



Leidraad Duurzame Bedrijventerreinen 2003



Richtlijnen voor de subsidieaanvraag
Inzicht in het verduurzamingsproces
van bedrijventerreinen



Ministerie van Economische Zaken



Inhoud

Voorwoord	3
Inleiding	4
Subsidie	7
Fase 1 Initiëring	13
Fase 2 Oriëntatie	19
Fase 3 Besluitvorming	23
Fase 4 Vormgeving	29
Fase 5 Uitvoering	35
Dynamiek van verduurzaming	41

Voorwoord

Bedrijven hebben ieder een eigen strategie en beleid. Bij inspanningen om de milieuefficiëntie te verbeteren zoeken ondernemingen veelal individueel een oplossing. Soms echter bieden bedrijven in de buurt nieuwe kansen met belangrijke kostenvoordelen. Wat bijvoorbeeld restwarmte voor het ene bedrijf is, is proceswarmte voor de ander.

Meer en meer kiezen ondernemingen op bedrijventerreinen voor een gezamenlijke aanpak van verduurzaming. Zo is het begrip duurzaam bedrijventerrein ontstaan: *Samenwerking tussen bedrijven onderling en met overheden op bedrijventerreinen, gericht op het verbeteren van het (bedrijfs-)economisch resultaat, de vermindering van de milieubelasting en een efficiënter ruimtegebruik.*¹ Centraal staat het versterken van de concurrentiekracht, een beter bedrijfsecono-

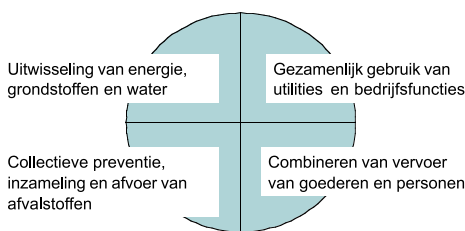
misch rendement én tegelijkertijd milieuwinst boeken. Ook provincies, gemeenten, waterschappen en andere partijen zoals (regionale) ontwikkelingsmaatschappijen, projectontwikkelaars en energiebedrijven hebben belang bij het verduurzamen van bedrijventerreinen.

Er zijn volop kansen, zo blijkt uit verschillende gestarte initiatieven. Zowel op bestaande als bij nieuw op te zetten bedrijventerreinen. Zo gaat biogas van een nabijgelegen stortplaats de behoefte aan fossiele brandstoffen terugdringen op een nieuw aan te leggen bedrijventerrein. Andere bedrijven zien brood in de vrijkomende reststoffen van een nabijgelegen fabriek. Zij gaan het benutten als grondstof voor de fabricage van nieuwe producten. Een zorgvuldiger gebruik van de ruimte door gemeenschappelijke parkeervoorzieningen, gestapelde bouw en gebruik van verzamelgebouwen. Gemeenschappelijke nutsvoorzieningen met een hoog rendement, zoals warmte-krachtkoppeling, collectieve warmtepomp of een collectieve rioolwaterzuiveringsinstallatie. Bedrijven gaan de levering van gas, elektriciteit en bijvoorbeeld ook water, stoom of perslucht gezamenlijk beheeren. Een overkoepelende management-bv kan dan namens geïnteresseerde bedrijven raamcontracten gaan afsluiten. Dit levert op verschillende niveaus efficiencyvoordelen op.

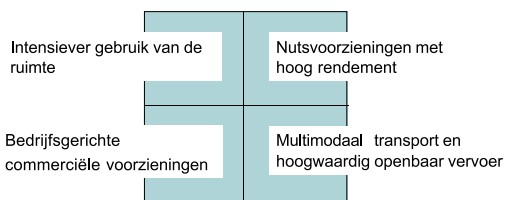
Deze leidraad is bedoeld als handreiking om het proces van verduurzaming op bedrijventerreinen handen en voeten te geven.

¹ uit: 'Duurzame bedrijventerreinen. Handreiking voor het management van bedrijven en overheid', uitgave Ministerie van Economische Zaken, 1998.

In hoofdlijnen zijn er acht thema's¹ te onderscheiden:



Duurzame bedrijfsprocessen



Duurzame inrichting van het terrein

Inleiding

EEN DUURZAAM BEDRIJVENTERREIN REALISEREN, HOE DOE JE DAT?

Om verduurzaming van een bedrijventerrein te realiseren zijn technische oplossingen meestal binnen handbereik. Het succes van initiatieven tot verduurzaming hangt echter van meer factoren af. Steeds speelt samenwerking een cruciale rol, zowel samenwerking tussen de bedrijven onderling als tussen bedrijven en overheden. Ook andere organisaties kunnen betrokken zijn bijvoorbeeld Kamers van Koophandel, (regionale) ontwikkelingsmaatschappijen en energiebedrijven. Het is niet eenvoudig om deze vaak zeer gecompliceerde samenwerking tot stand te brengen; het vergt een vrijwillige (echter geen vrijblijvende) samenwerking tussen bedrijven en overheden, terwijl zij elk een eigen strategie en eigen belangen hebben.

DOEL VAN DE LEIDRAAD: INZICHT IN HET VERDUURZAMINGSPROCES

Deze leidraad beoogt nieuwe initiatieven te ondersteunen en de slaagkans ervan te vergroten. Reeds lopende initiatieven voor verduurzaming vormen de basis van de leidraad. De initiatiefnemers hebben immers de kansen en knelpunten aan den lijve ondervonden. Ze hebben oplossingen gevonden en hebben - achteraf gezien - ook ideeën hoe het de volgende keer beter zou kunnen. Aan de hand hiervan schetst deze leidraad een procesgang waarmee nieuwe initiatiefnemers hun voordeel kunnen doen. Ook geeft het houvast aan initiatieven die vanuit een 'ad hoc' situatie zijn ontstaan. Het is van belang dat initiatiefnemers zich realiseren dat de situatie procesmatig aangepakt moet worden. Het totale proces van verduurzaming van een

bedrijventerrein bestaat uit een aantal fasen (zie figuur). De hoofdstukken volgen op het hoofdstuk Subsidie beschrijven per fase doel, resultaat en betrokken partijen. Ook is er in elke fase aandacht voor de verschillende stappen die betrokken partijen moeten zetten. Deze stappen vormen de bouwstenen van iedere fase en als geheel het fundament voor de ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein.

DOEL VAN DE LEIDRAAD: RICHTLIJNEN VOOR DE SUBSIDIEAANVRAAG

Het programma Duurzame Bedrijventerreinen van het ministerie van Economische Zaken stimuleert bedrijven, overheden en andere organisaties bij de opzet van duurzame bedrijventerreinen. Novem voert het programma uit. De Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen maakt onderdeel uit van het programma. De subsidieregeling ondersteunt partijen betrokken bij het verduurzamingsproces financieel.

De leidraad geeft inzicht in de subsidieregeling en in de afwegingen die een rol spelen bij de beoordeling van ingediende projectvoorstellen. Het beoogt daarmee de kans van slagen van subsidieaanvragen te vergroten.

De algemene informatie over de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen vindt u in het hoofdstuk Subsidie. In de hoofdstukken die de verschillende fasen van het verduurzamingsproces behandelen vindt u ook informatie over de subsidie. Deze is echter meer specifiek gericht op de verschillende typen projecten.

Fase 1

Initiëring

Van idee naar gemeenschappelijk draagvlak (pag.13)

- 1 Inventariseer de belangrijkste samenwerkingspartners
- 2 Creëer draagvlak
- 3 Ontwikkel een gezamenlijke visie
- 4 Leg de gemeenschappelijke visie en werkafspraken vast

Fase 2

Oriëntatie

Van draagvlak naar analyse van mogelijkheden en kansen (pag.19)

- 1 Analyseer de doelstellingen van betrokken partijen
- 2 Inventariseer de bedrijfsgegevens
- 3 Betrek overige partijen bij het proces
- 4 Maak partijen enthousiast voor kansrijke oplossingen
- 5 Denk aan streekplannen en bestemmingsplannen
- 6 Organiseer een startbijeenkomst

Fase 3

Besluitvorming

Van mogelijkheden en kansen naar masterplan (pag.23)

- 1 Richt een projectorganisatie op
- 2 Analyseer de economische kansen en technische (on)mogelijkheden
- 3 Scan de juridische, organisatorische en financiële consequenties
- 4 Analyseer de risico's
- 5 Stel een masterplan op
- 6 Neem een formeel besluit

Fase 4

Vormgeving

Van masterplan naar concrete projectvoorstellen en contracten (pag.29)

- 1 Denk aan promotie en acquisitie
- 2 Stel een plan van aanpak op
- 3 Voer haalbaarheidsstudies uit
- 4 Stel contracten op

Fase 5

Uitvoering

Van projectvoorstellen naar realisatie en borging van verduurzaming (pag.35)

- 1 Zorg voor een projectorganisatie
- 2 Voer een pilotproject uit
- 3 Evalueer de resultaten
- 4 Zorg voor borging

Subsidie

Subsidie

ALGEMEEN

De Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen is gebaseerd op de Kaderwet EZ-subsidies. Doel van de subsidieregeling is de milieuprestaties en het bedrijfseconomisch rendement op een bedrijventerrein te verbeteren door het financieel ondersteunen van projecten die gericht zijn op het realiseren van samenwerkingsmogelijkheden tussen bedrijven onderling en tussen de bedrijven en betrokken overheden. Het gaat hierbij om samenwerkingsmogelijkheden die leiden tot gelijktijdige verbetering van milieu- en bedrijfseconomische prestaties.

De Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen richt zich op projecten die worden uitgevoerd in de periode voorafgaand aan de daadwerkelijke investeringen. De regeling kent twee typen projecten:

1. Het **ontwikkelingsproject** dat gericht is op het opstellen van een masterplan. Dit is de fase van besluitvorming (fase 3) van het verduurzamingsproces;
2. Het **technisch of organisatorisch** haalbaarheidsproject dat gericht is op de uitwerking van kansrijke duurzame oplossingen tot concrete projectvoorstellen en contractvoorstellen. Dit is de fase van vormgeving (fase 4) van het verduurzamingsproces.

TERREINEN

De Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen maakt onderscheid in verschillende typen terreinen:

- nieuwe terreinen;
- bestaande terreinen;
- uitbreidingen van bestaande terreinen.

Ten aanzien van de subsidiemogelijkheden bestaat een strikte koppeling tussen type project en type terrein.

NIEUWE TERREINEN

Voor nieuw te ontwikkelen terreinen is alléén voor technische haalbaarheidsprojecten subsidie mogelijk.

BESTAANDE TERREINEN

Op bestaande bedrijventerreinen komen de volgende projecttypen in aanmerking voor subsidie:

- ontwikkelingsprojecten;
- technische haalbaarheidsprojecten;
- organisatorische haalbaarheidsprojecten.

UITBREIDING VAN BESTAANDE TERREINEN

Binnen de subsidieregeling valt de uitbreiding van een bestaand terrein onder het type 'bestaand bedrijventerrein', tenzij het project in de subsidieaanvraag alléén en uitsluitend betrekking heeft op het uitbreidingsdeel van het terrein. In dat geval wordt de uitbreiding beschouwd als nieuw terrein.

Bij de beschrijving van de verschillende fasen gaat de leidraad met name in op bestaande en nieuwe terreinen. Een uitbreiding wordt niet afzonderlijk aan de orde gesteld.

CLUSTER VAN BEDRIJVENTERREINEN

De regeling is ook van toepassing op clusters van bedrijventerreinen. Een cluster van bedrijventerreinen bestaat uit meerdere terreinen waarbij het gemiddelde bruto oppervlak van de terreinen, vallend binnen dit cluster, ten minste 10 hectaren bedraagt. Een subsidieaanvraag voor een cluster moet zich richten op de samenwerking tussen de terreinen. De te behandelen onderwerpen moeten dus een terreinoverstijgend karakter hebben. Ten aanzien van de subsidieverlening gelden voor clusters van bedrijventerreinen dezelfde criteria en voorwaarden als voor individuele bedrijventerreinen.

KANSRIJKE MILIEUTHEMA'S

Een project kan alleen in aanmerking komen voor subsidie als kansrijke milieuthema's aan bod komen. Kansrijk betekent dat bedrijven op het bedrijventerrein en bedrijven en overheden gaan samenwerken om inhoud te geven aan de gezamenlijke aanpak van die milieuthema's.

MILIEUTHEMA'S

De milieuthema's waar het bij de regeling om gaat richten zich op het behalen van een beter bedrijfseconomisch resultaat en tegelijkertijd het behalen van milieuwinst door preventie en reductie. De milieuthema's zijn:

- ruimtegebruik;
- afvalstoffen;
- energie;
- goederenvervoer;
- personenvervoer;
- water;
- grond- en hulpstoffen;
- terreinbeheer.

PRIORITAIRE THEMA'S

Van de bovengenoemde thema's zijn ruimtegebruik, afvalstoffen en energie aangemerkt als prioritaire thema's. Dit betekent, dat projecten die betrekking hebben op deze thema's bijzonder welkom zijn.

TERREINBEHEER

Als een bedrijventerrein eenmaal op een duurzaam peil gebracht, is het zaak die kwaliteit te handhaven en aan te passen aan veranderende omstandigheden. Daarom is ook het vormgeven van terreinbeheer (parkmanagement) een thema dat binnen de regeling valt.

Projecten gericht op de reductie of verbetering van de thema's geluid, bodem en groenvoorziening worden nadrukkelijk niet ondersteund vanuit de regeling.

VOOR WIE?

Aanvragers kunnen zijn:

- bedrijven;
- bedrijvenverenigingen en vergelijkbare organisaties bijvoorbeeld industriekringen;
- overheden (provincies, gemeenten, WGR-samenwerkingsverbanden);
- stichtingen;
- Kamers van Koophandel;
- energie- en waterleveranciers;
- projectontwikkelaars en adviesbureaus;
- samenwerkingsverbanden van verschillende bedrijven of bedrijventerreinen (zie kader).

SAMENWERKINGSVERBAND

Een samenwerkingsverband is een verband dat geen rechtspersoonlijkheid bezit en bestaat uit minstens twee natuurlijke personen of rechtspersonen die niet in een groep verbonden zijn (voor omschrijving van het

begrip groep, zie artikel 1 van de regeling). In het samenwerkingsverband dient tenminste één ondernemer deel te nemen.

Bij een aanvraag door een samenwerkingsverband is vereist dat één van de deelnemers van het samenwerkingsverband de aanvraag indient, mede namens de andere deelnemers (penvoerder). Dat betekent dat de penvoerder bij de aanvraag machtigingen toevoegt van de andere deelnemers en een overeenkomst waarin de samenwerking is geregeld. In deze overeenkomst is aandacht voor de volgende onderwerpen:

- deelnemers in het samenwerkingsverband;
- doelstelling van de samenwerking;
- wijze van samenwerking tussen de deelnemers;
- duur van de samenwerking;
- verdeling van kosten en risico's tussen de deelnemers;
- verdeling van de subsidie over de deelnemers;
- wie verantwoordelijk is voor het voeren van de administratie;
- rechthebbende op de projectresultaten.

De penvoerder verzorgt niet alleen de aanvraag van de subsidie, maar ook de uitvoering van de verplichtingen en de afhandeling van de subsidie.

Op **bedrijven** en **samenwerkingsverbanden van bedrijven** is de 'de minimis'-regel van toepassing (zie kader).

DE 'DE MINIMIS'-REGEL

De Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen wordt aangemerkt als zogeheten 'de minimis' steun. Dit betekent dat volgens een verordening van de Commissie van de EG geringe steunbedragen niet vooraf aan de Commissie hoeven te worden aangemeld. De 'de minimis'-regel legt voor het verlenen van subsidie vanuit de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen **geen** beperkingen op aan aanvragers zoals gemeenten, provincies, bedrijvenverenigingen en Kamers van Koophandel. Echter **wel** aan bedrijven en samenwerkingsverbanden van bedrijven.

Voor **bedrijven** die subsidie aanvragen zijn de volgende punten van belang:

- de 'de minimis'-regel is niet van toepassing op de vervoersector en sectoren waar werkzaamheden worden verricht die verband

houden met productie, verwerking of verhandeling van producten opgenomen in bijlage 1 van het EG-verdrag. In het algemeen betreft het bedrijven uit de sectoren landbouw, visserij, aquacultuur en de voeding- en genotmiddelenindustrie.

Dit betekent dat aan bedrijven uit deze sectoren die een aanvraag indienen in het kader van de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen **geen** subsidie verstrekt wordt;

- voor overige bedrijven geldt dat het totale bedrag aan steun vallend onder de 'de minimis'-regel verleend aan één bedrijf, niet hoger mag zijn dan € 100.000,- over een periode van drie jaar. Dit maximum geldt voor de totale overheidssteun (lokaal, regionaal, provinciaal en nationaal) die aan een bedrijf is toegekend in het kader van steunregelingen die onder de 'de minimis'-regel vallen. Dit is ongeacht vorm en doel van de verleende steun;
- bij het toekennen van een subsidie vanuit de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen wordt rekening gehouden met uit het verleden toegekende steun vallend onder de 'de minimis'-regel. Daarom dienen bedrijven bij de aanvraag voor een subsidie een overzicht te verstrekken van het totaal aan 'de minimis' steun dat is toegekend of aangevraagd, gedurende een periode van drie jaar voorafgaand aan het moment van de aanvraag.

Voor **samenwerkingsverbanden van bedrijven** die subsidie aanvragen is het volgende van belang:

- de 'de minimis'-regel en de daarbij behorende voorwaarden zijn ook van toepassing op samenwerkingsverbanden van bedrijven. Hierbij geldt dat het bedrag van € 100.000,- en de termijn van drie jaar van toepassing zijn op de individuele bedrijven die deelnemen aan het samenwerkingsverband;
- indien een samenwerkingsverband aanvrager is van een subsidie en één of meer van de bedrijven die deelnemen aan het samenwerkingsverband behoren tot de sectoren die uitgesloten zijn van de 'de minimis'-regel, wordt geen subsidie verstrekt;
- bij het toekennen van een subsidie vanuit

de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen wordt rekening gehouden met uit het verleden toegekende steun aan de deelnemers van het samenwerkingsverband, vallend onder de 'de minimis'-regel. Daarom dient bij de aanvraag van een subsidie, per deelnemer van het samenwerkingsverband, een overzicht verstrekt te worden van het totaal aan 'de minimis' steun dat is toegekend of aangevraagd. Ook hier geldt dat het een periode betreft van drie jaar, voorafgaand aan het moment van de aanvraag.

Voor meer gedetailleerde informatie over de 'de minimis'-regel wordt verwezen naar Verordening (EG) Nr.69/2001 van de commissie van 12 januari 2001 betreffende de toepassing van de artikelen 87 en 88 van het EG-verdrag op de 'de minimis' steun.

AFWIJZINGSCRITERIA

Belangrijke redenen om een subsidieaanvraag af te wijzen zijn:

- omvang van het bedrijventerrein is kleiner dan 10 hectare. In het geval van een cluster van bedrijventerreinen: het gemiddelde bruto oppervlak van de terreinen vallend binnen dit cluster is kleiner dan 10 hectare;
- niet correcte koppeling tussen project- en terrein-type. Op bestaande terreinen komen ontwikkelingsprojecten en beide typen haalbaarheidsprojecten in aanmerking voor financiële ondersteuning. Op nieuwe terreinen komen alleen technische haalbaarheidsprojecten in aanmerking voor subsidie;
- aanvraag tot subsidiëring van een oriëntatieproject. Oriëntatieprojecten komen in 2003 niet meer in aanmerking voor subsidie;
- onvoldoende aandacht voor relevante milieuthema's. De ambities van deze thema's moeten gericht zijn op preventie en reductie (bijvoorbeeld een project alleen gericht op het realiseren van een collectief afvalcontract wordt afgewezen);
- onvoldoende streven naar samenwerking tussen bedrijven onderling of tussen bedrijven en overheden, gericht op de gezamenlijke aanpak van de milieuthema's;

- onvoldoende slaagkans van het project vanuit technisch, financieel-economisch, organisatorisch, bestuurlijk en/of juridisch oogpunt;
- ontwikkeling van kennis die reeds bestaat en voor publiek beschikbaar is (bijvoorbeeld een project gericht op de ontwikkeling van een energiescan voor bedrijven);
- planologische belemmeringen waardoor de ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein of uitbreiding van een bestaand terrein niet binnen 4 jaar kan starten;
- onvoldoende financiële draagkracht bij de aanvrager om het project uit te voeren.

SUBSIDIE AANVRAGEN

De Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen loopt tot en met 1 oktober 2003. Aanvragen voor de subsidie moeten uiterlijk 1 oktober 2003 door Novem ontvangen zijn. Het subsidiebudget is echter gelimiteerd, dus: 'wie het eerst komt, die het eerst maalt'. De Minister van Economische Zaken heeft het subsidieplafond voor 2003 vastgesteld op € 2.500.000,-.

SUBSIDIEPERCENTAGE EN -BEDRAGEN

Het subsidiepercentage en het maximale subsidiebedrag hangen af van het type project, zie onderstaande tabel.

Type project	Subsidie (% van totale projectkosten)	Maximaal subsidiebedrag
Ontwikkelingsproject	75	€ 60.000,-
Haalbaarheidsproject	50	€ 40.000,-

Alleen voorstellen met projectkosten van minimaal € 11.500,- komen in aanmerking voor subsidie.

SUBSIDIABELE KOSTEN

De volgende projectkosten zijn subsidiabel:

- directe loonkosten van de aanvrager(s), verhoogd met een opslag voor algemene kosten. Het gaat hierbij om de, direct aan het project bestede uren. Deze uren moeten doormiddel van een integrale urenverantwoording onderbouwd worden. In voorkomend geval zijn dat dus de te declareren

uren die besteed zijn door een medewerker 'op de loonlijst' van de aanvrager. Een separaat ingehuurde derde kan geen directe loonkosten declareren. Een voorbeeld hiervan is een parkmanager werkzaam in opdracht van de ondernemersvereniging. De uren die deze functionaris direct aan het project besteedt, dienen als 'kosten derden' opgenomen te worden;

- verbruikte materialen en hulpmiddelen (bijvoorbeeld nieuwsbrieven, facilitering bijeenkomsten);
- kosten van derden (bijvoorbeeld adviesbureaus die ingeschakeld worden). Het is tevens mogelijk om procesmanagementwerkzaamheden mee te nemen. Deze procesmanagementwerkzaamheden dienen in directe relatie met het project uitgevoerd en verantwoord te worden zowel vooraf (offer-te) als achteraf bij de definitieve subsidievestiging.
- de regeling gaat uit van het subsidiëren van kosten die de subsidieontvanger maakt en behaalt na de indiening van de aanvraag. Er zijn kosten 'gemaakt' op het moment dat opdracht tot uitvoering van de werkzaamheden is gegeven en dus verplichtingen zijn aangegaan. Indien de opdracht is gegeven voorafgaand aan het indienen van de aanvraag, komen deze kosten niet meer voor subsidiëring in aanmerking.

SUBSIDIE INFORMATIE

De volgende documenten gaan in detail in op de subsidieregeling en de verschillende onderdelen van de subsidieaanvraag:

- tekst van de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen alsmede de tekst van de Regeling tot wijziging (inclusief toelichting);
- formulier voor het aanvragen van subsidie (inclusief toelichting).

Deze documenten zijn aan te vragen bij Novem, telefoon 030 - 239 35 53, e-mail dbt@novem.nl, www.dbt.novem.nl.



Fase 1 Initiëring

Idee

Gemeenschappelijk draagvlak

Duurzame bedrijventerreinen ontstaan vanuit uiteenlopende omstandigheden. Er kunnen één of enkele initiatiefnemers zijn, het kan gaan om een bestaand terrein of om de ontwikkeling van een geheel nieuw bedrijventerrein. Er leeft in ieder geval een idee. Om van idee naar een uiteindelijke realisatie te komen gaat de initiatiefnemer op zoek naar partners. Ieder kan met zijn eigen deskundigheid een bijdrage leveren aan het initiatief. Het komt er dan op aan om alle ideeën te inventariseren en te komen tot een gemeenschappelijke kijk. Duidelijk moet worden naar welk resultaat de partners streven en welke wensen en behoeften er leven.

Deze aanpak verkleint de risico's die de daadwerkelijke verduurzaming kunnen belemmeren: alle partijen ondersteunen het initiatief tot verduurzaming, waarmee een breed draagvlak is ontstaan.

DOEL INITIËRINGSFASE

Het creëren van draagvlak en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie door bedrijven en lokale overheden.

WIE IS VERANTWOORDELIJK EN WIE VOERT HET UIT?

De initiatiefnemers voeren alle stappen uit. Hierbij kunnen adviesbureaus behulpzaam zijn door een deel van de werkzaamheden uit te voeren. De bedrijven zelf spelen een primaire rol; het gaat erom hun kennis te benutten en te organiseren.

Bij nieuwe terreinen is het vooral de overheid die het initiatief tot verduurzaming neemt en uitwerkt. Bij bestaande terreinen zijn de bedrijven aan zet; de overheid kan een initiërende en stimulerende rol spelen.

RESULTAAT

Het gemeenschappelijk draagvlak is gerealiseerd.

Subsidie fase 1

Vanuit de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen is **geen** financiële ondersteuning mogelijk voor projecten gericht op de initiëringfase.

Welke stappen zijn nodig?

STAP 1: INVENTARISEER DE BELANGRIJKSTE SAMENWERKINGSPARTNERS

Met het inventariseren van de belangrijkste samenwerkingspartners krijgen de initiatiefnemers een beeld van alle betrokkenen. Het verbreedt het initiatief en brengt de verschillende partijen in kaart.

Bestaande terreinen

Belangrijkste partners zijn bestaande bedrijven, bedrijvenkringen en –verenigingen, Kamer van Koophandel en de overheid.

Nieuwe terreinen

De grondeigenaren zijn de belangrijkste partijen. Denk hierbij aan gemeenten, provincie, projectontwikkelaars en beleggers.

Daarnaast zijn ook de toekomstige bedrijven, een eventueel al aanwezige industriekring, bedrijvenvereniging of Kamer van Koophandel van belang.

Benader rechtstreeks directie en management van de genoemde partijen, in sommige gevallen via bedrijvenkringen of –verenigingen.

STAP 2: CREËER DRAAGVLAK

Door het creëren van een draagvlak ontstaan de contouren van het initiatief tot verduurzaming. Bedrijven en overheden zijn enthousiast voor deelname en kunnen gezamenlijk de volgende stap nemen.

Hoe ontstaat draagvlak voor een duurzaam terrein? Betrek alle partijen erbij, hoe eerder hoe beter. Het is belangrijk dat de huidige (of toekomstige) bedrijven (mede-) initiatiefnemers zijn. Dit kunnen individuele (grote) bedrijven zijn of bijvoorbeeld een industriekring of bedrijvenvereniging. Belicht op een inspirerende en wervende manier de kansen voor de betrokken partijen, met name de economische voordelen. Ook een gemeenschappelijk bestaand probleem, bijvoorbeeld veiligheid, kan partijen enthousiast maken. Zorg dat partijen het eigen belang van deelname aan de ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein in gaan zien. Houd rekening met de verschillende belangen en ambities.

Concrete acties kunnen seminars of workshops zijn. In deze bijeenkomsten geven bedrijven en overheden met ervaring aan belangstellenden een toelichting vanuit de praktijk en proberen hen voor verduurzaming warm te krijgen.

STAP 3: ONTWIKKEL EEN GEMEENSCHAPPELIJKE VISIE

Met de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie krijgen de betrokken partijen vertrouwen in het initiatief. Daarmee zijn zij ook bereid om actief deel te gaan nemen.

Hoe ontstaat een gemeenschappelijke visie op een duurzame ontwikkeling? Door communicatie, bijvoorbeeld door het organiseren van vergaderingen of workshops en/of het vormen van werkgroepen, eventueel aangevuld met persoonlijke gesprekken tussen specifieke personen/partijen.

De gemeenschappelijke visie bestaat uit een aantal onderdelen: wat verstaan we onder een duurzaam bedrijventerrein, met welke thema's willen we aan de slag, naar welk resultaat streven we (in hoofdlijnen), hoe gaan we dit bereiken en op welke termijn willen we dit realiseren?

Belangrijk daarbij is ook de rol en bijdrage van alle belanghebbenden:

- wat zijn de ideeën over het besturen en het bewaken van het proces;
- hoe verloopt de onderlinge afstemming;
- op welke wijze zal de externe communicatie plaatsvinden?

STAP 4: LEG DE GEMEENSCHAPPELIJKE VISIE EN WERKAFSPRAKEN VAST

Een gezamenlijke intentieverklaring of startdocument bekrachtigt de visie en de werkafspraken.

De intentieverklaring omvat in ieder geval:

- de ideeën over het duurzame bedrijventerrein;
- een taakverdeling: wie doet wat en wanneer?

Fase 1 Initiëring in de praktijk

GORINCHEM-NOORD

De locatie Gorinchem-Noord is in het streekplan Zuid-Holland Oost aangemerkt als bedrijventerrein. Het gaat om een nieuw terrein van 50 hectare, gelegen in de oksel van de rijkswegen A15 en A27. Type bedrijven die zich op Gorinchem-Noord gaan vestigen, zijn transport- en distributiebedrijven, garagebedrijven en watergebonden bedrijven.

De gemeente ontwikkelt de locatie als een regionaal bedrijventerrein om tegemoet te komen aan de grote vraag naar bedrijfsterrinen in de regio Alblasserwaard en Vijfheerenlanden. Gorinchem-Noord gaat ook ruimte bieden aan de verplaatsings- en uitbreidingsbehoefte van het lokale bedrijfsleven.

De ontwikkeling van het terrein bevindt zich in de voorbereidingsfase voor het opstellen van het bestemmingsplan. In dit plan moeten duurzame inrichting, gebruik en beheer gewaarborgd worden.

VOORTRAJECT

Het vertrekpunt voor het project is de structuurschets die de gemeente in 2000 heeft laten opstellen voor het gebied.

Duurzaamheid komt in deze schets vrij abstract aan de orde. Verdere uitwerking van duurzaamheidsaspecten zullen dus verder gespecificeerd en vastgelegd moeten worden. De gemeente Gorinchem realiseert zich dat het belangrijk is om in een vroegtijdig stadium met de diverse betrokken partijen te werken aan draagvlak voor duurzaamheid. In dit stadium is het dus van belang een gezamenlijke visie op duurzaamheid te ontwikkelen.

AMBITIENIVEAU VASTSTELLEN

Het proces begint met een startbijeenkomst voor belanghebbende partijen zoals de gemeente Gorinchem, de Industriële Kring Gorinchem, de Kamer van Koophandel en bedrijven die zich mogelijk gaan vestigen op Gorinchem-Noord. Een afvaardiging van belangstellende ondernemers vormt een klankbordgroep.

Men definieert het ambitieniveau voor een

duurzame inrichting van het terrein. Een eerste spoor hierin is het doelgroepenonderzoek. Dit onderzoek levert een beeld op voor wie het terrein ontwikkeld wordt (soort bedrijvigheid) en het geeft op hoofdlijnen inzicht in de milieustromen op branche- en terreinniveau. De stromen op terreinniveau brengt men in kaart in relatie tot de ideeën die er bestaan over de segmentering van het terrein. Een tweede spoor is de analyse van de duurzaamheidsopties. Input voor deze analyse zijn onder andere de structuurschets, resultaten van het doelgroepenonderzoek en de resultaten van diverse andere onderzoeken (bijvoorbeeld bodemonderzoek, akoestisch onderzoek en de toets aan de habitat- en vogelrichtlijn). Twee invalshoeken: duurzame bedrijfsprocessen en duurzame inrichting van het terrein geven richting aan de analyse van de duurzaamheidsopties.

Vervolgens komen de beide sporen bij elkaar. Doelgroepkenmerken worden afgezet tegen de voorwaarden die de duurzaamheidsopties stellen. Als blijkt dat bepaalde opties voorwaarden stellen die niet verenigbaar zijn met de kenmerken van de doelgroep dan vallen deze af. Het resultaat is een pakket van kansrijke duurzaamheidsopties.

Het ambitieniveau van de duurzame inrichting van Gorinchem-Noord is hiermee echter nog niet vastgelegd. Dat gebeurt in een volgende stap. In een workshop leggen ondernemers, gemeente en andere belanghebbenden in samenspraak de ambities vast. Nu is er ook aandacht voor het beheer van duurzaamheid (parkmanagement). De workshop is de schakel tussen enerzijds de analyses (doelgroepen en duurzaamheidsopties) en anderzijds de visie op duurzaamheid.

VISIE OP DUURZAAMHEID EN PARKMANAGEMENT

De bedoeling is om de resultaten van voorgaande stappen vast te leggen in een visie op duurzaamheid en op beheer van duurzaamheid (parkmanagement). Deze concrete visie gebruikt men om partijen te enthousiasmeren

voor duurzame oplossingen. Tevens is deze visie het instrument om sturing te geven aan kansrijke duurzame oplossingen. Diepgaander onderzoek naar deze oplossingen gaat in de vervolgfase plaatsvinden.

BEELDKWALITEITPLAN

De duurzaamheidsvisie vormt ook de basis voor het vaststellen van de beeldkwaliteit van de locatie Gorinchem-Noord. De opties voor duurzame inrichting komen te staan in een ruimtelijk verkavelingsplan. Dit plan vormt ook de input voor een tweede workshop. Deze workshop is bedoeld om gezamenlijk een keus te gaan maken voor een definitief ruimtelijk concept waarbinnen de gestelde duurzaamheidsambities gehaald kunnen worden. Het resultaat is een beeldkwaliteitplan. Dit beeldkwaliteitplan schept de randvoorwaarden en bevat de richtlijnen voor het opstellen van het uiteindelijke bestemmingsplan.



Fase 2 Oriëntatie

Gemeenschappelijk draagvlak

Na de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie in de initiëeringsfase rijst de vraag: wat zijn de meest kansrijke mogelijkheden? Breng eerst de kerngegevens van de bedrijven en het terrein globaal in kaart, zoals energie- en materiaalstromen, utilities en vervoersstromen. Verken vervolgens de mogelijkheden voor bijvoorbeeld energie-uitwisseling of centraal beheer van voorzieningen. Cruciale rol hierbij spelen de missies van de bedrijven en belangen van de overheden. Zonder een actieve deelname van alle partijen is het initiatief tot verduurzaming kansloos.

De analyse geeft de gezamenlijke partijen een eerste inzicht in de kans van slagen en de economisch haalbaarheid van duurzame oplossingen. Met deze oriëntatie op concrete win-winsituaties komen de partijen een stap dichterbij realisatie.

Subsidie fase 2

Vanuit de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen is **geen** financiële ondersteuning mogelijk voor projecten gericht op de oriëntatiefase

Analyse mogelijkheden en kansen

DOEL ORIËNTATIEFASE

Inventarisatie van kansrijke mogelijkheden voor verduurzaming.

WIE IS VERANTWOORDELIJK EN WIE VOERT HET UIT?

De initiatiefnemers zijn ook in deze fase de belangrijkste spelers. Laat zoveel mogelijk ook overige betrokken partijen een deel van de werkzaamheden uitvoeren. Hierdoor voelen deze partijen zich ook verantwoordelijk voor het gehele project. Externe adviesbureaus voeren vaak de noodzakelijke analyses uit.

RESULTAAT

De relevante milieustromen zijn geanalyseerd en de kansrijke opties zijn in kaart gebracht.

Welke stappen zijn nodig?

STAP 1: ANALYSEER DE DOELSTELLINGEN VAN BETROKKEN PARTIJEN

Inzicht in de doelstellingen van de betrokken partijen maakt duidelijk welke overeenkomsten er zijn tussen de verschillende ideeën en belangen.

Bestaande terreinen

Betrokken partijen zijn individuele bedrijven, bedrijvenverenigingen, Kamer van Koophandel en overheid. Wat zijn de visies en missies van het bedrijfsleven, welke belangen heeft de overheid. Betrek ook eventuele nieuw te vestigen bedrijven in de analyse.

Nieuwe terreinen

Vaak zijn de te vestigen bedrijven afkomstig uit de regio. Uit marktonderzoek is zonnodig af te leiden welke bedrijven er zich mogelijk zullen gaan vestigen. Wat willen zij op het terrein? Wat voor voorzieningen verwachten ze op het terrein? Wat wil de overheid met het terrein?

Voer een analyse uit van de wensen en behoeften. Richt de aandacht vooral op doelstellingen op strategisch en beleidsmatig niveau. Het vormt een nadere uitwerking van de ontwikkelde visie in de initiëeringsfase.

STAP 2: INVENTARISEER DE BEDRIJFSGEGEVENS

De aanwezigheid en gewenste energie- en materiaalstromen, utilities en vervoersstromen op het bedrijventerrein zijn bepalend voor de wijze van samenwerking. Inventariseer de bedrijfsgegevens, vooral bij bestaande terreinen en daar waar mogelijk ook bij nieuwe terreinen. Door deze gegevens kwantitatief en kwalitatief te inventariseren ontstaat inzicht in vraag en aanbod en de kosten en kwaliteit van de stromen op het bedrijventerrein. Het brengt de mogelijkheden voor samenwerking en economisch potentieel in kaart.

STAP 3: BETREK OVERIGE PARTIJEN BIJ HET PROCES

In de initiëeringsfase waren alleen de belangrijkste partijen bij het proces betrokken. In de oriëntatiefase worden meer partijen geraadpleegd. Uit de analyses van stap 1 en 2 komt naar voren dat het veelal noodzakelijk is de overige partijen in het proces te betrekken.

Benader overige deelnemers die een rol spelen bij de inrichting van het bedrijventerrein, zoals energie- en afvalbedrijven, ontwikkelingsmaatschappijen, aanbieders van vervoer, partijen die infrastructuur aanleggen en financiële instellingen.

STAP 4: MAAK PARTIJEN ENTHOUSIAST VOOR KANSRIJKE OPLOSSINGEN

Uit de analyse zijn mogelijkheden voor kansrijke oplossingen naar voren gekomen. De uitvoering ervan is echter kansloos als de belangrijkste partijen niet enthousiast zijn over de gevonden mogelijkheden.

Het enthousiast maken van individuele bedrijven, bedrijvenverenigingen en overheden is vooral een kwestie van overtuigingskracht op basis van eigen enthousiasme en feitelijke argumenten. Benader partijen bijvoorbeeld op hun reguliere vergaderingen, geef presentaties en zorg dat informatie verspreid wordt.

STAP 5: DENK AAN DE STREEKPLANNEN EN BESTEMMINGSPLANNEN

Ook is aandacht vereist voor wettelijke kaders zoals streekplannen en bestemmingsplannen. Inventariseer in een vroeg stadium of de plannen voor verduurzaming passen in vigerend overheidsbeleid. Een aanpassing van streek- of bestemmingsplan is namelijk een langdurig proces.

Bij het wijzigen of opstellen van bestemmingsplannen is afstemming noodzakelijk tussen de aspecten economie, milieu en ruimtelijke ordening.

STAP 6: ORGANISEER EEN STARTBIJEENKOMST

Een startbijeenkomst markeert het einde van de oriëntatiefase en vormt een uitgesproken gelegenheid om het initiatief extern te presenteren. De presentatie belicht de resultaten van fase 1 (initiëring) en fase 2 (oriëntatie). Het startdocument vormt de basis van deze bijeenkomst en geeft aan op welke manier en met wie de presentatie zal gebeuren. Betrek alle partijen bij deze startbijeenkomst. Aanvullend hierop kan een soort van samenwerkingsovereenkomst worden gesloten.

Fase 2 Oriëntatie in de praktijk

EINDHOVEN AIRPORT

Het bedrijventerrein Eindhoven Airport is ongeveer 20 jaar geleden ontstaan in de nabijheid van vliegveld Eindhoven. Het is circa 100 hectare groot en herbergt 120 bedrijven. Daaronder zitten grote bedrijven uit de dienstverlenende en logistieke sector, de elektronica- en ICT branche en de hout- en metaalverwerkende industrie. Verder is er een grote diversiteit aan kleine en middelgrote bedrijven, onder andere uit de sectoren bouwnijverheid, lederwaren, dienstverlening, transport en logistiek.

Op het terrein is sinds 1989 het **Ondernemerskontakt Eindhoven Airport (OKEA)** actief. OKEA telt nu veertig leden, voornamelijk grote bedrijven. Vanuit het Ondernemerskontakt is het initiatief ontstaan om de kwaliteit van het bedrijventerrein te verbeteren. Daarvoor is gestart met een project **Duurzame revitalisering Eindhoven Airport Bedrijventerrein (DEAB)**.

INITIATIEF

Uit een werkgroep van OKEA, die zich in eerste instantie richtte op de gezamenlijke inkoop van producten en diensten, is een initiatiefgroep **duurzame revitalisering** ontstaan. Deze initiatiefgroep heeft zich onder andere georiënteerd op de successen van al lopende revitaliseringprojecten in de omgeving. Mede gebaseerd op deze successen is gekozen voor een brede aanpak. In deze aanpak is duurzaam ondernemen de leidraad voor de verdere ontwikkeling van het project. Zo maakt men op bedrijventerrein Eindhoven Airport een vliegende start met de oriëntatiefase.

ORIËNTATIE

Méér draagvlak creëren is belangrijk. Vandaar dat OKEA begint met een netwerkbijeenkomst. In deze bijeenkomst voor leden en niet-leden van OKEA wordt een toelichting gegeven op de opzet en de uitvoering van de oriëntatiefase. De initiatiefgroep neemt de verdere uitwerking van het project ter hand. Er is aandacht voor de organisatorische opzet en werkwijze van de initiatiefgroep. Potentiële samenwerkingspart-

ners worden benaderd en betrokken bij het initiatief. Er is aandacht voor de financiën. Is er bijvoorbeeld financiële ondersteuning vanuit de gemeente Eindhoven mogelijk? De initiatiefgroep gaat veel tijd besteden aan het samenstellen van een enquête. Deze dient onder andere voor het verkrijgen van een kwalitatief en kwantitatief beeld van de milieustromen op het terrein. En het resultaat van de enquête moet inzicht gaan geven in kansrijke samenwerkingsmogelijkheden.

UITVOERING ENQUÊTE

Omdat het belangrijk is dat zoveel mogelijk **betrokkenen** aan de enquête meewerken, organiseert men **vóór** het versturen van de enquête een tweede bijeenkomst voor leden van OKEA, deelnemende partijen en voor alle andere belangstellenden. Communicatie over het doel van de enquête is essentieel. Onder het motto: 'U moet er als bedrijf beter van worden' vestigt de initiatiefgroep ook na deze tweede bijeenkomst regelmatig aandacht op het belang om mee te doen. Bedrijven die niet reageren worden nogmaals benaderd. Uiteindelijk zullen de resultaten van het gehele traject en die van de enquête verwerkt worden in een afsluitende rapportage.

INTENTIEVERKLARING

Naast de bedrijven op het terrein zelf zijn diverse partijen betrokken in het project. Vertegenwoordigers van luchthaven Eindhoven Airport en het naburige bedrijventerrein Flight Forum C.V. zitten in het bestuur van OKEA. De provincie Noord-Brabant brengt via het Projecten Innovatie Team (PIT) inhoudelijk kennis in. Dit geldt ook voor de Kamer van Koophandel Oost-Brabant. De gemeente Eindhoven participeert. Alle partijen hebben één of meerdere vertegenwoordigers op bijeenkomsten van de initiatiefgroep. Daarnaast tekenen partijen tijdens de oriëntatiefase een intentieverklaring waarin ambities en doelstellingen zijn vastgelegd. Uiteindelijk zal het resultaat van deze aanpak een stevige bodem leggen onder de nog te zetten stappen bij het duurzaam revitaliseren van het bedrijventerrein Eindhoven Airport.

Fase 3 Besluitvorming

Analyse mogelijkheden en kansen

SUBSIDIE FASE 3

De kansrijke opties voor verduurzaming zijn in de oriëntatiefase op hoofdlijnen in kaart gebracht. In de besluitvormingsfase gaat het erom alle consequenties van een duurzame ontwikkeling nader te bestuderen. Na een dergelijke studie kunnen de partijen een keuze maken en de geselecteerde projecten opnemen in een masterplan.

Zo is er in deze fase een analyse van de technische mogelijkheden en de haalbaarheid van vernieuwende oplossingen. Rentabiliteit van de gevonden oplossingen vormt daarbij een aandachtspunt. Ook zoeken partijen antwoorden op de vragen: welke samenwerkingsvorm kiezen wij en hoe zal financiering van de initiatieven eruit gaan zien? Verder is er aandacht voor de mogelijke risico's van de samenwerking. Wat gebeurt er bijvoorbeeld wanneer wet- en regelgeving de plannen sterk vertragen? Of wanneer slechte exploitatieresultaten leiden tot het stellen van andere prioriteiten?

Subsidie fase 3

Vanuit de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen is financiële ondersteuning mogelijk voor projecten in de besluitvormingsfase van het verduurzamingsproces. Dit geldt echter **alléén** voor projecten op **bestaande bedrijventerreinen**. De projecten worden ingediend als ontwikkelingsproject.

Ontwikkelingsprojecten op **nieuwe terreinen** komen vanuit de regeling **niet** in aanmerking voor subsidie.

Het resultaat van een ontwikkelingsproject is een masterplan waarin betrokken partijen tenminste twee kansrijke milieuthema's uitwerken. Deze kansrijke milieuthema's komen uit een onderzoek (fase 2) waarin de relevante milieustromen en kansrijke milieuthema's zijn geïnventariseerd, zowel kwalitatief als kwantitatief. Bij het uitwerken van de milieuthema's is er aandacht voor juridische, financiële en organisatorische aspecten van de gezamenlijke aan-

Masterplan

DOEL BESLUITVORMINGSFASE

Opstellen van het masterplan, op basis waarvan de belangrijkste partijen het besluit nemen tot de concrete ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein.

WIE IS VERANTWOORDELIJK EN WIE VOERT HET UIT?

In deze fase wordt professioneel projectmanagement onontbeerlijk. Een op te richten projectorganisatie voert de activiteiten grotendeels uit. Het stappenplan gaat hier verder op in. Belangrijk is dat het echt een gezamenlijk proces is en niet een activiteit van één of enkele initiatiefnemers.

RESULTAAT

Het masterplan is opgesteld.

pak van die thema's. Maar ook voor te nemen maatregelen en elementen van maatregelen die men wil onderzoeken op hun haalbaarheid. De volgende aspecten spelen een belangrijke rol bij toetsing van een aanvraag:

- vindt nadere uitwerking plaats van de gemeenschappelijke visie op de duurzame ontwikkeling van het terrein? Streven partijen naar een duidelijk resultaat?
- is er bij het uitwerken van de kansrijke milieuthema's aandacht voor te nemen maatregelen en voor elementen van maatregelen die in een haalbaarheidsproject nader uitgewerkt kunnen worden?
- is rondom de samenwerking aandacht voor organisatorische, financiële en juridische aspecten?

Bij toetsing zijn verder de algemene aspecten en criteria van belang vermeld in het hoofdstuk Subsidie.

OPMERKING

Bij de aanvraag van een subsidie voor een ontwikkelingsproject moet een rapportage gevoegd worden met de inventarisatie van milieustromen en kansrijke milieuthema's. Uit deze rapportage moet tevens blijken dat partijen bereid zijn om samen te werken bij de verdere aanpak van die kansrijke milieuthema's.

Welke stappen zijn nodig?

STAP 1: RICHT EEN PROJECTORGANISATIE OP

Een projectorganisatie coördineert de activiteiten en voert ze ook grotendeels uit. De organisatie kan ook verantwoording afleggen aan de initiatiefnemers (bedrijfsleven en overheid) en verder zorgen voor contact met de omgeving. De projectorganisatie is bijvoorbeeld opgebouwd uit een stuurgroep, een projectgroep en werkgroepen. De stuurgroep bestuurt en bewaakt het proces, coördineert de op te starten onderzoeken en bepaalt op welke onderdelen en mogelijkheden deze fase zich gaat richten. Projectgroep en werkgroepen zorgen voor verdere uitwerking.

Houd bij de personele invulling rekening met betrokkenheid van alle partijen, de rolverdeling tussen de partijen en mandaat en draagvlak van betrokkenen binnen hun eigen organisatie. Denk ook na over het afbreukrisico indien een partij niet actief in het proces wordt betrokken. Bij de bezetting van de werkgroepen is onderscheid mogelijk tussen initiatieven van enkele bedrijven en initiatieven die het hele bedrijventerrein omvatten.

STAP 2: ANALYSEER DE ECONOMISCHE KANSEN EN TECHNISCHE (ON)MOGELIJKHEDEN

Door de economische kansen en technische (on)mogelijkheden van de duurzame oplossingen te analyseren ontstaat inzicht in de realiseerbaarheid en rentabiliteit.

Oplossingen met een groot potentieel door aanpassing van technologie en infrastructuur zijn vaak technisch vergaand en daarmee soms ook duur. Onderzoek daarom of de oplossingen wel rendabel zijn. Het initiatief tot dit onderzoek kan door de projectgroep of betrokken partijen genomen worden.

STAP 3: SCAN DE JURIDISCHE, ORGANISATORISCHE EN FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Het in kaart brengen van de juridische, organisatorische en financiële consequenties leidt tot een passende samenwerkingsvorm.

De rechtsvorm en de organisatievorm van de samenwerking zijn belangrijk. De financiële aspecten van de samenwerkingsvormen zijn: financiering van initiatieven en de daaruit

volgende verdeling van kosten en/of de verrekening van opbrengsten.

STAP 4: ANALYSEER DE RISICO'S

Het vooraf inschatten van de risico's minimaliseert in een later stadium de kans op mislukking van het initiatief.

Er staan veelal grote belangen op het spel. Zo is de ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein niet zonder financiële en organisatorische risico's. Bij een risicoanalyse kunnen aan de orde komen:

- aanbod van nabij gelegen, goedkopere terreinen;
- andere grondeigenaren met eigen grondverkoop op het bedrijventerrein;
- vertraging in besluitvorming door traject van financiering;
- belemmeringen door wet- en regelgeving;
- het gevoerde vestigingsbeleid (mogen geplande processen daar wel worden uitgevoerd?).

STAP 5: STEL EEN MASTERPLAN OP

Een masterplan is een voorbereiding op het besluit om de duurzame ontwikkeling daadwerkelijk te realiseren en is ook een communicatiemiddel naar overige betrokken partijen in de omgeving.

Het plan geeft een toelichting op het resultaat waar de betrokken partijen naar streven, een overzicht van de geselecteerde projecten en de projectorganisatie. Ook de financiële en juridische aspecten komen aan bod. Het plan bevat een uitwerking van de gezamenlijke visie en een actieplan. Essentieel is ook nu dat alle belangrijke partijen betrokken zijn.

STAP 6: NEEM EEN FORMEEL BESLUIT

Op basis van het masterplan nemen bedrijven en overheid een formeel besluit tot deelname en concrete ontwikkeling van het duurzaam bedrijventerrein.

De betrokken partijen gaan een inspanningsverplichting aan. In deze fase is dus nog geen sprake van een resultaatsverplichting aangezien de noodzakelijke haalbaarheidsstudies nog moeten plaatsvinden. De samenwerkingsovereenkomst bevat de besluiten.

Fase 3 Besluitvorming in de praktijk

WESTKANAALDIJK-SLUIS

Het bedrijventerrein Westkanaaldijk-Sluis (WKS) ligt aan de westzijde van het Maas-Waalkanaal in de gemeenten Nijmegen en Beuningen. Het is ontwikkeld middenjaren zestig en heeft een oppervlakte van circa 80 hectare. Op WKS zijn zo'n 170 grotere en kleinere bedrijven gehuisvest. Diverse sectoren zijn vertegenwoordigd: industrie, transport, groot- en detailhandel, zakelijke dienstverlening en een relatief groot aantal truck- en autosloopbedrijven. De organisatiegraad op het terrein is hoog.

Het terrein is prima ontsloten. Er is een goede verbinding met de A73 en A50 en via een openbare loswal met de transportaders, Maas en Waal.

ORIËTERING

Westkanaaldijk-Sluis is aan veroudering onderhevig. Dat manifesteert zich onder meer door een tekortschietende omgevingskwaliteit (publiek en privaat), ruimtelijke- en infrastructuur knelpunten en stank- en lawaai-overlast. Op initiatief van de bedrijvenvereniging is in het voorjaar van 2002 gestart met een oriënterend onderzoek. Door middel van een enquête en interviews heeft de bedrijvenvereniging inzicht gekregen in hoe ondernemers het functioneren van het terrein beleven. De gemeentelijke plannen voor het terrein zijn in beeld gebracht. En mogelijkheden voor samenwerking zijn geïnventariseerd. Uit het onderzoek blijkt dat op WKS een aantal thema's hoog scoort. De centrale thema's zijn: ruimte, mobiliteit en infrastructuur, uitstraling en imago en de thema's energie, water en afval.

MASTERPLAN

Uitgaande van de resultaten van het oriënterende onderzoek is op WKS gestart met de volgende fase: het masterplan. De bedrijvenvereniging wil hierbij een drietal doelen realiseren:

- versterking van het draagvlak voor samenwerking, gericht op de kwaliteitsverbetering

van het terrein;

- het zoeken naar oplossingen en het formuleren van concrete voorstellen voor de centrale thema's uit het oriënterend onderzoek;
- het verbeteren van terreinbeheer door het invoeren van parkmanagement.

DRAAGVLAKVERBREDING

Om het draagvlak te verbreden worden diverse instrumenten ingezet. Tijdens bijeenkomsten van de bedrijvenvereniging staat het onderwerp revitalisering stevig op de agenda. Door middel van een periodieke nieuwsbrief worden partijen op de hoogte gehouden. Men organiseert voor de ondernemers een seminar 'revitalisering WKS-terrein'. En bedrijven participeren in de verschillende deelprojecten.

CENTRALE THEMA'S

De bedrijven ervaren te kort aan ruimte op het terrein als een probleem. De mogelijkheden voor uitbreiding zijn beperkt. Het thema ruimte wordt aangepakt langs twee sporen. Het eerste spoor richt zich op de ondernemers. Hier moet uitsluitel komen over mogelijkheden voor ruimte-efficiency binnen de bedrijfskavels dan wel oplossingen door samenwerking. Het tweede spoor heeft de gemeente als invalshoek. Van beide gemeenten neemt men het beleid op het gebied van ruimtelijke ordening en vastgoed onder de loupe. Men zoekt naar mogelijkheden van flexibilisering van bestemmingsplannen en naar een andere invulling van het vastgoedbeleid.

Het thema mobiliteit richt zich op bundeling van goederentransport met name op de kansen voor gezamenlijk palletvervoer en pakket- en expressdiensten. Op dit moment vindt het transport van goederen plaats via de weg. Op het terrein wordt geen gebruik gemaakt van de vervoersmodaliteit water ondanks de aanwezige loswal. In het onderzoek wil men nagaan welke mogelijkheden er zijn om vervoersbewegingen om te buigen in de richting van water. Ook het realiseren van een ver-

voersmanagementplan voor werknemers op het terrein en het ontwikkelen van bijbehorend flankerend beleid staan hoog op de agenda.

Het imago en de uitstraling van het terrein worden in belangrijke mate bepaald door de aanwezigheid van een groot aantal autosloop-bedrijven en verkooppunten voor tweedehands vrachtauto's. Deze groep van bedrijven heeft tot nu toe nauwelijks respons gegeven. Voor deze bedrijven is in een apart communicatietraject voorzien. Doel: het in beeld brengen van hun eisen en wensen en de samenwerkingsmogelijkheden. Uiteindelijk moet dit leiden tot een visie hoe het deel van het terrein waar deze bedrijven gevestigd zijn, aantrekkelijker gemaakt kan worden. Binnen dit thema stelt men voor het gehele terrein een plan op voor onderhoud, groenvoorziening en parkeervoorzieningen.

Voor de thema's energie, water en afval wordt nagegaan welke mogelijkheden er zijn om door samenwerking tot reductie van de verschillende stromen te komen. Voor afval en energie sluit men aan bij een reeds eerder in gang gezet traject.

PARKMANAGEMENT

In een separaat traject wordt onderzoek gedaan naar parkmanagement. In dit onderzoek is er aandacht voor producten en diensten, de organisatiestructuur en de financiering van parkmanagement.

Met deze inspanningen hopen de bedrijven in de komende jaren te profiteren van de resultaten van acties die nu in gang zijn gezet.



Fase 4 Vormgeving

Masterplan

In de vormgevingsfase kan uitvoering van het masterplan beginnen. De uitvoering richt zich op het uitwerken van duurzame oplossingen tot concrete projectvoorstellen.

Duurzame oplossingen zijn veelal gebaseerd op bestaande technologieën, bijvoorbeeld technieken voor de energie- en watervoorziening. Naast technische oplossingen kunnen oplossingen ook organisatorisch of juridisch van aard zijn. Te denken valt aan organisatievormen voor het gezamenlijk gebruik van utiliteiten en voor de afstemming en bundeling van vervoersstromen. Mogelijk als onderdeel van een breder pakket van parkmanagement activiteiten. Bij parkmanagement gaat het om het coördineren van en sturing geven aan de ontwikkeling en inrichting van het terrein tot en met het beheer en gezamenlijke benutting van faciliteiten door de op het terrein gevestigde bedrijven. Doel is: kosten besparen, toename kwaliteitsniveau en borging van de verduurzaming.

Subsidie fase 4

Vanuit de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen is financiële ondersteuning mogelijk voor projecten in de vormgevingsfase van het verduurzamingsproces. Deze projecten worden ingediend als haalbaarheidsproject. De regeling maakt onderscheid in **technische** haalbaarheidsprojecten en **organisatorische** haalbaarheidsprojecten.

Technische haalbaarheidsprojecten uitgevoerd op bestaande en nieuwe terreinen kunnen voor subsidie in aanmerking komen. Voor **organisatorische** haalbaarheidsprojecten geldt dat **alléén** subsidie mogelijk is voor projecten uitgevoerd op **bestaande** bedrijventerreinen.

TECHNISCH HAALBAARHEIDSPROJECT

In een technisch haalbaarheidsproject wordt de technisch-economische haalbaarheid en de potentiële milieuverdienste van maatregelen

DOEL VORMGEVINGSFASE

Het uitwerken van initiatieven voor verduurzaming tot concrete projectvoorstellen en contracten.

WIE IS VERANTWOORDELIJK EN WIE VOERT HET UIT?

De projectorganisatie voert de meeste activiteiten in deze fase uit. Ook kunnen in deze fase externe adviseurs noodzakelijke analyses uitvoeren. Bij de uitwerking is betrokkenheid van alle partijen belangrijk.

RESULTAAT

Er zijn concrete projectvoorstellen geformuleerd en contracten opgesteld.

onderzocht en vastgesteld. Tevens is er aandacht voor organisatorische- en juridische aspecten. Het gaat bij dit onderzoek om de toepassing van systemen of technieken die betrekking hebben op één of meerdere milieuthema's uit het masterplan. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij twee of meer bedrijven op het bedrijventerrein. Het resultaat van het onderzoek is een concreet voorstel voor een uitvoeringsproject of een voorstel voor het afsluiten van contract(en).

De bovenvermelde aspecten spelen een belangrijke rol bij toetsing van de aanvraag.

Bij toetsing zijn verder de algemene aspecten en criteria van belang vermeld in het hoofdstuk Subsidie.

Concrete projectvoorstellen en contracten

OPMERKING

*Bij de aanvraag van een subsidie voor een **technisch haalbaarheidsproject** moet een tweetal rapportages gevoegd worden. De rapportage waaruit blijkt dat de relevante milieuthema's zijn geïnventariseerd en dat sprake is van bereidheid tot samenwerking, gericht op de gezamenlijke aanpak van die milieuthema's en de rapportage van het masterplan.*

OPMERKING

*Bij de aanvraag van een subsidie voor een **organisatorisch haalbaarheidsproject** moet een rapportage gevoegd worden waaruit blijkt dat de relevante milieuthema's zijn geïnventariseerd en dat sprake is van bereidheid tot samenwerking, gericht op de gezamenlijke aanpak van die milieuthema's. Een masterplan is niet noodzakelijk.*

ORGANISATORISCH HAALBAARHEIDSPROJECT

In een organisatorisch haalbaarheidsproject gaat het om het onderzoek naar de haalbaarheid van de oprichting van een organisatie die zich bezig houdt met het sturen van ontwerp, inrichting en beheer van bedrijventerreinen, maar ook met het zoeken naar optimale combinaties van bedrijven en het aanbieden of beheren van collectieve faciliteiten (parkmanagement). Doel hierbij is het realiseren van een duurzaam kwaliteitsniveau op het bedrijventerrein.

Het is van belang dat het onderzoek minimaal betrekking heeft op één of meer kansrijke milieuthema's. Tevens geldt dat het onderzoek zich richt op de financiële, juridische en organisatorische haalbaarheid.

Het resultaat van het onderzoek is een voorstel voor een concreet uit te voeren project of een voorstel voor het afsluiten van contract(en).

De bovenvermelde aspecten spelen een belangrijke rol bij toetsing van de aanvraag.

Bij toetsing zijn verder de algemene aspecten en criteria van belang vermeld in het hoofdstuk Subsidie.

Welke stappen zijn nodig?

STAP 1: DENK AAN PROMOTIE EN ACQUISITIE

Zonder deelname en enthousiasme van bedrijven is duurzame ontwikkeling van nieuwe of bestaande bedrijventerreinen kansloos. Er moeten voldoende 'klanten' op het bedrijventerrein zijn (of komen) om voldoende basis voor het project te creëren. Bij een nieuw terrein is het belangrijk dat de juiste bedrijven zich op het terrein zullen vestigen om de gevonden duurzame oplossingen te kunnen realiseren.

Promotie van het bedrijventerrein vraagt:

- een oriëntatie op potentiële klanten;
- communicatie over de praktische betekenis van duurzame ontwikkeling;
- benadrukken van beeldvorming in de samenleving.

Duidelijk moet zijn wat het duurzame bedrijventerrein inhoudt, wat bijvoorbeeld de kosten en baten zijn en hoe werkomgeving en werkklimaat er voor de deelnemende partijen uit moet zien. Belangrijk is een persoonlijk benadering van potentiële en geïnteresseerde klanten.

STAP 2: STEL EEN PLAN VAN AANPAK OP

Dit plan is een uitwerking van het masterplan. Het geeft (op hoofdlijnen) inzicht in de wijze waarop een project tot stand wordt gebracht.

Het plan van aanpak omvat taken en verantwoordelijkheden van betrokken partijen, de overlegstructuren en de wijze van besluitvorming binnen het project.

STAP 3: VOER HAALBAARHEIDSTUDIES UIT

Wanneer de geselecteerde projecten haalbaar blijken is het mogelijk concrete projectvoorstellen te formuleren voor de uitvoering.

De gevonden technische en organisatorische projecten moeten beoordeeld worden op hun financiële, organisatorische en juridische haalbaarheid om acceptatie en kans van slagen te vergroten.

In principe is er geen verschil tussen projecten bij nieuwe of bestaande bedrijventerreinen. Een aangepaste aanpak is echter wel

vereist wanneer bijvoorbeeld een bestemmingsplanprocedure onderdeel uitmaakt van het project.

STAP 4: STEL CONTRACTEN OP

Wanneer duurzame oplossingen daadwerkelijk gerealiseerd zijn, krijgen de partijen te maken met gebruik en beheer. Afspraken hierover zijn noodzakelijk en kunnen vooraf in contracten worden vastgelegd. Hiermee zijn de belangen van de betrokken partijen gewaarborgd.

Mogelijke onderwerpen voor contracten zijn:

- toelatingscriteria gericht op vestiging van bedrijven die passen in de samenwerkingsvorm;
- voorwaarden voor gronduitgifte, uitgewerkt met behulp van een koopcontract, kettingsbeding of erfpachtregeling;
- levering en afname van energie- en materiaalstromen;
- verlening van diensten.

Het opstellen van een contract dient het slotakkoord te zijn van de vormgevingsfase en niet het vertrekpunt. Alleen dan vindt uitwerking van het project in alle vrijheid en openheid plaats en zijn de belangen van de betrokken partijen afdoende behartigd.

Fase 4 Vormgeving in de praktijk: technisch

BINCKHORST NOORDWEST

Het bedrijventerrein Binckhorst is een gemengd bedrijventerrein op een aantrekkelijke plaats in Den Haag, net onder het Centraal Station. De Binckhorst is een ouder bedrijventerrein met alle ongemakken van dien zoals een verouderde infrastructuur en verouderde bedrijfspanden. Dikwijls zijn de bedrijfsprocessen ook niet meer zo modern. Een belangrijk element in de milieuproblematiek is een grote bodemverontreiniging op het voormalig gasfabriekterrein.

VOORTRAJECT

In het kader van de herontwikkeling van de gehele Haagse binnenstad en de ambitie om ook het bedrijventerrein Binckhorst mee te nemen in die ontwikkeling, is het project 'Duurzaam Binckhorst' opgezet. Dit project heeft tot doel het verkennen in hoeverre de bedrijven op het bedrijventerrein kunnen komen tot verhoging van de economische en milieukundige duurzaamheid door samenwerking met elkaar en met de gemeente. In de eerste fase van dit proces is de basis gelegd voor de totstandkoming van de duurzame ontwikkeling door te wijzen op mogelijkheden van duurzame ontwikkelingen, het inventariseren van de samenwerkingsstructuren die daarvoor nodig zijn en door het verschaffen van inzicht in haalbaarheid en verdiensten van duurzaamheidsopties.

Eén van de aanbevelingen was het kijken naar het meervoudig gebruik van bodemsaneringvoorzieningen. De insteek is gebruik te maken van de reeds bestaande voorzieningen die nodig zijn voor de permanente bodemsanering op de Binckhorst Noordwest. Zo wordt het op te pompen 'saneringswater' gezuiverd en het heeft een constante temperatuur van 13°C. Deze eigenschappen bieden kansen voor toepassing in klimaatinstallaties (koeling) en gebruik als proceswater (autowasstraat).

AANPAK

Op het terrein is in de komende vijf jaar sprake van veel nieuwbouw. Dit is een uitstekende gelegenheid om de bovengenoemde mogelijkheden reeds in de ontwerpfase in te passen. Hiertoe is een brede haalbaarheidsstudie uitgevoerd met het doel te komen tot een haalbaar en realiseerbaar project. Er is overleg gevoerd met alle betrokken partijen waaronder gemeente, provincie, technische installateurs, bedrijvenvereniging en individuele bedrijven. Het idee is gepresenteerd in een vergadering van de bedrijvenvereniging. Het vinden van kandidaat-deelnemers aan het project heeft daarbij centraal gestaan.

Drie bedrijven hebben de intentie tot deelname aan de haalbaarheidsstudie uitgesproken. Zij hebben ook aangegeven, om bij een positief resultaat van de studie, ook daadwerkelijk tot uitvoering over te gaan. Bij wijze van casestudie zijn twee van deze kandidaten nader onderzocht en op haalbaarheid getoetst.

Vervolgens zijn de betrokken partijen bij de bodemsanering, de belanghebbende bedrijven (afnemers) en het bevoegd gezag bij elkaar geweest om keuzes te maken over mogelijkheden, randvoorwaarden te bespreken en voor afstemming. De potentiële haalbaarheid van het project is in de studie nader gespecificeerd met behulp van systeemontwerpen voor de bedrijven die zich geïnteresseerd hebben.

Inmiddels blijkt dat, voor een goede beheersing van de vervuilde locatie, minder grondwater onttrokken hoeft te worden. Dit maakt het project minder haalbaar dan voorzien. In ieder geval heeft het bij de bedrijven ook geleid tot het inzicht dat onderlinge samenwerking tot kosten- en milieuvoordelen kan leiden. Het thema duurzaamheid is in de onderlinge communicatie nu duidelijk aanwezig.

Fase 4 Vormgeving in de praktijk: organisatorisch

BEDRIJVENTERREINEN ARNHEM-NOORD

Het industriegebied Arnhem Noord is een traditioneel industrieterrein dicht bij het centrum van Arnhem. Het gebied bestaat uit vier aaneengesloten bedrijventerreinen: IJsseloord I, De Westervoortsedijk, Industripark Kleefse Waard en Het Broek. In dit gebied is een grootscheepse revitalisering in gang gezet. Voor Kleefse Waard geldt, dat al lange tijd sprake is van duurzame samenwerking tussen de bedrijven. Voorbeelden zijn: gezamenlijk gebruik van utilities en allerlei vormen van industriële dienstverlening. Op Het Broek is een oriënterend onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden van duurzame revitalisering. Er is gekeken naar de technisch inhoudelijke mogelijkheden en naar de kansrijke samenwerkingsopties. Het onderzoek is positief afgesloten. Op De Westervoortsedijk en IJsseloord I loopt nog een oriënteringsproject. De positieve resultaten van Het Broek en de waarde die ondernemers en gemeente hechten aan de opwaardering van het gehele industriegebied hebben geresulteerd in de oprichting van de stichting Duurzame Ontwikkeling Arnhem-Noord (Doban).

PARKMANAGEMENT

De stichting Doban gaat het proces van verduurzaming professioneel ondersteunen. Het instrument dat men hiervoor in wil zetten is parkmanagement. Doban ziet parkmanagement als een middel om de duurzame kwaliteit van het industriegebied op een hoog peil te brengen en te houden. De stichting realiseert zich dat operationeel parkmanagement een goede voorbereiding vereist en heeft besloten te starten met het opstellen van een bedrijfsplan. Dit plan is primair gericht op de deelgebieden Het Broek en Kleefse Waard, maar het moet ook ruimte laten voor De Westervoortsedijk en IJsseloord I.

DRAAGVLAK EN KORTE TERMIJN SUCCESSEN

Een bedrijfsplan heeft draagvlak nodig. Daarom legt de stichting eerst het accent op draagvlakvorming. Wensen en behoeften worden verkend. Men start met een aantal (groeps)gesprekken met toonaangevende

ondernemers en met sleutelpersonen bij de gemeente. De ondernemers krijgen in een workshop mogelijkheden voor parkmanagement gepresenteerd en zij toetsen de eerste ideeën over inhoud en vorm.

De beste impuls voor draagvlak is zichtbaar succes. Vandaar dat de stichting in deze fase extra aandacht besteedt aan kansen op korte termijn successen.

OPSTELLEN BEDRIJFSPLAN

Doban zet een eerste stap met het vaststellen van het strategisch kader. Belangrijke vragen hierbij zijn: welke belangen hebben de verschillende partijen en welke eindsituatie wordt nagestreefd? Vanuit het ruimtelijk-juridisch kader en de visie van betrokken partijen werkt men de uitgangspunten en randvoorwaarden uit. In deze fase is tevens een analyse van de omgeving en markt van belang. Deze zijn immers bepalend voor het bedrijfsconcept en de marketingstrategie. De verzamelde informatie biedt voldoende aanknopingspunten om een concept voor het bedrijfsplan op te stellen. Met de betrokken partijen werkt men het concept gedetailleerd uit tot het definitieve bedrijfsplan. Belangrijke onderdelen zijn: de marketingstrategie, het businessconcept, producten en diensten en een actie- en beheerplan. Het bedrijfsplan wordt aangevuld met financiële analyses en exploitatieberekeningen. Het bedrijfsplan met de financiële onderbouwing biedt Doban een goede basis om de juiste organisatievorm te kiezen en de wijze van aansturing te bepalen. Tot slot van dit traject is er aandacht voor de implementatie. Belangrijke elementen zijn: besluitvormingsprocedures, oprichting van de beheerorganisatie, fasering en planning van activiteiten en de interne en externe communicatie.

OPERATIONEEL PARKMANAGEMENT

In deze fase brengt de stichting het bedrijfsplan in uitvoering. In het begin ligt het accent op contractvorming rond het basispakket. In de loop van de tijd zal de aandacht verschuiven naar monitoring van lopende zaken en de ontwikkeling van nieuwe voorzieningen en diensten.

Fase 5 Uitvoering

Projectvoorstellen

In de vormgevingsfase zijn haalbare projecten uitgewerkt en daarmee gereed gemaakt voor de uitvoeringsfase. Deze fase bestaat uit de realisatie en implementatie van de gekozen oplossingen. Het accent ligt verder op het vasthouden van het ambitieniveau.

Voorkomen moet worden dat de aandacht voor verduurzaming verslapt. Zo is het belangrijk om de resultaten van de ontwikkelingen snel zichtbaar te maken. Het zorgt ervoor dat (nog) niet uitgevoerde duurzame projecten op de agenda blijven staan van belangrijke partijen en de toekomstige gebruikers van het terrein.

Het is van essentieel belang de uiteindelijke resultaten te behouden en waar mogelijk verder uit te bouwen. Het parkmanagement kan hierbij een belangrijke rol spelen.

Realisatie en borging van verduurzaming

DOEL UITVOERINGSFASE

Het realiseren van de haalbare projecten door implementatie en vervolgens evaluatie. Het duurzame bedrijventerrein krijgt hiermee feitelijk gestalte. Ook is er aandacht voor borging. Borging zorgt voor de instandhouding en is de opstap naar uitbreiding van duurzaamheid op het bedrijventerrein. Door middel van parkmanagement kunnen projectresultaten geborgd worden.

WIE IS VERANTWOORDELIJK EN WIE VOERT HET UIT

De projectorganisatie, eventueel de parkmanagementorganisatie coördineert de activiteiten. De deelnemende partijen geven projecten vorm en voeren deze uit.

RESULTAAT

Het bedrijventerrein krijgt een duurzaam karakter, ook op langere termijn.

Subsidie fase 5

Vanuit de Subsidieregeling duurzame bedrijventerreinen is financiële ondersteuning van projecten in de uitvoeringsfase niet mogelijk. In principe bestaat hiervoor een aantal andere subsidie- en fiscale regelingen. Bijvoorbeeld, de Tender Investeringsprogramma's Provincies (TIPP).

TENDER INVESTERINGSPROGRAMMA'S PROVINCIES

Het besluit Tender Investeringsprogramma's Provincies (TIPP) kan een financiële stimulans geven in de investeringsfase van bijvoorbeeld herstructurerings- of ontwikkelingsprojecten die deel uitmaken van provinciale investeringsprogramma's. Aandacht voor duurzaamheid bij deze projecten levert extra punten op bij de beoordeling van het provin-

ciaal investeringsprogramma.

Meer informatie over deze regeling: contactpersonen van de provincies voor de TIPP-regeling of Senter, telefoon 070 - 361 04 52.

Daarnaast kan Novem u wijzen op andere stimuleringsregelingen die van toepassing kunnen zijn bij de ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein. Op www.dbt.novem.nl vindt u een actuele subsidiewijzer.

OPMERKING

Veel provincies hebben beleid geformuleerd over (verduurzaming op) bedrijventerreinen. Vaak gaat dit gepaard met subsidiemogelijkheden, deels vanuit de provincie zelf en deels als onderdeel van Europese steunmaatregelen. Voor meer informatie kunt u terecht bij de provincie.

Welke stappen zijn nodig?

STAP 1: ZORG VOOR EEN PROJECTORGANISATIE

De projectorganisatie beoogt via procesmanagement de uitvoering van projectvoorstellen te sturen en te beheersen.

Het procesmanagement bestaat uit de volgende belangrijke elementen:

- management van te realiseren of gerealiseerde projecten met het oog op de bouw, het beheer of het gebruik. Hierbij is het van belang dat goede afstemming plaatsvindt met initiatiefnemers, toekomstige gebruikers en andere betrokken partijen;
- het ontwikkelen van duurzame oplossingen in overleg met de betrokkenen;
- het signaleren van nieuwe kansen waardoor verder gestalte kan worden gegeven aan de verduurzaming van het terrein.

STAP 2: VOER EEN PILOTPROJECT UIT

Het uitvoeren van pilotprojecten kan de ontwikkeling van het duurzame bedrijventerrein sneller in gang zetten. De deelnemende partijen zien hierdoor daadwerkelijk resultaat in de praktijk.

STAP 3: EVALUEER DE RESULTATEN

Het evalueren van het gerealiseerde project vormt een belangrijke onderdeel van de duurzame ontwikkeling. Het stelt de betrokken partijen in staat kennis op te bouwen en leerervaringen op te doen.

Partijen moeten vooraf afspraken maken over de uitvoering van evaluaties.

Evaluaties hebben betrekking op:

- de efficiency en effectiviteit van de projectorganisatie (denk hierbij aan initiërende, coördinerende en beheersmatige taken);
- de resultaten: wat is de winst voor economie en milieu?

STAP 4: ZORG VOOR BORGING

Bij borging komt aan de orde:

- bewaken van het gerealiseerde niveau van duurzaamheid;
- signaleren, initiëren en implementeren van nieuwe kansrijke initiatieven.

Met name bij de borging kan parkmanagement een belangrijke rol spelen. Meer informatie hierover vindt u in de brochure 'Parkmanagement Kwaliteit wint terrein' (Ministerie van Economische Zaken, 2002, publicatienummer: 02O03).

Fase 5 in de praktijk

DE RIETVELDEN/DE VUTTER/VEEMARKTKADE

Het bedrijventerrein De Rietvelden/De Vutter/Veemarktkade (RiVu) ligt in het westen van 's Hertogenbosch en is circa 290 hectare groot. Het telt ruim 400 bedrijven met een breed scala aan activiteiten: industrie, havenbedrijven, handel en reparatie van consumentenartikelen, bouwnijverheid en transport. Bovendien zijn hier de Brabanthallen gevestigd, die onderdak bieden aan congressen en beurzen. Het terrein wordt doorsneden door de A59 en beschikt daardoor over een goede aansluiting op andere rijkswegen. Over water is het terrein ontsloten door een verbinding met de Maas en via een stamlijn sluit het direct aan op de belangrijke spoorassen, noord-zuid en oost-west.

HISTORIE

Op het bedrijventerrein RiVu timmert men al langer aan de weg. Sinds 1986 is het Samenwerkingsverband De Rietvelden-De Vutter actief. In 1996 is het project Duurzame revitalisering RiVu van start gegaan met de ondertekening van een intentieverklaring door diverse partijen. Naast het Samenwerkingsverband RiVu waren dat de Kamer van Koophandel Oost-Brabant, de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch. Vanaf 1997 is het masterplan voor duurzame revitalisering de leidraad. De partijen hebben het project gaandeweg geprofessionaliseerd. In 1999 is de Stichting RiVu opgericht. Er is een projectmanager aangesteld. De Stichting heeft een projectplan voor 2000-2003 opgesteld en de concrete projecten zijn ondergebracht in een aantal werkgroepen. Vanaf 2003 wordt de hele organisatie onder het Samenwerkingsverband RiVu gebracht.

WERKGROEPEN

De **werkgroep Transport en Logistiek** richt zich op de optimale benutting van de aanwezige multimodale transport- en logistiek mogelijkheden op het terrein. Dat heeft zich vertaald in onderzoek naar onder andere: uitbreiding van de weg-water terminal, het realiseren

van een spoorterminal, herstructurering en herinrichting van de "natte zone" en het opzetten van een logistiek centrum.

De **werkgroep Utilities** heeft onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van (her)gebruik van (afval)water. Drie besparingsopties worden verder uitgewerkt. Tevens heeft deze werkgroep de mogelijkheden onderzocht voor de oprichting van een utility-vennootschap. Resultaat: een adequate organisatiestructuur en bijbehorende rechtsvorm. Ook de uitvoering van een energiescan bij de bedrijven en het collectieve inkopen van elektriciteit horen tot het takenpakket.

Geluidruimte, zonering, geluidbeheersystemen en registratiesystemen voor geluid zijn vaste punten op de agenda van de **werkgroep Terreinbeheer**. Andere onderwerpen die behoren tot het domein van deze werkgroep zijn: verhoging van de verkeersveiligheid, beheer van de openbare ruimte, uitbreiding van de telecommunicatievoorzieningen en een bredere aanpak van het beveiligingsproject.

De **werkgroep Milieu** heeft in samenspraak met gemeente en brandweer een crisisbeheersingsmodel voor het gehele terrein opgesteld. Medewerkers van bedrijven worden getraind (collectieve bedrijfshulpverlening, EHBO). Ook is een raamovereenkomst voorbereid voor de collectieve inzameling van afvalstoffen. In dit contract biedt de stichting RiVu exclusief voor deelnemers een pakket diensten aan. De (sub)werkgroep Was- en Tankvoorziening heeft een programma van wensen en eisen opgesteld voor een truckwasstraat.

Op initiatief van de **werkgroep Vervoersmanagement** zijn door verschillende bedrijven fietsprojecten gestart. In nauw overleg met de gemeente is begonnen met het project RiVu Taxi voor het woon-werk verkeer. Tot het aandachtsveld van de **werkgroep**

Inkoop behoort de collectieve inkoop van niet-strategische goederen en diensten, bijvoorbeeld catering, schoonmaak en verzekeringen. Om hiermee ervaring op te doen, koopt men gezamenlijk kantoor- en computerbenodigdheden in.

De **werkgroep P&O-overleg** bekijkt de concretisering van ideeën over personeelsmanagement op terreinniveau. De gedachte dat samenwerking op het gebied van personeelsmanagement aantrekkelijk is voor bedrijven en werknemers, is geconcretiseerd in het Human Facility Centre RiVu.

Op De Rietvelden/De Vutter/Veemarktkade bouwt men dus volop aan de drie kapitalen van duurzaamheid. Het ecologische, economische en sociaal-culturele kapitaal.





Dynamiek van verduurzaming

VERDUURZAMING VAN BEDRIJVENTERREINEN: EEN CONTINU PROCES

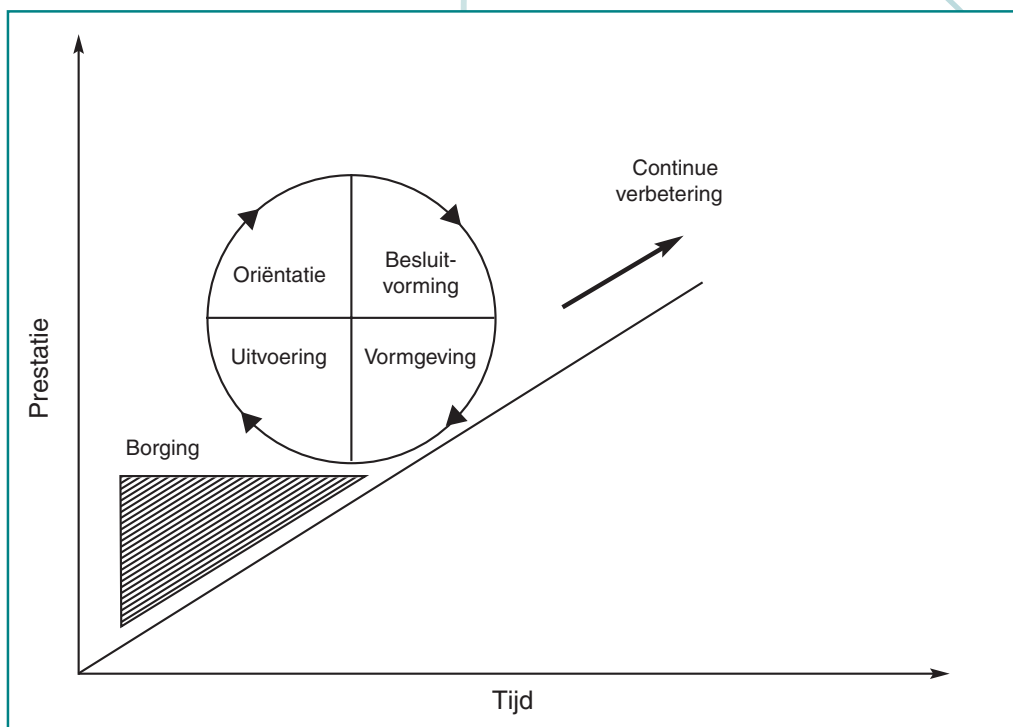
De leidraad beschrijft het verduurzamingsproces van bedrijventerreinen in de vorm van vijf achtereenvolgende fasen. Dit wekt mogelijk de suggestie dat het proces van verduurzaming na de fase van uitvoering (fase 5) is afgerond. Uiteraard is dit niet het geval.

Het verduurzamen van een bedrijventerrein is een continu proces, een cyclus van reflectie en actie. Reflectie wordt mede ingegeven door interne en externe omgevingsprikkels.

Aanleiding tot reflectie kan zijn: resultaten van uitgevoerde projecten, nieuwe stakehol-

ders op het terrein, gewijzigde wet- en regelgeving, nieuwe technologische ontwikkelingen, nieuwe inzichten over kwaliteit en functionele wijziging van het terrein. Op basis van reflectie worden ambities en doelen bijgesteld (fase van oriëntatie en besluitvorming) en wordt actie ondernomen door het ontwikkelen en implementeren van nieuwe projecten (fase van vormgeving en uitvoering).

De cyclus van reflectie en actie is noodzakelijk om tot succesvolle resultaten te komen en daarmee de verduurzaming op het terrein te verbeteren en te borgen.



Novem, de Nederlandse Organisatie voor
Energie en Milieu
Dienstverlener in duurzaamheid

Novem stimuleert duurzame ontwikkeling van
de (inter)nationale samenleving op het gebied
van energie en milieu.

Als agentschap van het ministerie van
Economische Zaken biedt Novem overheid en
marktpartijen ondersteuning bij duurzame
ontwikkeling en zorgt dat de ambities van de
overheid realiteit worden. Als intermediair
brengt Novem de doelen van overheid en
markt samen, stemt vraag en aanbod op
elkaar af, ontsluit kennis en stimuleert (tech-
nische) ontwikkeling.

De meeste programma's worden uitgevoerd in
opdracht van ministeries, zoals het ministerie
van Economische Zaken (EZ),
Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en
Milieubeheer (VROM), Verkeer en Waterstaat

(V&W), en Landbouw, Natuurbeheer en
Visserij (LNV). Ook buiten Nederland is
Novem actief, met onder andere het
Internationaal Energie Agentschap en de
Europese Unie als opdrachtgevers.

Meer informatie programma Duurzame
Bedrijventerreinen

- helpdesk: 030 - 239 35 33
- e-mail: dbt@novem.nl
- website: www.dbt.novem.nl
- adres: postbus 8242, 3503 RE Utrecht



Ministerie van Economische Zaken

Het programma Duurzame Bedrijventerreinen
is een programma van het ministerie van
Economische Zaken. Novem voert dit pro-
gramma uit.



Swentiboldstraat 21
Postbus 17
6130 AA Sittard
Tel.: 046 420 22 02
Fax: 046 452 82 60

Catharijnesingel 59
Postbus 8242
3503 RE Utrecht
Tel.: 030 239 34 93
Fax: 030 231 64 91

Novem op internet:
www.novem.nl
www.dbt.novem.nl

Brochurenummer:
3DBT-03.01© Novem
Aan deze leidraad kunnen
geen rechten worden ontleend