opdrachten als zeer gelijkaardig, de bedrijventerreinmanager is een centraal aanspreekpunt voor bedrijven en voert diverse taken uit.

- Contracten voor onderhoud van groenbuffers en afwateringsstelsel beheren en opvolgen.
- Het opmaken van een algemeen bewegwijzeringsplan en het opvolgen van de plaatsing van bewegwijzering.
- Het informeren en begeleiden van kandidaat-kopers en het uitwerken van concrete inplantingsvoorstellen.
- De controle op de naleving van de voorschriften bij bouwwerken door individuele bedrijven.
- De controle van de bebouwingsverplichting en de uitvoering van de economische activiteit.
- De opvolging van de verplichte CO2-neutraliteit.
- Het initiëren van initiatieven zoals beveiliging, opwekking van hernieuwbare energie, het stimuleren van biodiversiteit enz.
- Het oprichten van de Vereniging van Mede-eigenaars bij opstart van nieuw parkmanagement van nieuwe terreinen.

Private actoren

Sommige externe bedrijven richten zich occasioneel of meer permanent op activiteiten die de samenwerking op bedrijventerreinen ondersteunen. Energie(gerelateerde)-experts zoals Siemens bieden bijvoorbeeld consulting voor warmtenetten.

1.4 Thematische acties

Bedrijventerreinmanagement wordt algemeen breed in het teken gesteld van een groene economie en van het verduurzamen van bedrijventerreinen. Duurzaamheid betreft daarbij de drie aspecten, klassiek aangegeven als de drie P's: people, profit, planet.

Parkmanagement gebeurt meestal in nauwe samenwerking met de lokale overheid en is gericht op het verbeteren van de (bedrijfs)economische resultaten en de performantie van de bedrijven, een vermindering van milieubelasting en meer zorgvuldig ruimtegebruik (Agentschap Innoveren & Ondernemen, 2017).

Het Agentschap Ondernemen & Innoveren vertaalt deze drie P's in beleidsdoelstellingen voor de drie aspecten van duurzaamheid.

- Economisch: voorzien en behouden van kwalitatieve ruimte voor bedrijvigheid en economische voordelen voor de bedrijven.
- Sociaal: draagvlak voor bedrijventerreinen bij ondernemers op het eigen bedrijventerrein en bij de omwonenden, de gemeente, …) en het samen aanbieden van bepaalde diensten naar de werknemer toe.

- Milieu: efficiënt ruimtegebruik door het verouderen tegen te gaan en maximale invulling te garanderen en acties met een duidelijke milieuwinst faciliteren.

Voor deze drie aspecten geldt dat acties en continuïteit moeten nagestreefd worden (Technum, 2015).

In de voorbije jaren is de aandacht van het bedrijventerreinmanagement meer en meer verschoven richting duurzaamheid en is de scheidingslijn tussen bedrijventerreinbeheer en bedrijventerreinmanagement vervaagd.

De grootste besparingen en winsten voor de drie P's zijn te boeken als een bedrijventerrein van bij de opstart ontwikkeld wordt met duurzaamheid in het achterhoofd. De inplanting van de wegen, de bouwmodaliteiten, de nutsvoorzieningen en het concept algemeen kunnen potentiële energiebesparingen en efficiënt onderhoud en beheer reeds al dan niet in zich dragen. Het uitwisselen van reststromen, het opzetten van gemeenschappelijke diensten, de collectieve aankoop van faciliteiten en kennisuitwisseling gebeuren veel vaker, efficiënter en effectiever als ze van een goede basisinrichting bij de conceptfase van het terrein kunnen vertrekken. Duurzaamheid wordt ook ondersteund als in de verkoopakte reeds duurzaamheidsmaatregelen opgenomen zijn en bij voorkeur ook vastgelegd in verdere engagementen in het kader van de beheersstructuur. Bindende engagementen voor lidmaatschap van een bedrijventerreinvereniging kan al bij de verkoop bedongen worden en zal op die manier samenwerking en duurzaamheid waarborgen (Politeia, 2020).

Op initiatief van het Agentschap Innoveren & Ondernemen hebben de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (POM) een kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement (BTM)[34] opgezet waar tal van voorbeelden (cases) te vinden zijn over verschillende aspecten van duurzaam bedrijventerreinmanagement. Het betreffen thema's die de drie P's ondersteunen.

- Energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit
- Ketenbeheer, water en afval
- Beeldvorming, biodiversiteit en inrichting
- Risicobeheersing en beveiliging
- Delen van diensten en personeel
- Mobiliteit en Transport & Logistiek

Naast de thematische projecten en industriële symbiose worden in het kennisnetwerk voor bedrijventerreinmanagement BTM ook ideeën samengebracht over financiering en de werking van bedrijventerreinmanagement algemeen.

Industriële symbiose of samenwerking tussen enkele bedrijven met het oog op het uitwisselen van materialen of diensten is occasioneel, maar wordt soms ook uitdrukkelijk voorzien bij de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen.

1.4.1 Energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit

Bij energie-efficiëntie op een bedrijventerrein gaat het om een koppeling en uitwisseling van energie met het oog op klimaatneutraliteit. In zijn uitgewerkte vorm wordt dit een CO_2-Neutraal Smart Multi Energy Grid waarbij de energiebronnen en het energieverbruik zoveel mogelijk op

[34] http://www.btmvlaanderen.be/themas

elkaar afgestemd en in evenwicht gebracht worden. Een belangrijke drempel is het ontwikkelen van een economisch realistisch exploitatiemodel, gesteund op efficiënte wet- en regelgeving.

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen publiceerde een Handleiding CO_2-neutraliteit[35] naar aanleiding van een beslissing van de Vlaamse Regering (2007) om CO_2-neutraliteit als voorwaarde voor subsidies van de Vlaamse overheid te stellen. De handleiding helpt ontwikkelaars van bedrijventerreinen bij het opstellen van het deelplan CO_2-neutraliteit.

Het opzetten van energie-efficiënte en klimaatneutrale projecten staat nog in de kinderschoenen, maar voorbeelden en voorbereidend werk ervan zijn zowel te vinden bij grote bedrijventerreinen, zoals in havengebieden, als bij de eerder kleine bedrijventerreinen.

- Blue Gate Antwerpen (BGA), wordt ontwikkeld als een modelbedrijvenpark voor Europa. Quares, de vastgoeddienstverlener, werkt samen met Blue Gate Antwerp Development (BGAD) aan een innovatief businessparkmanagement. Het businessparkmanagement streeft naar intensieve samenwerking om een circulair en CO_2-neutraal bedrijventerrein te kunnen realiseren. De samenwerking richt zich op industriële symbiose of clustering op procesniveau en op shared services en infrastructuur. In dit parkmanagement zijn de aspecten van een duurzaam parkbeheer meegenomen in de concept- en inrichtingsfase, wat zorgt voor kostenvoordelen en gemakkelijker te realiseren serviceverhoging en procesoptimalisaties.
- Zaubeek power CVBA is ontstaan uit de – relatief kleine - bedrijvenvereniging vzw Zaubeek met het oog op onderzoek en activiteiten rond mogelijkheden voor duurzame elektriciteitsproductie, de financiering van hernieuwbare energieproductie en de promotie van hernieuwbare energie. De bedrijventerreinvereniging zet in op duurzaam bedrijventerreinmanagement – people, planet, profit – en legt zich toe op algemene duurzaamheid op het bedrijventerrein “Zaubeek”. Dankzij een provinciale subsidie en inbreng van de bedrijventerreinvereniging is een vooronderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden van windenergie.
- In het kader van het BISEPS-project[36] (Business clusters Integrated Sustainable Energy PackageS) worden er gezamenlijke acties voor duurzame energie binnen een soort van coöperatieve structuur onderzocht.

Veel hangt af van de ligging van de terreinen, langs snelwegen zijn windmolens meer evident dan aan de rand van een dorp. Ook de betrokkenheid van managers op de bedrijventerreinen of de lokale politieke verantwoordelijken kunnen een trigger of belangrijke succesfactor zijn.

Praktijkvoorbeelden op de website[37] van het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM laten een diversiteit aan initiatieven zien. De energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit wordt in de voorbeelden nagestreefd door onder andere groepsaankoop van gas en elektriciteit voor bedrijven, een warmtenet voor een glastuinbouwzone, de duurzame herinrichting van de bedrijvenzone, zoeken naar industriële symbiose op vlak van materiaalstromen, capaciteitsoverschotten en warmte-uitwisseling en het uitvoeren van windstudies. Voor inspiratie wordt ook verwezen naar de website van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland met tal van voorbeelden[38].

---

35 https://www.vlaio.be/nl/publicaties/handleiding-co2-neutraliteit

36 https://www.leiedal.be/biseps-duurzaam-met-energie-op-bedrijventerreinen

37 http://www.btmvlaanderen.be/themas

38 https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/energie-besparen/bedrijventerreinen

1.4.2 Circulaire economie, ketenbeheer, water en afval

Circulaire economie is een economisch systeem dat duurzaam omgaat met grondstoffen, materialen en hulpbronnen om binnen ecologische grenzen economische welvaart te spreiden over huidige en toekomstige generaties (SERV, 2019).

Bij circulaire bedrijventerreinen gaat het om het afstemmen van de functies van gebouwen en bedrijven op elkaar zodanige dat het de circulaire economie bevordert, ook in transport en energie[39].

Circulaire economie is het sluitstuk van een doorgedreven 'ecologisch' afval en ketenbeheer.

Collectieve ophaling van Klein Gevaarlijk Afval

Een van de meer laagdrempelige (opstap) initiatieven in het kader van circulaire economie gaat over afval. Bedrijven zijn verplicht Klein Gevaarlijk Afval (KGA) afzonderlijk in te zamelen, maar voor veel kmo's gaat het om zo'n kleine hoeveelheden dat dit wel eens op de achtergrond geraakt. Hier kunnen bedrijventerreinverenigingen – al dan niet in samenwerking met afvalbeheerders – een eerste tap zetten om de materialenketen duurzamer te maken.

Praktijkvoorbeelden op de website[40] van het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM laten een diversiteit aan initiatieven zien. Keten- en rationeel beheer van materialen, water en afval vindt voorbeelden in een groepsaankoop voor afvalinzameling en voor diverse afvalstromen, in benchmarkingsessie over afvalverwerking van plastiek, karton en hout, in een smart symbiose via een matchmaking platform om industriële afval- en nevenstromen een hoogwaardigere bestemming te geven, in gezamenlijke papier- en kartonophaling en in gezamenlijke of collectieve ophaling van KGA.

Samenwerking rond afvalbeheer wordt bemoeilijkt door de soms complexe regelgeving en het gebrek aan budget-neutrale (laat staan winstgevende) businessmodellen. De Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM) geeft aan dat in de praktijk afzonderlijke contracten dikwijls lucratiever blijken voor de bedrijven (na extra onderhandelen) en ook de ophalers van afval verdienen er meer aan. Er gaan geen incentives vanuit het logistiek kader naar meer duurzame inzamelsystemen. Voor gezamenlijke afvalpunten is op vlak van logistiek een omgevingsvergunning nodig en het verwerkingsproces is aan strenge regelgeving gebonden.

OVAM liet een onderzoek naar collectieve afvaloplossingen voor bedrijventerreinen (Arcadis, 2019) uitvoeren en daaruit bleek dat een collectieve afvalinzameling met een centraal inzamelpunt op een bedrijventerrein kostenefficiënter én duurzamer is dan de bestaande individuele ophalingen.

In de studie is een theoretisch kostenmodel ontwikkeld dat systemen van collectieve afvalinzameling afzet tegen scenario's waarin bedrijven de bronsortering op eigen houtje organiseren. Alle scenario's met collectieve inzameling (met verschillen op vlak van haal- of brengmethode, het type werknemer, de inzameling van specifieke afvalstromen …) presteren beter dan wanneer de bedrijven hun afval elk apart laten inzamelen.

---

39 https://www.kampc.be/artikel/2019/12/11/Blog-17-Circulaire-gebiedsontwikkeling-hoe-ziet-een-circulair-bedrijventerrein-eruit?

40 http://www.btmvlaanderen.be/themas

Collectieve inzameling ligt ook in de lijn van de VLAREMA-wetgeving, het Vlaams reglement voor duurzaam beheer van materiaalkringlopen en afvalstoffen. Meest kostenefficiënte scenario voor de betrokken stakeholders én voor de overheid zou de centrale inzameling met de 'haalmethode' zijn met een beheerder van het recyclagepark of van het bedrijventerrein of van een deelnemende producent. De afvalstromen worden daarbij ingezameld en (tijdelijk) opgeslagen op een site op het bedrijventerrein. Financieel zou deze businesscase meest interessant zijn voor de terreinbeheerder en voor de deelnemende bedrijven, de terugverdientijden voor de bedrijven zijn kort, vaak minder dan één jaar, en de besparing aanzienlijk.

De berekeningen zijn hoofdzakelijk gemaakt op basis van cijfers uit de tool Cirkeltips[41]. OVAM heeft, in samenwerking met verschillende partners, de online tool en platform Cirkeltips uitgewerkt dat bedrijven kan helpen om een duurzamer materiaalbeheer te ontwikkelen.

Het symbioseplatformen

Een relatief nieuw initiatief tot samenwerking op bedrijventerreinen is het symbioseplatform smartsymbiose van OVAM[42]. Op het symbioseplatform ontmoeten vragers en aanbieders van materialen elkaar. Een symbioseteam helpt om de juiste contacten te leggen, samen met kennis- en onderzoekscentra. Industriële symbiose beoogt hoogwaardige inzet van een materiaalstroom tussen bedrijven en op het symbioseplatform ontmoeten vragers en aanbieders elkaar. Het platform richt zich naar bedrijven, milieucoördinatoren en -consultants, onderzoeksinstellingen en elke organisaties die herbruikbare materialen wil inzetten.

PlatformU[43] is een (gratis) online platform dat beheerders van bedrijvenzones helpt data te verzamelen over materiaalgebruik, vrije ruimte en zelfs medewerkerscapaciteit en kadert in Vlaanderen Circulair[44].

Vlaanderen Circulair

Vlaanderen Circulair[45] vervangt het vroegere Materialenprogramma en is bedoeld om een circulaire economie als transitieprioriteit uit te rollen. Het programma is een partnerschap van overheden, bedrijven, social-profit bedrijven en de kenniswereld. Er zijn drie transversale thema's waarbinnen diverse projecten worden ondersteund:

- de circulaire stad,
- circulaire businessstrategieën en
- circulair aankopen.

De nabijheid van bedrijven op bedrijventerreinen maakt het makkelijker om materialen, water, energie, ruimte en voedsel aan elkaar toe te leveren en projecten van ecoclusters en circulaire economie op te zetten. Voor de call van 2019 werden 53 projecten geselecteerd[46] waaronder verschillende bedrijventerreinen.

---

41 Cirkeltips https://www.cirkeltips.be/home.xhtml

42 https://www.smartsymbiose.com/#/

43 https://platformu.org/

44 https://vlaanderen-circulair.be/nl/aan-de-slag/tools-en-platformen/tool-2/platformu

45 https://vlaanderen-circulair.be/nl/onze-projecten

46 https://www.vlaio.be/nl/nieuws/53-nieuwe-open-call-projecten-circulair-ondernemen

Vlaanderen Circulair ondersteunt projecten rond circulaire economie omdat er bij de bedrijven nog drempelvrees is en samenwerking niet altijd evident.

Een studie van de SERV Stichting Innovatie & Arbeid - Troeven en uitdagingen voor de tewerkstelling in de Budaregio. Een onderzoek bij bedrijven uit de sectoren bouw, recyclage en logistiek (Baisier & Van Rampelberg, 2020) - bracht een aantal drempels naar boven voor de samenwerking tussen bedrijven rond het thema circulaire economie. Zo zijn er om concurrentiële redenen bezwaren om bedrijfsinformatie over materialengebruik en afvalstromen te delen, evenals informatie over het klantenbestand en de activiteiten. Er zijn ook praktische knelpunten zoals de kwaliteit van de informatieflow op het platform en de wettelijke en juridische gevolgen, professioneel afval moet via een erkende, geregistreerde afvalinzamelaar gebeuren en volgens geëigende procedures.

Mooimakers

Mooimakers[47] is een Vlaams initiatief tegen zwerfvuil en sluikstorten, een thema dat ook de beeldvorming en veiligheid op bedrijventerreinen bevordert.

Mooimakers is een samenwerking tussen OVAM, Fost Plus en de VVSG. OVAM is verantwoordelijk voor het afvalstoffen- en materialen- en bodemsaneringsbeleid, Fost Plus verenigt de bedrijven die verpakte producten op de Belgische markt brengen en de lokale overheden staan in voor openbare netheid en zijn verenigd in de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG).

Mooimakers is een sluitstuk in de activiteiten van Fost Plus[48], 25 jaar geleden opgericht om het verpakkingsafval op te halen en zoveel mogelijk te recycleren. Naast hun activiteiten ontwikkeld voor de verpakkingproducerende partijen en de consumenten - met respectievelijk responsabilisering en selectieve ophaling - is er actie nodig om het zwerfvuil, als het ware een ‘derde’ partij waaronder veel verpakkingsmateriaal, aan te pakken.

Mooimakers richt zich met haar acties tot verschillende maatschappelijke actoren: individuen, lokale besturen en Vlaamse partners, bedrijven, scholen en verenigingen.

De acties voor bedrijven[49] zijn gesteund op vijf pijlers.

- Infrastructuur: vuilbakken blikvangers, enz.
- Omgeving aanpassen om zwerfvuil te voorkomen.
- Sensibiliseren en communicatie.
- Handhaving.
- Participatie.

Mooimakers ondersteunt initiatieven van bedrijven en bedrijventerreinen met materiaal en begeleidende informatie. De projectoproep Integrale bedrijfstrajecten[50] staat open voor elk bedrijf

47 Website https://mooimakers.be/index.php/

48 Fost Plus zorgt voor inzameling en recyclage van huishoudelijke verpakkingen in België, alle bedrijven die deze verpakkingen op de Belgische markt brengen moeten lid worden van Fost Plus

49 Ondersteuning van bedrijven https://mooimakers.be/wat-kan-jij-doen/bedrijf

50 https://mooimakers.be/bedrijfsprojecten

dat gevestigd is in het Vlaamse Gewest en wordt ondersteund door een bedrijvencoach en opvolging.

Mooimakers werkt aan een draaiboek voor het implementeren van bedrijfstrajecten, bestaande uit verschillende stappen: voorbereiding, communicatie, infrastructuur. De ervaring is dat projecten op commerciële sites, met veel winkels en passage van burgers, meer enthousiasmeren en een grotere betrokkenheid genieten van de bedrijven op de site.

Mooimakers voorziet ook in training in actiemethodieken, het gebruik van communicatiekanalen en andere drempelverlagende initiatieven.

Corona heeft sommige projecten (zes maand) vertraagd maar schakelt Mooimakers anderzijds een versnelling hoger door de digitalisering in informatie- en opleidingsinitiatieven.

Een eerste bedrijventerreintraject is gestart op Cargovil, een tweede traject in Beeringen en een derde op Grensland Menen-Wervick waar het deel uitmaakt van een groter project rond circulaire economie. Op de terreinen is de bedrijventerreinmanager actief betrokken en voor initiatieven zoals de Mooimakers is het zeer belangrijk om één aanspreekpunt te hebben om de samenwerking op te zetten.

Voor een Mooimakers bedrijventerreintraject is één aanspreekpunt en de samenwerking met de lokale overheden en met het Agentschap Wegen en Verkeer (AWV) onontbeerlijk.

Lokale overheden – en de organisaties - vinden snel(ler) de weg naar Mooimakers voor acties binnen hun wijken, scholen en het verenigingsleven, maar de bedrijventerreinen blijven nog vaak uit het zicht en uit de belangstelling. Naast Mooimakers coaches voor de steden en gemeenten worden nu ook bedrijvencoaches ingezet. De bedrijvencoaches moeten steden en gemeenten overtuigen om mee te stappen in projecten op bedrijventerreinen en aantonen dat er ook voor hen voordelen aan zijn.

Voor Mooimakers is het belangrijk om een laagdrempelig aanspreekpunt te hebben om informatie, tools en methodieken te delen. Bedrijventerreinverenigingen en zeker bedrijventerreinmanagers zijn belangrijke hefbomen om activiteiten op te zetten, samen met actieve lokale overheden en de koepelorganisatie VVSG.

Grootste drempels zijn het gebrek aan informatie, bekendheid en de soms trage procedures om projecten op te zetten. Er is een duidelijke kloof tussen de snelheid waarmee bedrijven beslissingen nemen en dit van het beslissingsparcours van overheidsdiensten, zeker wanneer meerdere overheidsdiensten betrokken zijn zoals in het geval van zwerfvuil langs diverse types van wegen. Dan is niet enkel de stad of gemeente mee betrokken maar ook AWV.

1.4.3 Beeldvorming, biodiversiteit en inrichting

Acties van beeldvorming en biodiversiteit hebben tot doel om een ecologisch en visueel aantrekkelijke omgeving op het bedrijventerrein te realiseren. Meer en meer wordt ook nagedacht om bedrijventerreinen evenwichtig te integreren in de omgeving en als een verlengde van de andere sociale activiteiten.

Het Departement Omgeving[51] voorziet informatie en ondersteunt initiatieven. Er is een inspiratiegids ecologisch groen op bedrijventerreinen samengesteld en beschikbaar op de website[52].

In dit kader zijn de Green Deals[53] van belang, vrijwillige overeenkomsten tussen (privé)partners en de Vlaamse overheid om samen een groen project uit te bouwen. De partners kunnen bedrijven maar ook bedrijventerreinen zijn. De Green Deal Bedrijven en biodiversiteit willen de biodiversiteit op bedrijventerreinen verhogen en het draagvlak ervoor versterken. De initiatiefnemers, Departement Omgeving, Agentschap voor Natuur en Bos, Natuurpunt en Corridor, willen bedrijven zo aanmoedigen om samen te investeren in meer biodiversiteit op bedrijventerreinen. De initiatiefnemers hebben in de doelstellingen van deze Vlaamse Green Deal de realisatie van minstens één groot voorbeeldproject opgenomen voor bedrijventerreinen. Het zou gaan om een grootschalig bedrijventerrein dat als voorbeeldproject dient van biodivers beheer en samenwerking tussen alle actoren. Om deze actie op te zetten, zijn tot op heden nog geen geschikte deelnemers gevonden.

Op federaal niveau ondersteunt de biodiversiteitscampagne[54] met informatie en werkmethodieken/tools de acties op het terrein.

Het 2B Connect-project is een Interreg samenwerking tussen Vlaanderen-Nederland waarbij in de voorbije vier jaar 26 partners in de grensregio Vlaanderen-Nederland aan meer biodiversiteit op bedrijventerreinen hebben gewerkt, op zoek naar kansen voor biodiversiteit en een robuustere leefomgeving[55].

Op Europees niveau wordt dit thema ondersteund door het Het LIFE (l'Instrument Financier pour L'Environnement) programma, een Europees financieringsprogramma dat wil bijdragen tot de uitvoering, actualisering en ontwikkeling van milieubeleid en milieuwetgeving met het oog op duurzame ontwikkeling in de Europese Unie. In Vlaanderen ondersteunen het Agentschap Innoveren & Ondernemen en het Agentschap voor Natuur en Bos met informatie en begeleiding de aanvragen die in het kader van LIFE worden ingediend[56].

Praktijkvoorbeelden op de website[57] van het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM laten een diversiteit aan initiatieven zien. Verbetering van de beeldvorming, biodiversiteit en inrichting bestaan uit bijvoorbeeld beweegvriendelijke bedrijventerreinen met beweegbank of bewegingstoestellen, het inrichting van een bufferbekken of een bijenvriendelijke zone, inzetten op duurzaamheid algemeen, sociale interactie en een aantrekkelijke inrichting of het onderhoud van het grasland aan begrazing overlaten.

Biodiversiteit kadert in de ruimere vraag naar een aantrekkelijke omgeving die bij veel bedrijven op bedrijventerreinen leeft. In een recente studie van de Stichting Innovatie & Arbeid over de Budaregio (Baisier & Van Rampelberg, 2020) kwam dit aspect ook sterk naar voor.

---

51 Website https://omgeving.vlaanderen.be/energie-klimaat-en-milieu/biodiversiteit

52 Inspiratiegids ecologisch groen op bedrijventerreinen http://green4grey.be/sites/default/files/inspiratiegids_bedrijven.pdf

53 Green Deals https://omgeving.vlaanderen.be/green-deal-bedrijven-en-biodiversiteit

54 https://samenvoorbiodiversiteit.be/nl/

55 Website https://www.2b-connect.eu/

56 https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidiedatabank/life-programma

57 http://www.btmvlaanderen.be/themas

1.4.4 Risicobeheersing en beveiliging

Beveiliging is meestal een van de eerste thema's die bij het bedrijventerreinmanagement op de agenda komt. Vaak zijn problemen met de beveiliging van het bedrijventerrein de aanleiding om rond te tafel te gaan zitten. Camerabewaking en gezamenlijke security komen regelmatig voor. Er zijn ook meer en meer initiatieven rond cybersecurity.

Naar aanleiding van Covid-19 bundelde het bedrijventerreinnetwerk de belangrijkste acties met het oog op de specifieke gevolgen van de lockdown. Veel bedrijven waren tijdelijk maar heel onverwacht gesloten waardoor er minder sociale controle en een grotere kans op bezoek van dievenbendes was. Daarom was men extra waakzaam voor verdachte personen en wagens. Als voornaamste acties werden opgelijst[58]:

- consortiumbewaking,
- buurtinformatienetwerk, al dan niet in combinatie met een whatsAppgroep en
- camerabewaking op het niveau van het bedrijventerrein.

Praktijkvoorbeelden op de website[59] van het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM zijn onder meer:

- risicobeheersing en beveiliging, zoeken naar kwaliteitsstandaarden in de beveiligingsactiviteiten,
- buurtinformatienetwerk (BIN) of camerabewaking,
- een sleutelsysteem dat er voor zorgt dat de brandweer in geval van brand(alarm) snel en veilig op de juiste plaats kan komen
- consortiumbewaking op het bedrijventerreinen.

Een buurtinformatienetwerk kan - al dan niet in samenwerking met de bedrijventerreinvereniging - de lokale politie om bijkomende maatregelen vragen.

1.4.5 Delen van personeel en personeelsdiensten

Vacatures en personeel delen is altijd een moeilijk evenwicht tussen gebruik maken van het kennissennetwerk van alle werknemers op het bedrijventerrein om nieuwe werknemers te rekruteren en de mogelijke weerstand van collega-ondernemers die schrik hebben om hun eigen werknemers te verliezen. Er gaat dan ook veel aandacht naar gericht taalgebruik waarbij de nadruk gelegd wordt op het doorsturen van de vacature naar familie en vrienden. Het uitwisselen van personeel is een delicaat gegeven gezien de potentiële concurrentie. Competenties zijn schaars en worden beschermd.

Het gezamenlijk organiseren van jobbeurzen of samenwerkingsinitiatieven met scholen zijn meer laagdrempelig en worden ook bedrijventerrein-overschrijdend opgezet.

Praktijkvoorbeelden op de website[60] van het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM zijn:

- het delen van diensten en personeel in gezamenlijke tools voor stages, opleidingen,

58 http://www.btmvlaanderen.be/in-de-kijker/aandacht-voor-inbraakpreventie-tijdens-corona

59 http://www.btmvlaanderen.be/themas

60 http://www.btmvlaanderen.be/themas

- een Airbnb voor de logistieke sector,
- een online deelplatform waarop bouwbedrijven en werven onderling materieel kunnen uitwisselen,
- het onderling delen van materiaal en ruimte of het opzetten van solidaire buitenschoolse kinderopvang.

Een opmerkelijk initiatief is het project 'Lerende Parken'[61].

Lerende Parken zet in op levenslang leren bij werknemers van kmo's op een bedrijventerrein. De bedoeling is om schaalvoordelen te realiseren door gezamenlijk competenties, talenten en kennis op een bedrijventerrein in kaart te brengen. Met het overzicht wil men de inzetbaarheid en motivatie van werknemers leren kennen en een zicht krijgen op de opleidingsnood en het jobaanbod in het bedrijvenpark. De inzetbaarheidsmatrix die hieruit kan opgemaakt worden kan als basis dienen om interne en externe mobiliteit te faciliteren en werknemers gemotiveerd aan het werk houden.

1.4.6 Mobiliteit, transport en logistiek

Voor de mobiliteit van de werknemers kan een beroep gedaan worden op de strategische ondersteuning van de Provinciale MobiliteitsPunten[62] en op financiële steun van het Pendelfonds[63]. Met de steun van het pendelfonds kunnen mobiliteitsplannen en mobiliteitsverantwoordelijken gesubsidieerd worden.

Elke provincie heeft een Provinciaal MobiliteitsPunt waar bedrijven en private instellingen terecht kunnen - zoals een bedrijventerreinvereniging - die woon-werkverkeer op een duurzamere manier willen organiseren.

De Provinciale MobiliteitsPunten ondersteunen bedrijven onder andere bij het indienen en uitvoeren van de projecten, bijvoorbeeld in het kader van het Pendelfonds[64]. Ze zijn een samenwerking tussen de provincies en het Vlaams Gewest. De Povinciale MobiliteitsPunten werken aan een test-caravaan waarbij diverse vervoersmodi kunnen uitgetest worden. Zij initiëren deze test-caravaan voor bedrijven en bedrijventerreinen om alle bedrijven gedurende een bepaalde periode gratis te laten proeven van alternatieve vervoersmogelijkheden.

Andere topics die onder dit thema aan bod kunnen komen zijn:
- het gezamenlijk organiseren van transport,
- het toegankelijk(er) maken van het bedrijventerrein (ontsluiting) en
- het voorzien van gemeenschappelijke infrastructuur voor parkings, e-laadpalen enz.

Praktijkvoorbeelden op de website[65] van het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM zijn:
- het vergroening van de supply chain,

61 Een transnationaal ESF project https://ec.europa.eu/esf/transnationality/TPI-156

62 https://www.vlaanderen.be/organisaties/provinciale-mobiliteitspunten

63 https://www.pendelfonds.be/ondersteuning.php

64 Het pendelfonds subsidieert projecten van duurzaam woonwerkverkeer.

65 http://www.btmvlaanderen.be/themas

- de bedrijvenzone fietsvriendelijk(er) maken,
- het gebruik van de fiets voor woon-werk verplaatsing stimuleren,
- het voorzien in fietskluizen en projecten zoals een 'Shuttle into the Zone' bus die pendelaars van het station naar het bedrijventerrein brengt.

1.4.7 Kennisnetwerken en deelplatvormen

Naast een inhoudelijke thematische samenwerking zijn er ook initiatieven die gericht zijn op kennisdelen en deelplatformen voor materiaal.

Kennisnetwerk Bedrijventerreinmanagement BTM

Het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement is een project dat gesteund wordt door het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) en uitgewerkt wordt door de medewerkers van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (POM). Het is een web-gebaseerde bron van informatie over alle thema's waarrond op bedrijventerreinen kan worden samengewerkt. De POM-medewerkers brengen de informatie ook naar het terrein via info- en overlegmomenten.

Kennisnetwerken op het terrein

Veel initiatieven ontstaan tijdens contacten in informele netwerken. Trekkers in het bedrijventerreinmanagement zijn meestal ook sterk in het netwerken, zoals ook de voorzitters en de bestuursleden van bedrijventerreinverenigingen meestal echte netwerkers zijn.

In het geval het terrein deel uitmaakt van een intergemeentelijk samenwerkingsverband voor streekontwikkeling wordt ook het eigen netwerk van deze organisatie ingezet om het bedrijventerreinmanagement te ondersteunen. In het geval van Leiedal omvat het netwerk het merendeel van de gebruikelijke stakeholders: de POM, VLAIO, UNIZO, Voka, enz. en elke stakeholder heeft hierbij zijn eigen inbreng vanuit zijn/haar takenpakket. Maar het netwerk kan ook uitgebreid zijn met occasionele samenwerkingsverbanden met private initiatieven (bv. autodelen), OVAM en Kennisinstellingen zoals bv. Architectuur en Ontwerpen (in het kader van circulaire bedrijventerreinen).

Deelplatformen op het terrein

De deelplatformen zijn ondersteunend aan de samenwerkingsinitiatieven en overstijgen de puur thematische projecten maar zijn als logistieke ondersteuning een belangrijk project op zich.

Het meest eenvoudige platform is de bedrijventerreinwebsite om nieuwsberichten en informatie te delen. Een verdere stap is het delen van diensten zoals het plaatsen van vacatures of uitlenen van werkmateriaal. Een eenvoudig website beperkt zich meestal tot de grenzen van een bedrijventerrein of van een bedrijventerreinvereniging indien deze verschillende bedrijventerreinen overkoepelt.

Een kennis- of deelplatform overstijgt al snel de eigen bedrijventerreingrens omdat de producten en diensten diverse belangengroepen aanspreken. Enkele voorbeelden kunnen dit illustreren.

- EIVLA is een intergemeentelijke samenwerking (Vlaamse Ardennen) voor gezamenlijke initiatieven op bedrijventerreinen met een kennisuitwisselingsplatform tussen alle betrokkenen, bedrijven en lokale besturen.

- Start2share[66] bouwt met een subsidie van Vlaanderen Circulair een prototype van deelplatform voor drie bedrijventerreinen (beheer van Quares) en bij een positieve evaluatie wordt dit ook op andere grote bedrijventerreinen ingezet.

Kennis- en deelplatformen kennen soms een moeilijke start omdat er tussen de betrokkenen een grote mate van vertrouwen moet bestaan en de 'overwegend' digitale contacten maken dit nu net iets moeilijker.

Sommigen verwachten dat deze digitale platformen door de coronacrisis een boost kunnen krijgen. Het potentieel voor de toekomst wordt zeker nu al ingeroepen om de reikwijdte van de platformen uit te breiden zoals het voorbeeld hierna. Op de website van i.Revitalise[67], een platform voor het delen van B2B, staan enkele argumenten en voordelen:

- toenemende controles en maatregelen – ook door corona - zorgen voor meer onderbreking van de supply chains van bedrijven,
- meer personeel blijft afwezig van de productie en
- dienstverleningen worden onderbroken.

De operationele productiecapaciteit en expertise heeft er alle baat bij de handen in elkaar te slaan:

- het delen van lokale productiecapaciteit helpt om de schaarste aan middelen en mensen op te vangen, zeker bij cruciale machines (vb 3D printers om onderdelen van beademingstoestellen bij schaarste lokaal te produceren).
- overcapaciteit kan worden ingezet om dringende productienoden van andere bedrijven in te vullen.'

Bovenstaand voorbeeld toont dat de ruimtelijke nabijheid wel degelijk een pluspunt kan zijn bij B2B.

1.4.8 Industriële symbiose en andere samenwerkingsverbanden

Industriële symbiose betreft de samenwerking tussen bedrijven en gezien de geografische nabijheid zijn hiervoor meer mogelijkheden op bedrijventerreinen.

Bij industriële symbiose wisselen bedrijven nevenstromen met elkaar uit[68]. Industriële symbiose is soms de voorloper van - maar kan ook los of semi-gelinkt zijn aan - bedrijventerreinmanagement. De symbiose kan ook los van bedrijventerreinen of over bedrijventerreinen heen worden opgezet. De nabijheid van de bedrijven op een bedrijventerrein biedt extra mogelijkheden tot symbiose.

Een sprekend voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen de ecologische viskwekerij (Aqua4C) en de naburige tomatenkwekerij (Tomato Masters).

Op het bedrijventerrein Aalst Zuid IV is een intern bedrijfswarmtenet (door de koppeling van koelcapaciteit en verwarmingsbehoefte), en - als gevolg van organisch evolutief voortschrijdende inzichten tijdens de verkoop – ook aansluiting met de circulaire economie door drie geclusterde en complementaire bedrijven. Twee van de bedrijven zijn actief in recyclage van bouw- en

66 https://www.zone-luithagen.be/2020/02/start2share-op-jouw-bedrijventerrein.html

67 Platform voor het delen van B2B https://www.irevitalise.eu/nl

68 https://www.ovam.be/symbiose

sloopafval (PPR), respectievelijk grond- en groenfracties (RECYCLAZ), en één in recyclage van papier en karton (SUEZ).

In de studie Industriële symbiose op bedrijventerreinen (Konz & Thillart, 2002) stelt men vast dat industriële symbiose win-winsituaties kan opleveren rond thema's als water, afvalbeheer, reststromen, energie, enz. maar dat om een win-situatie te bekomen de bedrijven moeten samenwerken met andere betrokkenen zoals desgevallen de water- en energiemaatschappij. Voor sommige samenwerkingsprojecten kunnen ook wetten en reglementeringen in de weg staan.

In de studie (Konz & Thillart, 2002) worden voorbeelden onderbouwd met verdienmodellen en worden ook aanbevelingen weerhouden. Uit het onderzoek is gebleken dat door samenwerking van bedrijven en overheden op het niveau van bedrijventerreinen voordelen te behalen zijn en dat zo het kwaliteitsniveau van bedrijventerreinen op peil kan worden gehouden.

Industriële symbiose is ook een aantrekkelijk middel om te komen tot duurzame (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen en kan bijdragen aan duurzaam ondernemen. Het is volgens de auteurs wenselijk om eerst operationeel een pilot op bedrijventerrein niveau uit te testen, wat betekent dat er prioriteit moet worden gegeven aan samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven op bedrijventerreinniveau. Het strategisch managen van industriële symbiose kan indien nodig georganiseerd worden op regionaal niveau, voor het operationeel managen is volgens de auteurs parkmanagement aangewezen, waarbij vraaggericht en zakelijk gewerkt wordt. Kennisuitwisseling van good practice is hierbij zeer ondersteunend en inspirerend. Bedrijven worden gemotiveerd voor industriële symbiose als er concrete resultaten kunnen aangetoond worden en het is maatwerk dat stap voor stap modulair moet worden opgebouwd. Het is volgens de auteurs ook wenselijk dat er ondersteuning is van overkoepelende organisaties waardoor ook een veel beter draagvlak gecreëerd wordt en er een pro-actieve inbreng in strategisch beleid mogelijk wordt.

De idee is dat bedrijven die zich ruimtelijk dicht bij elkaar bevinden ook sneller samen economische activiteiten ontwikkelen of toeleveren aan elkaar. Deels is dat zeker zo, maar dit beperkt zich niet tot de grenzen van bedrijventerreinen.

Bij het opstarten van nieuwe bedrijventerreinen wordt dit soms wel mee in overweging genomen. Zo is er het voorbeeld van het intergemeentelijk samenwerkingsverband voor streekontwikkeling SOLVA die 'samenwerking' als een onderhandelingsthema bij de verkoop van gronden ziet op het bedrijventerrein Doorn Noord[69]. De stad Ninove en SOLVA hebben de ambitie om een duurzaam bedrijventerrein te realiseren met aandacht voor lokale energieopwekking, ruimtelijke kwaliteit, biodiversiteit en slim delen & samenwerken.

1.5 Financiering

De financiering is een cruciale pijler voor een duurzaam bedrijventerreinmanagement. Bedrijventerreinverenigingen kunnen putten uit verschillende bronnen om een evenwichtig verdienmodel uit te werken: vrijwillige of verplichte bijdragen van ondernemers op het bedrijventerrein, subsidies van de diverse overheden en eigen verdienmodellen.

[69] https://doornnoord.be/ons-verhaal

In Nederland voorziet de wetgever in de mogelijkheid om op een bedrijventerrein een BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) te installeren waarbij, na een inspraakproces van alle ondernemingen op de site, een verplichte bijdrage kan worden opgelegd op basis van een concreet werkings- en actieplan voor de komende vijf jaar.

1.5.1 Financieringsmodellen

De diverse financieringsbronnen zoals de (verplichte/vrijwillige) bijdragen van de bedrijven, de projectsubsidies en de eigen inkomsten kunnen nooit afzonderlijk instaan voor het nodige budget voor het bedrijventerreinmanagement, het zal altijd een combinatie zijn. Er bestaan voor de verdienmodellen geen ideaaltypes, veel hangt af van de omvang van het bedrijventerrein en van de aard van activiteiten.

De financiering is vooral afhankelijk van de al dan niet verplichte ledenbijdrage, de aanvullende subsidiëring van de verschillende overheden en het verdienmodel van de samenwerking.

In het evaluatierapport (Technum, 2015) waarbij 57 bedrijventerreinen betrokken waren, zien we een grote variatie in financiering tussen de betrokken bedrijventerreinen, maar ledenbijdragen en projectsubsidies zijn wel dominant. Gezien subsidies door verschillende bestuursniveaus worden voorzien, bestaan er op het terrein zeker verschillen naar provincie en lokale overheden.

Naar analogie van modellen in de literatuur voor de financiering van BedrijvenInvesteringsZones (BIZ) kunnen drie hoofdbronnen voor financiering worden onderscheiden:

1. Ledenbijdragen
2. Heffingen door (lokale) overheden met herinvestering in de terreinen (BIZ-model)
3. Subsidiëringen van (diverse) overheden die los staan van individuele ledenbijdragen.

Er is ook en vierde mogelijke bron van inkomsten, met name potentiële winst uit gezamenlijke activiteiten.

4. Financiële voordelen uit gezamenlijke investeringen/aankopen/initiatieven.

Deze vierde bron gaat uit van significante ‘opbrengsten’ die door de samenwerking gecreëerd kunnen worden, zoals gezamenlijk (energie)beheer, groepsaankopen, dienstverlening, kostenbesparingen en andere inkomsten voor de werking van de bedrijventerreinvereniging.

Op de website[70] van het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM worden de voorbeelden schematisch samengevat in een handleiding waar drie categorieën van activiteiten worden onderscheiden.

- Kostenbesparende activiteiten zoals samenwerkingsactiviteiten die voordelen opleveren ten opzichte van individuele aankopen.
- Service en kwaliteitverhogende activiteiten die (niet noodzakelijk) leiden tot kostenvoordelen maar vooral gericht zijn op een betere service en/of kwaliteit.
- Opbrengstgenererende activiteiten die gaan over commerciële acties of investeringsprojecten die alleen door een ‘collectiviteit’ rendabel te maken zijn. Investeringen in energiebesparingen of in hernieuwbare energietechnologieën zijn typische voorbeelden.

Belangrijke drempel om hieruit een echt verdienmodel te genereren zijn de ‘investeringskosten’ in tijd en middelen vooraf aan de opbrengsten.

70 http://www.btmvlaanderen.be/themas

Bovenstaande vier financieringsmodellen hebben elk hun eigen voor- en nadelen voor enerzijds de bedrijven, bijvoorbeeld op vlak van gelijke bijdragen, afhankelijkheden van overheden, en voor anderzijds de beleidsmakers wat bijvoorbeeld de regelgeving en de sturingsmogelijkheden betreffen.

In de praktijk komen deze modellen niet voor in zuivere vorm of als alleenstaande bron van financiering, maar worden aangevuld met de andere financiële bronnen. In dit kader is het beter te kijken naar het belang van de diverse financieringsbronnen.

In onderstaande figuur worden voor de verschillende modellen de meest opmerkelijke topics die zich als hefboom of drempel kunnen manifesteren samengebracht.

Figuur 4 Businessmodellen en drempels/hefbomen voor bedrijventerreinmanagement

Gebaseerd op vrijwillige ledenbijdragen: ✓ Betrokkenheid van alle leden ✓ Interne sturing ✓ Externe vertegenwoordiging ✓ Niet noodzakelijk alle bedrijven ✓ Hoogte van ledenbijdrage	Gebaseerd op verplichte bijdrage (of heffingen en overheidsfinanciering cfr. BIZ Nederland) ✓ Transparante regelgeving ✓ Sturing door de overheden ✓ Geen free riders ✓ Gelijke profit voor alle bedrijven
Gebaseerd op eigen verdienmodel ✓ Extra investeringen ✓ Economisch voordeel ✓ Laaghangend fruit is beperkt ✓ Complexe dossiers vergen tijd	Gebaseerd op projectsubsidies ✓ Onzekere inkomsten ✓ Complexiteit calls ✓ Tijdsinvestering dossier

Er zijn geen cijfers of statistieken over de verschillende verdienmodellen, maar experten uit het werkveld stellen vast dat van de meeste bedrijventerreinverenigingen de financiering divers is. Verenigingen werken overwegend met (vrijwillig) lidmaatschap en een bijdrage naar grootte. Het verplichte lidmaatschap wordt meer en meer de norm bij het ontwikkelen van nieuwe terreinen, zeker als de ontwikkeling en het beheer in handen is van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling.

1.5.2 BedrijvenInvesteringsZone BIZ/BID

Nederland als gidsland

De BedrijvenInvesteringsZones (BIZ)[71] in Nederland zijn ontstaan naar het voorbeeld van buitenlandse concepten. In de jaren zestig bestond dergelijk concept onder de naam Business Improvement District (BID) in onder andere Toronto, Canada.

De modellen voor BIZ kunnen zowel op het niveau van een bedrijfsterreinen als overkoepelend voor verschillende bedrijventerreinen toegepast worden (Technum, 2015).

Na een proefperiode van vijf jaar is in Nederland op 1 januari 2015 de Wet op de BedrijvenInvesteringsZones van kracht[72] gegaan. De wet is specifiek gericht op de verbetering

[71] BIZ wordt in Nederland toegepast en in Engeland als Business Improvement District BID

[72] https://wetten.overheid.nl/BWBR0035933/2015-01-01

van de omgevingskwaliteit van oude bedrijventerreinen. De invoering van BIZ gebeurde oorspronkelijk onder een experimentregelgeving en werd BIZ-wet in 2014.

Een BIZ is een gebied waarvoor bedrijven samen een private organisatie oprichten (vereniging of stichting) om voor omgevingsverbeteringen te zorgen[73]. De bedrijven op het bedrijventerrein of terreinen laten de lokale overheid toe om een jaarlijkse heffing te innen waarbij de opbrengst terugkeert onder de vorm van een subsidie aan de ondernemersvereniging. Het bedrijventerreinmanagement kan met het bedrag investeringen doen ter verbetering van de ruimtelijke kwaliteit van het gebied.

De gemeente neemt het initiatief om een BIZ te creëren maar kan dit enkel doen op verzoek van de ondernemers en als er een voldoende breed draagvlak – na een meting - is bij de ondernemers. Het zijn de bedrijven die mee de grenzen van het gebied bepalen waar de heffing voor geldt, wie de heffing moet betalen en hoe hoog deze is. Door deze methodiek van draagvlak en planning kunnen collectieve investeringen beter getriggerd worden.

Op het BIZ-kennisnetwerk[74] worden een aantal tips geven voor (en vooraf aan) het opstarten van een BIZ of BID, waaronder onderstaande voorbeelden.

- Inventariseer de behoeften van bedrijven bij de oprichting van een BIZ en vul het takenpakket van BIZ-acties aan met ruimtegebruik(strategieën), lobbyactiviteiten, voorkomen van leegstand en sociale projecten.
- Zoek voor de BIZ diverse bronnen van inkomsten, naast de subsidie.
- Zet bij de oprichting ook een monitoring op.
- Zorg voor voldoende omvang om effectief te kunnen zijn.

Er is een groeiende interesse voor het BIZ-model[75] en deze vorm van parkmanagement op bedrijventerreinen is bijvoorbeeld populair in Noord en Zuid Holland. In steden en gebieden waar de lokale en regionale overheden de BIZ stimuleren zijn meerdere BIZ-samenwerkingsverbanden actief. Gemeentelijke en provinciale overheden hebben een belangrijke stimulerende rol.

De evaluatie na 5 jaar BIZ leerde dat de BIZ beantwoordt aan een reële behoefte tot samenwerking en dat ze meestal voortbouwden op bestaande vormen van samenwerking. Het BIZ-model verstevigt de samenwerking door de specifieke organisatiekenmerken en de wettelijk basis. De BIZ zorgt voor efficiënte en effectieve besteding van de middelen en voorkomt free-riders, een belangrijk obstakel bij vrijwillig lidmaatschap. De BIZ zorgt voor een betere onderhandelingspositie op alle vlakken. De BIZ wordt na de vijf jaar dan ook meestal verlengd. Een BIZ zorgt niet alleen voor meer financiële middelen maar versterkt ook de onderhandelingspositie ten opzichte van de overheid en de andere betrokkenen. De BIZ blijkt een passend middel om gebiedsgerichte doelstellingen samen te realiseren.

Schaalvergroting en (extern) professioneel management zijn belangrijke hefbomen om visie, strategie en activiteiten te ontwikkelen die verder gaan dan samenwerking bij een ondernemersvereniging, evenals ondersteuning door externe (vak)organisaties. Veelal groeit de

---

73 Kennisnetwerk:https://www.kennisnetwerkbinnensteden.nl/best-practices/best-practice-bid-en-biz-internationale-lessen-voor-bedrijveninvesteringszones/

74 https://www.kennisnetwerkbinnensteden.nl/best-practices/best-practice-bid-en-biz-internationale-lessen-voor-bedrijveninvesteringszones/

75 https://public.tableau.com/profile/cmihva#!/vizhome/BedrijveninvesteringszonesBIZinNederland/BIZ-Bedrijveninvesteringszones-in-Nederland-2019

betrokkenheid naarmate meer initiatieven en belangen gedeeld en de financiële voordelen duidelijk worden.

Bij de opstart van een BIZ zijn informatievoorziening, transparantie bij het organiseren van de stemming en de betrokkenheid van (zittende) bestuursleden en van de gemeente van groot belang. Het succes wordt medebepaald door de specifieke context (noden) en de historiek van de site, maar altijd is 'een sense of urgency' een belangrijke hefboom voor een succesvolle oprichting van een BIZ. Een BIZ is gemakkelijker op te richten in een winkelzone omdat daar de gemeenschappelijke noden – het creëren van een aantrekkelijke omgeving voor de winkelende klanten – veel prominenter zijn.

De verschillende redenen en noden om een BIZ op te richten bepalen mee de doelstellingen – missie en visie – van de verenigde groep ondernemingen. Een duidelijke visie en plan van aanpak is niet alleen nodig bij de opstart van een BIZ, er is een langetermijnvisie nodig om een wettelijke grondslag te geven voor de heffing van de BIZ-bijdragen.

Het rapport 5 jaar BIZ formuleert enkele aanbevelingen en suggesties voor het succesvol opzetten van bedrijventerreinmanagement.

- Formuleer (bij de start) een duidelijke visie, maak een plan en houd controle. Bepaal een strategie en zet de doelen uit. Vorm een mix van strategische doelen en acties en activiteiten op het terrein.
- Zoek naar een gepaste schaalgrootte van bedrijventerreinmanagement en naar samenwerking met andere (vak- en andere) organisaties en overheden.
- Zet een stap naar professionalisering zodra het kan. Professionele bedrijventerreinmanagers zijn goed geplaatst om activiteiten en samenwerking op te zetten en een duidelijk aanspreekpunt, zowel intern als extern.
- Sluit aan bij actuele thema's zoals duurzaamheid en energietransitie en werk hiervoor samen met kenniscentra algemeen en hoger onderwijs in het bijzonder. Vooral voor de kmo's op de bedrijventerreinen kan dit interessant zijn omdat zij veelal te klein zijn om individuele projecten met onderwijsinstellingen op te zetten.

Het rapport geeft ten slotte aan dat de verdere studie van de (regionale) verschillen tussen bedrijventerreinmanagement de drempels en hefbomen en succesfactoren naar boven kan brengen.

Toepassing in Vlaanderen

In Vlaanderen zijn twee BID-zones opgezet in het kader van winkelzones en detailhandel, in Kortrijk en in Beveren[76], met onder andere de steun van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO).

In Hoogstraten onderzoekt de stad in samenwerking met het bedrijventerrein Meer en met (project)steun van de POM Antwerpen de mogelijkheid tot het opzetten van een BID.

1.6 Ondersteuning door de Vlaamse overheid

Voor de ondersteuning van economische activiteiten in Vlaanderen, zoals in het voorbeeld van het innovatiebeleid, heeft de Vlaamse overheid drie belangrijke instrumenten: regelgeving, subsidiekader en informatie & kennisdelen (informatiecampagnes).

76 http://www.detailhandelvlaanderen.be/detailhandelsbeleid/business-improvement-district

Duurzaam samenwerken is zowat altijd een voorwaarde wanneer de overheid ondersteuning geeft aan initiatieven die bedrijventerreinbeheer en -management faciliteren.

1.6.1 Regelgeving

De regelgeving[77] en het Decreet op bedrijventerreinen leggen geen focus op samenwerking, bedrijventerreinmanagement gebeurt in Vlaanderen op vrijwillige basis. Publieke en andere ontwikkelaars van bedrijventerreinen hebben door de regelgeving wel de opdracht tot goed beheer waardoor samenwerking tussen de bedrijven op de terreinen noodzakelijk is. Zo komt het dat bedrijventerreinbeheerders soms in de contracten met de bedrijven een verplicht lidgeld bepalen met het oog op bedrijventerreinmanagement. Bij nieuwe bedrijventerreinen is deze vorm van samenwerking zelfs meer en meer in de contracten met de bedrijven vastgelegd.

Vlaanderen zet wel in op duurzaam bedrijventerreinmanagement en hanteert hiervoor een brede definitie van duurzaamheid van People, Planet, Profit. Het doel is om met bedrijventerreinmanagement de kwaliteit van een locatie af te stemmen op de wensen van de betrokken bedrijven en overheden en om dit op lange termijn te continueren. Het economisch gegeven moet voordelen op gebied van milieu en ruimte incorporeren. De drie P's van People, Planet, Profit die samenvallen maken dat duurzaamheid echt duurzaam wordt - 'sustainable becoms truly durable' (Politeia, 2020).

Een goed onderhouden bedrijventerrein is een meerwaarde voor de omgeving, voor de bedrijven en voor de tewerkstelling en dit voor een lange periode. Goed onderhouden bedrijventerreinen kunnen ook gemakkelijker nieuwe bedrijven aantrekken.

De fundamenten voor een duurzaam bedrijventerreinmanagement worden gelegd bij de conceptfase van de (her)ontwikkeling van een bedrijventerrein omdat daar nog de meeste mogelijkheden liggen voor synergieën en voor gemeenschappelijke kostensparing. Denk aan gemeenschappelijke wateropvang, centrale groenvoorziening, centraal intekenen van bepaalde faciliteiten zoals vergaderzalen, lunchruimtes, catering, enz. Ook de mogelijkheden voor efficiënte hernieuwbare energieopwekking, zuinig ruimtegebruik en mobiliteit, transport en logistiek zijn in die fase het grootst.

De uitgangspositie van bedrijventerreinmanagement wordt mee bepaald door wat in de contracten van bedrijventerreinbeheer (verplicht) is vastgelegd. Ontwikkelaars van bedrijventerreinen hebben een impact op het latere bedrijventerreinmanagement.

1.6.2 Subsidies

Verschillende overheden voorzien subsidies voor onder andere infrastructuur (wegen of andere voorzieningen) en voor projecten waarbij in de voorwaarden dikwijls 'samenwerking' voorzien is. Zowel subsidies voor bedrijventerreinbeheer als -management hebben potentieel om duurzaam samenwerken op bedrijventerreinen te realiseren.

[77] Bouwvoorschriften zijn mogelijks een hefboom voor samenwerking, zeker als de regelgeving een ondersteuning is van de duurzaamheid van de gebouwen én van de bedrijventerreinen. Verplichtingen zoals wachtbuizen, bouwlagen, sterkte van bouwlagen (meerdere hoogtes, zonnepanelen, …), aanbouwverplichtingen en toegelaten types van bedrijven zijn stuk voor stuk een aanleiding en stimulans om met een of meerdere bedrijven te gaan samenwerken.

Informatie over subsidies voor (de aanleg van) bedrijventerreinen zijn te vinden op de website van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO)[78]. Subsidies voor het beheer van bedrijventerreinen zijn gebaseerd op het besluit van de Vlaamse regering met betrekking tot subsidiëring van bedrijventerreinen (24 mei 2013) en op 19 juli 2019 is aansluitend een nieuw Besluit Vlaamse Regering goedgekeurd[79].

Een overzicht van subsidies/calls voor bedrijventerreinmanagement is te vinden op de website van het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM Vlaanderen[80]. De belangrijkste bronnen van subsidie voor bedrijventerreinenmanagement en samenwerking zijn onder te brengen in vijf categorieën. VLAIO beheert de subsidies die door de Vlaamse overheid ter beschikking worden gesteld en ook de Europese middelen. Provincies zowel als gemeenten hebben de mogelijkheid om budgetten vrij te maken voor ondersteuning van het bedrijventerreinmanagement. Bedrijventerreinverenigingen kunnen zich ook inschrijven in projecten die door andere overheidsdomeinen worden opgezet.

1. VLAIO geeft operationalisering aan het Vlaams beleid.
   De Vlaamse overheid maakte in 2010 een budget vrij om een reeks van projecten op bedrijventerreinen te subsidiëren, VLAIO schreef daartoe een call en beoordeelde de projecten. Mogelijke begunstigden waren bedrijventerrein(verenigingen), de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (POM), Intercommunales, Voka, UNIZO, steden en gemeenten, Agentschap Waterwegen en verkeer, enz. Een veelheid aan initiatieven kwam in aanmerking als de focus gelegd werd op samenwerking op bedrijventerreinen, ook het opstarten van een bedrijventerreinenvereniging kon ondersteuning krijgen.
   In 2016 is de call herhaald. Als de call van 2010 nog vooral de bedoeling had om bedrijventerreinverenigingen op te zetten, dan ging de aandacht in 2016 met naast ondersteuning voor bedrijventerreinverenigingen ook naar thematische financiering.
   In 2017 lanceerde het Agentschap Innoveren & Ondernemen een projectoproep beveiliging van bedrijventerrein. Focus in de projecten is de algemene veiligheid op bedrijventerreinen met een integrale aanpak verbeteren.
2. EFRO-middelen hebben nog veel potentieel.
   VLAIO had ook de mogelijkheid om EFRO en Interreg-middelen of middelen van streekcharterprojecten in te zetten voor projecten op bedrijventerreinen en voor bedrijventerreinmanagement. Het Interreg IIIa-project is hiervan een voorbeeld. (POM West-Vlaanderen, 2009) en ook het BISEPS-project, gefinancierd door het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling en de Provincie West-Vlaanderen.
   Via Europese programma's en subsidies worden gemeenten en provincies getriggerd om in te zetten op aspecten van duurzaam ondernemen. De Europese structuur- en investeringsfondsen ESIF en het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling EFRO zijn voor de gemeenten en de regio's de meest belangrijke hefbomen voor stedelijke en lokale ontwikkelingsprojecten, maar worden volgens deskundigen nog te weinig gebruikt (Politeia, 2020). EFRO 2014-2020 had voor gemeenten een aantal opportuniteiten om als

78 https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/bedrijventerreinen

79 https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/528c7444-dec1-11e9-aa72-0242c0a80002

80 http://www.btmvlaanderen.be/subsidies

overheid mee de samenwerking tussen bedrijven te ondersteunen. Bijvoorbeeld kon gewerkt worden rond onderstaande thema's[81].

- Demonstratieprojecten om op het vlak van energie-efficiëntie samenwerking tussen bedrijven te stimuleren.
- Samenwerking op vlak van CO_2-reductie met mobiliteitsinitiatieven.
- Stijging van de ruimteproductiviteit door het bevorderen van multifunctionaliteit en valorisatie, transformatie of tijdelijke invulling van on(der)benutte (bedrijven)terreinen en gebouwen[82].

Interreg-programma's[83] zijn gericht op een beperkt aantal aspecten van kernthema's uit EU 2020.

- Transitie naar een kenniseconomie en versterking van innovatie.
- Transitie naar een koolstofarme economie.
- Versterken van het concurrentievermogen van kmo's.
- Valorisatie en duurzaam gebruik van milieu en/of hulpbronnen.

Klimaatverandering en levenskwaliteit voor burgers kleuren mee de invulling van de thema's en ondernemingen zijn daarom ook bij de uitvoering van Interreg-projecten en programma's een belangrijke doelgroep[84].

De contacten met Europese fondsen verlopen in Vlaanderen, via een uniek loket, het één-loket. Het één-loket is op een drieledig niveau ingevuld: het front-office of ondernemingsloket, het middle-office met het Agentschap Ondernemen & Innoveren en de Vlaamse infolijn en de back-office bij de lokale besturen en de Vlaamse administraties en agentschappen (Politeia, 2020).

3. Provincies kunnen eigen initiatieven nemen op dit vlak.
   De provincie Oost-Vlaanderen voorziet een subsidie voor duurzame bedrijventerreinen. De provincie Limburg heeft een subsidiereglement Eco-efficiënte bedrijventerreinen.
4. Gemeenten kunnen bedrijventerreinen ondersteunen in het kader van hun economisch beleid.
5. Thematische projectsubsidie van Vlaamse departementen of overheidsdiensten kunnen ook voor bedrijventerreinmanagement aangewend worden.
   In de voorbije jaren zijn er binnen verschillende beleidsdomeinen - zoals door het Departement Omgeving en de Vlaamse overheidsdienst OVAM - subsidies vrijgemaakt die ook voor bedrijventerreinmanagement en samenwerkingsprojecten kunnen ingezet worden. Projectsteun voor circulaire economie en afvalbeheer zijn hier voorbeelden van, zoals ook voor biodiversiteit op bedrijventerreinen.

---

81 Andere belangrijke opportuniteiten zijn te vinden in het Interreg-programma.

82 https://www.vlaio.be/nl/media/346

83 EFRO-Interreg omvat meerdere programma's die binnen het EU 2020 kader gericht zijn op duurzame groei en jobs. Het EFRO-Vlaanderen programma en Interreg-programma's zijn samen het EFRO-luik van het Cohesiebeleid in Vlaanderen en is gefocust op de transformatie van regionale economie.

84 https://www.vlaio.be/nl/andere-doelgroepen/europees-fonds-voor-regionale-ontwikkeling-efro/interreg/wat-je-moet-weten-over

De meest omvangrijke ondersteuning voor bedrijventerreinmanagement komt van projectsubsidie van VLAIO die enerzijds gericht is op het formaliseren van bedrijventerreinmanagement en anderzijds op thematische projecten.

Met de projectsubsidie wil het Agentschap Innoveren & Ondernemen dat het bedrijventerreinmanagement thema's en objectieven opneemt die voor de Vlaamse overheid belangrijk zijn: samenwerking op vlak van energie, logistiek, duurzaam woon-werkverkeer, eco-efficiëntie, enz. De projecten in het kader van de call moeten breed gedragen zijn (door een bedrijventerreinvereniging of netwerk met een hoge graad van lidmaatschap) en bij voorkeur met ook een effectieve personeelsinzet (bedrijventerreinmanager). Er wordt uitgegaan van cofinanciering van de bedrijven en de lokale besturen met het oog op een duurzame werking.

De project call van het Agentschap in 2010 was bedoeld voor (projectmatige) subsidies om de samenwerking op bedrijfsterreinen tussen bedrijven en met externe partners te bevorderen. Met de financiële ondersteuning binnen deze projectoproep zijn bedrijventerreinverenigingen ontstaan en werden parkmanagers aangesteld, al dan niet via intermediaire organisaties of met eigen professionele parkmanagers. De subsidies werden vooral aangewend om acties uit te voeren met betrekking tot netwerking, beveiliging, bewegwijzering op het bedrijventerrein, samen aankopen (vb. voor (groene) stroom) en studiewerk voor meer ambitieuzere acties.

Projectsubsidie van VLAIO wordt in schijven uitgekeerd, parallel met het behalen van de Kritieke Prestatie Indicatoren KPIs.

- KPI 1: aanstellen van dienstverlener of een parkmanager (kan een privé-bedrijf, een intermediair (POM, Voka…), of de ontwikkelaar/beheerder zijn.
- KPI 2: minimaal de helft van de bedrijven is lid van de bedrijventerreinvereniging.
- KPI 3: dekking van werkingskosten (bijdrage van het lokaal bestuur, lidmaatschapsbijdragen, percentage op groepsaankopen of winst op activiteiten e.d.).

De projectsubsidie wordt duidelijk ingezet om het model van bedrijventerreinmanagement te baseren op een bedrijventerreinverenigingen en het aanstellen van een bedrijventerreinmanager.

Evaluaties van bovenstaande subsidieregelingen wijzen uit dat subsidies vooral belangrijk zijn om initiatieven op te starten.

Het rapport Evaluatie steunverlening bedrijventerreinmanagement (Technum, 2015)[85] maakt een evaluatie van de steunverlening voor bedrijventerreinmanagement waarbij bedrijventerreinmanagement in functie gesteld wordt van duurzaamheid. De ondersteuning van de overheid (vooral het subsidiebeleid) wordt beoordeeld op doelgerichtheid (effectiviteit), efficiëntie van middelen en relevantie van beleid algemeen. De relevantie van het beleid betreft het ondersteunen van de duurzaamheid en duurzaamheid verwijst hierbij naar de drie P's.

De onderzoekers stellen dat bedrijventerreinmanagement tegemoet komt aan de noden van de bedrijven en de bedrijventerreinen en dat bedrijventerreinmanagement bijdraagt aan de doelstellingen van de Vlaamse Overheid (verduurzamen van bedrijventerreinen).

Verder wordt er - in functie van de advisering van de overheid - de nadruk op gelegd dat de duurzaamheid moet gedragen worden door alle actoren en de middelen ook door hen gemeenschappelijk moeten opgebouwd worden.

[85] Beperkte enquête, resultaten zijn niet representatief (n=57), ook niet naar regio19/57 Oost-Vlaanderen 3/57 Limburg)

De slaagkansen worden sterk afhankelijk gesteld van de maturiteit van de bedrijventerreinen en er wordt verwezen naar een noodzakelijke aanpassing van de overheidssteun aan de maturiteit van de bedrijventerreinen. Naast subsidies zijn kennisdelen en informeren andere zeer belangrijke ondersteuningsmiddelen die de Vlaamse Overheid kan inzetten voor de verduurzaming van bedrijventerreinen.

In het rapport (Technum, 2015) wordt wel gesteld dat er voor de beoordeling onvoldoende tijd was verstreken sinds het opzetten van de subsidiëring omdat de relevantie juist nagaat of het bedrijventerreinmanagement zich duurzaam ontwikkelt of met andere woorden of de drie P's structureel verankerd werden. Aan de factor duurzaamheid wordt een structureel karakter (looptijd en organisatiestructuur) verbonden.

In het verleden situeerden de noden van de bedrijventerreinen zich vooral op de economische component van de 3P's, het milieukundig aspect stond eerder in dienst van de andere componenten dan dat het voor de bedrijventerreinen een eigen finaliteit had. Bedrijventerreinen ondernamen in de eerste jaren van het ontstaan van bedrijventerreinmanagement vooral acties rond 'groepsaankopen' en eco-efficiëntie en - in mindere mate - lobbying, beeldkwaliteit, beveiliging en transport & mobiliteit. Thema's en initiatieven zouden ook samenhangen met de initiatiefnemer of trekker van de samenwerking. Als geplande acties niet uitgevoerd werden was dit vooral door gebrek aan middelen (financiën) en interesse van ondernemingen.

Betrokkenheid van alle bedrijven is van groot belang bij het realiseren van duurzaamheid en dit zou beter lukken met een goed werkende bedrijventerreinvereniging. Een informele of formele vorm van vereniging is aldus de onderzoekers een mee bepalende factor bij het initiëren van bedrijventerreinmanagement.

Financiële ondersteuning van het Agentschap Innoveren & Ondernemen is geen sine qua non, zo stellen de onderzoekers, maar wel een belangrijke trigger en hefboom voor bedrijventerreinmanagement. Bedrijventerreinmanagement heeft nood aan een structurele inbedding en een gemeenschappelijke financiering door de betrokkenen, overheden en bedrijven. Naast financiële steun is ook niet-financiële ondersteuning van belang. (Technum, 2015).

De VVSG besluit uit de evaluatie (Politeia, 2020) dat financiële ondersteuning van bedrijventerreinmanagement zeker relevant is. Om efficiënt ingezet te worden moeten volgens VVSG de financiële middelen bijeengebracht worden door alle begunstigen samen, de verschillende betrokken overheden en met een verplichte bijdrage van de bedrijven. Medefinanciering van de overheid moet hierbij wel samengaan met de doelstellingen van maatschappelijk verantwoord ondernemen: People, Planet, Profit.

1.6.3 Kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM

Naast financiële steun is ook informatie en kennisdelen een substantiële bijdrage aan beter bedrijventerreinmanagement.

In Vlaanderen wordt de opdracht van informatie- en kennisdelen door het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) uitbesteed aan de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (POM).

Per provincie is de POM een single point of contact (SPOC) het aanspreekpunt voor bedrijventerreinverenigingen, lokale besturen, bedrijventerreinontwikkelaars en -beheerders. Het Kennisnetwerk heeft ook een ondersteunende functie bij de opstart en uitwerking van samenwerkingstrajecten. De medewerkers bij de POM beschikken over een netwerk van

stakeholders die provinciaal en Vlaamsbreed van meerwaarde kunnen zijn voor bedrijventerreinmanagement.

De adviserende rol wordt aangevuld met een informatieve functie via nieuwsbrieven, periodieke netwerkbijeenkomsten en de website[86]. De website van het Kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM biedt een waaier aan voorbeelden van samenwerking rond de diverse thema's (zie punt 1.4).

1.7 Reflecties van experten in de verkennende gesprekken

In het vooronderzoek zijn na de studie van de literatuur diverse gesprekken gevoerd met experten van de intermediaire actoren: het Agentschap Innoveren & ondernemen, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen, de Vereniging voor Steden en Gemeenten, bedrijventerreinmanagers, gemeentebesturen, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling, diensten economie binnen steden en gemeenten, de mobiliteitsraad, de sociale partners, studiediensten en universiteiten.

De belangrijkste reflecties – door iedereen of door meerdere gesprekspartners aangehaald – geven we hierna weer.

De (meeste) experten in de gesprekken vermelden het belang en de rol van volgende aspecten.

- Het bedrijventerreinbeheer en het bedrijventerreinmanagement.
- De quick-wins.
- De duurzame projecten.
- De ondersteuning door het beleid.
- De duurzame financiering zonder free-riders.
- De trekkers en de betrokkenheid van actoren.
- De samenwerking tussen betrokkenen en trekkers.

1.7.1 Bedrijventerreinbeheer én -management

Eenheid in beleid op een bedrijventerrein bleek in de verkennende gesprekken een belangrijke factor in de duurzaamheid van bedrijventerreinmanagement. De ontwikkelaar en beheerder zouden volgens vele gesprekspartners best dezelfde zijn en met het bedrijventerreinmanagement moet een goed overleg gerealiseerd worden. De beheerder zou blijvend betrokken moeten worden bij de exploitatie.

De basis van goed beheer en management zit gebeiteld in goede contracten tussen inrichter en bedrijven. De contracten bevatten, zo blijkt uit de gesprekken, best elementen en opportuniteiten die de samenwerking op de locatie bevorderen.

Het is van belang dat contracten over beheer en management transparant en afdwingbaar zijn zodat ze ook nageleefd worden.

86 https://btmvlaanderen.be/over-kennisnetwerk-btm

Hoe meer voorwaarden in de contracten (bv. naar milieu, duurzaamheid, enz), hoe meer mogelijkheden voor het bedrijventerreinbeheer en het bedrijventerreinmanagement om initiatieven te ontwikkelen.

Voor het beheer en het management wordt volgens verschillende gesprekspartners best een jaarlijkse fee vastgelegd en die mag niet afhangen van de goodwil.

Voor het bedrijventerreinmanagement wordt een ideale vergaderfrequentie van minstens 2/jaar vergaderen genoemd.

1.7.2 Quick wins

Samenwerking komt volgens onze gesprekspartners het gemakkelijkst (of slecht dan) tot stand als er een grote waarde 'what's in it for me?' in zit. Groepsaankopen en bewegwijzering zijn daarom gemakkelijker op te zetten dan de meer sociale thema's zoals initiatieven voor gemeenschappelijk vervoer of andere werk-privégerelateerde thema's. Dit maakt dat het 'laaghangend fruit' snel geplukt wordt maar moeilijkere projecten minder steun krijgen.

Quick wins kunnen een opstap zijn naar meer duurzame samenwerking. Er is nood aan informatie over quick wins als hefboom naar duurzaam bedrijventerreinmanagement. Sommige gesprekspartners betwijfelen het bestaan en het belang van quick wins.

1.7.3 Duurzame projecten

Alle betrokken gesprekspartners zijn het er over eens dat er nood is aan doorgedreven parkmanagement in het algemeen en duurzaam parkmanagement in het bijzonder.

De betrokken gesprekspartners zien ook diensten, zoals een winkel of kinderopvang als elementen van duurzaam parkmanagement.

1.7.4 Ondersteuning door het beleid

Dé vraag is hoe de overheid good practice kan ondersteunen. De calls van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) zijn goed om initiatieven te triggeren, maar die moeten volgens de meeste van onze gesprekspartners steunen op noden van bedrijven. De idee leeft bij hen dat de voorbije calls teveel post factum waren gericht (veiligheidsprobleem, afvalprobleem, enz). Pro-actief betekent gericht op goed management, voorkomen van problemen en gekaderd in de ideeën van circulaire economie. Zo is een subsidie voor gezamenlijke afvalophaling volgens een gesprekspartner én reactief én subsidie voor laaghangend fruit (dubbel op en kortetermijndenken).

De experten die hierover in onze verkennende gesprekken zijn geraadpleegd stellen dat samenwerking zonder subsidies meestal niet haalbaar en/of duurzaam is.

Op het terrein is ook veel nood aan informatie en aan goede voorbeelden omdat bedrijventerreinmanagers en initiatiefnemende bedrijven voortdurend op zoek zijn naar inspiratie en modellen voor duurzaam bedrijventerreinmanagement.

1.7.5 Duurzame financiering zonder free-riders

Er is volgens alle gesprekspartners nood aan een duurzame vorm van financiering en dat is enkel mogelijk als iedereen zijn deel betaalt.

Één gesprekspartner sprak over een nood aan een bedrijventerreinmanagement 4.0 waarbij de mogelijkheden om financieel voordeel te halen uit bedrijventerreinmanagement gekoppeld worden aan maatschappelijk belangrijke aspecten en duurzaamheid. Alleen zo kan een bedrijventerreinmanagement verankerd worden.

1.7.6 Trekkers en betrokkenheid van actoren

De verkennende gesprekken leren dat duurzaam bedrijventerreinmanagement meestal – zo niet altijd – steunt op het engagement van trekkers. Die trekkers kunnen bedrijven op het bedrijventerrein zijn, maar ook mensen van de gemeente, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (POM) of de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling of zelfstandige bedrijventerreinmanagers.

Het belang van een enthousiaste trekker kan niet onderschat worden. Soms zijn dat langdurige engagementen omdat het bedrijf of de organisatie hiermee ook een imago opbouwt.

Uit de voorbereidende gesprekken voor dit onderzoek blijkt dat het aanstellen van een bedrijventerreinmanager door alle interne en externe betrokkenen als cruciaal wordt gezien. Voor lokale overheden is het een toegankelijk communicatiekanaal en voor de betrokken bedrijven een laagdrempelig aanspreekpunt.

1.7.7 Samenwerking tussen betrokkenen en trekkers

Wie ook de trekker is, geen enkele partner kan een bedrijventerreinmanagement alleen duurzaam realiseren, samenwerking met anderen is, zeker voor de kleinere bedrijventerreinen en voor de kleinere gemeentes, een sine qua non.

De dynamiek van samenwerking is een belangrijk fundament voor duurzaam samenwerken: wat stimuleert bedrijven om samen te werken? Vanaf wanneer wil men samenwerken? Wat maakt dat bedrijven boven het directe gewin willen uitstijgen? Welke instrumenten kunnen gehanteerd worden om samenwerking levend te houden? Hoe maak je samenwerking zelfdragend. Hoe bereik je nieuwe leden? Dat zijn volgens onze gesprekspartners de cruciale vragen.

Bedrijventerreinverenigingen functioneren op de diverse bedrijventerreinen op soms heel verschillende manieren, mede afhankelijk van de betrokken actoren, de grootte van het bedrijventerrein, de ontstaansgeschiedenis en de periode van oprichting. Kleinere bedrijventerreinen zijn bijvoorbeeld meer aangewezen op de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling. Kleinere gemeentes moeten samenwerken met grotere want kleinere gemeentes hebben de werkkrachten niet. Kleinere gemeentes komen zo ook gemakkelijker uit bij de POM's als partner. De POM's zetten in op strategische projecten en vanuit andere stakeholders wordt veelal verwacht dat ze dit in de toekomst nog meer gaan richten op strategische planning van grotere gebieden, de aanpak moet structureel zijn, continu en met opbouw van reserves. De strategische thema's overschrijden de grenzen van één bedrijventerrein, zoals waterbeheer, energieprojecten, enz.

2 Cases: inspirerend bedrijventerreinmanagement

De onderzoeksvraag naar voorbeelden van duurzaam bedrijventerreinmanagement werd, ook op basis van de literatuurstudie en de verkennende gesprekken, voor de cases vertaald naar de volgende deelvragen.

- Welke factoren zorgen voor een goede samenwerking op bedrijventerreinen? Wat zijn de triggers en hefbomen? Wat zijn de drempels?
- Welke factoren zijn van belang rond welke thema's?
- Wat zorgt voor samenwerking op korte termijn, wat voor duurzame samenwerking op lange termijn?
- Welke financieringsmodellen en organisatiestructuren bieden het meeste kansen voor duurzaam bedrijventerreinmanagement?
- Welke actoren zijn goed geplaatst om als trekker te fungeren? Wie is de 'ware' trekker of initiatiefnemer?
- In welke mate beïnvloeden de diverse overheidsdiensten deze factoren en wat kunnen deze doen om duurzame samenwerking op bedrijventerreinen te ondersteunen?
- Wat kunnen andere partners doen om duurzame samenwerking op bedrijventerreinen te ondersteunen?

De casestudies zijn bewust gekozen op hun inspirerende werking in het algemeen en de thema's die in de werking van het bedrijventerreinmanagement aan bod komen in het bijzonder.

In de beschrijving van de cases hanteren we een vaste indeling.

- Inleiding: belangrijkste kengetallen, situeren van de context en historiek.
- Organisatie van het parkmanagement: belangrijkste actoren en de werking.
- Samenwerking en thema's: wie en rond welke thema's er wordt samengewerkt.
- Financiering: welke financieringsbronnen er worden aangesproken.
- Triggers, hefbomen en drempels: bepalende factoren voor de samenwerking.
- Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties: hoe kunnen zij ondersteunen?
- Bijlage met portfolio actoren: achtergrondinformatie bij de verschillende actoren.

Het onderzoek liep voor en tijdens de coronacrisis. Bij de bespreking van de samenwerking rond de thema's geven we vooraf kort de impact van corona aan. Voor meer informatie over de coronamaatregelen die de betrokken bedrijventerreinen nemen kunnen we verwijzen naar hun websites[87].

[87] Websites:https://www.deprijkels.be; https://cargovil.be; https://www.lchm.eu/; https://nl-nl.facebook.com/grenslandplatform, https://www.zone-houthalen-helchteren.be; https://3b-o.nl

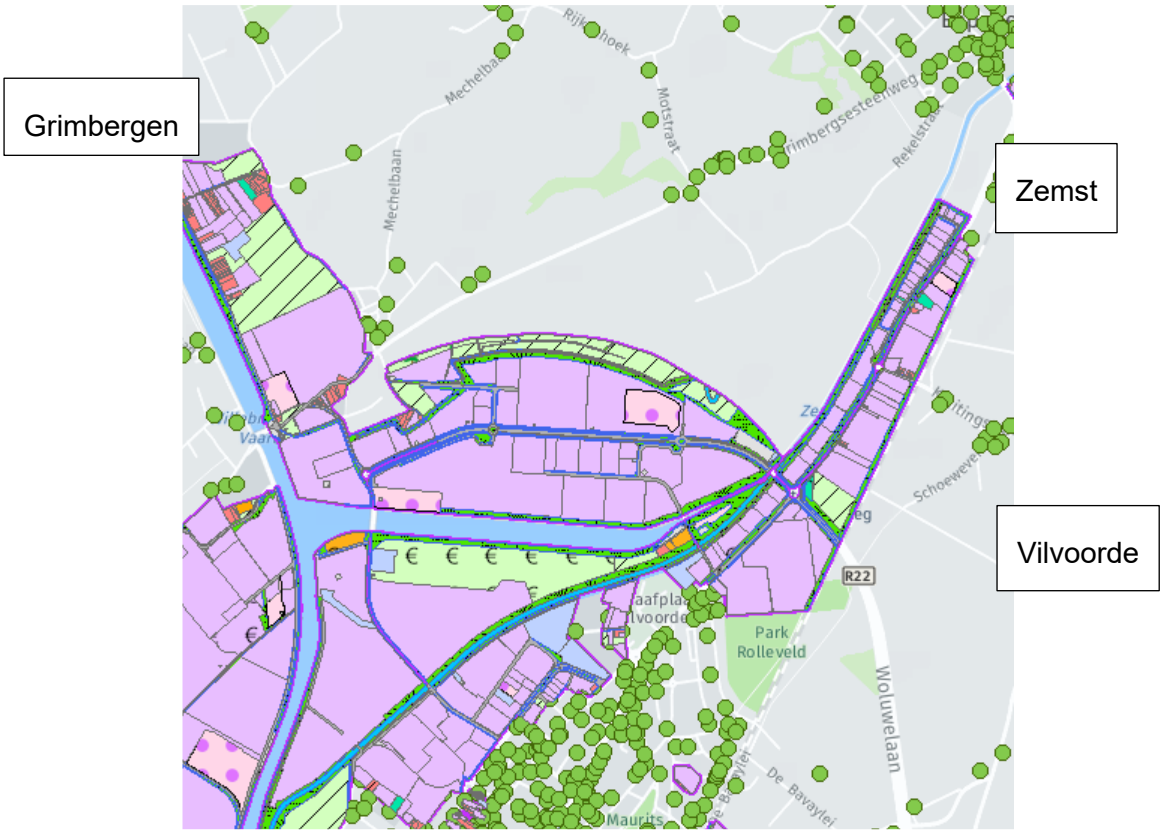
2.1 Cargovil

Ligging: Cargovil[88] is gelegen op het grondgebied van de gemeenten Vilvoorde, Zemst en Grimbergen.

Activiteiten: het bedrijventerrein Cargovil is gericht op transport en distributiegebonden activiteiten, bimodaal ontsloten via weg en water (E19 verkeerswisselaar 'Vilvoorde-Cargo' en de Ring rond Brussel) en met Brucargo en de luchthaven vlakbij trimodaal ontsloten.

Grond en percelen: 87,7ha waarvan 91,6% in gebruik, +/- 50% eigendom en 50% huurderpercelen/panden. Een stabiele site met weinig wissels (een tot twee per jaar), nu 200 bedrijven (oorspronkelijk 60-tal).

Figuur 5 Grondplan Cargovil



Het bedrijventerrein huisvest zowel productie als diensten, telt kleine én grote bedrijven en familiale zowel als internationale bedrijven. Verschillende bedrijven hebben duurzaamheidsdoelstellingen in hun missie.

Na de sluiting van het staalbedrijf Forges de Clabecq (1986) hebben de overheidsholding Gimvindus en streekontwikkelaar de GOM Vlaams-Brabant de nv Novovil opgericht om de reconversie door te voeren. Novovil ontwikkelde de terreinen langs het insteekdok in het grensgebied van Vilvoorde, Zemst en Grimbergen als distributiepark Cargovil (73 ha).

Het project Cargovil werd opgestart in 1990.

88 https://cargovil.be/

2.1.1 Organisatie van het bedrijventerreinmanagement

De parkontwikkelaar en beheerder was Novovil (1997), het beheer is overgenomen door POM Vlaams-Brabant (2017).

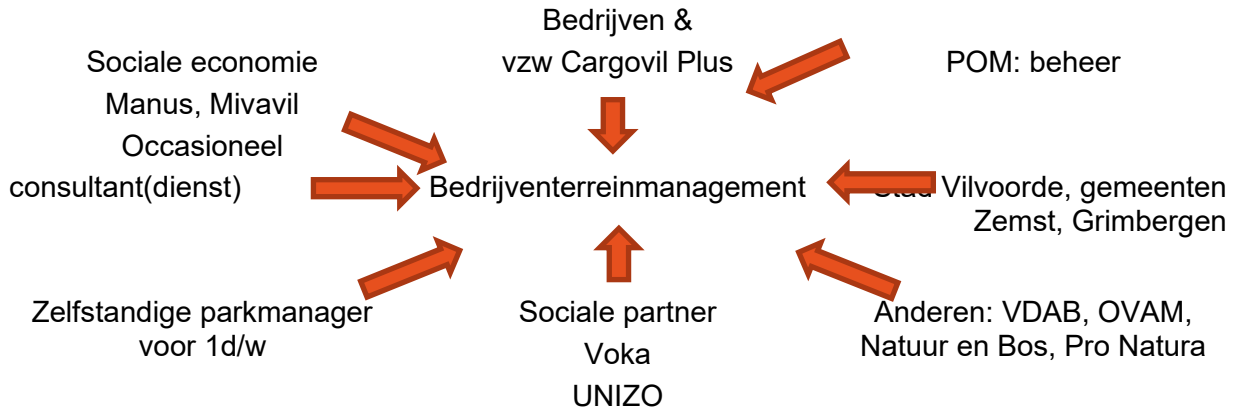
Figuur 6 Tijdslijn en mijlpalen Cargovil

1997	Ontwikkeling van bedrijventerrein door Novovil
2012	Cargovil vzw
2015	Overdracht van het beheer aan de POM Vlaams-Brabant, parkmanagement door Quares
2017	Uitbreiding naar vzw Cargovil Plus + als koepel over drie bedrijventerreinen
2019	Zelfstandig parkmanger

Het parkmanagement is in handen van vzw Cargovil Plus. Het aantal leden steeg van 25 bij Cargovil naar 50 bij de uitbreiding met twee andere terreinen naar vzw Cargovil Plus.

De vzw wordt aangestuurd door de raad van bestuur in overleg met de algemene vergadering en voor de uitvoering is een operationeel parkmanager aangesteld. Er is een betrokkenheid van diverse externe actoren: gemeenten, POM Vlaams-Brabant, Voka en er is een VDAB-afdeling gevestigd.

Figuur 7 Betrokkenen bij het bedrijventerreinmanagement vzw Cargovil Plus



De bedrijventerreinvereniging werkt occasioneel samen met actoren zoals OVAM, Agentschap Wegen en Verkeer, lokale politiezones, enz.

Er zijn in de raad van bestuur drie partijen vertegenwoordigd: bedrijven, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij POM Vlaams-Brabant, stad Vilvoorde en gemeenten Zemst en Grimbergen. Voor de drie betrokken lokale overheden is een roulerende deelname van de schepenen voorzien.

Door de betrokkenheid van de POM en drie gemeenten bij de vzw wordt de link met terreinbeheer en de gevestigde bedrijven verankerd en kan een kruisbestuiving van ideeën en acties ontstaan. Een speciale vorm van samenwerking is deze met een bedrijf uit de sociale economie.

Bijna de helft van de bedrijven is aangesloten bij vzw Cargovil Plus.

2.1.2 Samenwerking en thema's

De vzw Cargovil Plus wil bedrijven sensibiliseren voor thema's met een hogere maatschappelijke en milieuondersteunende waarde zoals anders omgaan met grondstoffen, afval, energie, mobiliteit enz.

Onderstaande initiatieven en projecten staan op de planning maar zijn nog niet allemaal in uitvoering of staan momenteel on hold.

Impact coronacrisis

Corona heeft geen wijzigingen in het bedrijventerreinmanagement veroorzaakt, behalve een kleine vertraging in het uitrollen van projecten. De digitale meetings hebben vlot de normale vergaderingen vervangen.

De netwerkactiviteiten zijn tijdelijk stopgezet.

Groepsaankopen en -diensten

Met het organiseren van groepsaankopen voor ondersteunende facilitaire diensten wil vzw Cargovil Plus de bedrijven motiveren om anders om te gaan met aspecten zoals afval, energie, groen, talent en mobiliteit. Bij een groepsaankoop is het belangrijk om trekkers mee te krijgen in het idee en dan volgt een voldoende draagvlak nadien.

vzw Cargovil Plus heeft een aanbod om een gemeenschappelijk dienstenaanbod uit te bouwen voor groenwerk, parkingonderhoud, schoonmaak, zwerfvuil en voor preventief- en correctief onderhoud.

Energie

Er is een samenwerking met energieleverancier Eneco (2017) om honderd procent groene energie af te nemen (vier deelnemers) en er is een groepsaankoop voor zonnepanelen gepland.

Het project SPRINT Vilvoorde[89&90] – Duurzame energie in zone Cargovil Plus – is een co-creatie traject om een visie voor een toekomstige duurzame energievoorziening van de zone Cargovil Plus en omliggende gebieden te ontwikkelen. Het proces wordt gesteund door vzw Cargovil Plus en Voka, begeleid door experten van VITO/EnergyVille. De (vraag om) deelname bestaat uit verschillende acties en activiteiten.

- Samen werken aan een ambitieuze visie en concrete projecten en hiervoor de nodige financiering zoeken.
- Duurzame en economische opportuniteiten voor het eigen bedrijf identificeren.
- Samen en van elkaar leren op het vlak van energie en duurzaamheid.

89 https://cargovil.be/sprint-vilvoorde/

90 https://www.vilvoorde.be/file/download/3946/5BC4C2888BCD2E7F896EE45590F7B69C

- Visies delen met creatieve denkers.

Een 2-daagse SPRINT workshop brengt de partners samen om interactief een ambitieuze toekomst voor een duurzame energievoorziening in Vilvoorde vorm te geven.

Veiligheid

Er was een raamovereenkomst met een bewakingsfirma (Securitas 2016-2018). De consortiumbewaking bood toezicht tussen 22h en 6u, en dit op de publieke zone van het bedrijventerrein. De bewaking op de eigen site wordt individueel voorzien door elk bedrijf.

Het contract is opgezegd wegens teveel onduidelijkheden over verantwoordelijkheden.

Preventief- en Correctief onderhoud

Er is een digitaal platform voor onderhoudsdiensten bij acute technische problemen (vier deelnemers). De Werkplekonderhoudsdienst (Nnofcare 2017) heeft een vaste permanentiefee, werkt 24/24u en 7/7 dagen en vaste tarieven voor interventie.

Groen - en Parkingonderhoud

Voor het regelmatig onderhoud van groen- en parkingzone is een groepsaankoop voor groen- en parkingonderhoud georganiseerd met inbegrip van biodiversiteit (Nnofcare 2018).

Project Zwerfvuil met de Mooimakers

Vzw Cargovil Plus wil, net als bij het groenbeheer, het opruimen van zwerfvuil uitbesteden, in overleg met de drie gemeenten en in een samenwerking met de sociale economie. Een werkgroep begeleidt het project.

Met het project Mooimakers wil de vzw de bedrijven sensibiliseren rond zwerfvuil door infosessies en het anders inrichten van de parkeerruimte voor vrachtwagens langs de gewestweg (R22) die Cargovil Plus doorkruist. De trigger voor dit project was het zwerfvuilprobleem veroorzaakt door de vele vrachtwagenchauffeurs. Een goede afstemming met o.a. de milieudiensten van de betrokken gemeenten, met AWV, met Incovo is hierbij cruciaal.

Initiatiefnemer was Indaver, verwerker van bio-organisch afval, maar het succes is mee te danken aan het feit dat er een actieve bedrijventerreinvereniging is en een bedrijventerreinmanager als gemeenschappelijk aanspreekpunt.

Biodiversiteit & Milieu

Er worden – in een pril stadium - een aantal acties gepland voor een aantrekkelijke en groene werkomgeving, enkele bedrijven doen dit al op eigen initiatief. Twee bedrijven hebben hun terrein ingericht volgens de principes van biodiversiteit: Transmoove en AIBV.

vzw Cargovil Plus bestudeert de mogelijkheid om de publieke zone in te richten volgens de principes van biodiversiteit, in samenwerking met AWV (eigenaar van de weg) en de betrokken gemeenten. Aan de rand van Cargovil Plus ligt het Europees beschermd natuurgebied De Dorent, wat een extra stimulans en kansen voor aansluiting biedt.

Er zijn met Pro Natura – een maatwerktbedrijf in de sociale economie - voorzichtig voorbereidende gesprekken over biodivers beheer van het bedrijventerrein Cargovil. De mogelijkheid om steun te verkrijgen vanuit het Departement Omgeving wordt onderzocht.

De belangrijkste drempel volgens Pro Natura om biodiversiteit op de agenda te krijgen is het gebrek aan kennis over het concept en over het nut. Naast argwaan voor het nieuwe wordt ook de nieuwe look die biodiversiteit aan het bedrijventerrein geeft niet steeds gewaardeerd. Er is veel meer informatie en sensibilisering nodig vanuit de overheid om bedrijven en hun werknemers vertrouwd te maken met de beeldvorming van een biodivers landschap. Biodiversiteit op een terrein van een enkele onderneming is moeilijk te realiseren omwille van de schaal, op een (liefst grotere) bedrijventerrein is dat haalbaar onder bepaalde voorwaarden. Eens de drempel van de kennis genomen, moet ook worden gezocht naar een rendabel verdienmodel. Groenonderhoud zonder die extra doelstelling van biodiversiteit kan werkzaam zijn binnen groepsaankopen, maar voor een biodivers groenmodel is het dat niet. Biodiversiteit inbrengen vergt altijd veel voorbereidende en begeleidende gesprekken en overleg en dat kan nooit verrekend worden in de groepsaankoop. Het concept moet ook door alle betrokken gekend en aanvaard zijn. Klachten van verontruste werknemers die vinden dat de onderneming te weinig aandacht heeft voor het groenonderhoud zijn – bij de start van biodiversiteit op het terrein - geen uitzondering. De aanleg en het onderhoud van een biodivers bedrijventerrein zal volgens Pro Natura moeten aangekocht worden als een gemeenschappelijke service. Bij groepsaankopen gaat het veelal om een raamcontract waarbinnen dan afzonderlijke contracten met de bedrijven worden gesloten.

De belangrijkste trigger en hefboom om op Cargovil een project rond biodiversiteit op te zetten zijn het enthousiasme en het engagement van de voorzitter, de raad van bestuur van vzw Cargovil Plus en de bedrijventerreinmanager.

De aandacht voor milieuaspecten is groeiend omdat een aantal bedrijven er voor zorgen dat meer en meer burgers naar het bedrijventerrein komen. Zo is er het crematorium Havicrem, de autokeuring en het dierenasiel. Ook de lokale overheden tonen daarom meer en meer interesse voor een aangepast omgevingsbeleid.

Mobiliteit

In 2016 was er een experiment om de auto te ruilen voor een elektrische fiets. Bij PMC-Holding en het hoofdkantoor van C&A op de zone van Cargovil Plus in Vilvoorde hebben vijftig personeelsleden de auto enkele weken geruild voor een elektrische fiets.

Er loopt een onderzoek naar de mobiliteit rond Cargovil Plus en de resultaten moeten leren hoeveel werknemers met de auto, fiets of openbaar vervoer komen en op welke tijdstippen. De resultaten zijn de basis voor de te nemen acties.

Er zijn contacten met de lokale overheden om het terrein beter te ontsluiten. In het kader van de vervoersregio Vlaamse Rand is de bedrijventerreinvereniging geconsulteerd over wenselijke verkeersaanpassingen. Er wordt gewerkt aan een fietssnelweg voor een betere ontsluiting voor fietsers.

Signalisatie

De bedrijvenzone Cargovil Plus heeft te maken met schade aan infrastructuur en geparkeerde personenwagens als gevolg van slechte signalisatie en wil in samenwerking met overheidsdiensten en in overleg met de bedrijven een kwalitatief signalisatieplan uitwerken.

Het probleem is complex omwille van de diversiteit aan betrokkenen, ook van betrokken overheden (gemeente, provincie, Vlaams niveau) en de diversiteit aan gebruikers. Veel anderstalige chauffeurs kunnen de borden niet lezen en vertaling ligt niet – voor alle type wegen - altijd voor de hand.

Parkeerbeleid Vrachtwagens

Om overlast en gevaarlijke verkeerssituaties te vermijden, de bedrijvenzone Cargovil Plus strekt zich uit over drie verschillende lokale overheden (Vilvoorde, Grimbergen, Zemst), is een grensoverschrijdende aanpak nodig. Er is vroeger de beslissing genomen om een transportzone & logistieke diensten uit te bouwen en dat plan moet nu gerealiseerd worden. Dit voorbeeld bewijst dat strategische beslissingen langdurige gevolgen hebben en dat planning altijd langetermijndenken inhoudt. De gevolgen van de beslissingen moeten nu evenwichtig uitgerold worden. De bedrijventerreinzone en de omgeving zijn al goed volgebouwd en nieuwe initiatieven zullen niet populair zijn, maar de beslissing is genomen.

Er was een eerste overleg (2017) met de Stad Vilvoorde, de politie en een vertegenwoordiging van een 10-tal leden van vzw Cargovil Plus en een aantal denkpistes werden besproken: parkeerverbod, betalend parkeren, inrichting van een parking met faciliteiten voor de chauffeurs, installeren van ANPR-camera's, verbaliseren.

De Stad Vilvoorde en de politiezone nemen dit verder op met de naburige gemeenten (Grimbergen en Zemst) en andere politiezones.

Er wordt overleg gezocht met BAC Brussels Airport Company om een oplossing op regioniveau - de vervoersregio Vlaamse rand[91] – uit te werken.

Het doel is om een goede infrastructuur te realiseren voor transportbedrijven en hun chauffeurs.

Sociale economie

Maatwerkbedrijven leveren diensten

Enkele bedrijven hebben een samenwerking met de "sociale economie" in de vorm van onderaanneming van bijvoorbeeld groenonderhoud of in de vorm van een "enclave" voor de behandeling in het logistiek proces, zoals de groep H. Essers NV met het maatwerkbedrijf Mivavil. Transmoove en Manus hebben een samenwerking in functie van de doorstroom van medewerkers uit de sociale economie.

Project Doorstroom op de arbeidsmarkt

De bedrijventerreinvereniging vzw Cargpvil Plus zet zich in voor het bevorderen van het doorstroomproces door maximale samenwerking tussen sociale en reguliere bedrijven en de VDAB in de bedrijvenzone 'Cargovil Plus'.[92] De bedoeling is om collectief toe te leiden naar het regulier circuit en daar een verdienmodel op te bouwen, vraag-gedreven: wat hebben bedrijven nodig om de integratie vlot te laten verlopen?

vzw Cargovil Plus onderzoekt samen met Nnofcare mogelijkheden om structureel te gaan samenwerking met bedrijven in de sociale economie. Momenteel krijgt de vzw Cargovil Plus financiële steun van de Provincie Vlaams-Brabant om onderzoek te doen naar een potentieel businessmodel waarbij doorstroom van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt kan onderzocht worden.

91 https://www.vlaanderen.be/basisbereikbaarheid/vervoerregios/vervoerregio-vlaamse-rand

92 http://www.btmvlaanderen.be/nieuws/vzw-cargovil-plus-cre%C3%ABert-nieuwe-jobs-het-beheer-van-en-logistiek-op-het-bedrijventerrein

In 2018 heeft de provincie Vlaams-Brabant departement economie een subsidie van 25.000 euro gegeven aan vzw Cargovil Plus om te investeren in jobs en om de doorstroming te bevorderen van werknemers uit de sociale economie naar de reguliere economie. Doel is de creatie van jobs voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. De jobs kunnen de kwaliteit van het bedrijventerrein verhogen, door onder meer onderhoud en groenbeheer, maar ook logistieke taken invullen ten behoeve van de vele logistieke bedrijven die op Cargovil Plus actief zijn. Het project loopt tot 2020.

"Met dit project komen sociale economie, duurzame ontwikkeling en duurzaam beheer van de bedrijvenzone samen'" zegt Ann Schevenels, gedeputeerde voor economie. "De sociale economie, die we als streekmotor reeds lang ondersteunen, biedt mensen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt, kansen om een job uit te oefenen. Doorstroming naar de reguliere arbeidsmarkt is voor velen onder hen een ambitie. In de praktijk blijkt dit niet altijd makkelijk. Maar via dit project willen we de bedrijven uit de sociale economie en de bedrijven op Cargovil de kans bieden om hier samen werk van te maken."[93] De samenwerking wordt gedragen door verschillende actoren en is gericht op het *'Bevorderen van het doorstroomproces door maximale samenwerking tussen sociale en reguliere bedrijven en VDAB in de bedrijvenzone Cargovil Plus'.*[94]

Het project is opgebouwd uit drie stappen.

- Stap 1: Structureel partnership vzw Cargovil Plus – VDAB – Sociale economie.
- Stap 2: Operationele structuur - nieuw samenwerkingsmodel.
- Stap 3: Begeleiding deelnemende bedrijven bij invulling doorstroom.

In 2020 is een evaluatie voorzien met een presentatie van de resultaten, uitdagingen, en successen.

Project Kickstart

vzw Cargovil Plus stelt zich als doel om een vijftal werknemers met vooral een culturele afstand tot de arbeidsmarkt te laten doorstromen. Het idee kreeg vorm door de nabijheid van de kazerne voor opvang van vluchtelingen die dicht in de buurt gelokaliseerd is. Veel van de bewoners hebben niets om handen én een grote nood aan werk. Het doel is om een traject op te zetten dat inspeelt op twee doelen.

- De tewerkstellingsbehoeften bij de leden op de site.
- Het potentieel aan werkkrachten in het opvangcentrum.

In het project "Kickstart" wil Pro Natura - in partnerschap met de Intergemeentelijke Samenwerking Sociale Economie Vilvoorde-Machelen-Grimbergen (ISSE VMG), het Centrum voor Basiseducatie (CBE), het Agentschap Integratie en Inburgering en de lokale partners uit de bedrijfswereld op Cargovil - twee doelstellingen combineren.

- Een stagetraject proefdraaien waarin op maat gezocht wordt naar een haalbare combinatie van werken met Nederlandse les en de cursus Maatschappelijke Oriëntatie. Binnen de werkstage wordt daarnaast ook een kader en tools om met anderstaligheid om te gaan,

93 https://www.hln.be/in-de-buurt/vilvoorde/vzw-cargovil-krijgt-subsidies-voor-creatie-nieuwe-jobs~ae51e5d1/

94 http://www.btmvlaanderen.be/nieuws/vzw-cargovil-plus-cre%C3%ABert-nieuwe-jobs-het-beheer-van-en-logistiek-op-het-bedrijventerrein

uitgetest. Einddoel is steeds een snelle en duurzame doorstroom van de sociale economie (SE) naar het normaal economisch circuit (NEC).

- Een structurele regionale samenwerking opzetten tussen private en publieke actoren, tussen SE-bedrijven en NEC en tussen de vormingswereld en bedrijven. En dit specifiek gericht op vorming en doorstroom van anderstaligen. Hierin worden uiteraard ook de andere SE-bedrijven in de regio betrokken. Een structurele samenwerking en een uitgekristalliseerd samenwerkings-, maar ook financieringsmodel is nodig om het programma naar de toekomst toe te bestendigen.

Dit project wordt ook ondersteund door de provincie Vlaams-Brabant en is gericht op doorstroom van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het project loopt van 2019 tot 2020.

Project maatwerkafdeling

Het probleem bij het opzetten van maatwerkafdelingen in bedrijven is dat de bedrijven op de site te klein zijn om elk afzonderlijk een maatwerkafdeling in het bedrijf uit te bouwen. Met een alternatieve vorm van tijdelijke vereniging wil vzw Cargovil Plus een gezamenlijke maatwerkafdeling vorm geven die verschillende bedrijven kan omvatten. Vier tot vijf bedrijven zijn bereid om deel te nemen aan het project om trajecten uit te werken.

Voor het uitwerken van het concept van het nieuw project van doorstroom wordt gedacht aan de begeleiding door een consultant. Het project wordt een samenwerking tussen een apart op te zetten nieuwe vzw, vzw Cargovil Plus en een maatwerkbedrijf.

Netwerking

Vzw Cargovil Plus organiseert bedrijfsbezoeken en overlegmomenten om samenwerking en verbinding tussen de bedrijven en de lokale overheid te bevorderen, elkaar te leren kennen en kennis met elkaar uit te wisselen.

Omwille van Covid-19 zijn alle events momenteel “on hold” gezet.

2.1.3 Financiering

Uitgangspunt voor een goede financiering is volgens de bedrijventerreinvereniging een vrijwillige gelijkwaardige bijdrage van alle betrokkenen die voordeel willen halen uit de werking. Het gaat hierbij om individuele bedrijven én om lokale overheden.

De inkomsten zijn hoofdzakelijk afkomstig van vrijwillige ledenbijdragen. Er zijn geen structurele andere inkomsten.

Vrijwillige ledenbijdragen

Vzw Cargovil Plus vertegenwoordigt een 50-tal bedrijven (=50%), voornamelijk actief in dienstverlening, transport en logistiek, en de leden betalen 300 euro per jaar.

Het moet de bedoeling zijn om nuttige projecten uit te werken die voldoende draagvlak creëren door hun doelstellingen en nut.

Verplichte bijdragen

De bedrijventerreinvereniging vzw Cargovil Plus verkiest een vrijwillige bijdrage boven een verplichting. Bij een vrijwillig lidmaatschap is de bedrijventerreinvereniging genoodzaakt om aantrekkelijke en goede projecten op te zetten. Goede projecten moeten zichzelf verkopen.

Verplichte bijdragen kunnen enkel als ze legitiem zijn, met name zichzelf bewijzen dat ze nuttig zijn.

Projectsubsidie

De bedrijventerreinvereniging ziet projectsubsidies – van de Vlaamse overheden – als een eenmalige trigger om initiatieven op gang te brengen. Subsidies zijn geen structurele financiering.

De bedrijventerreinvereniging vindt wel dat lokale overheden een vaste jaarlijkse bijdrage – gelijkaardig aan deze van de ledenbedrijven – zouden moeten leveren omdat ook zij betrokken partij zijn, elk op een respectievelijk niveau. Zo heeft de gemeente of de stad belang bij het proper en veilig houden van het bedrijventerrein en de omgeving. Andere lokale overheden zoals de provincie of de diensten van water- en verkeerswegen, hebben nood aan een representatief en eenduidig aanspreekpunt waardoor de communicatie over problemen en oplossingen vlot kunnen verlopen en efficiënt en effectief een oplossing vinden.

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) is meest sturend onder meer met recent (2016) als randvoorwaarde het verplicht aantonen dat de betrokken gemeente(n) mee onderteun(en)t. De voorwaarden zijn vastgelegd in KPI's en maken dat thema's zoals mobiliteit mee opgenomen worden.

De POM Vlaams-Brabant heeft (met subsidie van VLAIO) recent 25.000 euro kunnen subsidiëren aan werking op bedrijventerreinen.

Eigen verdienmodel

Het streefdoel is om zelf-financierend te worden en het idee is dat dit met een bijdrage van 300 euro door zowat 80% van de leden haalbaar moet zijn. Hoe meer leden hoe meer activiteiten kunnen opgezet worden. Van de lokale overheden – betrokken stad/gemeenten en de provincie – wordt een gelijkaardige bijdrage verwacht.

Deze structurele financiering moet een duurzame samenwerking mogelijk maken.

Andere verdienmodellen, bijvoorbeeld uit groepsaankopen, zullen altijd beperkt blijven.

2.1.4 Triggers, hefbomen en drempels

Hefbomen kunnen soms drempels worden, de context is hierbij belangrijk.

Triggers hefbomen

Een bedrijventerreinvereniging is het meest krachtige instrument om het aanspreekpunt te zijn voor en met de lokale overheden. Een bedrijventerreinvereniging zoals vzw Cargovil Plus is een belangrijk instrument om acties en samenwerking op gang te trekken en uit te bouwen. Een vereniging geeft structuur aan verantwoordelijkheden en de verdeling van de taken. Een bedrijventerreinvereniging staat sterker in zijn contacten met externen dan elk bedrijf apart. Een project zoals de Mooimakers op Cargovil Plus komt sneller tot stand en verloopt vlotter omdat het een gezamenlijke vraag van bedrijven is. Bedrijventerreinverenigingen zijn een soort nieuw

middenveld waardoor de dialoog met de overheid vlotter verloopt. Het is een win-winsituatie voor de stakeholder en voor de bedrijven. Bedrijventerreinverenigingen - en meer bepaald de leden van de raad van bestuur - kunnen een belangrijke scheidsrechter zijn bij het kiezen van prioriteiten en vooral ook het beoordelen van de kwaliteit van de voorgestelde projecten of samenwerkingen. Vooral projecten en samenwerking met dienstenorganisaties zijn soms beter gekend door de leden van de raad van bestuur dan dat een bedrijventerreinmanager die organisatie kan kennen. Het kan uiteraard soms een drempel zijn – verzet tegen bepaalde initiatieven zonder grondige reden – maar ook een hefboom om de juiste keuzes te maken.

De belangrijkste hefboom om tot duurzame samenwerking te komen is de lokale verankering. De bedrijventerreinvereniging moet getrokken worden door lokaal verankerde partners, de bedrijven én de lokale overheden. De bedrijventerreinmanager moet voldoende tijd op locatie zijn en betrokken bij de dagdagelijkse werking.

Een bedrijventerreinvereniging moet een voldoende omvang hebben om duurzaam te kunnen zijn. Zo is vzw Cargovil Plus van oorspronkelijk één naar drie bedrijventerreinen gegroeid en daarmee het ledenaantal van 25 naar 50. Door de omvang kan de bedrijventerreinvereniging met impact onderhandelen met de lokale besturen.

De aanwezigheid van een bedrijventerreinmanager – veelal in combinatie met een bedrijventerreinvereniging – zorgt er voor dat er tijd kan besteed worden aan het organiseren van de acties en van de samenwerkingsverbanden. Bij vzw Cargovil Plus gaat het om een deeltijdse (1/5de) tewerkstelling wat zeker mogelijkheden biedt, maar anderzijds ook beperkt is. Met meer managementtijd zouden meer activiteiten kunnen worden opgezet.

Voor een goede werking van de bedrijventerreinvereniging is het belangrijk dat er een actieve raad van bestuur is die samengesteld is uit de belangrijkste stakeholders. Bij vzw Cargovil Plus gaat het om drie actieve partijen: de bedrijven, de POM (beheerder) en vertegenwoordiging van lokale besturen. Het engagement van de raad van bestuur en van de lokale besturen en van de POM kan acties op gang trekken en dat is voor vzw Cargovil Plus duidelijk het geval. Naast trigger zijn deze belangrijkste stakeholders ook veelal de hefbomen om projecten te realiseren. Leden van de raad van bestuur kunnen acties op gang trekken die soms moeilijker liggen bij de doorsnee bedrijven. Zo loopt een initiatief rond biodiversiteit dat sterk wordt getriggerd door een lid van de raad van bestuur. Het engagement van raad van bestuur en de (actieve) vrijwilligers die mee de schouders zetten onder initiatieven is cruciaal voor de duurzaamheid van de acties.

De rol van lokale gemeentebesturen en het engagement van de POM is van groot belang voor actief en duurzaam bedrijventerreinmanagement. Hun betrokkenheid kan de duurzaamheid van het bedrijventerreinmanagement sterk ondersteunen. Gemeenten kunnen bijvoorbeeld acties rond zwerfvuil op gang trekken of de duurzaamheid ervan borgen met actieve deelname of ondersteuning. De gemeenten kunnen hun opdracht in deze vertalen naar een samenwerkingsverband. Hetzelfde geldt voor de opdrachten van de provinciale structuren, onder meer op vlak van opleiding en arbeidsmarkt.

De aanwezigheid van bedrijven uit de sociale economie kan een aparte dynamiek in de samenwerking tot stand brengen omdat deze bedrijven een uitgesproken sociaal economische doelstelling hebben. Op Cargovil Plus loopt in dit kader een initiatief (met ook een duwtje door het engagement van de voorzitter) rond doorgroei van werknemers uit de sociale economie naar de reguliere economie. Hier is het engagement en de participatie van een bedrijf uit de sociale economie dat gevestigd is op de site en actief lid is van de vzw een uitlokkende factor, ondersteund door de interesse van de POM Vlaams-Brabant.

Positieve ervaringen hebben een multiplicatorfunctie. Succesvolle projecten kunnen meer duurzaam engagement en structurele samenwerking bewerkstelligen. Positieve ervaringen zijn hefbomen naar duurzaamheid.

Drempels

De belangrijkste drempels zijn samen te vatten als enerzijds een tekort aan 'tijd en middelen', en anderzijds de complexiteit van de problemen en de samenwerkingsstructuren.

De tijd van de stakeholders of de betrokken actoren – bedrijventerreinmanager, betrokken raad van bestuur, betrokken bedrijven, externe actoren zoals betrokken gemeenten en de POM-medewerkers – is veelal beperkt. Ondernemers zijn in de eerste gericht op hun corebusiness en kunnen het zich niet altijd permitteren om veel tijd te steken in vergaderen of in nevenactiviteiten. Een bedrijventerreinmanager kan een bottleneck worden als er onvoldoende tijd en middelen zijn om alle vragen van de bedrijven naar de juiste stakeholders te brengen.

De financiering is voor de meeste bedrijventerreinen een heikel punt en dit is voor vzw Cargovil Plus niet anders. Het vrijwillig lidmaatschap is wellicht de belangrijkste drempel. Gezamenlijke diensten of aankopen zijn of worden maar rendabel bij een voldoende groot aantal deelnemers en er is altijd de schrik voor free-riders. Het project rond veiligheid is gestopt omdat men deels ontevreden was over het resultaat en deels omdat het verlieslatend was omdat men niet voldoende deelnemende bedrijven had om de kost te betalen.

De complexiteit van problemen en samenwerkingsstructuren wordt veroorzaakt door de verscheidenheid aan eigendomsstructuren in combinatie met de verschillende beleidsdomeinen die bevoegd zijn voor de problemen. Het feit dat niet alle ondernemers eigenaars van de gronden zijn maakt het moeilijk om onderhoudsdiensten gemeenschappelijk te organiseren. Om diensten zoals groenwerk, parkingonderhoud, schoonmaak, zwerfvuil en preventief en correctief onderhoud gezamenlijk op te zetten is het gemakkelijker indien elk bedrijf dat gevestigd is op de bedrijvenzone, eveneens bedrijfseigenaar zou zijn. In de case van Cargovil Plus wordt 50% van de gebouwen beheerd door WDP en verhuurd aan bedrijven. Sommige bedrijven zijn bovendien een regionale site van een (extern) moederbedrijf (bv Essers, Aldi, Distrilog, etc). Dit maakt beslissingsprocedures of lokale initiatieven moeilijker. Ook andere projecten worden rap complex zoals het realiseren van groen en biodiversiteit langs de wegen. Sommige wegen zijn van het gewest, andere lokaal en tenslotte zijn er ook interne paden op het terrein.

Een bedrijventerreinvereniging moet voldoende representativiteit hebben om legitiem te kunnen onderhandelen en om te wegen op het beleid. Alleen met representativiteit kan er lokale erkenning verkregen worden.

Het feit dat de terreinen verspreid zijn over drie gemeenten maakt het moeilijker om met de lokale overheden te overleggen. Er is (gelukkig) bij allen een bereidheid tot betrokkenheid, maar de visies verschillen wat betreft de aanpak van de problemen. Er is nood aan een structurele overlegvorm tussen enerzijds de lokale overheden en de bedrijventerreinvereniging anderzijds. Op dit moment worden nog alle drie de gemeenten uitgenodigd voor de vergaderingen, maar in de toekomst zou een beurtrolsysteem opgezet worden.

Als het bedrijventerreinmanagement waargenomen wordt door een consultant die niet lokaal verankerd is kan volgens Cargovil Plus een bedrijventerreinvereniging niet duurzaam worden opgebouwd.

2.1.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties

Onderstaande suggesties komen van verschillende betrokken actoren.

Het beleid

Structurele financiële steun op jaarbasis, hoeft geen groot bedrag te zijn, maar wel structureel. Subsides zijn stimulerend en mogen/moeten sturend zijn.

Voor een thema als biodiversiteit – en bij uitbreiding innovatieve projecten – is ondersteuning van de overheid met informatie en stimulerende (voorbeeld) acties zeer belangrijk. Het mogen maar moeten zeker niet altijd subsidies zijn. De federale overheid zet hier al op in met een website95 maar een brede informatiecampagne naar bedrijven algemeen en bedrijventerreinen in het bijzonder zou het pad effenen om meer biodiversiteit op bedrijventerreinen te krijgen in een 'normaal' groenaanleg- of onderhoudscontract. Nu kunnen alleen de overtuigden bereikt worden.

De kennis over biodiversiteit zou ook ondersteund worden als informatiesessies, workshops of opleidingen zouden opgenomen kunnen worden in de bestaande subsidiekanalen zoals de kmo-portefeuille.

Belangenorganisaties

Belangenorganisaties moeten geen rechtstreekse partners zijn op de bedrijventerreinen maar zij zijn wel belangrijke ondersteunende actoren. Op dit moment springen veel experten vanuit de privé en vanuit het middenveld op het thema bedrijventerreinmanagent maar dit is zeker niet altijd succesvol. Er is nood aan informatie over hoe bedrijventerreinmanagement efficiënt en duurzaam georganiseerd kunnen worden. Er moet worden nagedacht over lokale verankering en legitimiteit van de verenigingen. Er is visie nodig over alternatieve structuren die het complexe speelveld van samenwerking op bedrijventerreinen kunnen aansturen.

Alle samenwerking begint met 'elkaar kennen' en dat krijgt de (m)ee(r)ste kansen in netwerking. Belangenorganisaties zijn volgens de betrokkenen op Cargovil bij uitstek goed geplaatst om netwerking op gang te trekken.

Belangenorganisaties kunnen ook thema's ondersteunen met formules als een ambassadeurschap. Biodiversiteit is hiervan een mooi voorbeeld waar Voka het thema bespreekbaar maakt in haar klimaatambassadeurschap en het Voka Charter Duurzaam Ondernemen.

2.2 De Prijkels

Ligging. De Prijkels[96] – als een geheel van De Prijkels I tot III - is gelegen langs de E17 op het grondgebied van de gemeenten Nazareth, Deinze en Kruisem. Het bedrijventerrein van voordien 100 ha is in 2019 uitgebreid met 95 ha waarvan 55 ha effectief bedrijventerrein.

Activiteiten. Op 'De Prijkels' zijn diverse activiteiten toegestaan: productie, opslag, logistiek, onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten. Kleinhandel en autonome kantoren zijn niet toegelaten.

Grond en percelen. Het bedrijventerrein heeft vijf deelzones.

---

95 Website http://www.biodiversity.be/

96 Vernoemd naar de naam van een oude hoeve, prijkels betekent gevaren.

- De Poort is de toegang tot het bedrijventerrein, bedoeld voor bedrijven met een ondersteunende functie en kantoorgerelateerde activiteiten.
- De Lob is gericht op lokale en regionale bedrijven.
- Het regionaal bedrijventerrein is de grootste uitbreiding en bevindt zich op het grondgebied van Deinze, Kruisem en Nazareth.
- Het lokaal bedrijventerrein grenst aan de N35 en is 5 ha groot.
- De bufferzone is een visuele en akoestische afscherming ten opzichte van de omgeving.

Figuur 8 Grondplan De Prijkels

Bron: Made in Oost-Vlaanderen[97] (bij de uitbreiding 2019 met 13 kavels)

De Prijkels is tot stand gekomen in drie fazen: Deinze – De Prijkels I - is het oudste deel van het bedrijventerrein (E_3 laan); daarna is Nazareth – De Prijkels II - toegevoegd (Venecolaan) en in 2020 krijgt deel drie vorm op Kruisem – De Prijkels III. Op het nieuwe deel worden hoofdzakelijk hervestigingen of uitbreidingen van bedrijven op De prijkels I en II gerealiseerd. Het samenvoegen onder één bedrijventerrein gebeurde onder impuls van Veneco, het intergemeentelijk samenwerkingsverband voor streekontwikkeling, die in de schaalvergroting voordelen zag voor het beheer en het management.

2.2.1 Organisatie van het bedrijventerreinmanagement

Het bedrijventerrein De Prijkels heeft sinds lang - en als eerste in Vlaanderen - een bedrijventerreinvereniging en een parkmanager. De Prijkels vzw is gebaseerd op vrijwillig lidmaatschap.

Figuur 9 Tijdslijn en mijlpalen De Prijkels

Jaren '80	Opgestart als bedrijventerrein
	Uitbreiding van gebied Deinze met terrein op Nazareth

97 https://www.madeinoostvlaanderen.be/nieuws/de-prijkels-verwelkomt-13-co2-neutrale-bedrijven/

2000	Initiatief van vijf bedrijven: raamcontract gezamenlijke beveiliging
2003	Oprichting van de bedrijventerreinvereniging De Prijkels vzw
	Eerste bedrijventerreinmanager – netwerking – informatie – praktische aspecten zoals veiligheid…
2005	Oprichting werkgroepen afval, energie, HRM, groepsaankopen…
2010	Werkgroepen worden afgebouwd
	Werkgroep lente- & herfstschoonmaak op initiatief van Colruyt
	Informatievergaderingen over de uitbreiding De Prijkels III
2017	Raamcontract voor de beveiliging (actualisering)
	Actieve samenwerking met Veneco
	Bewegwijzering
2019	Nieuwe bedrijventerreinmanager
2020	Realisatie Deel III op gemeente Kruisem

Vandaag verenigt de vzw voornamelijk bedrijven op De Prijkels I en De Prijkels II. De ontwikkelaar en beheerder van De Prijkels III heeft in de verkoop van de gronden een clausule van vaste bijdrage aan parkmanagement opgenomen waardoor op De Prijkels III meerdere taken van terreinmanagement opgenomen worden door de beheerder.

Het allereerste initiatief van de bedrijventerreinvereniging De prijkels vzw, het organiseren van een groepsaankoop voor de beveiliging, was en is een blijvend succes dat door de bedrijventerreinvereniging wordt toegeschreven aan de nabijheid van het thema bij de problemen van de bedrijven.

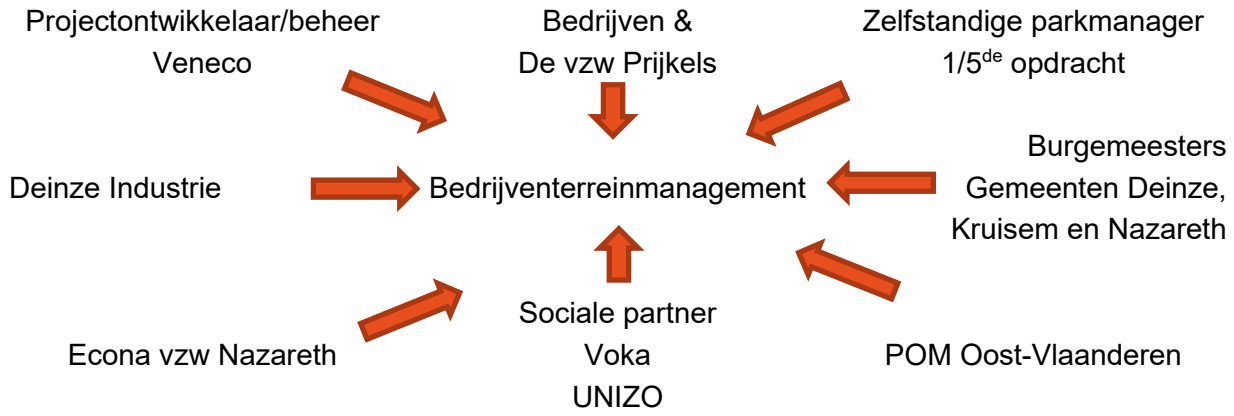
Latere werkgroepen of initiatieven rond energie of afval kenden minder of maar kort belangstelling omdat de thema's te ver van de kernopdracht van de bedrijven staan. Deze thema's worden volgens de bedrijventerreinvereniging beter opgenomen op een ander niveau.

Van bij de aanvang is de uitbreiding met Prijkels III nauw opgevolgd met informatievergaderingen en overleg.

2020 is een zeer belangrijk jaar voor de vereniging omwille van de uitbreiding met De Prijkels III waar een andere beheersovereenkomst en verplichte jaarlijkse bijdrage voor nieuwe bedrijven geldt. Het beheer van De Prijkels I en II wordt ook waargenomen door Veneco maar de contracten en verplichtingen verschillen nu tussen de drie grote delen van De Prijkels.

Veneco heeft bij de uitbreiding met De Prijkels III in 2019 rekening gehouden met een mix tussen lokaal verankerde bedrijven en nieuwe bedrijven die spelen op regionaal niveau. In de verkoopvoorwaarden zijn diverse bepalingen opgenomen om tot een complementair geheel te komen en om het parkmanagement te verankeren. In het inrichtingsplan van de uitbreiding in 2019-2020 (bedrijventerreinbeheer) is aandacht voor mobiliteit, de ontsluiting op de N35 en N494, veilige fietsverbindingen, gemeenschappelijke waterbuffering en kwaliteitsvolle groenstructuren.

Figuur 10 Betrokkenen bij het bedrijventerreinmanagement De Prijkels vzw



De Prijkels vzw is een pionier in bedrijventerreinmanagement, de vereniging is opgericht in 2003, en er is sindsdien ook een bedrijventerreinmanager in dienst.

De projectontwikkelaar en beheerder Veneco, een intergemeentelijk samenwerkingsverband, denkt actief mee over bedrijventerreinmanagement.

Zowel van het lokaal (de drie gemeenten) als van het provinciaal bestuurlijk niveau – via de POM Oost Vlaanderen - is er voor projecten een actieve (externe) participatie in het parkmanagement.

Op gemeentelijk niveau zijn er twee organisaties die zich specifiek richten op de ondersteuning van bedrijven en bedrijventerreinen, Deinze Industrie en Econa vzw Nazareth, en De Prijkels vzw zetelt in beide.

Voka en UNIZO zijn onrechtstreeks betrokken via de individuele bedrijven (niet rechtstreeks in de bedrijventerreinvereniging) en via de gemeentelijke platforms in Nazareth en Deinze.

2.2.2 Samenwerking en thema's

Er is bij de gesprekspartners een grote overeenstemming over het principe dat samenwerking zichzelf moet voeden en niet kan opgelegd worden. De ondernemers moeten zien 'what's in for me'. Projecten die niet zichzelf voeden kunnen niet duurzaam zijn.

Een andere vaststelling is dat niet alle samenwerkingsprojecten door alle bedrijven of door de bedrijventerreinvereniging moeten gedragen worden. Sommige projecten renderen het best wanneer ze door enkele direct betrokkenen samen uitgewerkt worden.

Impact coronacrisis

Corona heeft op de werking van de vzw geen blijvende impact. De tijd die in de lockdown en de weken nadien werd 'gewonnen' door geen events te organiseren is gestoken in het optimaliseren van administratieve processen en het project van vernieuwing van de website.

De Prijkels vzw is sterk in het organiseren van netwerkevents en die zijn in de periode van coronacrisis on hold gezet. Crisismanagement algemeen en de impact van corona zorgen wel voor nieuwe thema's bij het hernemen van de netwerkevents. De infosessie 'Flexibel zijn wat betekent dat'[98] is duidelijk geïnspireerd op de impact van de lockdown. Enkele grotere projecten zijn tijdelijk on hold gezet, maar werden hernomen van zodra de coronamaatregelen het toelieten[99].

Groepsaankopen

Voor groepsaankopen wordt gewerkt met raamcontracten. Het raamcontract is een document waarin alle bedrijven samen met het betrokken bedrijf (leverancier) de uitgangspunten bespreken. Het raamcontract biedt een kader waarbinnen de bedrijven zelf verder kunnen onderhandelen. Beveiliging blijft een sterk thema voor samenwerking.

Energie uit wind

De projecten op vlak van energie worden getrokken door Veneco, De Prijkels vzw is hier enkel ondersteunend.

Veneco gaat – iswm Sweco - na of er windmolens kunnen geplaatst worden op het terrein, maar er zijn nog enkele problemen op te lossen. Veneco trekt het project en vanuit de bedrijventerreinvereniging gaat het bestuur ondersteuning geven om bij de bedrijven op de site te lobbyen en om de communicatie met hen te verzorgen. Het energieproject is een tandem tussen beheerder en het bestuur van De Prijkels vzw. Het project is evenwel complex met veel juridische aspecten, eigendomsrechten, omgevingsfactoren en conflicterende activiteiten (militair domein in Semmerzake), bestemmingen als natuurgebied, de routes van trekvogels, enz.

Naast de nog vele praktische bezwaren zijn er twijfels over het verdienmodel, de grondposities en eigendomstitels – de helft van De Prijkels betreft privégronden.

Veneco wil in gesprek gaan met De Prijkels vzw en onderzoeken of een participatiemodel – verdeling van profit tussen eigenaars en niet-eigenaars met hinder – een kans maakt en of met windmolens goedkope energie te realiseren is op De Prijkels. In Zulte is op het bedrijventerrein

98 https://www.deprijkels.be/activiteiten/nieuws/infosessie-netwerking-flexibel-zijn-wat-betekent-dat/

99 https://www.deprijkels.be/wat-doen-we-voor-u/groot-prijkels/

een coöperatieve opgericht rond alternatieve energie en er wordt naar dit voorbeeld gekeken bij het onderzoek voor De Prijkels.

Waterbeheer

Veneco heeft bij de ontwikkeling van De Prijkers III in de verkoopaktes laten vastleggen dat er gewerkt wordt met collectieve waterbuffering. Alle bedrijven zijn verplicht om bij te dragen in de kosten en moeten erfdienstbaarheid verlenen voor de afvoer van regenwater. Veneco heeft zeven waterbekkens op het terrein voorzien, geïntegreerd in kleine natuurgebieden die verspreid zijn over De Prijkels algemeen.

Veiligheid

Veiligheid ligt aan de oorsprong van de oprichting van De Prijkels vzw (2003) en blijft de belangrijkste drager van de vereniging. Veiligheid dankt die status aan het feit dat dit een typisch thema is dat dicht bij de bedrijven staat en een groot gemeenschappelijk belang heeft. Andere thema's zoals milieu zijn in de loop van de jaren op de agenda gezet, maar blijken minder verbindend en duurzaam te zijn voor de samenwerking.

In de concrete uitwerking van de samenwerking tussen bedrijven rond veiligheid is de bedrijventerreinvereniging enkel de initiator, het is een groep van bedrijven die trekkers zijn en een raamcontract onderhandelen. De bedrijventerreinvereniging organiseert voor haar leden twee maal per jaar een meeting met informatie over verschillende aspecten van de mogelijke contracten.

De veiligheid betreft een breed spectrum van aspecten en de aanpak is projectmatig, afhankelijk van het probleem, en veelal gericht op informatie en informatie delen.

- Een alert bij een vermoeden van voorbereiding van inbraak (Stagobel).
- Tips voor beveiliging privé-woning.
- Communicatie Securitas naar aanleiding van het verhoogde dreigingsniveau.
- Info over veiligheid in de eindejaarsperiode.
- Info over bewaking bij stroomonderbreking.
- Bewaking in de najaarsperiode.
- Wegenwerken.
- Brandpreventie.

Voor de bewaking van het terrein is een groepsaankoop georganiseerd onder de vorm van een raamcontract en ruim 50% van de leden heeft een individueel contract afgesloten in het kader van dit raamcontract.

De beveiliging voorziet onder andere in zes uren nachtbewaking van de site met individuele controles voor de contractanten. Het systeem is niet vrij van free-riders en De Prijkels vzw hoopt dan ook het aantal contractanten te doen groeien. Een verplichting ziet De Prijkels niet zitten, de bedrijven moeten gemotiveerd zijn om deel te nemen.

Mobiliteit

In het verleden is samen met de provinciale dienst mobiliteit een succesvol mobiliteitsproject voor het Pendelfonds uitgewerkt. Het openbaar vervoer is in de regio minimaal uitgebouwd en er

moeten alternatieven ontwikkeld worden. Met het Pendelfonds konden fietsvoorzieningen en douches worden gerealiseerd.

Een ander project dat op stapel staat, is het transport van station Deinze tot aan het bedrijventerrein De Prijkels en in welke mate hiervoor een busverbinding van De Lijn kan worden ingelegd. Contacten worden hiervoor gelegd door de bedrijventerreinmanager, maar contacten met De Lijn lopen moeilijk zoals ook op andere bedrijventerreinen.

Een kritische bedenking van De Prijkels vzw is hierbij in hoeverre mobiliteit moet geregeld worden op het niveau van het bedrijventerrein dan wel op gemeentelijk of intergemeentelijk niveau.

Venco heeft twee projecten met betrekking tot mobiliteit voor werknemers, naast de realisatie van fietsinfrastructuur.

- Mobiliteitsonderzoek met betrekking tot openbaar vervoer.
- Studie rond de inplanting van busplaatsen.

Er wordt nagegaan of er een Mobiproject kan uitgerold worden waarbij op de site laadpalen voor elektrische auto's kunnen geïnstalleerd worden Dit project wordt getrokken door Veneco en wordt ondersteund door De Prijkels vzw.

HR & JOBS

In het verleden heeft een werkgroep actief gezocht naar initiatieven tot samenwerking, maar dit thema blijkt te ver van de gemeenschappelijke belangen van bedrijven op een bedrijventerrein te staan. Ook de meningen lopen uiteen. Enerzijds zijn er bedrijven die zeer argwanend staan tegenover het uitwisselen van personeel en een gezamenlijke rekrutering, uit schrik voor verloop en concurrentiebelangen. Anderzijds zijn er bedrijven die zo'n uitwisseling en doorstroom juist wel positief vinden: werknemers komen zo doorheen hun loopbaan gemakkelijker op de juiste plaats en de werkgevers krijgen meer gemotiveerd personeel.

Op de webpagina HR & JOBS worden alle vacatures verzameld en occasioneel worden er diensten aan personeel aangeboden. Zo liep in 2017 bijvoorbeeld een aanbod om werknemers te ondersteunen bij het indienen van de aangifte van de personenbelasting (publicatie 16/05/2017).

Het delen van vacatures gebeurt wekelijks. Het doel hiervan is om nieuwe werkkrachten aan te trekken naar de bedrijvenzone, en niet om onderlinge concurrentie rond medewerkers aan te wakkeren.

Voor 2020 zijn informatiemomenten gepland rond thema's van personeelsbeleid.

Milieu

In het verleden werden diverse initiatieven genomen op vlak van milieu, meestal in samenwerking met andere stakeholders. Tot nog toe zijn er weinig succesvolle initiatieven.

Het ondernemersplatform Deinze Industrie – een samenwerkingsverband tussen stad Deinze en alle bedrijven, vertegenwoordigd via de drie bedrijventerreinverenigingen (De Prijkels, Deinze Noord en Rond de Watertoren) en waar De Prijkels vzw in zetelt - heeft een gratis KGA-ophaling georganiseerd om aan te tonen dat de grootorde van een bedrijventerrein of groepering van bedrijventerreinen een ideale schaal biedt voor groepsophaling. Voor veel bedrijven is de hoeveelheid KGA beperkt en biedt een gezamenlijk initiatief een financieel voordeel omwille van de beperking van de logistieke kost. Transport en verwerkingskost konden gratis worden

gehouden dank zij Deinze Industrie, stad Deinze en POM Oost-Vlaanderen. Het afvalproject was naast complex (omgevingsvergunning, regelgeving) ook duur en zonder de subsidie van het Interreg III programma[100] en zonder de ondersteuning en expertise van de POM was het niet gerealiseerd kunnen worden. Experts van de POM hielpen om de afvalstromen te inventariseren en met de gelden van Interreg III konden de acties versneld worden, wat een ondersteuning gaf van de (reeds stevige) structuur van de vzw die op zich zeker ook als een extra succesfactor mag gerekend worden. Het project ligt voorlopig stil omdat bedrijven die oorspronkelijk wel zouden deelnemen later toch individuele lagere prijzen bij de eigen afhaler hebben bedongen, wat uiteindelijk het draagvlak van het project ondermijnde.

Op initiatief van het ondernemersplatform Deinze Industrie en in samenwerking met stad Deinze en Voka Oost-Vlaanderen is een praktische ondernemersavond rond duurzaam en milieuvriendelijk ondernemen ingericht met het doel om aan de hand van reële praktische voorbeelden milieuvriendelijke en haalbare besparingen te bespreken voor diverse energie toepassingen. Op de agenda staan thema's zoals lichtverbruik, persluchtgebruik, sluimerverbruik en afvalbeheer. Duurzaam en milieuvriendelijk ondernemen is een topic voor veel van de bedrijven op De Prijkels, zoals ook algemeen in Vlaanderen de belangstelling groeit. Maar voor De Prijkels vzw is dit geen prioritair actieterrein omdat dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de beveiliging te weinig draagvlak kan vinden. De (kritische) vraag voor De Prijkels is ook wat het ideale niveau is om acties in verband met duurzaam en milieuvriendelijk ondernemen op te zetten.

Netwerking en informatiedelen

Netwerking is één van de eerste en belangrijkste doelstelling van de bedrijventerreinvereniging De Prijkels vzw. Men wil zoveel mogelijk momenten van informatie-uitwisseling creëren en zet daarvoor verschillende middelen in.

- Bedrijven uit de partnerschappen (sponsoring) een podium geven, zij financieren een belangrijk deel van de werking.
- Informatiemomenten over de wetgeving en andere gerelateerde thema's zorgen voor legitimiteit naar de leden.
- Netwerkevents zorgen voor legitimiteit en representativiteit naar de (gemeentelijke) overheden.
- Netwerkactiviteiten zorgen voor lokale verankering.

Met netwerking is het de ambitie om thema-overschrijdend kennis te delen en acties te triggeren. De beste acties zijn deze die ontstaan vanuit concrete vragen van de bedrijven zelf. De vragen komen via email maar ook dikwijls op netwerkevents.

De Prijkels vzw organiseert minimaal tweemaandelijks een informeel netwerkevent of infosessie waaronder speed business dating events, after work events, een minivoetbaltoernooi en infosessies in verband met lokale aangelegenheden (uitbreiding van de bedrijvenzone, veiligheid op onze zone, etc.). In 2019 waren er zowat maandelijks events rond een grote verscheidenheid van activiteiten zoals de lenteschoonmaak, een nieuwjaarsreceptie, de Warmste Week met diverse events, sport, jobbeurs, samenwerking met scholen, enz.

De meeste events zijn gericht op netwerking tussen ondernemers onderling en met stakeholders zoals overheden en leveranciers, zoals de nieuwjaarsdrink. Deze activiteiten gebeuren meestal

[100] Het Interreg III-programma liep van 2000 tot 2007.

op locatie waardoor de kosten kunnen gedrukt worden. Het gastbedrijf heeft er belang bij om in de kijker te staan. De nieuwjaarsreceptie 2020 ging door in de Ceder, een accommodatie met restaurant, vergaderzalen en hotelfunctie.

Sommige initiatieven willen vooral netwerking stimuleren onder de werknemers, zoals de minivoetbal, de lenteschoonmaak, de Indian Summer After Work Party aan de surfput.

Industriële symbiose en samenwerking tussen bedrijven

Occasionele samenwerking tussen enkele bedrijven is zeker mogelijk, maar is geen thema van het bedrijventerreinmanagement van De Prijkels vzw. Netwerkevents stimuleren wel het onderling vertrouwen en triggeren occasionele samenwerking. De initiatieven zijn eerder sporadisch.

Fixatti (gekend als Dakota, kunststof granulaat en poeders) wil samen met buurbedrijf Rabotvins (groothandel in wijnen) de mogelijkheid onderzoeken om parkeerplaatsen te delen en er zijn gelijkaardige ideeën tussen Eurovins en Spiromatic.

Burenwater – een voorbeeld van industriële symbiose - was een subsidiedossier (in de maak) rond 'hergebruik van restwater'. Na onderzoek naar mogelijke samenwerking van Agristo NV (aardappelverwerking) met TomatoMasters (ligt naast het bedrijventerrein) bleek het onvoldoende rendabel. Agristo zou zelf zijn proceswater zuiveren en toevoeren aan Tomato Masters die hiervoor nu reeds samenwerken met Omegabaars in Kuisem. Te vuil water zou worden afgevoerd naar de collectieve buffers en bij overvloei naar de Leie.

2.2.3 Financiering

2020 is een cruciaal jaar voor De Prijkels vzw omwille van de uitbreiding met De Prijkels III. De nieuwe bedrijven zijn verplicht om een beheersbijdrage te betalen aan ontwikkelaar en beheerder Veneco waarbij de besteding van de middelen deels zal ingezet worden op klassieke thema's van het bedrijventerreinmanagement.

De Prijkels vzw kan maar overleven met een voldoende % aan leden en dit wordt gehypothekeerd door deze nieuwe ontwikkeling.

Vrijwillige ledenbijdragen

Zowat 70% van de bedrijven is lid en betaalt 200 (< 10 werknemers), 300 (10 – 100 werknemers) of 400 euro/jaar (>100 werknemers), tarieven 2019-2020.

Verplichte bijdragen

De Prijkels vzw is geen voorstander van een verplichte bijdrage omdat dit zou kunnen leiden tot demotivatie of negativiteit. De bedrijventerreinvereniging wil de eigen initiatieven dusdanig ontwikkelen dat de meeste bedrijven willen aansluiten.

Voor het jaar 2020 stelt zich echter een probleem omdat bij de uitbreiding met De Prijkels III de nieuwe bedrijven wel verplicht worden om een jaarlijkse bijdrage te storten aan de ontwikkelaar Veneco voor het beheer. In het beheer zitten aspecten die heel sterk verwant zijn met activiteiten die in de voorbije jaren door het bedrijventerreinmanagement van De Prijkels vzw zijn uitgewerkt, zoals bijvoorbeeld groenbeheer. Er stelt zich dus een probleem van ongelijkheid tussen de bedrijven die over de drie sites zijn tewerkgesteld. Een mogelijk lidmaatschap van De Prijkels vzw van de nieuwe bedrijven komt dan bovenop het reeds betaalde bedrag aan Veneco.

Een verplichte bijdrage die op deze manier tot stand komt, namelijk als deal bij de aankoop van een stuk van het bedrijventerrein, kan positief zijn als de besteding van de gelden ook relevant blijkt te zijn voor de bedrijven. In dat geval gaat het niet om een verplichting zonder meer maar maakt het lidmaatschap deel uit van het contract.

Veneco heeft bij de ontwikkeling van De Prijkels III een jaarlijkse verplichte bijdrage van de betrokken bedrijven voorzien om hiermee de belangrijkste beheerskosten te kunnen dekken. Het beheer wordt ruim geïnterpreteerd en omvat ook groenonderhoud. Voor Veneco past dit in een model zoals bij concessies waarbij de ontwikkelaar de verantwoordelijkheid houdt voor het goed beheer en bewaring van het patrimonium. Veneco ziet het model van concessie ook als een dam tegen speculatie en een grotere impact op wat er op het bedrijventerrein gebeurt.

Veneco legt er wel de nadruk op dat beslissingen van beheer en management gedragen moeten worden door de bedrijven en gerealiseerd moeten worden in samenspraak met de bedrijven.

Over het al dan niet inzetten van specifieke gemeentelijke taxen lopen de meningen uiteen. Vanuit de bedrijven komt de vraag om hun gemeentelijke belastingen te zien terugkeren naar het bedrijventerreinmanagement. Vanuit de gemeenten wordt eerder verwacht dat de bedrijven en de bedrijventerreinvereniging hun gelden inzetten voor het parkbeheer.

Projectsubsidie

De pionier bedrijventerreinmanager heeft diverse subsidiedossiers ingediend bij de Provincie en bij het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) (2010 & 2016) en die ook goedgekeurd gekregen. Het waren vrij complexe dossiers zowel voor De Prijkels vzw als voor Econa, het overlegplatform economie Nazareth. Met de subsidie voor De Prijkels is de bedrijventerreinvereniging uitgebouwd en zijn diverse projecten uitgewerkt. Met een tweede subsidie van VLAIO is de bewegwijzering uitgewerkt.

Anno 2020 ligt de kennis over en de bereikbaarheid van subsidies enigszins anders bij De Prijkels vzw dan bij de projectontwikkelaar en tevens parkmanager van De Prijkels III, Veneco. Bij De Prijkels vzw is sinds 2019 – en slechts voor één dag in de week - een nieuwe bedrijventerreinmanager actief en die moet zich nog inwerken. Veneco heeft meer mankacht en kennis over het subsidieterrein en daardoor een lagere drempel.

Over de mogelijkheden tot projectsubsidie is momenteel weinig informatie beschikbaar bij de bedrijventerreinvereniging De Prijkels vzw, maar er is zeker interesse indien er financiële ondersteuning voor projecten zou geboden worden. Er is nood aan transparante informatie over subsidies en de gemeentelijke platforms Industrie zijn hiervoor belangrijke partners en bronnen van informatie. In het verleden is occasioneel gebruik gemaakt van projectsubsidies zoals voor de ophaling van KGA, en in 2020 wordt beroep gedaan op subsidies in het kader van de actie blikvangers langs de weg. Subsidies zijn ideaal om projecten op gang te brengen die vanuit de basis, bottom-up, voorgesteld worden. Er loopt overleg tussen de bedrijventerreinvereniging De Prijkels vzw en Deinze Industrie over voorstellen rond projecten in het kader van de verkeersveiligheid. Concreet komen de voorstellen van De Prijkels vzw en die worden dan op het platform Deinze Industrie besproken.

Voor Veneco is de informatie over regelgeving en calls rond projectsubsidies toegankelijk en transparant. Als voorbeeld wordt verwezen naar transformatiesteun van VLAIO om terreinen een andere structuur te geven in samenwerking en co-financiering met het Agentschap Wegen en Verkeer.

Eigen verdienmodel

Er is nog geen eigen verdienmodel uitgewerkt, maar het streefdoel is om de belangrijkste middelen uit de lidgelden te halen. Als 80% lid zou zijn kan men zelfstandig werken. Bij hogere inkomsten kunnen meer activiteiten en projecten opgezet worden. Het is niet de bedoeling om winst te maken. De vzw sluit bijvoorbeeld alleen raamcontracten – de bedrijven betalen zelf de facturen. De vzw houdt het lidgeld bewust heel laag: sponsoring en subsidies van de Provincie Oost-Vlaanderen zorgen voor extra financiering.

Het lidgeld wordt aangevuld met gelden van partnerschappen (2.500 tot 5.000 euro/jaar) zoals die met een aantal firma's bestaan en waarbij de firmanaam wordt meegenomen in alle communicatie van de bedrijventerreinbeweging in ruil van een bepaald bedrag.

Daarnaast worden evenementen indien mogelijk georganiseerd in samenwerking met bedrijven op de site of met externe partners en dan worden kosten gedeeld. Soms wordt een kleine bijdrage gevraagd van de deelnemers en het doel is dan om break-even te kunnen afsluiten.

Voor De Prijkels vzw is een verdienmodel met groei geen doel op zich, de vereniging zoekt eerder naar de juiste schaal om interessante samenwerking uit te bouwen en wil dat zoveel als mogelijk zelf-financierend maken.

Een belangrijke reden waarom geen eigen (groei)verdienmodel met inkomsten uit bijvoorbeeld groepsaankopen of andere businessactiviteiten wenselijk is ligt in het feit dat nogal wat bedrijven onderdeel zijn van een groter geheel of van een holding waardoor samenwerking (groepsaankopen) met zusterondernemingen meer voor de hand ligt dan met de bedrijven op het bedrijventerrein. Groepsaankopen die door externe professionele organisaties georganiseerd worden is geen optie omdat zulke organisaties te ver staan van de bedrijven.

2.2.4 Triggers, hefbomen en drempels

Hefbomen kunnen soms drempels worden, de context is hierbij belangrijk.

Triggers en hefbomen

De vragen/problemen en het engagement van de bedrijven zijn de meest directe trigger en hefboom. Op basis van hun vragen, mailsgewijs of tijdens netwerkingsmomenten, worden acties en activiteiten opgezet. De Prijkels vzw stelt dat het daarom heel belangrijk is om altijd vanuit de leden te vertrekken om behoeften te detecteren – via het organiseren van enquêtes - maar vooral ook door direct contact en elkaar zo goed kennen en daarom aanvoelen wat er leeft.

Bedrijven stappen in projecten als ze beseffen dat het om een win-winverhaal gaat. De belangrijkste trigger die een bedrijventerreinvereniging kan lanceren is relevant zijn. Het voorbeeld van een raamcontract rond groenbeheer maakt dit duidelijk, de vzw kon met het raamcontract inventieve acties en concrete voordelen aanbieden. De terreinbeheerder Veneco legt de bedrijven verplichtingen op voor groenaanleg maar deze zijn zeer hoog gegrepen en niet voor elk bedrijf haalbaar. De vzw nam het initiatief om één standaard voor groenaanleg te ontwikkelen – conform de eisen van Veneco - en om daar een collectief contract voor af te sluiten. Het was een lang traject maar gerealiseerd tot ieders tevredenheid – zowel de terreinbeheerder als de bedrijven.

De kunst om op een voordelige manier de zorg uit handen van de bedrijven te kunnen nemen is een andere belangrijke hefboom, het triggert deelname en het versterkt bovendien het

samenhorigheidsgevoel waardoor bij volgende gemeenschappelijke problemen rond infrastructuur, beveiliging, energie of mobiliteit de zaken efficiënter kunnen aangepakt worden.

De actieve participatie en steun van diverse lokale overheden, de drie burgemeesters, zijn zeer belangrijke hefbomen om initiatieven op de kaart te zetten.

De bedrijventerreinvereniging algemeen en de raad van bestuur in het bijzonder zijn de motor achter het management.

Positieve ervaringen, zoals de actie van de Mooimakers, geven een extra boost voor de verderzetting en continuïteit en geven energie voor nieuwe projecten. Ook de Indian Summer after work party was een succes en zal aanleiding zijn voor herhaling.

Projectsubsidies, van welke overheid ook, zijn hefbomen om sluimerende ideeën op de kaart te kunnen zetten.

Bij subsidiedossiers is het van groot belang dat er naast de match tussen een vraag (van het bedrijventerrein) en het aanbod (van de subsidiërende overheid) voldoende tijd en mankracht beschikbaar is om het dossier op te volgen, als dit laatste ontbreekt is het moeilijk om een vruchtbare dynamiek op gang te trekken rond het thema.

Voor grotere bedrijventerreinen volstaat het om de bedrijven te ontzorgen van basisbekommernissen – zoals afval en beveiliging - en het vrije initiatief tussen bedrijven te laten spelen. Goede voorbeelden van samenwerking tussen twee of tussen enkele bedrijven vinden gemakkelijk een weg naar navolging. Vooral maatregelen in het kader van klimaatdoelstellingen staan te ver van de bedrijfsvoering om in algemene projecten voor alle bedrijven op een terrein te gieten. Hier past beter de trekkersrol van grote vooruitstrevende spelers op het bedrijventerrein. De proeftuinen van VVM, kennis- en relatienetwerk voor milieuprofessionals, zijn hier een voorbeeld van, zoals 'Sel' of Smart energy link op het bedrijventerrein Zaubeek. Deze projecten maken deel uit van het Vlaams innovatiebeleid algemeen, eerder dan van beleid ter ondersteuning van bedrijventerreinmanagement.

In de toekomst zullen zich wel nog meer thema's opdringen, onder andere omwille van energie— en ruimtegebruik.

Sterkhouder van projectmanagement op bedrijventerreinen is de samenwerking tussen de drie belangrijkste spelers: de projectontwikkelaar, het bedrijventerreinmanagement en de betrokken gemeente(s).

Drempels

Tijd en middelen. Bij de belangrijkste drempels spelen gebrek aan tijd en middelen altijd een belangrijke rol.

De complexiteit van de thema's en daarbovenop de complexiteit van de wet- en regelgeving zorgen er voor dat bepaalde initiatieven niet of wel zeer traag op gang komen. De meeste thema's die aangepakt worden, zoals energie en recyclage (de kosten, de fysieke ruimte, vergunningen, administratieve last) maar ook de signalisatie (regelgeving), zijn vrij complex en de complexiteit wordt niet alleen veroorzaakt door de problemen op zich maar ook door regelgeving en door de verschillen in de betrokken partijen. Het gaat om verschillende belangen van de betrokken bedrijven, een andere eigendomsstructuur, omvang en draagkracht, informatie en kennis, enz. Dit komt bovenop de complexiteit van bijvoorbeeld het installeren van windmolens op zich waar naast onteigening of pachtschap ook slagschade, onderhoud en vele andere aspecten zoals

impact op het milieu moeten bekeken worden. Naast commerciële onderhandelingen moeten ook veel juridische aspecten worden bekeken.

De veelheid aan ongestructureerde informatie vertraagt de oplossing van problemen. Mede door de complexiteit is er een grote nood aan informatie maar hierbij is transparantie zeer belangrijk. Door de veelheid aan informatie verliest men gemakkelijk door de bomen het bos. Het aanbod aan informatie is onoverzichtelijk en wordt door de betrokken overheden onvoldoende gestructureerd aangeboden.

De traagheid vergroot ook door de complexiteit. Het zoeken naar de meest effectieve aanpak bij het opzetten van samenwerking is zeer tijdrovend en werkt de traagheid van projecten in de hand. De traagheid leidt op zijn beurt tot verlies aan interesse en potentiële afhakers.

Door gebrek aan engagement bij de bedrijven worden afspraken of initiatieven na de beslissing (soms na een lang voorbereidend traject) toch niet nageleefd of verdergezet. Het voorbeeld is hier het raamcontract voor afvalophaling. De Prijkels heeft vrij veel productiebedrijven en dus ook veel afvalstromen. Voor kleinere bedrijven is het een zware inspanning om daar op een ecologisch en economisch verantwoorde manier mee op te gaan en er is onderzocht om dit collectief te organiseren. Er is een intensief traject opgezet om de afvalstromen in kaart te brengen en er is een raamcontract bedongen bij afvalverwerker SITA. Dat levert een win-win op voor bedrijven en milieu. Eens de onderhandelingen rond waren en de tarieven afgesproken hebben een aantal bedrijven toch afgehaakt omdat ze bij hun eigen afvalophaler met het raamcontract als stok achter de deur een beter contract konden afdwingen.

Een gebrek aan gemeenschappelijk belang of de afwezigheid van het inzicht in gemeenschappelijke belangen en mogelijke voordelen, zorgt voor een grote terughoudendheid. Gemeenschappelijke belangen in een structurele werking verankeren is een moeilijke taak en vraagt veel inzicht en energie. Die tijd en energie ontbreekt dikwijls.

Volgens Voka Oost-Vlaanderen geldt dat hoe verder een probleem van de directe bedrijfsnoden staat hoe kleiner de interesse en hoe groter de drempels om bedrijven mee te krijgen in een oplossing, ongeacht het thema, of het nu gaat om energie, milieu, afvalbeheer, waterbuffering of veiligheid. Na de eerste stap in de samenwerking kunnen ook minder urgente problemen aangepakt worden in overleg en plannen ontwikkeld worden op iets langere termijn. Sommige thema's blijven evenwel moeilijk om op de agenda te krijgen omdat de wetgeving een return van een gezamenlijke investering belemmert. Schoolvoorbeelden zijn hier de energieprojecten, zowel bij gemeenschappelijke zonnepanelen als bij het plaatsen van windmolens stellen zich problemen bij het exploiteren en bij het verdelen van de winsten: het is niet mogelijk om eigen kabels op publiek terrein te leggen en de verkoop van elektriciteit wordt door de huidige wetgeving sterk belemmerd.

2.2.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties

Onderstaande suggesties komen van verschillende betrokken actoren.

Het beleid

Volgens De Prijkels vzw ligt het gebrek aan transparantie aan de basis van veel problemen en van de drempels om tot samenwerking te komen. Wie kan worden aangesproken voor welke problemen is lang niet altijd duidelijk.

De bedrijventerreinvereniging De Prijkels verwacht dat de overheid de initiatieven op de bedrijventerreinen - indien nodig en op vraag van de bedrijven - ondersteunt en er voor zorgt dat die ondersteuning vanuit het juiste niveau georganiseerd wordt. Een voorbeeld is het mobiliteitsbeleid van en naar de bedrijventerreinen waarbij vroeger het Pendelfonds ingezet werd met de ondersteuning van de POM en nu vervangen wordt door Mobipunten waarbij projecten kunnen ingediend worden bij de gemeenten. Het beleid moet kritisch toezien en evalueren wat het beste werkt en bijsturen indien nodig.

De diverse betrokken overheden kunnen best hun informatie en ondersteuning op elkaar afstemmen en een duidelijk en gedoseerd aanbod uitbouwen. Op dit moment zijn er teveel organisaties en teveel gefragmenteerde belangen.

Bedrijventerreinmanagement is een complex gegeven en bij samenwerking tussen bedrijven zijn voor diverse thema's, zoals beveiliging, mobiliteit, energie, enz., diverse beleidsniveaus betrokken partij. Om de steun en informatie transparant tot bij de bedrijven te brengen moet de informatie en ondersteuning op een strategische wijze worden aangeboden.

Van de verschillende overheden wordt in de eerste plaats verwacht dat er ruimte gecreëerd wordt om op het terrein initiatieven te kunnen nemen. De overheid moet volgens de bedrijventerreinvereniging het kader scheppen om het management efficiënt en effectief te kunnen organiseren. Gerichte informatie en transparante regelgeving is daarbij belangrijk, dit zal tot meer daadkracht leiden op de bedrijventerreinen. In dit kader wordt verwezen naar de rol van Deinze Industrie. Bedrijventerreinmanagement is een lokale aangelegenheid en de werking moet via lokale steuninstrumenten uitgebouwd kunnen worden.

Verder is interesse en actieve aanwezigheid van lokale overheden op activiteiten en evenementen vaak inspirerend voor de bedrijven op het bedrijventerrein om ook deel te nemen. *'De burgemeester was er ook, daar moet ik volgende keer zeker bij zijn'.*

Er is ook nood aan inspirerende voorbeelden van succesvolle projecten van bedrijventerreinenmanagement. Vooral het in kaart brengen van de meerwaarde van samenwerking is nodig om de bedrijven op het terrein te overtuigen om in te stappen in de vereniging of mee te doen aan de initiatieven.

Persaandacht voor de initiatieven op de terreinen – ook in de lokale overheidscommunicatie – verlaagt voor de bedrijven op de site de drempel om aan initiatieven op de bedrijventerreinen deel te nemen. Als duidelijk is dat de lokale gemeentebesturen mee oproepen tot bijvoorbeeld 'groene' initiatieven dan zijn meer bedrijven geneigd om in te stappen in groepsaankopen of groepsaanbestedingen rond aspecten van milieu. Als promotiekanaal voor samenwerking op bedrijventerreinen kan de rol van bijvoorbeeld de burgemeesters moeilijk onderschat worden. Lokale pers is meer geneigd om over initiatieven te schrijven als er prominente actoren deelnemen.

Illustratief en volgens De Prijkels vzw een zeer relevant medium is Deinze Nieuws waar telkens ook aandacht gaat naar wonen en werken en waar ook veel aandacht is aan lokale afstemming.

Omdat er nog veel gemeenten zijn waar bedrijventerreinen volgens De Prijkels vzw stiefmoederlijk worden behandeld bestaat hier een potentiële lobbytaak voor de POM. De POM's zouden de gemeentebesturen ervan kunnen overtuigen dat ze bedrijventerreinen professioneel moeten aanpakken. Er zouden voorstellen van deals kunnen uitgewerkt worden. Als de vzw op een terrein collectieve bewaking organiseert dan draagt dat bij aan het takenpakket van de

overheid. Omdat collectieve bewaking een essentiële pijler van de vzw is kijkt men richting de gemeente om mogelijks bij te springen als de kostprijs het vzw-budget te buiten gaat.

Subsidies zijn volgens de bedrijventerreinmanager een zeer waardevol instrument om in te zetten voor sensibilisering, experimenten en proeftuinen, maar op voorwaarde dat in het geval van bedrijventerreinmanagement de coördinatiekosten mee opgenomen worden in het project. Wanneer de deelnemende bedrijven de coördinatiekosten moeten dragen komt dit op de werkplank van de trekkers van de vzw of ontstaat snel wrevel over die bijdrage want dan wordt de subsidie niet gezien als voor de werking van de bedrijventerreinvereniging maar als overheadkost.

Subsidies zijn eerder negatief als de bedragen zo hoog zijn dat ze als het ware een (complexe) luchtbel vormen van beheer boven de vzw die dan plots plat valt als de subsidies op zijn.

Subsidies zijn relevant als ze onder bepaalde voorwaarden worden toegekend, zoals met inbegrip van de overheadkosten. Subsidies werken ook beter als het gaat om kleinere incentives die kort op de bal spelen en waar het management goed kan op toezien.

Het ondersteuningsbeleid verloopt best op twee sporen. Een ondersteuning voor een bedrijventerreinvereniging of groep van bedrijven voor het organiseren van projecten van algemeen belang voor alle bedrijven op het terrein en een ondersteuning voor kleine samenwerkingsprojecten tussen een paar of tussen een kleine groep van bedrijven.

Voor sommige kleinere bedrijventerreinen is het niet nodig om een bedrijventerreinvereniging op te richten of te ondersteunen. Hier volstaan triggers die de betrokken bedrijven doen nadenken over zinvolle samenwerkingen.

Het belang van subsidies evolueert ook over de tijd die een vereniging bestaat. Het kan belangrijk zijn als trigger om een vereniging op te richten, maar na verloop van tijd heeft een bedrijventerreinvereniging zijn eigenheid en eigen missie gevonden en kunnen subsidies in plaats van naar een vaste werking beter ingezet worden als projectsubsidies in alternatieve formules.

Het ondersteunen van gemeentelijke platformen is geen eenduidig positief verhaal als het platform te divers is samengesteld wat belangengroepen betreft. Er wordt hierbij verwezen naar conflicterende belangen tussen bedrijventerreinen en handelszones. Bij gebrek aan een gemeenschappelijk doel verwatert dit wel eens in een praatbarak.

Tot slot is het van belang dat de bedragen beperkt zijn en de doelstellingen kunnen verschillen naar bedrijventerrein, de ondersteuning moet op maat passen en de opvolging moet door VLAIO opgenomen worden.

Veneco stelt zich de vraag in hoeverre de overheid alternatieven kan aanbieden op vlak van beheersstructuur van bedrijventerreinen. Een vzw als bedrijventerreinvereniging is misschien wel niet de meest efficiënte beheersstructuur en de overheid zou onderzoek kunnen doen naar alternatieve vormen van bedrijventerreinmanagement.

Veneco vraagt van de overheid in de eerste plaats ondersteuning of inspiratie voor thema's als duurzaamheid, CO_2-neutralisteit en energie. Zonnepanelen zouden niet verplicht – dat is een stap te ver - maar wel sterk gestimuleerd moeten worden, het beleid kan hierin sturen door regelgeving en fiscaliteit. Daken die niet voorzien worden van zonnepanelen van de eigenaar zouden verplicht ter beschikking moet gesteld worden. Regelgeving moet dit mogelijk maken en stimulerend werken.

Van de Vlaamse overheid verwacht Voka Oost-Vlaanderen een bottom-up ondersteuning, ruimte en initiatieven om ervaringen uit te wisselen, draaiboekvoorbeelden en faciliteiten om een netwerk van bedrijventerreinmanagement uit te bouwen. Het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement[101] BTM kan hier als voorbeeld dienen. Dit netwerk met diverse voorbeelden van initiatieven is nog te weinig bekend bij de actoren op de bedrijventerreinen.

Belangenorganisaties

De Prijkels vzw ziet een indirecte rol voor de belangenorganisaties. Van Voka en UNIZO wordt niet verwacht dat ze zelf actief zijn op vlak van bedrijventerreinmanagement, maar wel dat ze hun leden aansporen tot samenwerking op bedrijventerreinen.

Als regionale vertegenwoordiger van de werkgeversorganisatie Voka ziet Voka Oost-Vlaanderen vooral een taak als netwerkondersteuning en lobbywerk voor de bedrijven ten aanzien van de diverse overheden. Een belangrijk instrument hierbij is de vertegenwoordiging in raden van bestuur en het meest efficiënt zijn de raden op gemeentelijk of intergemeentelijk niveau die diverse bedrijventerreinen in hun bevoegdheidspakket hebben.

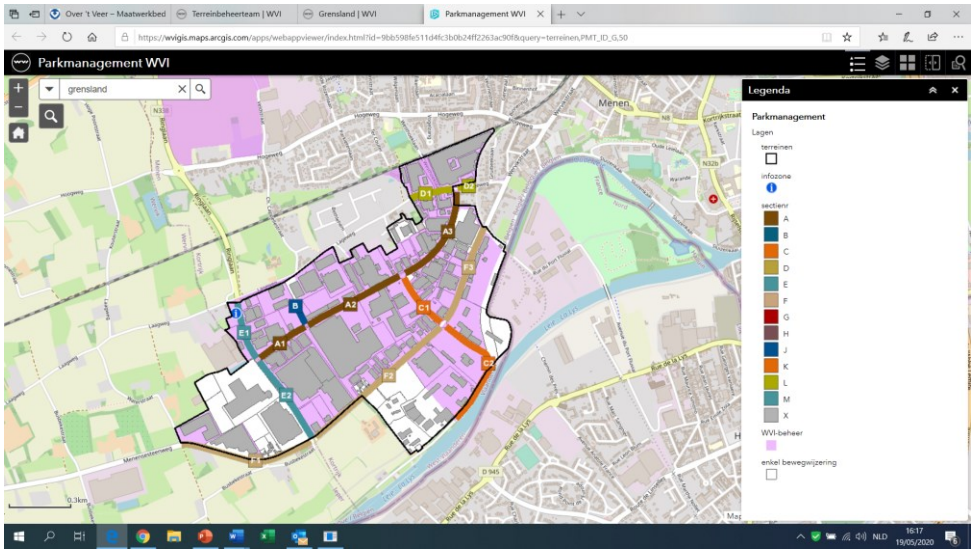
2.3 Grensland Menen-Wervik

Ligging. Grensland Menen-Wervik[102] strekt zich uit over twee gemeenten en ligt in Zuid-West-Vlaanderen, tegen de Franse grens.

Activiteiten. Grensland Menen-Wervik telt zeer veel kmo's uit diverse sectoren: maakindustrie (meubelen, metaal), retail en dienstverlening[103]. Er zijn ook (afdelingen van) internationale bedrijven en twee maatwerkbedrijven.

Grond en percelen. De percelen zijn van zeer diverse grootte en huisvesten een 80-tal bedrijven.

Figuur 11 Grondplan Grensland Menen-Wervik



101 http://www.btmvlaanderen.be/

102 https://www.facebook.com/grenslandplatform/

103 https://www.wvi.be/nl/parkmanagement/menen-wervik/grensland

De oorsprong van het bedrijventerrein Grensland Menen-Wervik gaat terug op gefragmenteerde industrieterreinen die over de jaren heen een meer definitieve bestemming kregen[104].

2.3.1 Organisatie van het bedrijventerreinmanagement

Zowat alle bedrijventerreinen in West-Vlaanderen zijn opgericht en in beheer van twee intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling: Leiedal (Kortrijk) en de West-Vlaamse Intercommunale (WVI).

De wortels van het bedrijventerreinmanagement op Grensland Menen-Wervik gaan terug tot 2010.

Figuur 12 Tijdslijn en mijlpalen Grensland Menen-Wervik

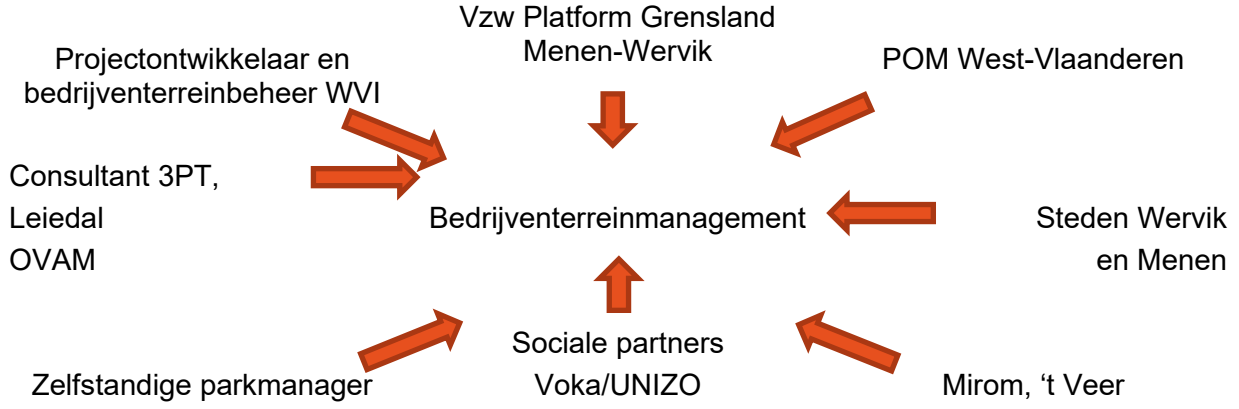
Jaren ’80	Gefragmenteerde industrieterreinen
2010	Bedrijventerreinvereniging vzw Grensland Menen-Wervik
2011	Project met WVI: bedrijventerreinmanagement, camera’s
2016	Call van VLAIO, bedrijventerreinmanagement met -manager
2018	Eerste parkmanager (resultaat van de call van VLAIO 2016)
2020	Project Grensland is Circulair

De bedrijventerreinvereniging vzw Grensland Menen-Wervik is opgericht in 2010 naar aanleiding van een sterke toename van vandalisme en onveiligheid aan de grens met Frankrijk. Onder impuls van de beheerder WVI en de stad Menen is bij de bedrijven een bevraging gebeurd over de noden en vrij snel kon men overgaan tot het oprichten van een bedrijventerreinvereniging. Het doel was duidelijk en de interesse bij de bedrijven groot.

In 2011 is in samenwerking met de terreinbeheerder WVI een project ingediend voor de call van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) met de bedoeling om de bedrijventerreinvereniging te ondersteunen. Grensland Menen-Wervik begon verschijnselen van veroudering te vertonen en had nood aan een verbetering van de uitstraling van het terrein. WVI zette mee de schouders onder het project bedrijventerreinmanagement.

104 https://bestanden.west-vlaanderen.be/rup/publiek/141_1_RegionaalBedrijventerrein_MenenWervik/NTS.pdf

Figuur 13 Betrokkenen vzw Platform Grensland Menen-Wervik



De projectontwikkelaar is WVI en ook bedrijventerreinbeheerder. Het bedrijventerrein Grensland Menen-Wervik doet voor praktische ondersteuning, het veiligheidsbeleid en de beeldkwaliteit van het bedrijventerrein, een beroep op de bedrijventerreinbeheerder WVI en ook de expertise van Leiedal kan ingeroepen worden. Belangrijk pluspunt hierbij is dat gebruik kan gemaakt worden van de dienstverlening van beide intergemeentelijke samenwerkingsverbanden van regionale ontwikkeling. Leiedal organiseert driemaandelijks een meeting voor de bedrijventerreinverenigingen in Zuid-West Vlaanderen en dat is een belangrijke opportuniteit voor het uitwisselen van ervaring en kennis.

Er is een bedrijventerreinvereniging vzw Platform Grensland Menen-Wervik met een onafhankelijke bedrijventerreinmanager. De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij POM West-Vlaanderen ondersteunt projecten en de steden Menen en Wervik zijn actief betrokken bij managementinitiatieven van de bedrijventerreinvereniging. Op het terrein zijn bepaalde leden van specifieke waarde omwille van hun trekkersrol en/of hun activiteit zoals 't Veer (maatwerkbedrijf) en MIROM (intercommunale voor afvalbeheer).

De sociale partners UNIZO en Voka volgen de initiatieven en projecten op en ondersteunen de vragen aan de overheid. De consultant 3PT is ingeschakeld in het kader van het project Grensland is Circulair.

2.3.2 Samenwerking en thema's

Er is een actieve samenwerking rond diverse thema's met circulaire economie als belangrijke focus.

Impact coronacrisis

Door de coronacrisis werden een aantal initiatieven tijdelijk on hold gezet. Belangrijk pluspunt van een bedrijventerreinvereniging en -manager is - aldus de gesprekspartners en zeker tijdens de coronaperiode - het centrale aanspreekpunt, zowel intern als extern. Bij aanvang is onmiddellijk een bevraging gebeurd over coronagerelateerde aspecten.

- Wat zijn de nodige aanpassingen, waarop let de inspectie?
- Hoe kunnen problemen aangepakt worden?
- Hoe kan het bedrijventerrein coronaproof gemaakt worden?

Uit de bevraging is nuttige informatie gehaald en gedeeld.

De coronaperiode leert volgens de gesprekspartners dat een duurzaam bedrijventerreinmanagement zeker voor kmo's veel voordelen kan opleveren. De coronacrisis is naast een trigger tot meer samenwerking ook een stimulans om versneld werk te maken van meer digitaal informatie- en kennisdelen. De vzw Platform Grensland Menen-Wervik krijgt naast de facebookpagina een website met meer dynamische communicatiemogelijkheden. Bedrijven op het terrein en de stad Wervik engageren zich om de nodige IT-ondersteuning te leveren.

Het project Grensland is Circulair is met enkele maanden vertraagd. Tijdens de coronacrisis plooien de bedrijven terug op zichzelf. De afvalophaling gebeurt weer meer individueel, samenwerken vraagt meer contacten en dat wil men vermijden. De coronacrisis zorgt wel voor meer communicatie maar de netwerkevents blijven voorlopig uit. Op termijn wordt verwacht dat netwerkevents meer lokaal zullen georganiseerd worden en dat kan een voordeel zijn voor de samenwerking op bedrijventerreinen. Anderzijds zal meer thuis worden gewerkt en zal spontane netwerking een stuk moeilijker worden.

Groepsaankopen en -diensten

De bedrijventerreinvereniging zoekt actief naar groepsaankopen en gezamenlijke dienstverlening.

- In een formule van groepsaankopen zijn twee maal fietsaankopen gerealiseerd in samenwerking met het interparkmanagement van Leiedal.
- De gemeenschappelijke aankoop van brandstoffen wordt onderzocht.
- De pakjescontainer en -automaat Cubee, de bpost pakjesautomaat, op het terrein is een project van vzw Grensland.
- AED-toestellen zijn gezamenlijk beschikbaar gesteld.

Op het bedrijventerrein Grensland Menen-Wervik kunnen bedrijven aansluiten bij groepsaankopen vanuit WVI of vanuit Leiedal.

Energie & Circulaire economie

In 2011 heeft Electrawinds twee windturbines gerealiseerd op de industriezone Grensland. Bedrijven op de zone zijn vragende partij, zoals recent 't Veer die pleitte voor een derde windmolen. Omwonenden zijn eerder tegen omwille van lawaai en slagschaduw. De stad Menen is een kritische arbiter. Uiteindelijk is de derde molen er niet gekomen wegens te hoge bijkomende investeringskosten als gevolg van de reglementering opgelegd door de overheid.

Grensland is Circulair[105] is een ambitieus totaalproject om het bedrijventerrein circulair(der) te maken en wordt gerealiseerd in nauwe samenwerking met diverse externe partners: 3PT Consult, Stadsbestuur Menen, Stadsbestuur Wervik, MIROM - Menen.

Op het bedrijventerrein zijn er productiebedrijven, afvalophalers en -verwerkers, logistieke bedrijven, een afvalintercommunale en een maatwerkbedrijf met interesse in het project.

105 https://vlaanderen-circulair.be/nl/doeners-in-vlaanderen/detail/grensland-is-circulair

Figuur 14 Illustratie Grensland is Circulair (presentatie 3PT consult)

In een eerste luik wordt een inventaris en analyse gemaakt van afvalbeheer en -hergebruik volgens een verdienmodel dat door OVAM is ontwikkeld op basis van cijfers uit de tool Cirkeltips[106]. Rond zwerfvuil zijn er contacten gelegd met Mooimakers en de ideeën worden mee opgenomen in het project circulaire economie.

Samen met de POM West-Vlaanderen wordt in een tweede luik gewerkt aan een bedrijventerrein van de toekomst[107].

Het project krijgt inhoudelijke ondersteuning (en deelname stuurgroep) van SIRRIS, VITO, POM West-Vlaanderen, OVAM, Vanheede Environment Group, 't Veer. Verschillende bedrijven ondertekenden een intentieverklaring tot medewerking: Aunde, Berry Alloc, Groep Dekeyser, Galloo, Decospan, Leiestroom, Valvan, Sanac Logistics, Hofkip, Thule.

Het project is piloot voor het symbioseplatform van OVAM – van vraag en aanbod van specifieke afvalfracties - voor upcycling, hergebruik en recyclage (trage stromen) met zo kort mogelijke transportafstanden.

Het doel is ook lokale en extra tewerkstelling voor kansengroepen te creëren, zowel wat betreft arbeidszorg als voor maatwerkbedrijven.

De coronacrisis heeft dit project tijdelijk op hold gezet.

Veiligheid

In overleg met de betrokken diensten zoals politie en brandweer wordt onderzocht hoe het bedrijventerrein veiliger kan worden gemaakt en in samenwerking met de werkgroep ruimtelijke beeldvorming worden knelpunten in kaart gebracht en aangepakt.

Met de lokale politie is een informatieavond rond inbraakveiligheid georganiseerd. De alarmlijst werd vervangen door een BIN-netwerk.

---

106 Cirkeltips https://www.cirkeltips.be/home.xhtml

107 Brochure van POM is in voorbereiding.

Er is een debat georganiseerd rond veiligheid op de industriezone, een debat met de lijsttrekkers van Menen en Wervik en de leden van de bedrijventerreinvereniging. Er was een samenwerking met de beide steden voor de camerabeveiliging, de aankoop en plaatsing van vier cameraclusters en de gemeenschappelijke camerabeveiliging is overgenomen door de stad Menen. De investering in de camera's (€ 100.000) is deels gefinancierd door de leden van de vereniging (ieder bedrijf droeg bij volgens een verdeelsleutel van de oppervlakte van de bedrijfskavel), deels door de bedrijventerreinbeheerder WVI, deels met een subsidie van het Agentschap Innoveren & Ondernemen en een tussenkomst van de besturen van Menen en Wervik. Enkele grote leden-bedrijven betaalden elk € 1000 euro, andere leden betaalden evenredig met de oppervlakte van de bedrijfskavel[108].

Er is beslist tot gezamenlijke opleidingen in brandbestrijding en de inventarisatie van brandinterventieplannen (samenwerking tussen brandweer, POM en de leden van het bedrijventerrein).

HR & JOBS

Er is een werkgroep personeel met het doel om samen te werken rond HR-gebonden zaken: sociale actua met updates en nieuws, projecten rond onthaalbeleid en sollicitatieprocedures en het bundelen van opleidingen, waaronder de opleiding EHBO. De HR werkgroep is uitgegroeid tot een lerend netwerk.

Ruimtelijke beeldvorming

Een van de eerste activiteiten was gericht op ruimtelijke beeldvorming, met het in kaart brengen van de knelpunten en het uitwerken van een beeldkwaliteitsplan. De acties zijn zeer verscheiden.

- Bewegwijzering: informatiezone, inkomzuilen, uniforme paaltjes per bedrijf.
- Aanpassingen rond veiligheid met wegdekaanpassing, verkeersborden (hoger plaatsen voor vrachtwagens), invoeren snelheidsbeperking, plaatsen straatverlichting.

Nu zijn deze activiteiten deels geïntegreerd in het project Grensland is Circulair.

Netwerking en informatiedelen

De net- en samenwerking tussen leden van vzw Platform Grensland Menen-Wervik en het lokaal beleid zijn een prioritaire doelstelling.

In de contacten met externen wil de bedrijventerreinvereniging een erkende gesprekspartner naar overheden toe (steden/provincie) zijn, zoals ook naar openbare diensten toe (politie /brandweer) en naar werkgeversverenigingen toe (UNIZO en Voka).

Met netwerking wordt thema-overschrijdend kennis gedeeld en worden acties getriggerd. Soms gaat het om weerkerende evenementen, soms om occasionele initiatieven.

- Website & facebookpagina: vooral belangrijk om snel informatie te delen en zeer efficiënt zoals in tijden van coronacrisis aangetoond.
- Nieuwjaarsforum en Zomerdrink.
- Deelname aan de openbedrijvendag.

108 https://btmvlaanderen.be/themas/risicobeheersing-en-beveiliging/camerabewaking-op-initiatief-van-platform-grensland-menen

Netwerking is nodig om anderen te leren kennen en om vertrouwen op te bouwen.

Industriële symbiose en samenwerking tussen bedrijven

Er ontstaan regelmatig B2B samenwerkingen, veelal via de netwerkevents. Zo ontstond bijvoorbeeld samenwerking tussen een standenbouwer en een meubelmaker en tussen bouwfirma's en keukenbouwers.

Er is nood aan meer kennis over de activiteiten van de collega-bedrijven op het terrein en daar wordt in de toekomst ook aan gewerkt. Een website – met meer mogelijkheden dan de huidige facebookpagina - kan al een duwtje in de rug geven.

Meest opmerkelijk is de samenwerking tussen het maatwerkbedrijf 't Veer en andere bedrijven op het terrein. Maatwerkbedrijf 't Veer[109] werkt op verschillende manieren samen met bedrijven algemeen en met bedrijven op het bedrijventerrein in het bijzonder. Het maatwerkbedrijf beschikt over grote productieruimtes in de industriezone Grensland Menen – confectie, hout, metaal, montage, handling, recyclage - en voorziet ook enclavewerking, waarbij de opdracht ter plaatse in bedrijven wordt uitgevoerd. Vzw 't Veer evolueerde van beschutte werkplaats naar maatwerkbedrijf waarbij nog meer gezocht wordt naar samenwerking met bedrijven uit allerlei sectoren. Het maatwerkbedrijf 't Veer heeft een aantal permanente samenwerkingsverbanden, zoals de B2B-samenwerking rond recyclage tussen Galloo – 't Veer.

Op het terrein hebben vier bedrijven zich samen geëngageerd om een project rond windmolens op te zetten.

2.3.3 Financiering

De financiering van het parkmanagement is mogelijk door de financiële inbreng vanuit drie essentiële bronnen: de bedrijven (lidgeld), de steden Menen en Wervik en projectsubsidies.

Vrijwillige ledenbijdragen

De jaarlijkse algemene vergadering van vzw Platform Grensland Menen-Wervik bepaalt elk jaar de hoogte van het lidgeld (minimum € 100 maximum € 1.000). Momenteel is het lidgeld op € 200 bepaald 90% van de bedrijven op het bedrijventerrein zijn lid, naast bedrijven van Wervik die buiten het terrein liggen maar aangesloten zijn. Kleinere bedrijventerreinen hebben onvoldoende draagkracht voor een eigen bedrijventerreinenvereniging en de bedrijven sluiten aan bij andere.

Verplichte bijdragen

Er is geen verplichte bijdrage voor alle bedrijven op het terrein, wel voor de leden. Er wordt gestreefd naar 100% lidmaatschap. Momenteel zijn er 62 leden en recentelijk zijn 13 bedrijven van Wervik het platform komen vervoegen.

Projectsubsidie

De bedrijventerreinvereniging maakt gebruik van diverse subsidiekanalen, waaronder: steden, VLAIO, Vlaanderen Circulair.

109 https://www.tveer.com/nl/over-tveer/

Grensland krijgt formeel steun van de steden Menen en Wervik. De ondersteuning brengt meer continuïteit in de werking en samen met de besturen van Menen en Wervik wil men het terrein aantrekkelijker en duurzamer te maken, conform de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Samen dragen de steden € 18.000 bij en deze bijdrage is ook de co-financiering voor de subsidie van de call 2016 van VLAIO. Deze steun van de steden is gestart vanaf 2019.

Met de middelen van de VLAIO call van 2010 is de bedrijventerreinvereniging opgericht. Met de middelen van de call van 2016 worden naast de werking ook de bedrijventerreinmanager en studies en projecten gefinancierd.

Voor het project Grensland is Circulair zijn middelen – voor het totale project € 100.000 - verworven uit de projectcall 2019[110] van Vlaanderen Circulair.

Figuur 15 Financiering Grensland is Circulair

Projectcall Vlaanderen Circulair		€
	(= maximumbedrag)	100.000
Cofinanciering	Provincie West-Vlaanderen	9.000
	POM West-Vlaanderen	9.000
	Stad Menen (personeel en logisitek)	9.000
	Stad Wervik (personeel en logistiek)	9.000
	MIROM (inrichting containerpark)	9.000
	inbreng sociale Economie (personeel)	9.000
	Overhead op personeelskost (BTV + 3PT Consult)	11.748
Totaal		165.748

De middelen van Vlaanderen Circulair zijn met 66% aangevuld met middelen van de betrokkenen in het samenwerkingsverband.

Voor de deelnemende bedrijven wordt gerekend op een gemiddelde jaarlijkse besparing op afvalfactuur van tussen € 5000 en 10000[111].

Eigen verdienmodel

De gesprekspartners in deze casestudie zijn het er over eens dat inkomsten genereren niet evident is, zeker niet als men kostendekkend zou willen gaan werken. Eigen inkomsten kunnen volgens hen nooit volstaan om volwaardig bedrijventerreinmanagement te voeren, het zal altijd een mix van middelen moeten zijn. De overheid heeft daarom een belangrijke verantwoordelijkheid in de financiering van het bedrijventerreinmanagement.

Uit groepsaankopen kunnen weinig winsten gehaald worden, niet alle bedrijven willen zomaar veranderen van leverancier of zitten al in andere groepsaankopen.

110 https://vlaanderen-circulair.be/nl/onze-projecten/detail/open-call-2019

111 Intern document: projectbeschrijving

Bij projecten wordt wel nagegaan of er eigen inkomsten kunnen gecreëerd worden. Het project Grensland is Circulair voorziet in een studie voor het ontwikkelen van een kostenmodel voor de inzameling van deze fracties.

2.3.4 Triggers, hefbomen en drempels

Hefbomen kunnen soms drempels worden, de context is hierbij belangrijk.

Triggers en hefbomen

De rol van de trekker(s) kan aldus de gesprekspartners niet overschat worden, de vereniging staat of valt met gedreven voorzitters, leden van de raad van bestuur en de bedrijventerreinmanager.

Subsidies kunnen een extra boost geven en zijn soms zelfs noodzakelijk om projecten op de kaart te zetten.

Het is goed dat het bedrijventerreinbeheer bij een aparte stakeholder komt, de steden/gemeenten of hun intercommunale, en het bedrijventerreinmanagement onder de bevoegdheid van een groep van betrokkenen dicht bij het bedrijventerrein: de raad van bestuur van de bedrijventerreinvereniging of een andere juridische vorm. In bepaalde situaties en/of voor projecten is het een voordeel als steden/gemeenten en/of belangrijke partners in samenwerkingsprojecten deel uitmaken van de bestuursorganen van de bedrijventerreinvereniging.

Ook een goede samenwerking met externen is belangrijk, met de steden/gemeenten om te beginnen maar ook met de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor regionale ontwikkeling. Grensland heeft goede contacten met zowel de beheerder VWI als met hun collega intergemeentelijke samenwerking Leiedal en kan op die manier beroep doen op hun beide diensten want er wordt goed samengewerkt.

Het groeiend vertrouwen – mede door netwerking en win-winsituaties - in de werking van het bedrijventerreinmanagement is aldus de gesprekspartners een belangrijke hefboom voor nieuwe projecten. De laatste jaren is de kennis over elkaar en het vertrouwen tussen bedrijven op het bedrijventerrein wel gegroeid. Het is een langzaam proces van elkaar leren kennen en samen dingen doen.

Drempels

Volgens de gesprekspartners is gebrek aan vertrouwen zeker een drempel, vertrouwen moet groeien en heeft tijd nodig.

De nabijheid van een landsgrens maakt het bedrijventerrein bijzonder gevoelig voor onveiligheid en is een rem op grensoverschrijdende samenwerking met andere bedrijven. Samenwerking met nabije bedrijven is echter van groot belang in functie van de korte keten en zeker in onzekere (corona)tijden.

Kleine bedrijven zijn meestal teveel in beslag genomen door hun corebusiness en hebben weinig (financiële) ruimte en tijd om in niet-bedrijfsgebonden activiteiten te participeren.

Sommige bedrijven zien ook niet het belang van een bedrijventerreinvereniging of missen voldoende vertrouwen.

2.3.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties

Onderstaande suggesties komen van verschillende betrokken actoren.

Het beleid

De gesprekspartners verwachten van de overheid een substantiële en vaste subsidie om een parkmanager te kunnen engageren. Een parkmanager is volgens hen essentieel om samenwerking op een bedrijventerrein te realiseren. Die overheid kan ook de lokale overheid zijn. Het voorbeeld van de stad Poperinge bewijst dat een financieel engagement een duurzame factor is voor de samenwerking op bedrijventerreinen. Poperinge betaalt zelf het loon van de parkmanager.

Projectsubsidies zijn een trigger en motiveren om initiatieven te nemen, maar dan moeten ze transparant en voor iedereen bereikbaar zijn en gericht zijn op vernieuwing. Subsidies voor bedrijventerreinen en voor bedrijventerreinmanagement moeten volgens de gesprekspartners aan voorwaarden gebonden worden: economisch verantwoord én duurzaamheid bevorderen. Op die manier wint men de subsidie terug en getuigt het van een slimme investering. Subsidies moeten een aanvulling zijn, een surplus op een structurele financiering. Nu moeten bedrijventerreinen dikwijls werken met geld van subsidies als een overlevingsstrategie. Men werkt van tender tot tender en verliest veel tijd in het opmaken van dossiers.

Een goede samenwerking en complementariteit van de verschillende externe stakeholders wordt gezien als een belangrijke hefboom voor efficiënte samenwerkingsverbanden. De steden en gemeenten, de POM's, de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor regionale ontwikkeling, overheidsdiensten zoals OVAM en andere, allen moeten een duidelijke opdracht hebben en elkaar aanvullen. Hoe dichter een externe partner bij het bedrijventerrein staat, hoe groter de praktische betrokkenheid. Op basis van dit stramien moet de overheid een transparant ondersteuningskader voorzien met duidelijk bepaalde bevoegdheden.

De steden hebben volgens de gesprekspartners een bijzondere taak bij de ondersteuning van bedrijventerreinbeheer en -management omdat er ook een directe return is. Lokale tewerkstelling is een belangrijk argument maar ook de vruchten van de onroerende voorheffing zijn een terugverdieneffect. Momenteel heerst bij een aantal individuele bedrijven op het bedrijventerrein Grensland Menen-Wervik eerder de overtuiging dat men de vruchten plukt maar geen investeringen doet en is er ongenoegen omdat de bedrijven naar hun mening te weinig terugkrijgen. Steden moeten een actief beleid voeren ten aanzien van bedrijventerreinen en hun initiatieven als een investering zien. Poperinge is hier volgens de gesprekspartners een mooi voorbeeld van. De stad Poperinge betaalt het bedrijventerreinmanagement. Menen en Wervik doen wat ze kunnen, het engagement van steden en gemeenten hangt ook samen met hun financiële mogelijkheden. Van gemeenten en steden wordt een regisseursrol verwacht.

Van de POM wordt informatie en projectmatige ondersteuning verwacht. De POM heeft een ruimere en helikoptervisie op een regio en is goed geplaatst om op dit niveau incentives te geven.

Bij nieuwe bedrijventerreinen is het wenselijk dat een verplichte jaarlijkse bijdrage vastgelegd wordt voor infrastructuur, beheer én bedrijventerreinmanagement.

Belangenorganisaties

Belangenorganisaties moeten volgens de gesprekspartners geen actieve rol spelen in het bedrijventerreinmanagement maar wel de rol van belangenverdediger opnemen waar dit nodig

is. Organisaties als UNIZO en Voka zijn voor de bedrijventerreinvereniging geen concurrenten maar versterkers van de vereniging waar nodig.

2.4 Houthalen-Helchteren Centrum-Zuid

Houthalen-Helchteren Centrum-Zuid[112] is een van de vijf bedrijventerreinen in Houthalen-Helchteren en samen met Europark (het bedrijventerreinmanagement loopt over 2 terreinen) is het sterk in circulaire economie. Andere industrieterreinen zijn: Houthalen-Oost, Helchteren en Zwartberg. Houthalen-Helchteren Centrum Zuid is het grootste en belangrijkste bedrijventerrein.

Ligging. Aangelegd op een oude terril van de steenkoolmijn; gunstig verkeersgeografisch gelegen langs de autosnelweg E314 (verbinding Brussel-Aken-Köln) en langs de rijksweg Hasselt-Eindhoven.

Activiteiten: Bouw, Chemische producten en kunststoffen, Dienstverlening, Drukken en publiceren, Educatie en organisatie, Elektronica en optiek, Energie en milieu, Landbouw en voeding, Metalen/machines en techniek, Retail en handel, Transport en logistiek, Vrije tijd en toerisme.

Grond en percelen: 230 ha met 150 bedrijven.

Figuur 16 Grondplan Houthalen-Helchteren Centrum Zuid

2.4.1 Organisatie van het bedrijventerreinmanagement

De werking van het parkmanagement gaat terug op de visie die hieromtrent in opdracht van de gemeente Houthalen-Helchteren is uitgewerkt in het Masterplan Centrum Zuid (Arcadis ea., 2010). Het Masterplan is opgemaakt vanuit de samenwerking tussen het autonoom gemeentelijk bedrijf AGB, het gemeentebestuur van Houthalen-Helchteren en de Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM). Het Masterplan had als doel de realisatie van een Limburgs Environmental Technology park of LET-park. Om dit doel te kunnen bereiken is een duurzaam beleid op vlak van bedrijventerreinbeheer en -management noodzakelijk. In het Masterplan worden criteria vooropgesteld om te beslissen over nieuwe bedrijven die zich in het LET-park willen vestigen.

112 https://www.zone-houthalen-helchteren.be/

Figuur 17 Tijdslijn en mijlpalen Houthalen-Hechteren Centrum Zuid

	Ontwikkeld in de jaren ’70 op oude mijnterril
2010	Masterplan LET Zuid Houthalen-Helchteren
2012	vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren
2017	Pilootproject Terug In Omloop
2020	Studie naar Projecten voor circulaire transitie – vervolg Terug In Omloop
2029	Afronden Complex project Noord Zuid verbinding Limburg

De ontsluiting van het bedrijventerrein Centrum Zuid maakt deel uit van een complex project[113] - project Noord Zuid Limburg - dat op Vlaams niveau wordt getrokken en nog in ontwikkeling is. Complexe projecten combineren tal van beleidsdomeinen en kennen een lange procedure, in dit geval tot 2029[114]. De resultaten zullen een grote impact hebben op de bereikbaarheid en de verdere uitbouw van het bedrijventerrein Centrum Zuid.

Het parkmanagement moet – conform de visie van het gemeentebestuur Houthalen-Helchteren - in dienst staan van een duurzaam LET-park en daarvoor is een samenwerking tussen de bedrijven en met de lokale overheden van groot belang.

Zowel de keuze voor een duurzaam LET-park als de afhankelijkheid van de resultaten van het complex project Limburg Noord Zuid, maken dat er veel partners betrokken zijn bij het ontwikkelen, beheer en management van het bedrijventerrein.

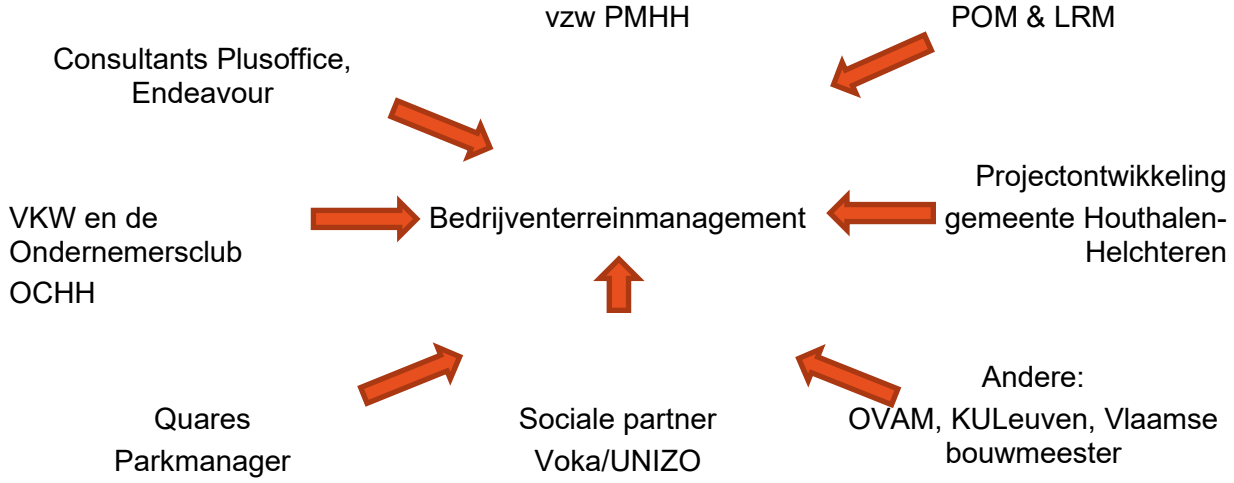
Anders dan in de andere provincies is er in Limburg geen intergemeentelijk regionaal samenwerkingsverband, maar is de Limburgse Reconversie Maatschappij een belangrijke partner in de ontwikkeling van economische activiteiten, samen met de lokale overheid.

In het begin van de jaren ’70, bij de ontwikkeling van het Industriepark Centrum-Zuid, hebben ondernemers zelf een “Industrieclub” opgericht - waarbij de ondernemers alles zelf organiseerden en ook geprobeerd hebben om groepsaankopen te organiseren. Het initiatief was van korte duur omdat de meeste ondernemers daar geen tijd voor hadden. Pas toen VKW-Limburg “ondernemersclubs” steunde en voor het secretariaatswerk zorgde, kwam een echte samenwerking op gang.

113 Zie complexe projecten in Vlaanderen http://www.complexeprojecten.be/Projecten - https://www.noordzuidlimburg.be/project

114 Procedure Noord Zuid https://www.noordzuidlimburg.be/procedure

Figuur 18 Betrokkenen bij vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren Centrum Zuid



De vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren stuurt het parkmanagement aan dat uitgevoerd wordt door een parkmanager van Quares. Quares voert naast de managersfunctie ook studieopdrachten uit. Het bedrijventerreinmanagement/manager is actief in het participeren in (calls en) projecten, zoals in de Pilootprojecten Terug In Omloop en in Start2Share.

Projectontwikkelaar en beheerder is de gemeente Houthalen-Helchteren en het gemeentebestuur is sterk betrokken bij het parkmanagement. De gemeente Houthalen-Helchteren neemt heel wat engagementen op zich die in andere provincies door de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) of het intergemeentelijke samenwerkingsverband voor streekontwikkeling opgenomen worden. In Limburg zijn de POM en de LRM vooral betrokken op een strategisch regionaal niveau.

Eerder dan de sociale partners Voka en UNIZO is in Limburg VKW betrokken bij het bedrijventerreinmanagement en op het bedrijventerrein Centrum Zuid is dit via de ondernemersclub Houthalen-Helchteren OCHH. De ondernemersclub OCHH zorgt vooral voor een intense netwerking en wordt ondersteund door VKW.

Door de focus op circulariteit zijn ook universiteiten, studiediensten en OVAM actief op het bedrijventerrein. OVAM is betrokken partij via het programma Vlaanderen Circulair. Bij de projecten Start2Share en de Pilootprojecten Terug In Omloop (PPTIO) wordt ook samengewerkt met consultants zoals I-Revitalize, Endeavour en Plusoffice, en ook met de KULeuven en de Vlaamse bouwmeester.

Voka en UNIZO zijn enkel onrechtstreeks betrokken, via hun leden op het bedrijventerrein.

2.4.2 Samenwerking en thema's

Een belangrijke stap in het proces van uitbouwen van parkmanagement (Arcadis ea., 2010) is peilen naar specifieke noden bij bestaande bedrijven. Op Centrum Zuid werden de bedrijven gevraagd naar hun interesse in: een helpdesk voor eco-subsidie, energiescan, groenbeheer, wegbeheer, bewegwijzering, verlichting, invoering afvalcontract, inrichten afvaldepot/milieupark, collectieve terreinbeveiliging, adviseren over mogelijke samenwerkingen en opzetten van een materialennetwerk.

Veel van de samenwerkingsverbanden zijn gekaderd of sluiten aan bij de economische en industriële transitie in Limburg als gevolg van de sluiting van de mijnen en bedrijven als Ford Genk.

Impact coronacrisis

Corona vertraagt in deze periode sommige van de projecten maar men voorziet geen blijvende impact, behalve de voortschrijdende digitalisering.

Projecten en ook overlegstructuren zijn door corona deels in slaapmodus gegaan, maar de gesprekspartners verwachten geen grote impact op het bedrijventerreinmanagement op lange termijn.

De coronaperiode is geen gunstig klimaat om leden te werven, er is minder communicatie en bedrijventerreinmanagement is een extra uitdaging.

Quares die voor verschillende bedrijventerreinen het management waarneemt benadrukt wel het belang van samenwerking. Het zal volgens hen essentieel zijn om bedrijven terug mee op de kar te krijgen gezien perioden van onzekerheid en economisch herstel om intensieve samenwerking vragen. De beperkingen op individuele investeringen zal de nood naar centrale, collectieve investeringen eventueel doen toenemen of meer kansen bieden aan “as a service” businessmodellen omdat bedrijven op die manier niet dienen te investeren. Projecten die inspelen op de deeleconomie zoals Start2Share komen daardoor misschien net op het juiste moment. Daarnaast speelt bedrijventerreinmanagement ook in op het verlagen van de operationele kosten voor de deelnemende bedrijven op vlak van energie, afval, etc. via de samenaankoop. Ook dit kan essentieel zijn daar bedrijven in crisisperiode op de ‘kleintjes’ gaan letten.

Groepsaankopen en -diensten

Groepsaankopen en -diensten worden bedrijventerrein-overschrijdend georganiseerd vanuit Quares. Het grote voordeel is de schaalgrootte. Alleen voor specifieke aankopen en diensten wordt naar de lokale markt gekeken, zoals bijvoorbeeld voor groenonderhoud.

De groepsaankopen zijn een stimulerende factor voor de bedrijven om lid te worden van de bedrijventerreinvereniging.

Er zijn tal van initiatieven van groepsaankopen zoals voor beveiliging, gas, groene energie, afval, winterdiensten, kantoorbenodigdheden en de defibrillator. In 2019 is een uitstoot van 143 ton C02 vermeden door de groepsaankoop afvalbeheer. Het centraal aanbieden van diensten, voorzieningen en groepsaankopen heeft naast de economische voordelen voor de bedrijven vooral tot doel om het bedrijventerrein én de samenwerking op het bedrijventerrein te verduurzamen.

Er is een peiling gebeurd naar de behoefte aan mondmaskers en er is een bevraging opgestart rond de belangstelling voor een deelplatform. Het Parkmanagement Quares onderzoekt de mogelijkheden van een deeleconomie.

Energie & Circulaire economie

Het bedrijventerrein is in transitie naar een circulaire economie, geïntegreerd in de stedenbouwkundige ontwikkeling. De gemeente legde de basis voor deze visie in het document LET-Zuid in 2010. Over deze transitie is een masterstudie gemaakt, Circular Centrum-Zuid, aan

de KULeuven[115]. Deze studie kon voortbouwen op tal van ander onderzoek over bodem- en materialenkunde[116] waarin het functie- en ruimtegebruik van de gronden en hun relatie met de omgeving in kaart worden gebracht.

Energie is een belangrijk uitgangspunt maar op het bedrijventerrein Houthalen-Helchteren Centrum Zuid kadert energiebeleid in een totaal plaatje van circulaire economie. De idee van circulaire economie wordt heel sterk getrokken en gesteund door de gemeentelijke overheid die, met de steun van andere organisaties, sterk inzet op innovatieve projecten en daarvoor ook intekent op subsidie calls van hogere bestuursniveaus zoals de call van 2014 in het kader van transitie en circulaire economie.

De focus op duurzaamheid en circulaire economie is het resultaat van een samenloop van verschillende factoren die als hefboom fungeren voor vele projecten.

- De historiek van een brownfield op een oude mijnsite met reconversiemiddelen van de Vlaamse overheid.
- De interesse en betrokkenheid van verschillende partners: beheerder, universiteit, OVAM, de Vlaamse bouwmeester, het Autonoom Gemeentebedrijf Houthalen-Helchteren, enz.
- De nabijheid en inspiratie van Greenville, incubator voor cleantech en circulaire economie in Limburg.
- De cultuur en tijdsgeest met oog voor milieu en circulaire economie.
- De innovatiesteun van de Vlaamse overheid.
- De stimulans en subsidie vanuit het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) (2019) om een brede visie te ontwikkelen over de verschillende bedrijventerreinen in Houthalen-Helchteren heen op het vlak van efficiënte en duurzame verdichting op bedrijventerreinen.

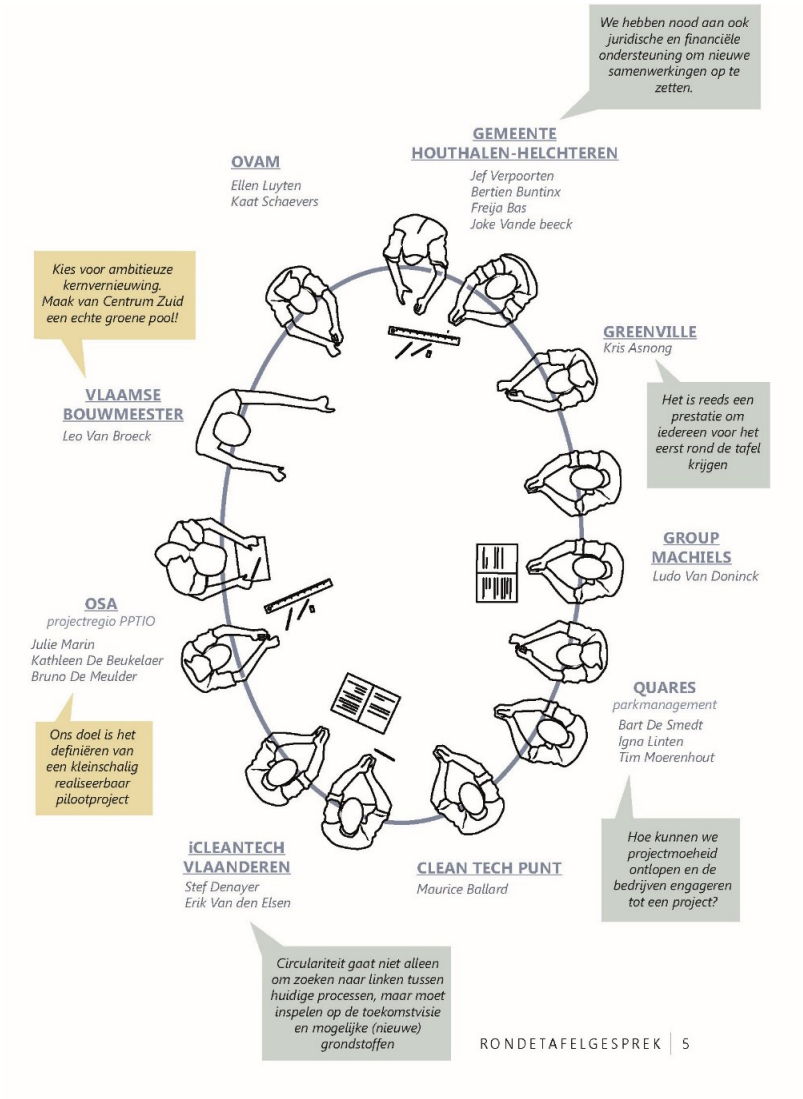
Dat de projecten zoveel tijd in beslag nemen heeft te maken met verschillende drempels die moeten genomen worden.

- De onderbezetting van de bedrijventerreinen in Houthalen-Helchteren.
- Het moeizaam creëren van een draagvlak bij de bedrijven.
- De onzekerheden over de Noord Zuidas Limburg.
- De complexiteit van de context en de vele betrokken partners.

115 Public Space Urban Design Studio. Published on Jul 5, 2018 Master in Engineering-Architecture Short Public Space Design studio Fall 2017, KU Leuven https://issuu.com/juliemarin5/docs/osa_atlas_central_limburg_project-a

116 Zie oa. Atlas Central Limburg Project https://issuu.com/toplimburg/docs/atlas_iabr_final_v3_13-04-2016.comp

Figuur 19 Pilootproject Terug In Omloop OSA KU Leuven Ronde tafel 2017



De vele partners aan de ronde tafel wijzen evenzeer op betrokkenheid als op complexiteit[117] en er zijn weinig instrumenten om tot samenwerking te dwingen of te triggeren.

Centrum Zuid is in 2017 door de Vlaamse bouwmeester en OVAM geselecteerd als één van de Pilootprojecten Terug In Omloop (PPTIO). Deze pilootprojecten maken de koppeling tussen stedelijke transformaties, economische transitie en geïntegreerde bodemsanering[118]. Het project kreeg de naam CTC3 (Clean Tech Campus + Closing The Circle + Cradle To Cradle) en onderzoekt hoe bedrijven minder materialen en grondoppervlak kunnen verbruiken door recyclage van afval en ruimte-efficiënt bouwen met behoud van waardevolle landschapselementen. Het project zet in op het sluiten van kringlopen en de doorgedreven verweving van functies.

117 Illustratie uit Circular Economy Transition in Flanders. Circulaire bedrijventerreinen. Een context gestuurde benadering (Marin, 2019)

118 https://www.vlaamsbouwmeester.be/nl/subsite/terug-in-omloop Een project met een zeer verscheiden aantal partners, waaronder drie kabinetten en VLAIO

In 2020 wordt – als een vervolg op de studies – een bevraging georganiseerd bij bedrijven in de zone Noord met betrekking tot hun desiderata wat betreft de bestemming van de nog open gronden. Plusoffice architects (ruimtelijke expertise) en Endeavour (expertise in co-creatie) gaan na wat de mogelijkheden zijn voor concrete projecten voor circulaire transitie op het bedrijventerrein Centrum Zuid te Houthalen-Helchteren. Het traject is de tweede fase van Pilootprojecten Terug In omloop.

Start2share waarin Houthalen-Helchteren Centrum Zuid participeert is één van de 53 projecten van de call 2019 van Vlaanderen Circulair en wil een kickstart zijn voor een B2B deeleconomie met lokale aanpak, cross-sectoraal met een eigen lokaal deelplatform. Het project is een samenwerking tussen Quares en I.Revitalise, de ontwikkelaar van het platform, met steun van Vlaanderen Circulair. Quares zorgt voor de opleiding van de parkmanagers en ondersteunt de individuele contacten. Het platform wordt in testversie opgestart op vier bedrijventerreinen. Het project is vertraagd door corona.

Veiligheid

Voor de veiligheid wordt op twee aspecten gewerkt: camerabewaking en onderhoud van het terrein. De camera's zijn geïnstalleerd met subsidie van VLAIO en met cofinanciering van de gemeente. In het kader van de veiligheid is ook een groenopkuis georganiseerd met steun van VLAIO.

Mobiliteit

Mobiliteit is een thema dat voorlopig minder wordt aangepakt omwille van de onzekerheden rond het definitieve tracée van de Noord-Zuidas Limburg. Op het terrein zal de signalisatie door de gemeente aangebracht worden - onlangs door de gemeente goedgekeurd - een correcte en mooie signalisatie is op dit moment nog niet gerealiseerd.

HR & JOBS

Op de website worden aangeboden vacatures van de bedrijven op het bedrijventerrein Houthalen-Helchteren Centrum Zuid gepubliceerd.

Milieu

Het groenbeheer is in handen van de gemeente en wordt uitgevoerd door BEWEL[119], een bedrijf uit de sociale economie.

Netwerking en informatie-uitwisseling

De trekker van de netwerkactiviteiten op het bedrijventerrein Houthalen-Helchteren Centrum Zuid is de ondernemersclub OCHH, het bestuur ervan bestaat uit vertegenwoordigers van alle andere betrokken maatschappelijke actoren[120]. Bij de netwerking wordt thema-overschrijdend kennis gedeeld en worden acties getriggerd.

119 https://www.bewel.be/

120 Zie website https://www.vkwlimburg.be/website/ondernemingsclubs/ochh/bestuur-ochh

Een andere belangrijke bron van informatie-uitwisseling is de website[121] en regelmatig worden info- en inspraakmomenten, workshops, bedrijfsbezoeken en andere events georganiseerd.

Bij informatie-uitwisseling wordt kort op de bal gespeeld zoals bijvoorbeeld bij de corona-maatregelen en de hinderpremie. Er wordt ook met een nieuwsbrief gewerkt en er worden nieuwjaars- en andere feestmomenten georganiseerd.

Industriële symbiose, deeleconomie en toelevering

Vanuit het parkmanagement wil men zeker industriële symbiose stimuleren, maar de bedrijven weten nog onvoldoende waar en welke activiteiten zich op het bedrijventerrein bevinden. Voor industriële symbiose is het noodzakelijk om elkaar als buurbedrijf te kennen en dit gebeurt het gemakkelijkst via netwerking.

Start2Share – een initiatief op vlak van circulaire- en deeleconomie - kan een aanzet geven tot meer samenwerking, maar de lopende samenwerking is vooral een verhaal van toelevering van producten en diensten, zoals het onderhoud en herstel van vrachtwagens.

Er is een industriële symbiose tussen het afvalverwerkingsbedrijf Bionerga en Aquafin. Bionerga zet niet-recycleerbaar restafval om in energie (stoom) en verkoopt deze stoom aan Aquafin die deze aanwent om slib mee te drogen. De vrijgekomen verbrandingswarmte wordt met een hoog rendement omgezet naar stoom en een deel gaat via een ondergrondse pijpleiding naar buurbedrijf Aquafin. De warmte wordt gebruikt voor het drogen van het slib uit hun waterzuiveringsinstallaties en de resterende stoom wordt omgezet in elektriciteit.

De industriële symbiose is opgezet bij de opstart van Aquafin waarbij voor de energie voor het drogen van slib niet werd gekozen voor gas, maar voor stoom van Bionerga. Bij het inplanten van Bionerga op het bedrijventerrein werden meteen de gepaste leidingen voorzien.

Vier leidingen tussen de Bionerga en Aquafin

1) Hogedruk stoomleiding
2) Stoomcondensaat leiding
3) Niet condenseerbare gassen
4) Kanaalwater leiding

Het succes van de samenwerking heeft met verschillende factoren te maken.

- De start van de samenwerking valt samen met de inplanting van het bedrijf op het bedrijventerrein. Er konden direct de juiste leidingen worden gelegd.
- Er is een groot vertrouwen tussen de bedrijven.
- De bedrijven zijn bereid hun productie op elkaar af te stemmen, rekening houdend met de productiepieken van de andere. De planning van beide productiecycli gebeurt zo veel mogelijk parallel.

Tien jaar geleden heeft Bionerga ook een rondvraag gedaan om bijkomende afnemers te vinden, maar dat is niet gelukt. Er zijn diverse drempels om industriële symbiose op te zetten.

- Noodzakelijke nabijheid van de bedrijven, enkel te realiseren bij nieuwe inplantingen.
- Complexe technische vereisten (de afname moet voldoende hoog zijn, Aquafin neemt 4 Megawatt af, de temperaturen moet afstembaar zijn, enz.)

[121] Website https://www.zone-houthalen-helchteren.be/

- Het potentieel aan symbiose moet (liefst) bij oprichting gekend zijn om extra kosten voor de omvorming van productie te vermijden (belangrijk aandachtspunt bij de verkoop van gronden op nieuwe of op reconversie bedrijventerreinen).
- Onzekerheden over het bedrijventerreinbeheer kan een ander opstakel zijn. Het bedrijventerrein Centrum Zuid kent nog veel onzekerheden rond de aanleg van de Noord-Zuidas en de ontsluiting van het terrein.
- De samenwerking moet conform de regelgeving en de lopende vergunningstermijnen. Op dit moment zijn de vergunningstermijnen voor de productie van biomassa gunstig (open) en kan op lange termijn worden gepland, maar voor Aquafin loopt de regelgeving binnen 5 jaar af.

Dit laatste punt is meteen de zwakke schakel in het inrichten van industriële symbiose, als één van de partners verhuist – op zoek naar grotere locatie of omwille van de regelgeving of vergunningen – dan houdt de symbiose op.

Het verdienmodel is relatief en niet altijd evident. Voor het project zijn groene stroomcertificaten kunnen worden gebruikt, maar het is vooral ook een aspect van de bedrijfsmissie om duurzaam te ondernemen.

Bionerga heeft nog een tweede industriële symbiose gerealiseerd op Centrum Zuid. Samen met Regionaal Landschap Lage Kempen is het bedrijf Biomassaplein op Centrum-Zuid opgericht. Deze coöperatieve geeft ruimte aan een verzamelplaats voor houtsnippers die afkomstig zijn van duurzaam landschapsbeheer en waarvan de snippers worden nabehandeld en verwerkt. De warmte wordt toegeleverd door Bionerga.

Bij andere bedrijven leven er wel ideeën, maar het draagvlak is nog niet voldoende ontwikkeld. Industriële symbiose vraagt - zoals het voorbeeld van Bionerga leert - een sterke voorbereiding en een langetermijndenken. Één op één contracten kunnen best vermeden worden omwille van de kwetsbaarheid.

Industriële symbiose wordt ook bemoeilijkt door de complexiteit van wetgeving én de regelgeving zelf, meer bepaald vergunningen (zeker als het om afvalverwerking gaat) en milieuwetgeving.

2.4.3 Financiering

De financiering is volgens de gesprekspartners een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de bedrijven, de gemeenten/steden en de Vlaamse overheid.

De financiering vanuit de leden is bij voorkeur gebaseerd op vrijwillige ledenbijdragen al wordt het fenomeen van free-riders sterk betreurd.

Ideaal is een systeem waaraan alle bedrijven bijdragen en allen ook dezelfde baten krijgen. Een BIZ-model is het onderzoeken waard.

Vrijwillige ledenbijdragen

Leden van de vzw brengen samen 7.000/jaar in het budget.

Verplichte bijdragen

Geen

Projectsubsidie

De gemeente Houthalen-Helchteren engageert zich voor groenonderhoud en signalisatie van de wegen.

Voor bedrijventerreinbeheer 2020 is er een VLAIO subsidie voor het verwijderen van verwilderde struiken in het kader van de veiligheid.

Occasioneel worden subsidies verworven zoals van OVAM in het kader van Vlaanderen Circulair. In het project Start2share wordt een online platform ontwikkeld voor het delen van materialen.

In het Masterplan (Arcadis ea., 2010) wordt een overzicht gegeven van potentiële subsidiebronnen (Bijlage 6 – Subsidies – lijst met 30 bronnen/programma's), een aanwijzing voor het belang van deze soort financiering.

Het is op Houthalen-Helchteren de bedrijventerreinmanager van Quares die instaat voor het indienen en beheer van subsidiedossiers.

Eigen verdienmodel

Zelffinanciering mag dan een doelstelling of ideaal zijn, het is volgens de gesprekspartners onhaalbaar voor bedrijventerreinmanagement waar ook een bedrijventerreinmanager van moet tewerkgesteld worden en gebaseerd is op vrijwillige ledenbijdragen.

Ideaal zou zijn dat alle bedrijven mee betalen en samen met winsten uit groepsaankopen zouden volstaan om zelf-financierend te zijn.

Op dit moment kan een derde van het loon van de parkmanager betaald worden vanuit de opbrengst van groepsaankopen, samengebracht door een 15-tal hoeveelheidskortingen.

2.4.4 Triggers, hefbomen en drempels

De situatie op het bedrijventerrein Houthalen-Helchteren Centrum Zuid is vrij uniek en kent daardoor zowel extra drempels als opportuniteiten. Gelegen op een oude mijnterril wordt veel bepaald door de grondgebonden historische en geografische beperkingen enerzijds maar ook door de grote (financiële) betrokkenheid van een omvangrijke groep geëngageerde partners.

De coronacrisis heeft een informatie- en communicatieproces op gang gebracht over hoe de bedrijven zich best kunnen organiseren in de lockdown en bij de heropstart[122]. Sommige activiteiten en werkzaamheden werden/worden tijdelijk opgeschort.

De impact op lange termijn is nog moeilijk in te schatten. Corona is maar één van de factoren die samenwerking op bedrijventerreinen mee kunnen bepalen.

Triggers en hefbomen

Een sterke afstemming van parkbeheer (door de gemeenten) en parkmanagement (vzw Centrum Zuid waar de gemeente lid van is) is volgens de gesprekspartners een sterke troef. In de case van Houthalen-Hechteren Centrum Zuid gaat het om de betrokkenheid van de lokale overheid, politiek en met administratieve diensten.

122 https://www.zone-houthalen-helchteren.be/search?q=corona

Parkmanagement functioneert het best als er een goede samenwerking is tussen de drie centrale belangrijkste betrokkenen: de lokale overheid, de bedrijventerreinvereniging en de bedrijventerreinmanager. Volgens de gesprekspartners is een vlotte communicatie met de gemeente een pluspunt en motiverend voor de bedrijven, evenals een coöperatief model in de samenwerking van raad van bestuur van de bedrijventerreinvereniging en de parkmanager, die trekker is van activiteiten.

De parkmanager is het aanspreekpunt voor de bedrijven en de externe contacten, hoe dichter bij de bedrijven en hoe sterker de contacten met de gemeente hoe efficiënter er gewerkt kan worden.

Bedrijven moeten volgens de gesprekspartners kunnen zien dat er zaken gerealiseerd worden, dan wil men participeren in de bedrijventerreinvereniging. Opbrengsten uit een groepsaankoop zijn een extra argument om lid te worden. Hoe meer de bedrijven zien dat de bedrijventerreinvereniging er is voor de bedrijven hoe hoger de kans op lidmaatschap en samenwerking. Positieve voorbeelden en resultaten zijn belangrijke hefbomen voor toekomstige projecten. Als bedrijven voelen dat ze ontzorgd worden en dat problemen opgelost worden groeit de bereidheid en motivatie om in een samenwerking te stappen.

Drempels

Er worden door de gesprekspartners diverse potentiële drempels aangegeven.

De tijds-lag – of traagheid - tussen de vragen van de bedrijven en de oplossing die de gemeente kan bieden werkt voor veel bedrijven demotiverend.

Vooral kmo’s zouden te zeer gefocussed zijn op hun corebusiness om aandacht en energie te kunnen geven aan activiteiten van de bedrijventerreinvereniging. Daarnaast zou de klemtoon die bij veel initiatieven op duurzaamheid ligt de lat voor sommige bedrijven te hoog leggen en nieuwe voorstellen en projecten botsen altijd op een zekere weerstand.

Bij industriële symbiose signaleert men problemen van complexiteit en wetgeving en vooral van de zwakste schakel om het financiële plaatje rond te krijgen en om duurzaamheid te realiseren. Een stabiele financiële zekerheid over de werking zou ervoor kunnen zorgen dat de inspanningen meer op de inhoud komen te liggen.

Specifiek voor de situatie op Houthalen-Helchteren Centrum Zuid is de aanslepende besluiteloosheid over het Noor-Zuid Tracé een extra bezwarende factor om initiatieven op te zetten.

2.4.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties

Onderstaande suggesties komen van verschillende betrokken actoren.

Het beleid

Algemeen verwachten de gesprekspartners van de overheid financiële ondersteuning en subsidies worden belangrijk gevonden om innovatieve projecten op te zetten. Bij het bedrijventerreinmanagement hebben - volgens onze gesprekspartners - de Vlaamse overheid en de steden en gemeenten elk een eigen verantwoordelijkheid, naast die van de gevestigde bedrijven.

De subsidiëring van het bedrijventerreinmanagement zou volgens de gesprekspartners structureel moeten geregeld zijn en best op Vlaams niveau. De gemeenten en steden gaan

volgens hen te dikwijls (noodgedwongen) op de rem staan omdat het belang van bedrijventerreinen (tewerkstelling, meerwaardecreatie) te weinig onderkend wordt.

Bedrijventerreinbeheer en bedrijventerreinmanagement worden best als twee afzonderlijke verantwoordelijkheden vastgelegd, maar moeten op elkaar worden afgestemd.

De diverse beleidsniveaus worden van belang gevonden, maar de taken moeten goed omschreven worden en complementair zijn. Alle actoren hebben hun reden van bestaan maar moeten zich richten op bepaalde problemen. Als voorbeelden wordt verwezen naar de POM die zich bijvoorbeeld kan richten op logistieke aspecten, de provincie op het klimaat en de steden en gemeenten op politie.

Het bestuur van de bedrijventerreinvereniging verwacht een actieve rol van het gemeentebestuur, zowel op politiek vlak als administratief ondersteunend voor de economische activiteiten (tewerkstelling) algemeen en het bevorderen van samenwerking en bedrijventerreinmanagement in het bijzonder. De ondersteuning moet mee visie geven aan bedrijventerreinmanagement en de samenwerking triggeren en sturen. Het engagement moet verder gaan dan het aanstellen van een parkmanager. De gemeente moet zich ook engageren met een vaste contactpersoon en om subsidiedossiers mee in te dienen of te ondersteunen. Een lokale ambtenaar zou ook mee de cohesie tussen betrokkenen kunnen ondersteunen of verduurzamen. De betrokkenheid van de gemeente moet gebaseerd zijn op de mentaliteit van ondernemerschap.

Vanuit de raad van bestuur van de bedrijventerreinvereniging is er een nadrukkelijke vraag naar meer betrokkenheid van de gemeente bij het bedrijventerreinmanagement en vandaaruit de suggestie naar de koepelorganisatie VVSG om steden en gemeenten aan te sporen meer engagement te nemen naar de bedrijventerreinen. In de eerste plaats door informatie over de (economische) rol van bedrijventerreinen voor de gemeenschap en in de tweede plaats door actief aansporen tot samenwerking.

De leden werkgevers van het bedrijventerrein Houthalen-Helchteren Centrum Zuid verwachten van de lokale overheid dat zij de zorg op zich nemen of er voor zorgen dat volgende taken opgenomen worden:

- onderhoud van de wegen,
- infrastructuur zoals glasvezel,
- groenonderhoud,
- signalisatie en
- veiligheid.

Een bedrijventerrein moet een onderhouden en veilige plek zijn om activiteiten van ondernemers te kunnen ontwikkelen.

Naast materiele en financiële aspecten is ook een transparante en ondersteunende regelgeving van groot belang. Op dit moment is er een probleem met het afvoeren van de gronden van Centrum-Zuid. Er is geen plaats meer beschikbaar om overtollige gronden van Centrum-Zuid te kunnen storten en gezien elders storten onmogelijk is moeten deze gronden afgevoerd worden als afval. Dit schept voor de bedrijven een groot probleem omwille van de dure kost om grond als afval af te voeren.

Belangenorganisaties

De betrokkenheid en netwerking van de ondernemersclub OCHH & VKW zijn volgens de gesprekspartners een belangrijke meerwaarde voor de werking op het bedrijventerrein. De parkmanager is vragende partij voor meer ondersteuning vanuit de ondernemersclub OCHH,

lidmaatschap zou automatisch moeten leiden naar lidmaatschap van de vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren PMHH. Alleen op die manier kan de vereniging groot genoeg worden om projecten zelf te kunnen financieren.

2.5 Transportzone Meer

Transportzone Meer maakt deel uit van Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer LCHM[123] is in Hoogstraten een van de vijf industrieterreinen:

- twee regionale bedrijventerreinen, Kluis Z.1 en Transportzone Meer,
- drie lokale bedrijventerreinen of KMO-zones, Kluis Z.3, Heydeberg Z.1 en Heydeberg Z.2.

Voor de ontwikkeling van nieuwe terreinen doet de stad een beroep op de diensten van de Intercommunale Ontwikkelingsmaatschappij voor de Kempen (IOK)[124].

Ligging. Bedrijventerrein Meer vormt samen met Hazeldonk één bedrijvenzone met voornamelijk logistieke activiteiten en sinds 2007 ook één bedrijventerreinvereniging Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer LCHM. Hazeldonk-Meer is een grensoverschrijdende samenwerking omdat het terrein het meest efficiënt als één terrein kan geoperationaliseerd worden. De centrale ligging (twee wereldhavens in Rotterdam en Antwerpen) en gelegen aan een snelweg geeft een goede bereikbaarheid.

Activiteiten. Op het Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer (LCHM) zijn zowel grote bedrijven als éénmanszaken, en logistieke als producerende bedrijven gevestigd. Zware industriële bedrijven zijn er niet. De parkmanagement activiteiten op de bedrijventerreinen worden waar mogelijk samen beheerd onder de naam Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer, in samenwerking met de Stad Hoogstraten.

Grond en percelen. De Transportzone Meer is 113 ha. en is van het tweelingsterrein op Nederlands grondgebied (Hazeldonk) gescheiden door een drukke verkeersader die door het terrein loopt. Hazeldonk hoort (sinds 1997) bij de gemeente Breda. Op het Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer zijn ruim 160 bedrijven gevestigd.

Figuur 20 Grondplan Transportzone Meer

De gronden zijn historisch ontwikkeld door een aantal publieke actoren: IOK, AWV en Regie der Gebouwen Stad Hoogstraten.

123 https://www.lchm.eu/

124 https://www.hoogstraten.be/werken-en-ondernemeondernemen/investeren-hoogstraten/bedrijventerreinen

IOK lag mee met de betrokken gemeenten Breda en Hoogstraten en de bedrijventerreinvereniging Hazeldonk aan de basis van de oprichting van de bedrijventerreinvereniging LCHM en heeft op verzoek van de stad Hoogstraten een onderzoeksfunctie opgenomen voor een Masterplan Transportzone Meer (2016)[125] waarbij de opportuniteiten van de bestemmingen onderzocht werden om tot een nieuw ruimtelijk uitvoeringsplan (RUP) te kunnen komen voor de Transportzone Meer.

2.5.1 Organisatie van het bedrijventerreinmanagement

De Bedrijventerreinvereniging Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer (LCHM) overspant de beide bedrijventerreinen. Hazeldonk, het Nederlands deel, is in 2020 een BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) geworden. Op Transportzone Meer, het Belgische deel, werkt men aan een Business Improvement District (BID) tegen 2021.

Figuur 21 Tijdslijn en mijlpalen Transportzone Meer

2000	
2003	Oprichting Hazeldonk Bedrijventerreinvereniging (LCH)
2007	Oprichting Bedrijventerreinvereniging Hazeldonk-Meer (LCHM)
	Project beveiliging – camera's
	Interrech project i.v.m. de grensoverschrijdende samenwerking
2010	Parkmanagement & secretariaat LCHM
2012	Project Cleany Keep it Clean
	Opmaak Wijkplan met 7 speerpunten
2015	Nieuwe camera's met kentekenherkenning
2018	BIZ-voorbereiding & BID onderzoek
2019	Procedure BIZ & BID
	Proeftuin Hazeldonk: Taskforce -Riec +Riec EU m.b.t. Ondermijning
2020	Uitwerking BIZ Hazeldonk en voorbereiding BID Meer

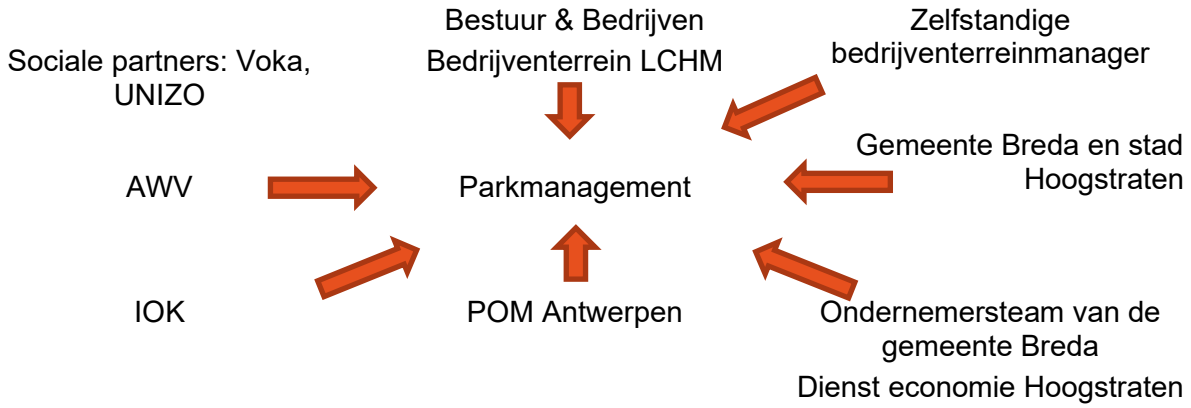
125 https://www.hoogstraten.be/node/1607

De bedrijvenzone in Hazeldonk is door de gemeente in 3 fasen gerealiseerd. Alleen bij Hazeldonk III is bij de verkoop door de gemeente Breda bedongen dat de nieuwe bedrijven verplicht lid moesten worden van de bestaande bedrijventerreinvereniging. De gemeente Breda gaf hiermee haar expliciete steun aan de bedrijventerreinvereniging om een actief parkmanagement op te zetten.

Het bedrijventerrein heeft een bedrijventerreinvereniging met een actief bestuur en zelfstandig bedrijventerreinmanager. De lokale overheden, Breda en Hoogstraten, zijn ook vertegenwoordigd tijdens de LCHM bestuursvergaderingen en hebben in deze een adviserende en ondersteunende rol.

De organisatiegraad op Hazeldonk is groot, de ondernemersvereniging LCHM telt ook Belgische ondernemers uit het aangrenzende bedrijventerrein in Transportzone Meer. Bij de Nederlandse bedrijven was ruim 80% lid van de LCHM en dat is met de realisatie van de BIZ 100% geworden. Bij de Belgische bedrijven is nu 50% lid.

Figuur 22 Betrokkenen Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer



Zowel van het lokaal als van het provinciaal bestuurlijk niveau is er een actieve ondersteuning voor het bedrijventerreinmanagement.

De betrokken lokale overheden zijn de gemeente Breda en de stad Hoogstraten. De ondersteuning van de lokale overheden wordt gedragen door de dienst economie van de stad Hoogstraten en het ondernemersteam van de gemeente Breda. Aan beide zijde vertegenwoordigen deskundige medewerkers het BID/BIZ-project op zowel ondernemers-, financieel- als juridisch gebied. Op deze wijze van ondersteuning kan de aanvraag voor een BID/BIZ-project vanuit de bedrijvenvereniging aan alle gevraagde (vooral juridische) eisen voldoen.

De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij POM Antwerpen ondersteunt met informatie en gerichte subsidies voor specifieke projecten.

IOK en AWV zijn betrokken als ontwikkelaar van de gronden en/of infrastructuur. IOK heeft een zeer actieve rol gespeeld bij de oprichting van de bedrijventerreinvereniging en heeft een tijdlang ook het parkmanagement waargenomen.

Voka en UNIZO zijn betrokken via de ondernemers in het bestuur van LCHM en zien hun taak als lobbywerk ten voordele van de bedrijven op het bedrijventerrein.

Hazeldonk-Meer is een grensoverschrijdende samenwerking met één bedrijventerreinvereniging waarbij de activiteiten op de bedrijventerreinen waar mogelijk samen beheerd worden onder de

naam Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer. In 2019 werd Hazeldonk een BIZ[126]. In 2020 wil Meer een BID worden. De essentie van BIZ & BID bestaat er in dat iedereen evenredig betaalt, met een tax die door de lokale overheid geïnd wordt en integraal terug gaat naar de bedrijventerreinvereniging. Dit financieringsmodel voor bedrijventerreinmanagement kan niet in Vlaanderen omdat de gemeenten geen tax kunnen heffen en die dan terugstorten naar een specifieke organisatie. De gemeenten kunnen het geld van de taks eventueel wel zelf inzetten, maar dan moeten ze werken met openbare aanbestedingen waardoor dikwijls veel vertraging wordt opgelopen. Ook de keuze van de acties is niet evident, want conform het BIZ-model moeten de acties op de bedrijventerreinen gedragen worden door bedrijven zelf.

De betrokkenen op Hazeldonk én Meer werken samen met het Wijkplan, dat als voorloper dient op zowel het BIZ- als BID-plan van aanpak, dit aangevuld met de resultaten van de (draagvlak)enquête.

Figuur 23 Wijkplan Hazeldonk-Meer

Bron: LCHM website - brochure[127]

126 Verordening van de gemeenteraad van de gemeente Breda houdende regels omtrent heffing BIZ-bijdrage (Verordening bedrijveninvesteringszone Hazeldonk 2020-2024) https://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/Historie/Breda/CVDR628069/CVDR628069_1.html

127 https://www.lchm.eu/wp-content/uploads/wijkplan_hazeldonk_meer.pdf

De BIZ-procedure op Hazeldonk

Met het realiseren van een BIZ voor Hazeldonk (2019) en het voorbereiden van een BID voor Meer (2020) wil men de free-riders aanpakken en het bedrijventerrein optimaliseren, door en voor de ondernemers en in samenwerking met de lokale overheid.

Het BIZ-proces is in Hazeldonk opgevolgd en uitgerold door een projectteam bestaande uit de parkmanager, de juridische adviseur van Breda en de BIZ-adviseur vanuit het Platform BV Breda. Deze expertise en begeleiding is nodig omdat het BIZ-proces volgens een vaste procedure moet gebeuren om rechtsgeldig te zijn.

In de brief voor de draagvlakmeting werden de prioriteiten opgelijst en de concrete initiatieven zijn beschreven in het BIZ-plan[128].

De voorbereiding van de BID voor Meer

De oprichting van een Business Improvement District (BID)[129] op Meer, naar het voorbeeld van de BIZ op Hazeldonk, wordt gesteund door de stad Hoogstraten.

Het is de bedoeling om bij de BID-procedure dezelfde stappen te volgen als voor een BIZ.

Met projectsteun van de POM Antwerpen wordt onderzocht op welke manier op de bedrijvenzone in Meer een BID kan gerealiseerd worden naar het voorbeeld van de BIZ op Hazeldonk. De bedoeling is om het Wijkplan Hazeldonk ook in te zetten op de zone van Meer.

Omdat het in Vlaanderen niet mogelijk is om taxen te laten heffen – er is al een heffing op basis van opcentiemen op het KI – wordt gezocht naar een andere formule of een mogelijkheid om ‘experimenteel’ af te wijken van de wetgeving. De wetgeving laat wel toe om heffingen op te leggen en het geld voor specifieke doelen in te zetten maar dat kan enkel in volgende specifieke gevallen.

- Subsidies aan een vzw met social profit doelstellingen.
- Investeringssubsidies aan organisaties waar de gemeente zelf in vertegenwoordigd is zoals de brandweer- of politiezone.

Voor de heffing wordt gestreefd naar een analogie met de WOZ-waarde van de panden en de bijhorende staffels in de BIZ-bepalingen. De WOZ of de wet waardering onroerende zaken regelt de waardebepaling van onroerende zaken in Nederland, met daaraan gekoppeld de staffels of prijsindeling. Gedacht wordt om rekening te houden met verschillende componenten zoals bijvoorbeeld omzet, m^2 en tewerkstelling om zo aan gelijkaardige bedragen te komen als geldig op de BIZ van Hazeldonk. Het lidmaatschap (vrijwillig) op Meer bedraagt nu gemiddeld 1000 euro, de BID-bijdrage komt op minimaal 510 euro per bedrijfsobject.

Het stadsbestuur en de bedrijventerreinvereniging LCHM willen snel naar een BID voor Meer maar willen het ook zorgvuldig aanpakken om naderhand geen opschorting te riskeren. Vooral het element van discrimineren is een sterk argument om voorzichtig te zijn. De stad Hoogstraten ondersteunt het onderzoek met een accountmanager.

Voor inspiratie wordt ook naar de BID in Kortrijk gekeken.

---

128 Beschikbaar op de website van LCHM Brief draagvlakmeting en 2019-10-22 afdrukversie 9 BIZplan incl. flyer Staples

129 Meer info BIZ BID https://bedrijveninvesteringszone.biz/waarom-een-biz/

Het handelsdistrict Kortrijk centrum had als uitgangspunt een goede samenwerking tussen de zittende handelaars en de nieuwe handelaars van K in Kortrijk (het project van Foruminvest). Binnen het Overlegplatform Centrum Kortrijk werd een nieuw concept van handelsdistrict of een Business Improvement District (BID) ontwikkeld. Aan de handelaars in het kernwinkelgebied van de Stad is een BID-voorstel ter stemming voorgelegd en sinds de goedkeuring moet elke handelaar een bijdrage betalen - door de stad geïnd - . en de stad voorziet een toelage voor het handelsdistrict. Kortrijk pioniert met deze creatie van het BID in België.[130]

De stad Hoogstraten en de bedrijventerreinvereniging voorzien een timing waarbij tegen eind 2020 de BID-beslissing kan genomen worden.

- Het wijkplan is leidraad voor het BIZ-plan.
- De procedure kan starten volgens het proces van de BIZ.
- Het onderzoeksproject wordt o.a. gefinancierd met de subsidie van de POM.
- Het eindrapport voor de POM moet klaar zijn tegen eind oktober 2020.

De stad Hoogstraten wil het BID-initiatief steunen omdat ook de stad gebaat is met een propere bedrijvenzone. Zelf het initiatief nemen en zorgen voor het onderhoud van de bedrijventerreinen heeft twee belangrijke nadelen.

- De stedelijke diensten staan te ver af van de directe noden op de bedrijventerreinen. Bedrijventerreinmanagement vraagt de directe betrokkenheid van de bedrijven. Er is nood aan korte communicatielijnen tussen bedrijven en de uitvoerende diensten.
- Overheden zijn verplicht om met openbare aanbestedingen te werken, wat een zeer vertragende werking heeft op het inspelen op dringende noden.

De stad legt de nodige contacten – politiek en administratief – om de mogelijkheden van een BID uit te zoeken en te realiseren en heeft daarvoor een parttime kracht vrijgesteld om de BID mee te realiseren.

2.5.2 Samenwerking en thema's

Parkmanagement op Hazeldonk-Meer gaat uit van een integrale aanpak en is een appél en middel voor ondernemers om alert te blijven op de kwaliteit van het bedrijventerrein. Bestuur en leden van LCHM werken samen met de gemeente Breda, Stad Hoogstraten en verschillende organisaties aan meerdere projecten. In de projecten gaat het om kwaliteitsaspecten zoals: de openbare ruimte, de bereikbaarheid van en op het terrein, de veiligheid, goede voorzieningen en duurzaam ondernemen. Speerpunten zijn: de concretisering van het parkmanagement, het beheer groen en grijs, de uitstraling/imago van het terrein, de veiligheid, verkeer, duurzaam ondernemen (windmolens/zonne-energie etc) en communicatie.

Impact coronacrisis

De coronamaatregelen werden gecommuniceerd via de website en fysieke samenkomsten geannuleerd. Achter de schermen wordt met aangepaste maatregelen verder gewerkt aan projecten voor zover dat mogelijk is.

130 Bron: http://www.shopinkortrijk.be/faq-items/wat-is-het-handelsdistrict-kortrijk-centrum/

Duurzaam ondernemen

Het promoten en ontwikkelen van duurzaam ondernemen is een speerpunt binnen LCHM parkmanagement.

Met het (subsidie)programma Duurzaamheid op bedrijventerreinen wil de POM Antwerpen een actieve bijdrage leveren in het beheer van bestaande en geplande bedrijvenzones. In dit kader heeft LCHM een subsidie ontvangen om de haalbaarheid van een BID op Meer naar analogie van de BIZ op Hazeldonk te onderzoeken.

Energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit

De bedrijventerreinvereniging LCHM onderzoekt twee projecten die gericht zijn op energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit.

- Bij het plaatsen van windmolens wordt nagegaan in welke mate het mogelijk is om de energie toe te leveren aan de bedrijven op het bedrijventerrein.
- Er wordt onderzocht in welke mate het plaatsen van zonnepanelen kan leiden tot energie delen.

Beeldvorming, biodiversiteit, inrichting en afval

Het bedrijventerrein Hazeldonk-Meer heeft specifieke problemen op het vlak van onderhoud van de site. Het vrachtwagenverkeer neemt sterk toe en de infrastructuur en voorzieningen zijn daar niet aan aangepast. Er is in het RUP ruimte voorzien voor accommodatie en faciliteiten voor de transitie van vrachtwagens en overnachtingen van chauffeurs maar het RUP ligt momenteel bij de Raad van State.

De bedrijventerreinvereniging voorziet diverse initiatieven om de beeldvorming van het terrein aantrekkelijk te maken en te houden.

Het grijs- en groenonderhoud wordt in overleg met de gemeente en met de bedrijven georganiseerd.

LIFT (Litter Free Transport Zone) betreft de aanpak van het zwerfvuil door het plaatsen van afvalcontainers, het positief beïnvloeden van de vrachtwagenchauffeurs en het goed beheren van de site.

Het Miss Cleany project richt zich op het gescheiden aanbieden van afval. Deze aanpak van het zwerfafval is een uniek grensoverschrijdend project en één van de speerpunten uit het wijkplan Hazeldonk-Meer. De afvalbakken zijn hufterproof en het project wordt ook overgenomen door andere bedrijventerreinen in de buurt.

Atea (sociale werkplaats Breda) verzorgt (voor LCHM) het grijsonderhoud. Bedrijven melden rechtstreeks items zoals zwerfvuil, klein groenonderhoud (als de veiligheid in gedrang komt) of klein technisch onderhoud (o.a. het rechtzetten van paaltjes, schoonmaken van bewegwijzering). Donker Groen doet groenonderhoud voor de site Hazeldonk en de site Meer. Voor Meer doet Donker groen eveneens de controle en onderhoud op het zwerfvuil.

Het bedrijventerrein Hazeldonk-Meer heeft door zijn ligging ook een bijkomend probleem van overlast door overnachtende vrachtwagenchauffeurs waarvoor er te weinig voorzieningen zijn. Met steun van de POM Antwerpen en in samenwerking met de stad Hoogstraten heeft LCHM een sanitair blok kunnen realiseren en wordt gezocht naar een meer duurzame oplossing. Hierbij wordt gekeken naar het realiseren van de BID waarbij de nodige middelen kunnen gevonden

worden om gezamenlijk – zonder free-riders – budget vrij te maken voor verfraaiing en onderhoud van het bedrijventerrein.

Risicobeheersing en beveiliging

Veiligheid is een prioriteit en LCHM zet zich actief in voor veiligheid op het terrein, collectieve bedrijfsbewaking en een goede verkeerscirculatie. Aan de firma Securitas (met vestigingen in Nederland en België) kunnen vragen gericht worden m.b.t. de collectieve veiligheid.

Er wordt actief ingezet op camerabewaking en met een BID zou daar nog meer kunnen op ingezet worden. Projecten van camerabewaking zijn zeer gevoelig aan de impact van het aantal free-riders. Camera's bewaken deels het bedrijventerrein en daarom is de motivatie om te participeren in het project en in de betaling bij sommige van de ondernemingen eerder beperkt. Een BID zou er voor zorgen dat er geen free-riders zijn en iedereen meebetaalt aan de veiligheid op het bedrijventerrein.

2.5.3 Financiering

Vrijwillige ledenbijdragen

In de voorbije periode was lidmaatschap van de bedrijventerreinvereniging LCHM een vrije keuze. De ledenbijdragen werden vastgelegd op de algemene vergadering.

Nu geldt het vrij lidmaatschap enkel op de site van Meer, op Hazeldonk is in 2019 een BIZ gerealiseerd.

Werken met vrij lidmaatschap wordt als nadelig ervaren ten opzichte van de verplichte bijdrage in het kader van de BIZ aan Nederlandse zijde.

Het vrijwillige lidmaatschap brengt onvoldoende middelen samen om alle prioritaire en prangende problemen op te lossen.

Verplichte bijdragen

De bedrijventerreinvereniging LCHM kiest voor een BIZ en realiseerde dit ook voor de site van Hazeldonk (Nederland). De meerderheid van de ondernemers op Hazeldonk heeft ervoor gekozen om samen de krachten te bundelen en te kiezen voor een BedrijvenInvesteringZone.

De jaarlijkse bijdrage wordt door de ondernemers vastgelegd bij de voorbereiding van een BIZ-aanvraag en dit met het oog op het door de ondernemers opgesteld BIZ-plan voor vijf jaar.

LCHM onderzoekt samen met de stad Hoogstraten hoe ook op het Belgische deel een BID gerealiseerd kan worden.

Projectsubsidie

Projectsubsidies zijn goed als trigger of als extra, maar onvoldoende om een professioneel bedrijventerreinmanagement zoals geldt onder de BIZ te realiseren.

Voor 2020 wordt een verlenging van een subsidie van de POM Antwerpen gebruikt om de haalbaarheid van een BID op Meer te onderzoeken. Tevens mag er een deel van de subsidie gebruikt worden om goodwill te kweken n.a.v. het verzoek van alle ondernemers om het douaneterrein Meer te voorzien van een sanitair blok. Dit pilot project wordt onderdeel in het BID project. De pilot is in het 3^{e} kwartaal van 2019 gerealiseerd en loopt tot 3^{e} kwartaal 2020.

Het project waarbij camerabewaking geïnstalleerd wordt is mee gesubsidiëerd door het Interreg programma van Europa en de lokale overheden.

Er is nood aan ondersteuning door de overheid in het kader van het ontzorgen van bedrijven.

Eigen verdienmodel

Een eigen verdienmodel voor de bedrijventerreinvereniging is lastig om te realiseren, ondernemers hebben onvoldoende tijd om naast de eigen activiteiten ook een aparte business op te zetten om het bedrijventerreinmanagement te financieren.

Het is voor een bedrijventerreinvereniging moeilijk om winstgevende activiteiten te ontwikkelen omdat bij gezamenlijke projecten waar 'winsten' mee gerealiseerd worden deze in eerste instantie terugvloeien naar de individuele ondernemingen of het wordt althans zo verwacht. Groepsaankopen maken producten en diensten voor de individuele bedrijven goedkoper, maar de gespaarde kosten blijven ook in de bedrijven. Het is daarenboven ook moeilijk om als vzw winsten te realiseren met commerciële activiteiten.

2.5.4 Triggers, hefbomen en drempels

Hefbomen kunnen soms drempels worden, de context is hierbij belangrijk.

Triggers en hefbomen

Bedrijventerreinmanagement wordt duurzaam wanneer er zaken voor de ondernemingen gerealiseerd worden. Resultaten zijn de belangrijkste hefbomen voor bedrijventerreinmanagement.

Professioneel parkmanagement en actieve ondernemers zijn de belangrijkste sleutels voor een duurzaam parkmanagement.

Contacten met de (lokale) overheden zijn een stimulans voor beter beleid.

Er was een actieve bedrijventerreinenvereniging in de Nederlandse aangrenzende zone waar ook Belgische bedrijven lid van konden worden en dat stimuleerde de interesse op Meer. Sinds 2019 is er voor de zone Hazeldonk een BIZ en nu wordt gewerkt aan een BID voor Meer.

Het BIZ/BID-model is een belangrijke hefboom om samenwerking te optimaliseren. Het belangrijkste voordeel van BIZ en BID is de verplichte bijdrage van alle bedrijven op het bedrijventerrein en het uitsluiten van free-riders. Daarbij kan door de BID/BIZ het bedrijventerrein naar een hoger niveau getild worden wat ten goede komt van de werk- en leefomstandigheden.

Het succes van LCHM is naast het realiseren van een BIZ ook te danken aan de betrokkenheid van de bestuursleden en de specifieke taakverdeling. Elk bestuurslid heeft een eigen bevoegdheid en kan voor de andere aspecten vertrouwen op de anderen. De verdeling van de mandaten volgt de thema's in het wijkplan. Er heerst tussen de leden van bestuur ook een groot vertrouwen en respect, de vergaderingen verlopen aangenaam en met een grote openheid voor elkaars mening.

Voor het IOK zijn de enthousiaste leden dé grote sterkte van bedrijventerreinmanagement en meteen ook de zwakke schakel wanneer de werking volledig bij hen zou komen te liggen. Structurele ondersteuning is nodig voor duurzaam bedrijventerreinmanagement. Een actieve bedrijventerreinmanager is daarom onmisbaar, maar ook de actieve ondersteuning van de lokale overheden.

Drempels

Dé drempel is de financiering van het bedrijventerreinmanagement en de noodzakelijke beheersactiviteiten. Hier wil de bedrijventerreinvereniging samen met het stadsbestuur Hoogstraten via de BID een antwoord bieden. Voor de BID wordt er gekeken naar het Nederlands BIZ-model[131].

Traagheid bij het uitwerken van initiatieven is een andere belangrijke drempel. Bedrijven verwachten een snelle oplossing voor problemen die zich stellen in het kader van het parkmanagement. Sluikstorten, slechte bewegwijzering en onveilige situaties vragen om acties op korte termijn.

Ook het Belgische wetgevingskader leidt tot vertragingen omdat er nog geen duidelijke wetgeving met betrekking tot de BID/BIZ is. De Stad Hoogstraten is hierin de eerste gemeente die dit wil aanpakken. De stad Kortrijk heeft de BID op een “winkelgebied” maar dit is niet vergelijkbaar met een bedrijventerrein.

Vanuit het IOK wordt ook gewezen op de drempels bij de bedrijven om zich voor samenwerking te engageren, zelfs als er een win-winsituatie gecreëerd wordt. Het lijkt er op dat bedrijven bijzonder wantrouwig zijn om in te stappen in samenwerking, ongeacht of deze commercieel of onafhankelijk is. Hier ligt een taak voor de overheid en de belangenorganisaties om de bedrijven te stimuleren naar open samenwerking.

2.5.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties

Onderstaande suggesties komen van verschillende betrokken actoren.

Beleid

Volgens de gesprekspartners op het bedrijventerrein en bij de stad Hoogstraten hebben de diverse niveaus van overheden elk een potentiële positieve inbreng en ondersteuningscapaciteit voor het bedrijventerreinmanagement. Die opportuniteiten moeten ten volle ingezet worden.

Van de gemeente wordt een actieve inbreng verwacht, zowel op vlak van informatie, lobbywerk als concrete ondersteuning van initiatieven in het kader van het bedrijventerreinmanagement.

Op het niveau van de provincie is een projectmatige ondersteuning een belangrijke trigger om concrete projecten op te zetten.

Van de Vlaamse overheid wordt een initiatief gevraagd om parallel met de BIZ-wetgeving voor Vlaanderen een BID-regelgeving uit te werken.

Vanuit het IOK worden twee ideeën meegegeven die belangrijk zijn om een structurele onderbouw te geven aan bedrijventerreinmanagement en de financiering ervan.

- Een verplichte bijdrage zonder directe band met de bedrijven of zonder betrokkenheid van de bedrijven bij de activiteiten van kwaliteitsborging op het bedrijventerrein kan niet werken op lange termijn. De noodzaak van samenwerking en of de incentives tot gezamenlijke projecten verdwijnen na een tijd.

131 https://www.bndestem.nl/breda/ondernemers-op-hazeldonk-slaan-handen-ineen~a2b77010/?referrer=https://www.google.com/

- Het probleem van free-riders moet absoluut aangepakt worden. Een BIZ-model is ook voor Vlaanderen – als het wettelijk mogelijk wordt gemaakt - een duurzaam alternatief en de enige realistische duurzame financieringsstructuur voor bedrijventerreinmanagement op oude bedrijventerreinen. De kracht van de BIZ zit vooral in de bottom-up planning van de prioriteiten die een betrokkenheid en vraaggerichtheid vanuit bedrijven kan garanderen.

De structuur zelf of de architectuur van het betrokken netwerk – verschillende overheden, sociale partners, bedrijventerreinvereniging, intergemeentelijk samenwerkingsverband, enz. – moet volgens IOK geënt worden op de lokale situatie en mag geen opgelegde structuur zijn. De rol van steden en gemeenten - niet alleen financieel maar ook in diensten - is cruciaal en onontbeerlijk. Lokale overheden hebben een grote impact wanneer zij bedrijven aanschrijven of oproepen om deel te nemen aan activiteiten, helaas wordt die kracht door veel gemeenten en steden te weinig gebruikt als het om bedrijventerreinen gaat. Zowel het politieke niveau als de administratieve ondersteuning zijn van belang. Subsidies van de overheid mogen in die richting sturend ingezet worden, naast het creëren van financiële ruimte voor het inzetten van een parkmanager. Gemeenten en steden moeten sturen, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden moeten adviserend optreden. De POM's hebben een eigen inbreng en rol, afhankelijk van de regio. Voor elke situatie en voor elk bedrijventerrein moet het uitgangspunt zijn: wat werkt er voor de bedrijven? Van overheden – en dit op alle niveaus - wordt verwacht dat ze bedrijven informeren en sensibiliseren om in samenwerkingsverbanden te stappen die het bedrijventerreinmanagement ondersteunen.

Naast structurele financiering – bij voorkeur met een BIZ-model – ziet IOK ook een rol voor subsidies maar dan in functie van innovatie projecten en ondersteuning voor duurzame realisaties: in tijd en in maatschappelijk belang.

Belangenorganisaties

Van belangenorganisaties wordt door de betrokkenen niet verwacht dat zij actief zijn op het bedrijventerrein zelf maar wel op een hoger niveau. Beroepsfederaties of belangen- en sectororganisaties kunnen een belangrijke rol spelen bij het tot stand komen van nieuwe regel- en wetgeving, zoals nu in verband met de vraag om een BID te kunnen organiseren.

Belangenorganisaties kunnen ook projectmatig betrokken worden en ondersteuning bieden.

Zeer algemeen maar daarom niet minder belangrijk zijn ook de netwerking en informatie- en sensibiliseringscampagnes.

Het IOK heeft een duidelijk appél aan de werkgeversorganisaties om hun leden te informeren en te sensibiliseren om actief te participeren in samenwerking op bedrijventerreinen. IOK wil in de toekomst samenwerken met Voka om de goede intenties bij de bedrijven samen met Voka te bundelen en te sturen naar maatschappelijke verantwoordelijkheden zoals duurzaamheid en zuinig water- en energiebeleid. In een netwerking met ook de gemeentelijke autoriteiten kunnen de bedrijven op die manier begeleid worden in hun maatschappelijke taken. Die samenwerking of netwerking is essentieel en daar kunnen belangenorganisaties een grote rol in spelen.

2.6 BIZ Bedrijventerrein Breda-Oost 3B-O

Bedrijventerrein Breda-Oost 3B-O[132] is de grootste BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) van Nederland en de tweede BIZ in Breda.

Breda Noord Brabant heeft zes bedrijventerreinen met een BIZ[133] of een BIZ in wording en op drie bedrijventerreinen van Breda is nog niet gestart met een BIZ maar de mogelijkheid wordt overwogen.

Ligging. Ten oosten van Breda aan het afrittencomplex van de E 311.

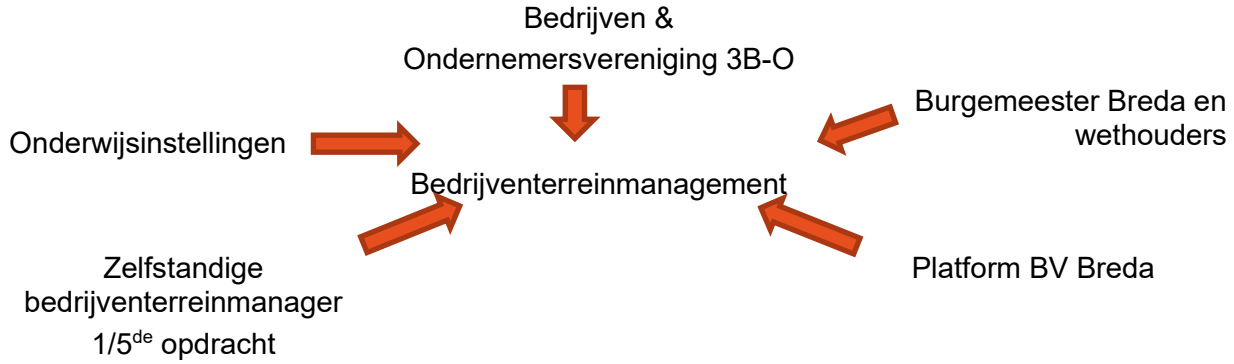
Grond en percelen. 500 bedrijven zijn verspreid over drie terreinen: Minervum, Hoogeind, Moleneind Oost en West en de Bijster.

Activiteiten. Industriële activiteiten en diensten.

2.6.1 Organisatie van het parkmanagement

Het bedrijventerrein Breda-Oost heeft een bedrijventerreinvereniging en een bedrijventerreinmanager. De Bedrijventerreinvereniging overspant drie bedrijventerreinen.

Figuur 24 Betrokkenen bij het bedrijventerreinmanagement 3B-O



Zowel van het lokaal als van het provinciaal bestuurlijk niveau is er een actieve participatie in het bedrijventerreinmanagement. Stichting Platform BV Breda[134] is het platform voor bedrijvenverenigingen en bedrijven in Breda.

Bedrijventerreinen Breda-Oost (3B-O) is een BedrijvenInvesterings Zone (BIZ) en dat heeft belangrijke gevolgen voor de organisatie van het parkmanagement.

BIZ BedrijvenInvesteringsZone

BIZ staat voor BedrijvenInvesteringsZone en is een juridisch instrument met focus op het beheer en management van het terrein[135].

---

132 https://3b-o.nl/

133 https://public.tableau.com/profile/cmihva#!/vizhome/BedrijveninvesteringszonesBIZinNederland/BIZ-Bedrijveninvesteringszones-in-Nederland-2019

134 https://www.platformbvbreda.nl/

135 In 2009 maakte de Experimentenwet Bedrijven investeringszones dat ondernemers gezamenlijk konden investeren de verbetering van de bedrijfsomgeving en dit op basis van de verplichting voor alle ondernemers om mee te betalen. De Experimentenwet was tijdelijk, op 1 januari 2015 is er een definitieve wetgeving gekomen, de Wet op de Bedrijven Investeringszone

Een BedrijvenInvesteringsZone is een stichting of vereniging bestaande uit een groep bedrijven in een afgebakend en aaneengesloten gebied, die zelf met, door en voor elkaar een meerjarenplan opstellen en uitvoeren, dat door de gemeente wordt ondersteund en waarbij de bijdragen door de belasting wordt geïnd, om thema's en plannen te regelen die voor alle bedrijven van toepassing zijn[136].

BIZ Breda-Oost wordt beheerd door de ondernemersvereniging 3B-O[137] die naast de rol van belangenbehartiger ook het centrale aanspreekpunt voor de bedrijven is en zorgt voor goede onderlinge contacten tussen de leden en actie ontwikkelt om knelpunten op te lossen.

De BIZ-procedure

Doelstellingen

Een BIZ wordt geïnstalleerd voor vijf jaar en gaat vooral om het 'schoon, heel, veilig en duurzaam' maken van een bedrijvenzone. De onderwerpen worden bepaald door de vereniging op basis van de behoeften van de bedrijven.

Verloop

- De rol van de bedrijventerreinvereniging.

Voor de aanvraag van een BIZ moet een bedrijventerreinvereniging opgericht worden in de vorm van een vereniging of stichting. Een BIZ kan worden gecreëerd als er voldoende bedrijven op het bedrijventerrein een vooraf opgemaakt plan en budget goedkeuren. Het is de bedrijventerreinvereniging die de voorbereiding en de procedure volgt en het contract met de gemeente zal vastleggen.

- Peiling naar de interesse.

Voor de procedure kan starten moet er een voldoende interesse aanwezig geacht worden want het gaat om een tijdrovende en arbeidsintensieve periode die tot een jaar kan duren.

- Uitwerken van een plan en bijhorend budget.

Als er voldoende bedrijven geïnteresseerd zijn kan er een voorstel van budget en plan worden uitgewerkt en dit vooral op basis van gesprekken met de betrokken bedrijven. Met enquêtes wordt input opgehaald en hierin worden keuzes gemaakt. Er wordt een plan gemaakt met welke onderwerpen de komende drie tot vijf jaar wordt gewerkt. Er is altijd een projectleider die het project trekt, de voortgang bewaakt en het bestuur en partners informeert.

Het budget bepaalt mee de behoeften aan de bijdragen van de bedrijven en zal ook rekening houden met keuzes zoals een vereniging van eigenaars of van gebruikers van de BIZ.

- Enquête bij de bedrijven

Alle bedrijven hebben de mogelijkheid om hun stem uit te brengen en er is een minimum % vereist om het resultaat bindend te maken voor alle bedrijven op het terrein. 50% van de gevestigde bedrijven moet deelnemen aan de stemming en daarvan moet 2/3 vragende partij zijn voor het oprichten van een BIZ. Daarenboven moet het totale 'belastingquotiënt van de ja-stemmers groter

136 Intern document: presentatie dd. 18 september 2018; Laura Martin & Jeppe Koertshuis; Platform BV Breda

137 https://3b-o.nl/

zijn dan dat van de tegenstemmen. Bedrijven met een grote belastingvoet en die voorstander zijn van een BIZ zullen extra worden aangemoedigd om deel te nemen aan de stemming.

- De raad van bestuur

De raad van bestuur verdedigt het strategisch plan ten aanzien van de bedrijven en ten aanzien van de lokale overheid.

- Consolidatie door de gemeenteraad

Bij een voldoende aantal bedrijven die hun akkoord geven met het strategisch (vijfaren)plan neemt de gemeenteraad de beslissing tot het inrichten van een BIZ-zone. De gemeente int de 'bijdragen' en stelt die ter beschikking van de bedrijventerreinvereniging.

- De algemene vergadering

De algemene vergadering volgt de uitvoering van het plan en van de diverse initiatieven.

- **Uitvoering van het strategisch plan**

De bedrijventerreinvereniging is verantwoordelijk voor het operationaliseren van het strategisch plan zoals goedgekeurd om een BIZ te installeren.

2.6.2 Samenwerking en thema's

Platform BV Breda is een overkoepelde stichting waar alle bedrijvenverenigingen zijn bij aangesloten (waaronder ook 3B-O) en die streeft naar sterke samenwerking tussen Ondernemers, Overheid en Onderwijs om het ondernemingsklimaat te versterken.

3B-O bevordert het ondernemersklimaat op het bedrijventerrein door optimalisering van de onderlinge communicatie, de communicatie met de gemeente en de andere belanghebbenden, en de samenwerking met andere bedrijventerreinen.

Voor alle thema's geldt dat er een draagvlak moet zijn, transparante communicatie en voldoende financiën en energie om een project te kunnen opzetten. Op korte termijn is het voor de samenwerking belangrijk om de missie te verkondigen en om zichtbare resultaten te kunnen boeken.

In de samenwerkingsthema's kan ook B2B worden ingezet. Zo kunnen bedrijven uit de sociale economie worden ingeschakeld in de uitvoering of bakermat zijn voor de doorstroom van werknemers naar de reguliere arbeidsmarkt.

3B-O werkt graag samen met de bedrijven op het bedrijventerrein.

Impact coronacrisis

Op korte termijn is vooral de extra informatievoorziening van belang. De website ondersteunt de bedrijven met vertaling van de overheidsinformatie en het geven van tips.

De impact zal evenwel ook op lange termijn voelbaar worden. De coronacrisis heeft zowat elke BIZ in een onbekende situatie gebracht. De crisis raakt de ondernemers niet alleen zelf, maar ook de BIZ-organisatie moet activiteiten aanpassen.

De BIZ was een hulp op korte termijn en voor de periode van lockdown en de zogenaamde anderhalvemeter-economie. Bij crisis is samenwerking belangrijk en dat geeft de BIZ een nieuwe betekenis en eventueel een nieuw elan.

BIZ-organisaties zullen zich opnieuw moeten oriënteren waar ze de komende tijd aan willen werken. Veel ondernemers zien zich nu verplicht om vooral hun energie te richten op het voortbestaan van de eigen onderneming[138].

Energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit

Voor duurzaamheid gaat 3B-O investeren in onderzoek naar duurzame energieprojecten ten gunste van ondernemers op het bedrijventerrein. Hiermee maakt 3B-O duurzaamheid toegankelijk voor zowel grote als kleine(re) ondernemers.

Beeldvorming, biodiversiteit en inrichting

Voor imago en uitstraling heeft 3B-O een spilfunctie in de gezamenlijke aanpak t.b.v. projecten en activiteiten die bijdragen aan de meerwaarde voor ondernemers van het gebied, en de aankleding en identiteit van het terrein.

Groen en grijs onderhoud en beheer gaat om samen met de gemeente een kwaliteitsslag maken door beheeractiviteiten beter en onderling af te stemmen, een representatief onderhoudsniveau te realiseren op basis van kwaliteitsnormen en gladheidbestrijding/sneeuwvrij maken van het terrein.

Risicobeheersing en beveiliging

3B-O verbetert veiligheid op het terrein door: een optimalisatie en uitbreiding van het cameraplan op Minervum, cameraplan en -beveiliging uit te breiden op het gehele BIZ-terrein, permanente mobiele surveillance 24 uur per dag, 7 dagen per week, duidelijke zichtbaarheid en controle van collectieve beveiliging op het terrein, intensieve samenwerking tussen de bedrijventerreinmanager, beveiliger, BOA's van de gemeente[139] en wijkagent.

Oprichting, financiering en werking bedrijventerreinvereniging

Vijfjaarlijks moet een BIZ-procedure doorlopen worden waarbij alle bedrijven bevraagd worden over hun behoeften en zich kunnen uitspreken over een strategisch plan voor de komende drie tot vijf jaar. De voorbereidingen starten een jaar voordien en betekenen een intensieve betrokkenheid van de bedrijventerreinmanager, het bestuur en bij uitbreiding alle leden.

2.6.3 Financiering

De financiering bestaat in hoofdzaak uit de bijdrage van de bedrijven (BIZ), bijkomende subsidies van de overheid voor diverse projecten, en een structurele onderhoudsbijdrage/budget van de gemeente.

---

138 https://bedrijveninvesteringszone.biz/

139 Buitengewoon Opsporingsambtenaren (BOA´s) zorgen voor de naleving van gemeentelijke regels en de Afvalstoffenverordening en zijn daarnaast bevoegd om op te treden in het kader van de Wet Mulder (parkeerovertredingen) en de Drank- en Horecawet.

Het financieringsmodel voor een duurzaam bedrijventerreinmanagement is een model met vaste budgetten opgenomen in een BIZ-plan.

Vrijwillige ledenbijdragen

nvt

Verplichte bijdragen

3B-O is een BIZ-bedrijventerrein met jaarlijkse vaste inkomsten hieruit van 295.000 €.

De jaarlijkse bijdrage wordt door de ondernemers vastgelegd bij de voorbereiding van een BIZ-aanvraag en dit met het oog op het door de ondernemers opgesteld BIZ-plan. De ondernemers betalen naar rato van WOZ-waarde[140] aan de BIZ.

Projectsubsidie

nvt

Eigen verdienmodel

Er wordt naast het vastgesteld budget niet gestreefd naar extra middelen uit een eigen verdienmodel.

Bij groepsaankopen worden algemene voorwaarden bedongen maar de bedrijven blijven vrij om deel te nemen.

2.6.4 Triggers, hefbomen en drempels

Hefbomen kunnen soms drempels worden, de context is hierbij belangrijk.

Triggers en hefbomen

Om bedrijven te motiveren om voor een BIZ te kiezen is een helder en transparant plan nodig met een beperkt en zichtbaar aantal thema's. Een helder plan en budget nemen veel drempels weg.

- Zeg duidelijk wat je al biedt.
- Informeer en communiceer.
- Zoek samenwerking.
- Vraag wat men kan doen voor het bedrijf.
- Zeg wat je wil bereiken.
- Leg uit wat duurzaamheid is: wat en wie is betrokken.
- Verduidelijk de economische visie.
- Zet een groendienst op in functie van het bedrijventerrein.
- Leg de afspraken vast (zoals convenanten in Vlaanderen).

140 WOZ staat voor wet Waardering Onroerende Zaken.

Belangrijke thema's zijn beveiliging, zaken van inrichting en afvalbeheer. Alles wat met onderhoud te maken heeft bevat een hoog gehalte aan potentieel om te ontzorgen. Verfraaiing van het terrein ondersteunt het imago van bedrijven en is daarom ook een laagdrempelige activiteit.

Triggers zijn vooral te vinden in (het aanbrengen van) de sociale structuur op het bedrijventerrein, het bijeenbrengen van mensen en het opzetten van interessante projecten. Nieuwe ideeën worden geboren en groeien in netwerken.

Hefbomen zijn vooral de mogelijkheden om met kleine successen alle bedrijven te enthousiasmeren zoals bijvoorbeeld het oplossen van verkeersknelpunten op het bedrijventerrein, de uitbreiding van bewegwijzering, camerabeveiliging op het openbaar terrein, pilots starten en de uitstraling van het bedrijventerrein verbeteren door meer groen of straatmeubilair.

De grootste hefboom zit wellicht in de mogelijkheden om bedrijven te ontzorgen. Nieuwe bedrijven die zich op een BIZ willen vestigen raken vlug overtuigd van de voordelen. Een BIZ kan een extra aantrekkingskracht hebben voor nieuwe bedrijven.

De BIZ-procedure en het BIZ-model hebben een aparte zeer positieve invloed op de samenwerking.

- De BIZ-procedure bij de opstart en de vijfjaarlijkse hernieuwing van het contract zorgen voor een grote verbondenheid onder de betrokken bedrijven. De vereniging – stichting of vzw – is 'concreet van en voor de bedrijven', er is een sterk eigenaarschap.
- Bij het opstarten moeten de initiatiefnemers een vijfjaren-strategisch plan, een begroting en concrete doelstellingen kunnen voorleggen.
- Het is over het voorstel van strategisch plan dat vooraf een enquête wordt gehouden bij de betrokken bedrijven die zo onmiddellijk zien wat ze aan voordelen halen uit hun eventuele bijdrage aan de BIZ-vereniging.
- De kans is groot dat door de BIZ-procedure er een interessant mandje aan thema's opgenomen wordt in het toekomstig plan en dat is meteen een hefboom voor engagement voor de samenwerking. De kans is groot dat in een volgend vijfjarenplan de thema's mobiliteit en digitalisering vooraan zullen staan, twee thema's die de bedrijven sterk interesseren.
- De verplichte ledenbijdrage door de BIZ-formule is meteen een belangrijke hefboom voor samenwerking op een bedrijventerrein omdat iedereen zo verplicht wordt om een bijdrage te leveren voor gezamenlijk gekozen doelen. Deze gezamenlijke inspanning maakt professionalisering mogelijk, een betere communicatie tussen bedrijven en overheid en een verankering of fundament voor duurzaamheid.
- De verplichte bijdrage zorgt er voor dat er geen gevaar voor free-riders is, wat het engagement en de motivatie van de bedrijven verhoogt.

De bedrijventerreinvereniging wordt geleid door de algemene vergadering en een bestuur van geëngageerde bedrijven. Vooral het bestuur is veelal trigger en hefboom om projecten te initiëren.

Een bedrijventerreinvereniging geeft naast structuur ook continuïteit aan de activiteiten en is een kanaal om gezamenlijke projecten te laten subsidiëren.

Drempels

Gebrek aan gemeenschappelijk belang of onvoldoende draagvlak bij de bedrijven is bij enkele andere bedrijventerreinen in Breda zeker een drempel. Het is niet voor alle gebieden even gemakkelijk om een BIZ tot stand te brengen. De bedrijvenvereniging De Krogten had die ambitie begin vorig jaar, maar het is tot op heden niet gelukt. Een ander voorbeeld is Doornbos, daar wordt de bestaande bedrijvenvereniging zelfs ontbonden. 'We zijn nog één stap verwijderd van liquidatie,' zegt secretaris Dick de Ruyter. De vereniging telt vier gebieden met weinig samenhang: Druivenstraat, Goeseelstraat, Charles Petitweg en Koelemei. 'Die versnippering breekt ons op. Er zitten 160 bedrijven, vaak kleine zaken met ook nog veel wisselingen. Er is gewoon te weinig binding en belangstelling.'[141]

De complexiteit van de wetgeving en/of de traagheid van de procedures maken dat bedrijven afhaken.

Een te strak strategisch plan dat onvoldoende ruimte laat om in te spelen op nieuwe tendensen kan een rem zetten op het engagement.

Het bestuur kan een belangrijke trekker zijn, maar evenzeer een rem als daar onvoldoende enthousiasme of tijd voor kan gemaakt worden.

Bij groepsaankopen waarbij ook mogelijks eigen bedrijven kunnen meedingen moet er extra voorzichtig omgesprongen worden.

Initiatieven op vlak van personeelsbeleid en diensten aan personen liggen gevoelig, daar zorgen bedrijven liever zelf voor.

2.6.5 Suggesties aan het beleid en aan belangenorganisaties

Onderstaande suggesties komen van verschillende betrokken actoren.

Beleid

De Ondernemersvereniging 3B-O en de parkmanager zijn ervan overtuigd dat het BIZ-model de ideale werkvorm is om een duurzaam bedrijventerreinmanagement te voeren. De formele rol die lokale overheden hierin spelen is van fundamenteel belang. Door het wettelijk kunnen innen van een bijdrage van alle bedrijven op een bedrijventerrein en het bedrag nadien ter beschikking van het bedrijventerreinmanagement te kunnen stellen, wordt een breed draagvlak gecreëerd voor duurzaam bedrijventerreinmanagement.

De diverse overheidsdiensten kunnen good practice en duurzame samenwerking op bedrijventerreinen ondersteunen door zelf het belang van samenwerking uit te dragen en er naar te handelen. Inspirerende projecten organiseren binnen de gewenste structuur en positief uitdragen werkt en wenkt als voorbeeld.

Als gemeenten zelf investeren in projecten op een BIZ is dat voor de bedrijven(vereniging) een extra stimulans om in te zetten op duurzame ontwikkelingen.

141 BNDeStem https://www.bndestem.nl/breda/de-biz-rukt-op-in-breda-ondernemers-betalen-verplichte-bijdrage~a9c7a29c/

Belangenorganisaties

Ook de andere partners kunnen duurzame samenwerking op bedrijventerreinen ondersteunen door een Ambassadeursrol te vervullen en door het positief uitdragen van de projecten.

2.7 Reflecties bij de casestudies

Hierna geven we een analyse van onze bevindingen in de casestudies.

- Context- en situatiegebonden factoren
- Triggers en hefbomen in de samenwerking
- Drempels voor samenwerking
- Vragen aan de overheid
- Vragen aan de belangenorganisaties

In de analyse geven we de factoren mee die verschillen tussen de cases (contextgebonden) en de aspecten waar min of meer consensus over is.

2.7.1 Context- en situatiegebonden factoren

De verscheidenheid - in historiek en betrokken actoren - toont dat elk bedrijventerrein uniek is en andere opportuniteiten en beperkingen kent.

Sommige bedrijventerreinen in deze studie kennen een achtergrond van reconversiegebied (Houthalen-Helchteren Centrum Zuid en Cargovil) met de daarmee verbonden specifieke bedrijventerreinontwikkelaars en bedrijventerreinbeheerders.

Andere bedrijventerreinen hebben een (grotere) gezamenlijke historiek of participatie van een intergemeentelijk samenwerkingsverband (De Prijkels, Hazeldonk Meer, Grensland Menen Wervik) en/of van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen zoals de POM Vlaams-Brabant (Cargovil).

In de cases zijn de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling en de POM's meestal direct of indirect aanwezig, maar de intensiteit verschilt. Dit geldt ook voor de steden en gemeenten. Sociale partners zijn enkel indirect betrokken via de (belangen)netwerken van de bedrijven en/of (lokale) adviesraden of organisaties zoals de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling of de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen.

In alle cases is er een bedrijventerreinvereniging en een bedrijventerreinmanager, wat zeker niet te veralgemenen is naar de Vlaamse situatie, maar in de casestudies wordt deze vereniging bijna unaniem als essentieel voor een actieve werking van bedrijventerreinmanagement gezien.

Projecten die direct aansluiten bij concrete problemen die bedrijven ervaren, maken de grootste kans op slagen.

De (duurzame) actieve werking op de bedrijventerreinen in de casestudies is vooral te danken aan de enthousiaste trekkers.

2.7.2 Triggers en hefbomen in de samenwerking

Over triggers en hefbomen tot samenwerking bestaat er een grote eensgezindheid bij onze gesprekspartners in de cases.

Dé triggers en hefbomen voor een duurzame samenwerking op bedrijventerreinen zitten bij concrete problemen én een actieve bedrijventerreinvereniging met een geëngageerde voorzitter en leden van de raad van bestuur. Vooral de trekkersfiguur van voorzitter komt primair naar voor. De participatie van lokale overheden heeft een grote potentiële meerwaarde, gaande van aanwezigheid op netwerkevents tot (financiële) ondersteuning van operationele activiteiten op het bedrijventerrein. Sommigen verwijzen naar mogelijke acceleratie bij een samenwerking in een vorm van triple helix tussen bedrijventerreinvereniging, lokale overheid en bedrijventerreinbeheerder. Transparante verdeling van bevoegdheden en evenredige participatie in de (financiële) kosten maken de weg vrij voor een constructieve, efficiënte en effectieve samenwerking.

Duidelijke voorbeelden van geslaagde acties en win-winsituaties voor de bedrijven zijn factoren die voor de bedrijven in kwestie erg overtuigend kunnen zijn om mee te willen werken. Samenwerking op bedrijventerreinen moet gericht zijn op het ontzorgen van bedrijven.

Netwerking en (daardoor een groeiend) vertrouwen en engagement van de bedrijven op het bedrijventerrein zijn in de ervaring van verschillende betrokkenen bij samenwerking op bedrijventerreinen een belangrijke trigger en hefboom voor samenwerking. Projectsubsidies helpen om bedrijven te overtuigen om in een samenwerking te stappen.

Groepsaankopen worden veelal gezien als een lage participatiedrempel maar zijn op lange termijn minder duurzaam als ondersteuning voor de samenwerking. Veelal ontbreekt de kritische drempel om veel voordelen te halen en/of hebben bedrijven andere mogelijkheden tot groepsaankopen.

2.7.3 Drempels voor samenwerking

Ook over de drempels in de samenwerking bestaat relatief veel eensgezindheid bij de cases in dit onderzoek.

Gebrek aan tijd – zeker voor kmo's - staat met stip op de eerste plaats bij de drempels, veelal vergezeld van de opmerking 'samenwerking op het bedrijventerrein behoort niet tot de corebusiness'. Het feit dat veel van de samenwerkingsprojecten een lange procedure vragen om tot concrete resultaten te komen is daarbij zeker geen hulp, bedrijven willen snel resultaten zien. Tijd investeren voor realisaties die te ver in de tijd liggen is niet evident.

Veel thema's – zeker als het om duurzaamheid gaat – zijn vrij complex en de complexiteit van de wet- en regelgeving maakt deze drempel nog hoger. Energieprojecten en zeker ook alle vormen van industriële symbiose worden sterk vertraagd of zelfs afgelast omwille van de (technische en wettelijke) complexiteit.

Vooral voor kmo's is vertrouwen een belangrijke factor met daaraan gekoppeld de schaarste aan (financiële) middelen. Kmo's willen zekerheid over hun investering en bij onvoldoende vertrouwen hierin haken de meesten af.

Transparante informatie over doelstellingen en verloop van de samenwerkingsacties kan bedrijven over de streep halen, zo niet is het gebrek aan transparantie een extra drempel.

2.7.4 Vragen aan de overheid vanuit de cases

Naar de overheid wordt in de cases van dit onderzoek vooral gekeken voor een structurele (financiële) ondersteuning aangevuld met een transparant systeem van subsidies voor vraaggestuurde thema's.

Elk beleidsniveau heeft zijn specifieke bijdrage maar de lokale overheid heeft een centrale rol. Voor die lokale overheid is het wel belangrijk om één aanspreekpunt te hebben en dit kan onder de vorm van een bedrijventerreinvereniging en -manager. De bedrijventerreinmanager én de bedrijventerreinvereniging worden zowel door de bedrijven op het terrein als door de lokale (en bovenlokale) overheden gezien als een onmisbare spreekbuis – Single Point Of Contact SPOC – om behoeften en vragen aan te kaarten en om (overheids)beleidsvoering meer gericht op te zetten. Er is duidelijk nood aan één aanspreekpunt en dit voor zowel horizontale als verticale communicatie. De lokale overheid doet er volgens de gesprekspartners in de cases goed aan om hiervoor ondersteuning te bieden.

Er zijn voorstanders maar ook tegenstanders van een door de overheid verplichte jaarlijkse bijdrage van bedrijven voor bedrijventerreinmanagement. Wel is iedereen het er over eens dat het fenomeen van free-riders nefast is voor de samenwerking op bedrijventerreinen en daarom wordt met interesse gekeken naar het model van BedrijvenInvesteringsZones (BIZ) in Nederland. Op het bedrijventerrein Hazeldonk-Meer loopt een procedure om een Business Improvement District (BID) te realiseren naar het voorbeeld van de BIZ op het Nederlandse deel van het bedrijventerrein.

Van de overheid wordt ook inspiratie verwacht onder de vorm van goede voorbeelden van samenwerking op bedrijventerreinen en dit ook voor industriële symbiose.

2.7.5 Vragen aan de belangenorganisaties vanuit de cases

Van belangenorganisaties verwachten de gesprekspartners in de cases geen directe of concrete acties, maar wel indirecte ondersteuning van de samenwerking door en doorheen hun belangenverdediging van hun leden. Belangenorganisaties moeten problemen aankaarten bij de overheid en lobbyen voor ondersteuning van de bedrijven.

Met informatie en netwerking kunnen zij aansporen tot samenwerking en acties versterken.

3 Synthese van de verkennende gesprekken en de cases

In dit hoofdstuk met de cruciale factoren in de samenwerking op bedrijventerreinen wordt teruggekoppeld naar de onderzoeksvragen.

- Welke factoren zorgen voor een goede samenwerking op bedrijventerreinen? Wat zijn de triggers en hefbomen? Wat zijn de drempels?
- Welke factoren zijn van belang rond welke thema's?
- Wat zorgt voor samenwerking op korte termijn, wat voor duurzame samenwerking op lange termijn?
- In welke financieringsmodellen en organisatiestructuren heeft een duurzaam bedrijventerreinmanagement het meeste kansen?

In een onderzoek naar de factoren die duurzaam bedrijventerreinmanagement helpen verwezenlijken kan de vraag naar de rol van de overheid en de belangenorganisaties niet ontbreken. Twee van onze onderzoeksvragen gaan daar dieper op in.

- In welke mate beïnvloeden de diverse overheidsdiensten de samenwerking op de bedrijventerreinen en wat kunnen ze doen om duurzame samenwerking op bedrijventerreinen te ondersteunen?
- Wat kunnen andere partners en belangenorganisaties doen om duurzame samenwerking op bedrijventerreinen te ondersteunen?

Op basis van de gesprekken met betrokken actoren in de casestudies, maar ook gesprekken met experten uit het middenveld en op basis van andere onderzoek en literatuur, geven we onderstaand een antwoord op de onderzoeksvragen.

3.1 Welke factoren zorgen voor een goede samenwerking op bedrijventerreinen?

De belangrijke triggers zijn de concrete problemen van bedrijven. De belangrijkst hefbomen voor duurzame werking zijn de geïnspireerde trekkers op het terrein: bedrijventerreinvereniging, voorzitter, raad van bestuur, bedrijventerreinmanager. De beste samenwerking groeit uit een probleem zoals veiligheid of de toegankelijkheid van een bedrijventerrein. Andere activiteiten groeien daaruit voort, bedrijven moeten het nut ervan inzien, en er moet voldoende draagvlak zijn. Initiatieven moeten bottom-up groeien en voldoende draagvlak hebben. Financiële middelen - structureel en subsidies - helpen om bedrijven te overtuigen om in een samenwerking te stappen. De participatie van lokale overheden heeft een grote potentiële meerwaarde, gaande van aanwezigheid op netwerkevents tot (financiële) ondersteuning van operationele activiteiten op het bedrijventerrein. Sommigen verwijzen naar mogelijke acceleratie bij een samenwerking in een vorm van triple helix tussen bedrijventerreinvereniging, lokale overheid en bedrijventerreinbeheerder. Netwerking zorgt voor (het nodige) vertrouwen en engagement van de bedrijven. Bij nieuwe terreinen of reconversies worden de kopers van de gronden meer en meer van bij het begin betrokken. Soms wordt met een bedrijventerreinpaspoort gewerkt.

Dé belangrijkste drempels zijn tijd en financiële middelen. Deze belangrijke drempels - gebrek aan tijd en middelen, zeker voor kmo's – worden versterkt als het thema van samenwerking te ver staat van de corebusiness. Veel samenwerkingsprojecten zijn complex en hebben soms een lange procedure om tot resultaten te komen. Vooral voor kmo's is gebrek aan vertrouwen een belangrijke factor, gekoppeld aan de veelal schaarste aan (financiële) middelen. Kmo's willen zekerheid over hun investering.

3.1.1 Triggers en hefbomen

Samenvattend wijzen de casestudies, gesprekken met bevoorrechte getuigen, experten en onderzoek op volgende triggers en hefbomen.

Zowat alle betrokkenen zijn het er over eens dat de belangrijke triggers de concrete problemen van bedrijven zijn en de belangrijkst hefbomen de geïnspireerde trekkers op het terrein. De beste samenwerking groeit uit een probleem zoals veiligheid of de toegankelijkheid van een bedrijventerrein. Andere activiteiten groeien daaruit voort, bedrijven moeten het nut ervan inzien, en er moet voldoende draagvlak zijn.

Samenwerking komt volgens sommige ervaringsdeskundigen het gemakkelijkst (of slechts dan) tot stand als er een grote waarde 'what's in it for me?' in zit. Beveiliging, groepsaankopen en bewegwijzering zouden daarom gemakkelijker op te zetten zijn dan de meer sociale thema's zoals initiatieven voor gemeenschappelijk vervoer of andere werk-privégerelateerde thema's. Deze quick wins zouden er volgens sommigen anderzijds ook voor zorgen dat dit 'laaghangend fruit' snel geplukt wordt en dat de meer moeilijke projecten minder steun krijgen. Quick wins kunnen daarom een opstap zijn naar meer duurzame samenwerking, maar zijn niet voldoende als hefboom naar duurzaam bedrijventerreinmanagement. Enkele experten betwijfelen ook of quick wins wel werken. Groepsaankopen worden soms ingezet als 'laaghangend fruit' en gezien als een lage participatiedrempel, maar zijn op lange termijn minder duurzaam als ondersteuning voor de samenwerking. Veelal ontbreekt de kritische drempel om veel voordelen te halen en/of hebben bedrijven andere mogelijkheden tot groepsaankopen.

Belangrijke hefbomen zijn ongetwijfeld de enthousiaste trekkers van initiatieven en de financiële middelen. Geëngageerde personen die zich sterk betrokken voelen bij het bedrijventerrein en/of de bedrijventerreinvereniging zijn volgens al onze gesprekspartners niet alleen essentieel maar meer nog dé sleutel tot duurzaam succes. Helaas zijn trekkers ook meteen de zwakke schakels als alles op één hand komt, de afhankelijkheid van één persoon moet absoluut tijdelijk zijn. Bij voorkeur zijn deze enthousiaste trekkers ook omringd met een trouwe groep van medestanders.

Bedrijven met specifieke activiteiten groeien soms uit tot sterke trekker van een bepaalde activiteit en daardoor ook soms tot trekker van de bedrijventerreinvereniging. Bedrijven uit de sociale economie doen dit bijvoorbeeld in functie van de doorstroom van hun doelgroepwerknemers in het maatwerkbedrijf of omdat ze bepaalde activiteiten – groendienst of recyclage – voor de bedrijventerreinvereniging willen uitvoeren. Andere bedrijven, zoals bijvoorbeeld energiebedrijven, willen graag activiteiten ontwikkelen op niveau van het bedrijventerrein.

Parkmanagers zijn de brugfiguren naar de buitenwereld en aanspreekpunt voor bedrijven. Volgens de meeste van onze gesprekspartners zou elk bedrijventerrein – of een groep van bedrijventerreinen - een bedrijventerreinmanager moeten hebben voor minimaal ½ dag per week. Iedereen is het er over eens dat het aantal activiteiten en samenwerkingsverbanden bepaald wordt door de beschikbare tijd van de bedrijventerreinmanager.

De participatie van lokale overheden heeft een grote potentiële meerwaarde, gaande van aanwezigheid op netwerkevents tot (financiële) ondersteuning van operationele activiteiten op het bedrijventerrein. Sommigen verwijzen naar mogelijke acceleratie bij een samenwerking in een vorm van triple helix tussen bedrijventerreinvereniging, lokale overheid en bedrijventerreinbeheerder, zoals onder meer in het voorbeeld van Cargovil. Transparante verdeling van bevoegdheden en evenredige participatie in de (financiële) kosten maken de weg vrij voor een constructieve, efficiënte en effectieve samenwerking.

Duidelijke voorbeelden van geslaagde acties en win-winsituaties voor de bedrijven zijn zeer overtuigende factoren. Samenwerking op bedrijventerreinen moet gericht zijn op het ontzorgen van bedrijven en dat moet in de samenwerkingsprojecten ook duidelijk voorop gezet worden.

Netwerking en (daardoor een groeiend) vertrouwen en engagement van de bedrijven op het bedrijventerrein zijn in de ervaring van verschillende betrokkenen bij samenwerking op bedrijventerreinen een belangrijke trigger en hefboom voor samenwerking.

Projectsubsidies helpen om bedrijven te overtuigen om in een samenwerking te stappen.

Bij nieuwe terreinen of reconversies worden de kopers van de gronden meer en meer van bij het begin betrokken. De intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling, maar ook meer en meer andere projectontwikkelaars, leggen via inhoudelijke bepalingen in het verkoopcontract afspraken vast voor het bedrijventerreinbeheer en zelfs voor elementen van bedrijventerreinmanagement. Soms wordt met een bedrijventerreinpaspoort gewerkt, een paspoort dat is bedoeld als informatie en als marketing, waarin met inhoudelijke topics het bedrijventerreinmanagement (bv. gemeenschappelijk onderhoud) en de gemeenschappelijke dienstverlening in grote lijnen worden uitgezet. Het bedrijventerreinpaspoort moet drempels tot samenwerking wegnemen.

3.1.2 Drempels

Samenvattend wijzen de casestudies, gesprekken met bevoorrechte getuigen, experten en onderzoek op volgende drempels.

Gebrek aan tijd – zeker voor kmo's – wordt met stip als eerste gemeld bij de drempels, veelal samen met de opmerking dat samenwerking op het bedrijventerrein te ver staat van de corebusiness van de bedrijven. Dat veel samenwerkingsprojecten soms een lange procedure vragen om tot resultaten te komen is daarbij een extra drempel, tijd investeren voor realisaties die te ver in de tijd liggen is niet evident voor de bedrijven.

Veel thema's – zeker als het om duurzaamheid gaat – zijn vrij complex en de complexiteit van de wet- en regelgeving maakt deze drempel nog hoger. Energieprojecten en zeker ook alle vormen van industriële symbiose worden sterk vertraagd of zelfs afgelast omwille van de complexiteit.

Vooral voor kmo's is vertrouwen een belangrijke factor met daaraan gekoppeld de schaarste aan (financiële) middelen. Kmo's willen zekerheid over hun investering en bij onvoldoende vertrouwen hierin haken de meesten af.

Transparante informatie over doelstellingen en verloop van de samenwerkingsacties kan bedrijven wel over de streep halen, zo niet is het gebrek aan transparantie een extra drempel.

Drempels om samen te werken zitten dikwijls ook in een gebrek aan kennis van elkaar en elkaars activiteiten en in het tekort aan onderling vertrouwen. Daarbij komt ook nog de complexiteit van de wetgeving die hier bovenop ook 'onzekerheid' brengt en te weinig transparant is.

Vertrouwen tussen de betrokkenen is van groot belang, gekoppeld aan zekerheid over het welslagen van projecten. De drempel is samen te vatten als gebrek aan vertrouwen (in) en financiële back-up bij investering.

Samenwerking wordt moeilijk als er zich grote financiële zorgen aandienen of als er onvoldoende financiële ruimte is. De financiële middelen komen volgens de gesprekspartners best uit diverse bronnen en veel is afhankelijk van de grootte van de bedrijventerreinen, soms is samenwerking over de grenzen van het bedrijventerrein aanbevolen.

Bestaande contracten kunnen een drempel zijn om nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan.

3.2 Welke factoren zijn van belang rond welke thema's?

Er moet vooraf opgemerkt worden dat op nieuwe of op reconversieterreinen het gemakkelijker is om bepaalde thema's op te nemen. Soms worden bedrijven hierop geselecteerd of worden

thema's vastgelegd in het verkoopcontract. Op bestaande terreinen moet men rekenen op de motivatie en het engagement van de betrokken.

In onderstaand overzicht wordt een opdeling gemaakt naar samenwerking op bedrijventerreinniveau en industriële symbiose omdat deze laatste veelal beperkt is tot een samenwerking tussen twee of tussen enkele bedrijven.

In het onderzoek is vastgesteld dat de bepalende factoren voor een geslaagde – of niet geslaagde – samenwerking niet één op één met een thema zijn gelinkt, maar wel afhankelijk zijn van de overeenstemming tussen de 'zorgen' van de bedrijven op het specifieke terrein en de kracht van 'ontzorgen' van de activiteiten rond het thema.

Deze onderzoeksvraag wordt daarom best beantwoord met aandachtspunten bij de selectie van een thema waarrond bedrijventerreinmanagement best kan werken en aandachtspunten bij industriële symbiose.

3.2.1 Aandachtspunten bij de selectie van thema's

Veel van de drempels en hefbomen zijn van toepassing op verschillende thema's en samenwerkingsactiviteiten. Uit de gesprekken in de casestudies en met de experten uit de intermediaire organisaties kunnen wel enkele aandachtpunten weerhouden worden met het oog op thematische werking.

Een opmerking die zowat altijd werd gemaakt: elke samenwerking moet maatwerk zijn. De selectie van thema's die in een samenwerking opgenomen worden moet aansluiten bij de behoeften van de bedrijven. De methodiek van samenwerken moet afgestemd worden op het thema - en complexe thema's vragen een hoger niveau van oplossing - evenals bij samenwerking op lange termijn.

Tenslotte geldt voor alle thematische samenwerking dat het moet kunnen steunen op een stevig netwerk en vertrouwen tussen de deelnemers.

Aansluiten bij de behoeften van bedrijven

Er is een verscheidenheid aan thema's waarrond kan worden samengewerkt en het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM maakt een indeling naar actuele thema's: energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit, circulaire economie, ketenbeheer, water en afval, beeldvorming, biodiversiteit en inrichting, risicobeheersing en beveiliging, delen van personeel en personeelsdiensten, mobiliteit, transport en logistiek en tenslotte kennisnetwerken en deelplatvormen.

Cruciaal is dat de thema's moeten aansluiten bij de behoeften van de bedrijven, zeg maar bottom-up ontwikkeld worden op vraag en op maat van de bedrijven en het betrokken bedrijventerrein en hierbij spelen de trekkers een belangrijke rol. Er zijn enkele mooie voorbeelden gegeven.

- Het windmolenproject op Zaubeek sluit aan bij de prioritaire interesses van de betrokken bedrijfsleiders, ingenieurs met interesse voor energieproblematiek.
- Het project over vervoer over water op De Prijkels sluit aan bij de transportactiviteiten van de voorzitter van de bedrijventerreinvereniging.

Thema's die aansluiten bij de behoeften hebben een grotere kans op duurzaamheid.

Aandacht voor kennis over en ontzorg-potentieel van het thema

Elk thema - zie de zes thema's van het Kennisnetwerk BTM - heeft bijkomend eigen drempels en hefbomen die samenhangen met de noodzakelijke kennis en het probleemoplossend vermogen.

- Kennis-gerelateerde drempels zoals specialisatiegraad bij technische thema's of bij de regelgeving, de complexiteit van een project, het nieuwe of onbekende zoals bij biodiversiteit, enz. vergen een voldoende expertise en (meestal ook) samenwerking met externen.
- Ontzorg-potentieel van het thema met (dikwijls) aangepaste begeleiding.

Beschikken over voldoende kennis en expertise én mogelijkheden om de bedrijven te ontzorgen zijn een sine qua non om een thema aan te pakken.

Grensland is Circulair is zo'n ambitieus totaalproject om het bedrijventerrein circulair(der) te maken en wordt daarom gerealiseerd in nauwe samenwerking met diverse externe partners. Diverse recyclage-activiteiten moeten de bedrijven ontzorgen op hun afvalbeleid.

Veel bedrijventerreinen, zoals ook pionier De Prijkels, startten hun activiteiten rond veiligheidsaspecten omdat die een grote zorg zijn en het potentieel aan ontzorgen blijkt ook een duurzame bindende factor.

Complexe thema's vragen een hoger niveau van oplossing

Voor complexe projecten – zoals energieprojecten die verder gaan dan groepsaankopen van zonnepanelen – wordt best regionaal gewerkt, over verschillende bedrijventerreinen heen, en zelfs soms in een Europese context en kader van Europese programma's met betrekking tot milieu of klimaat. Maar zelfs relatief kleine projecten kunnen baat hebben bij een samenwerking tussen verschillende bedrijventerreinen. Veel thema's overstijgen het belang van één bedrijventerrein. Camerabewaking bijvoorbeeld moet op het niveau van een politiezone bekeken worden en dan zijn er snel meerdere bedrijventerreinen gevat. Hetzelfde geldt voor mobiliteit waarbij het gaat om een vervoersregio en voor het delen van diensten of het delen van materiaal zoals clarcks.

Voor elk thema en elk probleem moet het juiste niveau van oplossing gevonden worden. Voor stabiele samenwerking moet de juiste schaalgrootte gekozen worden.

- Gezamenlijke ophaling van afval (OVAM) is mogelijks te weinig rendabel voor één afzonderlijk bedrijventerrein.
- Inplanting van windmolens overstijgt de eigen bedrijventerreingrenzen omwille van lawaai, slagschaduw, enz.
- Contracten met leveranciers, bijvoorbeeld voor goedkope brandstof, wordt soms beter afgesloten voor meerder bedrijventerreinen.

Om overlast en gevaarlijke verkeerssituaties te vermijden op de bedrijvenzone Cargovil Plus – het bedrijventerrein strekt zich uit over drie verschillende locaties: Vilvoorde, Grimbergen, Zemst - wordt een grensoverschrijdende aanpak uitgewerkt.

3.2.2 Industriële symbiose

Industriële symbiose is een specifieke samenwerking tussen een (beperkt) aantal bedrijven op het bedrijventerrein en is veelal moeilijk te realiseren, maar er zijn enkele stimulerende of ondersteunende elementen.

- Op nieuwe bedrijventerreinen en op reconversieterreinen kan men (veelal de ontwikkelaar) van bij de start bewust zoeken naar complementaire activiteiten, wat ook meer en meer gebeurt.
- De symbiose ontstaat sneller als het netwerk een 'het ons kent ons-gevoel' kan realiseren, wat een sterke motivator is om deze vorm van samenwerking te onderzoeken. Netwerken en netwerkevents zijn een opportuniteit om deze vormen van samenwerking te ontlokken.

De drempels zijn gelijkaardig aan deze voor de samenwerking rond thema's zoals energie, klimaat. Het gaat om zaken als techniciteit, financiën, verschillen in behoeften, complexiteit en gebrek aan transparantie in de wetgeving. Hefbomen zijn anderzijds de beschikking over good practice, proeftuinen, regelluwe zones.

3.3 Wat zorgt voor samenwerking op korte termijn, wat voor duurzame samenwerking op lange termijn?

Samenwerking op korte en op lange termijn zijn complementair. Samenwerking op korte termijn gaat veelal om beperkte problemen, maar kan aanleiding zijn tot meer duurzaam engagement. Samenwerking op lange termijn vraagt inzet en engagement van gedreven trekkers.

Duurzame samenwerking vraagt een breed netwerk.

3.3.1 Samenwerking op korte én op lange termijn

Acute problemen vragen een aanpak op korte termijn, bijvoorbeeld zwerfvuil, maar kunnen een bakermat zijn om projecten op langere termijn of structurele samenwerking op te zetten.

Voor samenwerking op lange(re) termijn is vertrouwen tussen de bedrijven nodig, (kennis)netwerking en gedragenheid van de thema's.

Samenwerking op lange termijn kan niet zonder gedreven trekkers, gemotiveerde bestuursleden die er voluit voor gaan en zich inzetten voor gezamenlijke investeringen.

Voor langdurige bedrijventerrein-overschrijdende samenwerking is cohesie nodig tussen de bedrijventerreinen en dat lukt volgens de experten beter binnen regionaal verband. Er moet dan wel een samenhorigheidsgevoel bestaan, wat volgens sommige gesprekspartners bijvoorbeeld snel opgewekt wordt in een kader van het Limburg gevoel. Volgens anderen zou de oorzaak voor de (vooralsnog) mislukking van het Economisch Initiatief Vlaamse Ardennen (EIVLA) gelegen kunnen zijn aan een gebrek aan cohesie.

Voor de korte maar zeker voor de samenwerkingsinitiatieven op langere termijn is er nood aan good practice. Voorbeelden wekken interesse.

3.3.2 Netwerken zijn de bakermat voor duurzame samenwerking

Duurzame samenwerking is steeds gebaseerd op stevige netwerken en netwerking is de bakermat en trigger van de samenwerking. Netwerken zijn ondersteunende structuren met kennis voor het realiseren van projecten. Zeker bij complexe projecten kan de kennis onmogelijk door alleen de betrokkenen op het bedrijventerrein samengebracht worden.

Dit onderzoek brengt verschillende soorten van netwerken en netwerking naar voor.

- Het Kennisnetwerk Bedrijventerreinmanagement BTM dat opgebouwd wordt door de medewerkers van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (POM) en financieel gesteund wordt door het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO).
- Kennis- en relatienetwerken van betrokken externe actoren en intermediaire organisaties die participeren in de bedrijventerreinverenigingen: intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling, sociale partners, enz.
- Kennis- en relatienetwerken van de actieve leden van de raad van bestuur van bedrijventerreinverenigingen.

Elk van deze netwerken heeft een specifieke functie en meerwaarde en ook structuur verschilt veelal. In de literatuur wordt soms de opdeling gemaakt naar:

- zelfregulerende netwerken, de verschillende organisaties werken op een collectieve manier samenwerken zonder afzonderlijk bestuur,
- leiderorganisatienetwerken, activiteiten en besluiten worden gecoördineerd door één van de netwerkleden die de rol van organisatieleider opneemt,
- netwerk administratieve organisatie (NAO), als netwerk opgezet met de specifieke taak om het netwerk en de activiteiten te managen en te coördineren als netwerkfacilitator of netwerkmakelaar.

Geen van die types is exclusief te verbinden met één van de drie onderscheiden netwerken die in dit onderzoek zijn naar voor gekomen, maar er zijn verwantschappen.

- Het Kennisnetwerk Bedrijventerreinmanagement BTM heeft een hoog NAO-gehalte omdat het de specifieke opdracht is om logistieke ondersteuning te geven aan bedrijventerreinmanagers en -management. Typisch zijn de info-avonden of workshops om kennis te delen.
- De kennis- en relatienetwerken van externe betrokkenen en intermediaire organisaties fungeren eerder als leiderorganisatienetwerken, al dan niet ondersteund door administratieve krachten, en spreken hun netwerk aan in functie van de thema's of projecten die op bedrijventerreinen worden opgezet.
- Het kennis- en relatienetwerk van de actieve leden van het bestuur van het bedrijventerreinmanagement kan verschillende vormen aannemen, naargelang ook het bestaan van de organisatie.

Bovenstaande typologieën hebben niet de bedoeling om een oordeel uit te spreken, wel om de structuur inzichtelijk te maken en daardoor meer bewust te kunnen sturen in de gewenste richting. Het belang van netwerking kan niet overschat worden evenals de (bewuste) keuze voor structurele uitbouw, geënt op de noden van het bedrijventerrein.

3.4 Bij welke financieringsmodellen en organisatiestructuren heeft duurzaam bedrijventerreinmanagement het meeste kansen?

Het financieringsmodel van bedrijventerreinmanagement bevat meestal verschillende bronnen om de activiteiten en projecten te bekostigen. Ledenbijdragen zijn een belangrijk deel, aangevuld met eventueel opbrengsten uit groepsaankopen, evenementen en subsidies van verschillende

overheden. Verplichte bijdragen zijn in Vlaanderen uitzonderlijk en kunnen enkel wanneer ze vastgelegd zijn in het verkoops- of beheerscontract.

Bedrijventerreinverenigingen kiezen meestal voor een juridisch statuut van vzw en bouwen een breed netwerk op vanuit de raad van bestuur en/of rond de bedrijventerreinmanager. Netwerking is de bakermat van alle samenwerking.

3.4.1 Financieringsmodellen

Uit de gesprekken blijkt dat de financiering van het bedrijventerreinmanagement in Vlaanderen altijd gemengd is en elke financieringsbron voor- en nadelen heeft.

Naast tijd is het gebrek aan structurele financiering de belangrijkste drempel voor duurzaam bedrijventerreinmanagement.

Noch in de casestudies, noch uit de gesprekken is één financieringsbron als ideaal voor alle bedrijventerreinen naar voor geschoven.

Het BIZ-model in Nederland kan bij de experten van de intermediaire organisaties en bij betrokkenen op de bedrijventerreinen op veel belangstelling rekenen. Een aantal intermediaire organisaties deed ook studiewerk rond een Vlaamse toepassing en de stad Hoogstraten werkt samen met de bedrijventerreinvereniging op Hazeldonk-Meer aan een ontwerp van een wettelijk kader voor een BID-model voor Vlaamse bedrijventerreinen.

Uit de cases en gesprekken kunnen we aan elk model volgende voorwaarden koppelen om voor de bedrijven en het bedrijventerreinmanagement aanvaardbaar te zijn.

Vrijwillige bijdragen als iedereen wil bijdragen

De bedrijventerreinverenigingen in de Vlaamse casestudies kiezen - op Hazeldonk-Meer na waar men de mogelijkheden van verplichting onderzoekt - voor een voluntaristisch model onder de vorm van lidmaatschap. Ze staan weigerachtig ten aanzien van een verplichting van een bijdrage maar zien tevens ook het grote nadeel van de free-riders bij vrijwillige bijdragen. Als er een model kan uitgewerkt worden waarmee iedereen voor de basistaken een bijdrage moet leveren, staat men zeker open om de mogelijkheid te onderzoeken.

In de cases dragen de ledenbedrijven bij met lidmaatschapsgelden en (kleinere dan niet-leden) bijdragen voor activiteiten. De bijdrage zorgt ook voor motivatie en betrokkenheid bij de leden van de bedrijventerreinvereniging.

De ledenbijdragen zijn in geen enkele van de casestudies voldoende om alle kosten te dekken en de lidgelden worden aangevuld met sponsoring, deelnamebijdragen, enz.

Het resultaat is een paradox, de meeste betrokkenen zijn gehecht aan het vrijwillig karakter maar dan wel als iedereen wil bijdragen.

Verplichte bijdragen als efficiëntie en terugverdieneffecten duidelijk zijn

Omdat de paradox van vrijwillige bijdragen die de voorkeur verdienen als iedereen wil bijdragen eigenlijk dicht aanleunt bij verplichte bijdragen is er bij de betrokken bedrijventerreinen in de casestudies wel interesse in een formule van verplichte bijdragen onder voorwaarden.

Bij een verplichting – zoals in het voorbeeld van de Nederlandse BIZ of Vlaamse BID – moet het opgelegde budget wel aangeven hoe de bedrijven hun bijdrage in realiteit terugverdienen. Het nut van de bijdrage moet onmiddellijk duidelijk en voelbaar zijn.

BID kan op bedrijventerreinen op dit moment (augustus 2020) in Vlaanderen wettelijk niet, maar de methodiek heeft volgens onze gesprekspartners voor- en nadelen.

Voordelen. Het BID-model ligt in de lijn van wat een duurzame en transparante en eerlijke procedure kan zijn voor de financiering van bedrijventerreinmanagement: opwaardering van bedrijventerreinen, de bedrijven moeten zelf prioriteiten stellen en een financieel plan maken, ze moeten de steun hebben van een meerderheid van bedrijven op het terrein, de gemeente of lokale overheid is betrokken en er is duurzaamheid voor vijf jaar.

Nadelen. De BID-methodiek vergt een complexe procedure en een bedrijventerreinvereniging om met de gemeente te onderhandelen. Sommigen wijzen er ook op dat bedrijventerreinverenigingen in een BID niet flexibel zijn om binnen die vijf jaar af te wijken van de planning. Bij het opstarten van de eerste BID op een bedrijventerrein kunnen de plannen conflicteren met bestaande contracten, van bijvoorbeeld afvalophaling. Tenslotte kunnen thematieken de grenzen van één bedrijventerrein overstijgen en moet worden nagedacht over de juiste schaalgrootte van een BID.

Voor een aangepaste versie voor Vlaanderen zijn volgens onze gesprekspartners enkele aandachtspunten te geven.

- De procedure moet eenvoudig en transparant zijn, zoals ook in Nederland wordt nagestreefd.
- De gemeenten moeten zich willen engageren om de procedure op te volgen en de bijdragen te innen.
- De schaalgrootte moet worden aangepast aan noden en eventueel intergemeentelijk over verschillende bedrijventerreinen heen georganiseerd worden, via eventueel intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling. Gezien deze samenwerkingsverbanden geen taxen kunnen innen moet het gebaseerd zijn op een samenwerking met de betrokken gemeenten of steden. Het idee sluit wel aan bij het feit dat bedrijventerreinen dikwijls verspreid zijn over verschillende gemeenten.

Het BID-model maakt een kans op slagen als daardoor kan voorzien worden in structurele financiering voor bedrijventerreinen in Vlaanderen.

Subsidies van overheden moeten vraaggericht en mogen sturend zijn

Vraaggerichte subsidies sluiten aan bij de concrete vragen van de bedrijven op de bedrijventerreinen. Sturende subsidies betekenen een ondersteuning voor een doelgericht (duurzaam) bedrijventerreinmanagement.

In de casestudies en uit de gesprekken blijkt dat subsidies een belangrijke stimulans zijn voor samenwerkingsprojecten, maar nooit voldoende kunnen zijn als structurele financiering. Nochtans zeggen verschillende van de gesprekspartners dat bedrijventerreinverenigingen en de betrokken organisaties zowat structureel rekenen op subsidies. Er wordt dan ook veel tijd besteed aan het opsporen van subsidiekanalen en het uitschrijven van projecten.

Subsidies van lokale gemeenten/intergemeentelijke samenwerkingsverbanden hebben een bijzonder karakter omdat ze meestal over zeer concrete projecten gaan die dicht staan bij de activiteiten van het bedrijventerreinmanagement. Soms zijn die subsidies vrij structureel zoals het bijdragen aan de loonkosten van een bedrijventerreinmanager. Verschillende van de

bedrijventerreinen in de casestudies zijn vragende partij voor een medefinanciering van de bedrijventerreinmanager door de betrokken gemeenten.

Het sturend karakter van subsidies, vooral richting duurzaamheid, wordt door alle gesprekspartners als aangewezen gezien. De overheid moet haar middelen doelgericht inzetten en in dit geval voor het opzetten van bedrijventerreinmanagement én om de duurzaam bedrijventerreinmanagement te ondersteunen.

Eigen inkomsten kunnen enkel aanvullend zijn

Eigen inkomsten generen als bedrijventerreinvereniging is veelal een complex verhaal en het gaat in de realiteit enkel om bijkomende inkomsten en nooit om structurele financiering.

Winsten van groepsaankopen zijn beperkt en deze worden door de bedrijven zelf eerder gezien als individuele voordelen. Bij grotere groepsaankopen, over diverse bedrijventerreinen heen, is het mogelijk om een deel van de opbrengsten te besteden aan bedrijventerreinmanagement, maar dan gaat het om heel grote pakketten.

Initiatieven rond energiebesparingen en het delen van materialen zijn in de ons bekende voorbeelden nog geen verdienmodellen.

3.4.2 Organisatie- en netwerkmodellen

Bedrijven op een bedrijventerrein zien – zo leren de casestudies - zeker het belang van samenwerking en ook wel voordelen in een vorm van organisatie, maar zolang niet alle bedrijven op het terrein zich engageren voelt men niet de noodzaak om te participeren en is men argwanend ten aanzien van eventuele free-riders.

Wanneer men overgaat naar meer structurele samenwerking verloopt dit met een stapsgewijze opbouw van netwerking en samenwerking.

Organisatiemodellen bedrijventerreinmanagement

De nood aan een bedrijventerreinvereniging stelt zich zodra er afspraken juridisch moeten verankerd worden en/of als er (subsidie)projecten worden opgezet. In Vlaanderen lijkt het oprichten van een vzw meest aangewezen. Andere formules hebben teveel nadelen, een cvba is complex en dat geldt ook voor de vereniging voor mede-eigenaars die daarenboven ook beperkingen naar werking kent.

Een bedrijventerreinmanager wordt een sine qua non van zodra de werking algemeen en de projecten in het bijzonder teveel tijd en energie vragen van het bestuur van de bedrijventerreinvereniging.

Een bedrijventerreinmanager heeft niet enkel de (liefst actieve) steun van de bedrijventerreinvereniging nodig, maar moet ook beschikken over een breed netwerk van mensen en organisaties om een beroep op te kunnen doen voor informatie en ondersteuning bij projecten.

Netwerkmodellen bedrijventerreinmanagement

Het netwerk van betrokken partijen is niet in alle cases hetzelfde maar speelt altijd een belangrijke rol. De betrokken partijen verschillen bijvoorbeeld naar provincie, naar wie de ontwikkelaar en/of beheerder is, de tijd en middelen die de gemeente kan bijdragen, de policy van de Provinciale

Ontwikkelingsmaatschappij (POM) en de eventueel betrokken intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling.

Het is moeilijk om bij de cases de bedrijventerreinverenigingen als zuivere of ideaaltypische netwerkorganisaties te onderscheiden. Bedrijventerreinverenigingen ontstaan veelal uit een vriendengroep en functioneren een tijdlang als een zelfregulerend netwerk. In een verder fase groeien ze uit naar een meer leiderorganisatienetwerk of een meer netwerk administratieve organisatie.

- Bij de kleine maar actieve bedrijventerreinvereniging met actieve leden bij de raad van bestuur zal wellicht het leiderorganisatienetwerk meer vooraan komen. De activiteiten en besluiten worden dan gecoördineerd door één van de netwerkleden die de rol van organisatieleider opneemt, met administratieve en faciliterende hulp, om de netwerkdoelstellingen te kunnen halen.
- Bij grotere bedrijventerreinen of waar meerdere bedrijventerreinen onder één bedrijventerreinvereniging horen zal de netwerk administratieve organisatie (NAO-model) een meer prominente plaats innemen. Het netwerk zal opgezet worden met de specifieke taak om het netwerk en de activiteiten te managen en te coördineren.

De vraag naar het ideaaltype van netwerkorganisatie is dan ook niet éénduidig te beantwoorden. Welke structuur best overleeft zal afhangen van de situatie – of fase van evolutie – waarin de bedrijventerreinvereniging zich bevindt.

Opmerkelijk in de casestudies is dat netwerking meestal ook tot het centrale deel van de opdracht van de parkmanager behoort. Dit betekent dat er op de bedrijventerreinen veelal een zekere combinatie bestaat van het leiderorganisatienetwerk en het netwerk administratieve organisatie.

3.5 De rol van de overheden

Het onderzoek over samenwerking op bedrijventerreinen ging op zoek in welke mate de diverse overheidsdiensten de samenwerking op de bedrijventerreinen beïnvloeden en wat de overheden kunnen doen om duurzame samenwerking op bedrijventerreinen te ondersteunen.

Uit dit onderzoek – gesprekken in de casestudies en met experten uit het werkveld - blijkt waardering voor de ondersteuning door de overheden, aangevuld met enkele duidelijke vragen en verwachtingen.

- Afgebakende bevoegdheden voor overheden.
- Transparante regelgeving.
- Ondersteuning van bedrijventerreinmanagementstructuren.
- Informatie en sensibilisering.
- Structurele financiële ondersteuning.
- Subsidies.

Sommige van bovenstaande aspecten kennen al een gedeeltelijke realisatie maar de meeste ervan staan nog in de kinderschoenen.

In het onderzoek is ook een BIZ-bedrijventerrein in Nederland betrokken en in dit model heeft de lokale overheid een bijzondere rol.

3.5.1 Afgebakende bevoegdheden voor overheden

In de verschillende casestudies en uit de gesprekken met experten blijkt dat bij de betrokken actoren bij bedrijventerreinmanagement steeds verschillende beleidsniveaus een specifieke rol opnemen en bijdragen aan de duurzaamheid van de werking. De diverse overheden hebben allen op een bepaalde manier invloed op het bedrijventerreinmanagement maar de bevoegdheden zijn niet altijd duidelijk en het ondersteuningsaanbod niet altijd transparant.

- Op Vlaams niveau is het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) de uitvoerder van Vlaams beleid en bij de bedrijventerreinverenigingen vooral gekend als motor van subsidies (Vlaams, Europees). Via calls voor specifieke projecten (bijvoorbeeld mogelijkheden tot oprichten van een bedrijventerreinvereniging of aanwerven van een bedrijventerreinmanager) en in het kader van een langetermijnplanning kan co-financiering worden aangevraagd. De tevredenheid bij de belanghebbenden is veelal goed, maar bij de betrokkenen is de vraag groot naar meer transparantie, communicatie en vereenvoudiging van subsidiedossiers.
- Op provinciaal niveau voeren de POM's het beleid uit van de provincies vanuit het perspectief van streekbeleid. De POM's worden vooral gewaardeerd voor hun thematische expertise (zoals bijvoorbeeld duurzaam bouwen, vertraagd waterafvoeren, klimaatneutraliteit, water neutraliteit, enz.) en technische expertise (productieprocessen, groepsaankopen, materialen) waarmee zij de bedrijven en de bedrijventerreinvereniging kunnen ontzorgen. Het kennisnetwerk BTM zorgt voor ervaringsuitwisseling. Voor directe betrokkenheid in bedrijventerreinmanagement zijn POM's minder goed geplaatst omdat ze relatief verder afstaan van bedrijventerreinen.
- Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling hebben doorgaans een helicopterview, kennen de verschillende aspecten van het sociaal-economisch weefsel en veelal ook best practices uit het buitenland. Gezien de meeste van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling ook zelf bedrijventerreinen ontwikkelen en beheren vormen zij een belangrijke bron van kennis en netwerking.
- Gemeenten en steden zijn op verschillende manieren betrokken bij activiteiten van beheer en management op de bedrijventerreinen, maar niet alle lokale overheden zijn even actief. Vooral kleine gemeenten en steden hebben niet de middelen en de mankracht om het bedrijventerreinmanagement op te volgen. Dikwijls voeren zij wel taken uit van bedrijventerreinbeheer. Vooral omdat beheers- en managementstaken in elkaars verlengde liggen willen vooral onze gesprekspartners op de bedrijventerreinen een meer centrale rol voor de lokale overheden, hierin ondersteund door de hogere overheden. In de casestudies nemen niet zelden de lokale overheden mee het voortouw of zorgen ze voor de nodige continuïteit door financiële of materiële ondersteuning van het bedrijventerreinmanagement. Het is iets moeilijker voor kleinere gemeenten of wanneer bedrijventerreinen op verschillende gemeenten of steden liggen. Maar waar ook, de vraag naar betrokkenheid van lokale overheden is groot en soms zeer specifiek gericht op een engagement met een vaste contactpersoon voor problemen en om mee subsidiedossiers in te dienen of te ondersteunen. Een lokale ambtenaar kan zo de cohesie tussen betrokkenen ondersteunen en verduurzamen. In één van de casestudies werd de suggestie naar de koepelorganisatie VVSG gemaakt om steden en gemeenten aan te sporen meer engagement te nemen naar de bedrijventerreinen. In de eerste plaats door informatie over de (economische) rol van bedrijventerreinen voor de gemeenschap en in de tweede plaats door actief aan te sporen tot samenwerking.

De casestudies en de gesprekken met experten geven geen uitsluitsel over hoe de verantwoordelijkheden het best worden verdeeld maar iedereen is er wel van overtuigd dat de verdeling transparant moet zijn.

Coherent pakketten van bevoegdheden met betrekking tot het ontwikkelen, het beheer en het management zou voor al van deze activiteiten een belangrijke verbetering zijn.

3.5.2 De speciale rol van lokale overheden in een BIZ-model

De formele rol die lokale overheden spelen in het Nederlandse BIZ-model is van fundamenteel belang. De lokale overheid kan in Nederland wettelijk een bijdrage innen van alle bedrijven op een bedrijventerrein en het bedrag nadien integraal ter beschikking van het bedrijventerreinmanagement stellen. Omdat het innen gebaseerd is op een vijfjarenplan dat vooraf het akkoord heeft van de meerderheid van de betrokken bedrijven is er een breed draagvlak gecreëerd voor duurzaam bedrijventerreinmanagement.

In de BIZ-case in Nederland wordt er op gewezen dat de diverse overheidsdiensten good practice en duurzame samenwerking op bedrijventerreinen kunnen ondersteunen door zelf het belang van samenwerking uit te dragen en er naar te handelen. Inspirerende projecten organiseren binnen de gewenste structuur en positief uitdragen werkt en wenkt als voorbeeld.

Als steden en gemeenten zelf investeren in projecten op een BIZ is dat voor de bedrijven(vereniging) een extra stimulans om in te zetten op duurzame ontwikkelingen.

3.5.3 Transparante regelgeving

Transparantie in wet- en regelgeving, een algemene verzuchting, wordt niet alleen gevraagd op vlak van beheer en management van bedrijventerreinen, maar evenzeer wat betreft de wet- en regelgeving rond economische activiteiten en vergunningen.

Door de complexiteit en ook soms onzekerheden in de wet- en regelgeving komen projecten al te veel op de lange baan.

Voor sommige aspecten, zoals voor projecten van industriële symbiose, wordt door betrokkenen gevraagd naar ruimte om proefprojecten op te zetten en ervaringsgewijs het wettelijk kader op te bouwen.

De regelgeving rond financiering van projecten moet free-riders voorkomen. De gesprekspartners in het vooronderzoek en in de casestudie vinden een Vlaamse BIZ-versie zowel wat betreft de planning van het bedrijventerreinmanagement als de financiering er van het overwegen waard en geven aan dat dit best opgestart wordt als experiment in Vlaanderen.

3.5.4 Ondersteuning van bedrijventerreinmanagementstructuren

Een bedrijventerreinvereniging ontstaat veelal vanuit een kleine groep van gemotiveerde ondernemers die initiatieven willen nemen op vlak van bedrijventerreinmanagement. Het is een zelfregulerend netwerk, een vriendengroep die op een collectieve manier samenwerkt. Wanneer er projecten worden opgezet komt de nood aan een juridische structuur – nodig om contracten af te sluiten – en wordt in Vlaanderen veelal gekozen voor een vzw-statuut. Het netwerk wordt een samenwerkingsverband met een juridische structuur. Naderhand kan het netwerk de richting uitgaan van een leiderorganisatie, al dan niet ondersteund door een bedrijventerreinmanager. Als

de bedrijventerreinmanager er grotendeels alleen komt voor te staan dan evolueert het netwerk naar een NAO-type, een netwerk administratieve organisatie.

Van de overheid wordt verwacht dat deze structuren gefaciliteerd worden, financieel of materieel, omdat zowel de juridische structuur als het netwerk nodig zijn om duurzaam bedrijventerreinmanagement uit te bouwen.

3.5.5 Informatie en sensibilisering

Aan informatie, zowel op vlak van thema's die kunnen aangepakt worden als over de methodieken om bedrijven mee te krijgen in het verhaal van bedrijventerreinmanagement, is een algemeen tekort. Het Kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM kan die leemte maar deels invullen en andere bronnen zijn dikwijls te weinig bekend.

Van de overheid wordt informatie en inspiratie verwacht onder de vorm van goede voorbeelden van samenwerking op bedrijventerreinen en dit ook van industriële symbiose. Voor elke situatie en voor elk bedrijventerrein moet het uitgangspunt zijn: wat werkt er voor de bedrijven? Van overheden – en dit op alle niveaus - wordt verwacht dat ze bedrijven informeren en sensibiliseren om in samenwerkingsverbanden te stappen die het bedrijventerreinmanagement ondersteunen.

Informatie is de kiem van sensibilisering en vooral voor nieuwe thema's zoals biodiversiteit en industriële symbiose is sensibilisering van groot belang. Het zijn thema's waarbij niet zozeer de financiële winst maar de maatschappelijke relevantie voorop staan en waarbij de meerwaarde minder evident in de kijker komt.

3.5.6 Structurele financiële ondersteuning

In Vlaanderen ondersteunt de overheid activiteiten op bedrijventerreinen op een projectmatige of ad hoc basis, niet structureel.

De bedrijventerreinverenigingen in dit onderzoek en ook heel wat experten die we konden spreken pleiten voor een kader met structurele financiële ondersteuning.

Structurele financiële ondersteuning kan op verschillende manieren worden opgezet.

- Een vaste financiële bijdrage van één of meerdere overheden aan bedrijventerreinverenigingen.
- Een verplichte ledenbijdrage van bedrijven op het bedrijventerrein die door de overheid wordt geïnd.

Er zijn in dit onderzoek voor- en tegenstanders van een door de overheid verplichte jaarlijkse bijdrage van bedrijven voor bedrijventerreinmanagement maar iedereen is het er over eens dat het fenomeen van free-riders nefast is voor de samenwerking op bedrijventerreinen.

Bij verschillende externe betrokken organisaties – zoals de POM's en de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling – bestaat grote interesse voor het BIZ-model van Nederland en sommigen voerden hierover al haalbaarheidsstudies uit.

Op de bedrijventerreinen in dit onderzoek staat men open voor meer informatie over het model en wordt vooral de nadruk gelegd op een vraaggedreven methodiek en opmaak van een meerjarenplan.

In één van de cases loopt een onderzoek naar de mogelijkheden om een BID – de Vlaamse versie van een BIZ – op te zetten.

3.5.7 Subsidies

De verschillende bestuursniveaus, Vlaanderen en de provinciale en lokale overheden, voorzien voor bepaalde thema's of activiteiten financiële ondersteuning op projectbasis. Deze financiële bronnen worden op het terrein zeker verwelkomd en ook de experten die we hierover spraken zijn gewonnen om bedrijventerreinmanagement op die manier te ondersteunen. Subsidies zijn een belangrijke trigger en hefboom om bedrijven te overtuigen om mee te stappen in projecten.

Alle gesprekspartners in dit onderzoek zijn, evenzeer als overtuigd van het nut, ook bezorgd om de transparantie en de doelgerichtheid van de subsidies. Iedereen legt de nadruk op een transparant systeem van subsidies met vraaggestuurde thema's, duidelijk ingezet als triggers om bedrijven mee te krijgen en daarom noodzakelijkerwijs transparant en gebruikersvriendelijk. Subsidies mogen gerust doelgericht en gebaseerd zijn op meerwaarde maar moeten altijd gaan om projecten die de bedrijven ontzorgen.

Het ontzorgen kan ook op een indirecte manier door bijvoorbeeld de mogelijkheid om met subsidiegelden de loonkosten van de bedrijventerreinmanager mee te financieren, anders moeten bedrijventerreinmanagers immers teveel tijd steken in het zichzelf verdienen via het verwerven van lidmaatschappen.

3.6 Vragen aan de belangenorganisaties

In het onderzoek is ook nagegaan wat andere partners dan de overheden kunnen doen om duurzame samenwerking op bedrijventerreinen te ondersteunen. In de gesprekken is vooral nagegaan wat belangenorganisaties betekenen en zouden kunnen betekenen voor het bedrijventerreinmanagement. Belangenorganisaties zijn vooral indirect aanwezig of steunend door belangenverdediging van bedrijventerreinen en het opzetten of ondersteunen van netwerking. Het zijn deze twee rollen die door de betrokkenen op de bedrijventerreinen zeer gewaardeerd en gevraagd worden.

3.6.1 Belangenverdediging bij de overheden

Belangenorganisaties moeten - volgens de gesprekspartners in de casestudies - geen actieve rol spelen in het bedrijventerreinmanagement maar wel waar nodig de rol van belangenverdediger opnemen. Organisaties als UNIZO en Voka zijn geen concurrenten voor de bedrijventerreinvereniging maar versterkers van de vereniging waar nodig, evenals werknemersorganisaties dit kunnen zijn bij de verdediging van de belangen van betrokken werknemers op het bedrijventerrein. Zowel werkgeversorganisaties als werknemersorganisaties kunnen hun netwerk inzetten om zaken als mobiliteitsproblemen, veiligheid ea. aan te kaarten bij de overheid.

Bij lokale overheden kan het gaan om directe contacten. Een belangrijk instrument kan de vertegenwoordiging zijn in raden van bestuur en het meest efficiënt zijn de raden op gemeentelijk of intergemeentelijk niveau die diverse bedrijventerreinen in hun bevoegdheidspakket hebben.

Op een hoger niveau kan het gaan om nieuwe wet- of regelgeving. Beroepsfederaties of belangen- en sectororganisaties kunnen volgens de gesprekspartners in dit onderzoek een belangrijke rol spelen bij het tot stand komen van nieuwe regel- en wetgeving. De bedrijventerreinvereniging op Hazeldonk-Meer, lokale belangenorganisaties en de stad

Hoogstraten vragen in dit verband samen aan de Vlaamse overheid ondersteuning om een BID te kunnen organiseren.

3.6.2 Netwerking opzetten of ondersteunen

Van belangenorganisaties wordt verwacht dat zij hun leden aansporen tot lidmaatschap van de bedrijventerreinvereniging.

Informatie en sensibilisering rond de thema's die in een samenwerking op bedrijventerreinen van belang kunnen zijn voor een gezond sociaal-economische kader is een andere belangrijke bijdrage die kan geleverd worden.

Informatie en sensibilisering is nodig rond alle thema's, van veiligheid tot circulaire economie, waarbij vooral de moeilijke thema's ondersteuning vragen.

Een bijzondere vorm van sensibiliseren is het ambassadeurschap voor een thema van de samenwerking. Biodiversiteit is hiervan een mooi voorbeeld waar Voka het thema bespreekbaar maakt in haar klimaatambassadeurschap en het Voka Charter Duurzaam Ondernemen. Ook de gesprekspartners in Nederland zien een belangrijke hefboom in het ambassadeurschap. Alle betrokken partners kunnen duurzame samenwerking op bedrijventerreinen ondersteunen door een Ambassadeursrol te vervullen en door het positief uitdragen van de projecten.

Netwerking is een cruciale ondersteuning om thema's op de kaart te zetten. IOK wil in de toekomst in een netwerkverband met Voka de bedrijven ondersteunen en sturen naar maatschappelijke verantwoordelijkheden zoals duurzaamheid en zuinig water- en energiebeleid. In een netwerking met ook de gemeentelijke autoriteiten kunnen de bedrijven op die manier begeleid worden in hun maatschappelijke taken.

Referentielijst

(sd).

Agentschap Innoveren & Ondernemen. (2017). *Duurzaamheidsmeter, economische sites & bedrijventerreinen.* Brussel: Agentschap Innoveren & Ondernemen. Opgehaald van https://www.vlaio.be/nl/publicaties/duurzaamheidsmeter-economische-sites-en-bedrijventerreinen

Arcadis. (2019). *Onderzoek naar collectieve afvaloplossingen voor bedrijventerreinen.* Mechelen: Ovam.

Arcadis ea. (2010). *Opmaak ontwikkelingsvisie voor het bedrijventerrein Let-Zuid in Houthalen-Helchteren.* Gemeente Houthalen Helchteren.

Baisier, L., & Van Rampelberg, L. (2020). *Troeven en uitdagingen voor de tewerkstelling in de Budaregio. Een onderzoek bij bedrijven uit de sectoren bouw, recyclage en logistiek.* Brussel: SERV Sticting Innovatie & Arbeid.

Idea Consult & VVSG. (2019). *Leidraad voor de dienst economie en de dienstverlening aan ondernemers.* Brussel: VVSG.

Kenis, P., & Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst.* Pelckmans Pro.

Konz, W., & Thillart, C. v. (2002). *Industriële symbiose op bedrijventerreinen.* Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven. Opgehaald van https://doi.org/10.6100/IR554453

Plateau, E. (2020). *Binnenlands Bestuur: een permanente zoektocht naar meer gelaagde bestuurskracht.* Brussel: SERV.

Politeia. (2020). *Gemeentelijk economisch beleid.* Brussel: VVSG.

POM West-Vlaanderen. (2009). *Praktijkboek Duurzaam Bedrijventerreinmanagement.* West-Vlaanderen: POM West-Vlaanderen.

Schraepen, P., De Rynck, F., & Voets, J. (2020). *De streekintercommunales en stadsregionale beleidsvoering in Vlaanderen. Vrijwillige intergemeentelijke samenwerking voor het regionale omgevingsbeleid.* Leuven: Steunpunt bestuurlijke vernieuwing.

SERV. (2019). *De transitie naar circulaire economie. Beleidsagenda en aanbevelingen.* Brussel: SERV. Opgehaald van https://www.serv.be/serv/publicatie/transitie-circulaire-economie-beleidsagenda-en-aanbevelingen

Technum. (2015). *Evaluatie steunverlening bedrijventerreinenmanagement.* Brussel: Agentschap Ondernemen.

Voka. (2018, Oktober). Durven experimenteren met regels. Om innovatie te stimuleren. Brussel: Voka. Opgehaald van https://www.voka.be/publicaties

Voka Vlaanderen. (2020, maart). Ruimt. SOS industriegebied. Bedrijventerreinen beter benutten. *Voka paper 2020 # 3*. Brussel. Opgehaald van https://www.voka.be/publicaties

Info bedrijventerreinen, BIZ en BID, experimentwetgeving

- **Lees meer over Bedrijventerreinen**
- Kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement http://www.btmvlaanderen.be/
- VLAIO subsidie Bedrijventerreinen https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/bedrijventerreinen
- VLAIO Tools voor bedrijventerreinmanagement https://www.vlaio.be/nl/andere-doelgroepen/lokale-besturen/lokaal-bedrijfshuisvestingsbeleid-en-advies-0
- VLAIO Bedrijventerreinen dataset https://www.vlaio.be/nl/andere-doelgroepen/lokale-besturen/dataset-bedrijventerreinen/wat-is-de-dataset-bedrijventerreinen
- VVSG gemeenten en bedrijventerreinen https://www.vvsg.be/zoeken?query=bedrijventerreinen
- Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling http://www.vlinter.be/Pages/default.aspx#doelstellingen
- **Lees meer over BIZ & BID**
- Evaluatie 5 jaar BIZ in Nederland https://www.retailinsiders.nl/publicaties/download/onderzoek-5-jaar-biz-in-nederland
- BIZ-plan Hazeldonk (deel op Nederlands grondgebied) https://www.lchm.eu/stem-op-biz-lees-hier-het-biz-plan/
- Voka paper oktober 2018 Durven experimenteren met regels https://www.voka.be/sites/default/files/files/Vlaanderen/Overige%20pdf%20documenten/Vokapaper-oktober-drukklaar-pages-geensnijtekens.pdf
- Memorandum Voka 2019 https://www.voka.be/publicaties?customized=true&region%5B%5D=141&q=memorandum
- **Lees meer over experimentwetgeving**
- Conceptnota over een algemeen beleidskader voor het gebruik van experimentwetgeving en regelluwe zones http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1350432
- SERV-initiatieven Advies en contact Nederland https://www.serv.be/serv/nieuws/serv-deelt-expertise-over-experimentwetgeving-nederland

Lijst met figuren

Figuur 1 Modellen van netwerken (Provan & Kenis) 15
Figuur 2 Breder kader van bedrijventerreinbeheer en bedrijventerreinmanagement 16
Figuur 3 Potentiële actoren bij bedrijventerreinmanagement 22
Figuur 4 Businessmodellen en drempels/hefbomen voor bedrijventerreinmanagement 49
Figuur 5 Grondplan Cargovil 61
Figuur 6 Tijdslijn en mijlpalen Cargovil 62
Figuur 7 Betrokkenen bij het bedrijventerreinmanagement vzw Cargovil Plus 62
Figuur 8 Grondplan De Prijkels 73
Figuur 9 Tijdslijn en mijlpalen De Prijkels 73
Figuur 10 Betrokkenen bij het bedrijventerreinmanagement De Prijkels vzw 75
Figuur 11 Grondplan Grensland Menen-Wervik 87
Figuur 12 Tijdslijn en mijlpalen Grensland Menen-Wervik 88
Figuur 13 Betrokkenen vzw Platform Grensland Menen-Wervik 89
Figuur 14 Illustratie Grensland is Circulair (presentatie 3PT consult) 91
Figuur 15 Financiering Grensland is Circulair 94
Figuur 16 Grondplan Houthalen-Helchteren Centrum Zuid 97
Figuur 17 Tijdslijn en mijlpalen Houthalen-Hechteren Centrum Zuid 98
Figuur 18 Betrokkenen bij vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren Centrum Zuid 99
Figuur 19 Pilootproject Terug In Omloop OSA KU Leuven Ronde tafel 2017 102
Figuur 20 Grondplan Transportzone Meer 109
Figuur 21 Tijdslijn en mijlpalen Transportzone Meer 110
Figuur 22 Betrokkenen Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer 111
Figuur 23 Wijkplan Hazeldonk-Meer 112
Figuur 24 Betrokkenen bij het bedrijventerreinmanagement 3B-O 120

Lijst met afkortingen

ABB	Agentschap Binnenlands Bestuur
BID	Business Improvement District
BIZ	BedrijvenInvesteringsZone
BTB	Bedrijventerreinbeheer
BTM	Bedrijventerreinmanagement
BTV	Bedrijventerreinvereniging
EFRO	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
ESF	Europees Sociaal fonds
ESIF	Europese structuur- en investeringsfondsen
Gecoro	Gemeentelijke Commissie voor Ruimtelijke Ordening
GOM	Gewestelijke OntwikkelingsMaatschappij
GRUP	Gewestelijke Ruimtelijke Uitvoeringsplannen
Interreg	Programma voor grensoverschrijdende samenwerking binnen Europa
IOK	Intercommunale Ontwikkelingsmaatschappij voor de Kempen
KGA	Klein Gevaarlijk Afval
NAO-model	Netwerk Administratieve Organisatie
OVAM	Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij
POM	Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij
RUP	Ruimtelijke Uitvoeringsplannen
UNIZO	Unie van Zelfstandige Ondernemers
VDAB	Vlaamse Dienst voor ArbeidsBemiddeling
VKW	Verbond van Katholieke (of Kristelijke) Werkgevers (nu ETION)
VLAIO	Agentschap Innoveren & Ondernemen
VME	Vereniging van mede-eigenaars
Voka	Vlaams netwerk voor Ondernemingen en Kamers van koophandel in Alle sectoren
VVSG	Vereniging Voor Steden en Gemeenten
WVI	West-Vlaamse Intercommunale

Bijlagen

Bijlage 1. Portfolio van actoren vzw Cargovil Plus

We geven hieronder een concreter beeld van de rol van de actoren van het bedrijventerreinmanagement en van de aandachtspunten die in de gesprekken met de betrokken actoren werden vermeld.

Vzw Cargovil Plus

Het parkmanagement is in handen van vzw Cargovil Plus, geleid door een dagelijks bestuur met externe vertegenwoordigers en stelt een parttime parkmanager te werk (één dag/week). Voor specifieke thema's worden werkgroepen opgericht met (leden)vrijwilligers.

De vzw Cargovil is opgericht in juni 2012 met de bedoeling gezamenlijke initiatieven te structureren. In de vzw Cargovil Plus zijn naast een uitbreiding met bedrijven buiten de zone ook de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij POM Vlaams-Brabant, de stad Vilvoorde en de gemeenten Zemst en Grimbergen verenigd.

De raad van bestuur van de vzw Cargovil Plus bestaat minimum uit drie en maximum uit negen bestuurders aangesteld voor een periode van 4 jaar en zo samengesteld dat zowel de aanwezige bedrijven, de POM Vlaams-Brabant en één van de drie participerende gemeenten zetelen (roterend). De raad van bestuur komt tweemaandelijks samen, de algemene vergadering halfjaarlijks.

Er zijn themagebonden events met stakeholders rond concrete projecten en jaarlijks zijn er open evenementen waar alle actoren en alle bedrijven welkom zijn.

De leden worden vier maal per jaar op de hoogte gebracht van de stand van zaken van de verschillende lopende projecten en activiteiten en van de planning van nieuwe. Er is een nieuwsbrief en er zijn occasionele mailings rond bepaalde initiatieven.

Het parkmanagement zet in op economisch, sociaal-maatschappelijk en ecologisch vlak en steunt op samenwerking tussen de actoren: de bedrijven en de betrokken stakeholders.

In 2017 werd door de raad van bestuur van vzw Cargovil beslist om het werkingsgebied uit te breiden en een naamsverandering naar vzw Cargovil Plus.

De werking van vzw Cargovil Plus is gebaseerd op drie pijlers

- Netwerking, zo tref je snel de juiste mensen.
- Lobbywerk, zo realiseer je efficiënt en effectief de belangen.
- Groepsaankopen, zo kan je goedkoper problemen oplossen.

De rol van de vzw Cargovil Plus is sterk bedrijfsgericht en vzw Cargovil Plus zet drie doelstellingen voorop.

- Concrete acties die bijdragen tot een duurzame ontwikkeling en onderhoud van de bedrijvenzone.
- Samenwerking tussen de bedrijven stimuleren om een efficiënte, kostenbesparende en milieuondersteunende werking mogelijk te maken.
- Netwerk- en overlegsessies organiseren om samenwerking en verbinding tussen de bedrijven en de lokale overheid te bevorderen.

Vzw Cargovil Plus onderneemt een diversiteit aan acties om het bedrijventerrein en de omgeving te beheren en te verduurzamen, en organiseert bedrijfsbezoeken en overlegmomenten om samenwerking en verbinding tussen de bedrijven en lokale overheid te bevorderen.

Cargovil vzw is opgestart met subsidies van de Vlaamse overheid (25.000 euro) en daar is bij de start het parkmanagement mee betaald (Quares).

Bedrijventerreinmanager

De parkmanager coördineert de dagelijkse werking. De parkmanager werkt op zelfstandige basis en is door de vzw geëngageerd voor één dag per week. Het takenpakket wordt mee bepaald door de beschikbare tijd. Met één dag in de week gaat de meeste tijd naar ledenbeheer en projectmanagement. In geval van vzw Cargovil Plus betreft dit het project Zwerfvuil met de Mooimakers en het project Doorstroom. Ledenbeheer houdt administratieve opvolging in, maar ook beantwoorden van vragen, het verschaffen van info en het connecteren van bedrijven indien ze elkaar kunnen helpen.

De bedrijventerreinmanager van vzw Cargovil Plus moet in de eerste plaats een georganiseerde dialoog opzetten, zowel intern met de bedrijven als extern als vertegenwoordiger van de aangesloten bedrijven. Voor de bedrijven is de bedrijventerreinmanager een aanspreekpunt en een gemeenschappelijk communicatiekanaal naar externe stakeholders. De bedrijventerreinmanager heeft ook een belangrijke rol in de cohesie tussen de bedrijven omdat een manager de communicatielijnen actief houdt en korter maakt.

Bij de nog kleinere bedrijventerreinvereniging vzw Cargovil werd het parkmanagement waargenomen door Quares die voornamelijk groepsaankopen organiseerde. De formule werkte niet optimaal omdat er te weinig lokale verankering was.

Lokale verankering is zo belangrijk dat de ideale kandidaten om activiteiten op te zetten misschien best gezocht kunnen worden bij vroegere bedrijfsleiders op rust, zij kennen de site en de bedrijven het best.

Werkgroepen

Er worden werkgroepen opgericht om initiatieven uit te werken rond duurzame tewerkstelling, duurzame mobiliteit, signalisatie, zwerfvuil en andere thema's. De werkgroepen worden ad hoc opgezet als er initiatieven of acties opgezet worden, ook bij groepsaankopen.

Als tien tot twintig ledenbedrijven actief deelnemen aan acties en projecten willen trekken dan volgt de rest sneller. Bij het netwerk(ken) rond vzw Cargovil Plus zijn 60 tot 70 vrij actieve participanten.

POM Vlaams-Brabant

Het niveau van de provincie is zeer belangrijk voor het ontwikkelen en het beheer van de bedrijventerreinen.

De POM is de vertegenwoordiger van de belangen van de provincie en vertegenwoordigt diens belangen bij de verkoop van gronden en panden. Het overleg met de provincie verloopt via de POM en het is belangrijk om die communicatie transparant te houden.

Het beheer van de bedrijvenzone is in handen van de POM. Er bestaat een huishoudelijk reglement met betrekking tot verkoop en verhuur van terreinen, opgesteld door POM. Door de betrokkenheid van de POM bij de vzw Cargovil Plus wordt de link tussen terreinbeheer en

parkmanagement verankerd en kan een kruisbestuiving van ideeën en acties ontstaan die preventief kunnen werken, wat de kwaliteit en de doeltreffendheid van de bedrijvenzone Cargovil ten goede moet komen.

VDAB

De VDAB is een zeer belangrijke partner voor de bedrijven op zoek naar geschikt personeel. Er is een krapte op de arbeidsmarkt en het is moeilijk om geschikt personeel te vinden. Ook de doorstroom van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt is moeilijk en hierin kan de VDAB een belangrijke bemiddelaar zijn.

Er is op het bedrijventerrein Cargovil een concept om samen met Manus, een maatwerkbedrijf op de site, een opleidings- en tewerkstellingsproject uit te werken. Het traject verloopt over drie jaar. In het eerste jaar zijn de kandidaten in opleiding bij Manus. In het tweede jaar komen ze op de payrol van Transmoov als trainee en in het derde jaar worden ze werknemers van Transmoov.

Op initiatief van de bedrijventerreinvereniging is de VDAB betrokken bij het project Kick Start inzake doorstroom van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het project loopt van 2019 tot 2020 en heeft de steun van de provincie. vzw Cargovil Plus stelt zich als doel om een vijftal werknemers met vooral een culturele afstand tot de arbeidsmarkt te laten doorstromen. De VDAB zal instaan voor de lessen Nederlands.

Grimbergen, Vilvoorde, Zemst

Er is een actieve deelname (roulatie/jaarbasis) van de drie lokale overheden aan de raad van bestuur vzw Cargovil Plus.

Het feit dat er drie lokale overheden betrokken zijn maakt de samenwerking complex, bijvoorbeeld voor de ontsluiting en mobiliteit, maar de drie betrokken overheden zitten op één lijn wat beleid betreft. De aandacht voor bedrijventerreinmanagement is groeiend.

Er zijn geen financiële bijdragen, behalve het lidgeld voor de vzw. De stad Vilvoorde en de gemeenten Zemst en Grimbergen ondersteunen het bedrijventerreinmanagement wel met gratis diensten: ophalen van zwerfvuil (Incovo) en sneeuwruimen.

De lokale overheden zijn betroken bij het onderhoud van wegen, de drie zijwegen van de Woluwelaan (AWV) zijn recent overgedragen aan de lokale besturen van Zemst, Vilvoorde en Grimbergen (Erasmuslaan, een gedeelte van de J. Monnetlaan/Havendoklaan en de Konrad Adenauerlaan).

Er is een toenemende deelname aan events en activiteiten van de vzw en de lokale besturen consulteren de bedrijventerreinvereniging bij beleidsaspecten zoals het uitwerken van de vervoersregio.

De lokale overheden zien de financiering van de werking van bedrijventerreinmanagement als een belangrijke drempel omdat de financiering berust op vrije ledenbijdragen. Het probleem van free-riders blokkeert initiatieven. Ideaal gezien zouden alle bedrijven op het bedrijventerrein evenredig met hun financieel vermogen een ‘bescheiden’ bijdrage moeten leveren. Het BIZ-model in Nederland is in deze het bestuderen waard.

Voka – UNIZO – andere belangenorganisaties

UNIZO en Voka, zijn geen actief betrokken partijen. De betrokkenheid van sector- en beroepsfederaties en –organisaties is voor de bedrijventerreinvereniging vzw Cargovil Plus van

minder groot belang. De organisaties zijn niet lokaal verankerd en hun potentiële bijdrage is daarom beperkt. Voka en UNIZO hebben andere rollen te vervullen dan betrokkenheid bij bedrijventerreinmanagement. UNIZO en Voka kunnen wel zaken realiseren op regionaal niveau en zo de belangen van de bedrijven en van de bedrijventerreinen verdedigen. Er is een betrokkenheid van Voka in functie van het mobiliteitsdossier 'Minder Hinder van de Werkvennootschap' en met betrekking tot de werken aan de Ring en SPRINT.

Fost Plus en OVAM

Fost Plus (1994) is een initiatief van de privésector voor de selectieve inzameling van huishoudelijk verpakkingsafval. In 2016 zette Fost Plus mee het project Mooimakers op. Voor steden, gemeenten en intercommunales voorziet Mooimakers informatie, begeleiding en financiële en/of materiële ondersteuning om het zwerfvuil- en sluikstortbeleid van de gemeente of stad te optimaliseren.

Vzw Cargovil Plus vindt samenwerking met OVAM en Mooimakers aan te bevelen, er is zowel een probleem van zwerfvuil als van sluikstorten. In beide gevallen moet ook worden samengewerkt met de gemeenten.

Agentschap Wegen en Verkeer

Het Agentschap Wegen en Verkeer doet de onderhoudswerken aan drie zijwegen van de Woluwelaan (R22) op het bedrijventerrein Cargovil in Zemst. Deze drie zijwegen van de Woluwelaan zijn overgedragen aan de gemeentebesturen van Zemst, Vilvoorde en Grimbergen. Het gaat om de Erasmuslaan, een gedeelte van de J. Monnetlaan/Havendoklaan en de Konrad Adenauerlaan. Voor deze wegen in beheer van de gemeenten komen, voert het Agentschap Wegen en Verkeer herstellings- en de onderhoudswerken uit. AWV blijft beheerder van de twee gewestwegen die de Cargovil-zone doorkruisen (Woluwelaan en Mechelsesteenweg) en blijft bijgevolg een belangrijke stakeholder wat betreft veiligheid, mobiliteit en onderhoud van de zone.

Het uitbouwen van goede relaties en korte communicatielijnen is belangrijk omdat praktische problemen - zoals bijvoorbeeld een oversteekplaats van een weg met middenberm naar parkeerplaatsen - al vlot verschillende betrokken diensten veronderstelt die hierover mee moeten beslissen.

Pro Natura

Pro Natura[142] is een bedrijf binnen de sector van de sociale economie die - in volstrekt evenwaardige doelstellingen - streeft naar zinvolle tewerkstelling in combinatie met het verbeteren van de ecologische kwaliteit van de leefomgeving. Belangrijke partners zijn de gemeentelijke overheden die Pro Natura inschakelen bij de planning en uitvoering van hun taken op vlak van groenbeheer en omgeving en de Regionale Landschappen[143]. Het werk voor particuliere bedrijven en bedrijventerreinen is nog beperkt, de praktijk op de terreinen is geïllustreerd in de brochure biodivers bedrijfsgroen[144]. Pro Natura heeft afdelingen in Eeklo, Roosdaal en Vilvoorde en werkt telkens in een (lokale) perimeter van 40 km.

---

142 Opgericht in 1993 vanuit engagementen in Natuurpunt https://pronatura.be/

143 Er zijn momenteel 16 Regionale Landschappen in Vlaanderen https://www.regionalelandschappen.be/

144 Brochure Biodiversbedrijfsgroen https://pronatura.be/photos/biodiversbedrijfsgroen_brochure.pdf

Intercommunale Incovo

Incovo is een afvalintercommunale - Londerzeel, Machelen, Meise, Vilvoorde en Zemst – die afval ophaalt en recyclageparken uitbaat. Incovo ondersteunt op het bedrijventerrein het project van de Mooimakers[145].

Ideeën moeten nog verder geactiveerd worden, meer concreet over zwerfvuil en sluikstorten.

Politiezones van de drie gemeenten

De politiezones zijn actief betrokken omdat het een bedrijventerrein met vooral logistieke activiteiten betreft. Verkeerd of te lang of onveilig parkeren is een probleem, ook de veiligheid van de trekkers en laadwagens.

Bijlage 2. Portfolio van actoren De Prijkels vzw

We geven hieronder een concreter beeld van de rol van deze actoren en van de aandachtspunten die in de gesprekken met de betrokken actoren werden vermeld.

De Prijkels vzw

De Prijkels vzw is de pionier onder de bedrijventerreinverenigingen en de historiek toont een interessant leerproces.

Een beloftevolle start

De Prijkels vzw is opgericht nadat een aantal grotere kmo-ondernemers met succes een contract hadden onderhandeld voor beveiliging en bewaking van het bedrijventerrein. De Prijkels is gelegen aan de E-17 en vlot bereikbaar waardoor ook een gemakkelijk slachtoffer van diefstallen. De motivatie was groot om gezamenlijk te investeren en de initiatiefnemers die ook grote magazijnen hadden wilden graag bijdragen op basis van de oppervlakte, naast een vast bedrag dat voor alle deelnemers hetzelfde was. De vzw kreeg daardoor een goede start en er konden snel leden worden geworven en een netwerk opgebouwd. Activiteiten zoals nieuwjaarsrecepties draaiden break even en via sponsors – die exclusiviteit in de communicatie kregen, zoals een bank en een interimkantoor – konden nieuwe projecten opgezet worden.

De website, de communicatiekanalen en het netwerk werden uitgebouwd.

De crisis treft het businessmodel

De crisis van 2008 liet zich ook voor het businessmodel van De Prijkels vzw voelen en bij de inkomsten gingen de sponsorgelden bij de eersten op de knip. Voor de Prijkels vzw betekent dit een terugval op lidgelden en subsidies.

Subsidies worden een belangrijke inkomst

Een eerste vorm van subsidie werd verkregen van de provincie Oost-Vlaanderen (2005) en legde meteen de brug naar de gemeentelijke overheden Deinze en Nazareth.

145 Van Incovo (https://www.incovo.be/over-incovo) of de milieudienst worden gratis zakken, fluovest, handschoenen en een grijper ter beschikking gesteld. Incovo haalt de witte zakken met 'Mooimakers' opschrift op van de vrijwilligers die zwerfvuil ruimen in de gemeenten Londerzeel, Machelen, Meise en Zemst

De focus blijft gericht op de basisgemeenschappelijke belangen

De Prijkels vzw wordt geleid door een bestuur van vijf bedrijfsleiders en een bedrijventerreinmanager (voorzitter, vice-voorzitter, secretaris, penningmeester, bestuurders en bedrijventerreinmanager). De vzw telt een 70-tal leden/bedrijven (+/- 70% van de gevestigde bedrijven).

De Prijkels vzw kent een hechte raad van bestuur met bedrijfsleiders die elkaar goed kennen en de kerntaken van de vzw goed uitdragen.

De Prijkels vzw is het aanspreekpunt voor leden/bedrijven én werknemers, de businesspartners en diverse overheden en overheidsdiensten.

De bedrijventerreinvereniging De Prijkels vzw richt zich vooral op veiligheid, informatie en netwerking. Andere thema's zoals mobiliteit, HR & jobs en milieu worden projectmatig benaderd maar niet intensief begeleid met een werkgroep.

De Prijkels vzw heeft een verscheiden aanbod voor de ledenbedrijven.

- Een maandelijkse nieuwsbrief en nieuwsflashes over het meest recente nieuws van wat er reilt en zeilt op De Prijkels (mobiliteit, events, etc).
- Een presentatie van de ledenbedrijven in een redactioneel artikel of publiciteit in de maandelijkse nieuwsbrief.
- Communicatie van events van de bedrijven in de maandelijkse nieuwsbrief.
- Vacatures op de website en facebookpagina van De Prijkels.
- Webpagina met zoekertjes van leden en partners: extra stockageruimte, een partner om een bepaald project uit te voeren, bureauruimte te huur, enz.
- Jaarlijkse aanpassing van de (uniforme) bewegwijzering op de zone.
- Toegang tot de besloten LinkedIn-groep voor informatieuitwisseling tussen de bedrijven op De Prijkels en de businesspartners.
- Toegang tot de besloten WhatsApp-groep die gebruikt wordt voor bijvoorbeeld het melden van BIN-berichten, urgente vragen/bemerkingen, enz.
- Vermelding met logo op de ledenpagina van de website.
- Deelname aan groepsacties zoals KGA-inzameling, beveiliging van de zone (Securitas), enz.
- Netwerkevents en infosessies met buren, de potentiële klanten of leverancier.
- De Prijkels vzw als centraal communicatiekanaal naar de overheden, met persoonlijk inzamelen en bespreken van vragen/suggesties.
- Opsporen van mogelijkheden van subsidies met betrekking tot duurzaam en veilig bedrijventerreinmanagement.

De bedrijventerreinmanager verzorgt het dagelijks beleid.

Bedrijventerreinmanager(s)

Er is een bedrijventerreinmanager sinds de bedrijventerreinvereniging is opgestart in 2003, telkens op deeltijdse basis. De eerste bedrijventerreinmanager is tevens pionier in het opzetten van een bedrijventerreinvereniging en het uitbouwen van bedrijventerreinmanagement.

De pioniersperiode

Diana De Cat is pionier in het ontwikkelen van bedrijventerreinmanagement en zette met De Prijkels vzw de eerste bedrijventerreinverenigingen in Vlaanderen op de kaart.

Diana De Cat kon voor het opzetten van het businessmodel van De Prijkels vzw putten uit haar ervaring binnen de Roulartagroep (1988-2000):

- Commerciële vaardigheden bij het ontwikkelen van een verdienmodel uit e-reclame en sponsormiddelen.
- Communicatievaardigheden en het uitbouwen van een netwerk.
- Voeling met de industrie.
- Verkoopscompetenties om het verdienmodel uit te bouwen.
- Het opzetten van een vzw binnen Roularta om het businessmodel zelfstandigheid te geven.

De basismotivatie en competenties van deze eerste bedrijventerreinmanager gaan terug op de vooropleiding vertaler tolk, het werk als zelfstandige vertaler tolk en het persoonlijk enthousiasme voor ondernemerschap.

In 2003 richt Diana - op vraag van enkele bedrijven op De Prijkels - als zelfstandig bedrijventerreinmanager De Prijkels vzw op. Van bij de start was het de afspraak dat Diana haar eigen werk – factuur – zou terugverdienen.

Diana werkte als zelfstandig bedrijventerreinmanager voor samen 18 bedrijventerreinen waaronder De Prijkels, Zaubeek, Drongen I (iov de stad Gent), Industrieweg Wondelgem, Gentbrugge II, Aalst…

Het uitgangspunt van de pionier van bedrijventerreinmanagement was steeds om in de eerste plaats na te gaan wat er aan voordelen inzaten voor de bedrijven. De vraag van potentiële leden is steeds: what's in for me? Daarnaast is het uitbouwen van een netwerk zeer belangrijk.

Jaarlijks werden de leden bezocht met een plan voor het komende jaar om direct duidelijk te maken waarvoor het geld zou dienen.

Aan het bestuur van de vzw werden de plannen en budgetten regelmatig gecommuniceerd en er werd benadrukt dat men voor een commercieel verhaal koos, het surplus op de begroting kon terugvloeien naar de leden of naar De Prijkels vzw.

In 2010 kon voor De Prijkels vzw een subsidiedossier goedgekeurd worden (200.000 euro voor 4 jaar) om de bedrijventerreinvereniging verder uit te bouwen[146].

In 2013 wordt het bedrijventerreinmanagement overgenomen door een andere zelfstandig bedrijventerreinmanager, met voortzetting van het beleid.

Nieuwe manager en nieuwe uitdagingen

In 2019 startte een nieuwe bedrijventerreinmanager die in een parttime opdracht (20%) de operationele taken uitvoert die door de bedrijventerreinvereniging vooropgesteld worden. 80% van deze taken worden autonoom opgevolgd, 20% gebeurt in relatief nauwe samenwerking met de raad van bestuur. Bij twijfel over dagdagelijkse opvolging wordt overleg gepleegd.

146 De bedrijventerreinmanager kon eveneens projecten goedgekeurd krijgen voor Brugge, Drongen, Econa en de Vlaamse Ardennen. EiVla was voor de Vlaamse Ardennen een koepelproject voor Zaubeek, Ronse en Oudenaarde

Voor de nieuwe bedrijventerreinmanager van De Prijkels is het op dit moment belangrijk om zich geleidelijk aan te informeren over alle mogelijke initiatieven en over het ondersteuningsinstrumentarium van de verschillende overheden. Omdat er een veelheid aan informatie is wordt aan de diverse overheden gevraagd om deze bij voorkeur op een strategische wijze aan te bieden in functie van het bedrijventerreinmanagement.

Tweemaandelijks wordt verslag gegeven aan de raad van bestuur en worden de komende activiteiten besproken. De bedrijventerreinmanager legt in overleg de agenda vast, gebaseerd op de prioriteiten (signalisatie, bewaking, groepsaankopen, enz.).

Meerwaarde van een bedrijventerreinmanager

Een duurzame bedrijventerreinvereniging is altijd afhankelijk van een gedreven trekker of trekkers. De ervaring leert dat in het bestuur van bedrijventerreinverenigingen veel middelgrote kmo's vertegenwoordigd zijn en vooral ondernemers die zich daarnaast ook nog op andere vlakken engageren[147]. Ondernemers van zeer kleine bedrijven hebben daarvoor geen tijd, grotere bedrijven zijn minder afhankelijk van de voordelen van samenwerking en staan verder af van de bedrijventerreinvereniging. Deze meestal overbevraagde ondernemers kunnen een vzw runnen zolang het om beperkte activiteiten en dito eigen middelen gaat. Eens er grote bedragen samenkomen, zoals bij het verwerven van subsidies, wordt de planlast om een vzw te runnen vrij groot. Subsidies moeten verantwoord worden en over de resultaten moet worden gerapporteerd. Het beheer van die grote bedragen vraagt een professionele aanpak en een bedrijventerreinmanager is daar een vakman in.

Op een bedrijventerrein is iemand nodig die alle eindjes bij elkaar houdt en de dikwijls complexe dossiers kan monitoren en sturen.

Druk op bedrijventerreinmanagers

Bedrijventerreinmanagers met belangrijke opdrachten en zeker met opdrachten als gevolg van subsidies kosten geld aan de bedrijventerreinvereniging, geld dat door de betrokken bedrijven snel met de reflex 'is dat wel de bedoeling van de subsidie' bedacht wordt. Voor ondernemers is 'ondernemen' wat telt, overhead moet zoveel mogelijk beperkt worden.

De groep van bedrijventerreinmanagers is in Vlaanderen vooralsnog klein en hun erkenning als functioneel noodzakelijke schakel in het bedrijventerreinmanagement is nog niet verworven. Bedrijventerreinmanagers zijn zelden voltijds ingezet op één terrein en hun opdracht is dus veelal deeltijds.

Veneco

Veneco[148] is een intergemeentelijk samenwerkingsverband van 21 gemeenten rond Gent[149] en wordt bestuurd door mandatarissen uit de verschillende gemeenten[150].

Veneco richt zich breed op diverse aspecten van gemeentelijk beleid.

- Bedrijventerreinen

147 Het zijn de usual suspects zoals ook in het vrijwilligerswerk gangbaar is.

148 https://www.veneco.be/nl

149 https://www.veneco.be/nl/over-veneco/werkingsgebied-en-regio-s

150 https://www.veneco.be/nl/over-veneco/team/bestuur

- Woonprojecten
- Ruimte
- Streekontwikkeling
- Energiehuis
- Dienstverlening aan gemeenten

Veneco is actief (2019) op 16 bedrijventerreinen in Oost-Vlaanderen en de portefeuille omvat ongeveer de helft lokale en de helft regionale bedrijventerreinen. Veneco zet actief in op bedrijventerreinmanagement door bedrijven daarin te stimuleren en door financiële reserves ter beschikking te vragen/stellen en door een duidelijke visie te ontwikkelen.

Een voorbeeld hiervan is De Prijkels op het grondgebied van de gemeenten Deinze, Kruisem en Nazareth. Veneco is bij De Prijkels betrokken sinds de jaren '90 bij de uitbreiding van De Prijkels I Deinze met De Prijkels II Nazareth. Veneco kreeg van de gemeente Nazareth het mandaat om de gronden te verwerven en te ontwikkelen. Dit betekende een investering in openbaar domein en de verkoop van gronden. Rond 2000 is het bedrijventerrein terug overgedragen aan Nazareth. Recent is door Veneco een nieuwe uitbreiding van De Prijkels I en II gerealiseerd op het grondgebied Kruisem. De voorbereiding van deze uitbreiding startte met het VRUP in 2010 en het PRUP Oost Vlaanderen in 2012 waarbij er een overdracht van gronden en een mandaat werd gegeven aan Veneco om de gronden te onteigenen en te verkopen onder voorwaarden. Zo werd Veneco projectontwikkelaar in opdracht van de drie gemeenten: Deinze, Nazareth en Kruisem. Veneco liet onder andere een dieptestudie uitvoeren in samenwerking met een studiebureau rond mobiliteit en dit ook in samenspraak met de diverse overheden.

- Rond de ontsluiting en aansluiting met de E17 was er betrokkenheid van het Vlaamse gewest, de drie gemeenten met een intergemeentelijke commissie, het Departement Mobiliteit en Openbare Werken en met het Agentschap Wegen en Verkeer. De dieptestudie gaf informatie om de startnota om te zetten in een projectnota. In het inrichtingsplan van De Prijkels III van 2019 is aandacht voor mobiliteit, de ontsluiting op de N35 en N494, veilige fietsverbindingen, gemeenschappelijke waterbuffering en kwaliteitsvolle groenstructuren.
- Voor de studie van de waterhuishouding is samengewerkt met het provinciaal beheer van waterwegen en met de Vlaamse Milieu Maatschappij – dienst waterwegen. De waterscheiding tussen de Schelde- en Leievallei loopt doorheen De Prijkels en vraagt een speciale afwatering en buffering. Deze studie liep tot 2015, daarna is gewerkt aan de realisatie van de terreinontwikkeling: planning, vergunningen, onteigeningen.

In 2018 is gestart met de ontwikkeling van de infrastructuur en eind 2018 is gestart met de verkoop van gronden die verder in fasen is verlopen.

In een tijdsspanne van tien jaar zijn de betrokken gronden via een PRUP van landbouwfunctie omgezet naar een bedrijfsfunctie.

Veneco heeft - in de functie van openbaar bestuur - de verkoop van de gronden aan bepaalde voorwaarden verbonden.

De kandidaturen van de potentiële kopers werden getoetst aan de vooraf goedgekeurde selectiecriteria zoals locatie, mobiliteit, duurzame initiatieven, economie en globale visie. Bij de percelen met een belangrijke zichtlocatie wordt ook veel belang gehecht aan een visueel aantrekkelijke bedrijfsarchitectuur.

Geïnteresseerde bedrijven konden een kandidatuur stellen en de beoordeling gebeurde op vijf parameters waarbij kandidaten ook onderling op deze punten vergeleken werden.

- Voorwaarden op vlak van bestemming: zware industriële activiteiten worden geweerd.
- Motivering wat betreft de locatie: uitbreiding van reeds aanwezige activiteiten, verwante of functioneel nuttige activiteiten, samenwerking klant-leverancier.
- Impact op de mobiliteit: transporten die gedeeld kunnen worden met andere bedrijven – een hoogtechnologisch bedrijf deelt transporten met een drankenproducent - maar ook in relatie tot de aanwezigheid van de E-17.
- Duurzame initiatieven: zonnepanelen, energiemaatregelen, delen van parking.
- CO_2-neutraliteit.
- Economische parameters (tewerkstelling, productie).
- Globale visie en bedrijfsmissie.

Afspraken met betrekking tot deze parameters worden ook opgenomen in het contract met clausules van boetes, recht op terugkoop of voorkooprechten, recht op advies bij doorverkoop of -verhuur, enz. Veneco blijft op deze manier een belangrijk zeggingskracht hebben op de bestemming van de terreinen.

Een criterium dat (in)direct met parkmanagement te maken heeft is de verplichting tot individuele begeleiding in het kader van de vergunningsplichten op vlak van stedenbouw en omgeving[151]. Veneco adviseert hierbij over bouwarchitectuur (vergunningsbeleid) en groenbeheer (buiten vergunning).

Sterke punten, positief voor de ontwikkeling van het bedrijventerrein, die Veneco hanteert ten aanzien van de bedrijven op De Prijkels III zijn enerzijds de selectiviteit en complementariteit die bij de selectie van de bedrijven gehanteerd zijn en anderzijds het voorkeurterugkooprecht dat in het verkoopcontract bedongen is.

Bij de uitbreiding naar Groot Prijkels (2019) gaat het in eerste instantie om ruimte geven aan nieuwe en bestaande bedrijven, maar het gaat meer dan alleen maar om een zone voor het uitoefenen van bedrijfsactiviteiten. In de studie (van Grontmij Belgium, vandaag Sweco Belgium) voor de opmaak van het definitief globaal inrichtingsplan is reeds rekening gehouden met het verbeteren van het netwerk van fietspaden naar en binnen het terrein. Bij de opmaak van de plannen was de aanleg van groenzones eveneens een belangrijk aandachtspunt. Veneco kadert 'Groot Prijkels' binnen het beleid van steden, gemeenten en de ontwikkeling van de streek. Bij de uitbreiding is gestreefd naar een mix tussen lokaal verankerde bedrijven en nieuwe bedrijven op regionaal niveau[152].

Het resultaat bevestigt de uitgangspunten. Bij de uitbreiding van in totaliteit 96 ha is 55 ha netto ingevuld als bedrijfskavels. De andere 41 ha is bestemd voor infrastructuur, fietsinfrastructuur en groenvoorzieningen met het oog op een duurzame ontwikkeling. Veneco heeft de weg- en fietsinfrastructuur in eigen beheer en draagt deze na drie jaar over aan de betrokken gemeente.

---

151 Zie brochure https://www.veneco.be/src/Frontend/Files/userfiles/files/Infobundel%20De%20Prijkels-min.pdf of

152 https://www.madeinoostvlaanderen.be/nieuws/de-prijkels-verwelkomt-13-co2-neutrale-bedrijven/

Veneco heeft blijvend het parkmanagement van de groenzone en heft hiervoor een vaste bijdrage van de bedrijven op De Prijkels III.

De aspecten van het parkmanagement van Veneco verschillen van de thema's die door De Prijkels vzw worden waargenomen. Veneco richt zich op het ruimtelijk beheer: groenonderhoud, bermbeheer, waterbekkens en wegen zoals een nutsbedrijf de coördinatie zou voorzien. De Prijkels vzw neemt thema's op zoals veiligheid en afval. Er stellen zich op het eerste zicht geen conflicterende belangen wat thema's betreft, maar er zijn wel enkele open vragen voor de toekomst:

- De nieuwe weginfrastructuur en vooral het onderhoud wordt gedragen door de nieuwe bedrijven die zich op De prijkels III komen vestigen, maar worden ook gebruikt door de oudere bedrijven van De Prijkels I en II. Nazareth zal bijvoorbeeld het onderhoud van de hagen die weg en fietpad scheiden wel twee maal per jaar onderhouden, maar Veneco voorziet een frequentere snoeibeurt. Kan dat duurzaam op kosten van het parkmanagement De Prijkels III of zal hiervoor ook naar De Prijkels vzw gekeken worden?
- De contracten die afgesloten worden door de leden van De Prijkels vzw op vlak van bewaking en beveiliging zijn latent ook nuttig voor de niet-leden en deze groep is groter op De Prijkels III (maar) waar bedrijven reeds verplicht bijdragen aan parkmanagement.
- Hoe kan Veneco toekomstige projecten van bedrijventerreinmanagement financieren?

Veneco voorziet in de toekomst overleg en informatie-uitwisseling met De Prijkels vzw en wil samen met andere stakeholders zoeken naar inspirerende voorbeelden bij andere bedrijventerreinen. Leiedal wordt hierbij als voorbeeld gesuggereerd omdat hier een vorm van verplicht lidmaatschap geldt.

Werkgroepen

Er is op De Prijkels één werkgroep samen met het bedrijf Colruyt. De werkgroep organiseert een lente- en herfstschoonmaak op het terrein in samenwerking met de Mooimakers.

Andere werkgroepen zijn er niet. Het model van werkgroep om een project op te zetten is te omslachtig voor de betreffende thema's of activiteiten.

Voor elk initiatief moet de meest efficiënte aanpak gezocht worden.

Provincie Oost-Vlaanderen en PRUP

In het Provinciaal Ruimtelijk Uitvoeringsplan 'Afbakening kleinstedelijk gebied Deinze' heeft de provincie Oost-Vlaanderen in 2012 de uitbreiding van het bedrijventerrein De Prijkels vastgelegd.

De PRUP Oost Vlaanderen 2012 zet in op verduurzamen van bedrijventerreinen en op alternatieve energie op bedrijventerreinen. In het PRUP Oost-Vlaanderen zijn bedrijventerreinen opgenomen in de initiatieven rond alternatieve energie.

De thema's of projecten waarvoor de provincie subsidie voorziet worden door de gemeenten of door samenwerkingsverbanden op bedrijventerreinen ingediend en de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) zorgt voor inhoudelijke begeleiding.

POM Oost-Vlaanderen

De POM Oost-Vlaanderen stimuleert actief samenwerking op bedrijventerreinen omdat bedrijven die samenwerken elkaar versterken en tevens werkt dit als een 'brownfieldpreventie' omdat het een duurzaam alternatief is voor de permanente nood aan revitalisering van bedrijventerreinen[153].

Informatievoorziening – ook en zeker wat subsidies[154] betreffen - en begeleiding van dossiers staan centraal in de werking van de POM Oost-Vlaanderen voor de bedrijventerreinen en daarin speelt het Kennisnetwerk BTM een belangrijke rol.

De initiatieven die worden gesteund betreffen over het algemeen samenwerking tussen bedrijven, terreinbeheerders en steden/gemeenten rond verduurzamende thema's zoals energie, duurzaam industrieel bouwen, bewegwijzering, veiligheid en dergelijke meer. Er zijn – met onder andere de steun van de POM - in Oost-Vlaanderen meer dan dertig bedrijvenverenigingen opgericht.

Momenteel zijn in Oost-Vlaanderen 39 initiatieven actief rond interbedrijfssamenwerking op bedrijventerreinen. De bedrijvenverenigingen bereiken samen meer dan 1.500 bedrijfsleiders en zijn actief op 6.927 hectare Oost-Vlaamse bedrijventerreinen.

Voor de bedrijventerreinen kan de POM een rol spelen op vlak van informatie (lezingen, presentaties,…), ondersteuning algemeen en subsidiemogelijkheden in het bijzonder.

Het is de ervaring van de medewerkers van de POM Oost-Vlaanderen dat er voor het op gang trekken van een subsidiedossier 4 elementen aanwezig moeten zijn:

- een vraag,
- een aanbod,
- mankracht en
- middelen.

Subsidiedossiers vragen een dynamische aanpak en als de vier bovenstaande elementen aanwezig zijn is de opstart snel gemaakt. Zijn die er niet of niet allemaal dan wordt het moeilijk.

De provinciale subsidie 'Duurzame Bedrijventerreinen' bestaat sinds meer dan tien jaar en de POM begeleidt deze dossiers inhoudelijk. Voor Oost-Vlaanderen gaat het om jaarlijks 6 dossiers voor een gezamenlijk bedrag van 120.000/jaar.

De Prijkels hebben met steun van de provincie en begeleiding van de POM twee projecten gerealiseerd in het kader van duurzaamheid.

- Mobiliteit, met de aankoop van fietsen
- Een App om de mobiliteit te ondersteunen: de App maakt het mogelijk om gemengd gebruik van de diverse vervoersmiddelen met één betalingssysteem te regelen.

Het netwerk van de POM omvat alle stakeholders van De Prijkels vzw, er is regelmatig contact en overleg wanneer nodig. De POM is voor het netwerk van de betrokken organisaties een bron van informatie via het BTM kennisnetwerk. Met één organisatie is een structureel contact omdat de POM vertegenwoordigd is in de Economische Raad van Nazareth Econa vzw, de andere contacten zijn occasioneel. Econa[155] in Nazareth bundelt de krachten van de gemeente, van

153 Illustraties: https://www.pomov.be/samenwerking-op-bedrijventerreinen-2/

154 Zie subsidies http://www.btmvlaanderen.be/subsidies

155 https://www.nazareth.be/econa-vzw

UNIZO Nazareth-Eke en van de bedrijvenzone Eke vzw om via samenspraak en samenwerking het lokaal economisch-beleid te ondersteunen. Econa organiseert activiteiten voor de ondernemers van Nazareth zoals een jobbeurs met gratis standplaatsen voor ondernemers uit Nazareth, een netwerkcafé of -ontbijt rond een actueel thema, met spreker en receptie en elektro-schrootophaling en archiefvernietiging.

Met de politiek zijn contacten soms moeilijk omdat ze wisselend zijn en met de ambtenaren is er soms een drempel op vlak van (onvoldoende) mandaat voor engagementen. Maar de structurele contacten met Econa zijn voor de werking op De Prijkels van groot belang. Econa vzw is een advies en overlegplatform voor alle spelers in het economisch veld en haar werkdomein is groter dan de bedrijventerreinen. De aanwezigheid van de POM heeft een dubbele doelstelling en een wederkerige meerwaarde. Door deelname aan de vergaderingen kan de POM enerzijds de vinger aan de pols houden van wat leeft en gevraagd wordt in een gemeente en kan er overleg worden gepleegd over strategieën en projecten. Anderzijds kan de informatie vanuit het kennisnetwerk BTM beter gecommuniceerd worden en kan hulp bij subsidiedossiers efficiënter georganiseerd worden.

Gemeentebesturen

Voor en volgens de bedrijventerreinvereniging De Prijkels vzw zijn de gemeenten zeer belangrijke partners en de gemeentebesturen hebben de vzw als gesprekspartner erkend. Twee keer per jaar is er intergemeentelijk overleg waarbij het bestuur van De Prijkels vzw gaat samenzitten met de gemeentebesturen om problemen en evoluties te bespreken. Er zijn goede afspraken gemaakt met de brandweer en de politiezone.

Vanuit het project Mooimakers zijn de drie gemeenten gevraagd om de herfstschoonmaak te ondersteunen en de gemeenten hebben werkmateriaal (karren en grijpers) ter beschikking gesteld en gezorgd voor de ophaling met vrachtwagens.

De gemeentelijke diensten zijn op een verschillende wijze betrokken bij de bedrijventerreinen en bij de economie algemeen, afhankelijk van de grootte van de gemeente en daarmee samenhangend het al dan niet hebben van een eigen dienst economie[156].

De strategie ten aanzien van de bedrijventerreinen loopt deels parallel en deels verschillend, vooral afhankelijk van de grootte van de gemeenten en het aantal bedrijventerreinen.

Kleine gemeenten staan dicht bij de bedrijven maar beschikken niet over de middelen en het personeel om veel eigen initiatieven te kunnen nemen. Kleine gemeenten kijken naar de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden om een aantal taken op zich te nemen.

Grotere gemeenten met meerdere bedrijventerreinen beschikken over meer eigen middelen en ook structuren om ondersteuning te realiseren. Zij houden de ondersteuning graag in eigen handen.

Hierna worden visie en beleid van de verschillende gemeenten afzonderlijk beschreven.

Deinze: visie en beleid

Deinze waar het eerste deel (I) van De Prijkels ligt, heeft elf bedrijventerreinen en ondersteunt hen met het platform Deinze Industrie. Met het platform Deinze Industrie worden activiteiten

156 Diensten economie: Nazareth, Deinze, Kruisem… lijst van taken voor bedrijventerreinen?

opgezet die voor de economie en voor de bedrijventerreinen in het bijzonder een gemeenschappelijk belang hebben zoals een jobbeurs en informatiemomenten.

Dat De Prijkels op drie gemeenten ligt heeft het nadeel van de complexiteit om initiatieven uit te rollen, maar anderzijds het voordeel dat door de bedrijventerreinvereniging ook de drie gemeentebesturen onderling in overleg gaan.

De bestemming van de gronden is vastgelegd in het PRUP van 2012 en dit verliep niet zonder controverse. Het PRUP voorziet veel groenzones en dit ging te koste van bedrijvenzones. De gemeente Deinze had liever meer industriegronden en ook een meer eenduidige bestemming en verdeling van de industriegronden. Dat De Prijkels over drie gemeentes verspreid is wordt niet door iedereen als gunstig ervaren. Het gemeentebestuur van Deinze heeft zich evenwel akkoord verklaard met het PRUP en hun beleid aangepast aan de bepalingen. Deinze heeft in aansluiting met het PRUP vooral ingezet op zachte ontsluiting van de industrieterreinen waarbij voor redelijke fietsafstanden is gezorgd.

De intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling zijn een sterk instrument om een conflictmodel te voorkomen als het een transparante kijk geeft op de financiering en op de projecten. Heldere informatie geeft goede contacten. Veneco is in deze een sterke bemiddelaar omdat ze zich richten op het essentiële en omdat ze een professionele aanpak hebben.

Na de ontwikkeling van de bedrijventerreinen komt het beheer terug in handen van de gemeenten en dat geeft bijzondere verantwoordelijkheden. Deinze zet hierbij in op goede fietstoegankelijkheid en een vlotte aansluiting tussen de verschillende vervoersmodi. De App die met ondersteuning en subsidies van de POM en VLAIO werd ontwikkeld maakt het mogelijk om alle vervoersmodi van de werknemers samen te betalen in de formule van derde betaler. Er wordt geen heil verwacht van busvervoer van Deinze station naar de bedrijventerreinen, De Lijn zal hier nooit op inzetten. Alle werknemers kunnen gratis gebruik maken van de blue bikes en de afstanden zijn meestal beperkt tot zowat vijf kilometer.

Deinze Industrie wil in de toekomst één bedrijventerreinvereniging oprichten voor alle bedrijven op het grondgebied Deinze. De bedoeling van een bedrijventerreinvereniging is het organiseren van groepsaankopen, gezamenlijke sport en andere activiteiten, het delen van informatie en het samenbrengen van een groter budget voor het bedrijventerreinmanagement. De stad Deinze heeft het voornemen om de bedrijventerreinvereniging te betoelagen in een formule van één euro voor één euro. De operationalisering wordt toevertrouwd aan een bedrijventerreinmanager van een studiebureau, het voorziene budget van de gemeente Deinze is 10.000 euro. Eén van de mogelijke initiatieven is het samen organiseren van shuttlevervoer indien wenselijk.

Voor De Prijkels worden geen specifieke budgetten voorzien. Veneco zal daar het management/beheer voeren.

Naast Deinze Industrie gaat ook een lokale economische raad functioneren die zich engageert voor alle ondernemers op het grondgebied Deinze.

Van de andere overheden vraagt de gemeente Deinze vooral investeringen in de ontsluiting van de bedrijventerreinen en in de bewegwijzering.

Nazareth: visie en beleid

Nazareth heeft naast het deel (II) op De Prijkels nog een bedrijventerrein op het grondgebied Eke. Beide terreinen worden – samen met de andere economische activiteiten - ondersteund door Econa.

Het gemeentebestuur ziet De Prijkels vzw als de bakermat van samenwerking op bedrijventerreinen. Op De Prijkels is al heel snel samenwerking ontstaan rond veiligheid en het bedrijventerrein had als een van de eersten – zo niet als eerste - een bedrijventerreinmanager. De belangrijkste drempel voor een duurzame samenwerking op bedrijventerreinen is zonder twijfel de financiering ervan en vanuit het gemeentebestuur wil men mee zoeken naar oplossingen. Om de beheers- en managementkosten van een bedrijventerrein te kunnen realiseren moeten de activiteiten door een zo breed mogelijke groep van bedrijven gedragen worden. Bedrijven op een bedrijventerrein zouden zich moeten inkopen in de beheersstructuur en samen de activiteiten aansturen. Het samengaan van beheer en management is een interessante denkpiste voor nieuwe terreinen. Voor een duurzaam bedrijventerreinmanagement is het nodig dat de focus is gericht op directe gemeenschappelijk belangen (de verkeersafritten aan de E 17 was ongetwijfeld een trigger) evenals het feit dat de financiering breed gedragen moet zijn. Ideaal gesproken zou lidmaatschap van een bedrijventerreinvereniging aanzien moeten worden als een plicht, maar bedrijven zijn nog altijd zeer sterk individueel. Projecten waar de bedrijven ook zelf iets zouden kunnen aan verdienen – zoals gemeenschappelijke energie opwekken - is een andere maar veel moeilijker te organiseren actie. Gemeentebesturen kunnen acties faciliteren die mogelijkerwijs aanleiding geven tot (meer) gezamenlijke initiatieven. Gedacht wordt aan zaken als camerabewaking in samenwerking met ook de lokale politie, een initiatief dat zeker goed zou onthaald worden bij de bedrijven op de bedrijventerreinen. Samenwerking op korte termijn ontstaat makkelijker rond gezamenlijk ervaren knelpunten, samenwerking op langere termijn is moeilijker. Duurzame samenwerking vraagt trekkers die zich voor langere termijn engageren en hierbij kan de gemeente in zeker mate ondersteuning bieden door de eigen diensten.

Een bedrijventerreinvereniging is voor dit gemeentebestuur een belangrijke meerwaarde omdat zij in De Prijkels vzw een uniek aanspreekpunt en gesprekspartner vindt. Voor bepaalde aspecten zoals jaarlijks onderhoud van publieke aspecten, de verkeerscirculatie, wegen, groen- en parkmanagement algemeen is er één gesprekspartner die meteen ook met de andere betrokken gemeenten in overleg gaat.

Het is voor de gemeente Nazareth wel een aandachtspunt om de contacten levend te houden omdat er geen afzonderlijke dienst of ambtenaar is die alle aspecten opvolgt. De burgemeester is doorgaans wel aanwezig bij belangrijke netwerkevents van De Prijkels vzw.

De trekkers op de twee bedrijventerreinen in Nazareth zijn gedreven (ex)ondernemers en dat is nodig om een vereniging levend te houden. Een te grote afhankelijkheid van een trekker is uiteraard een zwakke schakel, trekkers moeten omringd worden door een netwerk van andere ondernemers en gesteund door de relevante publieke actoren. De werking van een bedrijventerreinvereniging moet gebaseerd zijn op inspraak van de ondernemingen en voor de operationele taken moet voldoende ondersteuning zijn. Een bedrijventerreinvereniging die gesteund is op de participatie van de leden heeft het voordeel van efficiënt en effectief handelen en beslissen, bijvoorbeeld over het al dan niet openen van een lokaal containerpark op het terrein.

Voor de gemeente Nazareth is de POM een belangrijke meerwaarde door de inbreng van ervaring, begeleiding en kennis.

Op vraag van De Prijkels vzw naar financiële ondersteuning is tien jaar geleden een project ingediend bij VLAIO en dat resulteerde in het oprichten van een platform van belanghebbenden, Econa: de gemeente, vertegenwoordiging van bedrijventerreinen, UNIZO en Voka. Econa faciliteert overleg en samenwerking tussen de betrokken economische actoren - de bedrijven- en handelsverenigingen - en het lokaal bestuur, met het doel om het economisch beleid te ondersteunen en te dynamiseren in Nazareth. Econa is een praktische hulp en opstap naar structurele acties. Het secretariaat van Econa ressorteert onder de dienst openbare werken, vergunningen en economie.

De rol die de gemeente moet spelen ten aanzien van bedrijventerreinen wordt zo gedelegeerd naar Econa en is gericht op vier takenpakketten:

1. Administratieve ondersteuning en coördinatie bieden.
2. Het beheren van werkingskosten ten behoeve van het economisch weefsel.
3. Logistiek overleg organiseren.
4. Het faciliteren van discussie en overleg.

Als voorbeeld wordt verwezen naar (noodzakelijk) overleg en discussie wanneer bepaalde economische activiteiten zich willen vestigen in Nazareth, zoals een uitbreiding van baanwinkels. Handelszaken en bedrijven hebben in deze kwestie verschillende belangen en dan is een overlegplatform een gepaste plek om de beslissingen te bespreken.

Verder moet Econa ook de vragen om ondersteuning opvangen die vanuit de bedrijventerreinen gesteld worden, zoals hulp bij de opruimacties of andere activiteiten.

Voor de werking van Econa, zie ook paragraaf Econa vzw.

Kruisem: visie en beleid

Kruisem is een relatief kleine gemeente (nog geen 16.000 inwoners), ook na de fusie, en verwacht wordt dat er in de toekomst op een nog grotere schaal zal moeten worden samengewerkt – al dan niet in een nog grotere fusie. De verantwoordelijkheden die op lokaal niveau moeten geregeld worden – zoals wonen, ondernemen, enz. – overstijgen de draagkracht van kleine gemeentes. Samenwerking met partners algemeen en intergemeentelijke samenwerking in het bijzonder is noodzakelijk. Kruisem is actief betrokken bij de raad van bestuur van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling Solva en (occasioneel) Veneco. De intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling werken met een (wisselende) vertegenwoordiging van de aangesloten gemeenten in de raad van bestuur en met occasioneel burgemeesters- en directieoverleg (overleg van de algemeen directeurs van de gemeenten).

Kruisem kent een relatief grote welstand, met weinig of geen werkloosheid of mensen met een leefloon. De activiteiten van het OCMW zijn (gelukkig) beperkt. Kruisem is door de nabijheid van de E 17 een aantrekkelijke gemeente voor handels- en industriële bedrijvigheden.

Kruisem heeft naast De Prijkels III ook nog een bedrijvenzone Zulte-Kruisem waar een overkoepelende bedrijventerreinvereniging voor bestaat voor de bedrijvenzones Zaubeek, Hoogmolen en Dries[157].

Kruisem is door zijn ligging vooral betrokken bij de sociaal-economische activiteiten van de regio Vlaamse Ardennen – Oudenaarde, Zulte, Waregem, Wortelgem-Petegem – en in deze regio

[157] https://bedrijvenvereniging-zulte-kruisem.be/

wordt regelmatig overleg gepleegd en wordt sterk samengewerkt rond diverse aspecten. Er zijn grote gemeenschappelijke belangen wat leidt tot een grote betrokkenheid van alle gemeenten. Het regelmatig overleg zorgt ook voor een groot vertrouwen.

Omdat Kruisem in eerste instantie op de Vlaamse Ardennen gericht is zijn de contacten met Nazareth en Deinze minder hecht en dat geldt ook voor de samenwerking rond De Prijkels.

Bij de uitbreiding De Prijkels III zijn maar zeven bedrijven betrokken en het betreffen vooral bedrijven die reeds op De Prijkels actief waren. Uitzondering is Renso die een uitbreiding van de fabriek in Waregem realiseert.

Kruisem is relatief laat bij de ontwikkeling van De Prijkels III betrokken, meer bepaald pas bij de problemen rond de ontsluiting van het terrein. Samen met de ontwikkelaar Veneco, De Prijkels vzw en de andere gemeenten is gezorgd voor een oplossing – nog niet optimaal maar zeker een verbetering – voor zowel het transportverkeer aan de ingang De Poort als voor het veilig fietsverkeer en groene wegen. De betrokkenheid van Kruisem bij De Prijkels III is vooralsnog beperkt, maar het ligt in de bedoeling om betrokken te zijn zoals ook bij andere bedrijventerreinen.

Kruisem werkt op lokaal sociaal-economisch vlak samen met UNIZO en is regelmatig in gesprek met Voka.

Kruisem stelt zich als relatief kleine gemeente bescheiden op, men is altijd bereid om deel te nemen aan overleg maar kan moeilijk zelf druk uitoefenen en beschikt niet over voldoende mankracht om zelf trekker van samenwerkingsinitiatieven te zijn. Kruisem bevindt zich ook op de grenslijn tussen twee initiatieven voor regionale samenwerking, Solva en Veneco, en heeft maar de mankracht om in één ervan actief deel te nemen aan overleg.

Het gemeentebestuur is sterk voorstander van samenwerking, zeker voor aspecten die gespecialiseerde aanpak en een zekere afstand van de direct betrokken inwoners vragen. Kruisem is klein en daarom ook de afstand tot de burger, maar dat is niet in alle bestuurszaken even wenselijk. Sommige – en zeker strategische - beslissingen vragen expertise en een zeker afstand en dan is het goed dat er een beroep kan gedaan worden op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Kruisem werkt vooral samen met Solva omdat het gericht is op de regio van de Vlaamse Ardennen en voelt zich hierbij goed vertegenwoordigd als kleine gemeente; in tegenstelling tot vroeger is er een meer gelijke behandeling van grote en kleine gemeenten in de raden van bestuur en in de overlegorganen[158]. De intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling hebben ook het voordeel van onpartijdige bemiddeling als er discussies zijn over conflicterende belangen. Zo heeft Veneco als niet direct betrokkene kunnen bemiddelen in een belangenconflict van ruimtelijke ordening in de Marolle.

Het hogere niveau van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling heeft volgens Kruisem ook het voordeel van meer efficiënt en effectief vergaderen (geen praatbarakken meer). Het streekoverleg is zo divers dat er op elke vergadering wel iets op de agenda staat voor elk van de betrokken gemeenten, wat zowel de aanwezigheid (en beslissingskracht) als het geïnteresseerd en betrokken zijn sterk verhoogt. De vergaderingen zijn zeer informatief (informatie die een kleine gemeente niet zelf kan verzamelen, zeker niet als het over specifieke subsidies gaat), zeer positief participatief en efficiënt. Een intergemeentelijk samenwerkingsverband verbindt en de organisatiestructuur – Solva of Veneco – kan een

158 Vroeger werd een onderscheid gemaakt tussen de grote (Zottegem, Oudenaarde, Ronse), de middelgrote (Geraardsbergen, Brakel) en de kleintjes zoals Kruishoutem

verzoenende factor spelen, over de verschillende gemeentelijke actoren heen. De afstand tot de burger is iets meer afstandelijk maar noodzakelijk als het gaat om het zoeken naar de grootste gemene deler. Het streekoverleg wordt zo gedragen door iedereen en komt boven de politieke verschillen te staan. Het zijn specialisten, vakmensen of noem het technocraten die de verschillende opties en belangen samenbrengen en over het conflict tillen. De thema's worden beter gekaderd en daardoor boeiender dan wat een afzonderlijke ambtenaar aan informatie kan samenbrengen. De intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling zijn ook de link of de brug naar de hogere overheden: de provincie, Vlaanderen en externe kanalen. Voorwaarde voor succesvol streekoverleg is de gepaste afbakening van bevoegdheden. Wat plaatselijk kan geregeld worden hoort ook daar te worden behandeld, wat de kleine gemeente overstijgt vraagt een intergemeentelijke oplossing.

Bedrijventerreinen overstijgen het niveau van een kleine gemeente, zeker als die maar deels participeert in de locatie. Ook hier is een gepaste afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden van belang.

Wat De Prijkels III betreft wordt het intergemeentelijk samenwerkingsverband voor regionale streekontwikkeling Veneco gezien als verantwoordelijk en bevoegd voor alle aspecten die niet de directe bedrijfsbelangen betreffen zoals infrastructuurwerken en onderhoud van het terrein. Een bedrijventerreinvereniging zoals De Prijkels vzw is nodig voor aspecten die een grote betrokkenheid van de ondernemingen vragen, zij staan als ondernemersgroep veel dichter bij de bedrijven op het terrein en kennen veel beter de directe noden.

Ondernemersplatform Deinze Industrie

De Prijkels vzw zetelt in het ondernemersplatform Deinze, oorspronkelijk opgericht om samenwerking algemeen en op bedrijventerreinen in het bijzonder te ondersteunen.

De rol van Deinze industrie kan volgens De Prijkels vzw moeilijk onderschat worden.

Het ondernemersplatform Deinze Industrie streeft naar een dynamisch ondernemersveld en wil hiervoor gezamenlijke activiteiten opzetten met steun van de POM Oost-Vlaanderen en stad Deinze. Het gaat vooral om initiatieven op vlak van mobiliteit, energie- of afvalbeheer. Voor subsidiedossiers wordt een beroep gedaan op de POM.

In samenspraak met alle bedrijven en het bestuur van de drie bedrijvenverenigingen[159] wil de stad Deinze (schepen van economie) werken aan de optimalisering van het ondernemersklimaat met ondersteuningsacties rond diverse thema's zoals veiligheid, mobiliteit, milieu, energie, arbeidsmarkt,

Het digitaal platform[160] deelt ondernemersinformatie en brengt de informatie actief via de mailbox van de bedrijven in Deinze.

Het platform heeft een jobkanaal en bedrijvengids en is bedoeld om een overkoepelend ondernemersplatform te creëren om bedrijven en bedrijventerreinverenigingen intenser te laten samenwerken.

159 Deinze Noord vzw, Rond de Watertoren vzw en De Prijkels vzw

160 www.deinzeindustrie.be

In 2019 organiseerde het Platform in samenwerking met een technische school een opendeurdag om de bedrijven te laten kennismaken met de technische opleidingen. Het bedrijventerrein Deinze Noord nam hieraan actief deel.
Het platform is belangrijk voor De Prijkels zelf maar ook voor de andere industrieterreinen in Deinze: Deinze Noord en Watertoren.

Deinze Industrie is het ideaal overlegplatform om regionale aspecten (terrein overschrijdend) uit te klaren en om in overleg te gaan.

Econa vzw

Econa is medeopgericht door de toenmalige bedrijventerreinmanager van De Prijkels in samenwerking met de gemeente Nazareth en dit in het kader van een call van VLAIO met betrekking tot bedrijventerreinmanagement. De Prijkels vzw zetelt in Econa.

De opdracht van Econa is gericht op ondersteuning en op het faciliteren van overleg.

'Econa[161] ondersteunt contacten en samenwerking tussen (boven)lokale economische actoren, bedrijven- en handelsverenigingen enerzijds en het lokaal bestuur anderzijds. Het doel is om Nazareth als economisch knooppunt te ondersteunen en te dynamiseren.'

Econa verzorgt jaarlijks verschillende activiteit voor de ondernemers van Nazareth:

- jobbeurs,
- netwerkcafé of -ontbijt rond een actueel thema,
- elektroschroot ophaling en archiefvernietiging.

Econa vergadert normaal tweemaandelijks, maar de agenda is niet altijd even dynamisch en aantrekkelijk en daarom heeft De Prijkels vzw deels afgehaakt. Het is ook altijd een moeilijk spanningsveld tussen (de belangen van) de twee bedrijventerreinen in Nazareth – De Prijkels enerzijds en Bedrijvenzone Eke vzw[162] anderzijds – en ook tussen het ondernemerschap en het (politieke)beleid. In Econa zijn ook de handelszaken vertegenwoordigd en deze belangen sporen niet steeds met de belangen van bedrijven op de bedrijventerreinen, het is soms moeilijk evenwichten zoeken en de belangen van de burgers zijn nauwer betrokken bij de handelszaken dan bij deze van ondernemers op bedrijventerreinen.

Naast de direct betrokkenen in Nazareth zijn er ook externe stakeholders vertegenwoordigd in Econa: de POM, Voka, UNIZO, ondernemers en de bedrijventerreinmanager van De Prijkels. Econa telt 12 leden.

Met het initiatief Econa wil het gemeentebestuur van Nazareth het contact met de economische spelers meer structureel organiseren, met het platform worden de contacten met ook de kleine economische actoren op een eenvoudige manier geregeld.
Een mandataris van de dienst die economie opvolgt voert het secretariaat.

Door de diversiteit in de partners en in werking van Econa kunnen niet alle initiatieven even vlot verlopen. Het neemt tijd om de belangen te stroomlijnen en soms zijn ze gewoon tegengesteld. De diversiteit is enerzijds wel een rijkdom maar vertraagt anderzijds acties en weegt soms op de dynamiek. Het conceptueel aspect van een project kan door de brede inbreng grondig worden

161 https://www.nazareth.be/econa-vzw

162 http://bedrijvenzone-eke.be/

uitgewerkt, maar het maakt de vertaalslag naar de operationalisering niet gemakkelijk. De complexiteit maakt het moeilijk om ideeën concreet te maken. De raad is in het verleden soms vastgelopen op het vele praten en kwam onvoldoende tot overleg. Op dit moment wordt Econa getrokken door de voorzitter (nu een vertegenwoordiger van UNIZO-leden) en ook het gemeentebestuur is actief betrokken.

UNIZO

UNIZO Nazareth is vertegenwoordigd in Econa en vooral betrokken bij de aspecten die van belang zijn voor kmo's en handelaren.

In Kruisem is er een sterke betrokkenheid van UNIZO bij verschillende aspecten van gemeentelijk beleid. Er is ook een samenwerkingsverband rond de communicatie met de inwoners. XM Info is een publiciteitsblad van UNIZO-Kruisem, waarin de gemeente ruimte huurt voor bestuurlijke en sociaal-culturele informatie en inlichtingen van algemeen belang.

Voka - Vlaams netwerk van ondernemingen

Voka Oost-Vlaanderen is niet rechtstreeks betrokken bij het bedrijventerreinmanagement op De Prijkels, maar wel indirect via haar leden op de industriezone en via het participeren in het platform Econa. Econa Nazareth overstijgt De Prijkels en omvat ook het bedrijventerrein in Eke en andere economische activiteiten.

Voka Oost-Vlaanderen ziet haar rol vooral als netwerker om activiteiten te helpen initiëren en in lobbywerk voor de leden.

Voka volgde de uitbreiding van de industriezone De Prijkels nauw op, in eerste instantie voor de ontsluiting van de toegangswegen van de zone om de bijkomende verkeersstromen na de uitbreiding aan te kunnen. Voka ijverde samen met de bedrijvenvereniging voor een goede ontsluiting[163].

In het project Concilio (2011 – 2014 met subsidie van VLAIO) dat gericht was op bedrijventerreinmanagement is de focus gelegd op netwerking, lokale belangenbehartiging en de realisatie van gezamenlijke initiatieven.

- Netwerking: nieuwjaarsreceptie, BBQ, After Work Party, Summerdrinks, ...
- Lokale belangenbehartiging bij: wegenwerken, mobiliteit, ontsluiting bedrijventerrein, ...
- Gezamenlijke projecten: studie bewegwijzering, studie waterbeheersing, jobbeurs…
- Gezamenlijke investeringen: camerabewaking, glasvezel, …
- Park management: onderhoud gemeenschappelijke delen, consortiumbewaking, winterdienst,
- Groepsaankopen: energie, afvalinzameling, huisnummers, gezamenlijke opleidingen, …

In een aantal bedrijvenverenigingen is Voka (mede als gevolg van het project) een actief lid in het bestuurscomité. Sommige initiatieven die in het kader van Concilio zijn geïnitieerd blijken succesvol, andere niet.

Het succes van een bedrijventerreinvereniging is volgens Voka Oost-Vlaanderen vooral te danken aan een sterke trekker ervan die daarbij omringd is door een trouwe groep medestanders.

163 https://www.voka.be/lobbydossiers/uitbreiding-bedrijventerrein-de-prijkels

Beide voorwaarden moeten vervuld zijn om tot duurzaam bedrijventerreinmanagement te komen. De trekker kan een ondernemer zijn van het bedrijventerrein of een gepensioneerde ondernemer, maar ook externen komen in aanmerking zoals betrokken ambtenaren of leden van professionele businessclubs. Op het bedrijventerrein in Eke is er bijvoorbeeld een zeer actieve trekker, het zwakke punt is dan wel dat wanneer zo iemand er mee stopt het gevaar loert dat er onvoldoende geanticipeerd is op opvolging omdat alles zo super loopt.

Verenigingen moeten een breed netwerk opzetten waardoor de leden direct voordeel kunnen halen bij lidmaatschap. Het komt er op aan om bij het opstarten vrij snel resultaten te kunnen neerzetten.

Het meest laagdrempelig – en directe triggers - zijn de gezamenlijke problemen, zo is De Prijkels vzw ontstaan uit een inbrakenplaag waar de bedrijven direct baat hadden bij een gezamenlijk beveiligingssysteem. Groepsaankopen staan al verder af van directe return en blijken dikwijls niet duurzaam te zijn. Het organiseren van een jobbeurs ligt in dezelfde lijn, te weinig directe oplossingen. De gezamenlijke activiteiten op de bedrijventerreinen moeten een zo groot mogelijke en vooral direct zichtbare impact en return hebben voor de bedrijven. Activiteiten die door derden georganiseerd worden, zoals bijvoorbeeld groepsaankopen door derden (consultants), bieden onvoldoende directe return voor de bedrijven en kennen daarom dikwijls maar een tijdelijk succes. Zelfs groepsaankopen die door de bedrijventerreinverenigingen zelf georganiseerd worden moeten opboksen tegen veel wantrouwen en gebrek aan interesse. Groepsaankopen gaan volgens sommige ondernemers in tegen de individuele vrijheid van de ondernemer.

De meest moeilijke aspecten – grootste drempels - zijn volgens Voka Oost-Vlaanderen de financiering en de tijd of administratieve ondersteuning.

Voka Oost-Vlaanderen ziet drie types van bedrijventerreinmanagement ontstaan.

- De bedrijventerreinvereniging met vrijwillig lidmaatschap.
- De vereniging van mede-eigenaars die wordt opgericht bij het ontwikkelen van nieuwe terreinen.
- Parkmanagement in handen van de projectontwikkelaar of (inter)gemeentelijke initiatieven.

Elk van de formules hebben voor- en nadelen, maar het type vereniging van mede-eigenaars geniet de voorkeur van Voka Oost-Vlaanderen omwille van de betrokkenheid van alle bedrijven en het uitsluiten van free-riders. De Prijkels vzw is voor Voka-Oost-Vlaanderen een mooi voorbeeld van goed werkende vzw bedrijventerreinvereniging. Het is voor 2020 wel een uitdaging om de initiatieven van Veneco op De Prijkels III en de activiteiten van De Prijkels vzw op elkaar af te stemmen.

Voka Oost-Vlaanderen stelt een nood vast aan vaste financieringsmechanismen en ziet de oplossing in de richting van meer verenigingen van mede-eigenaren en een materiele ondersteuning door de gemeenten, onder de vorm van personeel of tax-return.

Subsidies - van lokaal tot Europees – kunnen een trigger zijn voor projecten op korte termijn maar zijn geen duurzame instrumenten op langere termijn. Bedrijventerreinmanagement vraagt een langetermijnstrategie waarbij subsidies enkel een opstap kunnen zijn.

Meer duurzaam dan subsidies is de betrokkenheid van lokale of provinciale actoren, waarbij initiatieven geïnitieerd kunnen worden – specifieke projecten onder bepaalde criteria – in een ruimer kader en bedrijfsvriendelijk klimaat. Met inspirerende voorbeelden kan de lokale economie

een niveau hoger geschakeld worden. Originele en duurzame initiatieven verdienen extra aandacht en een prominente plaats in de communicatie van de gemeenten en regionale besturen.

Eigen verdienmodellen zijn zeer moeilijk te realiseren omdat de startinvestering te groot is en de tijd en middelen ontbreken om strategische plannen uit te werken die rendabel kunnen zijn. Een businessmodel op niveau van bedrijventerreinmanagement staat te ver af van de corebusiness van de afzonderlijke ondernemers.

Een vereniging die gebaseerd is op vrijwillig lidmaatschap is voor de bestaande bedrijventerreinen de meest haalbare formule, maar heeft een groot nadeel van free-riders.

Verenigingen van mede-eigenaren is volgens Voka Oost-Vlaanderen de ideale formule omdat het berust op verplicht lidmaatschap en gebaseerd is op de directe betrokkenheid van alle bedrijven op het terrein. Nadeel is hier dat deze formule enkel kan opgezet worden voor nieuwe terreinen.

Naast het financiële en het tijd-aspect is ook de complexiteit van de problemen een grote drempel naar oplossingen. Complexiteit zorgt voor traagheid in het realiseren van oplossingen en zet daarmee een directe druk op de betrokkenheid van de bedrijven. De traagheid wordt niet enkel veroorzaakt door complexiteit – bedrijventerreinen bevinden zich dikwijls op grondgebied van verschillende gemeenten en diverse overheidsdiensten en -niveaus moeten bij de oplossingen betrokken worden – maar ook door tegenstellingen in belangen. Gemeenten kunnen verschillende belangen hebben, maar ook de bedrijven zelf, de projectontwikkelaars en uiteraard de sociaal-culturele of maatschappelijke belangen kunnen ten opzichte van de economische komen te staan. Te denken is aan conflicten rond natuur, transport, mobiliteit, enz.

Voor bedrijven op bedrijventerreinen is het van belang dat initiatieven vertrekken vanuit de vragen van de bedrijven zelf en één probleem hoeft geen drie verschillende initiatieven (-nemers). In het geval van De Prijkels is het belangrijk dat bij gemeente-gerelateerde issues Deinze, Nazareth en Kruisem samenwerken. Hetzelfde geldt voor managementtaken en de samenwerking tussen De Prijkels vzw en Veneco. De directe betrokkenheid en interesse in een contract voor bijvoorbeeld ‘onderhoud en herstel’ zal makkelijker te realiseren zijn naar aanleiding van veelvuldige stroomonderbrekingen. Om de transformatoren zo snel en veilig mogelijk terug op te starten zal een gezamenlijk contract met een gespecialiseerde firma meestal snel gesloten zijn.

De belangrijkste triggers voor samenwerking zijn concrete problemen.

Bijlage 3. Portfolio van actoren vzw Platform Grensland Menen-Wervik

We geven hieronder een concreter beeld van de rol van deze actoren en van de aandachtspunten die in de gesprekken met de betrokken actoren werden vermeld.

Vzw Platform Grensland Menen-Wervik

De vzw Platform Grensland Menen-Wervik (2010)[164] - de bedrijventerreinvereniging van de bedrijvenzone Grensland Menen-Wervik - stelt zich zeer ruime doelstellingen, zowel op sociaal, economisch, ruimtelijk, milieu- als andere vlakken. Centraal staan gezamenlijke bedrijfsfaciliteiten en duurzame inrichting van het bedrijventerrein.

[164] Staatsblad http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv_pdf/2010/11/23/10170152.pdf

Platform Grensland Menen–Wervik is opgericht na een bevraging bij de bedrijven op de zone en telt een lidmaatschap van meer dan 90% van de gevestigde bedrijven[165]. Uit de bevraging kwamen volgende prioritaire bezorgdheden.

- Een verbetering van infrastructuur, orde en netheid.
- De veiligheid en bewaking van de zone.
- De bereikbaarheid en bewegwijzering van de zone.
- De Communicatie met externen: buurt, overheid.
- De Communicatie intern: naar leden van Platform.

De belangrijkste doelstellingen zijn het stimuleren van samenwerking, belangenbehartiging en een aanspreekpunt en spreekbuis zijn voor het bedrijventerrein.

De bedrijventerreinvereniging werd de eerste tien jaar getrokken door geëngageerde voorzitters en een actieve raad van bestuur. De steden Menen en Wervik zijn geen effectief lid van de bedrijventerreinvereniging maar adviserende partner en sinds mei 2019 is er een deeltijds bedrijventerreinmanager.

Nu reeds zijn dertien bedrijven van Wervik van buiten de zone aangesloten bij de bedrijventerreinvereniging en bedrijven van Menen Oost maken plannen in die richting, met behoud van eigenheid. De statuten moeten in die zin gewijzigd worden.

Bedrijventerreinmanager

In de periode voor er een bedrijventerreinmanager was werden alle acties getrokken door de raad van bestuur, een groep enthousiaste ondernemers maar met beperkte tijd en middelen.

Sinds mei 2019 is er een parkmanager van de bedrijvenzone Grensland Menen-Wervik, mede dankzij de call van VLAIO van 2016 en van de financiële participatie van de steden Menen en Wervik. Er is een budget voor een parttime management van één dag in de week. De huidige parkmanager was tot daarvoor voorzitter van de bedrijventerreinvereniging en is zeer vertrouwd met zowel de problemen als met het netwerk van mensen en organisaties die kunnen deel uitmaken van oplossingen.

Belangrijkste taak is om hét aanspreekpunt te zijn voor zowel bedrijven als externen en om de vertaalslag te maken van de beleidslijnen van de bedrijventerreinvereniging.

De bedrijventerreinmanager trekt de projecten die door het platform Grensland Menen-Wervik uitgezet worden. Het is de bedoeling om in de toekomst nieuwe projecten op te zetten rond tewerkstelling, opleiding en training. De verwachting is dat door de bemiddeling van een bedrijventerreinmanager de bedrijven gemakkelijker hun deuren zullen open zetten voor samenwerking met OCMW's en toeleiders naar de arbeidsmarkt.

Werkgroepen

Op het bedrijventerrein zijn enkele werkgroepen actief en die hebben allen een vrij autonome werking.

165 http://www.pomwvl.be/sites/default/files/uploads/europese_projecten/BISEPS_Herman%20Wenes_Grensland.pdf

Zo is er een werkgroep HR-beleid, veiligheid, beeldvorming en openbedrijvendag. De werkgroepen worden dikwijls getrokken door leden van de raad van bestuur of door specialisten in de bedrijven.

De werkgroepen zijn het levend en lerend netwerk van het bedrijventerrein.

MIROM afvalintercommunale

MIROM (Milieuzorg Roeselare en Menen) is een samenwerking van MIROM Menen en MIROM Roeselare en staat als afvalintercommunale in voor de preventie, de inzameling en de verwerking van het huishoudelijk afval van 15 steden en gemeenten. De twee afvalintercommunales voeren een gelijklopende afvalbeleid met centraal daarin het Materialendecreet van de Vlaamse overheid. Hierbij wordt uitgegaan van de prioriteitenladder, van afvalpreventie, hergebruik, recyclage, verbranden met energierecuperatie tot tenslotte (als het niet anders kan) storten. MIROM Roeselare is gericht op restafvalverwerking en tuinafvalophaling en doet de coördinatie van projecten. MIROM Menen is gericht op optimalisatie van recyclageparken en glasbolinzameling.

Het grote voordeel van Miron op de site is hun kennis en informatie – vragen als ‘mag dat van Vlarem’ zijn dikwijls een rem of zo niet een vertragende factor op activiteiten. Miron biedt ook mogelijkheid tot tijdelijke berging van afval van het bedrijventerrein. Samen met enkele andere grotere bedrijven is Mirom een van de trekkers van de bedrijventerreinvereniging.

Maatwerkbedrijf ’t Veer

’t Veer is een actieve trekker geweest bij het opstarten van de bedrijventerreinvereniging en is een belangrijke partner bij de projecten rond circulaire economie en inclusieve tewerkstelling.

Als maatwerkbedrijf met diverse activiteiten is het potentiële bewerker en verwerker van materialen, zowel om terug toe te leveren aan de productieketen als voor het ontmantelen en gescheiden recyclage of afvalverwerking.

Op vlak van tewerkstelling is het de ambitie om meer doorstroom te realiseren naar reguliere bedrijven en om tewerkstelling te vinden in afgeleide activiteiten op het bedrijventerrein zoals groenonderhoud.

WVI West-Vlaamse Intercommunale

WVI (West-Vlaamse Intercommunale - dienstverlenende vereniging) vertegenwoordigt 54 gemeenten en steden, waaronder Menen en Wervik. Vanuit hun opdrachten ruimtelijke ordening zijn het ontwikkelen en het beheer van bedrijventerreinen een belangrijke prioriteit.

WVI ontwikkelde het terrein Grensland Menen-Wervik, voert het bedrijventerreinbeheer en ondersteunt het bedrijventerreinmanagement van Grensland Menen-Wervik. WVI heeft recht van voorkoop en kan zo de bestemmingen mee bepalen.

WVI bakent de beheerstaken duidelijk af als ’terrein-gebonden’ aspecten en deze zijn ook vastgelegd in de contracten met de bedrijven. Met ‘goed’ beheer wil WVI de uitstraling van het bedrijventerrein verzekeren.

- Onderhoud van groenzones (eventueel op langere termijn in samenwerking met bedrijven in functie van de duurzaamheid) en waterbuffering.
- Transparante bewegwijzering.

- Camera's in functie van de veiligheid.

Wegen en riolering worden na de ontwikkeling overgedragen aan de steden of gemeenten.

Bedrijventerreinen worden een schaars goed en het is voor WVI van belang om bestaande bedrijventerreinen te verzorgen en indien nodig om het bedrijventerreinmanagement te ondersteunen. Deze taken zijn voor WVI evenwel secundair, gebeuren enkel op vraag en als er geen andere initiatiefnemers zijn. Deze taken zijn aanvullend en niet pro-actief.

Bij het ontstaan van de bedrijventerreinverenigingen waren de grenzen met de beheerstaken niet altijd even duidelijk en WVI heeft uitdrukkelijk gekozen om waar mogelijk een aanzet te geven tot het ontstaan van een bedrijventerreinvereniging door bijvoorbeeld in de opstartperiode op een bedrijventerrein een 'meet & greet' te organiseren waarbij de kiemen van netwerking kunnen gelegd worden. Verdere initiatieven moeten volgens WVI van de bedrijven zelf komen, een bedrijventerreinverenging moet bottom-up groeien en gestuurd worden, vanuit motivatie en bereidheid tot samenwerking. De bedrijventerreinvereniging Grensland Menen-Wervik is zo ontstaan en gegroeid. De trekkers van de vereniging moeten ondernemers van het bedrijventerrein zijn, steden of andere diensten kunnen dat nooit overnemen. VLAIO kan met subsidies een trigger zijn, maar de kiemen kunnen maar groeien als er bereidheid is op het terrein. Steun moet volgens WVI bij voorkeur naar bestaande initiatieven gaan en aansluiten bij de behoeften op het terrein.

Bedrijventerreinmanagement wordt als zeer noodzakelijk gezien en in het verleden heeft WVI ook onderzoek gedaan naar het Nederlandse BIZ-concept.

Vanuit WVI zijn diverse dienstverleningen en tools voorzien waar bedrijventerreinmanagers een beroep op kunnen doen maar WVI is geen sturende factor en geen lid van de bedrijventerreinvereniging. Vanuit het takenpakket van het parkbeheer en het WVI-koepelproject bedrijventerreinmanagement[166] kan ondersteuning (vooral op administratief vlak) geboden worden aan nieuwe bedrijventerreinverenigingen of bedrijventerreinverenigingen in wording. De doelstellingen zijn divers.

- Voorzien in of helpen zoeken naar collectieve voorzieningen, al dan niet in samenwerking met de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij POM West-Vlaanderen of andere (private) dienstverleners.
- Helpen bij en - in overleg met de bedrijven en het gemeentebestuur - zoeken naar 'producten' die voor de bedrijven kostenvoordelen en een groter duurzaamheidsrendement opleveren.
- Het helpen opzetten van bedrijventerreinmanagement met projectgebonden acties zoals: terreinbeheer (groenvoorziening, bewegwijzering), faciliteitenmanagement (collectieve afvalinzameling, gezamenlijk groenonderhoud, collectieve afspraken over beveiliging), management van nutsvoorzieningen (gezamenlijke energie-inkoop, hergebruik water), ontwikkelingsmanagement (kennisuitwisseling, trainingscentrum, gezamenlijke EHBO-cursussen) en vestigingsmanagement (gezamenlijke promotie, rapportering van knelpunten aan de overheid).

WVI wil aspecten als groepsaankopen bij voorkeur bij het bedrijventerreinmanagement plaatsen omdat overheidsorganisaties zoals WVI te weinig flexibel kunnen inspelen en beperkt zijn in hun opties door onder andere de wetgeving op openbare aanbestedingen.

166 https://www.wvi.be/nl/nieuws/wvi-koepelproject-bedrijventerreinenmanagement-goedgekeurd

WVI wil in de toekomst de revitalisering Grensland Menen-Wervik ondersteunen maar het initiatief moet van de bedrijven komen. Bij revitalisering kan een bedrijventerreinvereniging een voordeel geven omdat het zorgt voor een duidelijke gesprekspartner, maar de vereniging moet meer zijn dan een netwerk en een actief beleid voeren, bijvoorbeeld met een parkmanager zoals dat nu op een vlotte manier gebeurt.

POM West-Vlaanderen

West-Vlaanderen is meer nog dan de andere provincies gekenmerkt door kmo-ondernemerschap en kent een aantal opmerkelijke provinciale initiatieven ter ondersteuning die mee bepalend zijn voor de (complementaire) werking van de POM. Zo zijn er het Charter Duurzaam Ondernemen (DO) en de Fabrieken voor de Toekomst (fvdt) met ondernemingen die ook op bedrijventerreinen trekker zijn. Het Charter DO was een initiatief van de POM maar is nu overgenomen door Voka (360° gericht, PPP) en omvat een 60-tal bedrijven die ook op bedrijventerreinen actief zijn met acties.

Vroeger maakte de POM deel uit van het bestuur van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling, nu niet meer. Vroeger ontwikkelde de POM ook zelf bedrijventerreinen. Nu geeft de POM enkel steun en advies gezien er toch twee sterke ontwikkelaars zijn, naast ook enkele privé-initiatieven. Vroeger had de POM eigen diensten voor het bedrijventerreinmanagement en voor bedrijventerreinverenigingen. De acties zijn nu eerder gericht op algemene ondersteuning. Alle nieuwe bedrijventerreinen hebben nu van bij de start een bedrijventerreinvereniging.

Jaarlijks organiseert de POM West-Vlaanderen een meeting voor stakeholders van bedrijventerreinmanagement (naast parkmanagers vooral ook gemeentelijke ambtenaren) met korte pitstops (presentaties van initiatieven) en een centraal thema (2018: mobiliteit – 2019: groepsaankopen). Initiatieven die ondersteund worden zijn zeer verscheiden: opleiding brandblussen, Duurzaamheidsmeter PPP, LED-verlichting, Persluchtdetectie, Wetgeving (milieu, sociaal), biodiversiteit (green deal), enz.

Met project Grensland is Circulair wordt gewerkt aan een bedrijventerrein van de toekomst.

Steden Menen en Wervik: visie en beleid

De steden Menen en Wervik liggen mee aan de basis van de bedrijventerreinvereniging. Er is eenheid in visie, nauw overleg en een positieve ondersteuning. De steden zijn ook betrokken bij het subsidiedossier voor de call van 2016 van VLAIO waarmee een bedrijventerreinmanager kan aangesteld worden. In 2019 hebben de steden een convenant gesloten met de bedrijventerreinvereniging, onder andere over veiligheid.

De steden hebben naar eigen zeggen alle belang bij een goede werking op het bedrijventerrein en zien dat ook als een belangrijke ondersteuning voor de kmo's in de regio. Door de bedrijventerreinvereniging hebben de steden één aanspreekpunt en kunnen zij in een wisselwerking van informatie en activiteiten het economisch weefsel ondersteunen. Dat ook bedrijven van buiten de bedrijvenzone lid kunnen zijn van de bedrijventerreinvereniging maakt hen van nog groter belang. Het lidmaatschap van zowat 90% van de bedrijven garandeert de gedragenheid en de effectieve vertegenwoordiging van de bedrijventerreinvereniging, wat haar belang nog doet toenemen.

De ondersteuning van de steden Menen en Wervik is altijd in de vorm van cofinanciering en samenwerking. Er is een financiële tussenkomst voor de bedrijventerreinmanager (samen €

18.000) en in de camerabewaking. Activiteiten op het bedrijventerrein kunnen ondersteund worden door de stedelijke diensten. Als verantwoordelijken van de politie hebben de steden baat bij een goede samenwerking met de bedrijventerreinvereniging voor de handhaving van veiligheid.

De steden zijn partners in project Grensland is Circulair en willen met hun participatie de duurzaamheid van het bedrijventerrein ondersteunen.

Sociale partners

Voka - Vlaams netwerk van ondernemingen en UNIZO zijn netwerkcontacten die mee betrokken zijn in belangenverdediging maar geen actieve rol spelen in het bedrijventerreinmanagement.

Werknemersorganisaties zijn niet betrokken.

3PT Consult

3PT Consult is betrokken bij het project Grensland is Circulair als expert op vlak van projectmanagement en stelt enkele duidelijke verwachtingen voorop.

Grensland is Circulair is een ambitieus project om van selectieve inzamelingen over te gaan naar een overkoepelend afvalmanagement. In de toekomst wil men ook het project Mooimakers erbij betrekken en in functie van Grensland is Circulair groepsaankopen overwegen. Ook energie – een klassiek thema bij bedrijventerreinverenigingen in West-Vlaanderen – kan op de agenda komen. In een ideaal scenario wordt een circulair bedrijventerrein ook zelfvoorzienend op vlak van watergebruik.

Projecten zoals Grensland is Circulair kunnen volgens de gesprekspartners maar slagen indien er voldaan wordt aan een aantal voorwaarden.

- Ambitieuse projecten als Grensland is Circulair kunnen enkel uitgevoerd worden met financiële steun van de overheid.
- Er is behoefte aan informatie en inspirerende voorbeelden vanuit het programma Vlaanderen Circulair en ook aan netwerking met collega's van de 53 geselecteerde projecten in de call 2019. Bedrijven geloven bedrijven en daarvoor zijn themagerichte netwerkevents belangrijk.
- Bedrijventerreinen zoals Grensland Menen-Wervik huisvesten veel maakbedrijven en hebben een grote(re) nood aan samenwerking.

Elke stakeholder heeft zijn eigen verantwoordelijkheden en opdrachten. Algemeen gesproken kan de rol van de stakeholders verschillen naargelang de aard van de activiteiten op het bedrijventerrein, de provincie, de al dan niet ondersteuning van de lokale overheden en hun beschikbare middelen. Elke partner heeft in Grensland is Circulair een eigen inbreng. De POM is best geplaatst om provincie-omvattende thema's, zoals bijvoorbeeld afvalbeheer, op te nemen. de POM West-Vlaanderen was trekker voor het Charter Milieu en Duurzaam ondernemen. Consultants zijn belangrijk voor hun ervaring en expertise, de inbreng is projectgebonden.

Voor projecten wordt volgens de gesprekspartners best een partnerschap opgericht waarbij elke partner zijn aandeel kan inbrengen en zo het oorspronkelijk beschikbare budget verhogen.

OVAM

OVAM is betrokken bij Grensland is Circulair met het project Vlaanderen Circulair en heeft de analyse gemaakt van afvalbeheer en -hergebruik volgens het verdienmodel Cirkeltips dat door OVAM is ontwikkeld.

Bijlage 4. Portfolio van actoren vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren Centrum Zuid

We geven hieronder een concreter beeld van de rol van de actoren en van de aandachtspunten die in de gesprekken met de betrokken actoren werden vermeld.

vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren PMHH

Het parkmanagement loopt over twee bedrijventerreinen[167] De gemeente Houthalen-Helchteren is lid van de algemene vergadering en de raad van bestuur is de trekker en zorgt voor dagelijkse opvolging.

De vzw PMHH behartigt de economische en maatschappelijke belangen van de bedrijven op het bedrijventerrein Houthalen-Helchteren Centrum Zuid en Europark (Lanaken) en verenigt en versterkt de samenwerking tussen de ondernemers en zet in op duurzaamheid.

Lidmaatschap geeft volgende voordelen[168].

- Instap in de groepsaankopen.
- Informatie over steunmaatregelen, nieuws vanuit de bedrijvenzones, nieuwe initiatieven rond samenwerkingen op de industriezones, werkzaamheden en andere eventualiteiten via nieuwsbrieven en website.
- Aankondigingen van eigen events zoals opendeurdag, een winnend award,…
- Deelname aan de jaarlijkse algemene vergadering.
- Instap in WhatsAppgroep SAAR omtrent veiligheid op de industriezone Centrum-Zuid.

Naast bovenstaande individuele voordelen werkt het parkmanagement aan gemeenschappelijke belangen zoals de signalisatie en projecten rond veiligheid.

De vzw is de spreekbuis voor de bedrijven op de industriezone en heeft trimestrieel gestructureerd overleg met de gemeente Houthalen-Helchteren.

De vzw PMHH werkt op drie verschillende niveaus.

- Het eerste niveau is de infrastructuur waar men het terrein wil uitbouwen met een duurzaam beheer in het achterhoofd: de inplanting van wegen en mobiliteit, groenbeheer en groene gebouwen, indien mogelijk een centraal facility point als aanspreekpunt voor alle bedrijven, collectieve hoog rendement nutsvoorzieningen en groene energie zijn hiervan voorbeelden.
- Een niveau hoger is de samenwerking op bedrijventerreinen (collectief) met uitwisseling van reststromen, gezamenlijke aankopen en/of facility sharing en kennisuitwisseling.

167 Website: https://www.zone-houthalen-helchteren.be/

168 https://www.zone-houthalen-helchteren.be/p/voordelen-lidmaatschap.html

- Het derde betreft het individueel bedrijfsniveau waar wordt gestreefd om de bedrijfsvoering te optimaliseren op vlak van arbeidsomstandigheden, energie- en grondstoffengebruik en focus op de corebusiness.

Het bedrijventerreinmanagement operationaliseert de doelstellingen van de vzw en is uitbesteed aan Quares.

Parkmanager

Het Autonoom Gemeentebedrijf Houthalen-Helchteren gaf in 2012 Quares de opdracht om bedrijventerreinmanagement uit te bouwen en als bedrijventerreinmanager het beleid uit te voeren op het bedrijventerrein Centrum-Zuid[169]. Het is de doelstelling om bedrijven op het terrein gericht te laten samenwerken rond tal van thema's: duurzame energie en materialen, beveiliging, signalisatie, enz.

Quares organiseert op Houthalen-Helchteren Centrum Zuid de collectieve diensten en groepsaankopen en spoort potentiële synergieën tussen de bedrijven op om reststromen en energie te delen.

Een andere belangrijke opdracht is het uitbouwen van communicatie en netwerking op het bedrijventerrein.

De huidige parkmanager is sinds 2018 de operationele en administratieve ondersteuning voor de bedrijvenzone Houthalen-Helchteren Centrum-Zuid, naast ook Europark, de bedrijventerreinen in Peer (Bokt), Diepenbeek (Dorpveld II) en Maaseik (Jagersborg). Voor Centrum Zuid zijn 8u/week voorzien.

De parkmanager werkt in nauw contact met de raad van bestuur en heeft op trimestriële basis overlegmomenten over zaken als mobiliteit, signalisatie, groepsaankopen en vragen van de bedrijven.

Veel aandacht gaat naar interne en externe communicatie en de parkmanager treedt ondersteunend op bij de organisatie van bedrijfsbezoeken, netwerkmomenten, gastlezingen, infosessies en andere events die door de ondernemersclub OCHH worden opgezet. Er wordt gezorgd voor nieuwsbrieven, informatie op smartsites en social media, persoonlijke contacten en behoeftepeiling.

Bij het aspect duurzaamheid gaat het vooral om een systematische ondersteuning van de bedrijven in hun evolutie naar maatschappelijk verantwoord ondernemen door het voorzien in informatie om de bedrijfswerking te verduurzamen.

De parkmanager is de verbindende persoon tussen alle betrokkenen, beheert het (vooropgesteld) budget en heeft vier essentiële functies.

- Preventiefunctie met een preventief onderhoudsprogramma om continuïteit te garanderen.
- Signaleerfunctie door de continue aanwezigheid en door problemen direct te signaleren.
- Coördinatiefunctie waarbij het contacteren van leveranciers van diensten en/of voorzieningen een belangrijke taak is om te zoeken naar synergievoordelen.
- Informatiefunctie door bereikbaar te zijn voor alle vragen en opmerkingen.

169 https://commercial.quares.be/nl/referenties/detail/bedrijventerreinen-houthalen-helchteren

Essentieel is ook de permanente subsidiescreening, de parkmanager excerpeert de verschillende subsidiemogelijkheden voor de bedrijventerreinen en voor de bedrijven en helpt bij het zoeken naar nieuwe projecten en initiatieven.

Quares

Quares - Quality Real Estate Services - is een vastgoedspecialist met ook activiteiten van bedrijventerreinmanagement.

Sinds 2010 hanteert Quares een nieuwe aanpak rond het bedrijventerreinmanagement van zowel nieuwe als bestaande bedrijventerreinen en dit in nauwe samenwerking met de betrokken bedrijven, investeerders, overheden en andere relevante stakeholders. Quares werkt rond ondersteunende faciliteiten en gezamenlijk aankopen. De bedoeling is om kosten te besparen en duurzamere diensten uit te werken rond energie, afval, beveiliging en andere thema's: '*In dialoog met de stakeholders geven wij vorm aan toekomstbestendige bedrijventerreinen die weerbaar en wendbaar zijn voor verandering'.* Quares Management, presentatie 22/6/2020. Door de schaalgrootte qua aankoop kan er gezorgd worden voor een kostendaling en serviceverhoging met snellere interventietijden. De algemene uitstraling van het bedrijventerrein is een prioritaire zorg, netheid en veiligheid op het terrein, en een transparant signalisatieplan.

Quares maakt deel uit van het project 'Logigrid' waarbij de energietransitie centraal staat die Vlaanderen moet doormaken om de klimaatakkoorden te behalen[170]. Bedrijven kunnen samenwerken in hernieuwbare energie-gemeenschappen, waarbinnen productie- en opslagcapaciteit worden gedeeld en het energieverbruik op elkaar wordt afgestemd. Smart micorgrid technologie zorgt hier voor een digitale en automatische sturing van deze samenwerking. Ook op het bedrijventerrein Mechelen-Noord werkt Quares mee aan het project Smart Business Area of the future dat inzet op de realisatie van een 'Local Energy Community'. Dit is een proeftuin die meer dan 2MIO EUR steun heeft ontvangen van Vlaanderen via de speerpuntcluster Flux50. Quares onderneemt dit project samen met Engie, Intervest Offices en Continental. Samen zal er geïnvesteerd worden in bijkomende lokaal opgewekte energie via zonnepanelen, voorzieningen voor elektrische voertuigen, real time monitoring en sturing van alle energiegebruiken binnen een zone waar meer dan 5000 mensen werken. Statische en mobiele batterijen zullen de vraag en het aanbod naar energie lokaal in evenwicht brengen alvorens aan te takken op het macro-grid.

Quares heeft in opdracht van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij POM Antwerpen twee handleidingen uitgewerkt over duurzaam bedrijventerreinmanagement om nieuwe en bestaande verenigingen te ondersteunen die inzetten op samenwerking op bedrijventerreinen.

Voor Quares is voor goed bedrijventerreinmanagement de driehoek gemeenten – bedrijven - bedrijventerreinmanager essentieel.

Ondernemingsclub OCHH (VKW)

De ondernemingsclub OCHH[171] is een netwerkorganisatie en enkel op indirecte wijze – als belangenverdediger van de bedrijven - betrokken bij het bedrijventerreinmanagement. OCHH is vertegenwoordigd in de gemeentelijke commissie GECORO Houthalen-Helchteren en op die

170 https://vil.be/project/logigrid/

171 https://www.vkwlimburg.be/cms/showpage.aspx?id=477

manier betrokken bij de economische aspecten en ruimtelijke ordening. Naast het feit dat OCHH een zetel heeft in de commissie GECORO, heeft een bestuurslid van OCHH ook een zetel in de "Adviesraad Leefmilieu" van de gemeente. In deze vergadering worden onder andere de vergunningsaanvragen besproken en advies gegeven aan de Gemeenteraad. Er heeft een bestuurslid ook een zetel in de werkgroep Limburgse Noord-Zuidverbinding.

In de effectieve uitwerking van het bedrijventerreinmanagement is OCHH een secundaire partij als verdediger van de belangen van de ondernemingen.

OCHH vertegenwoordigt +/- 100 bedrijven uit de gemeente die ofwel gevestigd zijn op een industriegebied of minstens 5 medewerkers is dienst hebben. De focus is gericht op: ontmoeten, netwerken, belangbehartiging en kennisdeling. De leden worden maandelijks geïnformeerd over actuele thema's via de nieuwsbrief, er worden bedrijfsbezoeken, infosessies en informele activiteiten georganiseerd over actuele bedrijfsgebonden thema's.

OCHH onderhoudt een nauw contact met de vzw Parkmanagement en heeft een goede onderhandelingspositie met het gemeentebestuur, beiden zijn vertegenwoordigd in het bestuur van OCHH[172].

OCHH functioneert als een lokale werkgeversorganisatie en belangenbehartiger met secretariaatsondersteuning van de Limburgse Werkgeversorganisatie, VKW Limburg. Met een frequent overleg met het gemeentebestuur en het opvolgen van gemeentelijke commissies, parkmanagement en belangrijke dossiers wordt voor de leden de vinger aan de pols gehouden, met speciale aandacht voor de projecten rond de Noord-Zuidas en wegenwerken op Europark. In het bestuur van het Parkmanagement zetelen drie bestuursleden van de ondernemersclub OCHH.

Leden van de ondernemingsclub OCHH kunnen voordelig lid worden van de vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren of bedrijven kunnen een combinatielidmaatschap nemen voor de ondernemingsclub OCHH en de vzw Parkmanagement Houthalen-Helchteren.

De rol van Voka-Limburg.

Voka heeft in Limburg – in het spoor van VKW - een andere manier om met de ondernemers in de verschillende gemeenten te communiceren. Voka stelt per gemeente een "Voka-Ambassadeur" aan, die het contact met de ondernemers en het gemeentebestuur onderhoudt. De Voka-ambassadeur streeft er naar om samen met Voka en de lokale beleidsverantwoordelijken een bedrijfsvriendelijk klimaat te creëren en een aanspreekpunt voor collega-ondernemers te zijn. Vermits er in Houthalen-Helchteren reeds een goed werkende ondernemersclub aanwezig is, werd de Voka-Ambassadeur opgenomen in het bestuur van de ondernemersclub Houthalen-Helchteren OCHH.

LRM Limburgse Reconversie Maatschappij

LRM[173] – de investeringsmaatschappij voor economische groei Limburg – zet financiële middelen en expertise in voor de transitie van de Limburgse 'maakeconomie' naar een innovatieve en technologische economie.

De betrokkenheid en impact situeren zich op strategisch niveau.

---

172 OCHH en haar bestuur: https://www.vkwlimburg.be/website/ondernemingsclubs/ochh/bestuur-ochh

173 Bron: https://www.lrm.be/over-lrm

De LRM werkt met partnerschappen op lange termijn en stapt in principe niet in een dagelijks beleid maar streeft naar een actieve bijdrage in de strategiebepaling. Ontwikkelingen in bedrijfsinfrastructuur vereisen volgens de LRM een langetermijnvisie - de administratieve procedures nemen soms jaren in beslag – en door een partnerschap aan te gaan met lokale stads- en gemeentebesturen en hogere overheden wil de LRM de ontwikkelingsprocessen beter stroomlijnen. Met deze strategie zouden projecten zoals de bouw van bedrijventerreinen sneller tot stand moeten komen.

POM

POM Limburg[174] ondersteunt het aantrekkelijk maken van de Limburgse bedrijventerreinen en het bevorderen van een goed ondernemersklimaat, op eigen initiatief of op vraag van de gemeenten en steden die de POM om expertise vragen.

De betrokkenheid en impact situeren zich op strategisch niveau.

Met de Provincie Limburg wordt aan een visie en plan gewerkt met betrekking tot de ontwikkelingskansen van bedrijventerreinen zoals thematische invulling, indeling van percelen en verdichting. POM Limburg kan ook begeleiden bij de opstart van bedrijventerreinmanagement bij zaken als groen- en parkbeheer, biodiversiteit, beveiliging, aanpak leegstand en het verhogen van de aantrekkingskracht voor nieuwe bedrijvigheid.

In Limburg zijn vooral de steden en gemeenten de trekkers van het beleid op een bedrijventerrein en de POM Limburg is aanvullend met terrein-overschrijdende projecten zoals bijvoorbeeld in de logistiek waar competenties worden gedeeld (vrachtwagenchauffeurs) over heel Limburg.

Op het bedrijventerrein Centrum Zuid van Houthalen-Helchteren is de POM niet prominent of structureel aanwezig, maar er is wel overleg met betrokkenen als daaraan behoefte is.

Gemeente Houthalen-Helchteren

De gemeenten in Limburg – en Houthalen-Helchteren zeker - zijn zeer sterk betrokken bij de ontwikkeling en het beheer en management van bedrijventerreinen. De gemeenten in Limburg nemen veel taken op zich die in andere provincies door de POM's en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling opgenomen worden.

Over de vijf bedrijventerreinen en de andere bestemmingsgronden heen wordt in Houthalen-Helchteren gezocht naar de meest optimale reconversie/allocatie van de activiteiten: industrie, toerisme, kmo-zones, enz. De betrokkenheid van het gemeentebestuur kadert in de algemene betrokkenheid bij sociaal-economische aspecten (middenstand, ondernemersclub, marktkramers, enz.).

De gemeente Houthalen-Helchteren onderhoudt netwerkcontacten met de POM en LRM op strategisch niveau en met de ondernemersclub en de bedrijventerreinmanager op operationeel niveau. Strategie en uitvoering lopen parallel. De gemeente Houthalen-Helchteren wil het zwaartepunt zijn in de netwerking rond bedrijventerreinen.

De gemeente Houthalen-Helchteren wil pionieren in circulaire economie en biedt hiertoe ook ondersteuning aan het economisch weefsel. De visie achter de transitie is drieledig.

- Closing the circle: afval omzetten in nieuwe grondstoffen.

174 Meer info: https://www.pomlimburg.be/

- Clean Tech Campus: een Clean Tech incubator voor start ups.
- Cradle to Cradle: waarbij het bedrijventerrein Centrum Zuid transformeert naar een circulair bedrijventerrein met zoveel mogelijk synergieën tussen bedrijven.

In de mate van het mogelijke wordt ook financiële steun geboden en wordt er naar nieuwe financieringsbronnen gezocht. De mogelijkheid van het aanleggen van een grondendatabank met daaraan verbonden een 'fonds' wordt onderzocht. Door meerwaarde te creëren kan er meer gerealiseerd worden. Samen met VLAIO wordt onderzocht hoe een financieringsmechanisme uitgewerkt kan worden dat zichzelf terugverdient.

De gemeente Houthalen-Helchteren ziet de financiering van bedrijventerreinmanagement niet als een kerntaak van de lokale overheid, wel de algemene ondersteuning en coördinatie van economische activiteiten algemeen en op bedrijventerreinen in het bijzonder. Bedrijventerreinmanagement is voor de gemeente Houthalen-Helchteren een laag bovenop het -beheer en moet gedragen worden door de (samenwerking tussen de) bedrijven. De gemeente wil wel meedenken.

Bionerga

Bionerga nv beheert één verbrandingsoven te Houthalen en heeft vijf composteerinstallaties verspreid over Limburg. De aandeelhouders van Bionerga nv zijn Limburg.net en Nuhma Cvba.

In de missie van het bedrijf staat expliciet dat *'Bionerga als betrouwbare, klantgerichte en maatschappelijk verantwoorde ondernemer optimaal grondstoffen en energie wil recupereren uit niet-herbruikbare afvalstromen'.*

Bionerga zet naast de twee klassieke pijlers van afvalverwerking, verbranding en compostering, ook in op sortering, biomassa en warmtenetten. Voor het potentieel aan warmte worden lokale toepassingen gezocht, waaronder de toelevering van energie aan bedrijven op het bedrijventerrein.

OVAM

OVAM informeert en ondersteunt (mee) verschillende projecten.

OVAM ondersteunt mee het Programma Projecten Terug in omloop (PPTIO). Deze pilootprojecten maken de koppeling tussen stedelijke transformaties, economische transitie en geïntegreerde bodemsanering[175].

Centrum Zuid is met zijn deelname aan Start2Share één van de 53 geselecteerde projecten in het kader van de call 2019 van Vlaanderen Circulair waaraan ook OVAM participeert.

KULeuven ASO

In het kader van het Programma Projecten Terug In Omloop wordt onderzoek gedaan over hoe bedrijven minder materialen en grondoppervlak laten gebruiken door elkaars afvalstoffen te hergebruiken en ruimtesparend te bouwen. In de studie wordt ook nagegaan hoe een wandel- en fietsverbinding geïntegreerd kan worden tussen het stadscentrum en de omgeving. Andere thema's zijn het delen van parkeerplaatsen, opslagplaatsen, refters en vergaderzalen om de

175 https://www.vlaamsbouwmeester.be/nl/subsite/terug-in-omloop

verstedelijkte ruimte optimaal te benutten en het waardevolle omliggende landschap te kunnen vrijwaren.

De onderzoeksgroep Stedenbouw en Architectuur (OSA) van KU Leuven doet hiervoor de projectregie. Ze. is aangesteld door de OVAM en het team Vlaams Bouwmeester om - via gesprekken met bedrijven - inzicht te krijgen in de toekomstmogelijkheden van het bedrijventerrein Centrum Zuid. Het doel van de studie is om na te gaan hoe een focuszone van een 15-tal bedrijven op Centrum-Zuid verdicht kan worden en welke activiteiten, ruimtegebruik, samenwerkingen en toekomstdoelen er gesteld kunnen worden.

Bijlage 5. Portfolio van actoren Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer

We geven hieronder een concreter beeld van de rol van deze actoren en van de aandachtspunten die in de gesprekken met de betrokken actoren werden vermeld.

Bedrijventerreinvereniging

De bedrijvenvereniging LCHM is een samenwerking tussen Hazeldonk en Meer en heet Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer[176]. Samen gaan zij voor het optimaliseren van een grensoverschrijdend bedrijventerrein. Eén van de speerpunten is het versterken van de organisatiegraad van de bedrijvenvereniging en het ondersteunen van de samenwerking.

De bedrijvenvereniging LCHM vertegenwoordigt zowel Nederlandse als Belgische ondernemers en verzorgt contacten met de overheid, behartigt de belangen van de ondernemers, zorgt voor een gezamenlijk veiligheidsbeleid en organiseert het parkmanagement.

De diverse aandachtspunten en prioriteiten zijn vastgelegd in een Wijkplan en de thema's worden voor opvolging aan de verschillende leden van het bestuur toegewezen. Door het eigenaarschap van de thema's bij de individuele bestuursleden te leggen wordt de duurzaamheid van de bedrijventerreinvereniging verankerd. Ieder bewaakt zijn portefeuille. Zo is er een evenredige verantwoordelijkheid binnen het LCHM bestuur.

Er is een algemene ledenvergadering (2/per jaar) en er zijn occasionele netwerkborrels voor het contact met collega ondernemers. De vergaderingen vinden plaats bij de leden.

De bedrijvenvereniging LCHM beheert het bedrijventerrein met een secretariaat en parkmanagement met de focus op de kwaliteit en de leefbaarheid voor bedrijven en haar werknemers.

Lidmaatschap versterkt de positie van bedrijven binnen de Gemeente Breda en de stad Hoogstraten en het bestuur van de bedrijvenvereniging behartigt de belangen van haar leden door regelmatig overleg met de gemeente Breda en de Stad Hoogstraten. Breda en Hoogstraten zijn vertegenwoordigd in de LCHM bestuursvergaderingen.

Op het bedrijventerrein is er grensoverschrijdende samenwerking, zowel de bedrijven gevestigd op het bedrijventerrein in Hazeldonk als op het bedrijventerrein in Meer kunnen lid worden van de vereniging, een gevolg van een Europees Interreg-project. Het Interreg-project was opgestart in 2007 en gerealiseerd in 2008/2009. Het bedrijventerreinmanagement was toen in handen van de Intercommunale Ontwikkelingsmaatschappij voor de Kempen IOK.

176 Gegevens hiervan zijn te vinden op www.lchm.eu

In 2019 is een procedure opgestart om een gezamenlijk BIZ/BID-model uit te werken. In januari 2020 heeft de meerderheid van de ondernemers op Hazeldonk ervoor gekozen om samen de krachten te bundelen en te kiezen voor een BedrijvenInvesteringZone Hazeldonk. Het BID onderzoek loopt nog steeds.

De missie van de bedrijventerreinvereniging is tweedelig.

- Enerzijds het gemeenschappelijk belang van de leden en het beheren en exploiteren van Logistic Center Hazeldonk-Meer.
- Anderzijds de optimalisering van het zakelijk belang van de ondernemers en de verbetering van de leefbaarheid voor de werknemers.

Zowel de stad Hoogstraten als de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij POM Antwerpen staan positief t.o.v. het BID idee en geven alle medewerking.

Parkmanager

Op de bedrijvenzone Hazeldonk-Meer is er sinds 2010 een parkmanager aangesteld om het bestuur van LCHM te ondersteunen. In de voorbije jaren is de parkmanager ook ingezet om de BIZ en de BID zones voor te bereiden. Centraal in de werking staan nu de volgende thema's.

- Optimaliseren parkmanagement m.b.t. uitvoering BIZ/BID-projecten
- Beheer groen en grijs
- Uitstraling/imago van het terrein
- Veiligheid
- Verkeer
- Duurzaam ondernemen (windmolens, zonne-energie, etc)
- Communicatie

Voor een uitgebreide beschrijving: zie 2.5.2. Samenwerking en thema's.

Intercommunale Ontwikkelingsmaatschappij voor de Kempen

De werking van de Intercommunale Ontwikkelingsmaatschappij voor de Kempen IOK[177] ligt in de lijn van de werking van de andere intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling.

IOK heeft 29 aangesloten gemeentebesturen en biedt ondersteuning op tal van gebieden zoals industrieel en sociaal grondbeleid en woonbeleid, milieudiensten, ruimtelijke planning, technische dienstverlening en andere. IOK werkt altijd in opdracht van de leden gemeenten en steden.

In opdracht van de stad Hoogstraten was IOK ontwikkelaar van het overgrote merendeel van de gronden van bedrijventerrein Meer en IOK was ook een tijdlang parkmanager. IOK ligt mee aan de basis van de bedrijventerreinvereniging en de werking van het huidig parkmanagement op Meer.

IOK neemt bedrijventerreinmanagement mee op in het takenpakket om de kwaliteit van de bedrijventerreinen in de regio te borgen. De activiteiten van het IOK-bedrijventerreinmanagement

[177] Meer info http://www.iok.be/industriebeleid/default.aspx?th=2421

richten zich op de grotere bedrijventerreinen in de Kempen en kennen twee vormen, het verplicht en het vrijblijvend bedrijventerreinmanagement.

- Bij nieuwe terreinen geldt de verplichting. Bij de ontwikkeling van nieuwe gronden wordt bij de verkoop een bedrag vastgelegd dat jaarlijks aan het IOK moet betaald worden voor activiteiten van parkmanagement. Voor deze nieuw ontwikkelde bedrijventerreinen voert IOK (weer) zelf het parkmanagement.
- In partnerschap met Voka Kempen zal het vrijwillig bedrijventerreinmanagement op bestaande bedrijventerreinen worden georganiseerd.

Er is een voltijdse IOK-bedrijventerreinmanager die eerste aanspreekpunt voor alle gevestigde bedrijven is. Op de website wordt informatie verzameld over de bedrijvenzones met bedrijventerreinmanagement en de projecten die gerealiseerd werden, in uitvoering zijn of in de planning staan.

POM Antwerpen

De POM Antwerpen informeert en ondersteunt met projecten de samenwerking op bedrijventerreinen. Hazeldonk-Meer deed onder andere een beroep op de subsidie in het kader van duurzaam ondernemen en realiseert een project samen met de stad Hoogstraten in het kader van het onderhoud van het bedrijventerrein en het onderzoeken van de mogelijkheden om een BID op te richten.

Stad Hoogstraten

Sinds 2018 is de aandacht voor economische activiteiten vanuit het stadsbestuur Hoogstraten toegenomen. In januari 2010 is er binnen de dienst economie een parttime medewerker om de werking van de bedrijventerreinvereniging en de projecten en activiteiten op te volgen en waar mogelijk te ondersteunen. De stad Hoogstraten besteedt ook een aanzienlijke bedrag voor de ondersteuning van economische activiteiten en onderhoudt contacten met de werkgeversorganisaties Voka en UNIZO door aanwezigheden op hun activiteiten. Het schepencollege trekt actief mee aan projecten die de lokale economie ondersteunen.

De reden voor de belangstelling voor de werking op de bedrijventerreinen en het bedrijventerreinmanagement ligt in drie aspecten.

- De bedrijven betekenen een belangrijke financiële bijdrage voor de stadsfinanciën.
- De beeldvorming van de terreinen straalt uit over de stad, gemeente en omgeving.
- De bedrijventerreinen zijn voor een belangrijk deel publiek domein.

De ondersteuning van het bedrijventerreinmanagement kadert in het ondersteuningsbeleid van de economie en handel in Hoogstraten algemeen[178].

De stad Hoogstraten ondersteunt actief het zoekproces van de bedrijventerreinvereniging om op het deel van Meer een BID te organiseren. De stad Hoogstraten ziet zijn taak hierbij als een bron van informatie en als liason officer tussen de partijen.

Het onderzoek naar de mogelijkheden om een BID te organiseren op het deel Meer, als spiegel voor de BIZ op het deel Hazeldonk, wordt mee ondersteund vanuit de POM Antwerpen met een subsidie.

178 https://www.hoogstraten.be/werken-en-ondernemen

Gemeente Breda

De rol van de gemeenten in Nederland met betrekking tot de bedrijventerreinen en de regionale ontwikkeling algemeen is deels te vergelijken met de rol in Vlaanderen van de provincies met het inzetten van de POM's.

De gemeenten innen de BIZ-bijdrage en keren het geld uit aan het BIZ-bestuur van het betrokken bedrijventerrein.

De gemeente Breda heeft ook impact door haar politieke keuzes. Breda bepaalde dat in 2020 de bedrijven 20% van hun eigen gebruik aan energie duurzaam moeten opwekken, bijvoorbeeld door zonne-energie. Hiervoor is een Quickscan ontwikkeld waarbij een (individueel) bedrijf kan zien wat de kansen, kosten en rendementen zijn.

Het Platform bv Breda

Het Platform bv Breda (2017) is een gezamenlijk initiatief van kennisdelen onder bedrijven, bedrijventerreinen, de overheid en de onderwijsinstellingen van Breda.

In 2018-2019 is met de ondersteuning van het Platform op Logistiek Centrum Hazeldonk een BedrijvenInvesteringZone BIZ opgezet.

Platform BV Breda betrekt de onderwijsinstellingen in Breda bij de Bredase ondernemerswereld en wil daarmee de studenten ondersteunen en (als toekomstige werknemers) koppelen aan het bedrijfsleven in Breda voor stage-opdrachten en werk. Er wordt samengewerkt met de drie grote onderwijsinstellingen in Breda: Avans Hogeschool, ROC West-Brabant en BUAS.

Recent hebben studenten in samenwerking met Platform BV Breda, de bedrijvenverenigingen, gemeente Breda, politie en taskforce Zeeland-West Brabant een onderzoek uitgevoerd naar de kwetsbaarheden ten aanzien van criminaliteitsaspecten op de bedrijventerreinen. 100 studenten van de opleiding integrale veiligheidskunde aan de Avans Hogeschool waren bij het project betrokken en stelden de resultaten voor op een symposium.

De bedrijventerreinvereniging Logistiek Centrum Hazeldonk-Meer is net als alle andere bedrijventerreinen in Breda aangesloten bij dit Platform.

Bijlage 6. Portfolio van actoren BIZ Bedrijventerrein Breda-Oost 3B-O

We geven hieronder een concreter beeld van de rol van de actoren en van de aandachtspunten die in de gesprekken met de betrokken actoren werden vermeld.

Ondernemersvereniging 3B-O

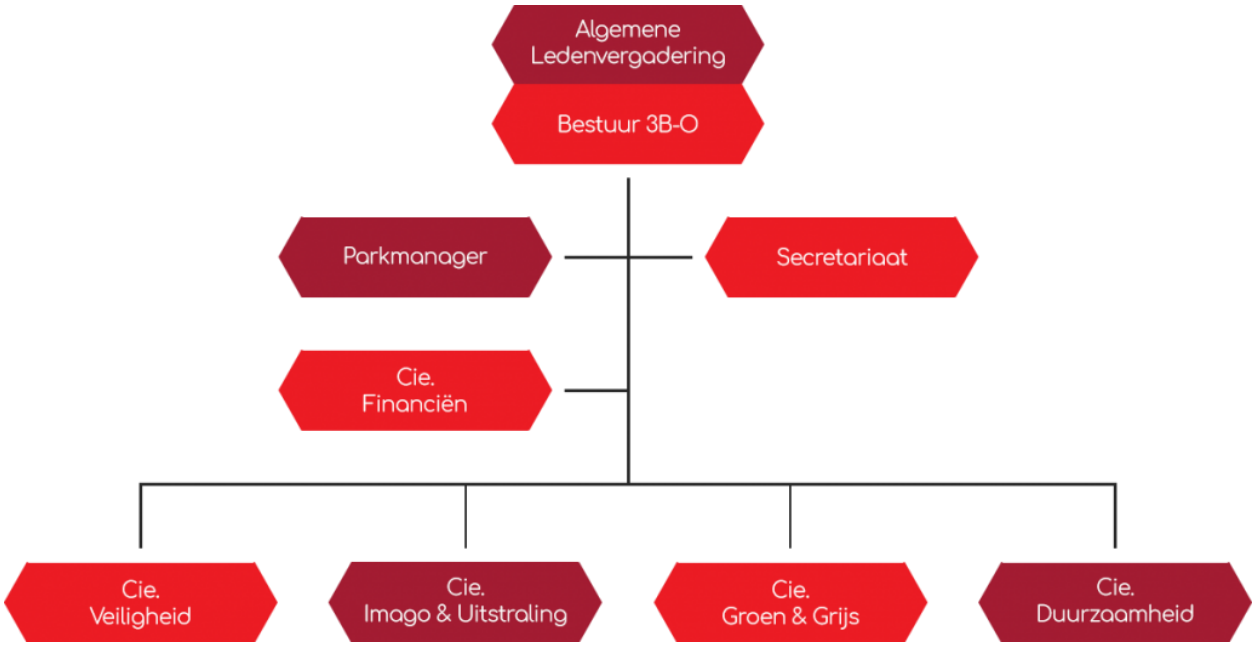
Op het BIZ Bedrijventerreinen Breda-Oost is de ondernemersvereniging 3B-O de belangenbehartiger en het centrale aanspreekpunt voor de bedrijven. Het doel is om de onderlinge contacten tussen de leden te verbeteren en actie te ondernemen om gesignaleerde knelpunten op te lossen.

Het bedrijventerreinmanagement is een uitvoerende organisatie die namens de vereniging of stichting de activiteiten uit het BIZ-plan uitvoert. Bedrijventerreinmanagement valt altijd onder een bestuur van een vereniging of stichting. Meestal wordt een bedrijventerreinmanager ingehuurd door het bestuur. De actoren en partners zijn de bedrijven, het bestuur, de gemeente en alle partijen die betrokken zijn in het project.

Het bedrijventerreinmanagement van 3B-O wordt aangestuurd door en voor de betrokken bedrijven, zowel grote als kleine bedrijven maken deel uit van het bestuur en alle bedrijven zijn door de BIZ-zone lid van de bedrijventerreinenvereniging. De dagelijkse werking wordt opgevolgd door een bedrijventerreinmanager die daarvoor een 1/5de opdracht heeft. De bedrijventerreinmanager is voor de andere werktijd betrokken bij het Platform BV Breda, waar zeer nauw mee samengewerkt wordt voor het bedrijventerreinmanagement. De bedrijventerreinmanager is de best geplaatste actor om het bedrijventerreinmanagement te trekken want die is enerzijds onafhankelijk maar werkt anderzijds ten behoeve van de bedrijven en heeft de tijd en de middelen om projecten op te zetten. Daarnaast zijn betrokken ondernemers ook erg belangrijk.

Een BIZ-structuur heeft voor ondernemersvereniging 3B-O de meeste kansen op duurzaamheid omdat er een bijdrageplicht in zit en een werkvorm voor langere tijd. Daarnaast is de meest cruciale factor voor een duurzaam bedrijventerreinmanagement de ambitie van de betrokken bedrijven algemeen en van het bestuur in het bijzonder. Naast de actieve participatie van de bedrijven zijn ook (extern) partnerschappen met de lokale overheid en het onderwijs van groot belang.

In Breda is de Stichting Platform BV Breda volgens de ondernemersvereniging 3B-O hét platform voor bedrijvenverenigingen en bedrijven. Het Platform BV Breda is de brug voor de ondernemers naar de 3O's - Ondernemerschap, Overheid en Onderwijs - en het biedt bedrijven en bedrijvenverenigingen ondersteuning bij thema's en onderwerpen, zoals duurzaamheid, vestigingsbeleid en veiligheid. Het platform stelt jaarlijks een actieprogramma samen met activiteiten, doelstellingen, ambities en aanpak. Het Platform bundelt kennis, middelen en ervaringen en brengt subsidies in kaart. Met de overheid worden afspraken gemaakt om bedrijven te ontzorgen en te ondersteunen.



Bron: website[179] – lijst bestuur en commissies in bijlage

179 https://3b-o.nl/

3B-O is de grootste BedrijvenInvesteringsZone van Nederland en de tweede BIZ in Breda, met zowat 500 bedrijven gevestigd op Minervum, Hoogeind, Moleneind Oost en West en de Bijster.

Het Bestuur bestaat uit vijf leden (voorzitter, bestuurslid, penningmeester, secretaris, bedrijventerreinmanager.

Er zijn vijf commissies actief.

- Commissie Financiën
- Commissie Veiligheid
- Commissie Imago & Uitstraling
- Commissie Groen & Grijs
- Commissie Duurzaamheid

De bedrijventerreinmanager is lid van alle commissies.

De externe partners zijn divers en projectgebonden.

- Platform BV Breda
- Projectleider
- Gemeente/ Stad
- Provincie / BOM
- Politie / brandweer
- Leveranciers beveiligingsbedrijven, groenbedrijven, reclamebureau etc.

De meest belangrijke partner voor het bedrijventerreinmanagement is het Platform BV Breda omdat zij de politieke beleidskeuzes van de gemeente Breda omzet in concrete projecten. Met de onderwijsinstellingen worden zowel onderzoeksopdrachten gedeeld als stagebegeleiding.

De partnerschappen van de overheden zijn van groot belang omdat ze de activiteiten daadwerkelijk ondersteunen en zorgen voor duurzaamheid. De steun van de gemeente is cruciaal voor een haalbaar uit te voeren plan, de financiële middelen en het beleid.

Alle partners leveren kennis, zorgen voor aansluiting op programma's en helpen om samenwerkingen op te zetten.

Bedrijventerreinmanager

De bedrijventerreinmanager werkt 16u per week voor de bedrijventerreinvereniging en de overige tijd voor het Platform BV Breda. De nauwe band tussen de bedrijventerreinvereniging en het platform geven een unieke combinatie van complementaire kennis.

De bedrijventerreinmanager heeft een uitvoerende taak en werkt in direct contact met het bestuur van de bedrijventerreinvereniging.

Een belangrijke taak van de manager is het actief meehelpen opstellen van het vijfjarenplan ter voorbereiding van de BIZ-procedure. Het BIZ-plan wordt ontwikkeld op basis van de vragen en behoeften van de bedrijven wat maakt dat de manager zeer kort staat bij de individuele bedrijven.

Platform BV Breda[180]

Het Platform bv Breda (2017) is een gezamenlijk initiatief van kennisdelen onder bedrijven, bedrijventerreinen, de overheid en de onderwijsinstellingen van Breda.

‘Platform BV Breda wil krachten bundelen tussen ondernemers, overheid en onderwijs door een intensieve samenwerking met deze 3O’s. Het versterken van het vestigingsklimaat in Breda en het ontzorgen van bedrijven zijn hierbij belangrijke doelstellingen. Het Platform fungeert als een kennisbank voor bedrijven. Het Platform BV Breda is een stichting waarin bestuurders van bedrijvenverenigingen vertegenwoordigd zijn. Samenwerking tussen bedrijvenverenigingen, gemeente en onderwijsinstellingen vormen een belangrijk fundament voor het platform. Waar het platform voornamelijk stadsbrede thema’s uitwerkt en onderzoekt, zijn de bedrijvenverenigingen voornamelijk bezig met het parkmanagement op het bedrijventerrein.’ Bron: website.

Platform BV Breda is een samenwerking van de grote bedrijventerreinen in Breda die samen inzetten op duurzaamheid, vestigingsklimaat, veiligheid en het verbeteren van de B2B.

Het platform is bedoeld om kennis te verzamelen en te verspreiden, behoeften te capteren en oplossingen te bieden. Door een gezamenlijk platform waar bedrijven terecht kunnen is er een betere structuur om met externe partners samen te werken.

Platform BV Breda is voor de ondernemers van bedrijven een brug naar 3O’s - Ondernemerschap, Overheid en Onderwijs - en zorgt dat de bedrijven en bedrijvenverenigingen kunnen samenwerken met de 3O’s en ondersteuning vinden voor de verschillende thema’s in hun werkgebied.

Het Platform kreeg van de gemeente Breda de doelstelling mee om in 2050 een klimaatneutrale plek te zijn, net zoals de gemeente zelf dat wil worden. In de Green Deal is vastgelegd dat Platform BV Breda, Gemeente Breda, Hezelaer Energie, De B.O.M. en Enpuls (Enexis) initiatief nemen om (binnen 2 jaar) het eerste elektriciteit neutrale bedrijventerrein in Breda te realiseren.

Het is de ambitie van Platform BV Breda om twee BIZ’en per jaar te realiseren. Om verloedering tegen te gaan en thema’s als veiligheid en duurzaamheid op de kaart te zetten moet elk bedrijventerrein in Breda een BIZ worden en álle ondernemers moeten hieraan verplicht meedoen[181].

Recent heeft met de ondersteuning van het platform de meerderheid van de ondernemers op Hazeldonk, deel van Logistiek Centrum Hazeldonk Meer (LCHM), ervoor gekozen om de krachten te bundelen en om een BedrijvenInvesteringZone uit te bouwen. De bedrijventerreinvereniging LCHM gaat nu voor het optimaliseren van een grensoverschrijdend BIZ/BID-bedrijventerrein[182].

In 2019 is men nog meer de krachten gaan bundelen en heeft men veel meer de samenwerking opgezocht met onderwijs en overheid voor projecten op de bedrijventerreinen, zoals voor de bewustwording op het gebied van veiligheid en duurzame energie. Er is een Green Deal gesloten met Enexis, Breda, Hezelaer Energy en de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij en er werden mede door hun steun vier nieuwe bedrijventerreinverenigingen opgericht. Platform BV Breda wil de plek zijn waar partijen elkaar gemakkelijk vinden om elkaar te versterken en te kunnen groeien.

---

180 https://www.platformbvbreda.nl/

181 Theo van Kuijk, voorzitter van het Platform

182 Zie casestudie Logistiek Centrum Hazeldonk Meer

Het Platform faciliteert bedrijven en verenigingen voor samenwerking en daardoor worden activiteiten ook duidelijker zichtbaar en gemakkelijker te realiseren. De focus ligt in 2020 op de uitstraling van de bedrijventerreinen, mobiliteit en duurzaamheid en is gericht op verschillende thema's.

- Het ondersteunen van bedrijven(terrein)verenigingen.
- Het opwekken van alternatieve vormen van energie.
- Het aansluiten op het warmtenet.
- Het opzetten van een pool van Bredase bedrijven die een bijdrage kunnen leveren aan de energietransitie.
- Het starten met een groenpilot op Spinveld.
- Het aanpakken via netwerkverband van parkeren en mobiliteit.

Het platform werkt hiervoor samen met Bredase bedrijven en bedrijventerreinverenigingen, de onderwijsinstellingen en de Gemeente Breda. Hiervoor wordt gehoopt om een convenant af te sluiten voor de komende vier jaar met de Gemeente Breda, Avans Hogeschool, BUAS en Curio. De grootste uitdaging is dat er voor elke partij een meerwaarde moet zijn en dat alle neuzen dezelfde richting moeten kiezen. Platform BV Breda zorgt hierbij voor een bestuurlijk draagvlak, steun van keyspelers en middelen.

Gemeente Breda

De rol van de gemeenten in Nederland met betrekking tot de bedrijventerreinen en de regionale ontwikkeling algemeen is deels te vergelijken met de rol in Vlaanderen van de gemeenten enerzijds en anderzijds de provincies met het inzetten van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen POM.

De gemeenten innen de BIZ-bijdrage en keren het geld uit aan het BIZ-bestuur van het betrokken bedrijventerrein.

De gemeente Breda heeft ook impact door haar politieke keuzes. Breda bepaalde dat de bedrijven in 2020 geacht worden om 20% van hun eigen energiegebruik duurzaam op te wekken en dit kan bijvoorbeeld door het zelf opwekken van zonne-energie. Hiervoor is een Quickscan ontwikkeld waarbij een (individueel) bedrijf kan zien wat de kansen, kosten en rendementen zijn.

Onderwijsinstellingen in Breda

Platform BV Breda betrekt de onderwijsinstellingen in Breda bij de Bredase ondernemerswereld en wil daarmee de studenten ondersteunen en (als toekomstige werknemers) koppelen aan het bedrijfsleven in Breda voor stage-opdrachten en werk. Er wordt samengewerkt met de drie grote onderwijsinstellingen in Breda: Avans Hogeschool, ROC West-Brabant en BUAS.

Recent hebben studenten in samenwerking met Platform BV Breda, de bedrijvenverenigingen, gemeente Breda, Politie en taskforce Zeeland-West Brabant een onderzoek uitgevoerd naar de kwetsbaarheden ten aanzien van criminaliteitsaspecten op de bedrijventerreinen BIZ Steenakker en BIZ 3B-O (Minervum en Moleneind). 100 studenten van de opleiding integrale veiligheidskunde aan de Avans Hogeschool waren bij het project betrokken en stelden de resultaten voor op een symposium.