

# Governancemodellen op bestaande bedrijventerreinen in Nederland



**Stec Groep aan Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli) in kader van Rli-advies verduurzaming  
bedrijventerreinen (Idik [hier](#))**

**Evert-Jan de Kort & Marijn Gradussen  
12 april 2023**

0 Inleiding	#3
1. Overzicht van de betrokken partijen	#4
2. De governance van overheden	#7
3. De governance op bedrijventerreinen	#12
4. (Na)beschouwing en suggesties voor Rli	#18

---

## Aanleiding

### Naar toekomstbestendige, duurzame bedrijventerreinen

Sinds kort groeit de aandacht voor bedrijventerreinen bij het Rijk, provincies en gemeenten. Echter, deze aandacht gaat voornamelijk naar de landschappelijke effecten van grootschalige distributiecentra en de concurrentie van de ruimtevrage van bedrijventerreinen met andere ruimteclaims zoals woningbouw. Er is geen beleid gericht op de verduurzaming van bedrijventerreinen zelf waarin de verschillende duurzaamheidsopgaven worden geïntegreerd.

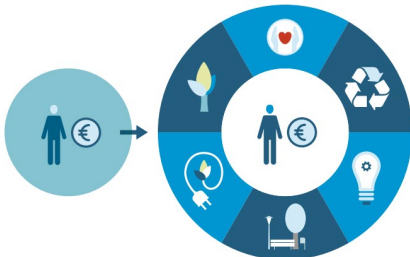
Dit terwijl de verduurzaming van bedrijventerreinen een impuls nodig heeft. Vermindering en vergroening van het energiegebruik en mobiliteit blijven achter, net als het bevorderen van circulariteit, klimaatadaptatie en biodiversiteitsherstel. Daarnaast zijn er vragen over de efficiëntie van het ruimtegebruik op bedrijventerreinen en over de bereikbaarheid ervan.

Er liggen op al deze thema's grote kansen op bedrijventerreinen waarmee de terreinen hun positieve impact kunnen vergroten en negatieve impact kunnen verlagen. Niet alleen economisch en in termen van werkgelegenheid, maar ook op het gebied van duurzame energie, klimaat, ecologie en een gezonde en prettige werkomgeving. Zo kunnen bedrijventerreinen de verduurzaming van de Nederlandse samenleving en economie versnellen en de brede welvaart in Nederland vergroten.

### Vaak nog te weinig slagkracht

Bedrijventerreinen vormen een verzameling van diverse bedrijven. Om de verduurzamingsopgave concreet aan te pakken zijn alle bedrijven nodig. Los van de hoge ambities blijft het vaak nog bij mooie woorden, zowel de losse bedrijven als gemeenten hebben beperkte slagkracht. Bedrijventerreinen in Nederland kennen over het algemeen een lage organisatiegraad. Dit kan verduurzaming belemmeren omdat bijvoorbeeld het 'vergroenen' en 'verblauwen' van een bedrijventerrein of het oprichten van een duurzame energiecoöperatie om onderlinge samenwerking vraagt. Ook voor overheden kan dit lastig zijn omdat ze een gezamenlijk aanspreekpunt missen. Daarnaast kennen de verenigingen of andere entiteiten die er wel zijn doorgaans een nauwe taakopvatting waarbij het 'schoon, heel en veilig' houden van het bedrijventerreinen het belangrijkste doel is. Bij overheden zien we dat het vaak ontbreekt aan voldoende prioriteit voor bedrijventerreinen en daarmee aan gebrekkige capaciteit en middelen. Ook remt de vaak verkokerde werkwijze van de overheid een effectieve aanpak.

**Figuur 1: Van een smalle focus op euro's en banen naar een brede blik op de maatschappelijke en economische waarde van bedrijventerreinen**



## Wat ligt voor u?

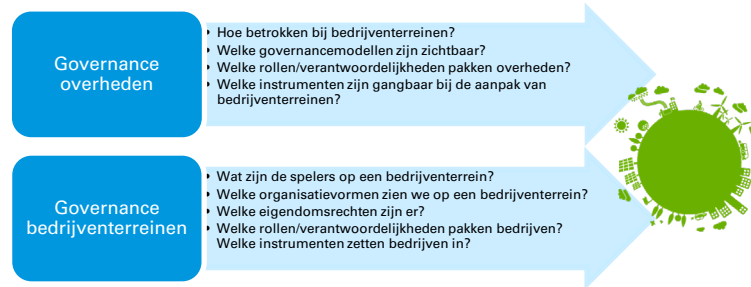
### Inzicht in governancemodellen op bestaande bedrijventerreinen

De mogelijke kansen om verduurzaming te versnellen worden niet altijd benut. In deze rapportage worden de mogelijkheden en belemmeringen van een meer geïntegreerde en gebiedsgerichte aanpak benoemd. Deze rapportage geeft inzicht in de verschillende organisatievormen en governancemodellen op bestaande bedrijventerreinen. Daarbij gaat het om de governance van overheden ten opzichte van bedrijventerreinen en de organisatievormen op de bedrijventerreinen zelf.

We gaan in op de volgende aspecten om de governance inzichtelijk te maken:

- De betrokken partijen en de rolverdeling hierbinnen
- De verschillende governancemodellen van overheden
- De verschillende governancemodellen op bedrijventerreinen

Bij alle onderwerpen geven we een landelijk beeld, voornamelijk kwalitatief en kwantitatief wanneer mogelijk. We plaatsen de cijfers en inzichten zoveel mogelijk in perspectief. Verder komen we met voorbeelden om de cijfers, begrippen en vormen van governance te laten leven.



# 1. Overzicht van de betrokken partijen



# stec groep 1.1 Belangrijkste spelers op bedrijventerreinen en hun rol

## Belangrijkste partijen, belangen en drijfveren

Bij bedrijventerreinen zijn verschillende publieke en private partijen betrokken. Op basis van verschillende onderzoeken kunnen we zes categorieën onderscheiden die we in onderstaande tabel beschrijven. Dit overzicht is niet limitatief; we focussen op de belangrijkste partijen en kenmerken. In hoofdstuk 2 en 3 gaan we dieper in op de publieke en private governance(modellen).

Partij	Rol
Ondernemer/ eindgebruiker	<ul style="list-style-type: none"> <li>De primaire gebruiker van een bedrijventerrein en de doelgroep waarvoor een bedrijventerrein wordt ontwikkeld.</li> <li>Dominant (circa 70% van de bedrijven) is de <b>eigenaar-gebruiker</b>; de ondernemer die zijn pand en kavel in eigendom heeft (onder andere vanuit pensioenvoorziening). De investeringen die eigenaar-gebruikers doen in grond en vastgoed hebben tot doel de bedrijfsvoering en het productieproces te faciliteren. Vastgoed en buitenruimte worden gezien als productiemiddel. Waardeontwikkeling van hun onroerend goed is geen primair belang en doel.</li> <li>De <b>huurders</b> (circa 30%) vormen een relatief kleine categorie. Het gaat om ondernemers die hun grond en vastgoed huren van een eigenaar-verhuurder, zoals een belegger. Waardegroei van vastgoed en grond is voor deze groep niet belangrijk. Prioriteit ligt op de bedrijfsvoering en het productieproces. Laatste decennium is de groep huurders gegroeid, mede door sterke groei van logistiek en 'light industrial' (onder andere bedrijfsverzamelplanden waarin veel beleggers actief zijn).</li> </ul>
(Project)- ontwikkelaars	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spelen een rol bij de realisatie van bedrijfspanden op nieuwe terreinen maar ook via herontwikkeling op bestaande terreinen. Soms neemt de ontwikkelaar de grondexploitatie en daarmee de hele (her)ontwikkeling van een bedrijventerrein voor zijn rekening. Ontwikkelaar kan de panden in eigen beheer houden (verhuur) of verkopen aan een eindgebruiker of belegger.</li> <li>Doel: realiseren van winst bij verkoop van gerealiseerd vastgoed.</li> </ul>
Beleggers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investeren vooral in logistiek en 'light industrial' vastgoed, zoals bedrijfsverzamelgebouwen. Andere soorten bedrijfsruimte (te) risicovol door 'maatpak-karakter'.</li> <li>Doel is (duurzaam) rendement behalen uit investering in bedrijventerreinen. Beleggers hebben belang bij waardebehoud en -ontwikkeling van vastgoed en grond op bedrijventerreinen, want huurinkomsten hangen af van de vastgoedwaarde.</li> <li>Divers: van kleine, lokale beleggers (waaronder bijvoorbeeld oud-ondernemers met veel affiniteit met bedrijventerreinen) tot grote institutionele beleggers.</li> </ul>
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grote rol in het ontwikkelen en uitgeven van bedrijventerreinen (zie ook De toekomst van bedrijventerreinen, PBL, 2009 &amp; De markt voor bedrijventerreinen, Platform 31, 2015). Circa 80-85% van de bedrijventerreinen is/wordt door gemeenten uitgegeven (bron: IBIS). De overige 15-20% via marktpartijen (zie ook paragraaf 2.1). De uitgegeven kavels zijn in eigendom van private partijen. De openbare ruimte in eigendom van de gemeente, die ook het beheer en onderhoud voor zijn rekening neemt.</li> <li>In toenemende mate zien we gemeenten die eigen subsidieregelingen opzetten of op andere manieren ondersteunen bij verduurzaming van bedrijventerreinen. Zo is in het bijzonder de platformfunctie van gemeenten belangrijk: zij zijn een belangrijke schakel om ondernemers in contact te brengen met elkaar, kennis te delen en de organisatiegraad aan te jagen.</li> <li>Bedrijventerreinen zijn voor gemeenten een middel voor (stimuleren) van lokale werkgelegenheid en een inkomstenbron (gronduitgifte, OZB).</li> </ul>
Provincies	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spelen een rol bij het bewaken van zorgvuldige planning en ontwikkeling van bedrijventerreinen, maar bijvoorbeeld ook in de kwaliteitsverbetering en verduurzaming van bestaande terreinen. Denk hierbij aan subsidieregelingen, fondsen, kennisdeling en inzet van (her)ontwikkelingsmaatschappijen. De ene provincie is hierin actiever en sturender dan de andere, wat samenhangt met de cultuur en sturingsfilosofie van de betreffende provincie.</li> <li>Provincies spelen deze rol vanuit hun wettelijke taak op het gebied van ruimtelijke ordening (Wet ruimtelijke ordening; Wro). Daarnaast speelt de provincie bijvoorbeeld een rol bij een veilige, schone leefomgeving, waterbeheer, energie en klimaat. Allemaal zaken waar bedrijventerreinen (in toenemende mate) een schakel in (kunnen) zijn. Er ligt een provinciaal belang in de zorg voor een kwantitatief en kwalitatief voldoende aanbod aan bedrijventerreinen.</li> </ul>
Rijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het Rijk speelt al jaren geen actieve rol meer rondom bedrijventerreinen. Deze verantwoordelijkheid ligt bij gemeenten en provincies. Wel is het Rijk meer zichtbaar bij specifieke locaties, die bijvoorbeeld gericht zijn op de topsectoren. Denk dan bijvoorbeeld aan financiering.</li> <li>Door alle ruimteclaims wil het Rijk nu weer meer de regie pakken en werkt zij nu onder andere aan een Nationaal Programma Werklocaties. Ook is het Rijk betrokken via programma's als Programma Verduurzaming Bedrijventerreinen, Werklandschappen van de Toekomst en indirect via bijvoorbeeld MIRT.</li> </ul>
Overige partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Banken/financiers:</b> spelen een rol bij financiering van investeringsplannen van ondernemers (nieuwbouw, uitbreidingen, renovatie, verduurzaming, et cetera). Duurzaamheid is een steeds belangrijker criterium bij het wel of niet verstrekken van leningen en tegen welke prijs (rente, risico-opslagen). Steeds meer banken hebben programma's voor verduurzaming. Denk aan voorwaarden bij hypotheekverstrekkung om te sturen op duurzame panden en investeringen.</li> <li><b>Verzekeraars:</b> spelen op allerlei manieren een rol bij het beperken van schade bij bedrijven door een gebeurtenis. De rol van verzekeraars wordt groter door de energietransitie (risico's samenhangend met bijvoorbeeld zonnepanelen en windmolens), circulaire economie (bijvoorbeeld toenemende risico's op broeibranden) en klimaatverandering (beheersbaar maken klimaatrisico's zoals overstroming/wateroverlast).</li> <li><b>Energiebedrijven:</b> vooral door de energietransitie prominenter in beeld gekomen als actor op de bedrijventerreinenmarkt. Zo zijn investeringen in uitbreiding en het beter benutten van het energienetwerk nodig.</li> <li><b>Waterschap:</b> prominenter in beeld door klimaatverandering en opgaven op vlak van klimaatadaptatie en door de verschuiving in ruimtelijk beleid naar water en bodem als sturend principe.</li> <li><b>Omgevingsdienst:</b> originele rol is vergunningverlener, toezichthouder en handhaver. Met transitie naar circulaire economie wordt rol omgevingsdienst prominenter. Zij hebben bijvoorbeeld veel informatie over afval- en reststromen bij bedrijven en kunnen ondernemers adviseren over welke stappen zij kunnen zetten naar circulaire bedrijfsvoering. Maar denk ook aan stimulering via vergunningverlening, zoals het opnemen van voorschriften voor circulaire bedrijfsvoering.</li> </ul>

## Transities vragen meer dan ooit om samenwerking én in de volle breedte

De grote transities waar bedrijven op bedrijventerreinen mee te maken hebben vragen meer dan voorheen samenwerking. Opgaven op het gebied van energietransitie, klimaatadaptatie, circulaire economie, et cetera, kunnen alleen goed opgepakt worden als ondernemers daarin samen optrekken én met alle daarbij betrokken partijen.

Neem de [energietransitie](#). Urgenter dan ooit gezien de hoge energieprijzen, die naar verwachting langer hoog zullen blijven, maar bovenal omdat we van fossiele energievoorziening af moeten. Her en der worden serieuze stappen gezet, maar op veel bedrijventerreinen komt een groene energievoorziening nog niet of nauwelijks van de grond. De nu matige organisatie is een belangrijke oorzaak. Veel ondernemers willen op zich wel, maar zijn bezig met hun kernactiviteit: ondernemen. Als bedrijven het wel oppakken dan is het vaak individueel. De mkb-ondernemer, die de grootste groep vormt in onze economie en op bedrijventerreinen (bron: [CBS](#)), heeft er simpelweg te weinig tijd voor, te weinig kennis, geen geld en/of geen capaciteit, zo toont onze adviespraktijk. Een collectieve aanpak is een belangrijke sleutel, waardoor de energietransitie versnelt met bijkomende voordelen: kostenbesparing op de energierekening, betere investeringen in duurzame energie, stijging van vastgoedwaardes, et cetera. Hoe die samenwerking er precies uit ziet kan verschillend zijn en hangt af van de situatie (energiecoöperatie, stichting, BV, parkmanagement, et cetera)

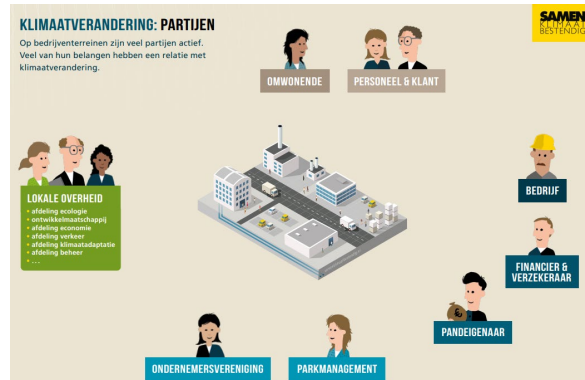
Niet alleen ondernemers moeten hiervoor meer samenwerken. Ook samenwerking met andere partijen wordt belangrijker. Neem netbeheerders en energiemaatschappijen. Zo is de toenemende netcongestie een van de knelpunten. Het kan voorkomen dat bedrijven niet aangesloten kunnen worden op het net omdat er geen ruimte is voor nieuwe aansluitingen. Ook teruglevering van groen opgewekte energie is regelmatig een knelpunt. Dan is de samenwerking op het terrein voor elkaar, maar kan er nog niks omdat het net het niet aan kan. Kortom: voor de energietransitie is samenwerking tussen ondernemers op een bedrijventerrein en met alle andere relevante partijen essentieel.

Een ander voorbeeld is de [circulaire economie](#). Circulaire economie draait om het terugdringen van het verbruik van primaire grondstoffen. Op bedrijventerreinen gaat het dan om het uitwisselen van (rest)stromen (materialen, energie, et cetera) en het voorkomen van afval. Kortom, samenwerking staat aan de basis van iedere succesvolle ontwikkeling van circulaire economie op een bedrijventerrein. Een actieve ondernemersvereniging, parkmanagement of BIZ zijn daarom cruciaal en een basisvoorwaarde om hier betekenisvolle stappen op te zetten. Idealerweise is zelfs sprake van samenwerking tussen bedrijventerreinen, omdat vaak een keten van bedrijventerreinen nodig is op regionaal of hoger schaalniveau voor matchmaking en het kunnen sluiten van circulaire kringlopen (zie ook ons [whitepaper circulaire economie: een nieuw perspectief op bedrijventerreinen](#)).

Ook hier spelen naast de bedrijven zelf andere partijen in toenemende mate een belangrijke rol. Denk bijvoorbeeld aan de omgevingsdiensten. Hun originele rol is vergunningverlener, toezichthouder en handhaver. Met de transitie naar circulaire economie wordt de rol van de Omgevingsdienst prominenter. Zij hebben bijvoorbeeld veel informatie over afval- en reststromen bij bedrijven. Ze kunnen ondernemers adviseren over welke stappen zij kunnen zetten naar een circulaire bedrijfsvoering. Maar denk ook aan stimulering via vergunningverlening zoals het opnemen van voorschriften voor circulaire bedrijfsvoering.

Tot slot het voorbeeld van [klimaatadaptatie](#). Bedrijventerreinen zijn sterk versteend en lopen een flink overstromingsrisico bij forse neerslag. Dit levert bedrijfseconomisch risico's op maar zorgt ook voor onaantrekkelijke werkomgevingen. Zo zijn bedrijventerreinen een bovengemiddeld hete werkplek bij warme dagen en zijn het door het ontbreken van groen en plekken voor ontspanning vaak saaie en minder gezonde werkomgevingen.

Kortom: op dit vlak ligt een flinke opgave en veel bedrijventerreinen moeten hier komende jaren mee aan de slag. Dit doet een beroep op samenwerking en het organiserend vermogen op bedrijventerreinen. Als elk bedrijf hier individueel mee aan de slag gaat dan gaat het te langzaam en niet effectief. Bovendien spelen hierbij meer partijen een rol dan alleen de ondernemers op het terrein. Denk aan gemeente, provincie, netbeheerders en energiebedrijven, waterschap maar ook omwonenden.



## Transities als impuls voor samenwerking

Naast de noodzakelijkheid van samenwerking en organisatie kunnen de grote opgaven en transities juist een impuls hiervoor zijn. Door het opstellen van een integrale visie of bijvoorbeeld een plan voor vergroening van een bedrijventerrein raken bedrijven met elkaar in gesprek en dit helpt bij de organisatiegraad op het terrein. Ervaring is dat het vanuit die positie makkelijker wordt om andere opgaven op het terrein collectief aan te pakken, bijvoorbeeld verduurzaming energie, duurzame mobiliteit, arbeid en opleiding, digitalisering, circulaire economie, et cetera Omgekeerd zal het makkelijker zijn om snel stappen te zetten in vergroening op terreinen die nu al goed zijn georganiseerd. Deze 'quick wins' kunnen een belangrijke voorbeeldfunctie (inspiratie, bewijs van nut en meerwaarde) hebben naar andere terreinen.

## 2. Governance van overheden



**Gemeenten spelen dominante rol op bedrijventerreinenmarkt**

We zien verschillende manieren waarop bedrijventerreinen tot nu toe tot stand zijn gekomen. In onderstaande tabel staan de verschillende typen ontwikkeling weergegeven. Welk type model aan de orde is hangt af van de wensen, (financiële) mogelijkheden en ambities van zowel de ruimtevrager als van de partij die bedrijventerrein aanbiedt.

De meest dominante vorm op de bedrijventerreinenmarkt is type B. De gemeente is grondexploitant, ontwikkelt het terrein en geeft kavels uit aan eigenaar-gebruikers: ondernemer die zijn pand en kavel in eigendom heeft. De gemeente zorgt voor onderhoud openbare ruimte of draagt dit over aan de bedrijven via een VVE. Zie bijvoorbeeld [bedrijvenpark Gaasperwaard](#).

Het feit dat type B dominant is, is belangrijk om de huidige situatie (opgaven) op de bestaande bedrijventerreinen in Nederland te begrijpen. Op de volgende pagina gaan we daar wat verder op in.

**Tabel 1: Verschillende modellen voor ontwikkeling en exploitatie van bedrijventerreinen**

Activiteit	Grond-exploitatie	Bouwen van het pand	Eindgebruiker koopt of huurt	Gebouw-exploitatie	Onderhoud en beheer van gemeenschappelijke ruimtes	Toelichting
<b>Type A</b>	Eindgebruiker is zowel eigenaar als exploitant; op het terrein kunnen wel tientallen bedrijven actief zijn (denk aan de locaties voor onderhoud- en toeleveranciers bij grote industriële plants)					
<b>Type B</b>	Grondexploitant	Eindgebruiker	Eindgebruiker heeft opdracht gegeven om te bouwen	Eindgebruiker	Grondexploitant of vereniging van eigenaren	Situatie waarin gemeente terrein ontwikkelt en kavelgewijs uitgeeft aan eindgebruikers. Gemeente doet onderhoud en beheer openbare ruimte of zorgt dat dit bij uitgifte over wordt gedragen aan een VVE.
<b>80% (bestaande) bedrijventerreinen</b>						
<b>Type C</b>	Grondexploitant	Ontwikkelaar	Eindgebruiker koopt	Eindgebruiker	Grondexploitant of vereniging van eigenaren	Vergelijkbaar met B, maar in dit geval koopt een ontwikkelaar een kavel om pand te bouwen. Eindgebruiker (bedrijf) koopt vervolgens dit pand.
<b>Type D</b>	Grondexploitant	Ontwikkelaar	Eindgebruiker huurt	Belegger/verhuurder	Grondexploitant of de belegger/verhuurder	Lijkt op C, maar de eindgebruiker (bedrijf) huurt in dit geval het pand van een belegger/verhuurder die het pand in eigendom heeft.
<b>Type E</b>	Grondexploitant ontwikkelt ook het gebouw		Eindgebruiker koopt	Eindgebruiker	Grondexploitant of vereniging van eigenaren	Lijkt op B, maar in dit geval realiseert de partij die het terrein ontwikkelt en uitgeeft ook de panden. In dit geval is de grondexploitant eerder een marktpartij dan een gemeente.
<b>Type F</b>	Grondexploitant ontwikkelt ook het gebouw		Eindgebruiker huurt	Belegger/verhuurder	Belegger/verhuurder	In dit geval zijn alle gebouwen en het terrein als geheel in bezit van één partij; een belegger, die ze verhuurt aan bedrijven.

Bron: Louw et al. (2009)



## Publiek versus private grondontwikkeling

De manier waarop bedrijventerreinen worden ontwikkeld en beheerd kan belangrijke gevolgen hebben voor het ontwerp en de levensduur van een bedrijventerrein (zie onder meer: De toekomst van bedrijventerreinen, PBL, 2009 & De markt voor bedrijventerreinen, Platform 31, 2015). Zoals gezegd is type B uit voorgaande tabel dominant in Nederland. Decennialang heeft het merendeel van de bedrijven (eigenaar-gebruikers) zijn eigen pand laten bouwen op een bouwrijp perceel dat hij op een bedrijventerrein dat uitgegeven wordt door de gemeente heeft gekocht. Ook nu nog is dit de meest voorkomende situatie voor bedrijventerreinen die worden uitgegeven: volgens de uitgiftecijfers van IBIS (2021) wordt van het totale *nog uit te geven* oppervlakte op de gemengde terreinen circa 63% door de gemeente aangeboden.

Reden voor deze manier van bedrijventerreinontwikkeling is dat gemeenten graag voorwaarden willen scheppen voor productie en werkgelegenheid. Bedrijventerreingrond moet er voor zorgen dat er genoeg is voor de huidige bedrijven om te kunnen groeien en voor bedrijven die zich in een gemeente willen gaan vestigen. Gemeenten hebben – binnen de ruimtelijke kaders van provincie en rijk – een grote mate van vrijheid bij de planning en programmering van bedrijventerreinen. Daarnaast is de uitgifte van bedrijventerreinen vaak ook een inkomstenbron voor de gemeente. Denk aan opbrengsten vanuit gronduitgifte, maar ook opbrengsten op moment dat bedrijven er gevestigd zijn: OZB-inkomsten, bestedingen van bedrijven binnen de gemeente, inkomens voor inwoners, et cetera.

Een kenmerk van de dominante methode van bedrijventerreinontwikkeling (type B, maar dit geldt in mindere mate ook voor model C en E) is dat na uitgifte eigenlijk direct de levensduur en slagkracht van het terrein onder druk staat. Dit heeft te maken met de verantwoordelijkheden. Wanneer de verantwoordelijkheid voor elk bedrijfspan alleen bij de eindgebruiker ligt kunnen deze voor een 'prisoners dilemma' komen te staan. De waarde van elk afzonderlijk pand wordt namelijk in zekere zin beïnvloed door de onderhoudskwaliteit van de andere gebouwen op het terrein. Als één gebouw in verval raakt, vermindert dit de waarde van de andere gebouwen. De eigenaar van een gebouw zal niet geneigd zijn om de kwaliteit van zijn eigen gebouw te onderhouden als het geld dat hij hierin stopt verloren gaat doordat de omliggende gebouwen zijn vervallen. Als er een ondernemersvereniging of vereniging van eigenaren (bedrijven) is opgericht kan dit probleem ondervangen worden, maar vaak zijn dit soort verenigingen (te) zwak. Ook speelt mee dat gemeenten waar het gaat om het onderhoud en beheer van de openbare ruimte op bedrijventerreinen veelal een veel lager onderhoudsniveau hanteren dan in het centrum en de woonwijk. Er is simpelweg minder prioriteit en geld voor bedrijventerreinen. Geld kan maar een keer worden uitgegeven en hierin worden dus keuzes gemaakt die vaak in het nadeel zijn van bedrijventerreinen.

De dominante manieren van ontwikkeling en beheer van bedrijventerreinen hebben dan ook geleid tot de situatie zoals die nu is. Bedrijventerreinen verouderen relatief snel. Er is sprake van waardedaling en er is weinig slagkracht om in te spelen op de grote vraagstukken van nu: energietransitie, klimaatadaptatie, vergroening/biodiversiteit, circulaire economie, digitalisering, 'war talent', beter benutten van de ruimte, et cetera.

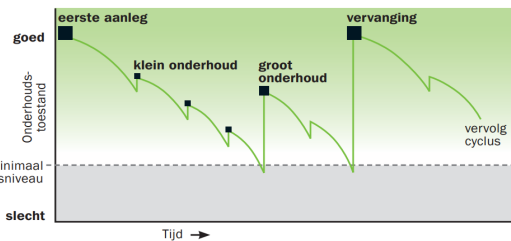
Mede in antwoord op deze situatie zien we wel vaker ander modellen opkomen. Met name variant E en F komen inmiddels vaker voor, zij het nog steeds sporadisch. In deze varianten, waarbij het terrein door dezelfde aanbieder wordt ontwikkeld, is het makkelijker om architectonische samenhang en kwaliteit te creëren tussen de gebouwen op het terrein. Ook gedeelde faciliteiten zijn dan wellicht gemakkelijker te implementeren. Bij variant F, waar alle gebouwen in het bezit zijn van één partij, is er een grotere financiële drijfveer om de kwaliteit van alle gebouwen op een bedrijventerrein te onderhouden (en te verduurzamen). Park 15 (Oosterhout, Gelderland) is een voorbeeld waar dit gedeeltelijk van toepassing is. Park 15 is een logistiek park direct aan de A15. Hier heeft een ontwikkelaar een deel van het logistieke vastgoed in bezit en verhuurt deze aan de logistieke eindgebruikers. Een ander voorbeeld is het bestaande bedrijventerrein Kleefse Waard in Arnhem, dat (sinds 2003) in handen is van ontwikkelaar en belegger Schipper Bosch. Deze eigenaar investeert grootschalig in het verduurzamen van het innovatieve bedrijvenpark en het realiseren van ruimte voor nieuwe bedrijven om zich daar te vestigen.

## Naast gronduitgifte ook gemeentelijke rol tijdens de gebruiksfase

Niet alleen via de grondexploitatie spelen gemeenten een rol. Zoals hiervoor geschetst zit deze rol in de gebruiksfase ook in het onderhoud en beheer van het terrein. Het gaat daarbij om dagelijks onderhoud, maar ook onderhoud dat periodiek terugkomt en eens in de zoveel tijd een grote onderhoudsbeurt van het terrein (zie figuur hiernaast). Hoe beter dit alles aan de voorkant op een terrein is geregeld, ook in samenwerking met de zittende ondernemers, hoe langer het terrein up-to-date blijft. De onderhoudscyclus op een bedrijventerrein bieden ook natuurlijke momentums om bijvoorbeeld grotere investeringen of aanpassingen te doen. Bijvoorbeeld om het terrein weer aan te laten sluiten bij de wensen/eisen van bedrijven, om slagen te maken in verduurzaming en een efficiëntere inrichting van de ruimte, et cetera. Overigens zien we dat het onderhoud ook af en toe wordt overgenomen door ondernemers.

In de gebruiksfase van het terrein hebben gemeenten in het bijzonder ook een belangrijke platformfunctie: de gemeente is een belangrijke schakel om ondernemers in contact te brengen met elkaar, kennis te delen en de organisatiegraad aan te jagen. Ook kan de gemeente de trekker zijn van visievorming en het opstellen van actieplannen om een bestaand bedrijventerrein toekomstbestendig te maken. Sommige gemeenten bieden subsidieregelingen aan om (collectieven van) ondernemers te ondersteunen bij het verduurzamen en verbeteren van bedrijventerreinen. De rol van gemeenten is op dit vlak wel beperkt. Het zijn vooral provincies die dit soort regelingen of andere financieringsinstrumenten aanbieden.

ONDERHOUDSCYCLUS OPENBARE RUIMTE



Bron: gemeente Westland, 2015

## Een aantal voorbeelden

### Gemeente Loon op Zand draagt onderhoud bedrijventerrein over aan ondernemers

Ondernemers in Kaatsheuvel gaan zelf hun bedrijventerrein (Bedrijvenpark Kaatsheuvel) laten onderhouden. De ondernemers willen een hoger niveau van onderhoud dan dat de gemeente aanbiedt. De Stichting Ondernemend Loon op Zand stapte vorig jaar augustus naar de gemeente met het verzoek om het onderhoud zelf te mogen doen. Daar is de gemeente mee akkoord gegaan. Het budget dat de gemeente normaal aan onderhoud besteedt, gaat voortaan naar de commissie Bedrijvenpark Kaatsheuvel. Deze commissie is onderdeel van het parkmanagement op Bedrijvenpark Kaatsheuvel en geeft invulling aan een representatieve en veilige omgeving van het bedrijvenpark. Het zelf doen van het onderhoud moet hieraan bijdragen. Het biedt de ondernemers de vrijheid om eigen accenten in het onderhoud te leggen. Bijvoorbeeld: als ondernemers vinden dat er een keer extra gemaaid of geveegd moet worden, dan kan dat.

Voor het overnemen van het onderhoud hebben de ondernemers in Kaatsheuvel gebruik gemaakt van het zogenaamde Uitdaagrecht. Bij dit recht kunnen bewoners, maar bijvoorbeeld ook bedrijven, taken van overheden overnemen als zij denken die beter, goedkoper, slimmer of anders te kunnen doen. Zie voor meer informatie [deze website](#).

Bron: <https://www.ad.nl/loon-op-zand/ondernemers-kaatsheuvel-dagen-gemeente-uit-en-nemen-onderhoud-bedrijventerrein-over-a293e1211/> en <https://loon-op-zand.nieuws.nl/nieuws/90409/ondernemers-nemen-onderhoud-bedrijvenpark-kaatsheuvel-over-2/>

### Gemeente Oosterhout (Noord-Brabant) roept subsidieregeling in leven voor verbetering bedrijventerreinen

De gemeente Oosterhout hecht aan de grote waarde die bedrijventerreinen (en kantorenparken) toevoegen aan de economie en werkgelegenheid in de gemeente. De gemeente vindt het belangrijk dat de terreinen kwalitatief aantrekkelijk blijven om te ondernemen. Daarom stelt de gemeente Oosterhout een subsidie beschikbaar voor plannen die helpen om de samenwerking tussen terreinen te bevorderen (denk aan parkmanagement), de veiligheid verhogen of de kwaliteit van bedrijventerreinen versterken. Denk in het laatste geval aan verduurzaming, vergroening en een betere bereikbaarheid.

De regeling is zo opgebouwd dat op bedrijventerreinen waar veel bedrijven lid zijn en samenwerken, meer subsidie krijgen. Voor grote bedrijventerreinen (Weststad, Vijf Eiken en Statendam) is € 7.500 tot maximaal € 20.000 beschikbaar, voor kleinere bedrijventerreinen en kantorenparken € 2.000 tot € 3.000. Door deze constructie is er een extra prikkel om samenwerking en organisatie op bedrijventerreinen te verbeteren.

De totale subsidiepot heeft een omvang van € 200.000 voor een periode van vier jaar.

Bron: <https://www.oosterhout.nl/nieuws-single/nieuwsbericht/bedrijventerreinen-kwalitatief-aantrekkelijk-houden>

## Ondernemers nemen onderhoud Bedrijvenpark Kaatsheuvel over



Bron: Loon-op-zand.nieuws.nl en Joris Buijs Fotografie

## Oosterhout trekt twee ton uit voor 'kwaliteit' bedrijventerreinen en kantorenparken



Bron: Everdenberggoost.nl

# stec groep 2.3 Rol provincie nader toegelicht

## Provincie

Naast de gemeente is de provincie de belangrijkste overheidsspeler op de bedrijventerreinenmarkt. Vanuit hun wettelijke taak op het gebied van ruimtelijke ordening spelen provincies een belangrijke rol bij het bewaken van de zorgvuldige planning en ontwikkeling van bedrijventerreinen, maar bijvoorbeeld ook in de kwaliteitsverbetering en verduurzaming van bestaande terreinen. Denk hierbij aan subsidieregelingen, fondsen, kennisdeling en inzet van (her)ontwikkelingsmaatschappijen. De ene provincie is hierin actiever en sturender dan de andere wat samenhangt met de cultuur en sturingsfilosofie van de betreffende provincie. Daarnaast speelt de provincie bijvoorbeeld een rol bij een veilige, schone leefomgeving, waterbeheer, energie en klimaat. Allemaal zaken waar bedrijventerreinen (in toenemende mate) een schakel in (kunnen) zijn. Er ligt een provinciaal belang in de zorg voor een kwantitatief en kwalitatief voldoende aanbod aan bedrijventerreinen. Hieronder de belangrijkste inspanningen per provincie.

Drenthe	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Regio's maken op basis hiervan een regionale visie op bedrijventerreinen. Sinds kort is Drenthe gestart met de Toekomstbestendige Bedrijventerreinen Drenthe aanpak. De focus ligt daarbij op het verduurzamen van zes prioritaire terreinen in de provincie. <a href="#">Meer info.</a>
Flevoland	Almere en Lelystad worden in de ruimtebehoefteprognose voor de Metropool Regio Amsterdam (MRA) meegenomen. Voor overige Flevoland worden geen prognoses gemaakt. Geen specifieke subsidieregeling voor verduurzaming, toekomstbestendig maken, et cetera.
Friesland	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Friesland maakt met de regio's afspraken over een verantwoorde (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen en evenwicht (kwantitatief en kwalitatief) in vraag en aanbod. Er is geen subsidieregeling, wel loopt er een gezamenlijk proces van de Friese gemeenten en de Provincie Fryslân, waarbij onderzocht wordt hoe de tachtig economisch belangrijkste Friese bedrijventerreinen toekomstbestendig gemaakt kunnen worden. <a href="#">Meer info.</a>
Gelderland	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Regio's maken op basis daarvan Regionale Programma's Werklocaties. Gelderland heeft een subsidieregeling voor toekomstbestendige bedrijventerreinen. Zowel voor <a href="#">visievorming en procesondersteuning</a> , als voor <a href="#">uitvoering van fysieke maatregelen</a> . De regeling vinden hun oorsprong in de totaalaanpak Toekomstbestendige Bedrijventerreinen. Meer info hierover, inclusief overige instrumenten, zie <a href="#">hier</a> .
Groningen	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Gemeenten moeten bedrijventerreinvisies maken, maar provincie wil meer naar regionale visies, zoals in regio Groningen-Assen. Geen subsidieregeling. Er is wel een <a href="#">regeling Toekomstbestendige Industrie</a> .
Limburg	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Regio's moeten bedrijventerreinvisies maken. Geen specifieke subsidieregeling voor verduurzaming, toekomstbestendig maken, et cetera.
Noord-Brabant	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Regio's maken op basis hiervan afspraken over de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen. Naast programmeringsafspraken gaat het ook om afspraken over kwaliteit en aanpak van de bestaande voorraad. Brabant heeft daarnaast de <a href="#">Grote Oogst Aanpak</a> gericht op de verduurzaming van bedrijventerreinen waar de grootste klappers zijn te maken. Geen specifieke inzet op overige terreinen als het gaat om verduurzaming, herstructurering, kwaliteitsimpuls, etc.
Noord-Holland	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Regio's maken bedrijventerreinvisies. Noord-Holland heeft subsidies voor het verbeteren en verduurzamen van bestaande bedrijventerreinen, zie <a href="#">hier</a> . Binnen de MRA is het <a href="#">projectbureau herstructurering bedrijventerreinen (PHB)</a> specifiek actief om de bestaande bedrijventerreinen aan te pakken. Zij doen ook aan kennisdeling en netwerkvorming. Binnen NHN heeft het Ontwikkelingsbedrijf NHN een trekkende/agenderende rol richting bedrijventerreinen (ondernemers) en gemeenten.
Overijssel	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Ook hier moeten regio's programmeringsafspraken maken. Er is een <a href="#">subsidie versnelling toekomstbestendige werklocaties</a> . De HMO is hier actief. Zij kunnen net als de OMU (Utrecht) actief participeren in herontwikkeling van bedrijventerreinen, of zoals ze het zelf noemen: maatschappelijke gebiedsontwikkeling. Meer info: <a href="https://www.hmo.nl/">https://www.hmo.nl/</a>
Utrecht	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Ook hier moeten regio's dit vertalen in programmeringsafspraken. Utrecht zet fors in op de bestaande voorraad: 20 tot 30% van de uitbreidingsvraag naar bedrijventerreinen moet landen in de bestaande voorraad via herontwikkeling, intensivering, kwaliteitsverbetering, verduurzaming etc. OMU heeft daarin een belangrijke rol. De provincie heeft OMU € 30 miljoen aan financiering verschafft (in delen) voor de uitvoering van deze opgave. Daarbij mag een deel 'onrendabel' geïnvesteerd worden
Zeeland	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Regio's moeten op basis hiervan bedrijventerreinenprogramma's maken. Zeeland heeft een <a href="#">subsidieregeling</a> voor de aanpak van bestaande bedrijventerreinen.
Zuid-Holland	Stelt periodiek ruimtebehoefteprognose bedrijventerreinen op. Regio's worden aangespoord om regionale visie te maken. Provincie heeft <a href="#">subsidieregelingen</a> voor de aanpak van bestaande bedrijventerreinen.

# 3. Governance op bedrijventerreinen



## Veel bedrijventerreinen nu niet georganiseerd

*Hoe partijen zijn georganiseerd bepaalt in een bepaalde mate de slagkracht op bedrijventerreinen, waaronder de slagkracht op verduurzaming. Voor veel ambities en te bereiken doelen op bedrijventerreinen is een goede organisatiegraad van cruciaal belang. Meestal gaat het met samenwerking op bedrijventerreinen over samenwerking van ondernemers/eindgebruikers onderling, al dan niet in samenwerking met de overheid. Ook andere partijen worden steeds belangrijker voor het realiseren van de juiste randvoorwaarden, denk aan energieleveranciers en waterschappen. Met een goed georganiseerd collectief kunnen stappen worden gezet in het verduurzamen van bedrijventerreinen of het ontwikkelen van collectieve voorzieningen.*

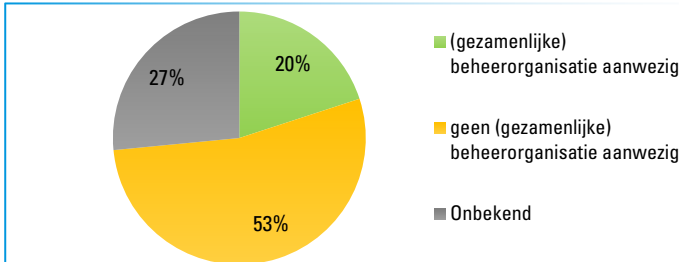
### Huidige situatie: lage organisatiegraad, vooral grotere terreinen georganiseerd

Als we de Nederlandse bedrijventerreinen bekijken, dan valt op dat veel bedrijventerreinen niet georganiseerd zijn. Op basis van IBIS (2021) constateren we dat er op circa 20% van de bedrijventerreinen (behorend tot de scope van dit onderzoek) een aanwezigheid is van een (gezamenlijke) beheerorganisatie. In hectares is op zo'n 35% van het netto uitgegeven oppervlak bedrijventerreinen een vorm van een (gezamenlijke) beheerorganisatie aanwezig. Dit verschil in percentages (factor 1,75) komt omdat voornamelijk de grote bedrijventerreinen georganiseerd zijn, denk bijvoorbeeld aan een terrein als Trade Port Venlo en Hoogeind in Helmond.

In sommige provincies ligt de huidige organisatiegraad hoger. Zo blijkt uit de monitor werklocaties Noord-Holland 2020-2021 dat op 33% van de bedrijventerreinen in die provincie sprake is van georganiseerd beheer. Ook hier zijn de grote terreinen oververtegenwoordigd en gaat het om 64% op basis van het netto uitgegeven oppervlakte. Maar dit wijkt niet noemenswaardig af van het landelijke beeld (factor 1,9).

Belangrijk is om op te merken dat dit soort cijfers niets zeggen over de mate én kwaliteit van organisatie. Dit verschilt sterk. Uit onze eigen onderzoeken en adviestrajecten op bedrijventerreinen constateren we dat bedrijventerreinen die georganiseerd zijn vaak beter functioneren in termen van economie en werkgelegenheid, maar ook op ruimtelijke kwaliteit en verduurzaming. De professionaliteit van de organisatie speelt daarbij ook een rol. Terreinen met bijvoorbeeld een BIZ of professioneel parkmanagement doen het veelal beter dan een gewone terreinvereniging of terreinen waar sprake is van ad hoc samenwerkingen.

**Figuur 2: Aanwezigheid van een (gezamenlijke) beheerorganisatie op de bedrijventerreinen**



Bron: IBIS (2021)

### Toename in samenwerkings- en versnellingsinitiatieven zichtbaar

De laatste jaren zien we wel een toename in het aantal samenwerkingsinitiatieven en initiatieven om versnelling aan te brengen in de verduurzaming van bedrijventerreinen. Vooral de energietransitie is daarbij een belangrijke aanjager en een verbindend thema. Maar ook andere transitieopgaven zoals de circulaire economie en klimaatadaptatie hebben een stimulerende werking op het organiserend vermogen op bedrijventerreinen. Soms gaat het daarbij om initiatieven die het niveau van een individueel terrein zelfs overstijgen. Denk aan regionale samenwerkingsinitiatieven als Achterhoek Ondernemend Duurzaam (AOD), verschillende RES trajecten, GreenBiz IJmond en het lokale initiatief Stichting Duurzame Bedrijventerreinen in Venlo.

Ook zijn er inmiddels landelijke programma's die een versnelling in de verduurzaming en in het kielzog daarvan samenwerking en organisatie op bedrijventerreinen beogen. We noemen specifiek het [programma Werklandschappen van de toekomst](#). En het [Programma Verduurzaming Bedrijventerreinen](#).

Het opbouwen van organiserend vermogen op bedrijventerreinen staat of valt echter met de prioriteit en interesse die zowel ondernemers en gemeente hieraan geven. Onlangs heeft PVB Nederland [dit stappenplan](#) gemaakt voor het aanpakken van bedrijventerreinen zonder organiserend vermogen.

### Voorbeeld | EnergieCollectief Utrechtse Bedrijven (ECUB)

*Het EnergieCollectief Utrechtse Bedrijven (ECUB) is een coöperatie zonder winstoogmerk, opgericht in 2015 door en voor ondernemers om verduurzaming op bedrijventerreinen te versnellen. Bedrijven op aangesloten bedrijventerreinen in de regio Utrecht kunnen lid worden van de coöperatie. Bedrijven die lid worden van ECUB krijgen een duidelijk beeld van het energieprofiel van hun onderneming, weten wat ze moeten doen om te voldoen aan (toekomstige) wettelijke eisen en profiteren van collectieve inkoop. Verder is ECUB een belangenbehartiger voor de aangesloten bedrijventerreinen en onderhoudt een goede relatie met relevante overheden. Door het draagvlak van de leden kan ECUB innovatieve projecten aanjagen, zoals een collectief waterstof tankstation met productie van groene waterstof, de realisatie van een energie hub en een eigen keurmerk dat gedragen wordt door toezicht en handhaving*



## Verskillende vormen van samenwerking

Samenwerkingsinitiatieven kan in veel verschillende soorten plaatsvinden. We sommen hier de organisatievormen op die het meest gebruikelijk zijn. We plaatsen deze vervolgens op een schaal van mate van slagkracht (zie figuur).

### Ondernemersvereniging en Vereniging Van Eigenaren (VVE)

Bedrijven (eindgebruikers) op een bedrijventerrein kunnen zich verenigen in een ondernemersvereniging. Vanuit deze vereniging kunnen zij initiatieven voor onder andere verduurzaming nemen. De financiering van de verduurzaming is eventueel mogelijk via de gemeente of provincie. Er zijn verder geen cijfers beschikbaar over het totaal aantal ondernemersverenigingen op de bedrijventerreinen. Ondernemers die zijn aangesloten bij een vereniging betalen (veelal) een jaarlijkse contributie. Bedragen variëren maar zijn vaak niet veel meer dan € 100 per jaar.

De mate van samenwerking in een ondernemersvereniging is erg divers. Over het algemeen biedt een ondernemersvereniging een ontmoetingsplek met andere ondernemers op het terrein, is het gericht op netwerken en biedt het een platform voor gemeenschappelijke belangenbehartiging met en naar de gemeente.

Naast ondernemersverenigingen zien we ook regelmatig een Vereniging van Eigenaren. Het belangrijke verschil met een ondernemersvereniging is dat alleen eigenaren hiervan lid kunnen worden (bijv. in statuten geregeld na ondertekening koopcontract). Hoewel de meeste ondernemers ook eigenaar van pand en kavel zijn, is dat niet altijd zo. Er zijn ook eigenaren die hun pand verhuren aan een eindgebruiker. Een voorbeeld van een VVE is [VVE Laarberg](#). Een VVE stuurt intrinsiek vaak meer op vastgoedwaarde en toekomstbestendigheid dan een reguliere ondernemersvereniging. Eigenaren hebben hier immers direct belang bij.

### Coöperatie

Bedrijven kunnen zich ook verenigen in een coöperatie. Een coöperatie kun je zien als een mengeling van een vereniging en een bv (bron: [Kvk](#)). Ook een coöperatie heeft leden, maar het verschil met een vereniging is dat een coöperatie wel winstuitkering aan leden mag uitbetalen. Hierdoor is een coöperatie intrinsiek meer gericht op het samen ondernemen. Een coöperatie voorziet in de financiële en materiële belangen van zijn leden. Bijvoorbeeld door samen in te kopen. Tegenwoordig zie je ook zzp'ers samenwerken in een coöperatie. Deze rechtsvorm biedt namelijk de mogelijkheid elkaar aan te vullen met expertise en samen als één bedrijf een klus aan te nemen. Voordeel van een coöperatie is dat de klant te maken heeft met één bedrijf om zaken mee te doen. Door de samenwerking in een coöperatie kun je grotere opdrachten krijgen en kun je opdrachten via een aanbesteding binnenhalen waar je alleen geen kans op zou hebben.

### Ondernemersfondsen

Een ondernemersfonds is een gezamenlijke portemonnee van ondernemers in een gemeente, winkelgebied of op een bedrijventerrein. Alle ondernemers in het gekozen gebied dragen verplicht financieel bij. Een ondernemersfonds biedt vaak uitkomst als ondernemersplannen niet alleen met de inkomsten uit de contributie (van een ondernemersvereniging) betaald kunnen worden. Er zijn verschillende modellen voor ondernemersfondsen die op onderdelen van elkaar verschillen. De drie meest voorkomende fondsen zijn:

- Ondernemersfonds Leids model
- Ondernemersfonds reclamebelasting
- Bedrijveninvesteringszone (BIZ)

### Ondernemersfonds Leids model

Volgens de Kvk zijn er in Nederland in totaal circa veertig ondernemersfondsen volgens Leids model actief. Dit fonds geldt voor een gemeente als geheel. Voor dit fonds betalen de eigenaren en gebruikers van niet-woningen een opslag op de onroerendzaakbelasting (ozb). De meeropbrengst van die verhoging wordt een-op-een via een subsidie overgedragen aan het ondernemersfonds.

### Ondernemersfonds reclamebelasting

In totaal zijn er naar schatting honderd fondsen op basis van reclamebelasting. Dit fonds wordt gevoerd door een heffing op de openbare aankondigingen, zichtbaar vanaf de openbare weg. De heffing wordt betaald door degene die de aankondiging heeft geplaatst of laten plaatsen. Reclamebelasting kan voor een bepaald gebied of gemeentebreed worden ingesteld.

### Bedrijveninvesteringszone (BIZ)

Met een BIZ betalen alle ondernemers en/of eigenaren mee aan de kosten van het verbeteren van een winkelgebied of bedrijventerrein. Voorwaarde is wel dat een ruime meerderheid van degenen die moeten betalen ermee instemt. De gemeente faciliteert de BIZ-organisatie door de BIZ-bijdragen te innen en daarna over te dragen en controleert de gang van zaken. Veel ondernemers en eigenaren in een winkel-/verhoergebied of bedrijventerrein zijn wel bereid om de kwaliteit van hun bedrijfsomgeving te verbeteren, maar alleen als iedereen meebetaalt. Het is dan van belang om genoeg collega's mee te krijgen, waardoor de vereiste meerderheid (grootweg 65%) wordt behaald. Voorbeelden van BIZ-activiteiten zijn extra veiligheid, extra schoon, aantrekkelijke evenementen, mooiere buitenruimte, parkeergelegenheid, betere bereikbaarheid, gebiedsmarketing en een professioneel management.

Het aantal BIZ-zen neemt steeds verder toe. Er zijn er nu in totaal zo'n 350 in Nederland. Sommige BIZ-zen omvatten meerdere gebieden. Het aantal gebieden met een BIZ komt daarop op circa 375 (bedrijveninvesteringszone, bz, 2022). Op de bedrijventerreinen waren er in 2019 zo'n 70 BIZ' en aanwezig. Zie ook het [onderzoek naar 5 jaar BIZ in Nederland \(2019\)](#).

### Parkmanager

Om succesvol parkmanagement uit te voeren (in een van benoemde organisatievormen) kan een parkmanager worden benoemd. De parkmanager is het eerste aanspreekpunt voor de bedrijven en is verantwoordelijk voor een juiste afstemming tussen alle stakeholders van het bedrijventerrein. Er zijn verschillende ondernemingen aanwezig die bedrijventerreinen helpen met het faciliteren van een dergelijk parkmanagement.

### Keurmerk Veilig Ondernemen voor Bedrijventerreinen (KVO-B)

In een KVO-B maken ondernemers samen met de gemeente, politie en brandweer en eventuele andere partijen afspraken om overlast, criminaliteit en onderhoud en beheer op het bedrijventerrein aan te pakken. MKB-Nederland is in samenwerking met het Ministerie van Justitie & Veiligheid in 2005 gestart met dit keurmerk. MKB-Nederland stimuleert de procesbegeleiding voor het KVO-B. Een KVO-Keurmerk is drie jaar geldig. Het gaat bij een KVO-B keurmerk over diverse maatregelen aangaande 'schoon, heel en veilig' zoals

- Georganiseerd toezicht door politie en beveiliging
- Beter verlichten van panden en het plaatsen van camera's
- Investeren in de openbare ruimte
- Ondernijming en cybercriminaliteit.

### Er is geen blauwdruk voor het type organisatie per bedrijventerrein

De organisatie van een bedrijventerrein moet passen bij het type terrein, zijn ondernemers en de opgaven. Los van alle onderscheiden vormen zien we dat het succes van de samenwerking en organisatie ook leunt op bevlogen sleutelondernemers die als trekker fungeren, ambitieuze ambtenaren die de boel aanjagen en gemeentelijke bestuurders die bedrijventerreinen een warm hart toedragen en heel actief betrokken zijn bij deze gebieden. Dit is eigenlijk nog belangrijker dan de uiteindelijke vorm van organisatie.



# stec groep 3.3 Voorbeelden samenwerking bedrijventerreinen (1/3) <sup>15</sup>

## Greendeal Waalwijk

Op 28 november ondertekende het waterschap Brabantse Delta samen met zeven andere partijen\* een nieuwe Green Deal in Waalwijk, de Green Deal 2.0. Het doel: de bedrijventerreinen in Waalwijk flink verduurzamen. Zo moet de CO<sub>2</sub>-uitstoot omlaag, komen er meer zonnepanelen op grote bedrijfsdaken (op minimaal 25% van de grote daken), worden bedrijventerreinen groener (+10%) en komt er meer ruimte voor water.

De samenwerkende partijen helpen de ondernemers met energiebesparing en duurzame energieopwekking. Concreete voorbeelden zijn:

- Het afnemen van een gratis scan welke inzicht geeft in uw energieverbruik
- Op basis van de scan advies geven over de te nemen verplichte en aanvullende maatregelen
- Inzicht te geven in subsidie- en financieringsmogelijkheden
- Het beoordelen van offertes
- Begeleiding bij het nemen van energiemaatregelen
- Begeleiding bij certificering energielabel C voor kantoren.

Het waterschap werkt mee aan deze Green Deal met het geven van adviezen over water- en klimaatvriendelijke oplossingen.

Deze deal is een treffend voorbeeld van een intensieve samenwerking tussen alle relevante partijen voor het realiseren van duurzame, toekomstbestendige bedrijventerreinen in Waalwijk.

De Green Deal heeft een looptijd van drie jaar en start vanaf januari 2023.



## Bronnen:

- <https://www.brabantsedelta.nl/green-deal-20-voor-verduurzamen-waalwijkse-bedrijventerreinen>
- <https://waalwijkco2vrij.nl/waalwijkco2vrij-green-deal/>

\* De andere partijen zijn: gemeente Waalwijk, Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM), Midpoint Brabant, Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, Parkmanagement Waalwijk BV, provincie Noord-Brabant, Stichting Waalwijk CO<sub>2</sub> vrij

## Circulair.biz

Circulair.biz is een initiatief (initiatiefnemers: provincie Zuid-Holland, gemeenten en omgevingsdienst, samen met New Economy en Stec Groep) dat is gestart in Midden-Holland met als doel de circulaire economie een stap verder te brengen. Met als focusgebied bedrijventerreinen, waar immers een grote potentie ligt voor circulaire economie.

Voor 15 bedrijventerreinen in Midden-Holland is een analyse uitgevoerd van de reststromen op de terreinen. Dit is inmiddels uitgerold naar alle regio's in Zuid-Holland en ook in de provincies Friesland (Vereniging Circulair Friesland, zie verderop 3.3), Groningen en Limburg zijn inmiddels dit soort analyses op bedrijventerreinen gedaan. In verschillende regio's, zoals in Brabant, lopen nu scans op bedrijventerreinen. De reststromenanalyse heeft als doel om als ondernemers en andere betrokken partijen in gesprek te gaan over (1) welke afvalstromen er zijn op het bedrijventerrein, (2) hoe die stromen slimmer kunnen worden benut en (3) worden geminimaliseerd.

Hoewel het hierbij in eerste instantie bij analyses blijft is dit een hele belangrijke stap om tot tastbare resultaten en daadwerkelijke versnelling op vlak van verduurzaming – in dit geval circulaire economie – te komen. Zonder deze kennis en inzicht blijft circulaire economie namelijk een heel abstract begrip. Uit de analyse komen concrete kansen om aanbod van reststromen en vraag naar grondstoffen met elkaar te koppelen. Ook zien we dat verschillende bedrijven hierdoor bewuster worden van hun eigen productieproces en op zoek gaan naar manieren om afval te voorkomen. Dit soort successen kunnen andere ondernemers inspireren en uiteindelijk zorgen voor een stroomversnelling, zeker wanneer bijvoorbeeld een actieve ondernemersvereniging hier aan trekt en bijeenkomsten hierover organiseert.



Dit voorbeeld laat zien dat er samenwerking nodig is tussen vele partijen om succesvolle stappen te zetten in transities als de circulaire economie. Een van de spelers die hierbij een prominente rol speelt dan in het verleden is de omgevingsdienst, vanwege onder andere hun informatie over afval- en reststromen bij bedrijven.

# stec groep 3.3 Voorbeelden samenwerking bedrijventerreinen (2/3) 16

## Ondernemers Medel gaan voor decentraal energienetwerk

Bedrijvenpark Medel is een modern bedrijvenpark in Tiel met logistieke activiteiten en bedrijvigheid in productie, bouw, handel en nijverheid. Alle bedrijven op het terrein zijn lid van de Coöperatie Medel. De organisatie bestaat uit een bestuur met een voorzitter, secretaris en penningmeester, aangevuld met een aantal bestuursleden. Alle leden van het bestuur hebben een bedrijf op het terrein. Het bestuur wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, een controller/jurist, een parkmanager en een tweetal adviseurs. Het beheer van het terrein wordt via parkmanagement vormgegeven (parkmanager zit in bestuur van de coöperatie). Het parkmanagement regelt zaken als beheer en onderhoud, centrale inkoop, beveiliging, vervoersmanagement en bewegwijzering.

Doordat sprake is van een coöperatie mag er winst gemaakt worden door de samenwerkende ondernemers op Medel (belangrijk verschil met een vereniging). Vanuit deze organisatievorm is het dan ook een logische stap dat ondernemers op bedrijvenpark Medel aan de slag zijn gegaan met een decentraal energienetwerk. Dit moet een oplossing bieden voor de gestegen energieprijzen en knelpunten rondom duurzame opwek, zoals netcongestie. Ondernemerscoöperatie Tiel heeft het voortouw genomen. Samen met de Rabobank en VNO-NCW Midden wordt een decentraal energienetwerk onderzocht. Doel is een terrein waar ondernemers duurzaam kunnen groeien en gezond kunnen ondernemen en (financiële) voordelen behalen uit het samen energie besparen en duurzaam opwekken. Als eerste stap wordt nu een replica (digital twin) van het terrein gebouwd om zo te bepalen welke energie samen opgewekt, gedeeld en opgeslagen kan worden.

*Les: energietransitie en de bijkomende knelpunten op het vlak van netcapaciteit en gestegen energieprijzen zijn een trigger voor versterkte samenwerking op Medel.*

Bronnen:

<https://www.vno-ncwmidden.nl/ondernemers-medel-gaan-voor-decentraal-energienetwerk/>

## Georganiseerde ondernemers Majoppeveld maken groenplan

Ondernemers op bedrijventerrein Majoppeveld (Roosendaal) zijn georganiseerd in de Ondernemersvereniging Majoppeveld (OVM). Via de Stichting Ondernemersfonds Roosendaal (SOFR) zijn gelden beschikbaar (door heffing reclamebelasting op basis van WOZ-waarde bij alle op het bedrijventerrein gevestigde ondernemers) waarmee activiteiten door de OVM uitgevoerd kunnen worden. De focus komende jaren ligt op het realiseren van een toekomstbestendig Majoppeveld.

Een van de concrete acties is het vergroenen van Majoppeveld. Hiervoor is een Greendeal gesloten tussen de gemeente Roosendaal, OVM, Waterschap Brabantse Delta en de provincie Noord-Brabant. Als uitvloeisel hiervan is onder meer een groenplan gemaakt voor het terrein. Eerder werd al een zogeheten biodiversiteitsperk ingericht, waar ruimte is voor een bijenhotel en voor werknemers om te wandelen of te lunchen.

Op Majoppeveld is er ook een 'Energiehandelsplatform Majoppeveld' aanwezig. Dit platform zorgt voor een directe uitwisseling van Roosendaalse groene stroom van, voor en door ondernemers en agrariërs uit Roosendaal en omgeving. Zo helpt het platform bij de realisatie van een energieneutraal bedrijventerrein. De OVM is initiatiefnemer van het platform.

*Les: klimaatopgaven (onder andere wateroverlast, hittestress, duurzame energievoorziening) en de effecten die dat heeft op de aantrekkelijkheid van het terrein en het functioneren van bedrijven, zijn hier een hefboom om extra stappen te zetten en daarmee ook de collectiviteit op Majoppeveld te vergroten.*

Bronnen:

<https://www.klimaatadaptatiebrabant.nl/k/n442/news/view/3761/2025/bedrijventerrein-majoppeveld-heeft-smaak-van-verduurzamen-te-pakken.htm>  
<https://www.majoppeveldgeeftenergie.nl/>  
<https://www.idverde.nl/projecten/groen-en-duurzaam-majoppeveld/>

## Schiebroek energiepositief

Bedrijventerrein Schiebroek is een kleinschalig bedrijventerrein nabij Rotterdam The Hague Airport. De ondernemers op het terrein hebben de ambitie om als terrein energiepositief te worden. Het terrein kampte in het verleden met leegstand, verloedering en ondermijning. Om dit te stoppen zijn ondernemers gaan samenwerken. In eerste instantie via een terreinvereniging (Vereniging Bedrijven Schiebroek, VBS), later (2012) is een BIZ opgericht: Stichting BIZ Schiebroek (SBS).

De focus bij de aanpak van het terrein lag eerst bij het schoon, heel en veilig maken (basis op orde). Het terrein kwam in een positieve spiraal en dat vormde de voedingsbodem om stappen te zetten in de verduurzaming ervan. Concrete activiteiten waaraan nu en komende jaren gewerkt wordt (opgenomen in BIZ-plan 2021-2025) zijn bijvoorbeeld:

- Vergroten van collectieve opwekking van duurzame energie, onder meer door meer zonnepanelen en een zonnepark. Doel: meer hernieuwbare energie tegen lagere kosten voor ondernemers.
- Onderzoek naar centrale afvalinzameling op het terrein. Doel: beter inzicht in reststromen en lagere kosten voor ondernemers
- Hulp bij verduurzamingsmaatregelen aan ondernemers en vastgoedeigenaren. Doel: verlagen van energieverbruik en uitstoot CO<sub>2</sub>.

*Les: 'Schoon, heel en veilig', ofwel de basis op orde, was heel duidelijk de primaire trigger op Schiebroek om elkaar als ondernemers en andere stakeholders (onder andere gemeente) op te zoeken. Dit vormde de kans om nu extra stappen te zetten.*

Bronnen:

- <https://vbs-rotterdam.nl/over-sbs/>
- <https://vbs.stimular.nl/praktijkvoorbeelden/bedrijventerrein-schiebroek-energiepositief/>
- <https://rotterdamcirculair.nl/nieuws/bedrijventerrein-schiebroek-gooit-minder-afval-weg-door-uitwisselen-van-reststromen/>





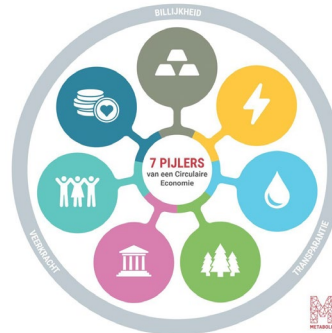
## Vereniging Circulair Friesland (VCF)

VCF is een vereniging met leden van zowel gemeenten, provincie, kennisinstellingen en veel verschillende bedrijven. Als vereniging zwengelen zij – over al deze partijen heen – de circulaire transitie in Friesland aan door onder andere projecten te draaien, kennis te verspreiden, bijeenkomsten te organiseren en het in een goed daglicht zetten van de Friese koplopers. De meerwaarde zit vooral in de uitvoeringsorganisatie die ontstaat: de VCF heeft op basis van haar jaarplan en contributie mandaat en middelen om los van de gemeentelijke- en provinciale politiek haar projecten en activiteiten uit te voeren, en dus 'gewoon te doen'.

Het lidmaatschap bedraagt € 5.000 per jaar, maar voor kleinere bedrijven is het ook mogelijk deel te nemen voor een lager bedrag; afhankelijk van het aantal werknemers en de omzet. Gemeenten betalen € 5.000 vanaf 50.000 inwoners. Daaronder € 2.500. Van leden wordt vereist dat zij een circulair project inbrengen of actief bijdragen aan een bestaand project (bijvoorbeeld optreden als launching customer). Verder moeten leden pro-actief zijn en een nieuwsgierige, open houding hebben.

VCF stelt elk jaar een plan op. De leden moeten met dit jaarplan instemmen en er dus de meerwaarde van inzien. Dat kan lastig zijn en soms inhoudelijk gewenste projecten en activiteiten toch belemmeren. Daarnaast zijn voor grotere projecten soms extra bijdragen nodig bovenop de ledenbijdrage. Daarvoor moet af en toe veel overleg worden gevoerd om iedereen binnenboord te houden.

VCF heeft een bestuur en een team dat zich voor de leden inzet om de missie, doelen en ambities van VCF te realiseren. Veel meer over VCF is te lezen op de [verenigingswebsite](#).



## Project | Routekaarten circulaire bedrijventerreinen

*Veel VCF-leden zijn op bedrijventerreinen gevestigd. Dee bedrijventerreinen vormen een belangrijke hotspot voor het realiseren van de ambities en doelen van VCF. In dat kader is vorig jaar gestart met het opstellen van routekaarten voor vijf bedrijventerreinen: De Haven (Smallingerland), De Zwette (Leeuwarden), De Hemmen (Sneek), Haskerveen (Heerenveen) en Ecopark de Wierde (Omrin, Heerenveen). Deze routekaarten moeten de terreinen helpen om richting 2030 en 2050 de transitie te maken naar een circulair en toekomstbestendig bedrijventerrein. Die routekaarten gaan bedrijventerreinen helpen om op korte-, middellange-, en lange termijn concrete stappen te zetten richting een circulair, toekomstbestendig bedrijventerrein. Aan de basis van deze routekaart ligt een analyse vanuit de zeven pijlers van Metabolic en Circulair Friesland. Door de zeven pijlers te gebruiken worden alle aspecten op een bedrijventerreinen meegenomen.*

*Naast een routekaart voor deze vijf bedrijventerreinen wordt er ook een algemene routekaart ontworpen voor Friese bedrijventerreinen, zodat door heel de provincie circulaire stappen gemaakt kunnen worden op bedrijventerreinen.*

*Stec Groep en New Economy helpen VCF en de deelnemende terreinen bij deze routekaarten*

*Zie [hier](#) voor meer info over dit project.*

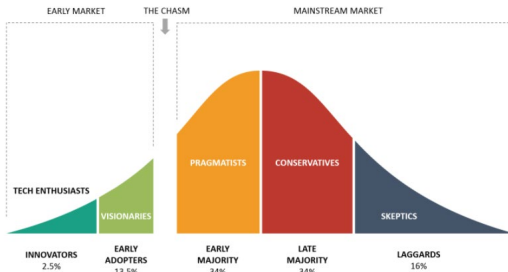


## 4. Reflectie: eerste beschouwingen en suggesties voor Rli



- De huidige situatie op bedrijventerreinen is (mede) te verklaren door de manier waarop bedrijventerreinen decennialang zijn ontwikkeld en de rol die alle betrokken partijen daarbij innemen.
- Om (duurzame) kwaliteit te realiseren en te borgen op bedrijventerreinen zijn cruciaal: (1) organisatie tussen bedrijven/eigenaren, (2) organisatie tussen bedrijven/eigenaren en gemeenten, (3) prioriteit voor bedrijventerreinen bij overheden (en daarmee samenhangende capaciteit en middelen)
- De noodzaak hiertoe is urgenter dan ooit vanwege de mega-transities die op bedrijventerrein afkomen. Opgaven zoals energietransitie, klimaatadaptatie, circulaire economie, vergroening en biodiversiteit, maar ook het daadwerkelijk beter gaan benutten van de schaarse ruimte, vragen een **samenhangende, slagvaardige en kaveloverstijgende aanpak**. Een aanpak waarbij alle partijen goed samenwerken en waarbij voorheen minder dominante spelers als bijvoorbeeld waterschappen en omgevingsdiensten ook expliciet worden betrokken.
- De innovatiecurve is zichtbaar: op verschillende koploper-bedrijventerreinen wordt geëxperimenteerd en/of worden hele concrete stappen gezet op de transitiethema's. Toch blijft het op die terreinen ook vaak bij een de voorhoede van 'innovators' en 'early adaptors'.
- Het is belangrijk om kennis, inzichten en ervaringen vanuit deze voorlopers te delen en ook op zoveel mogelijk andere terreinen deze eerste stappen te zetten. Parallel hieraan is het zaak om op de terreinen die al stappen hebben gezet door te pakken en daadwerkelijke verduurzaming te versnellen.
- Daarvoor moeten bedrijven in positie worden gezet. Omdat de meeste bedrijventerreinen bestaan uit een verzameling van losse partijen is daarvoor (1) organisatiegraad van belang. Dit in combinatie met (2) de inzet van overheden en een (3) actieve rol vanuit aanpalende stakeholders zoals banken/financiers, verzekeraars, waterschappen, omgevingsdiensten, et cetera.
- Er lopen inmiddels verschillende hoopvolle initiatieven en programma's om de aanpak en verduurzaming van bedrijventerreinen op een hoger plan te tillen. Denk aan de toekenning van Groeifondsgelden aan het [programma Werklandschappen van de toekomst](#) en het [Programma Verduurzaming Bedrijventerreinen](#). Ook zet het Rijk zich actiever in door het opstellen van een [Nationaal Programma Werklocaties](#). Verder zien we dat provincies steeds meer aandacht hebben voor de aanpak van bestaande bedrijventerreinen. Denk aan de inzet van subsidieregelingen en van (her)ontwikkelingsmaatschappijen. Maar ook door het formuleren van concrete beleidsambities en regelgeving om bijvoorbeeld bedrijventerreinen beter te benutten en te verduurzamen. Wat er precies gebeurt hangt sterk af van de provincie en heeft ook te maken met cultuur/sturingsfilosofie en financiële slagkracht.

**Figuur 3: Innovatiecurve gebaseerd op innovatietheorie Rogers (bron)**



- Tegelijkertijd waarschuwen we voor een wildgroei aan initiatieven en het gevaar dat er 'langs elkaar heen' wordt gewerkt. Alle toegenomen aandacht en actie is te prijzen, maar heeft als risico dat het in mooie woorden en 'duizend bloemen bloeien' blijft steken. Belangrijk is dat de bedrijventerreinen echt vraaggericht worden geholpen en niet aanbodgericht overspoeld worden door een kluit aan initiatieven waardoor ondernemers door de bomen het bos niet meer zien. De kans is dan groot dat de échte versnelling in een succesvolle verduurzamingsaanpak van bedrijventerreinen verzandt in goede bedoelingen.
- We adviseren het Rli om over bovenstaande aspecten zijn licht te laten schijnen en hierover wat te vinden in het advies over verduurzaming van bedrijventerreinen. Hoe kan de aanpak en verduurzaming van bedrijventerreinen effectiever door een betere organisatie/governance? Wat vraagt dit van alle stakeholders op en rondom bedrijventerreinen?
- Daarbij helpt het om tastbaar te maken dat het in het levensbelang van bedrijven en betrokken partijen is om nú in actie te komen. Bedrijven en bedrijventerreinen die te langzaam verduurzamen zetten hun bestaansrecht op het spel. Hun markt verdwijnt en/of bedrijven worden geconfronteerd met hoge energiekosten, hoge prijzen van en schaarste aan grondstoffen, et cetera. Dit raakt vervolgens onder meer banken die geld hebben uitgeleend aan bedrijven die te langzaam verduurzamen (zie [studie DNB](#)). Dit alles ondermijnt op zijn beurt weer de bijdrage van bedrijventerreinen aan de economie en werkgelegenheid. Kortom: de risico's lopen hard op als er nu niet veranderd wordt.