

Laan van Westenenk 501
Postbus 342
7300 AH Apeldoorn

www.mep.tno.nl

T 055 549 34 93
F 055 549 32 01
info@mep.tno.nl

TNO-rapport

R 2001/110

**Realisatie duurzame bedrijventerreinen:
Faalfactoren en oplossingsrichtingen in de
praktijk**

Datum	maart 2001
Auteurs	Ir. E.M.G. Roelofs Drs. J.W. Ekelenkamp
Projectnummer	32152/01.01
Trefwoorden	- duurzame bedrijventerreinen - faalfactoren - oplossingsrichtingen

Bestemd voor

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2002 TNO

Voorwoord

Waar loopt u tegenaan als een bedrijventerrein duurzaam wilt ontwikkelen en hoe kunt u deze valkuilen bij voorbaat vermijden of oplossen? Dit was de insteek van dit onderzoek: het zetten van een eerste stap om faalfactoren en oplossingsrichtingen voor de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen scherper in beeld te krijgen. Zonder de ervaringen van mensen die hier in de praktijk mee bezig zijn zou dit onderzoek minder waardevol zijn geweest. Daarom willen wij de betrokkenen van de bedrijventerreinen Moleneind/Landweer en Hessenpoort die wij hebben geïnterviewd hartelijk bedanken voor hun openheid en betrokkenheid tijdens de interviews.

Verder willen wij de leden van de klankbordgroep graag bedanken voor hun bereidwilligheid mee te denken en te discussiëren in de verschillende fasen van het onderzoek.

Arjan Ekelenkamp en Elsbeth Roelofs

Apeldoorn, maart 2001

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inhoudsopgave.....	3
1. Inleiding	5
1.1 Achtergrond onderzoek.....	5
1.2 Doel.....	6
1.3 Aanpak onderzoek	6
1.4 Leeswijzer	8
2. Verkenning aanpak duurzame bedrijventerreinen.....	9
2.1 Aanpakken van duurzame bedrijventerreinen.....	9
2.2 Motivatie keuze praktijkcases.....	11
3. Resultaten praktijkcase bedrijventerrein Moleneind/Landweer	12
3.1 Ontwikkeling duurzaam bedrijventerrein Moleneind/Landweer	12
3.2 Overzicht actoren	13
3.3 Faalfactoren en oplossingsrichtingen.....	14
3.4 Succesfactoren	17
3.5 Overige aandachtspunten	17
3.6 Conclusies.....	18
4. Resultaten praktijkcase bedrijventerrein Hessenpoort	20
4.1 Geschiedenis ontwikkeling duurzaam bedrijventerrein Hessenpoort	20
4.2 Overzicht actoren	21
4.3 Faalfactoren en oplossingrichtingen	22
4.4 Succesfactoren	27
4.5 Overige aandachtspunten	27
4.6 Conclusies.....	28
5. Analyse en conclusies	30
5.1 Inventarisatie en structurering faalfactoren literatuurstudie	30
5.2 Vergelijking faalfactoren praktijkcases met faalfactoren uit literatuurstudie	31
5.3 Mogelijke oplossingsrichtingen praktijkcases	33
5.4 Overige conclusies praktijkcases	35
6. Referenties.....	36
7. Verantwoording.....	37

Bijlage 1 Overzicht aanpakken duurzame bedrijventerreinen

Bijlage 2 Voorverkenning faalfactoren

1. Inleiding

Duurzame bedrijventerreinen (DBT) is een onderwerp dat in Nederland (maar ook daarbuiten) een belangrijke rol speelt als het gaat om het vormgeven van duurzaam ondernemen, ketenbeheer en samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven. Duurzame bedrijventerreinen zijn in de Nota Milieu en Economie genoemd als zogenaamd boegbeeld; tot de verbeelding sprekende projecten die de functies van voorbeeld, inspiratiebron en katalysator in de verschillende sectoren kunnen vervullen. Daarnaast zijn het projecten waarin aantoonbaar economisch voordeel en vermindering van milieubelasting samen kunnen gaan.

Onlangs publiceerde het Interprovinciaal Overleg (IPO) haar monitoringsrapportage. Geconstateerd werd onder meer dat in Nederland bijna 7.500 hectare aan duurzame bedrijventerreinen in ontwikkeling is. Veel van deze initiatieven bevinden zich in de ideeën- of planfase.

1.1 Achtergrond onderzoek

TNO beschikt over middelen om voor bepaalde thema's kennis te ontwikkelen. Dat geldt voor thema's met een maatschappelijke relevantie, zoals duurzame bedrijventerreinen. Doel is om aan de voorkant van nieuwe ontwikkelingen bezig te zijn met de opbouw van (fundamentele) kennis. TNO heeft een grote mate van beleidsvrijheid voor de inzet van deze middelen. Echter, sterker dan voorheen, is aansluiting gezocht bij beleids- en kennisvragen die leven bij het Ministerie van VROM. Op deze wijze is beleidsontwikkeling in staat te profiteren van ervaringen uit de praktijk.

Gaandeweg bleek dat afstemming met Ministerie van EZ en andere partijen als Novem en Projecten Innovatie Team (PIT) Noord-Brabant ook zeer wenselijk is. Dat hangt vooral samen met het interdepartementale trekkerschap van EZ in het kader van DBT. In een zogenaamd opdrachtgeversoverleg EZ/VROM/V&W wordt de Novem aangestuurd ten aanzien van bijvoorbeeld de Stimuleringsregeling DBT en onderzoeksprogramma's. Daarom is een klankbordgroep samengesteld die bestaat uit de volgende personen:

- Hugo Kuijer, Ministerie VROM
- Saskia Jongma, Ministerie EZ
- Wim Vergeer, Novem b.v.
- Wim Konz, PIT Noord-Brabant.

De rol van de klankbordgroep bestaat vooral uit het voortdurend toetsen aan de praktijkrelevantie, inbrengen van praktijkervaringen, aandragen relevante contacten in de praktijk, relaties leggen met andere trajecten die lopen in het kader van Duurzame bedrijventerreinen. 'Last but not least' wordt ook een brainstormfunctie

voorzien: het vertalen van de uitkomsten van dit onderzoek naar nieuwe onderzoeks- en/of beleidsvragen.

1.2 Doel

In het proces dat doorlopen wordt om duurzame bedrijventerreinen op te zetten (bestaand en nieuw), zijn totnogtoe vooral de succesfactoren in beeld gebracht. Voor het wegnemen van mogelijke knelpunten bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen is het echter noodzakelijk om ook de faalfactoren voor de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen scherper in beeld te brengen.

Daarbij komt dat mensen over het algemeen eerder geneigd zijn om te kijken naar de succesfactoren dan naar de faalfactoren. Onderzoek naar faalfactoren zou daarom scherper in beeld kunnen brengen wat de randvoorwaarden zijn voor een succesvolle realisatie van duurzame bedrijventerreinen.

Vanuit een groot scala aan kennisvragen die door TNO zijn geïnventariseerd [8], is in nauw overleg met de klankbordgroep besloten tot de volgende doelstelling van dit onderzoek:

- het scherp in beeld brengen van de faalfactoren bij de realisatie van duurzame bedrijventerreinen;
- het aanreiken van oplossingen hiervoor.

Onder faalfactoren worden *redenen of omstandigheden* verstaan *waardoor een initiatief voor de realisatie van een duurzaam bedrijventerrein niet of slechts ten dele tot ontwikkeling komt*.

Oplossingsrichtingen worden gezien als *manieren om deze redenen of omstandigheden te vermijden (preventie) danwel te verhelpen*.

1.3 Aanpak onderzoek

De faalfactoren bij de huidige initiatieven voor het opzetten van duurzame bedrijventerreinen worden door dit onderzoek scherper in beeld gebracht. Dit geldt ook voor de oplossingsrichtingen. Hierbij gaat de aandacht uit naar de twee belangrijkste partijen bij het opzetten van een duurzaam bedrijventerrein: de bedrijven en de lokale overheid. Voor zowel een bestaand als voor een nieuw te ontwikkelen bedrijventerrein is deze analyse van faalfactoren en oplossingsrichtingen uitgewerkt.

Hiertoe is allereerst een voorverkenning uitgevoerd waarin is nagegaan welke verschillende aanpakken er bestaan rondom duurzame bedrijventerreinen (zie hoofdstuk 2). Ook is nagegaan op basis van literatuur over duurzame bedrijventerreinen en over samenwerking welke mogelijke faalfactoren er zijn [1-8].

Deze faalfactoren zijn vervolgens geordend in verschillende categorieën. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in hoofdstuk 5.

Om verder de diepte in te kunnen gaan, is ervoor gekozen om twee concrete praktijkvoorbeelden te onderzoeken/evalueren. De resultaten van de voorverkenning met betrekking tot de verschillende aanpakken voor duurzame bedrijventerreinen zijn gebruikt om een gefundeerde keuze te maken voor de praktijkcases (bestaand/nieuw bedrijventerrein, overheid/bedrijfsleven als trekker).

Per case zijn vier diepte-interviews gehouden met enkele sleutelpersonen. De keuze van de praktijkcases en van de gesprekspartners zijn tot stand gekomen in nauw overleg met Novem en PIT. Hierbij is gebruik gemaakt van hun contacten met de betrokkenen in het veld. In de interviews is de gesprekspartners gevraagd:

- wat zien zij als (belangrijkste) faalfactoren voor de ontwikkeling van het duurzame bedrijventerrein?
- wat zien zij als effect van elke genoemde faalfactor?
- wat zien zij voor de genoemde faalfactoren als mogelijke oplossingsrichtingen?
- wat zien zij als succesfactoren voor de ontwikkeling van het duurzame bedrijventerrein?

De faalfactoren en oplossingsrichtingen beschreven in hoofdstuk 3 en 4 zijn dus een inventarisatie van wat de *gesprekspartners* zien als faalfactoren en oplossingsrichtingen van de ontwikkeling van het bedrijventerrein waar zij bij betrokken zijn. De beschrijving van de faalfactoren en oplossingsrichtingen in deze hoofdstukken geven dus niet de visie van TNO weer.

Het onderzoek van de praktijkcases heeft zich vooral gericht op het naar voren brengen van de faalfactoren en oplossingsrichtingen in de ogen van de gesprekspartners en schenkt verder geen aandacht aan:

- de samenhang tussen verschillende faalfactoren (en oplossingsrichtingen);
- de rol/positie van de gesprekspartners in relatie tot de visie op de faalfactoren;
- het onderscheiden van wenselijke en haalbare oplossingsrichtingen.

Tot slot zijn de faalfactoren uit de praktijkcases vergeleken met de inventarisatie van faalfactoren uit de literatuur (zie hoofdstuk 5).

Daarnaast dient dit onderzoek als basis voor een werkconferentie. In deze werkconferentie worden de faalfactoren en oplossingsrichtingen getoetst aan de hand van de ervaringen van de deelnemers; personen die in de praktijk direct betrokken zijn bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen. De selectie van de deelnemers heeft plaatsgevonden via suggesties van de klankbordgroep. Op grond van de resultaten van de werkconferentie zal worden besloten welk type vervolgprojecten (bijvoorbeeld een onderzoek, evaluatie cases, pilot) zullen worden uitgevoerd.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 betreft een literatuurstudie (het eerste deel van de voorverkenning). Het beschrijft de resultaten van de voorverkenning over diverse aanpakken rondom duurzame bedrijventerreinen. Tevens geeft het aan hoe de keuze voor de praktijkcases tot stand is gekomen. In de hoofdstukken 3 en 4 zijn de praktijkvoorbeelden kort beschreven en worden de meningen van de geïnterviewden over de faalfactoren en oplossingsrichtingen weergegeven. Het gaat om het bestaande bedrijventerrein Moleneind/Landweer in de gemeente Oss en het nieuwe bedrijventerrein Hessenpoort in de gemeente Zwolle. Hoofdstuk 5 bevat de resultaten van de inventarisatie en structurering van de faalfactoren op basis van de literatuur, een vergelijking hiervan met de resultaten van de praktijkcases en een samenvatting van de conclusies.

2. Verkenning aanpak duurzame bedrijventerreinen

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de verkenning naar de verschillende aanpakken voor de opzet van een duurzaam bedrijventerrein weergegeven (paragraaf 2.1) Daarnaast wordt de motivatie voor de keuze voor de praktijkcases kort toegelicht (paragraaf 2.2).

2.1 Aanpakken van duurzame bedrijventerreinen

Een vraag die oprijst betreft de mogelijke relatie tussen faalfactoren en de verschillende aanpakken voor de opzet van duurzame bedrijventerreinen. Meer inzicht hierin is van belang om een goede keuze te kunnen maken tussen de type praktijkcases waarvoor de faalfactoren nader worden uitgewerkt. Hiervoor is allereerst het aantal mogelijke aanpakken in kaart gebracht. Dit is gebeurd op basis van de Handreiking Duurzame Bedrijventerreinen uitgebracht door het Ministerie van Economische Zaken [1,2].

In de brochure ‘Terreinwinst voor economie én milieu’ wordt hierover het volgende beweerd: ‘Alle partijen kunnen het voortouw nemen. Het initiatief kan komen van bedrijven, overheden of andere partijen die iets met een bedrijventerrein te maken hebben. (...) Welke partij het voortouw neemt, is niet zo belangrijk, zolang het maar een partij is met een groot belang bij het project. Gaat het om ontwerp, inrichting en beheer van een terrein, dan speelt een gemeente of provincie vaak de voortrekkersrol. Gaat het om bedrijfsprocessen, dan zijn dat uiteraard meestal de bedrijven zelf.’

Het bovenstaande betekent dat het type initiatiefnemer wordt bepaald door de focus van de verduurzaming van het bedrijventerrein. De focus hangt voor een groot deel samen met het bedrijventerrein. Is het een nieuw in te richten bedrijventerrein, een verouderd bestaand bedrijventerrein dat sowieso gerevitaliseerd dient te worden of een bestaand bedrijventerrein waar een andere benadering niet persé noodzakelijk is?

Op basis van een analyse van de Handreiking van het Ministerie van Economische Zaken en andere literatuur kunnen vier aanpakken worden onderscheiden (zie bijlage 1). In bijlage 1 is op basis van de Handreiking en de brochure ‘Terreinwinst voor economie én milieu’ een overzicht gegeven van een aantal initiatieven op het gebied van duurzame bedrijventerreinen in Nederland. Ook is aangegeven welke aanpak hoort bij de initiatieven: tabel 1 vat de resultaten samen.

Tabel 1 Relatie tussen aanpak en initiatieven Handreiking DBT (EZ).

Aanpak	Aantal keren
Aanpak 1: bedrijf op (bestaand) bedrijventerrein is initiatiefnemer	
a. bedrijf blijft enige trekker;	5
b. bedrijf geeft trekkersrol over (aan belangenvereniging);	1
c. bedrijf deelt trekkersrol (met andere bedrijven/belangenvereniging/overheid/semi-overheid)	3
Aanpak 2: belangenvereniging bedrijven is initiatiefnemer	
a. belangenvereniging blijft enige trekker;	2
b. belangenvereniging deelt trekkersrol (met bedrijven/overheid/semi-overheid);	1
c. belangenvereniging blijft enige trekker en wordt ondersteund door externen in trekkersrol.	1
Aanpak 3: de overheid (gemeente, provincie) is initiatiefnemer	
a. overheid deelt trekkersrol (met de bedrijven/intermediair/belangenverenigingen);	2
b. overheid geeft trekkersrol over (aan bedrijven/belangenvereniging)	4
Aanpak 4: intermediair (ontw.maatschappijen/adviesbureaus) is initiatiefnemer	
a. intermediair deelt trekkersrol (met de bedrijven/overheid);	2
b. intermediair geeft trekkersrol over (aan bedrijven/belangenvereniging).	0

De voorbeelden uit de handreiking die als basis dienen voor tabel 1 (zie bijlage 1) laten zien dat de overheid veelal initiatiefnemer is in geval van nieuwe bedrijventerreinen. Bij bestaande bedrijventerreinen blijken bedrijven die een duidelijk probleem bezitten of voorzien (overcapaciteit utilities, milieu- en logistieke problemen) vaak het initiatief te nemen. Verder laat tabel 1 zien dat een intermediair slechts in een beperkt aantal gevallen initiatiefnemer is.

Naar aanleiding van de hierboven genoemde aanpakken heeft Novem de ingediende (is niet gelijk aan het aantal gesubsidieerde voorstellen) projectvoorstellen in het kader van de Stimuleringsregeling ingedeeld naar initiator (provincie, gemeente, bedrijven/belangenvereniging, anders) en type bedrijventerrein (bestaand bedrijventerrein, nieuw bedrijventerrein, andere projecten zoals bijvoorbeeld visieontwikkeling). De resultaten staan in tabel 2; het beeld komt overeen met de voorbeelden uit de Handreiking Duurzame bedrijventerreinen (zie bijlage 1). Wel wordt opgemerkt dat van de ingediende voorstellen ten aanzien van nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen er ook veel door bedrijven en/of belangenverenigingen zijn ingediend.

Tabel 2 Indeling ingediende voorstellen programma Duurzame Bedrijventerreinen 1999.

Type bedrijventerrein	Provincie	Gemeente	Bedrijven/ belangenvereniging	Anders
Nieuw b.t.	5	22	16	2
Bestaand b.t.	1	14	32	2
Anders	1	0	0	3

Concluderend kan worden vastgesteld dat gemeente en bedrijven/belangenverenigingen veelal het initiatief nemen.

2.2 Motivatie keuze praktijkcases

Uiteindelijk is in overleg met de klankbordgroep besloten dat twee type cases (met respectievelijk overheid en bedrijven als trekker) voldoende zijn om de faalfactoren nader in kaart te brengen. Er is besloten geen derde praktijkcase te onderzoeken waar intermediairs (lees: adviesbureaus) de trekker zijn. Verwacht wordt dat hierin geen wezenlijk andere faalfactoren boven water zullen komen.

Op grond van kennis en contacten in het veld van Novem- en PIT-medewerkers, is gekozen voor het bestaande bedrijventerrein Moleneind/Landweer in de gemeente Oss en het nieuwe, in ontwikkeling zijnde, bedrijventerrein Hessenpoort in Zwolle. De volgende hoofdstukken gaan nader in op deze praktijkcases.

3. Resultaten praktijkcase bedrijventerrein Moleneind/Landweer

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de casestudie van de ontwikkeling van het duurzaam bedrijventerrein Moleneind/Landweer. Allereerst wordt beknopt de geschiedenis van de ontwikkeling van het duurzame bedrijventerrein weergegeven. Vervolgens worden de belangrijkste partijen en hun rol(len) in de ontwikkeling genoemd (actoranalyse). Dan worden de faalfactoren zoals die uit de interviews naar voren zijn gekomen op een rij gezet. De effecten van deze faalfactoren en de mogelijke oplossingsrichtingen voor de faalfactoren die in de interviews zijn genoemd, worden hierbij eveneens gepresenteerd. Daarnaast wordt kort aandacht besteed aan de succesfactoren en overige aandachtspunten. Tot slot worden de conclusies beknopt samengevat.

3.1 Ontwikkeling duurzaam bedrijventerrein Moleneind/Landweer

In het onderstaande kader zijn de gebeurtenissen opgesomd die voor de ontwikkeling van duurzaam bedrijventerrein Moleneind/Landweer van belang zijn.

Ontwikkeling duurzaam bedrijventerrein Moleneind/Landweer

- **1993/94:** Moleneind wordt aangemerkt als verouderd bedrijventerrein. Gemeente Oss laat een onderzoek uitvoeren door een adviesbureau. Er worden hoge verwachtingen bij de bedrijven gewekt ten aanzien van de follow-up van dit onderzoek (en investeringen die vervolgens zullen worden gedaan). Wegens gebrek aan budget bij de gemeente en politieke prioriteiten komt er geen follow-up op het onderzoeksrapport. Relatie bedrijven-gemeente loopt een behoorlijke deuk op.
- **1997:** PIT attendeert bedrijven in Oss op het feit dat er geld beschikbaar is van de gemeente Oss en de Provincie Noord-Brabant om pilots uit te voeren voor duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen. OIK (Ossche Industriële Kring) en TIBO (Toekomst in Bedrijven Oss) nemen initiatief voor contact met gemeente. Opzet initiatiefgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van OIK, TIBO, Princen Group, Diosynth, Philips Lighting, Stork MPS, Van den Berg, Kamer van Koophandel, PIT, Gemeente Oss. Politiek draagvlak voor de ontwikkelingen binnen de gemeente (wethouder Economische Ontwikkeling, burgemeester). Begin voor herstel relatie gemeente-bedrijven.
- **1998:** Gemeente laat haalbaarheidsstudie voor financiële aspecten en draagvlak bij bedrijven voor ontwikkeling duurzaam bedrijventerrein uitvoeren door een adviesbureau.

Ontwikkeling duurzaam bedrijventerrein Moleneind (vervolg)

- **Juni 1999:** Rapportage resultaten door het adviesbureau. Bedrijven en gemeente zijn niet tevreden over het resultaat dat is geleverd (rapport is te weinig concreet, heeft te weinig diepgang, resultaten zijn onvoldoende uitgezocht en/of onderbouwd).
- **1999:** Relatie gemeente-bedrijven is ondertussen weer redelijk hersteld. Bedrijven nemen samen met de gemeente het initiatief voor het vervolgtraject. Er wordt een initiatiefgroep opgericht. Naast een brede inventarisatie, zal als eerste stap een kansrijk project op het gebied van collectieve afvalinzameling worden uitgevoerd. Hiervoor wordt een projectmanager aangesteld. Voor de financiering van de projectmanager wordt bij Novem subsidie aangevraagd binnen de regeling 'Duurzame bedrijventerreinen'. Toekenning van subsidie is voor bedrijven van cruciaal belang voor voortgang project.
- **2000:** in mei 2000 wordt de Novem-subsidie toegekend. Juni-november 2000 worden de bedrijven op het terrein Moleneind/Landweer geëncquêteerd door de projectmanager. Binnen de gemeente vindt wisseling van wethouders plaats en wordt de vertegenwoordiger afdeling Economische Zaken van de gemeente uit de initiatiefgroep vervangen.

3.2 Overzicht actoren

De belangrijkste betrokken partijen en hun rol worden hieronder weergegeven.

Gemeente Oss (Wethouder Economische Ontwikkeling, afdeling Economische Zaken): verantwoordelijke m.b.t. ruimtelijke ordening, infrastructurele zaken, werkgelegenheid, imago stad; financier eerste fase

Ossche Industriële Kring (OIK): vertegenwoordiging industriële bedrijven Oss

Toekomst In Bedrijven Oss (TIBO): vertegenwoordiging midden- en kleinbedrijf (m.u.v. winkels) Oss

Diosynth: bedrijf op Moleneind, belanghebbende bij duurzame ontwikkeling Moleneind/Landweer

Philips Lighting: idem

Stork MPS: idem

Van den Berg: idem

Princen Group: idem

Overige bedrijven gevestigd op Moleneind/Landweer: idem

Projecten Innovatie Team Noord-Brabant: vooruitgeschoven post van Provincie Noord Brabant, in nauwe samenwerking met het Brabants bedrijfsleven (SEOB) en de BOM; faciliteerder m.b.t. duurzame ontwikkeling, innovatie en subsidies

Novem b.v.: uitvoerder programma Duurzame Bedrijventerreinen, subsidieverlener

Provincie Noord Brabant: subsidieverlener, vergunningverlener

3.3 Faalfactoren en oplossingsrichtingen

In tabel 3 zijn de tien meest genoemde faalfactoren weergegeven in willekeurige volgorde zoals die uit de diepte-interviews met de betrokkenen naar voren zijn gekomen. In de interviews zijn geïnterviewden gevraagd bij elke genoemde faalfactor het effect ervan aan te geven. Ook werd gevraagd mogelijke oplossingsrichtingen voor de genoemde faalfactoren aan te geven (zie paragraaf 1.2 ‘Aanpak onderzoek’). De genoemde effecten en oplossingsrichtingen zijn in de tabel weergegeven.

Het beeld dat elke partij heeft van de faalfactoren voor de duurzame ontwikkeling van het bedrijventerrein kan de beelden van andere partijen aanvullen, overlappen en soms tegenspreken. Ook worden bepaalde oplossingsrichtingen bij meerdere faalfactoren genoemd door de geïnterviewden. Daarnaast is het zo dat bij de genoemde oplossingsrichtingen geen onderscheid is gemaakt tussen wenselijke en haalbare oplossingsrichtingen.

Tabel 3 Tien meest genoemde faalfactoren en bijbehorende oplossingsrichtingen voor de ontwikkeling van duurzaam bedrijventerrein Moleneind/Landweer.

Faalfactoren	Effect	Oplossingsrichtingen
Lange doorlooptijd project en het ontbreken van het concrete resultaten	Draagvlak brokkelt af, doordat weinig voortgang lijkt te worden geboekt	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatiestructuur opzetten, helderheid over taken en verantwoordelijkheden - Financiële onzekerheden wegnemen o.a. via subsidies (taak projectmanagement) - Proberen snel concrete resultaten te boeken met klein, kansrijk project - Schrijven Masterplan om helderheid te verschaffen over doelen op de lange termijn en korte termijn
Ontbreken van een organisatiestructuur waarin de verantwoordelijkheid over de voortgang (tijd en kwaliteit) en het budget van het project bij iemand zijn neergelegd	<ul style="list-style-type: none"> - Onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden; - Onzekerheid over financiële ondersteuning project - Onduidelijkheid over de tijdplanning en de doelen van het project - Lange doorlooptijd project 	<ul style="list-style-type: none"> - Projectmanagement: verzorgt budgetbewaking, voortgang en kwaliteit van het project als geheel en van de deelprojecten. Plus faciliteren van contacten en afstemming tussen de verschillende partijen - Heldere doelen op korte termijn en visie op lange termijn. Voor korte termijn-doelen een tijdplanning
Onzekerheid van betrokkenheid en inzet gemeente, ook op lange termijn	<ul style="list-style-type: none"> - Partijen die zich wel sterk inzetten, moeten meer werk verrichten. Solidariteit en vertrouwen wordt minder - Meest actieve partijen hebben gevoel dat de ander(en) niet willen: betrokkenheid verdwijnt - Relatie gemeente-bedrijven komt onder druk te staan 	<ul style="list-style-type: none"> - Zorgen voor een duidelijk, continu aanspreekpunt (dat ook goede contacten heeft binnen de eigen organisatie) - Zorgen voor verankering betrokkenheid op bestuurlijk niveau - Partijen op gebrek aan betrokkenheid en inzet aanspreken - Gemeente stelt zich actief op en neemt veel initiatieven - Vanaf het begin van besluitvorming inzicht en inspraak voor bedrijven - Bedrijven(verenigingen) dienen meer oog te hebben voor het ritme

Faalfactoren	Effect	Oplossingsrichtingen
		(besluitvorming en financieel) van de gemeente - Bedrijven(verenigingen) dienen met vorming werkgroepen meer aan te sluiten bij beleidsonderwerpen gemeente - Gemeente moet meer vraaggericht (m.b.t. bedrijven) werken - Bedrijvenverenigingen gezamenlijk optrekken (sterker signaal naar gemeente)
Sturende rol adviseur in voortraject	- Draagvlak bij bedrijven brokkelt af - Te weinig oog voor lokale situatie bedrijven(terrein), te zeer op algemene aanpak gericht - Te snel naar oplossingen willen toewerken	- Gezamenlijke (i.e. met alle betrokken partijen) probleemdefinitie - Gezamenlijke opdrachtverlening - Rol adviseur is ondersteuning van het proces i.p.v. sturing proces
Wantrouwen bedrijven t.o.v. gemeente op grond van eerdere ervaringen	- Ondermijnt draagvlak voor samenwerking - Relatie bedrijven-gemeente staat onder druk	- Gemeente neemt initiatieven, stelt zich actief op ten opzichte van bedrijven
Draagvlak voor duurzame ontwikkeling in de gemeente wordt bepaald door politieke prioriteiten	- Gemeentelijke betrokkenheid bij project is onzeker door vele bestuurlijke wisselingen	- Actief contact onderhouden met gemeente door bedrijven en andersom - Verankering draagvlak op ambtelijk en bestuurlijk niveau bij gemeente
Communicatie: lage snelheid en lage frequentie van informeren betrokkenen	Betrokkenheid bij niet-direct betrokkenen (bedrijven die niet in initiatiefgroep deelnemen) verdwijnt	- Frequent en snel informeren over stand van zaken door direct betrokkenen naar belanghebbenden. - Alle belanghebbenden informeren
Onzekerheid over financiële situatie	- Druk op financieel commitment van gemeente en bedrijven wordt groot, terwijl er nog geen concrete resultaten zijn - Tragere besluitvorming m.b.t. financiële zaken	- Financiële onzekerheden afdekken door o.a. aanvragen subsidie
Traject om subsidie te krijgen voor project duurt lang	- Financiële situatie project lang onzeker; draagvlak brokkelt af - Druk op financieel commitment van gemeente en bedrijven wordt groter zonder dat er concrete resultaten zijn geboekt	- Tijdig aanvragen subsidies - Afstemming tussen verschillende subsidietrajecten - Subsidietrajecten beter afstemmen op de vraag - Op een andere manier de financiering veilig stellen (bijv. bijdragen partijen)
Spanning tussen korte en lange termijn activiteiten bij bedrijven (capaciteit voor dit type projecten zeer gering)	- Door beperkte capaciteit wordt project weinig structureel aangepakt en blijven verantwoordelijkheden onduidelijk	- Projectmanager aanstellen - Beginnen met een klein, maar kansrijk project om spanning tussen lange en korte termijn te verminderen - Opstellen Masterplan, waarin doelen op korte termijn en lange termijn worden omschreven

De bovenstaande faalfactoren kunnen als volgt worden samengevat:

- **Onduidelijkheid in organisatiestructuur** (onduidelijkheid over verantwoordelijkheid met betrekking tot bewaking voortgang, budget en kwaliteit project en over verantwoordelijkheid voor andere taken);
- **Onzekerheid over betrokkenheid gemeente** (betrokkenheid gemeente op bestuurlijk niveau vastleggen, continuïteit in vertegenwoordiging in initiatiefgroep);
- **Intensiteit en wijze van communiceren** (frequentie en snelheid van informatie-uitwisseling van initiatiefgroep naar betrokken bedrijven is van invloed op draagvlak, sturende rol adviseur ondermijnt draagvlak en bruikbaarheid resultaten advies);
- **Onzekerheid over financiering project** (aanvragen van subsidie is veel werk, toekenning subsidie neemt veel tijd in beslag, afstemming project op subsidietrajecten is moeilijk, weinig overzicht over andere financieringsbronnen voor beginfase);
- **Voortgang project** (lange doorlooptijd project, concrete resultaten laten lang op zich wachten waardoor draagvlak afneemt, communicatie over voortgang project om draagvlak te behouden, spanning tussen doelen op de korte en de lange termijn voor activiteiten van bedrijven).

De genoemde mogelijke oplossingsrichtingen kunnen als volgt worden samengevat:

- **Verankering van betrokkenheid** (continuïteit in contactpersonen en in mate van betrokkenheid bij gemeente en bedrijven (ook op bestuurlijk niveau), duidelijkheid over wie de contactpersonen zijn, hun beslissingsmogelijkheden en hun contact met de achterban, opzet organisatiestructuur, bedrijven zoeken meer aansluiting bij beleidsonderwerpen van de gemeente);
- **Opzet organisatiestructuur** (duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden, aanstellen projectmanager zodat meer capaciteit voor het project beschikbaar is en planning, budget en doelstellingen worden bewaakt, duidelijkheid over contactpersonen, schrijven Masterplan);
- **Zekerstellen van financiering project** (aanvragen subsidie, afstemming subsidietrajecten, begeleiding met aanvragen subsidies, bijdragen van betrokkenen);
- **Boeken van concrete resultaten op korte termijn** (start kansrijk project, vanuit lange termijn visie (vastgelegd in Masterplan) korte termijn doelen formuleren met een planning);
- **Veel aandacht voor communicatie** (snelle en frequentie informatie-uitwisseling tussen initiatiefgroep en andere betrokkenen, gezamenlijke opdrachtverlening adviseur in voortraject, adviseur faciliterende rol, onderhouden actief contact door bedrijven en door gemeente, formuleren lange termijn visie en korte termijn doelen, overdracht en toepassing van opgedane kennis van andere duurzame bedrijventerreinen).

3.4 Succesfactoren

In het onderstaande kader worden de huidige en een aantal mogelijke succesfactoren voor de duurzame ontwikkeling van Moleneind/Landweer weergegeven.

Succesfactoren
<p><i>Succesfactoren in huidige situatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investering van gemeente in 1998 (begin van het project) in communicatie met de bedrijven, waardoor vertrouwen van de bedrijven in de gemeente werd hersteld • Maatwerk: geen enkel duurzaam te ontwikkelen bedrijventerrein is gelijk • Goede samenwerking in de initiatiefgroep • Openheid tussen de betrokken partijen • Bereidheid bedrijven tot samenwerking • Enthousiasme bedrijven voor het project • Actiebereidheid van bedrijven voor het project • Organisatiegraad bedrijven <p><i>Mogelijke succesfactoren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • (Betere) afstemming tussen verschillende gebieden (bijvoorbeeld het afstemmen van werkgelegenheidstrajecten in de gemeente en de vacatures bij bedrijven in Oss) • Concrete resultaten op korte termijn • Overdracht en toepassing van de 'geleerde lessen' van Moleneind/Landweer bij de ontwikkeling van andere duurzame bedrijventerreinen (in de regio)

Opvallend is dat de succesfactoren die genoemd worden, vrijwel allemaal betrekking hebben op (voorwaarden voor) het creëren van draagvlak voor de ontwikkeling bij de betrokkenen: openheid, enthousiasme, bereidheid tot samenwerking.

3.5 Overige aandachtspunten

In deze paragraaf worden kort enkele aandachtspunten genoemd die uit de interviews naar voren kwamen. Het gaat met name om onverwachte knelpunten en meevallers en overige noties.

Onverwachte knelpunten Moleneind

Het eerste onverwachte knelpunt betrof de aanvraag voor subsidie bij Novem. Het aanvraagformulier was onduidelijk en niet van toepassing op de regeling (in de beleving van de betrokkenen). Begeleiding vanuit Novem had volgens de geïnterviewden ook adequater gekund: er moest om subsidie te krijgen, op een laat tijdstip nog aandacht worden besteed aan energieaspecten terwijl men zich in het project nog vooral op procesmatige aspecten richtte. Onder andere hierdoor duurde het lang voordat subsidie werd toegekend.

Het tweede onverwachte knelpunt was de inzet van het adviesbureau in de eerste fase. De negatieve reacties op de rol van de adviseur waren niet verwacht. Kritiek op de adviseur had te maken met het te weinig oog hebben voor de lokale situatie (lokale problematiek bedrijventerrein Moleneind) en het te weinig concreet zijn van de uiteindelijke voorstellen: er was te weinig basis voor gerichte investeringen door bedrijven. Als verklaringen worden genoemd: onervarenheid gemeente met het geven van dit soort opdrachten en het feit dat de verwachtingen ten aanzien van het resultaat niet duidelijk genoeg waren gearticuleerd (waardoor het resultaat achteraf tegenviel). Achteraf gezien had de opdracht beter verstrekt kunnen worden door meerdere belanghebbenden (met name ook bedrijven erbij betrekken).

Onverwachte meevaller(s)

Enthousiasme van bedrijven om aan het project mee te werken. De openheid van bedrijven en risico's durven nemen was groter dan op voorhand gedacht door alle geïnterviewden. Andere positieve punten zijn de samenwerking in de klankbordgroep (gemeente, KvK, PIT, 3 bedrijven) en de uren die de betrokkenen vrijmaken voor het project.

Overig

In het algemeen is naar voren gebracht dat resultaten die op ander bedrijventerreinen worden geboekt veel te snel en gemakkelijk worden doorvertaald naar een specifieke situatie. Duurzame bedrijventerreinen zijn en blijven maatwerk, zeker voor wat betreft de potentieel te behalen effecten of resultaten. Ook kwam naar voren dat een moeizame communicatie tussen bedrijven en gemeente soms voortkomt uit angst van de bedrijven voor maatregelen van de overheid in een later stadium. Bedrijven die duurzame ideeën hebben en informatie hierover communiceren met de (lokale) overheid, zijn bang daar in een latere fase mee te worden geconfronteerd in bijvoorbeeld vergunningenprocedures.

3.6 Conclusies

- **De genoemde faalfactoren** in de interviews hebben betrekking op:
 - Onduidelijkheid in de organisatiestructuur;
 - Onzekerheid over de betrokkenheid van de gemeente, ook op lange termijn;
 - De intensiteit en wijze van communiceren;
 - Onzekerheid over de financiering project;
 - Voortgang van het project is een belangrijke factor voor het draagvlak en voor de grootte van de spanning tussen korte en lange termijn doelen;

- **Mogelijke oplossingsrichtingen** die uit de interviews naar voren komen hebben betrekking op:
 - Het scheppen van duidelijkheid (taken en verantwoordelijkheden, aanspreekpunten bij betrokken partijen);
 - Het scheppen van zekerheid (verankering van betrokkenheid, financiële zekerheid, ten aanzien van het draagvlak door communicatie en het boeken van concrete resultaten);
- **Wat springt verder in het oog met betrekking tot de resultaten?**
 - Belangrijkste effect van de faalfactoren is afname van het draagvlak. De ‘vicieuze’ cirkel die bij Moleneind/Landweer zichtbaar wordt, is dat betrokkenheid en draagvlak tezamen leiden tot een succesvolle duurzame ontwikkeling. Het succes wordt echter minder door een combinatie van faalfactoren waardoor de betrokkenheid en het draagvlak afnemen. Hoe kan dit doorbroken worden?
 - Mogelijke oplossingsrichtingen die hiervoor genoemd worden, zijn: opzetten van een organisatiestructuur (projectmanagement); snel concrete resultaten boeken door met kleine, kansrijke projecten te beginnen en zorgen voor een duidelijk aanspreekpunt binnen de gemeente;
 - Opvallend is dat de succesfactoren die genoemd worden, vrijwel allemaal betrekking hebben op (voorwaarden voor) het creëren van draagvlak voor de ontwikkeling bij de betrokkenen (openheid, enthousiasme, bereidheid tot samenwerking);
- **Invloed van de betrokken partijen op de besluitvorming:** om het draagvlak voor het project te behouden is het van groot belang dat de bedrijven en de gemeente als belangrijkste partijen invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming ten aanzien van het duurzaam bedrijventerrein.

Door de gemeente Oss is hiertoe een eerste stap gezet door een convenant met het bedrijfsleven af te sluiten, waardoor bedrijven vanaf het begin van de beleidsvorming op economisch gebied hierop invloed kunnen uitoefenen. Ook kunnen bedrijven meer aansluiting zoeken bij de manier waarop de besluitvorming in de gemeente plaatsvindt; zie oplossingsrichtingen bij de faalfactor ‘onzekerheid van betrokkenheid en inzet gemeente’;
- **Overdracht en toepassing van opgedane kennis met duurzame bedrijventerreinen:** in deze case speelt kennisoverdracht en –toepassing op twee manieren een rol. Enerzijds hebben de bedrijven op het bedrijventerrein zelf kennis toegepast die is opgedaan bij de ontwikkeling van duurzaam bedrijventerrein Rietvelden/De Vutter. Anderzijds hopen de bedrijven en bedrijvenverenigingen dat de kennis die totnogtoe is opgedaan in de beginfase van de duurzame ontwikkeling van Moleneind/Landweer op andere bedrijventerreinen (in de regio) wordt toegepast.

4. Resultaten praktijkcase bedrijventerrein Hessenpoort

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de casestudie van de ontwikkeling van het duurzaam bedrijventerrein Hessenpoort. Allereerst wordt beknopt de geschiedenis van de ontwikkeling van het duurzame bedrijventerrein weergegeven. Vervolgens worden de belangrijkste partijen en hun rol(len) in de ontwikkeling genoemd (actoranalyse). Dan worden de faalfactoren zoals die uit de interviews naar voren zijn gekomen op een rij gezet. De effecten van deze faalfactoren en de mogelijke oplossingsrichtingen voor de faalfactoren die in de interviews zijn genoemd, worden hierbij eveneens gepresenteerd. Daarnaast wordt kort aandacht besteed aan de succesfactoren en overige aandachtspunten. Tot slot worden de conclusies beknopt samengevat.

4.1 Geschiedenis ontwikkeling duurzaam bedrijventerrein Hessenpoort

In het onderstaande kader zijn de gebeurtenissen die relevant zijn voor de ontwikkeling van het duurzaam bedrijventerrein Hessenpoort samengevat.

Ontwikkeling duurzaam bedrijventerrein Hessenpoort

- **1997:** Uitvoering van een inventarisatie naar duurzaamheidsmaatregelen voor Hessenpoort door een adviesbureau i.o.v. provincie Overijssel en EDON. Top-tien van maatregelen vastgesteld, waaronder 'efficiënt energiegebruik' en 'water op maat'. Tegelijkertijd ideeën voor de opzet van een industriewaternet voor Hessenpoort door WMO.
- **1998:** Voorbereiding ontwikkeling Hessenpoort door Gemeente Zwolle. Globale haalbaarheidsstudie wordt uitgevoerd door adviesbureau naar een duurzaam, geïntegreerde water- en energievoorziening. Behoeft inventarisatie door Gemeente Zwolle en Kamer van Koophandel. Uitgaande van 'normale behoefte' voor bedrijventerrein wordt concept voor de invulling van het bedrijventerrein opgesteld:
 - 26-30% (van de ruimte) voor transport en logistiek
 - 13-17% voor groothandel
 - 26% bouw en industrie
 - 17-30% zware industrie en recyclingGlobale haalbaarheidsstudie eind 1998, begin 1999 verder uitgewerkt op basis van het bovenstaand concept in opdracht van Gemeente Zwolle, WMO en EDON. Verwachting behoefte aan industriewater is 500.000 tot 600.000 m³/jr. Een collectief energiesysteem (koude-warmte net) voor het merendeel van de bedrijven op het terrein wordt haalbaar geacht.
- **Begin 1999:** Start ontwikkeling Programma van Eisen voor facility point en -boulevard, het truck service center, het reststoffencentrum en de parkmanagement organisatie. De ontwikkeling van het beeldkwaliteitsplan wordt eveneens gestart. Haalbaarheidsstudie energiesysteem/ industriewaternet. Schatting industriewaterbehoefte Hessenpoort 100.000 m³/jaar deels op basis van het concept en deels op basis van potentiële vestiging van bedrijven op Hessenpoort. Haalbaarheid collectief energiesysteem verminderd doordat energievraag lager wordt ingeschat.

Ontwikkeling duurzaam bedrijventerrein Hessenpoort (vervolg)

- **April 1999:** intentieverklaring van Gemeente Zwolle, WMO, Essent Duurzaam. Daarna klantenwerving (door Gemeente). Subsidies worden toegezegd door Novem, Provincie Overijssel, EU-programma Life. Er is geen sprake van actieve werving door de gemeente. Door de druk op de bedrijventerreinmarkt is de belangstelling voor vestiging op Hessenpoort namelijk erg groot.
- **2000:** Het Programma van Eisen voltooid voor het facility point en –boulevard, voor het truck service center en het reststoffencentrum. Merendeel van bedrijven die zich op bedrijventerrein Hessenpoort (wellicht) gaan vestigen blijken transport- en distributiebedrijven (ca. een derde van de 18 bedrijven die zich op Hessenpoort (willen) gaan vestigen). Rest van de potentiële bedrijven zijn groothandels en showrooms (28% van de bedrijven), dienstverlenend (17%), industrie (17%) en recyclingsbedrijven (11%). Vooral nog weinig industriële activiteiten en geen zware industrie. De invulling van het bedrijventerrein wijkt daarmee sterk af van het eerder opgestelde concept. Van de bedrijven die op Hessenpoort komen, is ruim een derde afkomstig uit Zwolle. De rest uit de regio of uit andere provincies. De schatting van industriewaterbehoefte op basis van de bedrijven die op Hessenpoort komen en potentiële bedrijven voor Hessenpoort is inmiddels gezakt naar ca. 10.000 m³/jaar. Het is onduidelijk of een collectief koude-warmte net nog haalbaar is. Eind 2000 begint de gemeente Zwolle met het ontwikkelen van een visie op het beheer van de openbare ruimte. De organisatie van het parkmanagement van Hessenpoort zal hierop aansluiten.

4.2 Overzicht actoren

Gemeente Zwolle (afdelingen Grondzaken, Ontwikkeling, Milieu, Economische Zaken): algehele projectleiding, acquireur, gronduitgever, vergunningverlener

Essent Duurzaam: energieleverancier, opdrachtverlener 'roadmap' Hessenpoort (tezamen met Provincie Overijssel), ontwerper en aanbieder duurzaam, collectief energiesysteem voor Hessenpoort

WMO/Aqualink: leverancier drinkwater en industriewater, ontwerper en aanbieder collectief industriewaternet, collectief sprinklerwatersysteem voor Hessenpoort

Adocs Oost bv: projectleiding deelprojecten, ondersteuning projectgroep en gemeente Zwolle m.b.t. het proces en duurzame aspecten.

Provincie Overijssel: opdrachtverlener 'roadmap' Hessenpoort (tezamen met Essent), subsidie- en vergunningverlener

Novem b.v.: subsidieverlener, uitvoerder programma Duurzame Bedrijventerreinen

Bedrijven die zich gaan vestigen op Hessenpoort/waar contacten mee zijn vanuit de gemeente

Advies- en ingenieursbureau's: projectleiding Reststoffencentrum, inhoudelijke ondersteuning parkmanagement, diverse studies voor het energiesysteem

4.3 Faalfactoren en oplossingsrichtingen

In tabel 4 zijn de tien meest genoemde faalfactoren weergegeven in willekeurige volgorde zoals die uit de diepte-interviews met de betrokkenen naar voren zijn gekomen. In de interviews zijn geïnterviewden gevraagd bij elke genoemde faalfactor het effect ervan aan te geven. Ook werd gevraagd mogelijke oplossingsrichtingen voor de genoemde faalfactoren aan te geven (zie paragraaf 1.2 'Aanpak onderzoek'). De genoemde effecten en oplossingsrichtingen zijn in de tabel weergegeven.

Het beeld dat elke partij heeft van de faalfactoren voor de duurzame ontwikkeling van het bedrijventerrein kan de beelden van andere partijen aanvullen, overlappen en soms tegenspreken. Ook worden bepaalde oplossingsrichtingen bij meerdere faalfactoren genoemd door de geïnterviewden. Daarnaast is het zo dat bij de genoemde oplossingsrichtingen geen onderscheid is gemaakt tussen wenselijke en haalbare oplossingsrichtingen.

Tabel 4 Tien meest genoemde faalfactoren en bijbehorende oplossingsrichtingen voor duurzame ontwikkeling Hessenpoort.

Faalfactoren	Effect	Oplossingsrichtingen
Invulling bedrijventerrein niet conform concept	<ul style="list-style-type: none"> - Invulling bedrijventerrein (doelgroep) onzeker - Haalbaarheid collectief energie- en watersysteem¹ moeilijk vast te stellen - Operationalisering collectief energie- en watersysteem wordt pas laat in onderhandelingen besproken - Financieel risico voor investeren in collectief energie- en watersysteem¹ wordt groter - Weinig risico's bij gronduitgifte - Aan vraag van bedrijven kan worden voldaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Vasthouden aan het concept door gemeente door bedrijven die zich willen vestigen op Hessenpoort te selecteren en door meer gerichte en actieve acquisitie door gemeente - Goed onderbouwde marktstudie als grondslag voor concept voor bedrijven-terrein - Monitoren van uitvoering concept en concept bijstellen op grond van marktvraag - Van situationeel naar collectief werken voor vestiging bedrijven (flexibiliteit inbouwen): uitgaand van bedrijf dat zich wil vestigen, bijpassende bedrijven benaderen - Bedrijven die zich willen vestigen eerder en meer betrekken bij de ontwikkeling concept en bij beslissingen wie zich mag vestigen op het terrein - Regelgeving (bijv. EPC) die duurzaamheids-maatregelen op locatieniveau stimuleert - Meer invloed van ontwikkelaars collectief energie- en watersysteem (Essent, WMO) op vestiging van bedrijf - Selectiecriteria vastleggen in Programma van Eisen - Meer betrokkenheid van de

Faalfactoren	Effect	Oplossingsrichtingen
		Provincie en het Rijk - Regionale afstemming (op beleids- en uitvoeringsniveau) over vestiging bedrijven zodat gemakkelijker kan worden vastgehouden aan een concept
Programma van Eisen niet geëxpliciteerd/aanwezig bij start realisatie Hessenpoort	<ul style="list-style-type: none"> - Geen selectiecriteria en bestuurlijke prioriteitsstelling door gemeente vastgelegd - Geen politiek besluit voor hanteren selectiecriteria bij gronduitgifte - Gronduitgifte vindt plaats volgens 1 vastgelegd criterium (oppervlaktevraag > 1ha) - invulling bedrijventerrein onzeker - Haalbaarheid collectief energie- en watersysteem moeilijk vast te stellen - Financieel risico voor investering in collectief energie- en watersysteem neemt toe 	<ul style="list-style-type: none"> - Afwegingskader (Programma van Eisen) met duidelijke (selectie)criteria en duurzaamheidsaspecten opstellen - Op bestuurlijk niveau in gemeente vaststellen of en welke selectiecriteria gehanteerd mogen worden - Meer sturing van de gemeente bij locatiekeuze bedrijven (terrein en plek op terrein) - Meer gerichte acquisitie van gemeente - Van situationeel naar collectief werken voor vestiging bedrijven: uitgaand van bedrijf dat zich wil vestigen, bijpassende bedrijven benaderen
Acquisitie en gronduitgifte vraaggestuurd	<ul style="list-style-type: none"> - Bedrijventerrein wordt anders ingevuld dan volgens concept - Economische motieven prevaleren, te weinig aandacht voor bepaalde duurzaamheidsmaatregelen (met name water en energie) - Door vraaggestuurde gronduitgifte worden financiële risico's geminimaliseerd en wordt marktconformiteit verzekerd 	<ul style="list-style-type: none"> - Zie oplossingsrichtingen 'Programma van Eisen' en 'Uitvoering concept' - Scan aanbieden door partners samen met de gemeente m.b.t. collectief energie- en watersysteem - Gemeente betreft ontwikkelaar collectief energie- en watersysteem meer en eerder in contacten met bedrijven
In een vroegtijdig stadium toezeggingen doen aan bedrijven, terwijl partijen nog in de beeld- of planvormingsfase zitten	<ul style="list-style-type: none"> - Risico neemt toe dat bedrijven niet in uiteindelijk beeld van het bedrijventerrein passen - Risico neemt toe dat collectief energie- en watersysteem behorend bij het concept, niet haalbaar zijn door werkelijke invulling van bedrijventerrein 	<ul style="list-style-type: none"> - Afwegingskader (Programma van Eisen) met duidelijke (selectie)criteria opstellen - Te maken keuzen bestuurlijk verankeren - Invloed van andere partijen dan gemeente op de besluitvorming vergroten door PPS-constructie of gezamenlijke BV
Teveel redeneren vanuit de techniek (voor het aanbieden van collectief energiesysteem) door ontwikkelaars	<ul style="list-style-type: none"> - Te lang vastgehouden aan concept als basis voor berekeningen i.p.v. daadwerkelijke invulling - Geen rekening houden met praktijk vestiging bedrijven (tijdsduur voor vestiging, niet allemaal tegelijk) 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoren van uitvoering invulling bedrijventerrein volgens concept en concept bijstellen op grond van marktvrage - Ontwikkelen van scenario's met bandbreedtes voor toe te passen collectieve energie- en watersystemen - Flexibiliteit inbouwen door collectieve systemen modulair op te bouwen
Eindresultaat (invulling bedrijventerrein) is niet van te voren bekend door innovatieve karakter van het project	<ul style="list-style-type: none"> - Projectsturing is moeilijk - Doorlooptijd project neemt toe - Programma van Eisen moet worden ontwikkeld 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibel zijn van betrokkenen t.o.v. elkaar - Flexibiliteit inbouwen door collectieve systemen modulair op

Faalfactoren	Effect	Oplossingsrichtingen
	worden ontwikkeld - Aanbod aan en vraag van bedrijven zijn niet op voorhand duidelijk	lectieve systemen modulair op te bouwen - Meer zekerheid verkrijgen door als ontwikkelaar van collectief energie- en watersysteem bedrijven eerder te benaderen of actiever en gericht te benaderen
Collectieve energie- en watersystemen worden te laat in het onderhandelingsproces ingebracht	- Collectieve energie- en watersystemen worden niet onder de aandacht van de beslissers van het bedrijf gebracht - Mogelijkheden voor besparingen door toepassen collectieve energie- en watersystemen worden te weinig benut - Ontwikkelaar collectieve energie- en watersystemen wordt beschouwd als concurrent door bouwadviseur/ontwerper doordat hij ontwerp wil veranderen - Weerstand aannemer/installateur voor toepassing collectieve energie- en watersystemen en andere duurzaamheidsmaatregelen i.v.m. vertraging bouw	- Eerder duidelijkheid over technische en economische gegevens van collectieve energie- en watersystemen door partners - Ontwikkelen van scenario's met bandbreedtes voor toe te passen collectieve energie- en watersystemen - In zeer vroeg stadium collectieve energie- en watersystemen meenemen in de onderhandelingen - Scan aanbieden door partners samen met de gemeente m.b.t. collectieve energie- en watersystemen - Flexibiliteit inbouwen door collectieve systemen modulair op te bouwen
Verdeling van de risico's onduidelijk, met name voor (voor)investeringen infrastructuur	- Niemand neemt voortouw, wachten op elkaar - Risicomijdend gedrag betrokkenen - Geen duidelijk concept voor collectieve energie- en watersystemen in de markt kunnen wegzetten	- Verdeling van kosten en opbrengsten van de ontwikkeling van bedrijventerrein meer in de vorm van PPS-contractie of gezamenlijke BV - Gemeente neemt veel risico's (tijdelijke investering in infrastructuur Hessenpoort)
Duurzaamheid was voor gemeente nieuw beleidsterrein	- Invulling van duurzaamheid binnen de gemeente moet steeds onder de aandacht worden gebracht - Zoektocht bij opstellen bestemmingsplan - Als er geen noodzaak (bijv. via regelgeving) is voor beschouwen van duurzaamheidsaspecten, wordt het vaak 'vergeven' - Duurzaamheidsaspecten worden bij eerste onderhandelingen niet meteen bij bedrijven onder de aandacht gebracht, omdat acquireur niet precies weet wat hij aan kan bieden en omdat bedrijven met andere zaken (grondtransactie en ruimtevraag) bezig zijn	- Continu onder de aandacht brengen van duurzaamheidsaspecten bij verschillende afdelingen van de gemeente (concreet en in eigen 'taal' afdeling) - Vastleggen in Programma van Eisen en beleid van gemeente - Checklist maken voor acquireur voor duurzaamheidsaspecten voor bedrijven, waardoor deze sneller in het onderhandelingsproces naar voren kunnen worden gebracht - Regelgeving die toepassing collectief energie- en watersysteem stimuleert (EPC bijv.)
Vestiging bedrijven wordt niet regionaal afgestemd op operationeel niveau	- Bedrijven die elders in de regio geen plek kunnen krijgen, komen (onverwacht) op Hessen-	- Goed onderbouwde marktstudie als basis voor concept - Meer betrokkenheid provincie

Faalfactoren	Effect	Oplossingsrichtingen
	poort af - Gemeente kan bedrijven die niet in het concept passen niet of moeilijk naar ander bedrijventerrein in de regio sturen (er zijn alleen afspraken op beleidsniveau) - Onduidelijk waar welk type bedrijven in de regio gevestigd kunnen en mogen worden	- Themagericht ontwikkelen van bedrijventerreinen in een regio c.q. regionaal afgestemde segmentering - Zie ook oplossingsrichtingen 'Programma van Eisen'

¹ een collectief energiesysteem (koude-warmte net) en collectief watersysteem (industriewaternet, sprinklervoorzieningen) zijn enkele van de duurzaamheidsmaatregelen van het bedrijventerrein Hessenpoort. Daarnaast worden ontwikkeld en toegepast: een facility-point met vergaderruimtes, café-restaurant, een tankstation met wasstraat, een diensten- en informatiecentrum, een truck-servicecentrum, reststoffencentrum, regenwaterinfiltratie, een beeldkwaliteitplan voor het bedrijventerrein en parkmanagement.

De faalfactoren uit tabel 4 kunnen worden samengevat onder de volgende noemers:

- **Uitvoering concept** (concept voor bedrijventerrein komt niet overeen met werkelijke vraag, er wordt in de gronduitgifte niet vastgehouden aan het concept, Programma van Eisen voor bedrijven en bedrijventerrein niet geëxpliciteerd, acquisitie al in beeldvormingsfase en reactief, vestiging bedrijven wordt niet regionaal afgestemd);
- **Afstemming collectief energie- en watersysteem op praktijk van invulling bedrijventerrein** (onduidelijkheid over economische haalbaarheid collectief energie- en watersysteem vanwege onzekerheid over invulling, te veel gefocust op technische haalbaarheid voor energie- en watersysteem, collectief energie- en watersysteem te laat onder de aandacht van bedrijven);
- **Onervarenheid met type project en met inhoudelijke vraagstukken** (onervarenheid met invulling collectief energie- en watersysteem en andere duurzame aspecten binnen de gemeente en bij bedrijven, met proces van duurzame ontwikkeling, met mogelijkheden voor collectief energie- en watersysteem, met effecten geïntegreerde energie- en industriewaterinfrastructuur op bepaalde ruimtelijke plannen, eindresultaat project is niet precies bekend);
- **Organisatie** (verdeling risico's onduidelijk, risicomijdend gedrag betrokkenen, onevenwichtige vertegenwoordiging van relevante afdelingen van de gemeente voor ontwikkeling Hessenpoort).

De genoemde mogelijke oplossingsrichtingen kunnen als volgt worden samengevat:

- **Sturingsmogelijkheden** vergroten in invulling duurzaam bedrijventerrein voor gemeente en andere partijen (van situationeel naar collectief werken voor vestiging bedrijven, gerichte en actieve acquisitie, vaststellen selectiecriteria en bestuurlijke prioriteitsstelling, regionale afstemming, ontwikkelen scenario's en bandbreedtes, bedrijven eerder en meer betrekken);
- **Veel aandacht voor communicatie** (voorkomen van toezeggingen aan bedrijven in planfase, juiste timing, duurzaamheidsaspecten continu, concreet en in 'taal' ontvanger onder de aandacht brengen, ontwikkelaars collectief energie-

en watersysteem en acquireurs tezamen praten met beslissers bedrijven over duurzaamheidsmaatregelen);

- **Betrokkenheid Provincie en Rijk** (regionale afstemming voor vestiging bedrijven, regionale segmentering, regelgeving);
- **Inzicht in haalbaarheid collectief energie- en watersysteem versnellen** (ontwikkelen scenario's en bandbreedtes, ontwikkelen modulaire collectieve systemen, ontwikkelaars collectief energie- en watersysteem eerder bij onderhandelingen betrekken, ontwikkelaars collectief energie- en watersysteem redeneren vanuit de praktijk i.p.v. vanuit techniek en beleid).

4.4 Succesfactoren

In het onderstaande kader worden de huidige en een aantal mogelijke succesfactoren voor de duurzame ontwikkeling van Hessenpoort weergegeven.

Succesfactoren
<p><i>Succesfactoren in huidige situatie</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Op één lijn houden van alle partijen• Financiering/subsidiëring (van Novem) voor het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken• Trekkersrol van de gemeente: de gemeente neemt initiatieven• (Juridische) samenwerking tussen de verschillende partijen verloopt goed• Vertrouwen van de partijen in elkaar (is van groot belang bij het onder de aandacht brengen van producten bij de toekomstige bedrijven op het bedrijventerrein)• Openheid tussen de partijen: de communicatie loopt goed op verschillende niveaus (bestuurlijk en projectgroep)• Betrokkenheid bij alle partijen op bestuurlijk niveau is groot
<p><i>Mogelijke succesfactoren</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Vestiging van een aantal bedrijven met een grote water- en energievraag (succesfactor voor industriewatermet en collectief energiesysteem)• Bedrijf met grote energie- en watervraag dat als trekker wil fungeren in de ontwikkeling van een aantal collectieve voorzieningen (bijvoorbeeld de opzet van een collectief energiesysteem) op Hessenpoort

De succesfactoren die de geïnterviewden noemen, betreffen veelal randvoorwaarden (vertrouwen partijen in elkaar, op één lijn zitten, betrokkenheid op bestuurlijk niveau, openheid) voor het creëren van een goed draagvlak voor de ontwikkeling van Hessenpoort bij de betrokken partijen (gemeente, Essent, WMO).

4.5 Overige aandachtspunten

In deze paragraaf worden kort enkele aandachtspunten genoemd die uit de interviews naar voren kwamen. Het gaat met name om onverwachte knelpunten en meevallers en overige noties.

Onverwacht knelpunt Hessenpoort

Er wordt ten eerste een dubbelheid in houding van de Provincie Overijssel geconstateerd: enerzijds erg stimulerend door subsidieverlening uit provinciale fondsen (1 miljoen gulden). Anderzijds weer onnodig afremmend door moeizame verlening van milieuvergunningen voor bijvoorbeeld de toepassing van koude-warmte net. Ten tweede waren er goede contacten met bedrijven met een hoge energievraag. Het betrof een koel-vrieshuis en een conservenfabriek. Deze bedrijven hadden een goede basis kunnen vormen voor de energievraag en het energiesysteem, wanneer ze daadwerkelijk op Hessenpoort waren gekomen. Dat is uiteindelijk niet gelukt.

Onverwachte meevaller(s)

Er komen bedrijven naar Hessenpoort die in verband met veiligheidseisen sprinklerinstallaties moeten hebben. Hierdoor zijn ideeën ontstaan voor collectieve sprinklervoorzieningen: met andere woorden een kans voor de WMO die een ander product krijgt dan verwacht. Dit houdt WMO betrokken en enthousiast. Sommigen hadden meer knelpunten verwacht in de (juridische) samenwerking, maar door organisatie van het project is sprake van goede contacten en communicatie. Naar het zich laat aanzien komt er waarschijnlijk een telefooncentrale op Hessenpoort. Hiervoor is 80 MW aan energievoorziening noodzakelijk en dat geeft een enorme kans voor duurzame energievoorziening (koeling, systeem/concept ontwikkeling).

Overig

Voor de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen is het van belang om rekening te houden met drie niveaus waarop beslissingen moeten worden genomen over duurzaamheidsmaatregelen. Soms lopen die niveaus door elkaar. Het gaat om:

- Het beleidsniveau: doelstellingen, ambities, afstemming (ook regionaal);
- Het programma van Eisen: helder en expliciet criteria formuleren en ook bestuurlijk verankeren;
- Het beheersniveau: beheersmaatregelen en voorzieningen verankeren door bijvoorbeeld parkmanagement op te zetten.

Tenslotte nog een opmerking over de subsidiëring vanuit Novem. Het gaat dan met name over de berekeningen die ter onderbouwing moeten worden uitgevoerd en het projectmanagement. Hiervoor wordt geen subsidie verstrekt wanneer de berekeningen en het projectmanagement door de eigen medewerkers worden uitgevoerd. Als de werkzaamheden worden uitbesteed, wordt wel subsidie verleend. Maar als het werk niet wordt uitbesteed wordt ook (in uren) geïnvesteerd.

4.6 Conclusies

- **De genoemde faalfactoren** in de interviews hebben betrekking op:
 - De uitvoering van het concept voor Hessenpoort;
 - De afstemming tussen het ontwerp van het collectief energie- en watersysteem op de invulling van het bedrijventerrein in de praktijk;
 - Onervarenheid van de betrokken partijen met het type project en het type inhoudelijke vraagstukken;
 - Onduidelijkheid in de organisatie van het project als het gaat om de verdeling van risico's en mate van vertegenwoordiging vakinhoudelijk gezien;
- **Oplossingsrichtingen** die uit de interviews naar voren komen, hebben betrekking op:
 - Het verbeteren van de afstemming tussen de betrokken partijen (Essent/WMO en de gemeente) ten aanzien van de mogelijkheden en

- de haalbaarheid van collectief energie- en watersysteem. Daarnaast afstemming van de duurzaamheidsmaatregelen op de markt (welke bedrijven willen zich vestigen) en regionale afstemming voor vestiging bedrijven;
- Het vergroten van het inzicht in een vroegtijdig stadium van de haalbaarheid van collectief energie- en watersysteem;
 - Het vergroten van de invloed van de betrokken partijen op de besluitvorming.
- **Wat springt verder in het oog met betrekking tot de resultaten?** Er zijn in de ontwikkeling van Hessenpoort een aantal dilemma's ontstaan:
 - Het ontwikkelen van een concept voor het bedrijventerrein enerzijds en anderzijds de invulling van het bedrijventerrein overlaten aan de marktwerking en de gevolgen hiervan voor het concept;
 - Een concept en een Programma van Eisen zijn essentieel voor duurzaam bedrijventerrein, maar hoe moeten deze worden geoperationaliseerd?;
 - Collectiviteit is zeer moeilijk van te voren in te schatten
 - Tijdstip van informatie over collectief energie- en watersysteem blijkt erg belangrijk;
 - Succesfactoren die de geïnterviewden noemen, betreffen veelal randvoorwaarden (vertrouwen partijen in elkaar, op één lijn zitten, betrokkenheid op bestuurlijk niveau, openheid) voor het creëren van een goed draagvlak voor de ontwikkeling van Hessenpoort bij de betrokken partijen (gemeente, Essent, WMO);
 - **Invloed op besluitvorming door betrokken partijen:** dit is een item dat voor andere partijen dan de gemeente een belangrijke rol speelt. Gemeente is verantwoordelijk voor de uitgifte en exploitatie van Hessenpoort. De andere partijen zouden hier meer bij betrokken willen worden, zodat mogelijkheden voor het realiseren van collectief energie- en watersysteem (water en energie) beter benut worden. Daarnaast is het zo dat de gemeente meer zou kunnen sturen in haar besluitvorming ten aanzien van de vestiging van bedrijven. Voor wat betreft de exploitatie en kosten/baten kan nog meer aan PPS-constructies worden gedacht (gezamenlijke BV). Dit zal voor de nutsbedrijven een hoger risico met zich meebrengen. In de huidige samenwerking is het al wel zo dat de gemeente participeert (en dus risico loopt) in de aanleg van de nutsvoorzieningen;
 - **Overdracht en toepassing van kennis bij de ontwikkeling van andere duurzame bedrijventerreinen:** op sommige terreinen (bijvoorbeeld certificering collectief sprinklervoorziening) wordt het project vertraagd doordat het gaat om nieuwe ontwikkelingen (waarvoor regelgeving moet worden aangepast of nieuwe rekenmethodes moeten worden ontwikkeld). De kennis en ervaringen die hiermee worden opgedaan, kunnen door de betrokken partijen (WMO en Essent) al elders in het land worden toegepast. Daarnaast past Adecs haar ervaringen met dit project in andere gelijksoortige projecten ook toe.

5. Analyse en conclusies

Dit hoofdstuk bevat de analyse van de resultaten van een verkenning naar faalfactoren rondom de ontwikkeling van bestaande en nieuwe bedrijventerreinen. Het is hoofdzakelijk een verzameling, clustering en rubricering op basis van literatuurstudie (paragraaf 5.1).

Vervolgens worden de genoemde faalfactoren uit hoofdstuk 3 en 4 vergeleken met de rubricering van faalfactoren die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen (paragraaf 5.2). Daarnaast worden de analyse en de conclusies met betrekking tot de genoemde oplossingsrichtingen gepresenteerd (paragraaf 5.3). Tot slot worden een aantal conclusies getrokken op basis van de resultaten van de twee praktijkcases (paragraaf 5.4).

5.1 Inventarisatie en structurering faalfactoren literatuurstudie

In de voorverkenning is op basis van een aantal literatuurbronnen een eerste inventarisatie gemaakt van de faalfactoren [1-8]. Bijlage 2 geeft een overzicht van al die faalfactoren. Het betreft een veelheid aan faalfactoren. Tabel 5 geeft aan welke vier hoofdcategorieën van faalfactoren te onderscheiden zijn en hoe deze zijn uit te splitsen naar deelaspecten (clustering en rubricering). Voor een uitgebreide opsomming wordt verwezen naar bijlage 2.

Tabel 5 Inventarisatie en rubricering faalfactoren duurzame bedrijventerreinen [1-8].

Hoofdcategorieën t.a.v. faalfactoren	Rubricering faalfactoren in deelaspecten
Organisatie/proces	Voortkomend uit type proces (complex, innovatief) Gebrek aan betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen Onduidelijkheid in communicatie/afspraken Lange doorlooptijd en trage voortgang project als gevolg van type project
Inhoud	Gebrek aan ervaring en kennis Onduidelijkheid over de inhoud van de doelen van project
Financiering	Gebrek aan inzicht, kennis en ervaring Financiële risico's
Project externe factoren	Belemmering als gevolg van wetgeving Onvoldoende afstemming op ontwikkelingen in de (nabije) omgeving

Het overzicht is allereerst een hulpmiddel geweest om gevoel te krijgen voor de veelheid aan verschillende faalfactoren. Ook heeft de inventarisatie gediend ter voorbereiding van de gevoerde gesprekken met de sleutelpersonen. Tenslotte is de groslijst benut om de resultaten van de gesprekken te ordenen (zie hoofdstuk 3 en

4): welke faalfactoren worden zoal benoemd door de betrokkenen en welke worden het vaakst genoemd c.q. zijn het belangrijkste?

5.2 Vergelijking faalfactoren praktijkcases met faalfactoren uit literatuurstudie

Faalfactoren Moleneind/Landweer

Tabel 6 geeft indicatief weer bij welke deelaspecten de genoemde faalfactoren in de praktijkcase Moleneind/Landweer kunnen worden ondergebracht. Voor elke genoemde faalfactor uit tabel 3 (hoofdstuk 3) is gekeken met welke deelaspecten uit bijlage 2 deze overeenkomt.

Tabel 6 Indicatieve vergelijking genoemde faalfactoren praktijkcase met rubricering faalfactoren literatuurstudie.

Hoofdcategorieën t.a.v. faalfactoren	Rubricering faalfactoren in deelaspecten	Faalfactoren Moleneind/Landweer
Organisatie/proces	• Voortkomend uit type proces (complex, innovatief)	+
	• Gebrek aan betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen	+++
	• Onduidelijkheid in communicatie/afspraken	+++
	• Lange doorlooptijd en trage voortgang project als gevolg van type project	+
Inhoud	• Gebrek aan ervaring en kennis	
	• Onduidelijkheid over de inhoud van de doelen van project	
Financiering	• Gebrek aan inzicht, kennis en ervaring	
	• Financiële risico's	++
Project externe factoren	• Belemmering als gevolg van wetgeving	
	• Onvoldoende afstemming op ontwikkelingen in de (nabije) omgeving	

+: komt naar voren in de interviews

++: komt vaak naar voren in de interviews

+++: komt zeer vaak naar voren in de interviews

Uit tabel 6 komt naar voren, dat volgens de geïnterviewden faalfactoren met betrekking tot de organisatie/proces een zeer dominante rol spelen.

Hierbij gaat het dan met name om faalfactoren die te maken hebben met:

- 'gebrek betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen';
- 'duidelijkheid in communicatie/afspraken'.

In mindere mate gaat het om faalfactoren die te maken hebben met 'lange doorlooptijd en trage voortgang als gevolg van type project' en 'voortkomend uit type project'.

Verder spelen volgens de geïnterviewden faalfactoren met betrekking tot 'financiering' een belangrijke rol. Faalfactoren uit de categorie 'inhoud' worden door de

geïnterviewden vrijwel niet genoemd. Dit komt waarschijnlijk voort uit het feit dat het project nu nog verkeert in de beginfase en de betrokkenen minder met inhoudelijke zaken bezig zijn. In het vervolgtraject kunnen faalfactoren met betrekking tot de inhoudelijke invulling mogelijk wel een prominentere rol gaan spelen.

Faalfactoren Hessenpoort

Tabel 7 geeft indicatief weer bij welke deelaspecten de genoemde faalfactoren in de praktijkcase Hessenpoort kunnen worden ondergebracht. Voor elke genoemde faalfactor uit tabel 4 (hoofdstuk 4) is gekeken met welke deelaspecten uit bijlage 2 deze overeenkomt.

Tabel 7 Indicatieve vergelijking genoemde faalfactoren praktijkcase met rubricering faalfactoren literatuurstudie.

Hoofdcategorieën t.a.v. faalfactoren	Rubricering faalfactoren in deelaspecten	Faalfactoren Hessenpoort
Organisatie/proces	• Voortkomend uit type proces (complex, innovatief)	+++
	• Gebrek aan betrokkenheid/draagvlak/ vertrouwen	+
	• Onduidelijkheid in communicatie/afspraken	+
	• Lange doorlooptijd en trage voortgang project als gevolg van type project	
Inhoud	• Gebrek aan ervaring en kennis	+++
	• Onduidelijkheid over de inhoud van de doelen van project	+++
Financiering	• Gebrek aan inzicht, kennis en ervaring	+++
	• Financiële risico's	+
Project externe factoren	• Belemmering als gevolg van wetgeving • Onvoldoende afstemming op ontwikkelingen in de (nabije) omgeving	++

+: komt naar voren in de interviews

++: komt vaak naar voren in de interviews

+++: komt zeer vaak naar voren in de interviews

Uit tabel 7 komt naar voren dat faalfactoren met betrekking tot 'organisatie/proces' en 'inhoud' de belangrijkste rol spelen volgens de geïnterviewden. Hierbij gaat het dan vooral om faalfactoren die te maken hebben met:

- voortkomend uit type proces (complex, innovatief);
- duidelijkheid in communicatie/afspraken;
- gebrek aan ervaring en kennis;
- onduidelijkheid over de inhoud van de doelen van het project.

Verder spelen bij Hessenpoort faalfactoren met betrekking tot financiering een belangrijke rol, met name in de categorie 'gebrek aan kennis en ervaring' die invloed hebben op de grootte van de financiële risico's. Faalfactoren die samenhangen met 'project-externe' factoren worden door de geïnterviewden bij Hessenpoort ook genoemd: cultuurverschillen tussen gemeente en andere partijen, afstemming

op en invloed van ontwikkelingen in de regio op de invulling van het duurzaam bedrijventerrein, de snelheid waarmee het bedrijventerrein tot ontwikkeling wordt gebracht.

5.3 Mogelijke oplossingsrichtingen praktijkcases

Mogelijke oplossingsrichtingen die in beide praktijkcases naar voren zijn gebracht, zijn in tabel 8 en 9 genoemd en gekoppeld aan het type faalfactor, waar ze betrekking op hebben.

Tabel 8 Mogelijke oplossingsrichtingen Moleneind/Landweer gekoppeld aan type faalfactor.

Mogelijke oplossingsrichtingen Moleneind/Landweer	Hoofdcategorie en deelaspecten faalfactor
<p>Verankering van betrokkenheid (continuïteit in contactpersonen en in mate van betrokkenheid bij gemeente en bedrijven (ook op bestuurlijk niveau), duidelijkheid over wie de contactpersonen zijn, hun beslissingsmogelijkheden en hun contact met de achterban, opzet organisatiestructuur, bedrijven zoeken meer aansluiting bij beleidsonderwerpen van de gemeente);</p>	<p>Organisatie/proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - onduidelijkheid in communicatie/afspraken - gebrek aan betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen
<p>Opzet organisatiestructuur (duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden, aanstellen projectmanager zodat meer capaciteit voor het project beschikbaar is en planning, budget en doelstellingen worden bewaakt, duidelijkheid over contactpersonen, schrijven Masterplan);</p>	<p>Organisatie/proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - onduidelijkheid in communicatie/afspraken - gebrek aan betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen - lange doorlooptijd en trage voortgang als gevolg van type project <p>Financiering:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gebrek aan inzicht, kennis en ervaring - financiële risico's
<p>Zekerstellen van financiering project (aanvragen subsidie, afstemming subsidietrajecten, begeleiding met aanvragen subsidies, bijdragen van betrokkenen);</p>	<p>Financiering:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gebrek aan inzicht, kennis en ervaring - financiële risico's <p>Organisatie/proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gebrek aan betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen
<p>Boeken van concrete resultaten op korte termijn (start kansrijk project, vanuit lange termijn visie (vastgelegd in Masterplan) korte termijn doelen formuleren met een planning);</p>	<p>Organisatie/proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gebrek aan betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen - lange doorlooptijd en trage voortgang als gevolg van type project - onduidelijkheid in communicatie/afspraken <p>Inhoud: onduidelijkheid inhoud van de doelen van het project</p>
<p>Veel aandacht voor communicatie (snelle en frequentie informatie-uitwisseling tussen initiatief-</p>	

Mogelijke oplossingsrichtingen Moleneind/Landweer	Hoofdcategorie en deelaspecten faalfactor
groep en andere betrokkenen, gezamenlijke opdrachtverlening adviseur in voortraject, adviseur faciliterende rol, onderhouden actief contact door bedrijven en door gemeente, formuleren lange termijn visie en korte termijn doelen, overdracht en toepassing van opgedane kennis van andere duurzame bedrijventerreinen).	

Tabel 9 Mogelijke oplossingsrichtingen Hessenpoort gekoppeld aan type faalfactor.

Mogelijke oplossingsrichtingen Hessenpoort	Hoofdcategorie en deelaspecten faalfactor
Sturingsmogelijkheden vergroten in invulling duurzaam bedrijventerrein voor gemeente en andere partijen (van situationeel naar collectief werken voor vestiging bedrijven, gerichte en actieve acquisitie, vaststellen selectiecriteria en bestuurlijke prioriteitsstelling, regionale afstemming, ontwikkelen scenario's en bandbreedtes, bedrijven eerder en meer betrekken);	Organisatie/proces: - onduidelijkheid in communicatie/afspraken - betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen Inhoud: - gebrek aan ervaring en kennis - onduidelijkheid over de inhoud van de doelen van het project
Veel aandacht voor communicatie (voorkomen van toezeggingen aan bedrijven in planfase, juiste timing, duurzaamheidsaspecten continu, concreet en in 'taal' ontvanger onder de aandacht brengen, ontwikkelaars collectief energie- en watersysteem en acquisiteurs tezamen praten met beslissers bedrijven over duurzaamheidsmaatregelen);	Organisatie/proces: - onduidelijkheid in communicatie/afspraken - betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen Inhoud: - onduidelijkheid over de inhoud van de doelen van het project - gebrek aan ervaring en kennis
Betrokkenheid Provincie en Rijk (regionale afstemming voor vestiging bedrijven, regionale segmentering, regelgeving);	Project-externe factoren: - onvoldoende afstemming op ontwikkelingen in omgeving Organisatie/proces: - gebrek aan betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen
Inzicht in haalbaarheid collectief energie- en watersysteem versnellen (ontwikkelen scenario's en bandbreedtes, ontwikkelen modulaire collectieve systemen, ontwikkelaars collectief energie- en watersysteem eerder bij onderhandelingen betrekken, ontwikkelaars collectief energie- en watersysteem redeneren vanuit de praktijk i.p.v. vanuit techniek en beleid).	Inhoud: - gebrek aan ervaring en kennis Organisatie/proces: - voortkomend uit type proces (complex, innovatief) - onduidelijkheid in communicatie/afspraken Financiering: - gebrek aan ervaring en kennis - financiële risico's

Uit tabel 8 en 9 komt naar voren dat de mogelijke oplossingsrichtingen met name betrekking hebben op:

- De organisatie op lokaal niveau;
- Het scheppen van duidelijkheid (organisatorisch, financieel en inhoudelijk);
- Het afstemmen van ontwikkelingen op lokaal en regionaal niveau op elkaar.

5.4 Overige conclusies praktijkcases

- In beide praktijkcases (bestaand en nieuw bedrijventerrein) zijn draagvlak, betrokkenheid en invloed op de besluitvorming van de betrokken partijen van groot belang volgens de geïnterviewden. Deze zaken komen zowel bij de faal- als bij de succesfactoren die genoemd worden naar voren;
- De ontwikkeling van beide duurzame bedrijventerreinen bevindt zich in beide gevallen relatief gezien in een beginfase. Bij Moleneind/Landweer betekent dit dat de genoemde faalfactoren die betrekking hebben op inhoudelijke zaken weinig aan bod komen. Bij Hessenpoort daarentegen heeft een aantal van de genoemde faalfactoren wel betrekking op inhoudelijke zaken (o.a. de opzet van een collectief energie- en watersysteem, bewaking en bijstellen concept voor de invulling van het terrein);
- Voor beide praktijkcases geldt dat de genoemde faalfactoren deels samenhangen met de rol/positie van de geïnterviewde en met de specifieke lokale situatie. Dit geldt ook voor de mogelijke oplossingsrichtingen die worden genoemd. Met andere woorden: de ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein is maatwerk;
- Subsidies van Novem worden in beide cases zowel positief als negatief ervaren. Positief omdat de subsidie financiële onzekerheid in de beginfase van een duurzaam bedrijventerrein deels wegneemt. Daarnaast biedt het mogelijkheden voor het uitvoeren van haalbaarheidsstudies of het aanstellen van een projectmanager. Negatief omdat de manier van aanvragen en de (criteria voor) toekenning van de subsidies door de betrokkenen als te bureaucratisch worden ervaren;
- Bij een bestaand bedrijventerrein lijkt in de eerste fase meer nadruk op procesmatige aspecten te liggen dan bij een nieuw in te richten bedrijventerrein. Hoewel in beide gevallen draagvlak en betrokkenheid van groot belang zijn, wordt in geval van een nieuw bedrijventerrein in de beginfase al bedacht en berekend welke duurzaamheidsmaatregelen mogelijk zijn alvorens met bedrijven wordt onderhandeld. Ofwel, bij een bestaand bedrijventerrein wordt in de beginfase draagvlak bij de bedrijven gecreëerd. Bij een nieuw bedrijventerrein wordt uitgegaan van een wensbeeld, waarbij vooral gekeken wordt naar draagvlak bij de gemeente en de ontwikkelaars van duurzaamheidsmaatregelen en niet naar draagvlak bij de bedrijven die zich op het terrein willen gaan vestigen.

6. Referenties

- [1] 'Duurzame bedrijventerreinen, Handreiking voor het management van bedrijven en overheid', Stuurgroep Boegbeeld Duurzame Bedrijventerreinen, Ministerie van Economische Zaken, 1999
- [2] 'Terreinwinst voor economie én milieu, De praktijk van duurzame bedrijventerreinen', Ministerie van Economische Zaken, 1999
- [3] Cursus 'Duurzame Bedrijventerreinen, presentatie van G. de Zoeten, TNO-MEP en bureau Greep, 1998
- [4] Klein Woolthuis, R., 'Winnen kan ook samen, handreiking voor samenwerking', uitgave van projectgroep Pionier! van het ministerie van Economische Zaken
- [5] Congres 'Succesvolle aanpak van duurzame bedrijventerreinen', Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid, Hilton Hotel Rotterdam, 10 december 1998
- [6] Buck Consultants International B.V. en BRO, 'Meer private betrokkenheid bij de herstructurering van bedrijventerreinen', 1997
- [7] Novem B.V., SWOT-analyse behorend bij de marktstrategie voor het programma Duurzame Bedrijventerreinen, 2000
- [8] Ekelenkamp, J.W., Stolp en duurzame bedrijventerreinen (verkennde studie)- met een doorkijk naar kennisprogrammering duurzame bedrijventerreinen, VROM, 1999

7. Verantwoording

Naam en adres van de opdrachtgever:

Doelfinanciering Ministerie van VROM

Namen en functies van de projectmedewerkers:

Drs. J.W. Ekelenkamp projectleider

Ir. E.M.G. Roelofs projectmedewerker

Namen van instellingen waaraan een deel van het onderzoek is uitbesteed:

n.v.t.

Datum waarop, of tijdsbestek waarin, het onderzoek heeft plaatsgehad:

juli 2000 t/m maart 2001

Ondertekening:



Drs. J.W. Ekelenkamp
projectleider

Goedgekeurd door:



Dr. R.A.P.M. Weterings
afdelingshoofd

Bijlage 1 Overzicht aanpakken duurzame bedrijventerreinen

In deze bijlage wordt op basis van de Handreiking en de brochure ‘Terreinwinst voor economie én milieu’ een overzicht gegeven van een aantal initiatieven op het gebied van duurzame bedrijventerreinen in Nederland. Op grond van deze brochures is nagegaan wie de initiatiefnemer is geweest en wie nu de trekkersrol vervult. In de eerste kolom is tussen vierkante haken aangegeven welke aanpak hier bij past. Het gaat om de volgende aanpakken:

Aanpak 1: bedrijf op (bestaand) bedrijventerrein is initiatiefnemer

- a. bedrijf blijft enige trekker;
- b. bedrijf geeft trekkersrol over (aan belangenvereniging);
- c. bedrijf deelt trekkersrol (met andere bedrijven/belangenvereniging/overheid/semi-overheid)

Aanpak 2: belangenvereniging bedrijven is initiatiefnemer

- a. belangenvereniging blijft enige trekker;
- b. belangenvereniging deelt trekkersrol (met bedrijven/overheid/semi-overheid);
- c. belangenvereniging blijft enige trekker en wordt ondersteund door externen in trekkersrol.

Aanpak 3: de overheid (gemeente, provincie) is initiatiefnemer

- a. overheid deelt trekkersrol (met de bedrijven/intermediair/belangenverenigingen);
- b. overheid geeft trekkersrol over (aan bedrijven/belangenvereniging)

Aanpak 4: intermediair (Novem/ontwikkelingsmaatschappijen/adviesbureaus) is initiatiefnemer

- a. intermediair deelt trekkersrol (met de bedrijven/overheid);
- b. intermediair geeft trekkersrol over (aan bedrijven/belangenvereniging).

Tabel B1 Inventarisatie aanpakken duurzame bedrijventerreinen [1,2].

Bedrijven Terrein	Initiator	Reden Initiatief	Trekker	Type samen- werking
[2a] Europoort/Botlek (INES Mainport project)	Stichting Euro- poort/Botlek Belan- gen (EBB)	Beperking milieubelas- ting op efficiënte en effectieve wijze	Stichting EBB	Uitwisseling energie, grond- stoffen, water
[1a/1c] Moerdijk	Shell Chemie	Afzet en inname van producten en rest- stromen	Shell Chemie (i.s.m. Havenschap, provin- cie) Wil trekkersrol over- dragen aan bedrij- venkring	Uitwisseling energie, grond- stoffen, water
[1a] Agro Industrieel Com- plex Dinteloord	Coöperatieve Suiker Unie (COSUN)	Veranderende markt, grote volumes neven- producten, milieudruk omgeving, inefficiënt gebruik faciliteiten	COSUN	Uitwisseling energie, grond- stoffen, water
[3a] Milieu-boulevard, Groningen	Gemeente Groningen	Clustering afval- verwerkende bedrijven	Gemeente Gronin- gen, bedrijven op Milieuboulevard	Uitwisseling energie, grond- stoffen, water
[1b] Wavin-terrein, Hardenberg	Wavin	Behoud reeds aange- legde infrastructuur	Dion Hardenberg (nu i.s.m. Wavin, Novem, Provincie Overijssel)	Gezamenlijk gebruik van utilities en bedrijfsfuncties
[1a] Kleefse Waard, Arnhem	Akzo Nobel	Overcapaciteit voor- zieningen bedrijventer- rein	Akzo Nobel (i.s.m. Gemeente Arnhem, provincie, GOM)	Gezamenlijk gebruik van utilities en bedrijfsfuncties
[1c] Eurogen C.V., Botlekgebied	Air Liquide	Grote energiebehoefte door bouw fabriek	Air Liquide/ Eurogen (i.s.m. ARCO Che- mie, ICI, ENECO)	Gezamenlijk gebruik van utilities en bedrijfsfuncties
[1a/1c] De Rietvelden/ De Vutter	Heineken	Bescherming bronwa- terwinning	Heineken (i.s.m. Gemeente Den Bosch, provincie, Bossche Investe- ringsmaatschappij)	Combineren van het vervoer van goederen en personen
[3a/b] De Hurk, Eindhoven	Gemeente Eindho- ven?	Realisatie duurzaam bedrijventerrein	Gemeente Eindho- ven, bedrijven op bedrijventerrein	Combineren van het vervoer van goederen en personen
[1a] Industriecomplex IJmond Noord	Hoogovens	Sterke groei en slech- te bereikbaarheid Hoogovens	Hoogovens (andere bedrijven participeren)	Combineren van het vervoer van goederen en personen
[3b] MTC Valburg	Provincie Gelder- land	Milieu- en logistieke problemen door wegverkeer	Knooppunt Arnhem Nijmegen, provincie Gelderland, ministe- rie V&W	Multimodaal transport en hoogwaardig openbaar vervoer
[3b] De Krogten, Breda	Gemeente Breda	Fysieke veroudering bedrijventerrein	Bedrijventerreinvere- niging, extern bureau	Collectieve inzameling en afvoer van afvalstoffen
[1c/4a] IJsseloord, Arnhem	IJsseloord 2 Hold- ing BV	Revitalisering oud bedrijventerrein	IJsseloord 2 Holding BV, later beheer door parkmanagement	Intensiever gebruik van ruimte

Bijlage 1

Bedrijven Terrein	Initiator	Reden Initiatief	Trekker	Type samen- werking
[4a] Industriewaterproject, Maastricht	Novem, KvK Zuid- Limburg	Vermindering grond- wateronttrekking, stimulering introductie membraantechnologie	E-waterbedrijf, bedrij- ven, provincie, gemeenten	Nutsvoorzienin- gen met hoog rendement
[2a/2b] Harmelerwaard	Belangenvereniging Agrariërs	Verplaatsing bedrijven naar nieuw terrein	Belangenvereniging Agrariërs. Provincie, gemeenten	Nutsvoorziening hoog rende- ment/ gezamen- lijk gebruik utilities
[3b] Ecofactorij, Apeldoorn	Gemeente Apel- doorn	Beleid gemeente	Gemeente heeft bedoeling trekkersrol over te dragen aan parkmanagement	Nutsvoorziening hoog rende- ment/gezamen- lijk gebruik utilities
[2c] Bedrijvenverzamel- complex Simon Stevin, Arnhem	Ondernemerscentra De Broedplaats en De Uitvinder, Compotex	Activiteiten niet econo- misch haalbaar, behoefte nieuwe ruimte	Ondernemers- centrum Simon Stevin, Compotex (gemeente Arnhem)	Intensiever gebruik van ruimte

Bijlage 2 Voorverkenning faalfactoren

In de voorverkenning is op basis van een aantal literatuurbronnen een eerste inventarisatie gemaakt van de faalfactoren [1-8]. Deze bijlage geeft een overzicht van al die faalfactoren. Het betreft het een veelheid aan faalfactoren, waarbij de volgende hoofdcategorieën worden onderscheiden:

- Organisatie/proces
- Inhoud
- Financiering
- Externe factoren

Tabel B2 Inventarisatie faalfactoren duurzame bedrijventerreinen [1-8].

Categorie	Faalfactoren
Organisatie/proces	<p>Voortkomend uit type proces (complex, innovatief)</p> <ul style="list-style-type: none"> - uitkomst proces staat niet bij voorbaat vast; - grote onzekerheid over het verloop van het project en de samenwerking; - processen bij ontwikkeling duurzaam bedrijventerrein zijn complex; veel verschillende actoren met hun belangen; - moeizame besluitvormingsprocessen vanwege de vele verschillende belangen; - bewaking en bijstellen visie gedurende het proces vindt onvoldoende plaats - spelregels van het proces worden niet bewaakt en overtreden - de win-win oplossingen waar samenwerkende partijen naar streven, raken de core-business van de bedrijven en de overheid. De ideeën en belangen van de betrokkenen dienen bij de sturing en bewaking van het proces centraal te staan; - belanghebbenden sturen in het proces - in een laat stadium is pas inzicht in de bedrijfsdoelstellingen voor een goede afstemming tussen duurzame oplossingen en de marktvraag; - te eenzijdig samengesteld projectteam - schijn van belangenverstremgeling politiek/markt - het expliciteren van de ideeën, belangen van de stakeholders, de potentiële win-winsituaties en de haalbaarheid in de eerste, strategische, fase van het proces gebeurt onvoldoende; - spanning tussen korte en lange termijn: voorgenomen initiatieven geraken door 'de waan van de dag' van de agenda; - ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen staat (nog) niet op de agenda van belangrijke stakeholders; - het verkrijgen van draagvlak door te starten vanuit het perspectief van de ondernemers vindt onvoldoende of niet plaats; - het maken van een ontwikkelingsvisie en projectplannen om agendering van de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen op de politieke agenda te krijgen, vindt onvoldoende plaats; - vrijmaken van mensen binnen bedrijven voor de ontwikkeling van samenwerking met andere bedrijven gebeurt onvoldoende; - individuele korte termijn belang van bedrijven is strijdig met collectief belang op de langere termijn; <p>Gebrek aan betrokkenheid/draagvlak/vertrouwen</p> <ul style="list-style-type: none"> - gebrek aan draagvlak en vertrouwen (tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en overheid); - geen noodzakelijke samenwerkingsverbanden - geen betrokkenheid partijen

Categorie	Faalfactoren
	<ul style="list-style-type: none"> - weinig eigen inbreng betrokken partijen - aanwezigheid sceptische partijen - geen gemotiveerde betrokkenen - slechte relatie tussen gemeente en bedrijven o.a. door gebrek aan beheer in het verleden - initiatief niet bij de bedrijven; - het ontbreken van een intermediaire trekker in de beginfase; - geen vertrouwen: politiek is onbetrouwbaar en marktpartijen willen 'zakken vullen' - geen rekening houden met elkaars belangen - niet nakomen van afspraken - gebrek aan bestuurlijk commitment - niet alle bedrijven op het bedrijventerrein willen samenwerken; - verschillen tussen de verschillende partners waardoor een onevenwichtigheid in belangen en macht bij de samenwerking ontstaat; - gebrek aan informele omgang om wederzijds vertrouwen op te bouwen en zo de samenwerking de benodigde stabiliteit en flexibiliteit te geven; - kennis van of eerdere slechte ervaringen met de betrokken partijen; - nieuwe manier van samenwerken, waardoor men afhankelijk wordt van partners; - afname bedrijfszekerheid door samenwerking; - aansprakelijkheidsrisico's; <p>Onduidelijkheid in communicatie/afspraken</p> <ul style="list-style-type: none"> - slechte afstemming betrokken partijen; - weinig uitgekristalliseerd zijn van rollen en taken overheid, intermediairs, bedrijfsleven; - bedrijven op bedrijventerrein kennen elkaar niet goed; - communicatie is ongecoördineerd; - geen actieve communicatie naar omgeving - winst door samenwerking weegt niet op tegen winst door maatregelen binnen het bedrijf - gebrek aan afstemming binnen de gemeente - gebrek aan interne communicatie gemeente - gebrek aan een politiek gedragen visie waardoor ambtenaren onvoldoende handelend kunnen optreden - zeer weinig ervaringsgegevens - goede marketing om de juiste bedrijven aan te trekken; - regionale afstemming tussen gemeenten bij de acquisitie van bedrijven; - voortdurend communiceren over de voortgang om het proces transparant te houden; - samenwerkingscontracten/beheersvormen - contracten, voorwaarden voor de gronduitgifte, bestemmingsplannen e.d. gebruiken om bevestiging van de vormgevingsfase van de oplossingen (niet als uitgangspunt); - goede afstemming van de plannen binnen de regio - cultuurverschillen (bedrijf, land, branche) tussen de verschillende samenwerkende bedrijven; - samenwerkingscontract is onduidelijk; - overheid heeft geen aanspreekpunt voor het bedrijventerrein; - veel verschillende aanspreekpunten op het bedrijventerrein als het gaat om milieuvergunningen; - bedrijven zijn zelf onvoldoende georganiseerd en hebben geen aanspreekpunt waar zij terecht kunnen met vragen en problemen op uitvoeringsniveau pro-

Categorie	Faalfactoren
	<p>blemen op uitvoeringsniveau hebben geen duidelijk aanspreekpunt en spreekbuis</p> <ul style="list-style-type: none"> - bedrijven moeten op elkaar worden afgestemd bij een nieuw in te richten bedrijventerrein - er zijn geen duidelijke afspraken met de overheid gemaakt; <p>Lange doorlooptijd en trage voortgang als gevolg van type project</p> <ul style="list-style-type: none"> - geen investering in het plannen en in vooraf vastleggen van de samenwerking in afspraken en contracten; - samenwerking werkt stagnerend op bedrijfsinterne innovatie - langdurig proces (met name de opstartfase) - lange adem voor de voortrekker; - geen sterke voortrekker voor projectorganisatie; - voortrekker wil rol overgeven of delen; - lange ontwikkelingstijd nieuw bedrijventerrein: project ontwikkelen en duurzaamheid gaan niet altijd hand in hand; - enthousiasme gaat verloren door lange projectfasen;
Inhoud	<p>Gebrek aan ervaring en kennis</p> <ul style="list-style-type: none"> - geen duidelijkheid over win-win situatie - hoge complexiteit van de gestelde doelen; - zeer weinig ervaringsgegevens; - onduidelijkheid over wat de beste toepassingen op het gebied van duurzaamheid zijn; - het ontbreken van rekenmodellen waarin de factor duurzaamheid in de waarderingsgrondslag is opgenomen; <p>Onduidelijkheid over inhoud doelen van project</p> <ul style="list-style-type: none"> - doelen van de partners ten aanzien van de samenwerking kunnen uiteenlopen of elkaar zelfs tegenwerken; - bewaking en bijstellen visie gedurende het proces vindt onvoldoende plaats - weinig eigen inbreng betrokken partijen - geen actieve communicatie naar omgeving; - afhankelijkheid van partners beïnvloedt de inhoud van het proces;
Financiering	<p>Gebrek aan inzicht, kennis en ervaring</p> <ul style="list-style-type: none"> - onzekerheid uitkomst proces brengt risico's met zich mee - er is geen duidelijkheid over win-win situatie - onoverzichtelijkheid subsidies door complexe voorwaarden en versnippering; - gebrek aan transparantie van het financiële beeld; - de milieuwinst is soms moeilijk in geld uit te drukken (wel in termen van leefbaarheid); - hoe worden besparingen 'verrekend' als bedrijven samenwerken?; - onduidelijkheid over of geen samenwerkingscontracten/beheersvormen - onduidelijkheid over aansprakelijkheidsrisico's; - ontbreken van transparante koppelingen naar andere, voor de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen, relevante regelingen en subsidies; <p>Financiële risico's</p> <ul style="list-style-type: none"> - winst door samenwerking weegt niet op tegen winst door maatregelen binnen het bedrijf - niet marktconform kostenbeeld - de samenwerking vraagt hoge aanloopkosten (door aanleg nieuwe infrastructuur); - investering in duurzame voorzieningen is hoog;

Categorie	Faalfactoren
	<ul style="list-style-type: none">- terugverdiëntijd duurzame voorzieningen is lang;- op bestaande bedrijventerreinen is vaak sprake van een achterstandsituatie (mate waarin kan voor elk bedrijf verschillend zijn, wat voor problemen kan zorgen)- verstorend effect op projectverloop van subsidies van hogere overheden;- tekorten op projecten;- ontbreken van gelden voor ondersteuning van investeringsprojecten;- ontbreken van gelden van structurele follow-up van het programma Duurzame Bedrijventerreinen;
Project externe factoren	<p>Belemmeringen door wetgeving</p> <ul style="list-style-type: none">- starre hantering milieureggeving, vooral bodem en geluid- wetgeving (m.n. afvalstoffen);- verschillen in wetgeving in verschillende landen <p>Onvoldoende afstemming op ontwikkelingen in de (nabije) omgeving</p> <ul style="list-style-type: none">- competitie met AVI's en RWZI's;- lange en onzekere RO-trajecten;- concurrentie van andere projecten binnen de gemeente (of in de regio);- tendens bij gemeenten om snel terreinen tot ontwikkeling te brengen en duurzaamheid daaraan ondergeschikt te maken;- liberalisering van nutsbedrijven en de aandacht van deze bedrijven voor fusies, waardoor de ervaring van en kennis bij deze bedrijven niet benut kan worden