



Laan van Westenenk 501  
Postbus 342  
7300 AH Apeldoorn

[www.mep.tno.nl](http://www.mep.tno.nl)

T 055 549 34 93  
F 055 549 32 01  
[info@mep.tno.nl](mailto:info@mep.tno.nl)

**TNO-rapport**

**R 2003/107**

**Provincie Zuid-Holland en  
duurzame bedrijventerreinen**

- een terugblik om vooruit te kunnen -

Datum	maart 2003
Auteurs	drs. J.W. Ekelenkamp ir. E.M.G. Roelofs ir. K.G.P. Molendijk ing. G.J. Annokké
Projectnummer	33975
Trefwoorden	bedrijventerreinen
Bestemd voor	Provincie Zuid-Holland

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.

## Management Samenvatting

### Inleiding

Dit rapport beschrijft de resultaten van een evaluatie van negen Duurzame Bedrijventerrein (DBT) projecten. De evaluatie heeft tot doel leerervaringen over de projecten en informatie over de rol van de provincie hierin naar boven te halen. Het onderzoek is niet bedoeld om de projecten te beoordelen. Zes van deze projecten voert Provincie Zuid-Holland samen met gemeenten en bedrijven uit in het kader van het programma DECOR (Duurzaam ECONomisch Ruimtegebruik). Het gaat om de bedrijventerreinen:

- Oosteind te Papendrecht;
- Dordtse Kil III te Dordrecht;
- Nieuw Mathenesse te Schiedam;
- PrismA te Bleiswijk;
- Gouwe Park te Moordrecht;
- Groenendijk te Zoeterwoude/Rijnwoude.

Bij de overige drie projecten Schelluïnsestraat (Gorinchem), Binckhorst Noord-West (Den Haag) en Maaldrift II (Wassenaar) is de provincie betrokken, maar deze projecten vallen niet onder de vlag van DECOR.

De informatie in dit rapport is gebaseerd op interviews en op een werkconferentie met personen die gedurende een langere periode nauw bij de projecten zijn betrokken. Deze waren afkomstig uit bedrijven, georganiseerd bedrijfsleven, gemeente en provincie, adviesbureaus. Het onderzoek geeft de percepties van de betrokkenen weer.

Deze management samenvatting gaat hoofdzakelijk in op de conclusies over de rol en meerwaarde van de Provincie Zuid-Holland volgens de betrokkenen. Daarnaast worden de aanbevelingen voor de toekomstige rol van de provincie voor duurzame bedrijventerreinprojecten gepresenteerd. Hierbij willen we benadrukken dat het beeld dat de betrokkenen hebben van de (toekomstige) rol en de meerwaarde van de provincie een gevolg is van de actieve opstelling van de provincie in de DECOR-projecten. De meer gangbare, passievere rol van provincies in dit soort projecten is een marginale. Vaak alleen de rol van subsidieverlener.

Het rapport gaat verder in op succes- en faalfactoren voor DBT, oplossingsrichtingen, leerervaringen, randvoorwaarden voor DBT, verankering van duurzaamheid in de projecten, inzet van instrumenten en lokale en regionale afstemming.

### Huidige rol en meerwaarde van betrokkenheid van de provincie

In interviews is gevraagd welk beeld de betrokkenen hebben van de rol van de provincie en wat de meerwaarde is van de betrokkenheid van de provincie bij het project.

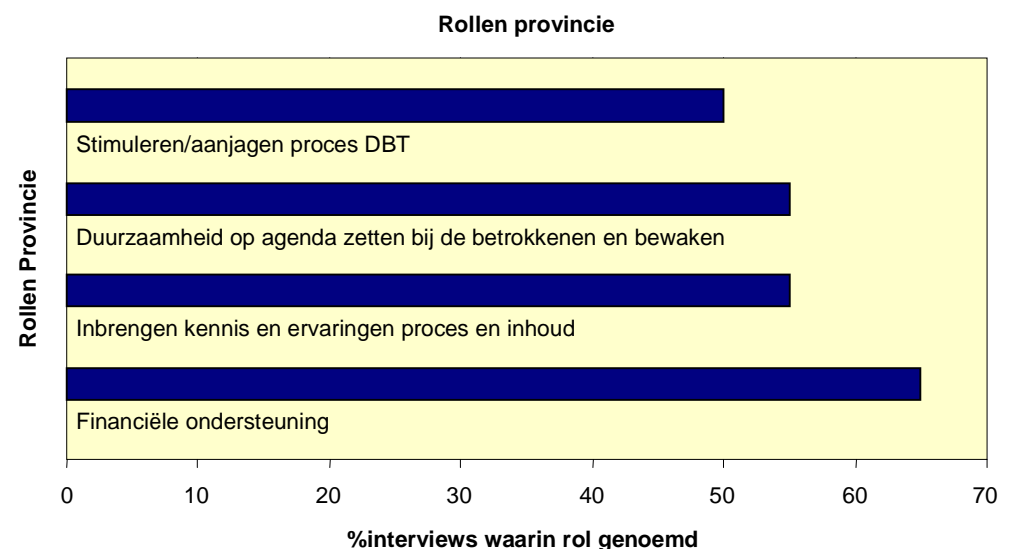
De meest genoemde rollen en meerwaarde zijn weergegeven in Figuur 1 respectievelijk Figuur 2.

In Figuur 1 is het beeld van de provinciale medewerkers en vertegenwoordigers van gemeente en bedrijfsleven samengenomen. Uit de interviews blijkt dat het beeld dat de provinciale medewerkers hebben van de rol van de provincie grotendeels overeen komt met het beeld dat de gemeente en de bedrijven hebben. De rol van de provincie wordt vooral gezien als:

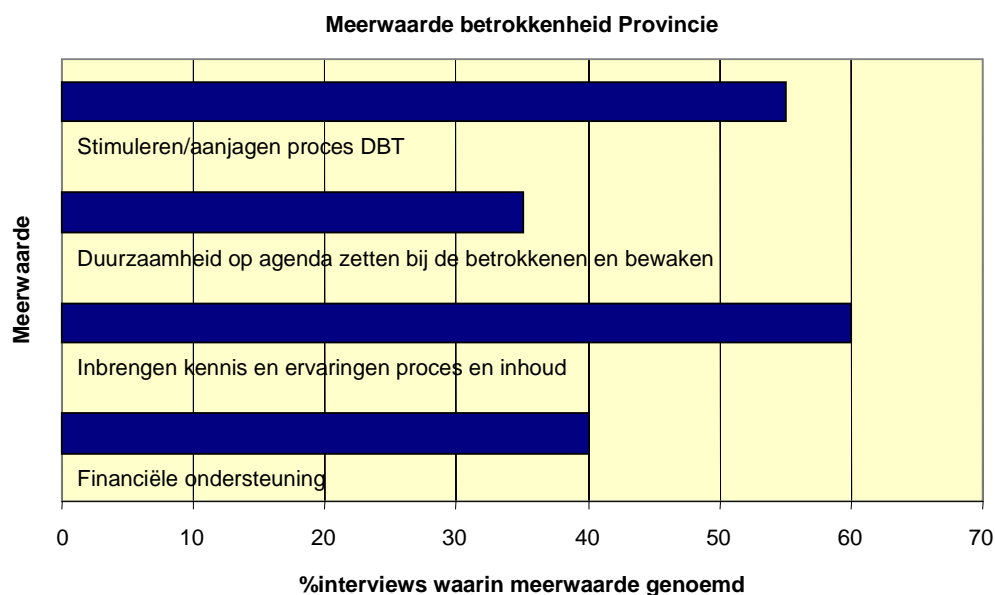
- faciliterend (financier, inbreng van kennis en ervaringen);
- stimulerend (proces stimuleren en aanjagen);
- regisserend (proces aanjagen, duurzaamheid op agenda zetten) en;
- bewakend (bewaken dat duurzaamheid op agenda staat).

De meerwaarde van de betrokkenheid van de provincie zit eveneens vooral in de hierboven beschreven rollen.

Voor betrokkenen van gemeenten en bedrijfsleven zit de meerwaarde vooral in inbreng van kennis en ervaringen, proces stimuleren en financiële ondersteuning. Het op de agenda zetten en bewaken van duurzaamheid wordt door medewerkers van de provincie meer genoemd als meerwaarde dan door de andere partijen. Door gemeenten en bedrijven is dit wel vaak genoemd als rol van de provincie, maar in verhouding minder vaak als meerwaarde. Verder valt op dat financiële ondersteuning door bedrijven en gemeenten veel vaker genoemd wordt als meerwaarde dan door medewerkers van de provincie.



Figuur 1 Rollen provincie Zuid Holland



Figuur 2 Meerwaarde van betrokkenheid provincie Zuid Holland

De rol die de provincie speelt, wordt over het algemeen door de geïnterviewden positief gewaardeerd. Er zijn diverse suggesties gegeven hoe de meerwaarde van de provincie verder versterkt kan worden. Figuur 3 geeft de meest genoemde suggesties weer.

Kritiek op de rol en de meerwaarde van de provincie komt doordat de rol van de provincie in het project de geïnterviewden niet duidelijk is (genoemd voor 1 DECOR-pilot, 2 andere pilotprojecten). Of omdat de rol door de provincie niet voldoende vervuld wordt (te weinig sturen van proces, te weinig inbreng van kennis en ervaringen). Tot slot zijn sommige betrokkenen teleurgesteld over de acties van de provincie. Deze komen niet overeen met de gewekte verwachtingen (genoemd voor 1 DECOR-pilot).

Samengevat moet de provincie haar rol als regisseur, stimulator en kennismakelaar verder uitbouwen. Ze kan haar meerwaarde in de projecten vergroten door sterker te sturen in de projecten, meer bestuurlijke druk uit te oefenen en het proces actiever te bewaken. Dit geldt niet alleen in de planvormingsfase, maar ook in de uitvoering. Daarnaast moet de provincie meer en/of zichtbaarder als kennismakelaar optreden. Tot slot moet de provincie intern én extern duidelijker communiceren welke ondersteuning in het kader van DECOR kan worden geboden.



*Figuur 3 Manieren waarop de meerwaarde van de provincie Zuid Holland versterkt kan worden*

### **Aanbevelingen voor de toekomstige rol van de provincie**

- *Rol van regisseur en stimulator verder uitbouwen:* De rol die de provincie nu speelt, wordt over het algemeen door de geïnterviewden positief gewaardeerd. De provincie moet haar rol als regisseur en stimulator volgens de geïnterviewden verder uitbouwen. Bijvoorbeeld door sterker te sturen in de projecten, meer bestuurlijke druk uit te oefenen, het proces actiever te bewaken en duurzaamheid op de agenda te zetten en te bewaken. Niet alleen in de planvormingsfase, maar ook in de uitvoering. Dit betekent ook dat de provincie goed op de hoogte moet zijn van de lokale en regionale situatie. Hierdoor zal ze spanningen tussen lokale en regionale ambities eerder kunnen signaleren. Verder kan de provincie zo meer sturen op regionale afstemming voor DBT;
- *Meer aandacht voor interne samenwerking en afstemming:* Duurzaamheid en bedrijventerreinen raakt veel actoren binnen de provincie. Accountmanagers EZ, medewerkers gebiedsgericht beleid, themacoördinatoren duurzaamheid, Streekplanuitwerkers, bestemmingsplan toetsers etc. Goede afspraken over wie doet wat en wie loopt waar en is voor wat verantwoordelijk is hierbij essentieel. Niet alleen intern voor het provinciaal management, maar ook voor de buitenwacht (gemeenten, regio's en steeds vaker ook bedrijven). Uit het groepsinterview komt naar voren dat het werken met accountmanagers of projectcoördinatoren vanuit de provincie hiervoor als noodzaak wordt gezien;
- *Strategische discussie voeren:* Intern bij de provincie discussiëren over het borgen van duurzaamheid en bedrijventerreinen. De belangrijkste vragen hierbij zijn:
  - brengt de provincie vanuit een vraaggerichte aanpak duurzaamheid verder en sluit hierbij met name aan op de ontwikkelings- en investeringsdynamiek van bedrijven?

- of brengt de provincie vanuit een aanbodgericht aanpak duurzaamheid verder en legt dat verder vast in beleids- en/of strategische nota's?
- *Wees als provincie selectief:* Kies als provincie voor betrokkenheid bij een beperkt aantal duurzame bedrijventerreinen. Zet daar sterk op in. Creëer een paar succesverhalen in plaats van veel halve successen;
- *Meer aandacht voor regionale afstemming:* Regionale afstemming is belangrijk voor een goede herstructurering van bedrijventerreinen. Op regionaal niveau ontstaan zo mogelijkheden voor duurzaam ruimtegebruik. De provincie kan aan de regionale afstemming bijdragen door *selectief* te zijn. Ze moet bepalen in welke regio's regionale afstemming het meest interessant is en daar haar inspanningen op richten. Dit varieert van het stimuleren van samenwerking, het ondersteunen van het programmanagement voor een regio tot het participeren in een (op te zetten) regionale ontwikkelingsmaatschappij. Een centraal aanspreekpunt (i.e. projectcoördinator/accountmanager) vanuit de provincie is voor regionale afstemming noodzakelijk.
- *Wees meer actief als kennismakelaar:* Door het overzicht dat de provincie heeft over de verschillende DBT-projecten in Zuid-Holland is de provincie een goede partij om als kennismakelaar op te treden en gemeenten naar elkaar door te verwijzen voor het uitwisselen van ervaringen. Hieraan is behoefte volgens geïnterviewden van de gemeenten omdat gemeenten zelf te weinig capaciteit hebben om ervaring en kennis op te bouwen. We denken dan aan het verzamelen en structureren van:
  - ervaringen van gemeenten over de tijd die een DBT kost, de planning en de eisen die een DBT stelt aan de projectleider;
  - inhoudelijke ervaringen (onderzoeken en haalbaarheidsstudies) waardoor gemeenten snel kunnen kiezen voor een gerichte studie in plaats van breed angepakt onderzoek op hoofdlijnen.
  - Deze ervaringen kan de provincie ook meer gestructureerd aanbieden aan regionale kennisplatforms waarin gemeenten met elkaar in contact komen. Een andere mogelijkheid om ervaringen meer direct in te brengen is de deskundigen van de provincie die ervaringen hebben opgedaan in de DECOR-projecten in te zetten bij nieuwe projecten in de provincie.
- *Spreek het bedrijfsleven aan.* De provincie moet zich niet alleen richten op gemeenten voor DBT. De provincie moet duurzaamheid op bedrijventerreinen meer direct bij bedrijven onder de aandacht brengen. Ze heeft hierbij een aantal boodschappen over te brengen:
  - Er is synergie tussen economie en ecologie (kansen in plaats van bedreigingen);
  - Wat betekent duurzaamheid concreet voor ondernemers op een bedrijventerrein;

- Samenspraak met de gemeenten voor communicatie met bedrijven is essentieel.
  
- *Stimuleer vroegtijdige betrokkenheid van het bedrijfsleven.* De betrokkenheid van het bedrijfsleven is een belangrijke succesfactor voor bestaande en nieuwe DBT. De provincie kan de vroegtijdige betrokkenheid van bedrijven stimuleren door organisatie van het bedrijfsleven in een bedrijvenvereniging, Vereniging van Eigenaren of parkmanagement te stimuleren. Dit kan bijvoorbeeld door te eisen dat het bedrijfsleven zich organiseert bij het verlenen van subsidie aan de gemeente. Het vroegtijdig betrekken van bedrijven wordt ook vergemakkelijkt door een duidelijk profiel van de bedrijventerreinen (zie hieronder). Hieraan kan de provincie in belangrijke mate bijdragen.
  
- *Meer sturen op een heldere profilering van bedrijventerreinen.* Een helder profiel voor bedrijventerreinen (type bedrijven) in een regio geeft gemeenten een leidraad in de acquisitie van bedrijven en in de regionale afstemming. Het maakt de gemeente immers duidelijk welk type bedrijf waar in de regio gevestigd moet worden. En welke bedrijven de gemeente kan benaderen voor haar eigen bedrijventerreinen. Ook voor bedrijven die zelf op zoek gaan naar een locatie schept het duidelijkheid. De provincie moet hiervoor:
  - Duidelijke keuzes te maken in het profiel voor bedrijventerreinen in een regio;
  - Het profiel van een bedrijventerrein in een vroeg stadium helder te communiceren. Niet alleen naar gemeenten, maar ook naar bedrijven in de regio (via ondernemersverenigingen, Kamer van Koophandel).

## Inhoudsopgave

Management Samenvatting .....	2
1. Inleiding .....	10
1.1 Achtergrond .....	10
1.2 Doel onderzoek .....	11
1.3 Opzet onderzoek en werkwijze .....	12
1.4 Stand van zaken en status informatie .....	12
1.5 Leeswijzer .....	14
2. Succes-, faalfactoren en oplossingen .....	15
2.1 Succesfactoren .....	15
2.2 Faalfactoren.....	18
2.3 Oplossingsrichtingen .....	21
3. Leerervaringen en randvoorwaarden .....	26
3.1 Leerervaringen .....	26
3.2 Randvoorwaarden .....	32
4. Verankering duurzaamheid en instrumenten .....	34
4.1 Duurzaamheid in het project .....	34
4.2 Verankering duurzaamheid .....	35
4.3 Realisatie ambities en doelstellingen duurzaamheid .....	37
4.4 Instrumenten ter ondersteuning van de realisatie van het DBT .....	39
4.5 Versterking van de realisatie van DBT met behulp van instrumenten.....	42
5. Afstemming DBT lokaal en regionaal .....	46
5.1 Lokale afstemming .....	46
5.2 Regionale afstemming .....	47
6. Pilots: voorbeeld- en kennisfunctie.....	51
6.1 Uitstraling pilots .....	51
7. Rol, meerwaarde en focus Provincie Zuid-Holland .....	56
7.1 Rol provincie.....	56
7.2 Meerwaarde betrokkenheid provincie.....	58
7.3 Versterking meerwaarde Provincie Zuid-Holland .....	60
7.4 Focus 2003 Provincie Zuid-Holland inzake pilots .....	61
7.5 Toekomstige rol Provincie Zuid-Holland inzake DBT .....	63



8.	Resultaten werkconferentie .....	66
8.1	Belangrijkste reacties op resultaten op hoofdlijnen .....	66
8.2	Resultaten parallelsessies .....	67
8.2.1	Parallelsessie 1: Oplossingsrichtingen concretiseren .....	68
8.2.2	Parallelsessie inhoudelijke leerervaringen energie .....	70
8.2.3	Inhoudelijke leerervaringen vervoer- en parkmanagement .....	72
8.2.4	Regionale afstemming .....	73
8.2.5	Inhoudelijke leerervaringen ter voorbereiding op de werkconferentie.....	74
9.	Conclusies en aanbevelingen .....	79
9.1	Succesfactoren, faalfactoren en oplossingsrichtingen .....	79
9.1.1	Succes- en faalfactoren .....	79
9.1.2	Oplossingsrichtingen.....	81
9.2	Leerervaringen en randvoorwaarden.....	83
9.2.1	Leerervaringen .....	83
9.2.2	Inhoudelijke leerervaringen .....	84
9.2.3	Randvoorwaarden .....	87
9.3	Inzet van instrumenten ter ondersteuning ontwikkeling DBT.....	87
9.4	Rol en meerwaarde van betrokkenheid van de provincie .....	89
9.5	Aanbevelingen .....	92
10.	Verantwoording .....	95
 Bijlagen:		
1	Korte beschrijving van het programma DECOR	
2	Tabellen uit hoofdstuk 2, 3, 4 en 7 (bijlage apart van dit rapport)	
3	Doel en opzet pilotprojecten	
4	Beknopte informatie over elk pilotproject	
5	Inhoudsopgave pilotbeschrijvingen	
6	Informatieblad	
7	Verslag werkconferentie (bijlage apart van dit rapport)	

## **1. Inleiding**

### **1.1 Achtergrond**

De Provincie Zuid-Holland pakt het vraagstuk van duurzame bedrijventerreinen projectmatig aan via DECOR (Duurzaam ECONomisch Ruimtegebruik). Voor het DECOR-programma heeft de Provincie Zuid-Holland verschillende motivaties. Ze vindt het ten eerste belangrijk om op de kwaliteit van bedrijventerreinen te sturen. De provincie Zuid-Holland is immers een volle provincie, die desondanks aantrekkelijk dient te blijven voor bedrijven. De provincie wil dit graag helpen verwezenlijken. Dit vraagt om een impuls voor de herstructurering van bedrijventerreinen, realisatie van duurzame bedrijventerreinen en regionale samenwerking.

Het DECOR-programma en haar doelen (zie ook Bijlage 1) komen voort uit de volgende beleidsvelden van de Provincie Zuid-Holland:

- economie (o.a. de Provinciaal Economische Visie);
- milieu en duurzame ontwikkeling (o.a. het Beleidsplan Milieu en Water);
- ruimtelijke ordening (o.a. Nota Planbeoordeling);
- het Streekplan en uitwerkingen van het Streekplan).

In het DECOR-programma voert de provincie samen met gemeenten en bedrijfsleven onder andere zes Duurzame Bedrijventerrein (DBT)-pilots uit. Het gaat om de bedrijventerreinen:

- Oosteind te Papendrecht;
- Dordtse Kil III te Dordrecht;
- Nieuw Mathenesse te Schiedam;
- Prisma te Bleiswijk;
- Gouwe Park te Moordrecht;
- Groenendijk te Zoeterwoude/Rijnwoude.

Daarnaast is de provincie ook nauw betrokken bij Schelluïnsestraat (Gorinchem), Binckhorst Noord-West (Den Haag) en Maaldrift II (Wassenaar). Deze drie projecten vallen echter niet onder de vlag van DECOR. Voor een korte beschrijving van het doel en de opzet van de pilotprojecten en de pilotprojecten zelf, zie Bijlage 3 en 4. De leerervaringen uit de projecten zijn meer uitgebreid beschreven in een pilotbeschrijving die per pilot is opgesteld (zie Bijlage 5 voor de inhoudsopgave van de pilotbeschrijvingen). De leerervaringen uit pilotprojecten zijn verder samengevat in een informatieblad (zie Bijlage 6).

Bovengenoemde projecten hebben alle een voorbeeldfunctie en dienen voor de ontwikkeling van kennis. Na twee tot vier jaar van intensieve samenwerking tussen gemeente, provincie, (vaak ook) bedrijven en andere organisaties acht de provincie de tijd rijp om de leerervaringen te verzamelen. Door middel van dit onderzoek wil ze deze leerervaringen in beeld krijgen.

## 1.2 Doel onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om op een gestructureerde wijze informatie en leerervaringen naar boven te halen. Het gaat niet om een beoordeling van de projecten. Door een evaluatie uit te voeren worden opgedane kennis en ervaringen toegankelijk voor anderen. Dit is van belang voor het verder stimuleren van duurzame herstructurering en ontwikkeling van bedrijventerreinen op andere locaties in de Provincie Zuid-Holland. Tevens kan met de informatie en leerervaringen worden bepaald welke vervolgactiviteiten nodig zijn en welke rol de provincie hierin kan/moet spelen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen:

- De toekomstige rol van de provincie bij het faciliteren van DBT-projecten in Zuid-Holland;
- Specifieke vervolgactiviteiten in de genoemde projecten en de rol van de provincie hierin.

Hierbij willen we benadrukken dat het beeld dat de betrokkenen hebben van de toekomstige rol en activiteiten van de provincie natuurlijk een gevolg is van de actieve opstelling van de provincie in de DECOR-projecten. De meer gangbare, passievere rol van provincies in dit soort projecten is een marginale. Vaak is het alleen de rol van subsidieverlener.

Het onderzoek kent drie producten:

- Het voorliggend hoofdrapport gericht op het management van de afdelingen Milieu, Economische Zaken en Ruimtelijke Ontwikkeling van de Provincie Zuid-Holland en de Stuurgroep van DECOR;
- Een beschrijving van elk van de negen pilots en pilotprojecten bedoeld voor partijen die betrokken zijn bij de herstructurering en de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Deze pilotbeschrijvingen zijn los uitgegeven en maken geen onderdeel uit van dit rapport. In Bijlage 5 is een inhoudsopgave van de pilotbeschrijvingen opgenomen;
- Een informatieblad voor gemeenten, provincie en bedrijfsleven. Dit compileert op een aantrekkelijke en heldere manier de belangrijkste succes- en faalfactoren, de randvoorwaarden en noodzakelijke instrumenten volgens de betrokkenen van de pilotprojecten. Het informatieblad is los uitgegeven en is als Bijlage 6 aan dit rapport toegevoegd.

Onderhavig rapport is het hoofdrapport en beschrijft de belangrijkste conclusies en aanbevelingen over:

- Succes- en faalfactoren duurzame bedrijventerreinen volgens de betrokkenen van de pilotprojecten;
- Oplossingsrichtingen en eventueel aanvullend instrumentarium volgens de betrokkenen van de pilotprojecten;
- (Inhoudelijke) leerervaringen over DBT;
- Mogelijkheden voor regionale afstemming en samenwerking;

- De (toekomstige) rol van de provincie en (provinciale) vervolgacties voor de pilotprojecten;
- Conclusies en aanbevelingen voor de provinciale rol bij duurzame bedrijventerreinen in het algemeen.

Bijlage 2 bevat de achterliggende tabellen met relevante informatie uit hoofdstuk 2, 3, 4 en 7. De essentie en discussie van de tabellen staan in de hoofdstukken zelf.

### **1.3 Opzet onderzoek en werkwijze**

De evaluatie gaat in op zowel inhoudelijke als procesmatige zaken in de projecten. Hiertoe zijn met een groot aantal betrokkenen van de genoemde bedrijventerreinen diepte-interviews gehouden. En wel met professionals die gedurende een periode van twee tot vier jaar intensief bij de pilotprojecten betrokken zijn geweest. De professionals zijn zeer divers: directeuren, managers en medewerkers van bedrijven, vertegenwoordigers van het georganiseerd bedrijfsleven, gemeentelijke en provinciale ambtenaren, adviseurs. Per pilotproject hebben drie à vier diepte-interviews plaatsgevonden met deze betrokkenen.

Daarnaast is er een groepsinterview gehouden met medewerkers van de Provincie Zuid-Holland. Het groepsinterview had tot doel informatie te verzamelen over hoe er binnen de provincie vanuit de beleidssporen economie, milieu en ruimtelijke ordening gedacht wordt over de rol van de provincie in relatie tot duurzame bedrijventerreinen. Zie Tabel 1 voor een overzicht van de interviews en geïnterviewden.

Het geheel is afgerond met een werkconferentie. In deze werkconferentie zijn de resultaten van de interviews en de workshop getoetst en verder verdiept.

### **1.4 Stand van zaken en status informatie**

De informatie in dit rapport is gebaseerd op leerervaringen, meningen en beleving. En wel, zoals eerder genoemd, van nauw betrokken professionals bij de projecten gedurende een langere periode. Zoals eerder genoemd zijn deze afkomstig van bedrijven, georganiseerd bedrijfsleven, gemeente en provincie, adviesbureaus. De verzamelde informatie illustreert de belangrijkste beelden van de betrokkenen. Met dit rapport construeren we een totaalbeeld over alle negen pilots.

#### *Profiel (pilot)projecten*

Van de negen pilot-projecten (6 DECOR-pilots en 3 andere pilotprojecten) betreffen vijf projecten nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen (Dordtse Kil III, Gouwe Park, Hoefweg Noord/Prisma, Groenendijk, Maaldrift II). Vier van de negen projecten betreffen reeds bestaande, te revitaliseren bedrijventerreinen (Oosteind, Nieuw Mathenesse, Schelluinsestraat, Binckhorst Noordwest). Gedetailleerde of

specifieke informatie over de pilots kunt u teruglezen in de afzonderlijk uitgegeven pilotbeschrijvingen. Zie Bijlage 5 voor een inhoudsopgave van de pilotbeschrijvingen.

#### *Profiel van geïnterviewden*

Voor dit project zijn in totaal 29 interviews afgenomen en 52 mensen geïnterviewd. De onderstaande tabel geeft een overzicht van het aantal interviews en geïnterviewden per (pilot)project. Hierbij is eveneens aangegeven van welk type organisatie de geïnterviewden afkomstig zijn.

*Tabel 1 Profiel geïnterviewden per project*

Project	Aantal interviews per pilot	Provincie ZH (# geïnterviewden)	Aantal geïnterviewden 'Rest'				
			Gemeente	ROM*	Milieu-dienst	Extern Bureau	Bedrijfs Leven
Dordtse Kil III	4	2	1	2	1		
Oosteind	3	2	1				2
Gouwe Park	4	2	3				1
PrismA	3	2	2			1	
Nieuw Mathenesse	4	2	3				4
Groenendijk	3	2				2	
Maaldrift II	2		1				2
Schelluinsestraat	3	2	1				1
Binckhorst Noord-west	2		2				2
Groepsinterview Provincie ZH	1	6					
<b>Totaal</b>	<b>29</b>	<b>20 (9)**</b>	<b>14(10)**</b>	<b>2 (1)**</b>	<b>1 (1)**</b>	<b>3 (2)**</b>	<b>12 (6)**</b>

\* ROM: Regionale OntwikkelingMaatschappij Drechtsteden

\*\* dit getal tussen haakjes betreft het aantal interviews

In de verwerking van de resultaten van de interviews in het voorliggend rapport is telkens uitgegaan van het aantal interviews waarin bepaalde zaken naar voren zijn gebracht en *niet* van het aantal geïnterviewden.

De antwoorden van de geïnterviewden in de tabellen zijn waar zinvol geclusterd in een vijftal categorieën, te weten:

- Proces en organisatie;
- Draagvlak, betrokkenheid, communicatie;
- Inhoud;
- Financiën;
- Divers.

De opmerkingen die in de rechterkolom in de tabellen vermeld zijn, zijn ter illustratie van de hoofdpunten links in de tabellen. De belangrijkste of meest opmerkelijke opmerkingen zijn hierbij weergegeven. Om de anonimiteit van de geïnterviewden te waarborgen, is bij de hoofdpunten alleen aangegeven in hoeveel van de projecten het punt in de interviews aan de orde is gekomen. En of het hierbij gaat om een nieuw of bestaand bedrijventerrein (NBT respectievelijk BBT).

## **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 en 3 kunt u meer lezen over de succes- en faalfactoren voor DBT, de oplossingsrichtingen voor faalfactoren, leerervaringen en randvoorwaarden. In hoofdstuk 4 komt de verankering van duurzaamheidsthema's aan bod en het gebruik van instrumenten ter ondersteuning van de realisatie van een DBT. Hoofdstuk 5 behandelt de toepassing van lokale en regionale afstemming in de projecten. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 6 in op hoe is omgegaan met de voorbeeldfunctie die de projecten hebben. In hoofdstuk 7 komt de visie van de betrokkenen aan bod op de (toekomstige) rol en de meerwaarde van Provincie Zuid-Holland. Hoofdstuk 8 geeft daarna de resultaten van de werkconferentie weer. Tot slot worden in hoofdstuk 9 de conclusies en aanbevelingen weergegeven.

In de bijlagen kan de volgende informatie worden gevonden:

Bijlage 1: korte beschrijving van het programma DECOR;

Bijlage 2: tabellen bij hoofdstukken 2, 3, 4 en 7;

Bijlage 3: doel en opzet pilotprojecten

Bijlage 4: beknopte informatie over elk pilotproject;

Bijlage 5: inhoudsopgave van de pilotbeschrijvingen;

Bijlage 6: informatieblad.

Bijlage 7: verslag werkconferentie

Bijlage 2 en 7 zijn niet in dit rapport bijgevoegd en vormen een separaat deel van het rapport.

## 2. Succes-, faalfactoren en oplossingen

Dit hoofdstuk gaat in op:

- Succesfactoren van de pilotprojecten (2.1);
- Faalfactoren van de pilotprojecten (2.2);
- Oplossingsrichtingen voor de genoemde faalfactoren (2.3).

In Bijlage 2 (bijlage separaat van dit rapport) is in de tabellen 2 tot en met 5 weer-gegeven wat hierover door betrokkenen van de projecten is gezegd. De antwoorden van de geïnterviewden zijn geclusterd in vijf categorieën, te weten:

- Proces en organisatie;
- Draagvlak, betrokkenheid, communicatie;
- Inhoud;
- Financiën;
- Divers.

Voor de conclusies over de bovengenoemde onderwerpen is gebruik gemaakt van:

- schriftelijke inbreng van medewerkers van het programmabureau DECOR;
- de provinciale trekkers van de pilotprojecten;
- van schriftelijke informatie over de pilotprojecten.

### 2.1 Succesfactoren

Ideale of perfecte projecten zijn er niet in de praktijk. Dit geldt ook voor de duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen. Wel kunnen voor elk duurzaam bedrijventerrein (DBT) succesfactoren worden aangewezen; factoren die maken dat de realisatie van het duurzaam bedrijventerrein goed verloopt. De succesfactoren van de verschillende (pilot)projecten staan in Bijlage 2 in tabel 2.

Grofweg heeft een kleine helft van de antwoorden betrekking op de categorie draagvlak, betrokkenheid en communicatie. De thema's Proces & organisatie en Inhoud zijn elk goed voor 20% van de antwoorden.

Binnen de categorie **draagvlak, betrokkenheid en communicatie** is de *hoge organisatiegraad van de bedrijven en de samenwerking met gemeente* verreweg de belangrijkste succesfactor. Dit is in een derde van de interviews genoemd, die betrekking hebben op projecten op bestaande terreinen. In ongeveer 15% van de interviews wordt *draagvlak en betrokkenheid op bestuurlijk niveau bij lokale overheden* genoemd. Hierbij gaat het om nieuwe bedrijventerreinen. Het bestaan van een collectief probleem voor bedrijven op een bestaand bedrijventerrein is in 15% van de interviews genoemd als succesfactor.

Een andere succesfactor is het vroegtijdig betrekken van bedrijven. Dit geldt zowel bij bestaande bedrijventerreinen (Oosteind, Nieuw Mathenesse) als bij nieuwe bedrijventerreinen waar de bedrijven reeds bekend zijn (Maaldrift II). Voor nieuwe bedrijventerreinen is vroegtijdig betrekken dus ook een succesfactor. De meeste actoren gaan er vanuit dat de bedrijven die zich op een nieuw bedrijventerrein vestigen niet bekend zijn. De markt voor een nieuw bedrijventerrein ligt voor ca. 70% in de regio. VNO-NCW gaf aan dat bedrijven in de regio via de bedrijven- of ondernemersverenigingen geïnformeerd kunnen worden over het bedrijventerrein en de betekenis (en het nut) van duurzaamheid. Op die manier wordt al in een vroegtijdig stadium begrip en draagvlak voor de ontwikkeling van het DBT gecreëerd. Bovendien raken na een dergelijke informatieronde in de regio een aantal bedrijven in het DBT geïnteresseerd. Een optie is dat de provincie een lijst met milieuhinderlijke bedrijven (laat) opstellen. Deze bedrijven zouden kunnen worden benaderd voor vestiging op het nieuwe bedrijventerrein. In twee projecten is dit geprobeerd door medewerkers van de gemeente en de provincie. Echter door de provincie of milieudienst bleken de gevraagde gegevens niet beschikbaar te zijn gesteld.

Binnen het thema **proces & organisatie** zijn de meest genoemde succesfactoren:

- a) *het adviesbureau dat als procesmanager optreedt en inhoudelijke inbreng heeft* (15% van de interviews). Dit geldt zowel voor nieuwe als bestaande bedrijventerreinen.
- b) *het vroegtijdig betrekken van bedrijven bij de duurzame ontwikkeling* (15% van de interviews). Dit wordt met name genoemd in projecten op bestaande bedrijventerreinen of nieuwe bedrijventerrein waar de bedrijven al bekend zijn. Met name gemeenten noemen dit als succesfactor.

Binnen het thema **inhoud** zijn belangrijke succesfactoren:

- a) *het geven van inzicht over wat duurzaamheid op een bedrijventerrein betekent* en
- b) *het concretiseren van de aanpak van de duurzame ontwikkeling*.  
De concreetheid van het uitvoeringsplan en van de duurzaamheidsmogelijkheden voor bedrijven wordt in 20% van de interviews genoemd. We zullen dit in de volgende paragraaf weer terugzien, maar dan als de keerzijde van de medaille, namelijk als faalfactor.
- c) Daarnaast is een belangrijke succesfactor *de betrokkenheid en volharding van gemeente en provincie om duurzaamheid een plek te geven* (15% van de interviews, met name gemeenten en provincie geven dit aan). Hierin ligt dus een belangrijke taak voor de lokale overheid als het gaat om DBT-projecten.



De vier meest genoemde succesfactoren zijn weergegeven in de onderstaande figuur.



*Figuur 4 Meest genoemde succesfactoren*

Wat betekent dit voor de Provincie Zuid-Holland?

De inhoudelijke en procesmatige inbreng van de provincie is vaak genoemd als een succesfactor. Het betreft vier van de zes DECOR-pilots (2 nieuwe terreinen en 2 bestaande terreinen). Voor het op gang helpen van de herstructurering van Nieuw Mathenesse was de belofte van financiële ondersteuning door de provincie van cruciaal belang voor de gemeente om in actie te komen.

De provincie kan een bijdrage leveren aan de meest genoemde succesfactoren door:

- Te stimuleren dat bedrijven op bestaande terreinen zich organiseren (bijvoorbeeld via gemeenten of rechtstreeks). Dit kan als voorwaarde worden gesteld bij financiering van projecten;
- bedrijven vroegtijdig bij de duurzame ontwikkeling/revitalisering te betrekken of te stimuleren dat dit gebeurt. Bij nieuwe bedrijventerreinen kan dit via ondernemersverenigingen. Hier kan de provincie aan meewerken door bijv. het organiseren van informatiebijeenkomsten.
- het in kaart brengen van de milieuhinderlijke bedrijven en waar mogelijk deze gericht te benaderen.

## 2.2 Faalfactoren

De faalfactoren zijn boven water gehaald door te vragen naar de belangrijkste moeilijkheden voor de realisatie van het DBT. De antwoorden op deze vraag geven een divers beeld. Grofweg driekwart van de antwoorden betreffen moeilijkheden aangaande proces & organisatie en draagvlak en betrokkenheid van actoren.

In de meeste pilotprojecten (zes van de negen) is de planvormingfase nog bezig of net afgerond. In een enkel geval is de uitvoeringsfase net gestart. In de planvormingfase van een DBT is veel aandacht nodig voor het proces, de organisatie ervan, het creëren van draagvlak en betrokkenheid. Dit verklaart waarom in de interviews inhoudelijke moeilijkheden relatief gezien weinig aan bod komen. In Bijlage 2 in tabel 3 en tabel 4 zijn de faalfactoren opgesomd.

Binnen de categorie **proces & organisatie** zijn de vier belangrijkste moeilijkheden:

- Geen of slechte project/procesorganisatie (genoemd in 25% van de interviews waarin vraag is gesteld);
- Gebrek aan aansturing van ontwikkelingsmaatschappij/bedrijvenschap (20%);
- Traagheid besluitvorming en procedures (15%);
- Beperkte capaciteit bij gemeenten (15%).

De eerste twee problemen komen met name naar voren bij nieuw te ontwikkelen duurzame bedrijventerreinen. Deze problemen hebben betrekking op het management van projecten en/of processen. Met een heldere organisatiestructuur en een goede procesbegeleider en projectleider kan dit opgelost worden.

Een moeilijkheid als het gebrek aan ervaring en kennis met de ontwikkeling van een DBT en duurzaamheid levert met name vertraging op in het proces. Dit bemoeilijkt weer het in stand houden van de betrokkenheid en het enthousiasme van verschillende actoren. Met name bedrijven op het terrein en ook projectontwikkelaars blijken moeilijk begrip op te kunnen brengen voor de traagheid van de besluitvorming en procedures van de overheid.

Een moeilijkheid voor met name kleine gemeenten is het gebrek aan capaciteit. De ontwikkeling van een DBT of een duurzame revitalisering vergt veel tijd van de gemeentelijk projectleider en de inhoudelijk deskundige ambtenaren. Gemeenteambtenaren in een kleine gemeente hebben vaak veel verschillende taken, die ze moeilijk kunnen delegeren. Wat daarbij natuurlijk ook een rol speelt is dat er weinig kennis en ervaring met de opzet van een DBT is. Dit leidt tot een grotere investering in tijd in het project. Deze factoren bij elkaar opgeteld, leiden ertoe dat dit met name voor kleinere gemeenten een knelpunt is.

**Onvoldoende draagvlak, betrokkenheid en communicatie van actoren** blijken in alle projecten op verschillende manieren eveneens knelpunten te veroorzaken.

Dit geldt voor zowel actoren vanuit de overheid als het bedrijfsleven. De vier meest genoemde knelpunten in deze categorie moeilijkheden zijn:

- Gebrek aan draagvlak en betrokkenheid bij bedrijven (in 25% van de interviews genoemd waarin vraag gesteld);
- Gebrek aan draagvlak en betrokkenheid op bestuurlijk en ambtelijk niveau bij gemeente en provincie (20%);
- Persoonlijke verhoudingen en machtsverhoudingen (20%);
- Samenwerking en/of afstemming tussen overheden moeizaam (20%).

Het gebrek aan draagvlak en betrokkenheid bij bedrijven signaleren geïnterviewden van zowel de gemeenten als uit het bedrijfsleven. Gebrek aan draagvlak en betrokkenheid op bestuurlijk en ambtelijk niveau betreft met name gemeenten. Maar ook de provincie als het gaat om bestuurlijke betrokkenheid. Persoonlijke- en machtsverhoudingen blijken hierbij een belangrijke rol te spelen. Deze moeilijkheid ligt op het relationele vlak en kan de organisatie en het proces sterk beïnvloeden. We doelen hierbij op sleutelfiguren in organisaties die de implementatie van duurzaamheid op het bedrijventerrein bemoeilijken. Door bijvoorbeeld vooral oog te hebben voor economische argumenten, informatie onvoldoende te delen met ambtenaren of andere partijen die zich hiervoor wel willen inzetten. Of door weinig interesse te hebben en te weinig te sturen op het bewaken van de implementatie van duurzaamheid door marktpartijen. Verder door belangenverstrengeling of door de persoonlijke voorkeuren de samenwerking met andere partijen te laten beïnvloeden (gemeenten onderling, gemeente en marktpartijen).

**Inhoudelijk** gezien spelen de volgende faalfactoren een belangrijke rol:

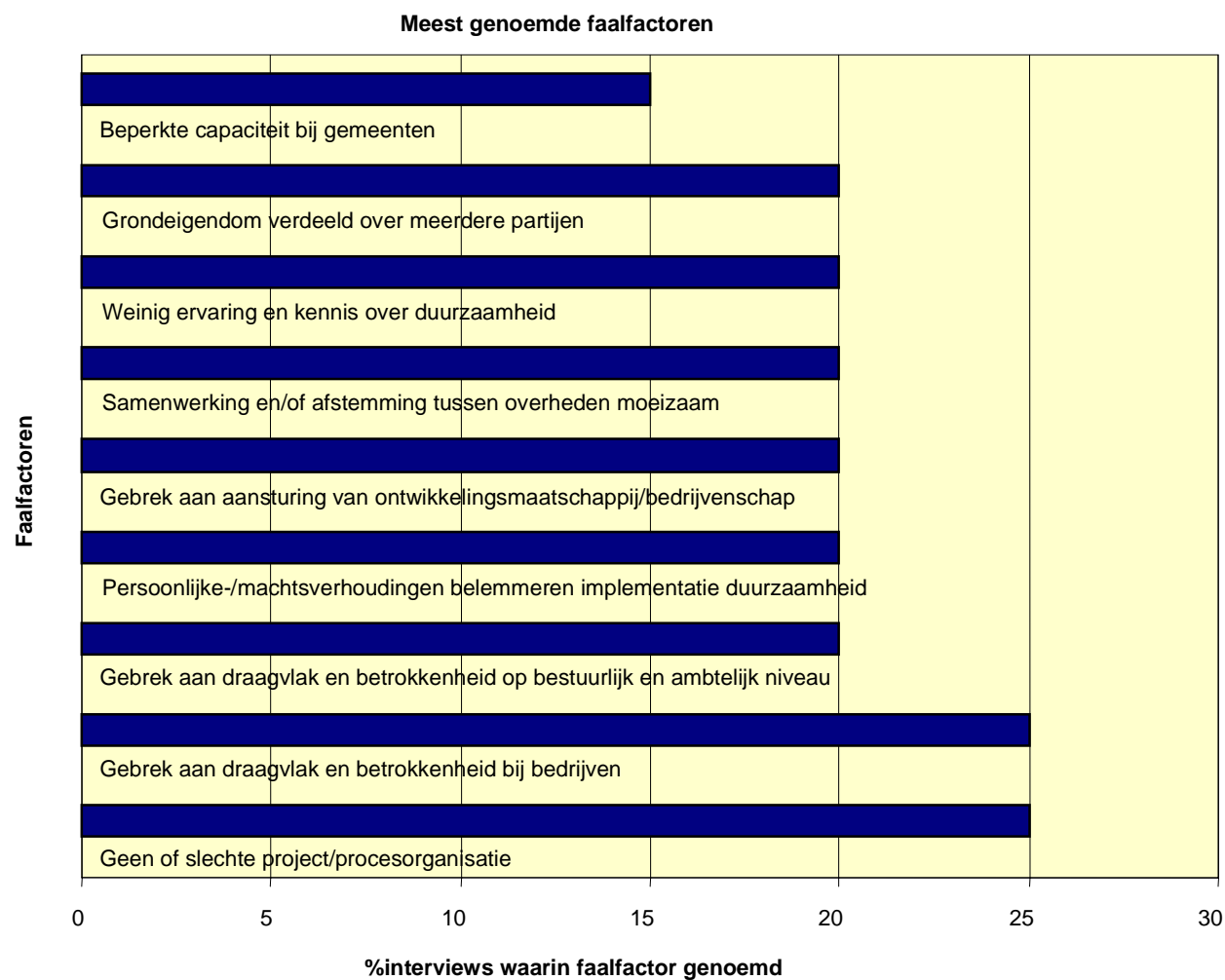
- Het gebrek aan kennis en ervaring met duurzaamheid en DBT (20%);
- Duurzaamheid is onvoldoende verankerd en daardoor niet af te dwingen bij bedrijven (15%);
- Er zijn een aantal slepende kwesties die de ontwikkeling of revitalisering bemoeilijken of ophouden (20%).

In de categorie Divers speelt de verdeling van het grondeigendom op het terrein over meerdere partijen een belangrijke rol bij twee nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen. Hierdoor is duurzame vestiging op en duurzame inrichting van het terrein lastig te bewaken door de gemeente, het bedrijfenschap of de ontwikkelingsmaatschappij.

In Bijlage 2 in tabel 4 worden de moeilijkheden weergegeven die door de betrokkenen verder nog zijn genoemd.

Het ander genoemde knelpunt is dat de inzet van de betrokken Gedeputeerden te beperkt of onduidelijk is geweest volgens de geïnterviewden (Bijlage 2 tabel 4). De betrokkenen (van zowel provincie, gemeenten als bedrijfsleven) geven aan dat de Gedeputeerden meer zouden kunnen sturen op de implementatie van duurzaamheid in het project, de samenwerking tussen verschillende lokale overheden en de be-

trokkenheid van de bedrijven en gemeente. Ook wordt aangegeven dat als de Ge-deputeerden wel actief zijn, dit niet altijd wordt teruggekoppeld met de provinciale pilottrekkers. Dit scheidt onduidelijkheid.



*Figuur 5 Meest genoemde faalfactoren*

Wat betekent dit voor de Provincie Zuid-Holland?

Als het gaat om een bijdrage te leveren aan het wegnemen van faalfactoren, kan de provincie dit bij de bovengenoemde faalfactoren. Maar ook bij de volgende:

- Traagheid besluitvorming en procedures;
- Gebrek aan draagvlak en betrokkenheid op bestuurlijk niveau bij provincie en gemeenten;
- Samenwerking en/of afstemming tussen overheden is moeizaam;
- Weinig ervaring en kennis met betrekking tot het concretiseren van duurzaamheid;
- Samenwerking en communicatie tussen overheid en bedrijfsleven moeizaam;
- Duurzaamheid te laat ingebracht in de ontwikkeling DBT;

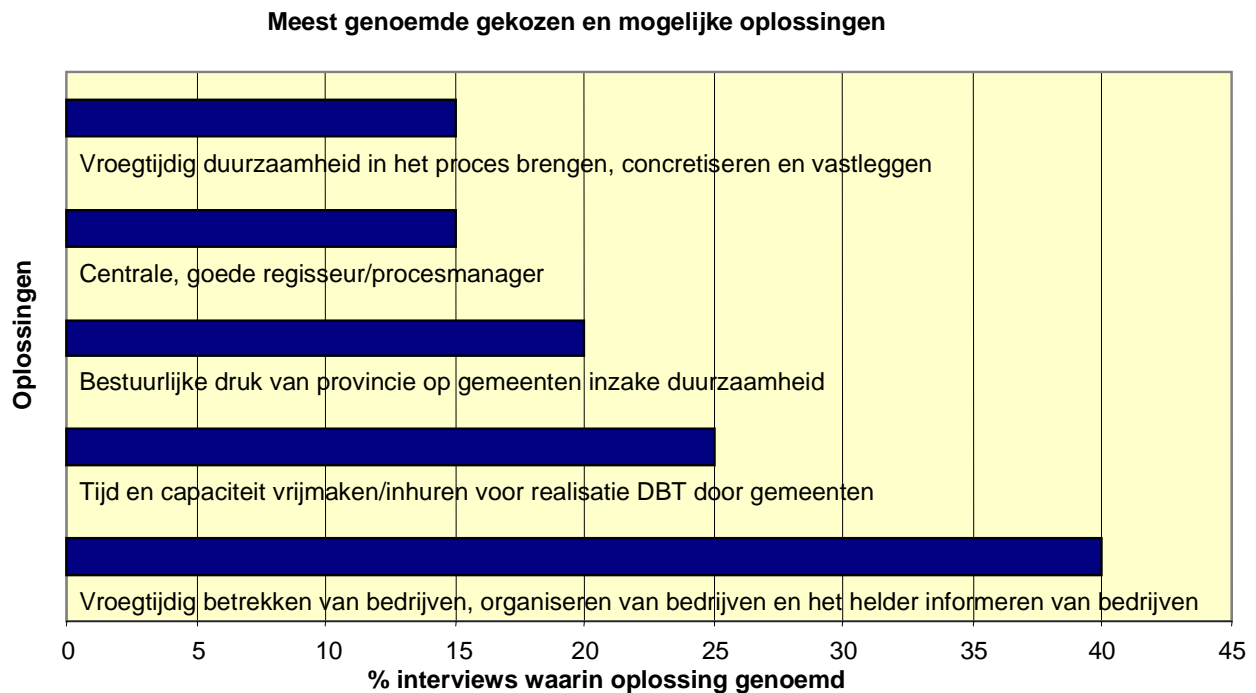
- Spanning tussen realisatie duurzame ontwikkeling en andere ambities en plannen in de gemeente;
- Slepde kwesties die ontwikkeling of revitalisering bemoeilijken of ophouden;
- Gelden uit TIPP en Ontwikkelingsfonds zijn niet toegesneden om duurzaamheid te stimuleren;
- Onzekerheid over toekomstige veranderingen op DBT
- Geen of slechte project/procesorganisatie;
- Weinig kennis en ervaring met betrekking tot proces DBT;
- Bedrijven op terrein waren niet of slecht georganiseerd;
- Beperkte capaciteit bij gemeenten;
- Persoonlijke- en machtsverhoudingen;
- Inzet Gedeputeerden in project te beperkt of onduidelijk.

Paragraaf 2.3 gaat daar nader op in en geeft bovendien de belangrijkste oplossingsrichtingen weer.

### **2.3 Oplossingsrichtingen**

In deze paragraaf komen de oplossingsrichtingen aan bod, waarmee de geïnterviewden de faalfactoren hebben weggenomen of zouden willen wegnemen. De gekozen en/of mogelijke oplossingen zijn zeer divers. De meeste van de genoemde mogelijke of gekozen oplossingen (ca. 80%) voor de faalfactoren bevinden zich in de categorie draagvlak, betrokkenheid en communicatie en proces & organisatie. In Bijlage 2, tabel 5 zijn de oplossingen opgesomd.

De meest genoemde gekozen of mogelijke oplossingen zijn weergegeven in de onderstaande figuur.



*Figuur 6 Meest genoemde gekozen of mogelijke oplossingen*

Hieronder zijn de oplossingsrichtingen uit Figuur 6 verder toegelicht.

- **Vroegtijdig betrekken van bedrijven, organiseren van bedrijven en het helder informeren van bedrijven** (in bijna 40% van de interviews genoemd, met name door gemeenten). Deze oplossingen gaan in op de faalfactoren ‘draagvlak en betrokkenheid bij bedrijven neemt af of was klein’ en ‘samenwerking en communicatie tussen overheid en bedrijfsleven is moeizaam’. Vroegtijdig betrekken van bedrijven vergroot het draagvlak bij de bedrijven. Het kan de samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven verbeteren en slepende kwesties op bedrijventerreinen wellicht eerder onder de aandacht brengen. Als bedrijven gestimuleerd worden om zich te organiseren, bevordert dit de samenwerking tussen bedrijven en overheid. Het helder en tijdig informeren van bedrijven over procedures, duurzaamheidsambities voor het terrein en de doorlooptijd van de ontwikkeling is belangrijk. Deze informatie vergroot het draagvlak en de betrokkenheid voor de duurzame ontwikkeling. En dit vergemakkelijkt de samenwerking tussen overheden en bedrijven.
- **Tijd en capaciteit vrijmaken/inhuren voor realisatie DBT door gemeenten** (25%). Deze oplossing biedt soelaas voor een belangrijk knelpunt: het gebrek aan capaciteit bij kleinere gemeenten voor de realisatie van een DBT. Maar ook voor het gebrek aan ervaring en kennis over het proces van een DBT (het proces kost daardoor veel tijd) en het gebrek aan kennis en ervaring met inhoudelijke aspecten van het DBT (waar moeten we aan denken bij het concretiseren van duurzaamheid op het terrein?).

- **Vroegtijdig duurzaamheid in het proces brengen, concretiseren en vastleggen (20%).** Deze oplossingen gaan in op de faalfactoren ‘weinig ervaring en kennis met duurzaamheid’, ‘duurzaamheid te laat ingebracht’, ‘duurzaamheid is onvoldoende verankerd’.  
Het vroegtijdig inbrengen en concretiseren van duurzaamheid in het proces vergroot de mogelijkheden voor de implementatie van duurzaamheid. Dit vergemakkelijkt ook de samenwerking tussen overheden en bedrijfsleven en overheden. Alle partijen weten dan dat duurzaamheid een rol speelt op het bedrijventerrein, wat dat inhoudt en wat de kosten en baten ongeveer zijn. Dit zal het draagvlak vergroten bij de bedrijven. Het zal gemeenten stimuleren om over een overkoepelende visie op duurzaamheid binnen de gemeente na te denken.
- **Bestuurlijke druk van provincie op gemeenten inzake duurzaamheid (15%).** Dit draagt bij aan het vergroten van het draagvlak op bestuurlijk en ambtelijk niveau binnen de gemeenten. De provincie kan een rol spelen bij het in proportie brengen van ongewenste (machts)verhoudingen tussen gemeenten of tussen gemeente en bedrijfsleven (‘vreemde ogen dwingen’);
- **Centrale, goede regisseur/procesmanager (15%).** Dit speelt in op een groot aantal faalfactoren: ‘geen of slechte proces/projectorganisatie’, ‘persoonlijke en machtsverhoudingen’, ‘planning of management voortgang proces onvoldoende’, ‘gebrek aan aansturing van ontwikkelingsmaatschappij/bedrijvenschap’, ‘weinig kennis en ervaring met proces DBT’, ‘gebrek aan draagvlak op bestuurlijk en ambtelijk niveau’. Een goede procesmanager draagt bij aan een goede samenwerking tussen overheid en bedrijven en aan het vergroten van het draagvlak bij bedrijven. Kortom: een regisseur of procesmanager moet nogal wat capaciteiten in huis hebben.

Er is bij de oplossingen een duidelijk verschil tussen wat de provinciale medewerkers en wat de gemeente en bedrijven als gekozen of mogelijke oplossingen zien. Provinciale pilottrekkers noemen het uitvoeren van bestuurlijke druk op de gemeente voor de implementatie van duurzaamheid het meest als oplossingsrichting. Bedrijven en gemeenten noemen de andere van de bovenstaande oplossingen het meest.

Het is niet juist om uit deze verdeling in antwoorden de conclusie te trekken dat gemeenten en bedrijfsleven bestuurlijke druk of meer sturing vanuit de provincie niet als oplossing zien voor een aantal faalfactoren. In de antwoorden op de vragen naar de moeilijkheden, leerervaringen, randvoorwaarden en de versterking van de meerwaarde van de provincie blijkt juist dat de Provincie Zuid-Holland bestuurlijk meer daadkracht zou kunnen tonen, sterker regisseren, duurzaamheid sterker bewaken en de Gedeputeerde zou meer mogen sturen op bestuurlijk niveau bij gemeenten op de implementatie van duurzaamheid.

**Wat betekent dit voor de Provincie Zuid-Holland?**

De provincie kan in de volgende van de genoemde oplossingen een rol spelen:

- Centrale, goede regisseur/procesmanager: de provincie kan het belang van een heldere organisatiestructuur en goede projectleider benadrukken. Dit kan ze wellicht directer stimuleren door de inhuur van een goede projectleider te financieren of door deze mensen zelf aan te leveren. Dit geeft tevens bij kleinere gemeenten een oplossing voor het probleem van de beperkte capaciteit;
- Vroegtijdig betrekken van bedrijven, organiseren van bedrijven en bedrijven helder informeren over mogelijkheden en planning. De provincie kan dit stimuleren door gemeenten (en ook bedrijven) erop te wijzen dat hierdoor de samenwerking tussen bedrijven en gemeente wordt vergemakkelijkt. En dat het draagvlak voor duurzame maatregelen op het terrein door betrokkenheid van bedrijven vergroot en daardoor de implementatie van duurzaamheid vergemakkelijkt. De provincie kan het vroegtijdig betrekken en/of de organisatie van bedrijven forceren door voorwaarden te stellen aan haar financiële ondersteuning (als ze die geeft). En/of door financiële ondersteuning te bieden voor de opzet van een bedrijvenvereniging;
- Meer controle en sturingsmomenten in proces: dit is iets dat de provincie kan stimuleren. Bij de projecten waar ze nauw bij is betrokken, kan ze hier zelfs op sturen. In de overdracht van ervaringen over DBT aan andere gemeenten kan de provincie benadrukken dat dit belangrijk is voor gemeenten om grip te houden op de implementatie van duurzaamheid door marktpartijen;
- Bestuurlijke druk uitoefenen op gemeenten inzake duurzaamheid en voorwaarden stellen voor duurzaamheid bij financiering door de provincie. Hiermee kan de provincie invloed uitoefenen op de implementatie van duurzaamheid op het terrein en draagvlak voor duurzaamheid op bestuurlijk niveau bij de gemeente kweken of soms forceren;
- Tijd en capaciteit vrijmaken/inhuren voor gemeenten: de provincie kan zelf procesmanagers of inhoudelijk deskundigen aanleveren of geld beschikbaar stellen voor het inhuren van capaciteit en het verrichten van onderzoek;
- Vroeg in het proces duurzaamheid inbrengen, concretiseren en vastleggen en zo snel en veel mogelijk vastleggen van duurzaamheid in bestaand instrumentarium. De provincie kan dit stimuleren door voorwaarden te verbinden aan de subsidies die ze voor de realisatie van DBT geeft.
- Actievere acquisitie van bedrijven voor plek op DBT. De provincie kan hieraan bijdragen door bijvoorbeeld informatie te verstrekken over bedrijven in de regio die uitgeplaatst dienen te worden of op zoek zijn naar een nieuwe locatie. Maar ook door bedrijven in de regio te informeren over het DBT;



- Externe input van kennis en meer uitwisseling van kennis en ervaringen tussen gemeenten: de provincie kan als kennismakelaar en overdrager van kennis optreden. Ze kan gemeenten en bedrijven attent maken op de ervaringen in andere gemeenten of opgedane kennis zelf overdragen. Hier wordt in het kader van het DECOR-programma al hard aan gewerkt. Zie ook hoofdstuk 5 over de voorbeeld- en kennisfunctie van de pilotprojecten.

### 3. Leerervaringen en randvoorwaarden

Dit hoofdstuk gaat in op:

- leerervaringen van de projecten (3.1);
- randvoorwaarden voor DBT in het algemeen (3.2).

In Bijlage 2 is in de tabellen 6 en 7 weergegeven wat hierover in de interviews met betrokkenen van de projecten is gezegd. De antwoorden van de geïnterviewden zijn geclusterd in een aantal categorieën, te weten:

- Proces en organisatie;
- Draagvlak, betrokkenheid, communicatie;
- Inhoud;
- Financiën;
- Divers.

Voor de conclusies over de bovengenoemde onderwerpen is ook gebruik gemaakt van:

- schriftelijke inbreng van medewerkers van het programmabureau DECOR
- de provinciale trekkers van de pilotprojecten
- schriftelijke informatie over de pilotprojecten.

#### 3.1 Leerervaringen

De leerervaringen overlappen met de succes- en faalfactoren die in de voorgaande paragrafen zijn benoemd. In Bijlage 2 tabel 6 zijn de leerervaringen die de geïnterviewden hebben opgedaan weergegeven. De leerervaringen zijn onderverdeeld in leerervaringen met betrekking tot:

- Proces en organisatie (ca. 40% van de antwoorden)
- Draagvlak, betrokkenheid en communicatie (ca. 25%)
- Inhoud (ca. 30%)
- Financiën (ca. 5%)

Wat betreft **proces en organisatie** is de belangrijkste leerervaring dat een duidelijke betrokkenheid en daadkracht van overheden van groot belang is. Overheden moeten één front vormen naar bedrijven. Om dat te bereiken moeten de verschillende overheden (provincie, gemeenten, maar ook afdelingen daarbinnen) onderling goed communiceren en afspraken maken. Er moet betrokkenheid zijn voor de realisatie van het DBT op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Een ander leerpunt over daadkracht is dat een projectgroep niet te veel vertegenwoordigers van verschillende overheden moet bevatten.

Andere veelgenoemde leerervaringen zijn: zorg voor een goede procesorganisatie en goed procesmanagement, breng duurzaamheid in een vroeg stadium in en leg dit

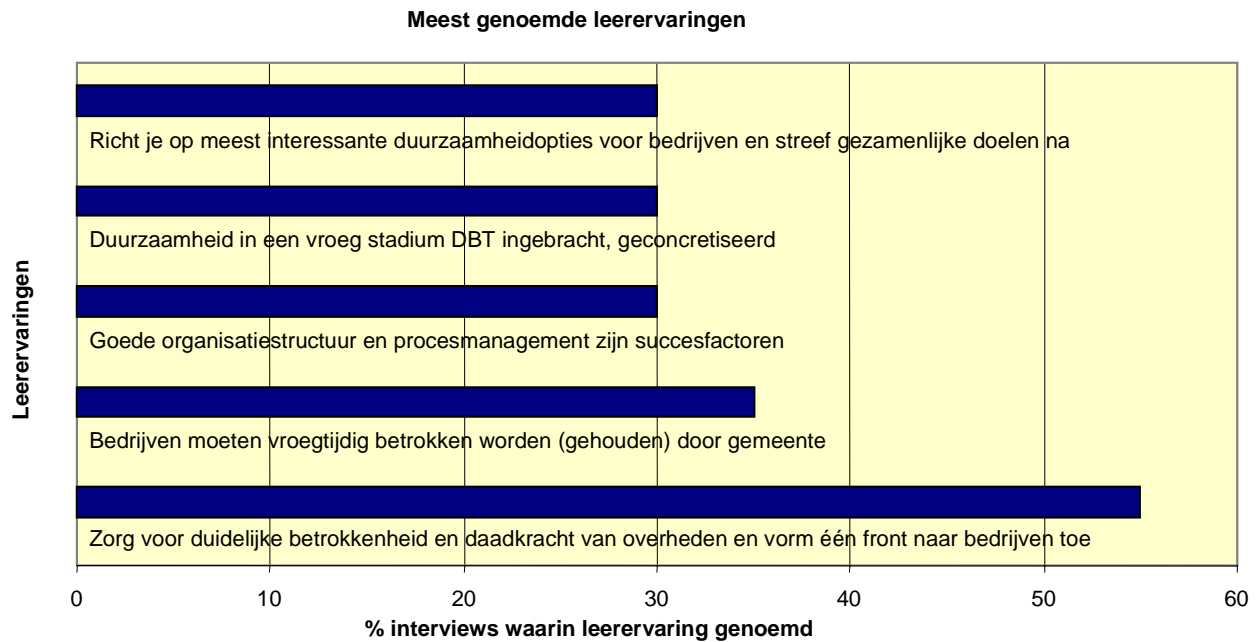
vast (zodat de implementatie van duurzaamheid ook gecontroleerd kan worden). Zorg verder voor een lange termijn of globale visie op DBT en een gemeenschappelijke doelstelling of gemeenschappelijk belang.

Binnen het thema **draagvlak, betrokkenheid en communicatie** is met name draagvlak op bestuursniveau (zowel bij provincie als gemeente) en draagvlak bij het bedrijfsleven van belang. Om draagvlak bij bedrijven te krijgen, moeten overheden de bedrijven in een vroeg stadium van de ontwikkeling van een DBT betrekken en ze betrokken houden. Aan het begin van het proces is het noodzaak de verschillende belangen en verwachtingen van de deelnemende partijen te inventariseren en hierover open te zijn (met name geïnterviewden uit bedrijfsleven noemen dit punt).

Vaak genoemde leerervaring binnen het thema **inhoud** is dat duurzaamheid concreet gemaakt moet worden. Bovendien moeten overheden gedurende het proces blijvend om aandacht vragen voor duurzaamheid. Verder mogen ambities met betrekking tot duurzaamheid niet teveel opgelegd worden door gemeenten of provincie. Er is meer te bereiken als bedrijven een keus hebben en als die duurzaamheidsopties waar bedrijven het meest belang bij hebben centraal staan. Op die manier blijken win-win situaties (duurzaamheid/economie) goed mogelijk.

De leerervaringen binnen het thema **financiën** zijn: tijdig zekerstellen van financiering door gemeenten voor de realisatie van het DBT, eventuele financiering van de capaciteit bij gemeenten uit grondexploitatie. Verder is financiële ondersteuning van het project door de provincie een positief signaal voor ondernemers. Tot slot: geef aan ondernemers aan dat een duurzame herstructurering niet vrijblijvend is en dat zij ook financieel moeten bijdragen.

Meest genoemde leerervaringen zijn weergegeven in de onderstaande figuur.



Figuur 7 Meest genoemde leerervaringen

De bovenstaande leerervaringen zijn veelal *procesmatig* van aard. Om *inhoudelijke* leerervaringen meer expliciet te maken, is in de analyse van de interviews hier extra aandacht aan gegeven. Ze zijn geordend naar de fase van realisatie van het DBT: duurzaam vestigen, duurzaam inrichten, duurzaam beheer.

#### Leerervaringen met betrekking tot duurzaam vestigen:

- In het bestemmingsplan kan duurzaamheid worden vastgelegd op hoofdlijnen. Bijvoorbeeld over intensief ruimtegebruik (laden en lossen op eigen terrein in plaats van de openbare weg), minimale bouwhoogte, water, afstemming op de omgeving en andere duurzaamheidsthema's. Het bestemmingsplan alleen is niet genoeg om de realisatie van een DBT te waarborgen. De ambities in een bestemmingsplan zullen ook in een ander document of plan moeten worden vastgelegd en uitgewerkt. Zeker omdat niet alle ambities ruimtelijk relevant zijn. De betrokkenen vinden dat de provincie bij het beoordelen van de (geactualiseerde) bestemmingsplannen meer zou moeten letten op de mogelijkheden voor duurzaamheid en het vastleggen ervan;
- Een ander punt waar de provincie een taak in kan hebben, is het signaleren van conflicten tussen verschillende lokale en regionale plannen en hier gemeenten op aanspreken/bijsturen. Zoals bijvoorbeeld een plan van de gemeente voor woningbouw vlakbij een bedrijventerrein en een plan om de "natte" economische activiteiten op datzelfde bedrijventerrein te intensiveren. De geplande woningbouw zal zeer waarschijnlijk in de toekomst een conflict oproepen over de hinder van het reeds bestaande bedrijventerrein voor de omwonenden;

- Bij grondoverdracht van de gemeente aan een bedrijvenschap of ontwikkelingsmaatschappij moet de gemeente in de voorwaarden van het overdrachtscontract zaken vastleggen als het gaat om duurzaamheid. Bijvoorbeeld welke duurzaamheidsthema's op het bedrijventerrein de aandacht moeten krijgen, welke ambities te verwezenlijken zijn in hoeverre men zich aan een bestemmingsplan of een kaveladvies van de milieudienst moet houden bij vestiging van bedrijven;
- Voordat de planvorming voor een DBT start, moet door de provincie aan de gemeente (bestuurlijk en ambtelijk niveau) kennis zijn overgedragen over duurzaamheid. Anders werkt dit later in het proces vertragend. Dit kan door de provincie zelf worden gedaan of door externe adviseurs;
- In sommige projecten is de grond in handen van meerdere projectontwikkelaars, die niet allen in opdracht van de gemeente werken. Dit bemoeilijkt de implementatie van duurzaamheid op het terrein. Het is van groot belang bij deze partijen draagvlak te verwerven voor het DBT en dit waar mogelijk vast te leggen. Zo kunnen zij ook aangesproken worden op het vestigen van het juiste bedrijf op de juiste plek op het terrein;
- Het kaveladvies is een instrument voor de milieudienst/gemeente om te bepalen waar een bedrijf zich op een terrein het beste kan vestigen. Dit wordt nu in één van de pilotprojecten toegepast. Het uitgebrachte kaveladvies wordt door de ontwikkelingsmaatschappij niet altijd opgevolgd. De ontwikkelingsmaatschappij heeft in dit geval een inspanningsverplichting om dit kaveladvies op te volgen (meer niet) en kan hier door de gemeente niet op worden afgerekend. Dat het kaveladvies niet wordt opgevolgd, heeft ook te maken met het feit dat niet alle grond op het terrein in bezit is van de ontwikkelingsmaatschappij;
- De uitplaatsing van milieuhinderlijke bedrijven op de nieuw te ontwikkelen DBT lijkt totnogtoe niet plaats te vinden. Betrokkenen vinden dat gemeenten, milieudienst en provincie hierover een duidelijker standpunt zouden moeten innemen. Een lijst met milieuhinderlijke bedrijven kon in twee pilotprojecten noch door de milieudienst noch door de provincie worden geleverd. Hierdoor was actievere acquisitie van deze bedrijven niet mogelijk;
- De vestiging van bedrijven moet passen in de regionale visie (bijvoorbeeld Shipping Valley) op bedrijventerreinen. Een grondbedrijf/ontwikkelingsmaatschappij/bedrijvenschap moet hier door de gemeente op worden afgerekend. De provincie heeft een taak om dit te bewaken.

**Leerervaringen met betrekking tot duurzaam inrichten:**

- Goede communicatie over eisen ten aanzien van duurzaamheid bij gronduitgifte. De gronduitgifte moet door gemeente, milieudienst en ontwikkelingsmaatschappij/ bedrijvenschap goed worden voorbereid, zodat geïnteresseerde bedrijven snel kunnen worden geholpen. Dit betekent dat de gemeente en andere partijen de standpunten met betrekking tot duurzaamheid voor het terrein en de gemeente duidelijk moeten hebben. De voorwaarden voor de grondverkoop moeten duidelijk zijn. Voor de milieudienst betekent dit dat het geven van een kaveladvies en het vooroverleg met bedrijven in een redelijk tempo moeten verlopen;
- De problemen op een bestaand bedrijventerrein kunnen als uitgangspunt genomen voor de selectie van duurzaamheidsthema's. Bij drie van de vijf bestaande terreinen is onder de ondernemers een enquête gehouden voor inventarisatie van de problemen op het terrein alvorens duurzaamheidsthema's voor het terrein te selecteren. Zo worden problemen van alledag van de ondernemers verbonden aan een ambitie voor de lange termijn;
- De Verruimde Reikwijdte van de Wet Milieubeheer moet meer worden toegepast bij het opstellen van milieuvergunningen. Het biedt goede mogelijkheden om ervoor te zorgen dat bedrijven duurzaamheidsmaatregelen nemen. Het wordt nu in een tweetal projecten (nieuwe locaties) toegepast. Dit betekent dat behalve de geijkte onderwerpen voor een milieuvergunning, het bedrijf ook informatie geeft over energie, water, afvalpreventie en –scheiding en vervoer van het bedrijf. Het toepassen van de Verruimde Reikwijdte heeft volgens de Milieudienst Zuid-Holland Zuid zijn vruchten al afgeworpen. Er is een bedrijf dat het advies van de milieudienst t.a.v. te nemen maatregelen heeft overgenomen. Het voordeel van de toepassing van deze uitbreiding van de Wet Milieubeheer is dat het afdwingbaar is en geen vrijblijvend advies betreft. De milieudienst kan bedrijven helpen duurzaamheidsopties te zien. Voorwaarde is wel dat de milieudienst goed geschoold is, dat ze de onderzoeken van de bedrijven toetst en alert is op collectieve mogelijkheden op het terrein;
- Bij twee van de vier projecten op nieuwe terreinen krijgen de bedrijven die zich gaan vestigen een milieuscan respectievelijk een duurzaamheidscan aangeboden. Dit betekent dat een adviesbureau met het bedrijf aandachtspunten voor milieu respectievelijk duurzaamheid doorneemt. Dit geeft het bedrijf vóór vestiging inzicht in een aantal mogelijkheden voor milieu/duurzaamheidsmaatregelen.

**Leerervaringen met betrekking tot duurzaam beheer:**

- In een aantal projecten is een Vereniging van Eigenaren opgezet. Dit vergemakkelijkt de opzet van parkmanagement, doordat de bedrijven op het terrein al zijn verenigd.
- Een financiële bijdrage voor parkmanagement wordt verplicht gesteld voor bedrijven die zich op een nieuw DBT vestigen (drie van de negen projecten). Dit gaat kosteloos profiteren van het goede beheer van het terrein tegen. De inhoud van parkmanagement varieert van standaardzaken als beveiliging, collectieve groenonderhoud tot collectieve afvalinzamelingcontracten, vervoermanagement en collectieve inkoop van energie. Niet in alle basispakketten wordt ruimte geboden voor uitbreiding van de duurzaamheidsmaatregelen. In de projecten op bestaande bedrijventerreinen is of wordt parkmanagement opgezet;
- Een financiële constructie voor de uitvoer van duurzaamheidsmaatregelen op een bestaand bedrijventerrein. Voor de Binckhorst Noord West is de Stichting Parkmanagement Haaglanden opgezet. Deze stichting heeft private taken, facilitaire taken (centraal organiseren van voorzieningen) en publieke taken (implementatie duurzaamheidsmaatregelen). Met het uitvoeren van de facilitaire taken denkt de stichting een soort fonds te kunnen opbouwen om duurzaamheidsmaatregelen deels te kunnen bekostigen. Door centraal zaken te regelen kan voor de leden van de stichting een korting worden bedongen. De stichting krijgt echter ook bij elke transactie een toeslag van de leden. Van deze toeslag kan het fonds worden opgebouwd;
- Voor een nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen hangt de opzet van collectieve voorzieningen voor energie, water, verkeer en vervoer, afval sterk af van de bedrijven die zich gaan vestigen. Die worden onbekend geacht waardoor collectieve voorzieningen voor energie en water maar mondjesmaat van de grond komen als het terrein bouwrijp wordt gemaakt. ‘Er kan niet worden geïnvesteerd op basis van verwachtingen’, zoals een geïnterviewde het verwoord. En maatregelen voor de infrastructuur van het terrein zijn vaak niet meer rendabel als het terrein al verder is ontwikkeld. Voor drie van de vier nieuwe terreinen waren al (jaren) een aantal geïnteresseerde bedrijven bekend. In één project is dit benut en zijn deze ondernemingen benaderd. Voor de andere twee terreinen is dit nog niet gebeurd. In drie van de vier bedrijventerreinen worden de ondernemersverenigingen en bedrijvenverenigingen in de regio niet benut om de bedrijven bekend te maken met duurzaamheid en wat de kosten en baten hiervan zijn. Hoewel aan uitplaatsing van milieuhinderlijke bedrijven op de nieuwe terreinen wordt gedacht, is er geen inventarisatie van deze bedrijven beschikbaar gesteld door de milieudienst of de Provincie Zuid-Holland aan de betreffende gemeenten.

## 3.2 Randvoorwaarden

Wat zijn volgens betrokkenen de essentiële voorwaarden waaraan moet worden voldaan om de realisatie van een DBT succesvol te laten verlopen? De antwoorden van de betrokkenen staan weergegeven in Bijlage 2 tabel 7 (bijlage separaat van dit rapport). Veel van de genoemde oplossingsrichtingen, leerervaringen en succesfactoren komen terug als randvoorwaarden. Ongeveer 40 % van de antwoorden gaat over draagvlak en betrokkenheid van de actoren. Ongeveer een kwart heeft betrekking op inhoudelijke randvoorwaarden en een vijfde gaat over proces & organisatie.

De meest genoemde randvoorwaarden binnen de categorie **draagvlak, betrokkenheid en communicatie** zijn *duidelijkheid en openheid bij alle actoren* om wederzijds vertrouwen en begrip voor elkaars standpunten (vooral genoemd door geïnterviewden uit het bedrijfsleven) te creëren. Draagvlak voor de ontwikkeling van een DBT bij alle actoren is een andere derde randvoorwaarde. Bestuurlijk draagvlak voor het DBT bij provincie/gemeente wordt ook als randvoorwaarde gezien. Dit kan door bestuurders een plek te geven in de organisatiestructuur, door politieke betrokkenheid in een bestuursopdracht te verwoorden of door per project af te spreken welke positie de provincie zal innemen. Tot slot wordt als randvoorwaarde genoemd dat bedrijven, projectontwikkelaars en parkmanagers in een zo vroeg mogelijk stadium worden betrokken bij de ontwikkeling van het DBT (vooral genoemd door geïnterviewden uit het bedrijfsleven).

De randvoorwaarden binnen het thema **inhoud** hebben betrekking op *het vroegtijdig vastleggen van duurzaamheidsambities, het (kunnen) controleren op uitvoering van duurzaamheidsmaatregelen en het concretiseren van mogelijkheden voor duurzaamheid voor bedrijven* (alle vooral genoemd door geïnterviewden uit het bedrijfsleven). Een duidelijke visie van de gemeenten en van de provincie over duurzaamheid en DBT is ook belangrijk. Dit neemt de onzekerheid bij bedrijven over hun toekomst weg. Tot slot zullen bestaande instrumenten om een DBT te ontwikkelen (bestemmingsplan, Verruimde Reikwijdte Wet Milieubeheer) meer en beter moeten worden benut.

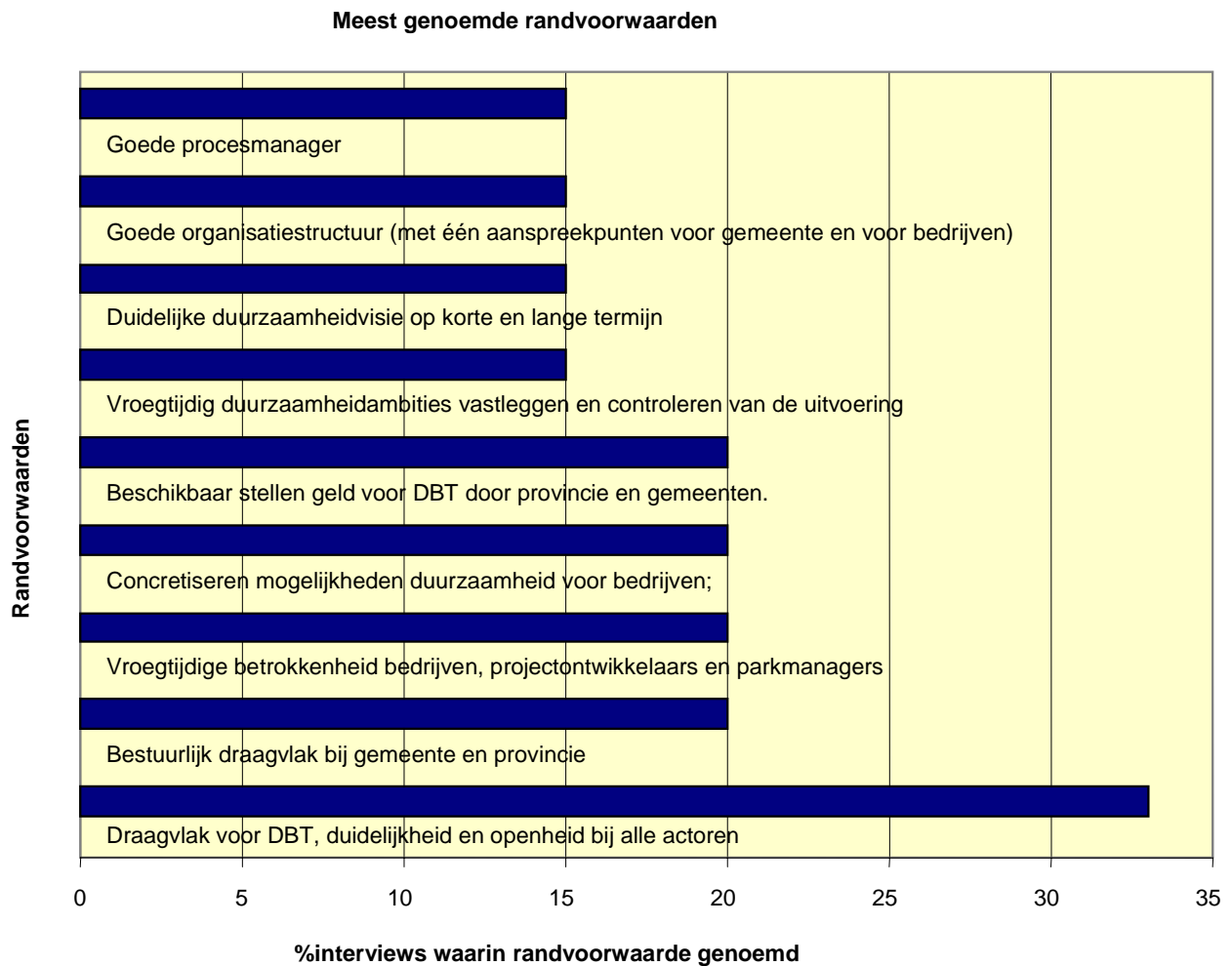
Randvoorwaarden voor **proces en organisatie** zijn *een goede organisatiestructuur en procesmanager*. Het creëren van één aanspreekpunt voor gemeente en voor bedrijven draagt bij aan een goede organisatiestructuur. Het bewaken van de continuïteit van het proces is een taak van de procesmanager die de betrokkenheid van de verschillende partijen op peil houdt. Verder is het tijdstip van revitaliseren belangrijk, namelijk voordat een bedrijventerrein echt in verval begint te raken.

Binnen het thema **financiën** is *het beschikbaar stellen van (meer) financiën* een belangrijke randvoorwaarde. De partijen die daarvoor worden genoemd, zijn de provincie en de gemeenten. Het gaat daarbij om geld voor het verrichten van haal-



baarheidsonderzoeken, het opstellen van uitvoeringsplannen en de financiële ondersteuning van de realisatie van het DBT zelf.

De *procesmatige* randvoorwaarden hebben volgens de geïnterviewden duidelijk de overhand. De meest genoemde randvoorwaarden zijn weergegeven in de onderstaande figuur.



Figuur 8 Meest genoemde randvoorwaarden

Wat dit betekent voor de provincie Zuid-Holland bespreken we in hoofdstuk 7, paragraaf 7.5 over de toekomstige rol van de provincie als het gaat om duurzame bedrijventerreinen.

## 4. Verankering duurzaamheid en instrumenten

De projecten in het DECOR-programma hebben een voorbeeldfunctie. Een voorbeeld te zijn op het gebied van duurzaamheid, betekent volgens het visiedocument van het DECOR-programma dat er met een meer dan gemiddelde ambitie wordt gekeken naar de opties voor duurzaamheid. Dit hoofdstuk gaat in op:

- de duurzaamheidsthema's die in de projecten aan bod komen of zijn gekomen (4.1 en Bijlage 2, tabel 7);
- de manier waarop doelstellingen voor duurzaamheid in de projecten verankerd zijn (4.2);
- de mate waarin de doelstellingen voor duurzaamheid in de projecten gerealiseerd zijn (4.3);
- de instrumenten die de duurzame ontwikkeling van het bedrijventerrein in kwestie hebben ondersteund (4.4);
- manieren waarop instrumenten de duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen nog beter zouden kunnen ondersteunen (4.5).

De tabellen uit paragraaf 4.1 en 4.2 zijn terug te vinden in Bijlage 2, tabel 8 en 9. Bijlage 2 is een bijlage separaat van dit rapport. Voor de tabellen in paragraaf 4.3 tot en met 4.5 geldt dat in de tabellen wordt weergegeven wat hierover in de interviews met betrokkenen van de projecten is gezegd. De vraag waarop de gegevens in de tabellen betrekking hebben, staat linksboven in de tabellen vermeld. De getallen hebben, zoals eerder vermeld, betrekking op het aantal interviews waarin de onderwerpen naar voren zijn gekomen.

Voor de conclusies over de bovengenoemde onderwerpen is ook gebruik gemaakt van:

- schriftelijke inbreng van medewerkers van het programmabureau DECOR;
- de provinciale trekkers van de pilotprojecten;
- schriftelijke informatie over de pilotprojecten.

### 4.1 Duurzaamheid in het project

In tabel 8 in Bijlage 2 (bijlage separaat van dit rapport) zijn de antwoorden gezet op de vragen 'wat vindt u duurzaam aan het project en aan de hand van welke thema's is duurzaamheid in dit project verankerd?'. De antwoorden op beide vragen bleken tijdens de interviews zo weinig uiteen te lopen, dat ze in de tabel zijn gebundeld.

## 4.2 Verankering duurzaamheid

Hoe zijn doelstellingen en ambities ten aanzien van duurzaamheid vastgelegd in de projecten? In Bijlage 2 tabel 9 is weergegeven op welke manieren duurzaamheidsdoelstellingen zijn vastgelegd. Er is een grote diversiteit aan instrumenten genoemd, waarmee de ambities en doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid zijn vastgelegd.

Het gaat enerzijds om documenten en instrumenten die specifiek zijn voor het betreffende bedrijventerrein (projectplannen, intentieverklaringen, verkennende studies, parkmanagement pakket etc). En anderzijds om algemene documenten en instrumenten: milieuvergunningen, gemeentelijke beleidsnota's, regionale plannen en visies. De top vier aan instrumenten betreft:

- Inrichting-, uitvoering- of herstructureringsplan (genoemd in ca. 50% van de interviews waarin de vraag is gesteld);
- Bestemmingsplan (ca. 30%)
- Intentieverklaringen/convenanten (25%);
- Vergunningen (bouw en milieu) (20%).

Vaak is voorafgaand aan of tijdens de planvormingfase een intentieverklaring of covenant afgesloten. Hierin zijn de ambitie voor duurzame ontwikkeling van het terrein uitgesproken. Bij de bestaande bedrijventerreinen zijn de ondertekenaars de gemeente, de ondernemers (i.e. bedrijventerreinvereniging, Kamer van Koophandel) en soms de Provincie Zuid-Holland. Bij nieuwe bedrijventerreinen zijn de ondertekenaars de gemeente, de Provincie Zuid-Holland, soms de projectontwikkelaars en/of regionale ontwikkelingsmaatschappij. Voor de uitvoeringsfase wordt in een aantal projecten ook een uitvoeringscovenant of een samenwerkingsovereenkomst opgesteld (3 van de 9). Bij één project (NBT) zijn de duurzaamheidsdoelstellingen niet in documenten vastgelegd, maar wel verankerd doordat duurzaamheid vanaf het begin aan de orde is gesteld. Gemeente en ondernemers hebben hier gezamenlijk besloten dat het terrein duurzaam zou worden ingericht. In een ander project (BBT) geven gemeente en bedrijvenvereniging beiden aan dat met name de goede communicatie tussen uitvoerders en de ondernemers op het terrein bepalend is geweest voor de goede uitvoering.

Inrichting-, uitvoering- of herstructureringsplannen worden voor nieuwe en bestaande bedrijventerreinen opgesteld. Over het algemeen staan in deze plannen de doelstellingen en thema's voor duurzame ontwikkeling van het terrein. Het verschilt per project of deze thema's in deze plannen ook concreet zijn gemaakt. Van zes van de negen projecten zijn de duurzaamheidsdoelstellingen abstract summier vastgelegd.

In drie interviews is expliciet aangegeven dat er niet veel expliciet is vastgelegd. En ook bij de manier van vastleggen in documenten, plannen en vergunningen zijn kanttekeningen geplaatst. Bijvoorbeeld ten aanzien van het bestemmingsplan:

- Het bestemmingsplan moet nog worden vernieuwd;
- In het bestemmingsplan zijn ambities uitgesproken, maar nog niet verankerd;
- Het bestemmingsplan wordt nu herschreven. Uitgangspunten uit Herstructureringsplan worden meegenomen. Maar hoe gedetailleerd is niet duidelijk.

Enkele geïnterviewden geven expliciet aan dat in het bestemmingsplan niet of nauwelijks duurzaamheidsambities zijn verankerd:

- Hooguit een aantal deelthema's en in beperkte mate (bijvoorbeeld: wel geluidzone vastgelegd, maar niet de consequenties daarvan (verplicht geluidsonderzoek bedrijven);
- Duurzaamheid kwam pas in beeld na vaststellen bestemmingsplan.

Het vastleggen van doelstellingen voor duurzaamheid in vergunningen (zoals milieu- en bouwvergunningen) wordt ook een aantal keren genoemd. Door de Verruimde Reikwijdte van de Wet Milieubeheer toe te passen kunnen op een groot aantal duurzaamheidsthema's maatregelen worden geadviseerd danwel voorgeschreven. En vervolgens vastgelegd in de milieuvergunning. Dit wordt door een aantal geïnterviewden van gemeente en milieudienst als voordeel gezien. Bedrijven kunnen hier namelijk op worden aangesproken. Bij bouwvergunningen is de ruimte voor duurzaamheid minder. Maatregelen met betrekking tot duurzaam bouwen zijn op basis van het Bouwstoffenbesluit niet af te dwingen. Maar in goed overleg met het bedrijf kan dit wel in de bouwvergunning worden vastgelegd. Dit is in ieder geval in één van de projecten gebeurd.

Regionale plannen en visies worden niet vaak genoemd. Eén keer met de kanttekening dat er nauwelijks duurzaamheidskenmerken in zijn vastgelegd. In de pilot Oosteind is nadrukkelijk wel rekening gehouden met de regionale economische visie Shipping Valley.

Kortom, het is belangrijk om ambities en doelstellingen vast te leggen. Echter de mate waarin ambities of doelstellingen zijn vastgelegd, hoeft niet overeen te komen met het draagvlak onder de betrokkenen voor duurzame ontwikkeling. Dit geldt met name voor kleine bestaande terreinen.

### **Wat betekent dit voor de Provincie Zuid-Holland?**

De Provincie Zuid-Holland speelt in een aantal projecten een belangrijke rol in het opstellen van de uitvoering- of herstructureringsprogramma door deze deels te financieren en door, in mindere mate, een inhoudelijke bijdrage te leveren. Gemeenten en bedrijfsleven waarderen deze rol.

De provincie kan in de toekomst deze rol blijven spelen en indien gewenst meer sturen door aan de financiële ondersteuning voorwaarden te verbinden.

De Provincie Zuid-Holland kan verder gemeenten erop attent maken dat ze in contracten voor grondoverdracht met ontwikkelingsmaatschappijen en bedrijvenschap

doelstellingen voor duurzaamheid moeten vastleggen. De provincie kan gemeenten hiervoor verwijzen naar andere gemeenten die dit hebben gedaan of door zelfs voorbeelden te geven.

De provincie hanteert of toetst een aantal instrumenten waarin doelstellingen voor duurzaamheid op bedrijventerreinen kunnen worden vastgelegd:

- Bestemmingplan (toetsing);
- Streekplan (opstellen);
- Milieuvergunning (opstellen voor grote bedrijven in de provincie) en handhaving ervan voor sommige bedrijven.

Voor verdere uitwerking van de rol van de provincie bij het beter vastleggen van duurzaamheid voor de bovenstaande instrumenten, zie paragraaf 4.4.

Regionale visies spelen nu nauwelijks een rol als het gaat om het vastleggen van ambities en doelstellingen voor duurzaamheid. Echter een regionale visie geeft een leidraad voor clustering en segmentering van bedrijven. Hierdoor ontstaan meer mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van energie, water, verkeer en vervoer et cetera. Dit is formeel geen taak van de provincie. Indien de provincie meer gebiedsgericht wil werken, zou ze op dit punt een bijdrage moeten leveren aan de regionale visies. Indien de provincie een meer regisserende rol wil, kan zij het opstellen van de regionale visie in regio's gaan trekken en hierin duurzaamheid een plek geven.

### **4.3 Realisatie ambities en doelstellingen duurzaamheid**

Voor veel pilots is het nog te vroeg is om iets te zeggen over de mate waarin de ambities met betrekking tot duurzaamheid zijn of worden gerealiseerd. Echter, in een kleine 40% van de interviews wordt (tevens) aangegeven dat de (procesmatige) doelstellingen ten dele, redelijk goed of allemaal zijn gerealiseerd. Enkelen merken hierbij op dat het proces in ieder geval op schema ligt voor wat betreft het halen van de duurzaamheidsdoelstellingen. Ook geven sommigen aan dat een aantal procesmatige doelstellingen gerealiseerd zijn. Dit betreft onder meer het opzetten van een organisatiestructuur en het wekken van belangstelling en enthousiasme bij ondernemers (creëren van draagvlak en betrokkenheid). Impliciet geven zij hiermee aan dat dit belangrijke randvoorwaarden zijn in het proces naar het realiseren van een duurzaam bedrijventerrein. Dit is in overeenstemming met de randvoorwaarden uit paragraaf 3.2.

Enkele geïnterviewden geven aan dat bepaalde doelstellingen voor de vestiging van bedrijven niet gerealiseerd zijn. Dit heeft allemaal betrekking op een nieuw bedrijventerrein. Toch is hier ook een positief geluid te horen: de Verruimde Reikwijdte Wet Milieubeheer begint vruchten af te werpen.

Tabel 10 Mate van realisatie van duurzaamheidsambities in pilotprojecten

In hoeverre zijn de ambities voor duurzaamheid gerealiseerd?	Prov. 6*	Rest 18*	Tot. 24*	Opmerkingen**
<b>(Ten dele) gerealiseerd</b>				
Redelijk goed		3	3	1 NBT, 1 BBT - vervoermanagement en ruimtegebruik 'wonderwel geslaagd': aantal auto's en nodige parkeerplekken is afgenomen. Aankoop openbare ruimte voor parkeren wordt niet altijd gedaan. Bodemsaneringen uitgevoerd. Verkeersveiligheid verbeterd - compact bouwen, energiebesparing
Ten dele gerealiseerd	1	1	2	2 NBT -Verruimde Reikwijdte WM werpt vruchten af. Voor 1 bedrijf is advies opgesteld en opgevolgd.
Allemaal gerealiseerd		1	1	1 NBT, - er is duurzaam gebouwd
Gelet op proces zijn doelstellingen nog steeds overeind		2	2	2 NBT - 1e fase uitgifte binnenkort van start - haalbaarheidsstudie uitgevoerd, gebruik van reststromen Heineken haalbaar gebleken
Een aantal procesmatige doelstellingen gerealiseerd		3	3	3 BBT - organisatiestructuur opgezet, één aanspreekpunt bij ondernemers, voorlichting over vervoermanagement - belangstelling en enthousiasme bij bedrijven. Bedrijven pakken zelf plannen op. Dit lijkt mede gevolg van ontwikkelingsproces (biedt toekomstperspectief) - parkmanagement organisatie opgezet
<b>Niet gerealiseerd</b>				
Terrein wordt niet gebruikt voor uitplaatsing van milieuhinderlijke bedrijven. Bestemmingsplan wordt daarmee niet gerealiseerd.	1		1	1 NBT, - Er is geen lijst beschikbaar met milieuhinderlijke bedrijven in regio. Ontwikkelingsmij., milieudienst en prov. ZH nemen hierover geen positie in. Gemeente en milieudienst hebben geen visie op duurzaamheid in regio
Kaveladviezen worden nauwelijks opgevolgd	1	1	2	1 NBT, - Status kaveladvies is onduidelijk. Gemeente steunt milieudienst hierin niet. Informatiebasis voor kaveladvies is beperkt (geen gesprekken met bedrijven, formulieren worden summier ingevuld)
<b>Nog moeilijk te zeggen</b>				
Nog moeilijk te zeggen, project is nog in ontwikkeling	3	10	13	3 NBT, 3 BBT - Project is nog niet in uitvoeringsfase. Alleen doelstellingen en ambities vastgelegd.
Geen zicht op	1		1	1 BBT

\* Aantal interviews waarin de vraag beantwoord is (NB totaal aantal gehouden interviews: 29)

\*\* In welke projecten speelt dit? NBT=genoemd voor project op nieuw bedrijventerrein; BBT= genoemd voor project op bestaand bedrijventerrein.

### **Wat betekent dit voor de Provincie Zuid-Holland?**

De meeste projecten (6 van de 9) hebben de planvormingfase net afgerond of zijn zojuist aan de uitvoeringfase begonnen. Er kan daardoor nog niet veel gezegd worden over de werkelijke realisatie van de doelstellingen. Over het algemeen is het beeld van de ambities wel redelijk positief. Wel vraagt men expliciet aandacht voor het bewaken van de doelen in de uitvoeringsfase.

Hoofdstuk 7 bespreekt de rol en de meerwaarde van de Provincie Zuid-Holland in de pilotprojecten. Hierbij wordt onder andere aangegeven dat de provincie een rol speelt bij het bewaken van de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen in de uitvoeringfase. Dit kan door zitting te nemen in een stuurgroep, klankbordgroep of de projectgroep. Of op andere manieren, bijvoorbeeld door voorwaarden te stellen bij financiering. Op deze manieren kan de provincie een bijdrage leveren aan de realisatie van de ambities en doelstellingen.

## **4.4 Instrumenten ter ondersteuning van de realisatie van het DBT**

Er zijn verschillende instrumenten die de realisatie van een DBT zouden kunnen ondersteunen. Welke instrumenten worden nu als belangrijk gezien? In tabel 11 zijn de instrumenten opgesomd.

Er zijn veel verschillende instrumenten genoemd die van belang worden geacht voor de ontwikkeling van de bedrijventerreinen. De instrumenten zijn in grove lijnen in drie categorieën in te delen:

- instrumenten specifiek voor het betreffende bedrijventerrein (intentieovereenkomsten, projectplannen, parkmanagement opzet);
- algemene instrumenten (milieuvergunningen, bestemmingsplannen, gemeentelijke beleidsplannen, regionale plannen);
- structureel overleggen tussen gemeenten en bedrijven en gemeente en milieudienst.

De meest genoemde instrumenten zijn: bestemmingsplan (genoemd in ruim 85% van de interviews waarin de vraag is gesteld), projectplannen (50%) en milieuvergunningen via de Wet Milieubeheer (43%).

Bij het bestemmingsplan worden ook kanttekeningen geplaatst. Enkele geïnterviewden merken op dat dit in het betreffende pilotproject onvoldoende benut is en dat duurzaamheid moeilijk af te dwingen is via het bestemmingsplan. Verder is het bestemmingsplan vooral toepasbaar bij de vestiging van nieuwe bedrijven.

Via (verlenging van) erfpachtcontracten en verkoop van grond kan de gemeente (in beperkte mate) voorwaarden stellen aan de bedrijfsvoering. Ook kan de gemeente korting geven op de grondprijs. Bij milieuvergunningen wordt diverse keren genoemd dat ook de verruimde reikwijdte benut moet worden. Kanttekening bij milieuvergunningen is dat procedures lang kunnen duren waardoor soms knelpunten ontstaan.

Regionale beleidsplannen worden ook een aantal keren genoemd. Bij Oosteind speelt de regionale visie Shipping Valley een belangrijke rol. Hierin is Oosteind getypeerd als nat bedrijventerrein en maritiem complex. Dit is een vorm van regionale afstemming. Verder is het belang van regionale plannen genoemd door geïnterviewden van Gouwe Park.

Onder 'Divers' wordt kennisoverdracht van eerdere ervaringen in andere gemeenten genoemd. Dit is geen wettelijk instrument, maar enkelen ervaren dat als belangrijk. Tot slot is in één van de pilots via een apart bestuurlijk besluit, besloten om een warmtenet aan te leggen.



Tabel 11 Belangrijke instrumenten voor de realisatie van het DBT

Welke instrumenten waren en zijn belangrijk voor de ontwikkeling van dit DBT?	Prov. 4*	Rest 12*	Tot. 16*	Opmerkingen**
<b>Instrumenten specifiek voor BT</b>				
Intentieovereenkomsten	2		2	2 NBT
Ontwikkelingsvisie, inrichtingsplan, uitvoeringsplan, revitaliseringsprogramma, structuurvisie, programma van eisen	3	6	9	1 NBT, 3 BBT
Parkmanagement opzet	1		1	1 NBT
<b>Algemene instrumenten, gemeente/provincie/rijk</b>				
Wet Milieubeheer / milieuvergunningen	1	5	6	3 NBT, 2 BBT - Inclusief verruimde reikwijdte Procedures voor vergunningen duren soms lang waardoor soms knelpunten ontstaan
Bouwvergunning	1	1	2	1 NBT, 1 BBT
Bestemmingsplan	4	9	13	5 NBT, 3 BBT - Met name bij vestiging nieuwe bedrijven - 3 van de 12: bestemmingsplan onvoldoende benut. Bijv. bestemmingsplan was al vastgesteld bij start DECOR. Duurzaamheid is moeilijk af te dwingen via bestemmingsplan.
Beeldkwaliteitsplan		1	1	1 BBT
Erfpacht		2	2	1 NBT, 1 BBT, - Gemeente kan voorwaarden stellen aan verlenging van erfpachtcontract.
Gronduitgifte		2	2	2 NBT, - Gemeente kan voorwaarde stellen aan gronduitgifte en grondprijs Statiegeldregeling: korting op grondprijs als bedrijf duurzaam is
Gemeentelijke beleidsplannen	1	2	3	2 NBT, 1 BBT, - Milieubeleidsplan, Verkeer- en vervoerplan, parkeerbeleid. Bestemmingsplan is hierop gebaseerd.
Streekplannen, Regionale economische visie	2	1	3	2 NBT, 1 BBT: -eis van 10% water op terrein komt uit streekplan
<b>Structureel overleg</b>				
Gemeente – Milieudienst		1	1	1 NBT
Gemeente – bedrijven		3	3	1 NBT, 1BBT - Overleg is belangrijk om maatwerk te kunnen leveren (wensen/problemen in kaart brengen voor revitalisering, bij actualisering bestemmingsplan). - Overleg is belangrijk om complexiteit van de verschillende thema's beheersbaar te maken
<b>Divers</b>				
Kennisoverdracht van eerdere ervaringen in andere gemeente		1	1	1 NBT
Bestuursbesluit warmte ipv gas		1	1	1 NBT
Handreiking EZ		1	1	1 NBT, -Heeft geholpen bij ideevorming over duurzaamheidsaspecten

\* Aantal interviews waarin de vraag beantwoord is (NB totaal aantal gehouden interviews: 29)

\*\* In welke projecten speelt dit? NBT=genoemd voor project op nieuw bedrijventerrein; BBT= genoemd voor project op bestaand bedrijventerrein.

#### **4.5 Versterking van de realisatie van DBT met behulp van instrumenten**

Als de realisatie van het DBT kan worden versterkt met behulp van instrumenten, is het de vraag om welke instrumenten het daarbij gaat en of deze instrumenten dienen te worden aangepast. Of dat er zelfs nieuwe instrumenten dienen te worden ontwikkeld. Het gaat hierbij om instrumenten in het algemeen, dus niet persé instrumenten die de provincie hanteert. Tabel 12 geeft het overzicht met 66% van de interviews, waarin de vraag is beantwoord. Daarin komt naar voren dat er geen nieuwe instrumenten nodig zijn om de ontwikkeling van de betreffende bedrijventerreinen te versterken. Er zijn wel enkele suggesties gedaan voor aanvullend instrumentarium: een instrument/stappenplan om duurzaamheid makkelijker te kunnen concretiseren<sup>1</sup> en een vereveningsfonds (om renteverlies van trage gronduitgifte te dekken) zodat gemeenten meer in staat zijn om bedrijven op de juiste plek te krijgen. Ook een regionale ontwikkelingsmaatschappij kan dienen om de financiële risico's voor gemeenten te beperken en regionale afstemming te bevorderen.

Ook zouden bestaande instrumenten meer en/of beter benut moeten worden. Hiervoor zijn diverse suggesties gedaan, waarvan de belangrijkste zijn:

- Bestemmingsplan (koppelen aan overkoepelende visie, soepeler omgaan met maximale bouwhoogte);
- Toepassing van wet milieubeheer (Verruimde Reikwijdte toepassen, Wet Milieubeheer toepassen op bedrijventerreinniveau);
- Voorwaarden in contracten voor de gronduitgifte en grondoverdracht aan projectontwikkelaars (gemeente kan duurzaamheid meer vastleggen in contracten projectontwikkelaars);
- Bouwvergunningen.

Tot slot is meerdere keren gezegd dat duurzame revitalisering een politieke keuze is en dat bestuurlijke betrokkenheid (bij gemeente en/of provincie) in een vroegtijdig stadium een noodzaak is voor de duurzame ontwikkeling van het terrein. Dit is op zich geen nieuwe zienswijze; dit komt ook naar voren in de antwoorden op de vragen naar de faalfactoren en de randvoorwaarden. De opmerkingen duiden er op dat dit in de projecten blijkbaar toch onvoldoende uit de verf komt..

---

<sup>1</sup> Er zijn al verschillende stappenplannen voor de ontwikkeling van DBT in de omloop. De geïnterviewde was hier niet van op de hoogte.

Tabel 12 Manieren om realisatie DBT te versterken met instrumenten

Hoe kan de ontwikkeling van dit DBT verder versterkt worden als het gaat om instrumenten? Bestaande / nieuwe instrumenten?	Prov. 4*	Rest 11*	Tot. 15*	Opmerkingen**
<b>Nieuwe instrumenten nodig / bestaande aanpassen</b>				
Nee	4	7	11	3 NBT, 3 BBT - Belangrijker is (politieke) wil om iets te doen (zie ook bestuurlijk niveau). Deels een politieke kwestie: als je vindt dat elk BT duurzaam ontwikkeld moet worden, moet je dat wettelijk vastleggen en afdwingen
Ja, instrument om duurzaamheid makkelijker te kunnen concretiseren		1	1	1 NBT, -Bijv. stappenplan met concrete maatregelen dat inzicht geeft waar in het proces welke duurzaamheid-aspecten aan de orde komen.
Ja, vereveningsfonds of regionale ontwikkelingsmaatschappij	1	1	2	1 NBT, 1 BBT - gemeenten daardoor meer in staat om te opereren vanuit inrichtingsbeleid en juiste bedrijf op juiste plek
<b>Bestaande instrumenten meer/beter benutten</b>				
Ja	4	5	9	3 NBT, 2 BBT
Bestemmingsplan	2	3	5	1 NBT, 1 BBT - Koppelen aan overkoepelende visie gemeente - Soepeler omgaan met maximale bouwhoogte
Contracten projectontwikkelaars / voorwaarden gronduitgifte	1	2	3	1 NBT, 1 BBT, - Gemeente kan duurzaamheid meer vastleggen in contracten projectontwikkelaars.
Wet Milieubeheer		3	3	2 NBT, 1 BBT - Verruimde Reikwijdte toepassen - WM toepassen op niveau bedrijventerrein
Aanpassing bouwbesluit / toetsing bouwvergunningen op duurzaamheid		3	3	1 NBT, 1 BBT
Meer inzicht in welke instrumenten er zijn en hoe je die kan benutten		1	1	1 NBT
Parkmanagement	1		1	1 NBT
Uitvoeringsplan		1	1	1 NBT
Nota Plan Beoordeling Prov. ZH toepassen	1		1	1 NBT
Stuurgroep bevoegdheden geven	1		1	1 NBT
Financiële ondersteuning	1		1	1 BBT, - Om draagvlak te creëren en drempel te overwinnen bij gemeente en bedrijven
Richtlijnen duurzaam bouwen		1	1	1 BBT
Structureel overleg gemeenten en bedrijven		1	1	1 BBT
Regionaal Economisch Overleg (REO)		1	1	1 NBT, -REO is goed medium om DBT te stimuleren
Streekplan		1	1	1 BBT, -Provincie ZH kan streekplan meer benutten door vastleggen sterkere typering bedrijventerreinen

Hoe kan de ontwikkeling van dit DBT verder versterkt worden als het gaat om instrumenten? Bestaande / nieuwe instrumenten?	Prov. 4*	Rest 11*	Tot. 15*	Opmerkingen**
Bestaande instrumenten meer/beter benutten (vervolg)				
Subsidieregelingen (Novem) laagdrempeliger maken		1	1	1 NBT
Overheid moet instrumenten aanpassen aan een vraaggerichte benadering		1	1	1 NBT
Bestuurlijk niveau				
Duurzaamheid eerder inbrengen en vastleggen op bestuurlijk niveau		1	1	1 NBT
Wethouders kunnen druk uitoefenen op naleving duurzaamheid	1		1	1 NBT
Bestuurlijk besluit over duurzaamheid in revitalisering uitlokken		1	1	1 BBT
Duurzame revitalisering is een politieke keuze. Als de wil er is, kan de overheid duurzaamheid meer afdwingen	1	2	3	2 NBT, 1 BBT

\* Aantal interviews waarin de vraag beantwoord is (NB totaal aantal gehouden interviews: 29)

\*\* In welke projecten speelt dit? NBT=genoemd voor project op nieuw bedrijventerrein; BBT= genoemd voor project op bestaand bedrijventerrein.

### Wat betekent dit voor de Provincie Zuid-Holland?

- De provincie hoeft voornamelijk geen nieuwe instrumenten voor de realisatie van DBT te ontwikkelen. Daar hebben gemeenten en bedrijven geen behoefte aan;
- Het merendeel van de geïnterviewden geeft aan dat de bestaande instrumenten meer en beter benut zouden moeten worden. Hier kan de provincie wel een rol spelen. Ze kan kennis ontwikkelen (indien nodig) en overdragen hoe de bestaande instrumenten beter ingezet kunnen worden voor de ontwikkeling van DBT;
- Betere benutting van het huidige instrumentarium kan voor een deel ook geschieden via de reguliere taken van de provincie. Zoals door het toetsen van bestemmingsplannen (volgens de Nota Planbeoordeling), het opstellen van het Streekplan en voor sommige bedrijven het verlenen en handhaven van milieuvergunningen. De provincie kan bij het toetsen van het bestemmingsplan gemeenten meer wijzen op de mogelijkheden voor het vastleggen van duurzaamheid. Voor milieuvergunningen kan de Verruimde Reikwijdte worden toegepast;
- Er is behoefte aan een overzicht dat aangeeft met welke instrumenten duurzaamheid kan worden vastgelegd en in welke mate en in welke fase van de ontwikkeling van het DBT dit moet gebeuren. Dit overzicht zou de provincie kunnen laten opstellen (indien niet aanwezig) en deze kennis overdragen naar gemeenten en provinciale medewerkers;
- De provincie heeft reeds (financieel) bijgedragen aan de opzet van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden. De opzet hiervan zou ze in de andere regio's van Zuid-Holland ook kunnen stimuleren;

- De opzet van een vereveningsfonds lijkt een goede manier om regionale afstemming te stimuleren en zo de concurrentie tussen gemeenten weg te nemen. Het is onduidelijk of de provincie wellicht al economische instrumenten heeft die een zelfde doel dienen. Anders zou de provincie in de toekomst het initiatief kunnen nemen om een dergelijk fonds op te zetten. Hieraan zullen gemeenten uiteraard ook een bijdrage aan moeten leveren. Het beheer van een dergelijk fonds lijkt als taak goed te passen bij de provincie of een regionaal orgaan.

## 5. Afstemming DBT lokaal en regionaal

Dit hoofdstuk gaat in op:

- Lokale afstemming inzake duurzame bedrijventerreinen voor de pilotprojecten (5.1).
- Regionale afstemming inzake duurzame bedrijventerreinen voor de pilotprojecten (5.2).

Duurzame bedrijventerreinen kenmerken zich onder andere door samenwerking tussen bedrijven op het terrein. De mogelijkheden voor samenwerking worden vergroot door de vestiging van bedrijven op een terrein op elkaar af te stemmen. Een betere samenhang tussen de bedrijven kan daardoor ontstaan. Door segmentering of clustering van bedrijven op terreinen in een gemeente of in een regio. De herstructurering van bestaande terreinen hangt samen met de ontwikkeling van nieuwe terreinen. Hier dient op lokaal en regionaal niveau een goede afstemming over plaats te vinden. Met andere woorden: lokale en regionale afstemming spelen een belangrijke rol in ontwikkeling van een DBT.

In de tabellen wordt weergegeven wat hierover in de interviews met betrokkenen van de projecten is gezegd. De vraag waarop de gegevens in de tabellen betrekking hebben, staat linksboven in de tabellen vermeld. De getallen hebben, zoals eerder vermeld, betrekking op het aantal interviews waarin de onderwerpen naar voren zijn gekomen.

### 5.1 Lokale afstemming

Hoe is de ontwikkeling van het DBT afgestemd op andere bedrijventerreinen in de gemeente?

De meeste geïnterviewden die deze vraag beantwoorden, geven aan dat de ontwikkeling van het betreffende bedrijventerrein niet is afgestemd op andere bedrijventerreinen in de gemeente. Een reden daarvoor is dat de gemeente klein is en afstemming daardoor als moeilijk wordt ervaren. Enkele geïnterviewden geven aan dat er wel afstemming is via een gemeentelijke Nota Bedrijventerreinen en via een structureel overleg over bedrijventerreinen met wethouders, bedrijvenverenigingen, Kamer van Koophandel en ambtenaren van de gemeente Den Haag.

De ontwikkeling van Maaldrift II bestond juist voor een belangrijk deel uit de verplaatsing vanaf bestaande bedrijfslocaties in Wassenaar naar Maaldrift. In tabel 13 zijn de verschillende manieren weergegeven waarop de projecten op bedrijventerreinen in de gemeente zijn afgestemd.

Tabel 13 Manier van lokale afstemming voor het pilotproject

Op welke manier is de ontwikkeling van dit DBT afgestemd op de andere bedrijventerreinen in de gemeente?	Prov. 2*	Rest 7*	Tot. 9*	Opmerkingen**
Niet	2	2	4	1 NBT, 2 BBT - gemeente is klein, waardoor afstemming als moeilijk wordt ervaren
Niet van toepassing		1	1	1 NBT, -In Rijnwoude zijn verder geen bedrijventerreinen
Geen zicht op		2	2	2 NBT
Via instrumenten als Stadsplan, Gemeentelijke Nota BT		1	1	1 NBT
Via bedrijventerrein- overleg in gemeente Den Haag		1	1	1 BBT,- Met wethouders, bedrijven(terrein)verenigingen, KvK, ambtenaren gemeente Den Haag
Ontwikkeling bedrijventerrein bestaat voor belangrijk deel uit verplaatsing vanaf bestaande bedrijfslocaties elders in gemeente		1	1	1 NBT

\* Aantal interviews waarin vraag beantwoord is (NB totaal aantal interviews: 29)

\*\* In welke projecten speelt dit? NBT=genoemd voor project op nieuw bedrijventerrein; BBT= genoemd voor project op bestaand bedrijventerrein.

## 5.2 Regionale afstemming

De vraag naar de manier waarop de ontwikkeling van dit bedrijventerrein afgestemd is op de bedrijventerreinen in de regio is vrij divers beantwoord. De belangrijkste manieren van afstemming zijn:

- Afstemming op regionale visie (enigszins);
- Samenwerking met buurgemeente;
- Provincie Zuid Holland zorgt voor afstemming (BT is onderdeel van gebiedsgericht beleid en provincie fungeert als vergaarbak van informatie);
- Bedrijvenschap is samengesteld uit meerdere gemeenten;
- Inrichting is afgestemd op omgeving.

Er bestaan bij sommigen geïnterviewden wel ideeën voor regionale afstemming, bijvoorbeeld om Groenendijk als buffer te laten fungeren voor bedrijven in de regio. Er zijn zelfs plannen om de opbrengst van Groenendijk in te zetten om de revitalisering van bedrijventerreinen elders in de regio te financieren. Dit zijn voorlopig echter alleen ideeën, aangezien dit project momenteel stil ligt.

Enkele geïnterviewden geven aan dat er nauwelijks afgestemd is op ontwikkelingen in de regio. Afstemming tussen gemeenten (afdelingen Grond en Economische Zaken) is vrij beperkt. Concurrentie tussen gemeenten voor het aantrekken van bedrijven speelt daarbij een rol, ook al is op dit moment de vraag naar bedrijventerrein groter dan het aanbod.

Tot slot komt naar voren dat in vaste regionale overlegstructuren in zekere mate regionale afstemming plaatsvindt. Dit is echter alleen in de regio's Zuid-Holland Zuid en Rijnmond het geval.

De regionale afstemming waarover de geïnterviewden praten, is regionale afstemming tot op zekere hoogte. Daarmee bedoelen we dat het veelal gaat om uitwisseling van informatie over de stand van zaken op bedrijventerreinen (vraag naar ruimte door bedrijven en aanbod van ruimte op bedrijventerreinen, welke bedrijven zich willen gaan vestigen) en overleg met buurgemeenten over ontsluitingsvraagstukken. Maar niet over het vraagstuk hoe het juiste bedrijf op de juiste plek in de regio kan komen en hoe segmentering en clustering in de regio het best kan plaatsvinden. Hiervoor bestaat volgens de geïnterviewden nog teveel concurrentie tussen gemeenten. Wel wordt door een enkele geïnterviewde aangegeven dat er in bepaalde overlegstructuren als het REO meer informatie door de gemeenten wordt uitgewisseld dan voorheen het geval was. En ook dat gemeenten wel worden aangesproken door andere gemeenten als zij van de regiovisie afwijken.

Tabel 14 Manier van regionale afstemming voor het pilotproject

Op welke manier is de ontwikkeling van dit DBT afgestemd op de bedrijventerreinen in de regio?	Prov. 5*	Rest 16*	Tot. 21*	Opmerkingen
Op welke manier is de ontwikkeling van dit DBT afgestemd op de BT's in de regio?				
BT is enigszins afgestemd op regionale visie	2	2	4	1 NBT, 2 BBT - past in regionale programma 'Herstructurering BT's' voor regio ZHZ - afstemming op Shipping Valley: keuze voor vervoer van bulkgoederen over water, BT is onderdeel van maritiem complex
Samenwerking met buurgemeente		4	4	1 NBT, 1 BBT
BT kan fungeren als buffer voor BT's in regio		1	1	1 NBT
Niet / Nauwelijks	1	3	4	2 NBT, 2 BBT - Er was afgesproken een regionale inventarisatie te doen. Is niet gebeurd.
Provincie ZH zorgt voor regionale afstemming	1	2	3	1 BBT - BT is onderdeel van gebiedsgericht plan - Provincie fungeert als vergaarbak van informatie
Inrichting is afgestemd op omgeving		2	2	2 NBT - inrichting waterstromen, ecologische zone aan zuidkant - woonwijken, samenwerking gemeenten
Bedrijvenschap is samengesteld uit meerdere gemeenten		2	2	1 NBT, 1 BBT - Provincie heeft gestimuleerd dat het terrein een regionaal BT werd. - buurgemeente participeert ook in projectgroep
Er is geïnventariseerd welke bedrijven op het BT meer ruimte nodig hebben / zich elders willen vestigen		1	1	1 BBT - door deze inventarisatie zou vestiging elders regionaal kunnen worden afgestemd.



<b>Op welke manier is de ontwikkeling van dit DBT afgestemd op de bedrijventerreinen in de regio?</b>	<b>Prov. 5*</b>	<b>Rest 16*</b>	<b>Tot. 21*</b>	<b>Opmerkingen</b>
<b>Op welke manier is de ontwikkeling van dit DBT afgestemd op de BT's in de regio? (vervolg)</b>				
Locatiekeuze is regionaal afgestemd		1	1	1 NBT - locatie is medebepaald op basis van onderzoek BRO
Aangesloten bij Bedrijven Informatie Regio Rijnmond		1	1	1 BBT
Overleg met regionale partijen bij invulling ontsluiting		1	1	1 NBT
Gemeente informeert bedrijvenvereniging op het BT over ontwikkelingen in de regio		1	1	1 BBT
Geen zicht op	1		1	1 NBT
<b>Welke regionale afstemming op het gebied van BT vindt überhaupt plaats?</b>				
<b>Directe uitwisseling over plannen voor herstructurering en ontwikkeling BT's</b>				
Afstemming tussen afdelingen Grond en Economische Zaken van gemeenten		3	3	2 NBT, 1 BBT Afstemming is beperkt. Concurrentie tussen gemeenten voor aantrekken van bedrijven speelt ook een rol.
Bedrijven Informatie Regio Rijnmond (BIR) informeert gemeenten over vraag en aanbod ruimte op BT's		1	1	1 BBT 18 stadsregio-gemeenten zijn aangesloten bij BIR
Kennisuitwisseling stadsgewest Haaglanden, kernteam, kennisplatform		1	1	1 BBT Kennisuitwisseling gaat niet over verplaatsing bedrijventerreinen in regio, alleen over voortgang en aanpak individuele BT
<b>Vaste overlegstructuren tussen partijen in een regio</b>				
- REO-overleg Drechtsteden	2	6	8	3 NBT, 4 BBT
- Samenwerkingsorgaan Midden Holland				In REO alleen afstemming op hoofdlijnen (verdeling geld over BT's), niet op detailniveau (welk bedrijf waar?)
- Bestuurlijk overleg Gewest Haaglanden				
- Bestuurlijk overleg stadsregio Rijnmond				
<b>Regionaal beleid / visies / programma's</b>				
- Ruimte voor Bedrijven	3	3	6	2 NBT, 2 BBT
- Strategisch Economisch Profiel Drechtsteden (2000)				
- Nota BT Programmering Drechtsteden (1998)				
- Programma Herstructurering BT's regio Zuid Holland				
<b>Divers</b>				
Niet / nauwelijks		2	2	1 NBT, 1 BBT
Via vormen van bedrijvenschappen met andere gemeenten		1	1	1 BBT
Er zijn ideeën om (toekomstige) opbrengst BT in te zetten voor financiering van revitalisering BT elders in regio		1	1	1 NBT

\* Aantal interviews waarin vraag beantwoord is (NB totaal aantal interviews: 29)

**Wat betekent dit voor de Provincie Zuid-Holland?**

Regionale afstemming, en in minder mate lokale afstemming, spelen een belangrijke rol in het creëren van mogelijkheden voor duurzaamheid op bedrijventerreinen.

Lokale afstemming heeft nauwelijks plaatsgevonden voor de pilotprojecten;

De provincie kan aan de regionale afstemming bijdragen door hiervoor in de regionale overlegstructuren meer aandacht te vragen en ook diepgaander informatie te eisen van de gemeenteambtenaren. Dit kan ook door het initiatief te nemen voor het opstellen van regionale visies of door hier haar bijdrage aan te leveren. Tot slot kan zij proberen de concurrentie tussen gemeenten te verminderen. Bijvoorbeeld door een vereveningsfonds of door regionale ontwikkelingsmaatschappijen op te zetten;

De Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden (ROM-D) kan ook een steentje bijdragen aan de verbetering van de regionale afstemming. Maar ze heeft hiervoor nog niet de kans gehad, gezien haar korte bestaan. De provincie kan in haar rol als medefinancier van ROM-D hierin sturen.

## 6. Pilots: voorbeeld- en kennisfunctie

De pilotprojecten in het DECOR-programma hebben een voorbeeld- en kennisfunctie. De voorbeeldfunctie houdt in dat er met een meer dan gemiddelde ambitie wordt gekeken naar duurzaamheidsopties. De kennisfunctie is in het visiedocument van het programma als volgt geformuleerd:

*‘Het DECOR-programma heeft pilotprojecten aangewezen met als doel kennis te genereren voor een duurzame herstructurering en ontwikkeling van bedrijventerreinen. Deze kennis moet ten goede komen aan de beleidsvorming en uitvoeringspraktijk bij gemeenten, regionale samenwerkingsverbanden (REO’s, milieudiensten), ontwikkelingsmaatschappijen, bedrijven, bedrijfsleven, provincie en landelijke overheid.’<sup>1</sup>*

Om als voorbeeld en als bron van kennis te kunnen fungeren, is het noodzakelijk om de opgedane kennis en ervaring voor het voetlicht te brengen. In dit hoofdstuk wordt daarom ingegaan op:

- de aandacht die is besteed aan de uitstraling van de pilotprojecten;
- de manier waarop de geïnterviewden vinden dat de uitstraling van de projecten het beste geregeld kan worden;
- de manier waarop de geïnterviewden vinden dat de uitstraling van DBT-projecten in het algemeen het beste geregeld kan worden.

In de tabellen wordt weergegeven wat hierover in de interviews met betrokkenen van de projecten is gezegd. De vraag waarop de gegevens in de tabellen betrekking hebben, staan linksboven in de tabellen vermeld. De getallen hebben, zoals eerder vermeld, betrekking op het aantal interviews waarin de onderwerpen naar voren zijn gekomen.

### 6.1 Uitstraling pilots

Manieren van uitstraling van pilotprojecten

Op welke manier is er aandacht besteed aan de uitstraling als voorbeeldproject?

Uit de interviews komt het volgende naar voren:

- Projecten worden via algemene PR-middelen (website, folder, nieuwsbrief, artikelen provincie) uitgedragen;
- Het persoonlijk uitdragen van de ervaringen en het profileren van het project via gesprekken met derden speelt ook een belangrijke rol in de uitstraling van het project.
- Bij een aantal projecten is het nog te vroeg voor uitstraling;
- Allen, die de vraag beantwoord hebben, vinden uitstraling belangrijk.

---

<sup>1</sup> Pilots duurzame bedrijventerreinen (DECOR), Rol en ambitie provincie, Visiedocument. 17 augustus 2000, p.5.

In tabel 15 is een overzicht gegeven van de antwoorden.

Tabel 15 Manier van aandacht besteden aan uitstraling van de projecten

Welke aandacht is besteed aan uitstraling als voorbeeld-project?	Prov. 3 *	Rest 5 *	Tot. 8 *	Opmerkingen
Informatiemateriaal:				
Gerichte folder over DBT		2	2	1 NBT - we noemen het project als DECOR-pilot - folder over parkmanagement
"Los materiaal"		1	1	1 NBT - m.b.t intenties voor duurzaamheid en duurzaam bouwen
Nieuwsbrief voor betrokkenen	1	2	3	3 BBT
Berichten over project door provincie	1	1	2	1 NBT, 1 BBT
Website	1	2	3	2 NBT, 1 BBT
Overig:				
Gesprekken / persoonlijk uitdragen	2	3	5	1 NBT, 3 BBT - andere gemeenten komen gemeente langs - veel aandacht van Gedeputeerde Dekker voor dit project - ondernemers zijn trots op dit terrein en dragen dat ook uit
Berichten in lokale pers		3	3	1 NBT, 2 BBT
PR bij mijlpalen (Gedeputeerde, burgemeester, bedrijfsleven etc.)	1	2	3	1 NBT, 1 BBT - Happening bij start en afsluiting project
(Nog) geen uitstraling vanwege:				
Nog te vroeg voor uitstraling	1	3	4	1 NBT - Te weinig gebeurd om als voorbeeldproject te fungeren
Geen aandacht aan besteed		1	1	1 NBT - Staat niet echt op agenda
Is uitstraling belangrijk?				
Ja	3	5	8	3 NBT, 3 BBT

\* Aantal interviews, waarin vraag beantwoord is (NB totaal aantal interviews is 29)

#### *Mogelijkheden organisatie uitstraling pilotprojecten (door wie en hoe?)*

Door wie en hoe kan de uitstraling van de projecten het best georganiseerd worden? In tabel 16 zijn de antwoorden van de interviews weergegeven.

- Voor uitstraling van **individuele projecten** wordt veel verwacht van provincie en gemeenten;
- Er is een behoefte aan meer uitwisseling van kennis en ervaringen tussen gemeenten. Het Regionaal Economisch Overleg is hiervoor niet echt een goede plek, omdat hier ook allerlei andere zaken aan de orde moeten worden gesteld. Een regionaal kennisplatform zou deze functie ook kunnen vervullen.

Tabel 16 Mogelijkheden voor organisatie uitstraling pilotprojecten (door wie en hoe?)

Door wie en hoe kan uitstraling van dit project naar andere projecten het beste worden georganiseerd?	Prov. 2*	Rest 12*	Tot. 14*	Opmerkingen
Provincie via diverse middelen	1	5	6	3 NBT, 3 BBT - Via interactieve website (reeds) - Is geen gemeentelijke taak - Er loopt al veel via de provincie, dat gaat goed - Provincie heeft gefinancierd en wil toch ook uitdragen - Primair een taak van provincie en doelstelling DECOR: het uitdragen van ervaringen
Provincie + gemeenten (coproductie)		3	3	1 NBT, 1 BBT - Provincie betreft gemeente hierbij - Provincie en gemeente moeten projectontwikkelaars door-dringen van duurzaamheid - provincie informeert gemeenten dat zij vraagbaak is voor DBT - Meer structureel via bijv. werkconferenties door DBT ambte-naren van gemeenten - Provincie is vraagbaak voor gemeenten - Provincie koppelt "vraag en aanbod"
Gemeenten		7	7	2 NBT, 3 BBT - Voor gemeenten zijn gemeenten het beste om kennis over te dragen - Gemeente heeft echter geen zicht op wie voordeel heeft bij leerervaringen van project - Gemeenten moeten zelf onderling contact leggen om kennis en ervaringen te delen - Gemeenten i.s.m. bedrijven en KvK kunnen kennis naar gemeenten overdragen - Lijkt wenselijk, maar het is de vraag of dit werkt. - Aansluiten bij reeds bestaand overleg, bijv. REO
Ondernemers (naar onderne-mers)		1	1	1 NBT
Alle actoren (minus bedrijven)		1	1	1 NBT
Adviesbureaus		1	1	1 BBT Adviesbureau opgebouwde kennis in een ander project weer laten toepassen en overdragen
Stadsgewest Haaglanden		1	1	1 NBT Op lokaal niveau
Novem		2	2	1 NBT
Algemeen: veel PR bij vaststel-len plan		1	1	1 NBT Journalisten, burgemeester, gedeputeerde, etc.
Te vroeg voor uitstraling		1	1	1 BBT Gemeente werkt wel mee aan verzoeken om informatie

\* Aantal interviews, waarin vraag beantwoord is (NB totaal aantal interviews is 29)

*Mogelijkheden voor organisatie uitstraling van DBT-projecten in het algemeen*  
Door wie en hoe kan de uitstraling van DBT-projecten in het algemeen het best georganiseerd worden? In tabel 17 zijn de antwoorden van de interviews weergegeven. Hieruit blijkt dat de uitstraling van DBT richting gemeenten voornamelijk als taak van de provincie wordt gezien.

Zowel provinciale medewerkers, bedrijven als gemeenten geven aan dat de provincie een belangrijke partij is om uitstraling van DBT's in het algemeen te organiseren. De provincie moet vooral kennis en ervaring overdragen aan gemeenten. De bedrijven noemen in 2 interviews bovendien dat de provincie kennis en ervaring over moet dragen naar derden (zoals projectontwikkelaars en architecten). Provincie en gemeente noemen in twee interviews dat de provincie kennis en ervaring over moet dragen naar het bestuurlijk niveau. Overdracht naar bedrijven op het bedrijventerrein is in één interview genoemd.

Verder wordt de gemeente in 4 interviews genoemd als belangrijke partij. Het zijn vooral gemeenten zelf die dit aangeven (3).

Tabel 17 Mogelijkheden voor organisatie uitstraling van DBT-projecten in het algemeen

Door wie en hoe kan uitstraling van DBT in het algemeen het beste worden georganiseerd?	Prov. 2*	Rest 9*	Tot. 11*	Opmerkingen
Provincie: naar gemeenten	2	8	10	2 NBT, 2 BBT - Advisering o.b.v. eerdere ervaringen. - Voorkomt ook een brij aan studies. (2xP 5xG 3xB) - Maatwerk: afzonderlijke benadering van gemeenten; niet via conferenties. - Provincie heeft overzicht in regio - Provincie is de partij om duurzaamheid en efficiënt ruimtegebruik over te dragen aan gemeenten - Prov. Moet eerst helderheid geven op bestuurlijk en ambtelijk niveau. - Excursies doen het altijd goed. - Kennis en ervaring uitdragen
Provincie: naar derden (projectontwikkelaars, architecten)		2	2	1 NBT, 1 BBT (2xB)
Provincie: naar bestuurlijk niveau	1	1	2	1 NBT, 1 BBT (1xP, 1xG)
Gemeente		4	4	3 NBT - Uitstraling naar projectontwikkelaars (3xG 1xB) - Coproductie met provincie - Kennis en ervaringen uitdragen door personen met ervaring met opzet DBT in te zetten voor nieuw project
Projectontwikkelaars		1	1	1 NBT (1xB)
Bedrijven		1	1	1 Bedrijven kunnen kennis en ervaring uitdragen (uitleggen aan andere ondernemers wat voordelen zijn van een duurzaam bedrijventerrein)
Regionaal Economisch Overleg		1	1	1 BBT (1xG)
Landelijk: VROM, EZ, Novem		1	1	1 NBT (1xG)

\* Aantal interviews, waarin vraag beantwoord is (NB totaal aantal interviews is 29)

**Wat betekent dit voor de Provincie Zuid-Holland?**

In de uitstraling van voorbeeldfunctie van de pilotprojecten hebben gemeenten en de provincie een taak te vervullen. Op verschillende manieren en met verschillende inhoud (kennis projecten of verslag van een gebeurtenis in het project) wordt aan de uitstraling als voorbeeldproject bijgedragen.

Door het overzicht dat de provincie heeft over de verschillende DBT-projecten in Zuid-Holland is de provincie een goede partij om als kennismakelaar op te treden en gemeenten naar elkaar door te verwijzen voor het uitwisselen van ervaringen. Hieraan is behoefte volgens geïnterviewden van de gemeenten.

Deze ervaringen kan de provincie ook meer gestructureerd aanbieden aan regionale kennisplatforms waarin gemeenten met elkaar in contact komen.

## **7. Rol, meerwaarde en focus Provincie Zuid-Holland**

De Provincie Zuid-Holland heeft voor zichzelf aan het begin van het DECOR-programma vastgesteld welke rol ze wilde spelen in de projecten. Maar hoe zien de betrokkenen van provincie, gemeenten en bedrijfsleven dit nu zelf na twee tot vier jaar samenwerking? Dit hoofdstuk gaat over de beeldvorming van de Provincie Zuid-Holland in DBT-projecten door de betrokkenen. En over de gewenste rol en focus voor de Provincie in DBT-projecten in het algemeen en pilotprojecten in het bijzonder.

Het hoofdstuk gaat in op:

- Rol van de provincie in de projecten (7.1);
- Meerwaarde van de betrokkenheid van de Provincie Zuid-Holland (7.2);
- Versterken meerwaarde provincie Zuid-Holland (7.3);
- Focus voor 2003 van de Provincie Zuid-Holland voor de projecten (7.4);
- De toekomstige rol van de Provincie Zuid-Holland voor DBT (7.5).

In de tabellen wordt weergegeven wat hierover in de interviews met betrokkenen van de projecten is gezegd. De vraag waarop de gegevens in de tabellen betrekking hebben, staat linksboven in de tabellen vermeld. De getallen hebben betrekking op het aantal interviews waarin de onderwerpen naar voren zijn gekomen. Een aantal tabellen uit dit hoofdstuk zijn terug te vinden in Bijlage 2 (bijlage separaat van dit rapport).

### **7.1 Rol provincie**

De meest genoemde rollen betreffen:

- financiële ondersteuning (in 65% van de interviews genoemd waarin de vraag gesteld is);
- inbrengen van kennis en ervaringen m.b.t. proces van duurzame ontwikkeling en inhoud van duurzaamheid op een bedrijventerrein (55%);
- duurzaamheid op de agenda zetten bij de betrokkenen en dit ook bewaken (55%);
- stimuleren en aanjagen van het proces van duurzame ontwikkeling van het bedrijventerrein (50%).



Zowel de geïnterviewden van de provincie als van de gemeenten en het bedrijfsleven zien het zwaartepunt voor de provincie in deze rollen. Verder ervaren gemeenten en bedrijfsleven enerzijds dat de provincie een rol speelt in het inbrengen van kennis en ervaringen. Anderzijds komt uit een aantal interviews (3 van 28) naar voren dat de provincie juist te weinig leerervaringen uit andere duurzame bedrijventerrein projecten inbrengt. Ook is de rol van de provincie soms niet duidelijk in het project. De provincie zou haar rol in het project met betrekking tot duurzame bedrijventerreinen meer binnen de provincie moeten profileren en coördineren. Zodat de provincie in regionale vraagstukken (ontsluiting bedrijventerreinen bijvoorbeeld) één lijn kan trekken.

Tabel 18 Rol van de provincie in de pilotprojecten volgens betrokkenen

Welke rol speelt de provincie met betrekking tot de pilots?	Prov. 8*	Rest 20*	Tot. 28*	Opmerkingen
<b>Financieel</b>				
Financiële ondersteuning	5	13	18	5 NBT, 4 BBT Subsidies en inzet van menskracht
Financiële ondersteuning was relatief klein		1	1	1 NBT In verhouding tot omvang project
<b>Proces en organisatie</b>				
Proces stimuleren / aanjagen	5	9	14	5 NBT, 2 BBT - door rol in uitvoering - door subsidieverlening
Provincie heeft het proces te weinig gestuurd		1	1	1 BBT
Rol was niet duidelijk of klein		4	4	3 BBT - Prov. ZH speelt geen rol, behalve top down 'droppen' van duurzaamheid
<b>Inhoud</b>				
Kennis en ervaringen inbrengen m.b.t. proces en inhoud duurzame bedrijventerreinen	5	11	16	5 NBT, 3 BBT
Duurzaamheid op agenda zetten en bewaken	5	11	16	5 NBT, 4 BBT - door rol in uitvoering - door subsidieverlening (voorwaarden stellen)
Weinig inbreng van leerervaringen uit andere DBT projecten		3	3	1 NBT, 1 BBT - provincie brengt weinig leerervaringen uit andere DBT projecten in - gemeente heeft geen behoefte aan inbreng kennis door provincie
<b>Divers</b>				
Rol van provincie m.b.t. nabijgelegen weg was niet afgestemd op rol bij DBT		1	1	1 NBT - Provincie moet intern DECOR beter profileren

\* Aantal interviews waarin vraag beantwoord is (NB totaal aantal interviews: 29)

## 7.2 Meerwaarde betrokkenheid provincie

Meerwaarde van de betrokkenheid van de provincie bij de pilots bestaat het meest uit:

- het inbrengen van kennis en ervaringen m.b.t. proces en inhoud van duurzame bedrijventerreinen (genoemd in 60% van de interviews waarin de vraag is gesteld);
- het proces voor duurzame ontwikkeling stimuleren/aanjagen (55%);
- financiële ondersteuning (40%, vooral gemeenten en bedrijfsleven).
- duurzaamheid op de agenda zetten en bewaken dat het een plek heeft in het proces (35%, vooral provincie).

Voor gemeente en bedrijfsleven zijn de eerste drie aandachtspunten het meest genoemd als meerwaarde van de provincie. De provincialen noemen alle aandachtspunten met uitzondering van financiële ondersteuning het meest. Financiële ondersteuning wordt door bedrijven en gemeenten veel vaker genoemd als meerwaarde dan door de provincie. Financiële ondersteuning is niet alleen nodig voor het uitvoeren van (haalbaarheid)studies maar zeer zeker ook om het gebrek aan kennis en/of capaciteit bij gemeenten op te vangen. Dit gebeurt steeds meer door inhuur van externe projectleiders (Prisma, Dordtse Kil III, Nieuw Mathenesse, Oosteind, Schelluinsestraat).

Sommigen geven aan dat de meerwaarde van de provincie niet duidelijk is. Als oorzaak hiervoor wordt genoemd dat het voor de betrokkenen niet duidelijk is welke rol de provincie speelt. Dit is naar voren gekomen in drie interviews met het bedrijfsleven en één interview met de gemeente. Op zich is het niet verwonderlijk dat het bedrijfsleven moeite heeft met het zien van de rol van de provincie. De provincie heeft immers nauwer contact met de gemeente in de projecten.

In één van de interviews is naar voren gebracht dat de inbreng van de provincie tegenviel en niet overkwam met de verwachtingen ten aanzien van de financiële ondersteuning en inhoudelijke inbreng.

Tabel 19 Meerwaarde betrokkenheid Provincie Zuid-Holland volgens betrokkenen

Welke meerwaarde heeft betrokkenheid van de provincie bij de pilots?	Prov. 8*	Rest 19*	Tot. 27*	Opmerkingen
<b>Proces en organisatie</b>				
Proces stimuleren / aanjagen	6	8	14	5 NBT, 3 BBT - 'anders was revitalisering pas over een paar jaar gestart'
Inbreng van netwerk	1	2	2	
In kunnen grijpen op cruciale momenten / conflicthantering	1	1	2	2 NBT, 1 BBT - 'vreemde ogen dwingen' - smeeroliefunctie op cruciale momenten - signaal afgeven naar ondernemers en gemeente dat provincie duurzame revitalisering belangrijk vindt - bestuurlijke druk uit kunnen oefenen wanneer nodig
Regionale afstemming	1	1	2	1 BBT
<b>Draagvlak, Betrokkenheid en Communicatie</b>				
Draagvlak genereren bij bedrijven en gemeenten	1	3	4	2 NBT, 1 BBT - smeerolie naar bedrijven toe op milieugebied; zonder Prov. was er niets met bodemvervuiling gedaan
<b>Inhoud</b>				
Kennis en ervaringen inbrengen mbt proces en inhoud DBT	6	10	16	5 NBT, 3 BBT
Duurzaamheid op agenda zetten en bewaken	6	3	9	3 NBT, 3 BBT - 'duurzaamheid tussen de oren brengen en houden' bij gemeente en ondernemers - integrale aanpak stimuleren, anders verkokerde en gefaseerde aanpak
<b>Financieel</b>				
Financiële ondersteuning	2	9	11	3 NBT, 3 BBT - kleinere gemeenten hebben financiële ondersteuning hard nodig
<b>Divers</b>				
Meerwaarde valt tegen		1	1	1 NBT - meerwaarde valt tegen. Prov vraagt veel, maar ondersteunt financieel en inhoudelijk weinig
Meerwaarde is niet duidelijk		4	4	3 BBT - rol niet duidelijk - meerwaarde van Prov. in projectgroep is niet duidelijk - inhoudelijke inbreng is te weinig - Prov. heeft top-down benadering
Meerwaarde voor provincie zelf: verduidelijking van positie	1		1	1 BBT - spin-off: provincie wordt door gemeente nu ook advies gevraagd over andere zaken. Algehele positie van provincie is duidelijker geworden

\* Aantal interviews waarin vraag beantwoord is (NB totaal aantal interviews: 29)

### 7.3 Versterking meerwaarde Provincie Zuid-Holland

De provincie kan haar meerwaarde volgens de geïnterviewden met name versterken door:

- sterker te regisseren, te sturen in de ontwikkeling van het DBT (genoemd in 50% van de interviews waarin de vraag is gesteld);
- meer inhoudelijke kennis en ervaringen in te brengen (40%);
- intern en extern veel duidelijker te maken wat de provincie voor de ontwikkeling van een DBT te bieden heeft (33%).

Gemeenten en het bedrijfsleven geven aan dat de provincie voor het bewaken van het duurzaam karakter van het bedrijventerrein en de voortgang, meer bestuurlijke druk zou mogen uitoefenen op partijen als gemeente of ontwikkelingsmaatschappijen (Dordtse Kil III, Oosteind, Prisma).

Hoewel de provincie al meerwaarde biedt door kennis en ervaringen in te brengen m.b.t. proces en inhoud, zou dit aspect nog wel verder kunnen worden versterkt.

Als mogelijkheden zijn genoemd:

- het formeren van kennisteam binnen de provincie die de gemeenten bijstaan bij de ontwikkeling van DBT en;
- het opzetten van een gegevensbank met concrete maatregelen m.b.t. duurzaamheid en de plek waarop die in het proces van de ontwikkeling moeten worden ingebracht.

Verder moet de provincie meer duidelijkheid scheppen wat ze aan ondersteuning biedt met betrekking tot DBT en DECOR. Dit moet intern duidelijker, omdat sommige provinciale pilottrekkers aangeven dat er niet altijd tijd beschikbaar is voor het beantwoorden van inhoudelijke vragen door collega's binnen de provincie. Ook speelt mee dat ondersteuning van een provinciale pilottrekker niet altijd en overal binnen de provincie prioriteit heeft.

Extern, bij gemeente en bedrijfsleven is niet altijd duidelijk wat van de provincie verwacht kan worden aan ondersteuning en wat de provincie met haar ondersteuning wil bereiken. Met andere woorden de profilering van DECOR kan/mag nog scherper. In veel interviews is gevraagd of bekend was waarom het betreffende project een DECOR-pilot was geworden. En of de doelstellingen van het DECOR-programma helder waren. Velen was het vaak niet duidelijk hoe een project tot een DECOR-pilot was geworden. Dit was niet of onduidelijk gecommuniceerd met de betrokkenen. De doelstellingen van het DECOR-programma waren bij de provinciale pilottrekkers wel bekend, maar bij gemeente en bedrijfsleven vaak niet of ten dele.

Sommige provinciale pilottrekkers vinden dat de ambitie van provincie ten aanzien van DBT verder verduidelijkt moet worden. Bijvoorbeeld door vast te stellen welke duurzaamheidsthema's in ieder geval moeten worden toegepast.

Zie Bijlage 2 tabel 20.

## 7.4 Focus 2003 Provincie Zuid-Holland inzake pilots

Op grond van de tabel 21 (zie Bijlage 2, separaat van dit rapport) is in 2003 voor de provincie een belangrijke taak weggelegd als het gaat om:

- het bewaken en stimuleren van de voortgang van de ontwikkeling van het DBT;
- bewaken dat de ambities met betrekking tot duurzaamheid vastgelegd worden dan wel overeind blijven in de uitvoeringsfase.

Alle betrokkenen vinden dit de twee belangrijkste aandachtspunten. Het derde punt dat vaak genoemd is door gemeente en bedrijfsleven is 'het actiever inbrengen van kennis m.b.t. duurzaamheid en het proces van de ontwikkeling van een DBT'.<sup>1</sup> Hieruit valt af te leiden dat gemeenten en bedrijfsleven naar de provincie 'kijken' om duurzaamheid een plek te geven in de ontwikkeling van DBT.

Per pilotproject komt het volgende beeld naar voren voor de gewenste focus van de provincie in 2003.

### *Dordtse Kil III:*

- Uitvoering van het uitvoeringsplan monitoren;
- Actievere procesbewaking (bijvoorbeeld door advies over organisatiestructuur project);
- Uitvoeringsplan en intentieovereenkomst vast laten stellen op bestuurlijk niveau;
- Kennis inbrengen op specifieke punten (bijvoorbeeld informatiemanagement);
- Opzet voor evaluatie van het project goed in beeld brengen;
- Meer helderheid creëren over ambitie van de provincie voor Dordtse Kil III en de rol van de provincie.

### *PrismA:*

- Partijen bij elkaar brengen;
- Actiever kennis inbrengen m.b.t. duurzaamheid en proces;
- Bewaken dat duurzaamheidsambities vastgelegd worden/overeind blijven in de uitvoering;
- Meer helderheid creëren intern en extern over ambitie van de provincie Hoefweg Noord en de rol van de provincie;
- Financieel blijven ondersteunen.

---

<sup>1</sup> Het lijkt alsof financiële ondersteuning voor 2003 voor de geïnterviewden een veel minder grote rol speelt dan in constatering over de rol en meerwaarde van de provincie. Echter, genoemde zaken als sterkere sturing, actievere procesbewaking, het bewaken van de plek van duurzaamheid in de uitvoering en het actiever inbrengen van kennis met betrekking tot duurzaamheid en het proces door de provincie/of door externe bureaus zullen ook een financiële provinciale bijdrage vergen.

*Gouwe Park:*

- Partijen bij elkaar brengen (met name rol spelen in informeren bedrijven over Gouwe Park);
- Actiever kennis inbrengen m.b.t. duurzaamheid en proces.

*Oosteind:*

- Bewaken/stimuleren van de voortgang
- Continuïteit waarborgen;
- Sterkere sturing/procesbewaking
- Zorgdragen voor goed projectmanagement;
- Partijen bij elkaar brengen (voor financiering aanmeervoorziening voor waterbus);
- Inbrengen van kennis en ervaring m.b.t. duurzaamheid;
- Bewaken dat duurzaamheidsambities overeind blijven in de uitvoering;

*Nieuw Mathenesse*

- Bewaken/stimuleren van de voortgang
- Continuïteit waarborgen;
- Sterkere sturing/procesbewaking
- Zorgdragen voor goed projectmanagement;
- Partijen bij elkaar brengen (voor financiering aanmeervoorziening voor waterbus);
- Actiever kennis inbrengen m.b.t. duurzaamheid en proces
- Bewaken dat duurzaamheidsambities vastgelegd worden en overeind blijven in de uitvoering;
- Financieel blijven ondersteunen.

*Groenendijk:*

- Regionale afstemming (zorg voor een regionaal kader voor de ontwikkeling van het bedrijventerrein)
- Partijen bij elkaar brengen.

*Binckhorst Noordwest:*

- Financieel blijven ondersteunen.

*Maaldrift II:*

- Bewaken en stimuleren van de voortgang;
- Bewaken dat duurzaamheidsambities overeind blijven in de uitvoering.

Het project Schelluinsestraat is in dit onderdeel niet meegenomen, aangezien dit project reeds is afgerond.

## 7.5 Toekomstige rol Provincie Zuid-Holland inzake DBT

De rol die de provincie nu speelt, wordt over het algemeen door de geïnterviewden positief gewaardeerd. Zij zien daar tevens de meerwaarde van. De rol van de provincie wordt vooral gezien als:

- faciliterend (financier, inbreng van kennis en ervaringen);
- stimulerend (proces stimuleren en aanjagen);
- regisserend (proces aanjagen, duurzaamheid op agenda zetten) en;
- bewakend (duurzaamheid op agenda bewaken).

De provincie moet haar rol als regisseur, stimulator en kennismakelaar verder uitbouwen. Ze kan haar meerwaarde in de projecten versterken door sterker te sturen in de projecten (dit hebben we ook gezien in de oplossingsrichtingen, leerervaringen en randvoorwaarden), meer bestuurlijke druk uit te oefenen en het proces actiever te bewaken. Dit betekent ook dat de provincie goed op de hoogte moet zijn van de lokale en regionale situatie. Hierdoor zal ze ook spanningen tussen lokale en regionale ambities eerder kunnen signaleren. Verder kan de provincie zo meer sturen op regionale afstemming voor DBT.

Daarnaast moet de provincie meer en/of zichtbaarder als kennismakelaar optreden. Tot slot moet de provincie intern én extern duidelijker communiceren welke ondersteuning in het kader van DECOR kan worden geboden.

Concreter geformuleerd gaat het om de volgende suggesties, zoals die uit de interviews met de pilot betrokkenen naar voren komen:

- Het inbrengen van kennis en ervaringen m.b.t. proces en inhoud van DBT (genoemd in 40% van de interviews waarin de vraag is gesteld);
- Financiële ondersteuning en ondersteuning bij het aanvragen van subsidies (33%);
- Kiezen voor provinciale betrokkenheid bij een select aantal DBT-projecten (25%). Uit de huidige pilots blijkt dat verreweg de meeste aandacht uitgaat naar: energie, water, vervoers- en parkmanagement
- Duidelijk zijn over de rol en de keuzes van de provincie met betrekking tot DBT (25%). Zie ook hierna

Zie Bijlage 2, tabel 22 (bijlage separaat van dit rapport).

Suggesties, zoals die uit het **groepsinterview** met provinciale medewerkers naar voren zijn gekomen, betreffen de volgende aandachtspunten. De provincie moet:

- DBT-projecten pro-actief stimuleren door middel van ruimtelijke ordening (Streekplan, toewijzen van bedrijventerreinen aan gemeenten);
- Voor strategische locaties accountmanager of projectcoördinator benoemen. Deze fungeert als aanspreekpunt van de provincie voor bedrijven en gemeente. Hieraan gaat dan vooraf dat met de actoren vooraf de strategische locaties moeten zijn benoemd waarbij de provincie betrokken wordt;

- Sturen op het opstellen van een integraal, gezamenlijk opgesteld kwaliteitsplan voor het DBT. De provincie kan/moet de kwaliteit van bedrijventerreinen op diverse aspecten vaststellen. Vervolgens moet de provincie ook een visie neerleggen over wat de kwaliteit van het bedrijventerrein zou moeten zijn (toekomstbeeld). Daarover hebben gemeente, bedrijven en provincie gezamenlijk iets te vertellen;
- Vaststellen welke DBT-projecten niet goed lopen en deze op gang helpen;
- Faciliteren en voorwaarden scheppen voor de ontwikkeling van DBT (bijvoorbeeld financier met voldoende middelen, geen symbolische bedragen);
- Inzicht hebben in welke partijen een rol spelen voor een DBT en deze bij elkaar brengen. Zowel binnen de provincie als daarbuiten;
- Proberen de organisatiegraad van bedrijven op bestaande terreinen te stimuleren. Bijvoorbeeld door te benadrukken bij gemeenten en bedrijfsleven dat dit een succesfactor is. Of door voorwaarden te stellen bij financiële ondersteuning en door geld voor opzet organisatie beschikbaar te stellen.

Over de focus qua doelgroep voor de provincie om duurzame herstructurering of –ontwikkeling op poten te zetten, lopen de meningen vooralsnog uiteen. Over het schaalniveau waarop de provincie zich zou moeten richten, is discussie:

- Bedrijventerrein of regionaal niveau. Dat kan niet van tevoren worden vastgesteld. Dit hangt af van de problematiek op het bedrijventerrein;
- Volgens sommige provincialen -moet gekozen worden voor bedrijventerreinen met een regionale functie of regionale problematiek.
- Richt de provincie zich in de toekomst hoofdzakelijk alleen nog op het enthousiasmeren van alleen bedrijven (vraaggericht duurzaamheid oppakken)?

### **Wat betekent dit voor de Provincie Zuid-Holland?**

Op grond van de belangrijkste conclusies zijn de volgende voorlopige aanbevelingen te formuleren:

- *Rol van regisseur, stimulator en kennismakelaar verder uitbouwen:* De rol die de provincie nu speelt, wordt over het algemeen door de geïnterviewden positief gewaardeerd. De provincie moet haar rol als regisseur, stimulator en kennismakelaar volgens de geïnterviewden verder uitbouwen. Ze kan haar meerwaarde in de projecten versterken door sterker te sturen in de projecten meer bestuurlijke druk uit te oefenen, het proces actiever te bewaken en duurzaamheid op de agenda te zetten en te bewaken. Dit betekent ook dat de provincie goed op de hoogte moet zijn van de lokale en regionale situatie. Hierdoor zal ze ook spanningen tussen lokale en regionale ambities eerder kunnen signaleren. Verder kan de provincie zo meer sturen op regionale afstemming voor DBT;



- *Strategische discussie* intern voeren over het borgen van duurzaamheid en bedrijventerreinen. De belangrijkste vragen hierbij zijn:
  - brengt de provincie vanuit een vraaggerichte aanpak duurzaamheid verder en sluit hierbij met name aan op de ontwikkelings- en investeringsdynamiek van bedrijven?
  - of brengt de provincie vanuit een aanbodgericht aanpak duurzaamheid verder en legt dat verder vast in allerlei beleids- en/of strategische nota's?
  
- *Meer aandacht voor interne samenwerking en afstemming*: duurzaamheid en bedrijventerreinen raakt veel actoren binnen de provincie. Accountmanagers EZ, medewerkers gebiedsgericht beleid, themacoördinatoren duurzaamheid, Streekplanuitwerkers, bestemmingsplan toetsers etc. Goede afspraken over wie doet wat en wie loopt waar en wie is voor wat verantwoordelijk, is hierbij essentieel. Niet alleen intern voor het provinciaal management, maar ook voor de buitenwacht (gemeenten, regio's en steeds vaker ook bedrijven). Uit het groepsinterview komt naar voren dat het werken met accountmanagers of projectcoördinatoren vanuit de provincie hiervoor als noodzaak wordt gezien.
  
- *Meer aandacht voor regionale afstemming*: De provincie kan aan de regionale afstemming bijdragen door hiervoor in de regionale overlegstructuren meer aandacht te vragen en ook diepgaander informatie te eisen van de gemeenteambtenaren. Dit kan ook door het initiatief te nemen voor het opstellen van regionale visies of door hier haar bijdrage aan te leveren. Via betrokkenheid bij projecten kan de provincie ook sturen op regionale afstemming. Een centraal aanspreekpunt (i.e. projectcoördinator/accountmanager) vanuit de provincie voor provincialen en externe partijen wordt voor het bovenstaande noodzakelijk geacht. Tot slot kan de provincie proberen de concurrentie tussen gemeenten te verminderen. Bijvoorbeeld door een regionaal vereveningsfonds of door regionale ontwikkelingsmaatschappijen op te zetten;
  
- *Meer actief als kennismakelaar*: Door het overzicht dat de provincie heeft over de verschillende DBT-projecten in Zuid-Holland is de provincie een goede partij om als kennismakelaar op te treden en gemeenten naar elkaar door te verwijzen voor het uitwisselen van ervaringen. Hieraan is behoefte volgens geïnterviewden van de gemeenten omdat gemeenten zelf te weinig capaciteit hebben om ervaring en kennis op te bouwen. Deze ervaringen kan de provincie ook meer gestructureerd aanbieden aan regionale kennisplatforms waarin gemeenten met elkaar in contact komen.

## 8. Resultaten werkconferentie

In dit hoofdstuk worden op hoofdlijnen de resultaten van de werkconferentie weergegeven die op 4 februari 2003 is gehouden. Voor deze werkconferentie waren de geïnterviewden van de pilotprojecten uitgenodigd en mensen van Provincie Zuid-Holland die betrokken zijn bij (duurzame) bedrijventerreinen.

Het doel van de werkconferentie was tweeledig:

- Reactie van de geïnterviewden op de resultaten van de interviews;
- Verdieping van de resultaten van de interviews.

De deelnemers waren voorafgaand aan de werkconferentie de voorlopige conclusies en aanbevelingen toegezonden met daarbij gevoegd tabellen met meer gedetailleerde informatie. De reactie op de resultaten van de interviews werd gepeild door de deelnemers drie vragen voor te leggen:

- Wat herkent u?
- Wat mist u?
- Wat herkent u niet of waar bent u het niet mee eens?

De resultaten van de interviews zijn verder uitgediept en aangevuld in vier parallelsessies (zie paragraaf 8.2). Zie Bijlage 7 (bijlage separaat van dit rapport) voor een uitgebreid verslag van de werkconferentie en de deelnemerslijst. Hieronder worden de belangrijkste reacties op de voorlopige resultaten en conclusies en de resultaten op hoofdlijnen uit parallelsessies weergegeven.

### 8.1 Belangrijkste reacties op resultaten op hoofdlijnen

De deelnemers van de werkconferentie herkennen zich in de presentatie van de resultaten op hoofdlijnen. Hieronder worden de belangrijkste aanvullingen van de deelnemers weergegeven.

#### *Opmerkingen algemeen/leerervaringen/accenten*

- Er moet duidelijkheid zijn over wat duurzaamheid oplevert voor ondernemers, 'what is in it for me'. Maar de overheid moet zich ook realiseren dat bedrijven ook een maatschappelijk verantwoordelijkheid voelen
- Opmerking/leerervaring over synergie tussen economie en ecologie (dit biedt de gemeente mogelijkheden voor contact met bedrijven). Voorbeeld van een synergie tussen economie en ecologie is het niet saneren van licht vervuilde grond op een bedrijventerrein, maar het gebruiken voor het ophogen van het terrein, als buffer voor de infiltratie van regenwater in de grond.
- Knelpunt in ontwikkeling DBT: verschil in belangen en houding van de verschillende betrokken afdelingen in de Provincie.

*Opmerkingen over (toekomstige) rol Provincie:*

- Provincie moet de boodschap overbrengen dat er synergie is tussen economie en ecologie. En dat daar kansen liggen in plaats van bedreigingen;
- Een andere rol die de provincie heeft is bedrijven uitleggen wat duurzaamheid is (concreet: waar moet je voor een bedrijventerrein aan denken) en wat dit voor ondernemers betekent. Wat ook kan helpen, is het soepeler toetsen van bestemmingsplannen voor duurzame bedrijventerreinen. Zodat het actualiseren van het bestemmingsplan niet blijft hangen op een goot o.i.d. op regionaal niveau bedrijven benaderen;

*Aanbevelingen voor provincie:*

- De provincie moet duurzaamheid op bedrijventerreinen vermarkten (op een marketingachtige manier) en zich richten op bedrijven. En in de boodschap duidelijk maken wat het verschil is voor bestaande en voor nieuwe bedrijventerreinen. Meer aandacht in de aanbevelingen voor een directe lijn met de bedrijven (Kamer van Koophandel, ondernemersverenigingen). Discussie over of dit wel een rol is voor de provincie. Conclusie: provincie en gemeente moeten samen bedrijven aanspreken;
- Kies als provincie voor betrokkenheid bij een aantal bedrijventerreinen. Dit moet apart benoemd worden in de aanbevelingen. Creëer een paar succesverhalen i.p.v. vele halve successen. En kies gevarieerde succesprojecten.

## **8.2 Resultaten parallelsessies**

De resultaten van de interviews zijn verder uitgediept en aangevuld in een viertal parallelsessies met de volgende onderwerpen:

1. Het concretiseren van oplossingsrichtingen;
2. Inhoudelijke leerervaringen met betrekking tot energie en intensief ruimtegebruik;
3. Inhoudelijke leerervaringen met betrekking tot vervoermanagement en parkmanagement;
4. Regionale afstemming.

In Bijlage 7 (bijlage separaat van dit rapport) is een uitgebreid verslag van deze parallelsessies weergegeven. Hieronder zijn met name de resultaten weergegeven die betrekking hebben op de rol van de provincie en de inhoudelijke leerervaringen. In paragraaf 8.2.5 zijn de inhoudelijke leerervaringen weergegeven die ter voorbereiding op de werkconferentie naar boven zijn gekomen.

### 8.2.1 Parallelsessie 1: Oplossingsrichtingen concretiseren

*Doel van de sessie:* vier belangrijke oplossingsrichtingen concreter maken: hoe is deze oplossing nu te realiseren? Uit de interviews is volgende top vier aan oplossingsrichtingen naar voren gekomen:

1. Vroegtijdig betrekken van bedrijven, organiseren van bedrijven en het helder informeren van bedrijven;
2. Tijd en capaciteit vrijmaken/inhuren voor realisatie DBT door gemeenten;
3. Vroegtijdig duurzaamheid in het proces brengen, concretiseren en vastleggen;
4. Bestuurlijke betrokkenheid van provincie bij gemeenten inzake duurzaamheid.

#### ***Vroegtijdig betrekken van bedrijven, organiseren van bedrijven en het helder informeren van bedrijven***

Dit zijn meerdere oplossingsrichtingen in één, die bovendien anders uitpakken voor nieuwe en bestaande bedrijventerreinen. Er wordt gefocust hoe bedrijven vroegtijdig kunnen worden betrokken bij een nieuw bedrijventerrein

Voor een nieuw bedrijventerrein zijn de bedrijven in principe niet bekend. Wel leert de ervaring dat de bedrijven op een nieuw bedrijventerrein voor 70% uit de regio komen. Bedrijven kunnen gemakkelijker worden aangesproken dan gedacht. Grofweg zijn voor een nieuw bedrijventerrein drie mogelijkheden te onderscheiden:

1. het bedrijf is al actief op zoek naar een nieuwe plek en heeft interesse kenbaar gemaakt bij Kamer van Koophandel, de afdeling Economische Zaken/Grondbedrijf van de gemeente(n) waar het zich wil vestigen of een ontwikkelingsmaatschappij of projectontwikkelaar als het al duidelijk is om welk bedrijventerrein het gaat;
2. het bedrijf is niet actief op zoek naar een nieuwe plek en raakt door informatie over ontwikkelingen in de regio geïnteresseerd in een duurzaam bedrijventerrein dat wordt ontwikkeld;
3. de gemeente (soms provincie) en/of ontwikkelingsmaatschappij c.q. projectontwikkelaar is actief op zoek naar bedrijven die op het desbetreffende bedrijventerrein passen.

Provincie kan bijdragen aan een vroegtijdige betrokkenheid van bedrijven door het profiel van een DBT duidelijk te maken en bedrijven directer aan te spreken en te informeren.

#### ***Tijd en capaciteit vrijmaken/inhuren voor realisatie DBT door gemeenten***

De provincie kan ervaringen van (gemeentelijk) projectleiders over de benodigde tijd, planningen, kennis en vaardigheden voor DBT verzamelen en ter beschikking stellen aan gemeenten via bijeenkomsten, cursussen of voorlichtingsmateriaal.

***Vroegtijdig duurzaamheid in het proces inbrengen, concretiseren en vastleggen***  
**Ultieme randvoorwaarde** voor vroegtijdig inbrengen van duurzaamheid is dat er draagvlak voor is. Andere randvoorwaarde is om als provincie bij de gemeente (en bedrijven) het besef te creëren dat je duurzaamheid ook kunt vastleggen in verschillende instrumenten.

De provincie moet gemeenten en bedrijven goed voorlichten waar je duurzaamheid kunt vastleggen en in welke mate (hoe gedetailleerd). Verder moet ze kennis overdragen over prestaties op het gebied van duurzaamheid: succesverhalen beschrijven en excursies organiseren. Hierbij moet dus de inhoud op de voorgrond staan: wat gepresteerd, hoeveel tijd en geld gekost en hoeveel opgeleverd (geld en milieu);

***Sterkere bestuurlijke betrokkenheid of daadkracht van de provincie naar gemeenten inzake duurzaamheid***

Sterkere bestuurlijke betrokkenheid gaat om het aanspreken van gemeente door de provincie op afspraken met betrekking tot duurzaamheid (bewaken plek duurzaamheid, sturen proces). Maar ook signaleren waar plannen van de gemeente met elkaar conflicteren en de gemeente daarop aanspreken. Tot slot kan het ook helpen bij het stellen van prioriteiten op bestuurlijk en ambtelijk niveau binnen de gemeente. Constatering deelnemers: bestuurlijke betrokkenheid nooit zonder ambtelijke betrokkenheid/wil kan.

Reactie deelnemers van gemeenten op deze oplossingsrichting:

- Bestuurlijke dekking bij provincie wordt niet echt gevoeld (ambtelijke dekking wel). Dat zou echter wel gewenst zijn;
- Bestuurlijke dekking vanuit provincie is noodzakelijk, aangezien duurzaamheid bij de gemeente van de agenda's dreigt te verdwijnen. Dit hangt weer samen met associatie 'duurzaamheid is duur';

De provincie kan voor sterkere bestuurlijke betrokkenheid en daadkracht zorgen door:

- Regelmatig contact op bestuurlijk niveau tussen gemeente en provincie en zeer regelmatig op ambtelijk niveau;
- heldere (SMART) afspraken en terugkomen hierop in de uitvoering ervan;
- de bestuurlijke betrokkenheid te verankeren in de organisatiestructuur van het project: Gedeputeerde in de Stuurgroep bijvoorbeeld;
- een vertegenwoordiger van bestuurlijk niveau van de provincie op bijeenkomsten van ondernemers op een bedrijventerrein aanwezig te laten zijn. Kies voor een aantal terreinen waar dit gebeurt.

## 8.2.2 Parallelsessie 2: inhoudelijke leerervaringen energie

De parallelsessie start met een aftrap van een energiedeskundige van de Provincie Zuid-Holland over zijn leerervaringen met het thema 'energie en duurzame bedrijventerreinen'. Deze komen vooral uit de pilots Dordtse Kil III, Gouwe Park en Maaldrift II, in mindere mate uit de projecten Oosteind en Oudeland.

### *Ambities voor energie*

Uit de discussie komen de volgende conclusies:

- Vooraf een ambitie stellen, is goed als streven voor de langere termijn. Maar heeft weinig sturingskracht in het begin van een project. Men geeft er de voorkeur aan om naast de ambitie voor de langere termijn, uitgangspunten vast te stellen waarlangs gewerkt gaat worden. Uitgangspunten die men noemt staan beschreven in Bijlage 7 (bijlage separaat van dit rapport);
- De uitgangspunten vastleggen en besluiten nemen tot op bestuurlijk niveau;
- Een ambitie van 30-50% CO<sub>2</sub>-reductie lijkt reëel, gezien de reductiepercentages die de afgelopen 10 jaar zijn bereikt op bedrijfsniveau (1-2%) en gezien de levensduur van een bedrijventerrein (20-25 jaar). Deze ambitie zou je als streven moeten willen hanteren.

### *Aanpak*

- Collectieve maatregelen zijn moeilijk te realiseren als bedrijven die zich vestigen niet bekend zijn. In de projecten Dordtse Kil III en Gouwe Park blijkt dat de ambitie voor energie vooral ingevuld moet worden met maatregelen op bedrijfsniveau (energiezuinig bouwen, energiezuinige processen). Op Maaldrift II was zijn collectieve maatregelen wel mogelijk. Dit is namelijk een klein terrein en de bedrijven die zich vestigen zijn bekend (actieve acquisitie). De plannen konden daar samen met deze ondernemers worden ontwikkeld;
- Laat niet allerlei haalbaarheidsstudies voor energie uitvoeren, maar gebruik ervaringsdeskundigen en studies van andere projecten. Op die manier kun je snel een referentiebeeld opbouwen. De noodzakelijke studies kunnen dan veel gericht zijn. Dit voorkomt lange studietrajecten die het proces vertragen. Door lange studietrajecten kun je de boot missen in het voortschrijdende proces van de herstructurering of de ontwikkeling van het terrein. Je gaat achter de feiten aan lopen (Dordtse Kil III). De provincie zou hier een goede rol kunnen vervullen als kennismakelaar.
- Voorkom koudwatervrees om te praten met andere grondeigenaren op het terrein. Voor het realiseren van energiemaatregelen moeten alle grondeigenaren zich aan een gezamenlijke aanpak verbinden. Hiervoor is het nodig dat vanaf het begin samen wordt gewerkt.

*Randvoorwaarden vestigingsbeleid, inrichting en beheer***Vestigingsbeleid:**

- Energiedoelen moeten verbonden worden aan de voorwaarden voor de grond-uitgifte;
- Bij meerdere grondeigenaren moeten deze eigenaren overeenstemming met elkaar hebben over de eisen bij grondverkoop. Indien overeenstemming niet lukt dan dit proberen juridisch te regelen. In het project PrismA volgt men deze laatste weg;
- In twee projecten werkt men met een kaveladvies (Gouwe Park, Dordtse Kil III). Dit lijkt een zinvol instrument voor bijvoorbeeld het onderwerp vervoer. Wellicht is dit instrument ook te gebruiken voor energie als het noodzakelijk is om warmtevragers en warmtebieders bij elkaar te brengen. Op DKIII bleek dit uiteindelijk moeilijk door de gefaseerde uitgifte van het terrein en de afhankelijkheid die zo gecreëerd wordt tussen bedrijven;
- Segmentering van het bedrijventerrein en een gericht vestigingsbeleid zijn nodig voor sommige collectieve maatregelen. Op Maaldrift worden alleen bedrijven toegelaten die zich binden aan het gekozen energiesysteem.

**Inrichting:**

- Energiedoelen vastleggen in het bestemmingsplan;
- Ruimte reserveren in het inrichtingsplan voor energie-infrastructuur;
- Werken met een flexibel bestemmingsplan. Het gaat dan met name om ruimte te reserveren voor toekomstige energie-infrastructuur.

**Beheer:**

- Parkmanagement in welke vorm dan ook is een randvoorwaarde voor een duurzamer energiebeheer op bedrijventerreinen. In het begin kun je waarschijnlijk beter spreken van projectmanagement en later groeit dat toe naar parkmanagement.

**‘Parkmanagement’ is nodig voor:**

- Totstandkoming van collectieve maatregelen en infrastructuur;
- Beheer van collectieve maatregelen;
- Het entameren van nieuwe maatregelen in de toekomst en het continueren van de energie-ambitie;
- Een randvoorwaarde is dat er in de ‘parkmanagement-organisatie’;
- Deskundigheid op het gebied van duurzaamheid en energie aanwezig is. Dit kan in de vorm van een ‘energie-dienst’, betrokkenheid van de milieudienst of de energiecoördinator van de gemeente. Als overheid moet je dicht op parkmanagement blijven zitten en de verantwoordelijkheid niet volledig overdragen aan een commerciële partij. Hiermee verlies je de communicatie met ondernemers nodig voor de entameringsfunctie en loop je het risico dat er te weinig deskundigheid op het gebied van duurzaamheid en energie in de organisatie zit.

### *Rol provincie*

Kennismakelaar: op dit moment is er al zoveel ervaring opgedaan, dat het niet meer nodig moet zijn dat bij ieder project weer opnieuw brede energiestudies worden gedaan. Er moet een referentiebeeld beschikbaar zijn op basis waarvan snel gekozen kan worden voor gerichte studies. De provincie kan een rol spelen in het bij elkaar brengen van ervaring. Een ander mogelijkheid is om ervaringsdeskundigen die we nu vanuit de pilotprojecten hebben in te zetten bij nieuwe projecten.

### **8.2.3 Parallelsessie 3: Inhoudelijke leerervaringen vervoer- en parkmanagement**

Hieronder zijn de randvoorwaarden benoemd voor met name vervoermanagement die uit de discussie met de deelnemers naar voren zijn gekomen. Vervolgens is kort benoemd wat de rol van de overheid in vervoer- en parkmanagement is.

#### *Randvoorwaarden voor vestiging:*

Met betrekking tot segmentering:

- Cluster bedrijven met veel vervoersbewegingen op een goed ontsloten terrein met goede infrastructuur;
- Dit vereist **regionale** afstemming.

#### *Randvoorwaarden voor inrichting:*

- Zorg vóór de aanleg van het terrein voor een goede ontsluiting, daarna pas andere eisen stellen;
- Zorg voor een behoorlijk OV op terrein en veilige fietspaden (waarop frequent wordt gefietst)
- bedreiging voor vervoersmanagement is arbeidsvoorwaardenbeleid (hoe houd ik mijn personeel, hoe houd ik ze tevreden). Leerervaring: fiscale maatregelen (bijv. lease-auto's) leveren meer effect dan adviezen over vervoermanagement aan bedrijven;
- bedrijfsterreinmanagement kan opgepakt worden door private partij.

#### *Rol overheid in vervoermanagement/parkmanagement:*

t.a.v. parkmanagement:

- regelen via gronduitgifte (bepaald bedrag van grondverkoop voor parkmanagement reserveren);
- basisprioriteiten voor parkmanagement zijn orde, netheid en veiligheid op het terrein.

voor bestaand bedrijventerrein moet overheid:

- belang voor bedrijf benoemen/vaststellen;
- kennis over parkmanagement overdragen aan bedrijven;
- niet direct over geld praten met bedrijven, maar eerst over ambities en gemeenschappelijke doelstelling.



Bedreiging voor parkmanagement is een slecht georganiseerd bedrijfsleven

#### **8.2.4 Parallelsessie 4: Regionale afstemming**

Als voorbeeldfunctie van regionale samenwerking geldt de regio Zuid-Holland Zuid. Deze regio heeft momenteel een concept-uitwerkingsprogramma Duurzame herstructurering bedrijventerreinen gereed. Op korte termijn vindt besluitvorming in REO-verband plaats. Het procesmanagement rondom het uitwerkingsprogramma is mogelijk gemaakt vanuit DECOR en uitbesteed aan een extern adviseur.

##### ***Wat kunnen andere regio's hier van leren?***

In de discussie worden een viertal vragen behandeld. Hieronder zijn de belangrijkste antwoorden op de vragen samengevat.

##### ***Wat maakt dat in Zuid-Holland Zuid regionale samenwerking van de grond komt?***

Ten eerste is er een soort 'wij-gevoel' ontstaan. Dit komt door de notie dat de problematiek de individuele gemeenteschaal overschrijdt (herstructurering van bedrijventerreinen is een grote (regionale) opgave). Wij-gevoel kan overigens ook ontstaan wanneer een regio te maken krijgt met ontwikkelingen die van buitenaf op een regio afkomen en die als 'bedreigend' worden ervaren. Hoeksche Waard is hiervan een voorbeeld.

Ten tweede hebben enkele lopende visie-projecten een positieve uitwerking gehad naar de opstap naar regionale samenwerking. Shipping Valley bijvoorbeeld (regio Drechtsteden).

##### ***Wat maakt regionale afstemming belangrijk?***

Het besef dat je samen meer kunt (bereiken). Deze algemene notie is als volgt geconcretiseerd:

- Voor herstructurering heb je schuifruimte nodig. Er is dus een relatie tussen nieuw te ontwikkelen locaties en de te herstructureren locaties. Dit overstijgt het gemeentelijke, individuele schaalniveau;
- Deze samenhang noopt tot optimale allocatie van bedrijvigheid. Om dat waar te maken is ten tweede een goede segmentering van bedrijventerreinen noodzakelijk;
- Op regionaal niveau ontstaan zo mogelijkheden voor duurzaam ruimtegebruik;
- Een ander aspect betreft de impact van de locatiekeuze van nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen op verkeer en vervoer, landschappelijke inpassing, water (stroomgebieden);
- Tot slot is het bundelen van capaciteit (tijd) en geld belangrijk inzake regionale samenwerking.

*Wat zijn dan de noodzakelijke randvoorwaarden?*

1. Problematiek moet groot genoeg zijn en worden (h)erkend door gemeenten in de regio. Er moet daarnaast een zekere urgentie zijn;
2. Bestuurlijke constellatie: bestuurlijke inbedding door bestuurlijke samenwerking is een belangrijke randvoorwaarde;
3. er moet professioneel een regionale strategie worden ontwikkeld en dat moet procesmatig worden begeleid.
4. Om het programma uit te kunnen voeren is het noodzakelijk geldstromen te regelen en bundelen.

*Wat betekent dit voor de rol van de provincie?*

Vooraf: de totstandkoming van het uitwerkingsprogramma Zuid-Holland Zuid is fors gefaciliteerd door provincie/DECOR. Financiële ondersteuning heeft plaatsgevonden en er is een procesmanager ingehuurd. Deze aanpak is tot nu toe vruchtbaar gebleken.

Indien de provincie Zuid-Holland regionale samenwerking verder wil promoten en stimuleren zijn de onderstaande aanbevelingen gedaan (deelnemers):

- Bekijk vanuit provinciale optiek welke (sub)regio's belangrijk zijn en maak hieruit een keuze van de meeste interessante regio's (er is geen getal genoemd, bijvoorbeeld maximaal vier of vijf)
- Probeer in die regio's samenwerking te promoten en stimuleren: praat met de actoren en ga na in hoeverre er potentieel draagvlak bestaat voor samenwerking. Indien de indruk ontstaat dat het draagvlak te gering is, gaat de provincie niet door met duwen/trekken/sjorren. Durf te stoppen.
- Indien er wel een soort wij-gevoel ontstaat, dan faciliteert de provincie de totstandkoming van regionale samenwerking à la Zuid-Holland Zuid. Dus ondersteuning bij programmamanagement. Uitgangspunt hierbij: het gaat wel om tijdelijke facilitering. Op termijn zal de regio het zelf moeten oppakken;
- Als er in een regio sprake is van een erg groot provinciaal belang: dan zal overwogen moeten worden of de provincie gaat deelnemen/participeren in een (op te zetten) regionale ontwikkelingsmaatschappij.

### **8.2.5 Inhoudelijke leerervaringen ter voorbereiding op de werkconferentie**

Ter voorbereiding op de werkconferentie hebben een aantal themadeskundigen van de Provincie Zuid-Holland en provinciale pilottrekkers hun leerervaringen voor de verschillende duurzaamheidsthema's in de pilotprojecten op papier gezet.

Ter aanvulling op de resultaten van de parallelsessies volgt hieronder per thema een compilatie van de belangrijkste inhoudelijke leerervaringen:

### *Energie*

- Gelet op de levensduur van bedrijventerreinen is een CO<sub>2</sub> reductiedoelstelling van 30-50% nauwelijks ambitieus te noemen. Toch blijkt zo'n ambitie op voorhand niet realiseerbaar. Dit pleit voor een stapsgewijze aanpak, waarbij periodiek aanvullende maatregelen kunnen worden genomen. Bijvoorbeeld het elektriciteitsnet zo dimensioneren dat vanaf het terrein in de toekomst ook elektriciteit opgewekt uit zonne-energie geëxporteerd kan worden;
- Vraagbeperking of efficiëntieverbetering lijkt een goede mogelijkheid voor grote kantoren en productiebedrijven;
- Voor bedrijven met veel vraag naar warm drinkwater zijn zonneboilers interessant;
- Parkmanagement is een belangrijk instrument voor het realiseren van energie-maatregelen. Vooraf kan namelijk weinig besparing concreet worden vastgelegd.

### *Water*

- Naburig oppervlaktewater kan gebruikt worden als proceswater.

### *Intensief ruimtegebruik*

- Dubbel grondgebruik lijkt te duur. Voor PrismA is onderzoek gedaan waaruit blijkt dat de financiële haalbaarheid geen onoverkomelijke problemen oplevert. De meerkosten van intensief ruimtegebruik worden daar neergelegd bij de bedrijven. Zij moeten aan eisen voor ruimtegebruik voldoen als zij zich op het DBT willen vestigen;
- Intensief ruimtegebruik kan in het bestemmingsplan worden verwoord op hoofdlijnen en in uitvoeringsplannen concreter worden gemaakt;
- Het meest essentiële is dat de overheid (gemeente en provincie) zelf het goede voorbeeld geven inzake intensief ruimtegebruik. Dus de openbare inrichting en het beheer van een bedrijventerrein zorgvuldig uitvoeren. Anders krijg je de bedrijven niet mee. Voorbeeld: geen groen en waterpartijen op eigen kavel, maar wel in de openbare ruimte. En zo dat dit de uitstraling van het terrein positief beïnvloedt. De provincie kan het goede voorbeeld geven door een regionale visie op het vestigen van milieuhinderlijke bedrijven te ontwikkelen en uit te dragen. Door uitplaatsing van deze bedrijven ontstaat dan weer ruimte voor inbreiding en hoogwaardige/kantoorhoudende functies;
- Voor PrismA geldt dat in het kader van het uitgiftebeleid een gesprek wordt gehouden met geïnteresseerde bedrijven. Hun ambities worden besproken en vergeleken met de planambities. Op grond hiervan wordt de bedrijven een kavel toegewezen in plaats van dat de bedrijven zelf een kavel kiezen. Er is nog geen ervaring opgedaan met de weerslag van de huidige economische situatie op het vasthouden aan deze planambities. En met de reactie van de bedrijven.

### *Vervoermanagement*

- In het algemeen heeft vervoermanagement in de opzet van de pilotprojecten te weinig aandacht gekregen. Vervoer wordt vaak niet als hoofdprobleem gezien voor de ontwikkeling of revitalisering. De zaken die direct aan het terrein te relateren zijn, staan beter op het netvlies dan verkeer en de invloed ervan op de omgeving buiten het terrein;
- Het werken met een mobiliteitsprofiel en een bereikbaarheidsprofiel is een voorwaarde om knelpunten en kansen in beeld te krijgen;
- Voor vervoermanagement zijn ook maatregelen op bedrijventerreinniveau nodig, zoals bijvoorbeeld collectief busvervoer. Daarom is het nodig om vervoermanagement in parkmanagement op te nemen;
- Ambities voor vervoermanagement moeten veel beter worden vastgelegd en vertaald in de grondprijzen of in verplichte deelneming aan een basispakket van parkmanagement;
- De provincie kan vervoermanagement een betere plek geven door met alle andere partners een bedrijventerrein als geheel te bekijken en een goed, op maat gemaakt plan te maken. In plaats te starten met een ideaal zonder de vervoerskundige consequenties te overzien. De gemeente speelt hierin een hoofdrol en moet door de provincie meer worden gefaciliteerd;
- De beleidscoördinatie binnen de provincie is (nog) niet gericht op het ondersteunen van de ontwikkeling van DBT. Bijvoorbeeld de provincie investeert wel in verkeer en vervoer, maar legt bij de ontwikkelingsmaatschappij geen duidelijke randvoorwaarden neerlegt voor hun inspanning. Of de afdeling Ruimtelijke Ordening maakt de randvoorwaarden voor de aard van de ontsluiting van het terrein niet helder;
- De provinciale pilottrekkers komen veelal vanuit de milieuhoeke en hebben daardoor nog onvoldoende inzicht in vraagstukken rondom ruimtelijke ordening, verkeer en economie.

### *Parkmanagement*

- Ambities voor duurzaamheid moeten veel beter worden vastgelegd en vertaald in grondprijzen. Of in verplichte deelneming in een basispakket van parkmanagement. Dit voorkomt 'freeriders', die profiteren van de inspanningen van andere bedrijven;
- Parkmanagement is een belangrijk instrument voor de realisatie van duurzaamheidsmaatregelen (bijvoorbeeld energiebesparing, vervoermanagement). In het basispakket voor parkmanagement moet niet alleen zaken bevatten die op korte termijn profijt opleveren voor bedrijven. Anders delven zaken als vervoermanagement het onderspit. Gemeente en/of provincie moeten daarom een vinger in de pap hebben bij het bepalen van het basispakket;
- Er is nog weinig ervaring bij gemeenten, bedrijvenschappen of projectontwikkelaars bij wat bedrijven willen betalen voor extra faciliteiten en een duurzame uitstraling. Men is daardoor bang de bedrijven af te schrikken. Dus wordt vaak gekozen voor een zo beperkt mogelijk pakket voor parkmanagement. In dit pakket worden de zaken geregeld die de overheid geregeld wil zien en die mee-

- lifters later in het proces kunnen voorkomen. Bijvoorbeeld beveiliging, bewegwijzering, onderhoud van het terrein en een verplichte bijdrage voor parkmanagement;
- Belangrijk is dat voor ieder bedrijf vanaf het begin helder is dat ze moeten meewerken en moeten meebetalen;
  - Invoering van parkmanagement voor een nieuw bedrijventerrein lijkt het best gefaseerd te kunnen worden ingevoerd.

### **Wat betekent dit voor de provincie?**

- De provincie moet duurzaamheid op bedrijventerreinen meer direct en op een marketingachtige manier bij bedrijven onder de aandacht brengen. Ze heeft hierbij een aantal boodschappen over te brengen:
  - er is synergie tussen economie en ecologie (kansen in plaats van bedreigingen);
  - wat betekent duurzaamheid concreet voor een bedrijventerrein is en voor ondernemers. Hierbij moet de provincie duidelijk maken wat het verschil is voor nieuwe en bestaande bedrijventerreinen.
- De provincie moet het aanspreken van bedrijven in samenspraak met de gemeenten oppakken.
- Kies als provincie voor betrokkenheid bij een aantal duurzame bedrijventerreinen. Creëer een paar succesverhalen in plaats van veel halve successen;
- De provincie kan de vroegtijdige betrokkenheid van bedrijven vergemakkelijken door:
  - Duidelijke keuzes te maken in het profiel voor bedrijventerreinen (type bedrijven) in een regio;
  - Het profiel van een bedrijventerrein in een vroeg stadium helder te communiceren. Niet alleen naar gemeenten, maar ook naar bedrijven in de regio (via ondernemersverenigingen, Kamer van Koophandel).
- De provincie moet de rol van kennismakelaar verder uitbouwen:
  - Door kennis en ervaringen van gemeenten over de tijd die een DBT kost, de planning en de eisen die een DBT stelt aan de projectleider aan andere gemeenten over te dragen;
  - Door referentiebeelden te maken voor duurzaamheidsthema's als energie. Op basis van die referentiebeelden kan dan snel worden gekozen voor een gerichte studie in plaats van breed aangepakt onderzoek op hoofdlijnen;
- Een andere mogelijkheid is de deskundigen van de provincie die ervaringen hebben opgedaan in de DECOR-projecten in te zetten bij nieuwe projecten in de provincie.

- Sterkere bestuurlijke betrokkenheid van de provincie is gewenst en noodzakelijk om duurzaamheid op de agenda te houden bij gemeenten, sturen in het proces van een DBT, prioriteren van taken binnen de gemeente. Dit kan door regelmatig contact op bestuurlijk en ambtelijk niveau tussen provincie en gemeenten. En door goede afspraken over taken en verantwoordelijkheden;
- Regionale afstemming is belangrijk voor een goede herstructurering van bedrijventerreinen. Op regionaal niveau ontstaan zo mogelijkheden voor duurzaam ruimtegebruik. De provincie moet bepalen welke regio's het meest interessant zijn regionale afstemming en zich daarop richten. Als er genoeg interesse en urgentie is voor regionale afstemming kan de provincie kan dit verder stimuleren door ondersteuning van programmamanagement of zelfs door opzet van een regionale ontwikkelingsmaatschappij.

## 9. Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk zet de belangrijkste conclusies en aanbevelingen op een rij gezet. Het hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op:

1. Succes- en faalfactoren en oplossingsrichtingen (9.1);
2. Leerervaringen en randvoorwaarden (9.2);
3. Inzet van instrumenten ter ondersteuning van ontwikkeling DBT (9.3);
4. Rol en meerwaarde van betrokkenheid van de provincie (9.4);
5. Aanbevelingen (9.5).

De resultaten van de werkconferentie uit hoofdstuk 8 zijn in de paragrafen 9.1, 9.2 en 9.5 verwerkt.

### 9.1 Succesfactoren, faalfactoren en oplossingsrichtingen

#### 9.1.1 Succes- en faalfactoren

Voor elk duurzaam bedrijventerrein kunnen succes- en faalfactoren aangewezen worden: factoren die maken dat de realisatie van het duurzaam bedrijventerrein goed of juist minder goed verloopt. In de interviews zijn de succes- en faalfactoren voor de 6 Decor-pilotprojecten en de drie voorbeeldprojecten naar boven gehaald, zoals die door de betrokkenen worden ervaren. De antwoorden op deze vragen geven een divers beeld. In figuur 9 en 10 zijn de meest genoemde succes- en faalfactoren aangegeven.

De succes- en faalfactoren en oplossingsrichtingen zijn ingedeeld in vier categorieën:

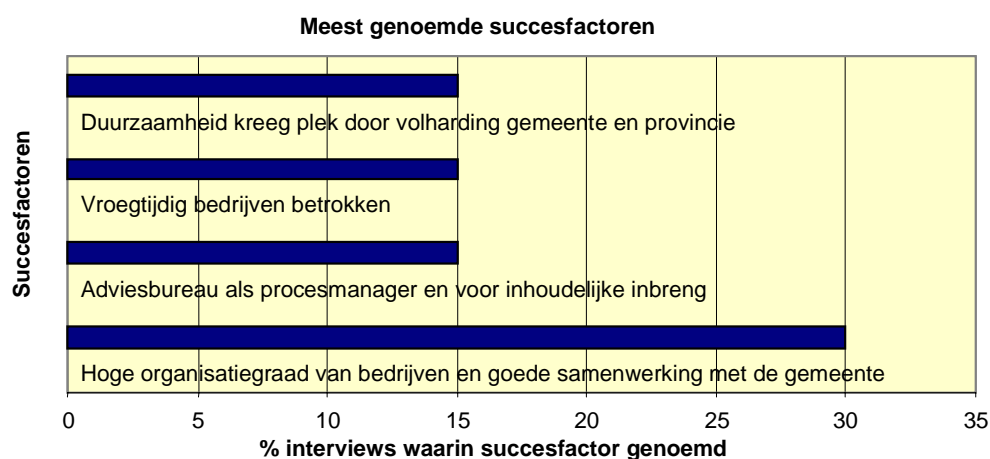
- proces en organisatie;
- draagvlak, betrokkenheid en communicatie;
- inhoud en;
- financiën.

Ruim de helft van de succesfactoren en driekwart van de faalfactoren betreffen factoren aangaande ‘proces & organisatie’ en ‘draagvlak en betrokkenheid van actoren’. De rest van de antwoorden zijn merendeels succes- en faalfactoren aangaande de inhoudelijke aspecten van de duurzame ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein. In de meeste pilotprojecten (zes van de negen) is de planvormingsfase nog bezig of net afgerond en/of is de uitvoeringsfase net gestart. In de planvormingsfase van een DBT is veel aandacht nodig voor het proces, de organisatie ervan en het creëren van draagvlak en betrokkenheid.

De hoge organisatiegraad van bedrijven en goede samenwerking met de gemeente wordt vooral genoemd als succesfactor bij bestaande bedrijventerreinen en bij nieuwe bedrijventerreinen waar de bedrijven reeds bekend zijn. Dit geldt ook voor het vroegtijdig betrekken van bedrijven. Het inhuren van een adviesbureau als procesmanager en voor de inhoudelijke inbreng geldt zowel voor nieuwe als bestaande bedrijventerreinen als succesfactor. Het is een succesfactor die gerelateerd is aan de noodzaak van een goede procesorganisatie en -management (zie verder bij faalfactoren, leerervaringen en randvoorwaarden). Dat duurzaamheid een plek kreeg door volharding van gemeente en provincie is een succesfactor die vooral door gemeenten en provincie zelf genoemd werd. Het sluit aan bij de leerervaring van een aantal betrokkenen dat het realiseren van duurzame bedrijventerreinen een kwestie van lange adem is.

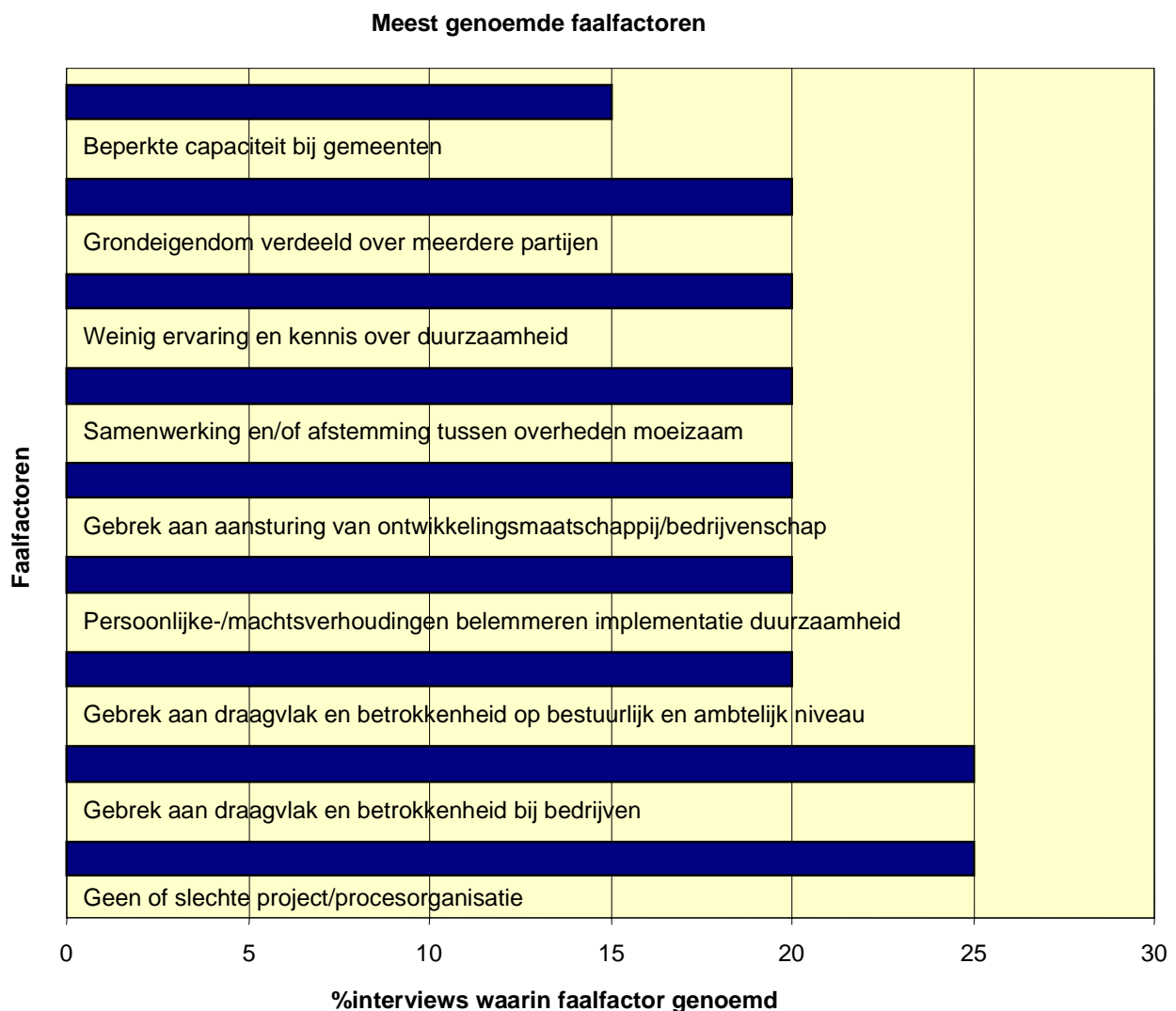
De succes- en faalfactoren overlappen soms: wat in de ene pilot goed gelukt is, blijkt in een andere pilot juist (nog) een knelpunt. Zo zijn de faalfactoren ‘geen of slechte projectorganisatie’, ‘gebrek aan draagvlak en betrokkenheid bij bedrijven’ tegenhangers van de succesfactoren ‘hoge organisatiegraad van bedrijven en goede samenwerking met gemeente’, en ‘inhuren van adviesbureau als procesmanager’.

Gebrek aan capaciteit bij gemeenten en gebrek aan kennis en ervaring over duurzaamheid levert met name vertraging op in het proces. Dit bemoeilijkt weer het in stand houden van de betrokkenheid en het enthousiasme van verschillende actoren. Met name bedrijven op het terrein en ook projectontwikkelaars blijken hiervoor moeilijk begrip op te kunnen brengen.



Figuur 9 Meest genoemde succesfactoren





Figuur 10 Meest genoemde faalfactoren

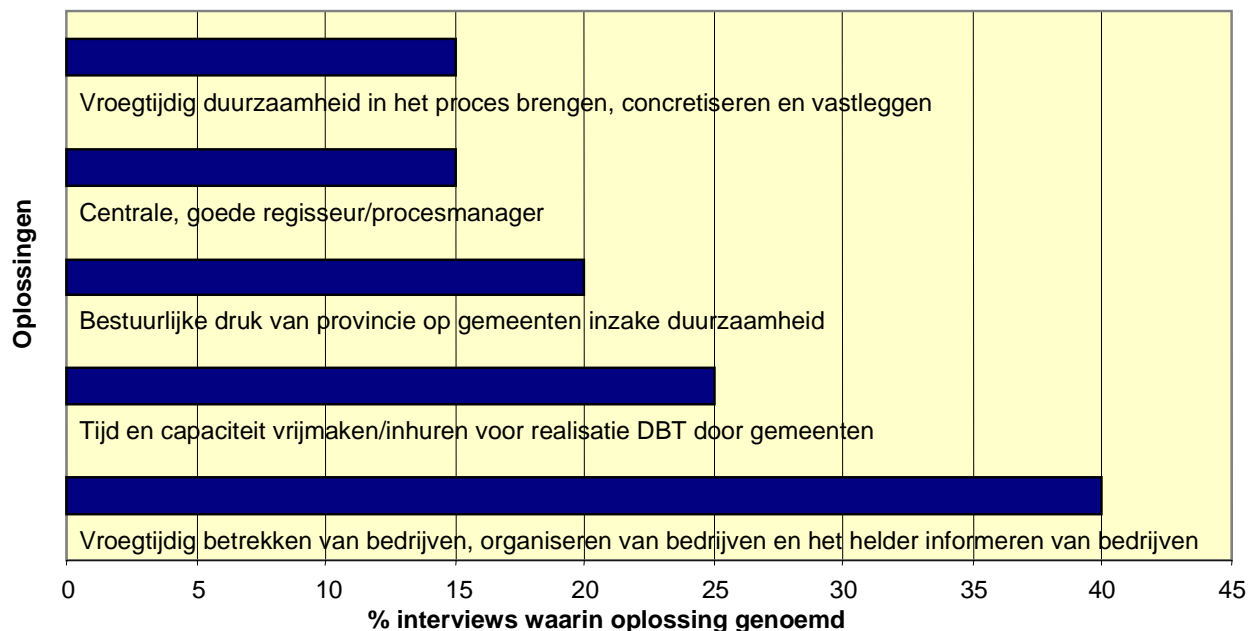
### 9.1.2 Oplossingsrichtingen

Ook is de betrokkenen gevraagd op welke manieren zij de moeilijkheden in het project hebben weggenomen of zouden kunnen wegnemen. De meest genoemde oplossingsrichtingen zijn weergegeven in Figuur 11. De meeste hiervan (ca. 80%) bevinden zich in de categorieën 'draagvlak, betrokkenheid en communicatie' en 'proces & organisatie'.

Er is bij de oplossingen een duidelijk verschil tussen wat de medewerkers van de provincie en wat betrokkenen van gemeenten en bedrijven zien als oplossingen. Provinciale pilottrekkers noemen het uitoefenen van bestuurlijke druk door de provincie op de gemeente veel vaker als oplossingsrichting dan bedrijven en gemeenten. De andere oplossingen in Figuur 11 worden juist vaker genoemd door bedrij-

ven en gemeenten dan door mensen van de provincie. Hieruit mag echter niet de conclusie getrokken worden dat gemeenten en bedrijfsleven bestuurlijke druk of meer sturing vanuit de provincie niet als oplossing zien voor een aantal faalfactoren. In de antwoorden op de vragen naar de moeilijkheden, leervervingen, randvoorwaarden en de versterking van de meerwaarde van de provincie wordt juist genoemd dat de Provincie Zuid-Holland bestuurlijk meer daadkracht moet tonen, sterker moet regisseren, duurzaamheid sterker moet worden bewaakt en de Gedeputeerde meer zou mogen sturen op bestuurlijk niveau bij gemeenten op de implementatie van duurzaamheid.

#### Meest genoemde gekozen en mogelijke oplossingen



Figuur 11 Meest genoemde oplossingsrichtingen

In de werkconferentie zijn vier oplossingsrichtingen verder uitgediept:

1. Vroegtijdig betrekken van bedrijven, organiseren van bedrijven en het helder informeren van bedrijven;
2. Tijd en capaciteit vrijmaken/inhuren voor realisatie DBT door gemeenten;
3. Vroegtijdig duurzaamheid in het proces brengen, concretiseren en vastleggen;
4. Bestuurlijke betrokkenheid van provincie bij gemeenten inzake duurzaamheid.

Vroegtijdige betrokkenheid van bedrijven bij DBT kan de provincie vergemakkelijken door:

- Duidelijke keuzes te maken in het profiel voor bedrijventerreinen (type bedrijven) in een regio;
- Het profiel van een bedrijventerrein in een vroeg stadium helder te communiceren. Niet alleen naar gemeenten, maar ook naar bedrijven in de regio (via ondernemersverenigingen, Kamer van Koophandel).

Voor de tweede en de derde oplossingsrichting kan de provincie haar rol van kennismakelaar verder uitbouwen door:

- Kennis en ervaringen van gemeenten over de tijd die een DBT kost, de planning en de eisen die een DBT stelt aan de projectleider aan andere gemeenten over te dragen;
- Referentiebeelden te maken voor duurzaamheidsthema's als bijvoorbeeld energie. Op basis van die referentiebeelden kan dan snel worden gekozen voor een gerichte studie in plaats van breed aangepakt onderzoek op hoofdlijnen. Een andere mogelijkheid is de deskundigen van de provincie die ervaringen hebben opgedaan in de DECOR-projecten in te zetten bij nieuwe projecten in de provincie.

Tot slot is sterkere bestuurlijke betrokkenheid en daadkracht van de provincie is gewenst en noodzakelijk om:

- duurzaamheid op de agenda te houden bij gemeenten;
- (bij) te sturen in het proces van een DBT;
- taken binnen de gemeente te prioriteren.

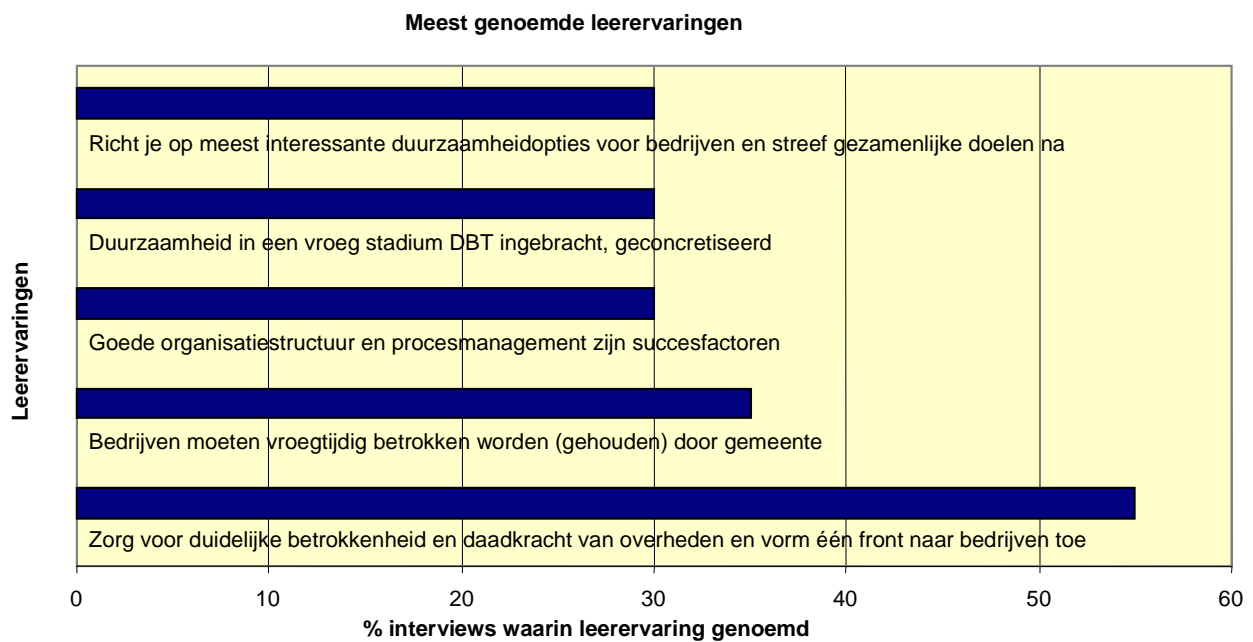
Dit kan door regelmatig contact op bestuurlijk en ambtelijk niveau tussen provincie en gemeenten. En door duidelijke afspraken te maken over taken en verantwoordelijkheden met gemeente en bedrijven.

## **9.2 Leerervaringen en randvoorwaarden**

### **9.2.1 Leerervaringen**

De betrokkenen is gevraagd wat voor hen belangrijke leerervaringen zijn die zij in het pilotproject hebben opgedaan. Ook dit levert een divers beeld op. Figuur 12 geeft de meest genoemde leerervaringen die het meest genoemd, zijn weergegeven. De eerder genoemde succes- en faalfactoren en oplossingsrichtingen komen gedeeltelijk terug als leerervaringen. Meer dan de helft (65%) van de genoemde leerervaringen heeft betrekking 'proces en organisatie' en 'draagvlak, betrokkenheid en communicatie'.

De belangrijkste leerervaring is dat overheden op een duidelijke en daadkrachtige manier betrokken moeten zijn en één front moeten vormen naar bedrijven toe.



Figuur 12 Meest genoemde leerervaringen

### 9.2.2 Inhoudelijke leerervaringen

De leerervaringen die door de geïnterviewden zijn benoemd, zijn veelal procesmatig van aard. Om inhoudelijke leerervaringen meer expliciet te maken, is in de analyse van de interviews hier extra aandacht aan gegeven. Daarnaast is in de voorbereiding op en in de werkconferentie zelf dieper ingegaan op inhoudelijke leerervaringen. Ze zijn geordend naar de fase van realisatie van het DBT: duurzaam vestigen, duurzaam inrichten, duurzaam beheer.

#### *Inhoudelijke leerervaringen algemeen:*

- Vooraf een ambitie stellen werkt om het streefbeeld op langere termijn duidelijk te maken. Naast deze ambitie moeten uitgangspunten of randvoorwaarden voor het handelen op de korte termijn worden vastgesteld. Bijvoorbeeld afspraken maken over terugverdientijd en voorkeur van maatregelen;
- Het (laten) uitvoeren van haalbaarheidstudies voor DBT-projecten kan veel gericht en sneller dan nu het geval is. Als een gemeente begint met een nieuw project, kan ze het beste eerst informatie inwinnen bij andere gemeenten die haar zijn voorgegaan. En daarnaast ook studies van andere projecten bestuderen. Dit voorkomt lange studietrajecten. De provincie kan hierin helpen door gemeenten hierop te wijzen en te verwijzen;
- Kennisoverdracht over duurzaamheid door de provincie aan de gemeente (bestuurlijk en ambtelijk) moet gebeuren voordat met de planvorming voor een DBT gestart wordt. Anders werkt dit later in het proces vertragend.

- De beleidscoördinatie binnen de provincie is nog onvoldoende gericht op het ondersteunen van de ontwikkeling van DBT. De provincie moet duidelijker zijn over randvoorwaarden voor haar ondersteuning naar andere partijen.

*Inhoudelijke leerervaringen met betrekking tot duurzaam vestigen:*

- Bij meerdere grondeigenaren is overeenstemming in ambities belangrijk om (collectieve) duurzaamheidsmaatregelen op het terrein te kunnen realiseren. Om dit wel te kunnen realiseren, moet de gemeente snel met de grondeigenaren praten en overeenstemming bereiken. Dit kan ook juridisch worden geregeld/afgedwongen;
- Er kan meer dan nu het geval is vooraf worden gestuurd welke bedrijven zich op een locatie vestigen en waar ze zich vestigen. Geschikte instrumenten hiervoor zijn: bestemmingsplan, visiedocumenten, uitvoeringsplannen en grondoverdrachtscontracten, kaveladvies. Uitplaatsing van milieuhinderlijke bedrijven naar een nieuw DBT kan hier ook een rol in spelen. Dit gebeurt in de beschouwde projecten totnogtoe niet;
- De opzet van collectieve voorzieningen voor energie, water, verkeer en vervoer, afval hangt voor nieuwe DBT sterk af van de bedrijven die zich gaan vestigen. Die worden echter vaak onbekend geacht. Collectieve voorzieningen op nieuwe terreinen komen daardoor maar mondjesmaat van de grond als het terrein bouwrijp wordt gemaakt. Maatregelen voor collectieve voorzieningen zijn vaak niet meer rendabel als het terrein al verder ontwikkeld is;
- Mogelijkheden om in een vroeg stadium geïnteresseerde bedrijven te benaderen voor een nieuw bedrijventerrein worden nog weinig benut;
- Het kaveladvies kan gebruikt worden voor clustering of segmentering van bedrijven op het bedrijventerrein. Dit draagt bij aan de mogelijkheden voor collectieve voorzieningen en intensief ruimtegebruik;
- Maak een bestemmingsplan meer flexibel door ruimte te reserveren voor bijvoorbeeld toekomstige energieinfrastructuur of andere collectieve voorzieningen. Zo kan worden ingespeeld op de onvoorspelbare (energie) markt;
- In de voorwaarden voor gronduitgifte kan duurzaamheid op verschillende manieren worden vastgelegd. Bijvoorbeeld door eisen te stellen aan de vestigingsplek, te verplichten tot deelname aan parkmanagement of door doelen te stellen voor energie-, water of ruimtegebruik;
- Dubbel grondgebruik blijkt financieel haalbaar te zijn. De meerkosten van het intensief ruimtegebruik worden op PrismA neergelegd bij de bedrijven;
- Het meest essentiële voor intensief ruimtegebruik is dat de overheid (gemeente en provincie) zelf het goede voorbeeld geven. En dus de openbare inrichting en het beheer zorgvuldig uitvoeren. Anders krijg je bedrijven niet mee;
- Bij nieuwe bedrijventerreinen kan bedrijven die zich gaan vestigen een milieuscan respectievelijk een duurzaamheidsplan worden aangeboden. Dit geeft het bedrijf voor vestiging inzicht in een aantal mogelijkheden voor milieue/duurzaamheidsmaatregelen. Ook de milieudienst kan bedrijven helpen duurzaamheidsopties te zien;

- De gronduitgifte moet door gemeente, milieudienst en ontwikkelingsmaatschappij/ bedrijvenschap goed worden voorbereid, zodat geïnteresseerde bedrijven snel kunnen worden geholpen.

*Inhoudelijke leerervaringen met betrekking tot duurzaam inrichten:*

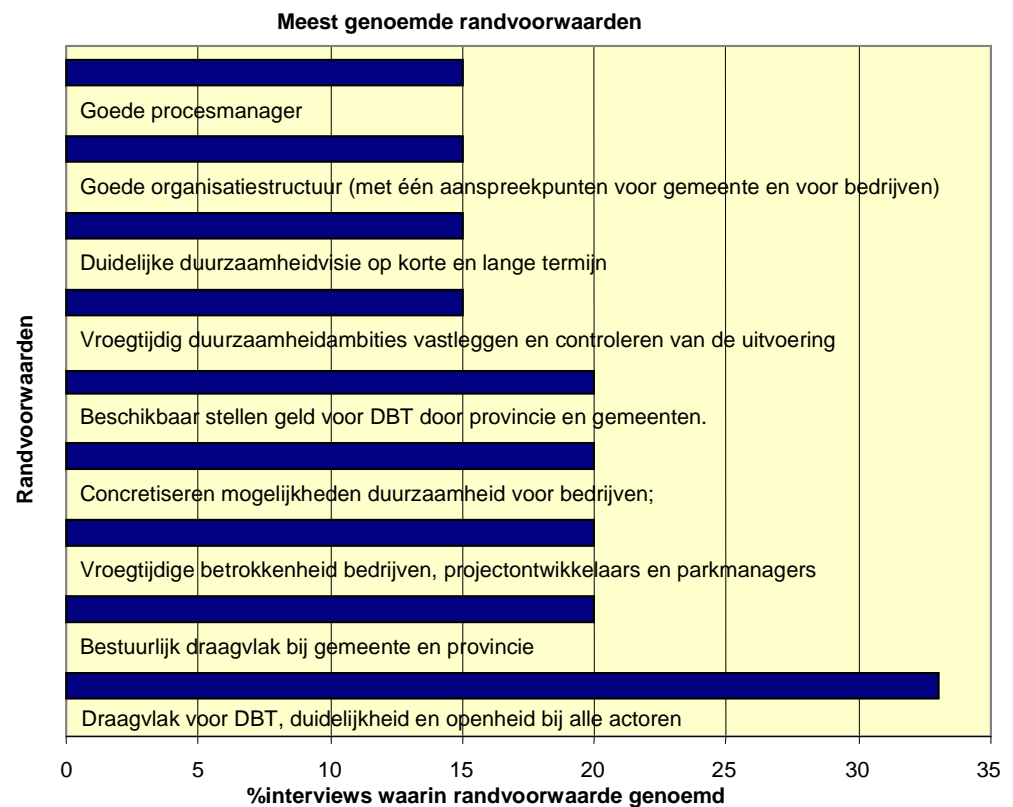
- De problemen op een bestaand bedrijventerrein moeten als uitgangspunt genomen worden voor de selectie van duurzaamheidsthema's. Dit zorgt voor een koppeling van de problemen van alledag van de ondernemers met een lange termijn ambitie;
- De Verruimde Reikwijdte van de Wet Milieubeheer moet meer worden toegepast voor het opstellen van milieuvergunningen voor bedrijven op een DBT. Het biedt goede mogelijkheden om ervoor te zorgen dat bedrijven milieumaatregelen nemen omdat het afdwingbaar is en geen vrijblijvend advies;
- Vervoermanagement heeft in de opzet van de pilotprojecten te weinig aandacht gekregen. Vervoer wordt vaak niet als hoofdprobleem gezien voor de ontwikkeling of revitalisering. De zaken die direct aan het terrein te relateren zijn, staan beter op het netvlies dan het verkeer en de invloed ervan op de omgeving buiten het terrein;
- De gemeente moet meer door de provincie worden gefaciliteerd voor het invullen van vervoermanagement voor DBT.

*Inhoudelijke leerervaringen met betrekking tot duurzaam beheer:*

- De opzet van een Vereniging van Eigenaren vergemakkelijkt de opzet van parkmanagement, doordat de bedrijven op het terrein al zijn verenigd;
- Parkmanagement is een heel belangrijk instrument voor het vastleggen en de realisatie van duurzaamheidsmaatregelen (bijvoorbeeld energiebesparing, vervoermanagement). In het basispakket voor parkmanagement moet niet alleen zaken bevatten die op korte termijn profijt opleveren voor bedrijven. Gemeente en/of provincie moeten daarom een vinger in de pap hebben bij het bepalen van het basispakket;
- Er is nog weinig ervaring bij gemeenten, bedrijvenschappen of projectontwikkelaars bij wat bedrijven willen betalen voor extra faciliteiten en een duurzame uitstraling. Men is bang bedrijven af te schrikken. Dus wordt vaak gekozen voor een zo beperkt mogelijk pakket voor parkmanagement;
- Om zogenaamde 'freeriders' te voorkomen, kan een financiële bijdrage voor parkmanagement verplicht worden gesteld voor bedrijven die zich nieuw vestigen op een DBT;
- De inhoud van parkmanagement verschilt bij de pilotprojecten van standaardzaken als beveiliging, collectief groenonderhoud tot collectieve afvalinzamelingcontracten, vervoermanagement en collectieve inkoop van energie. Niet in alle basispakketten wordt ruimte geboden voor uitbreiding van de duurzaamheidsmaatregelen.

### 9.2.3 Randvoorwaarden

De betrokkenen hebben aangegeven wat volgens hen essentiële voorwaarden zijn waaraan voldaan moet worden om de realisatie van een DBT succesvol te laten verlopen. Veel van de genoemde succes- en faalfactoren, oplossingsrichtingen en leerervaringen zijn hierin terug te herkennen. De meest genoemde randvoorwaarden zijn weergegeven in Figuur 13. Ongeveer 40% van de antwoorden gaat over draagvlak en betrokkenheid van de actoren. Ongeveer een kwart heeft betrekking op inhoudelijke randvoorwaarden en een vijfde van de antwoorden gaat over proces & organisatie.



*Figuur 13 Meest genoemde randvoorwaarden*

### 9.3 Inzet van instrumenten ter ondersteuning ontwikkeling DBT

Er zijn door de geïnterviewden verschillende instrumenten genoemd die de realisatie van een DBT zouden kunnen ondersteunen. De instrumenten zijn in grove lijnen in drie categorieën in te delen:

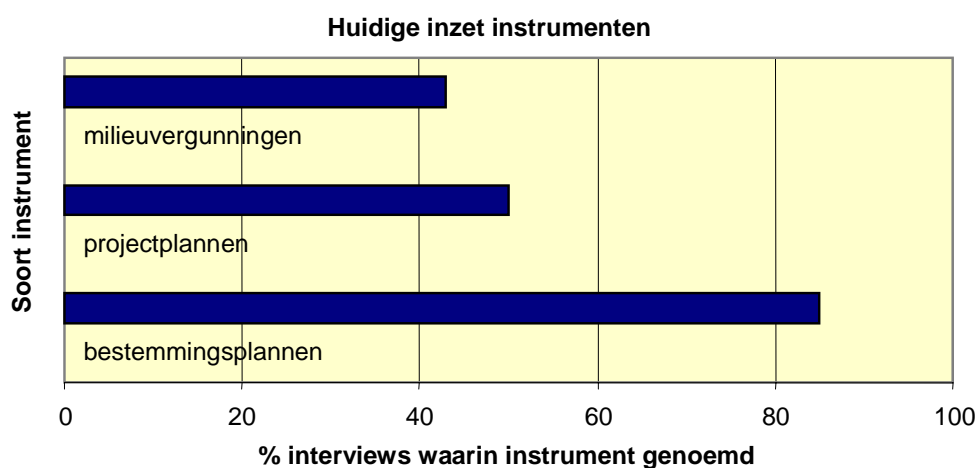
- instrumenten specifiek voor het betreffende bedrijventerrein (intentieovereenkomsten, projectplannen, parkmanagement opzet);

- algemene instrumenten (milieuvergunningen, bestemmingsplannen, gemeentelijke beleidsplannen, regionale plannen);
- structurele overleggen tussen gemeenten en bedrijven en gemeente en milieudienst.

De meest genoemde instrumenten zijn: bestemmingsplan (genoemd in ruim 85% van de interviews waarin de vraag is gesteld), projectplannen (50%) en milieuvergunningen via de Wet Milieubeheer (43%).

Bij het bestemmingsplan worden ook kanttekeningen geplaatst. In het bestemmingsplan kan meer worden vastgelegd dan nu gedaan wordt. Verschillende geïnterviewden merken op dat dit in het project onvoldoende benut is. Wel blijft het zo dat duurzaamheid moeilijk af te dwingen is via het bestemmingsplan. De ambities moeten daarom ook elders, bijvoorbeeld in visiedocumenten of uitvoeringsplannen, worden vastgelegd.

Via verkoop van grond en (verlenging van) erfpachtcontracten kan de gemeente voorwaarden stellen aan de bedrijfsvoering. Het kaveladvies is een instrument voor de milieudienst/gemeente om te bepalen waar een bedrijf zich op een terrein het beste kan vestigen. In één van de pilotprojecten doet hiermee ervaring op. Het kaveladvies wordt daar volgens de betrokkenen nog niet optimaal ingezet. Ook de Verruimde Reikwijdte Wet Milieubeheer moet (beter) benut worden. Kanttekening bij milieuvergunningen is dat procedures lang kunnen duren waardoor soms knelpunten ontstaan.



*Figuur 14 Huidige inzet instrumenten in DBT-projecten*

Vervolgens is gevraagd of de realisatie van DBT kan worden versterkt met behulp van wezenlijk nieuwe instrumenten. In 66% van de interviews waarin de vraag is beantwoord, vinden de geïnterviewden dat er geen nieuwe instrumenten nodig zijn om de ontwikkeling van de betreffende bedrijventerreinen te versterken. Er zijn wel enkele suggesties gedaan voor aanvullend instrumentarium. Zoals een instru-



ment/stappenplan om duurzaamheid makkelijker te kunnen concretiseren en een vereveningsfonds (om renteverlies van trage gronduitgifte te dekken) zodat gemeenten meer in staat zijn om bedrijven op de juiste plek te krijgen. Ook een regionale ontwikkelingsmaatschappij kan dienen om de financiële risico's voor gemeenten te beperken en regionale afstemming te bevorderen.

Veel betrokkenen (60%) geven aan dat bestaande instrumenten meer en/of beter benut moeten worden. Hiervoor zijn diverse suggesties gedaan, waarvan de belangrijkste zijn:

- Bestemmingsplan (koppelen aan overkoepelende visie, soepeler omgaan met maximale bouwhoogte);
- Toepassing van Wet Milieubeheer (Verruimde Reikwijdte toepassen, Wet Milieubeheer toepassen op bedrijventerreinniveau);
- Voorwaarden in contracten voor de gronduitgifte en grondoverdracht aan projectontwikkelaars (gemeente kan duurzaamheid meer vastleggen in contracten projectontwikkelaars);
- Bouwvergunningen.

Tot slot is meerdere keren gezegd dat duurzame revitalisering een politieke keuze is en dat bestuurlijke betrokkenheid (bij gemeente en/of provincie) in een vroegtijdig stadium een noodzaak is voor de duurzame ontwikkeling van het terrein. Dit is op zich geen nieuwe zienswijze; dit komt ook naar voren in de antwoorden op de vragen naar de faalfactoren en de randvoorwaarden. De opmerkingen duiden er op dat nog meer bestuurlijke betrokkenheid bij gemeente en provincie in de projecten gewenst is. Dit is bevestigd door de deelnemers van de werkconferentie (zie 9.2, Oplossingsrichtingen).

#### **9.4 Rol en meerwaarde van betrokkenheid van de provincie**

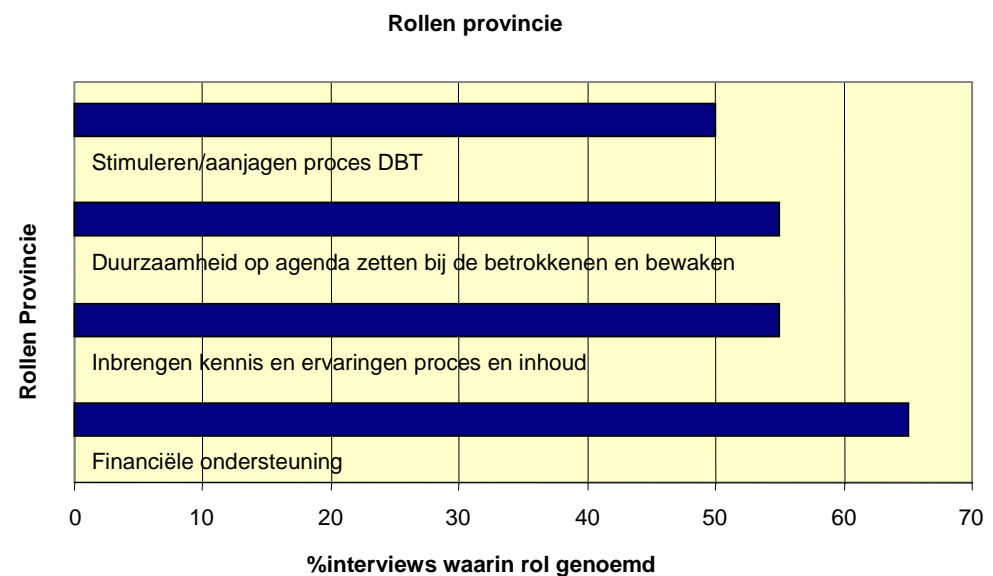
De Provincie Zuid Holland heeft voor zichzelf aan het begin van het DECOR-programma vastgesteld welke rol ze wilde spelen in de projecten. Maar hoe zien de betrokkenen van provincie, gemeenten en bedrijfsleven dit nu zelf na twee tot vier jaar samenwerking? In de interviews is daarom gevraagd welk beeld de betrokkenen hebben van de rol van de provincie en wat de meerwaarde is van de betrokkenheid van de provincie bij het project. Hierbij willen we benadrukken dat het beeld dat de betrokkenen hebben van de (toekomstige) rol en de meerwaarde van de provincie een gevolg is van de actieve opstelling van de provincie in de DECOR-projecten. De meer gangbare, passievere rol van provincies in dit soort projecten is een marginale. Vaak alleen de rol van subsidieverlener.

De meest genoemde rollen en meerwaarde zijn weergegeven in respectievelijk Figuur 15 en Figuur 16.

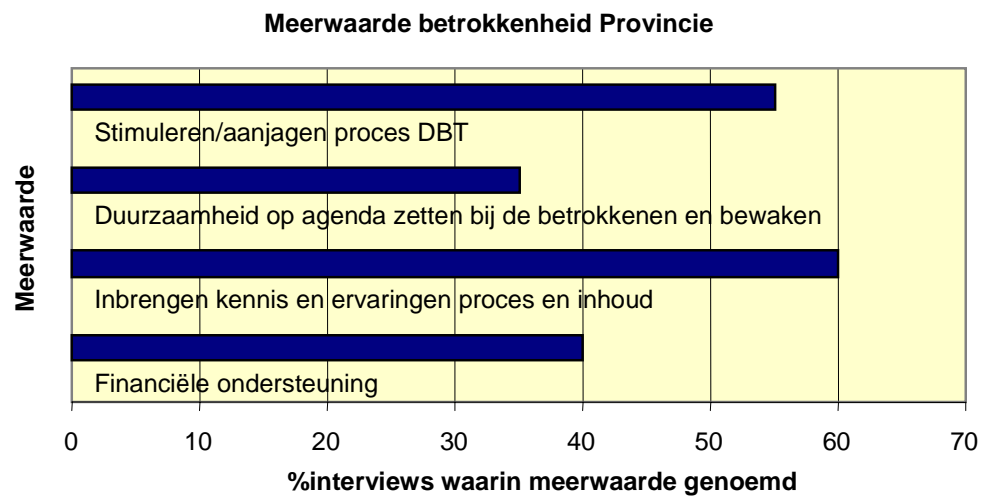
Het beeld dat de provinciale medewerkers hebben van de rol van de provincie komt grotendeels overeen met het beeld dat de gemeente en de bedrijven hebben. De rol van de provincie wordt vooral gezien als:

- faciliterend (financier, inbreng van kennis en ervaringen);
- stimulerend (proces stimuleren en aanjagen);
- regisserend (proces aanjagen, duurzaamheid op agenda zetten) en;
- bewakend (duurzaamheid op agenda bewaken).

De meerwaarde van de betrokkenheid van de provincie zit eveneens vooral in de hierboven beschreven rollen. Voor betrokkenen van gemeenten en bedrijfsleven zit de meerwaarde vooral in inbreng van kennis en ervaringen, proces stimuleren en financiële ondersteuning. Het op de agenda zetten en bewaken van duurzaamheid wordt door medewerkers van de provincie meer genoemd als meerwaarde dan door de andere partijen. Door gemeenten en bedrijven is dit wel vaak genoemd als rol van de provincie, maar in verhouding minder vaak als meerwaarde. Verder valt op dat financiële ondersteuning door bedrijven en gemeenten veel vaker genoemd wordt als meerwaarde dan door medewerkers van de provincie.



*Figuur 15 Rollen provincie Zuid Holland*



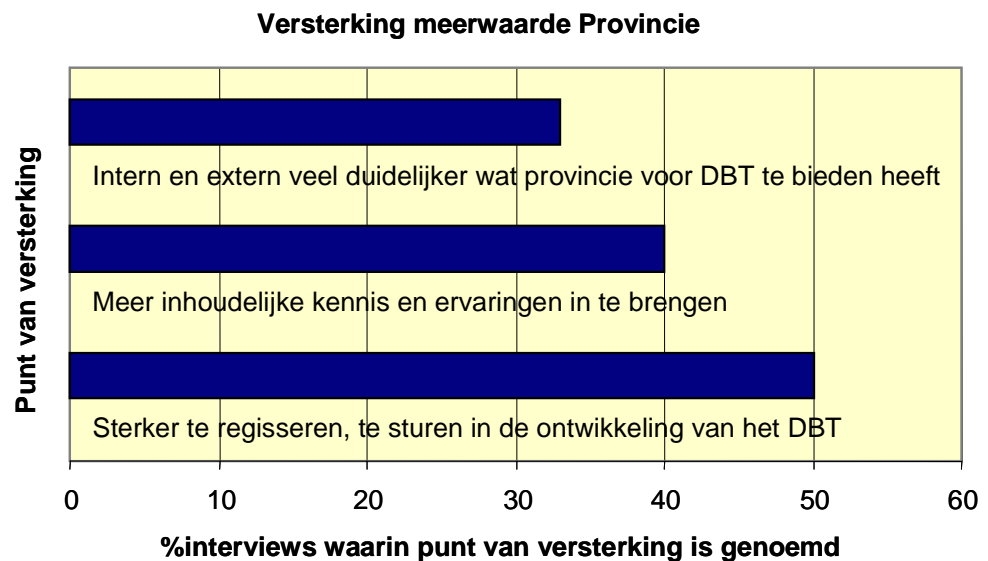
*Figuur 16 Meerwaarde van betrokkenheid provincie Zuid Holland*

De rol die de provincie nu speelt, wordt over het algemeen door de geïnterviewden positief gewaardeerd. Er zijn diverse suggesties gedaan om de meerwaarde van de provincie te versterken. In Figuur 17 zijn de meest genoemde suggesties weergegeven.

Kritiek op de rol en de meerwaarde van de provincie komt doordat de rol van de provincie in het project de geïnterviewden niet duidelijk is (in 1 DECOR-pilot, 2 andere projecten). Of omdat de rol door de provincie niet voldoende vervuld wordt (proces te weinig sturen, te weinig inbreng van kennis en ervaringen). Tot slot zijn sommige betrokkenen teleurgesteld over de acties van de provincie. Deze komen niet overeen komen met de gewekte verwachtingen (in 1 DECOR-pilot).

De provincie moet haar rol als regisseur, stimulator en kennismakelaar verder uitbouwen. Ze kan haar meerwaarde in de projecten versterken door sterker te sturen in de projecten (zie ook de oplossingsrichtingen, leerervaringen en randvoorwaarden), meer bestuurlijke druk uit te oefenen en het proces actiever te bewaken. Niet alleen in de planvormingsfase, maar ook in de uitvoering. Dit betekent ook dat de provincie goed op de hoogte moet zijn van de lokale en regionale situatie. Hierdoor zal ze ook spanningen tussen lokale en regionale ambities eerder kunnen signaleren. Verder kan de provincie zo meer sturen op regionale afstemming voor DBT.

Daarnaast moet de provincie meer en/of zichtbaarder als kennismakelaar optreden. Tot slot moet de provincie intern én extern duidelijker communiceren welke ondersteuning in het kader van DECOR kan worden geboden.



Figuur 17 Manieren waarop de meerwaarde van de provincie Zuid Holland versterkt kan worden

## 9.5 Aanbevelingen

Op grond van de belangrijkste conclusies zijn de volgende aanbevelingen te formuleren:

- *Rol van regisseur en stimulator verder uitbouwen:* De rol die de provincie nu speelt, wordt over het algemeen door de geïnterviewden positief gewaardeerd. De provincie moet haar rol als regisseur en stimulator volgens de geïnterviewden verder uitbouwen. Ze kan haar meerwaarde in de projecten versterken door sterker te sturen in de projecten, meer bestuurlijke druk uit te oefenen, het proces actiever te bewaken en duurzaamheid op de agenda te zetten en te bewaken. Niet alleen in de planvormingsfase, maar ook in de uitvoering. Dit betekent ook dat de provincie goed op de hoogte moet zijn van de lokale en regionale situatie. Hierdoor zal ze spanningen tussen lokale en regionale ambities eerder kunnen signaleren. Verder kan de provincie zo meer sturen op regionale afstemming voor DBT;
- *Meer aandacht voor interne samenwerking en afstemming:* duurzaamheid en bedrijventerreinen raakt veel actoren binnen de provincie. Accountmanagers EZ, medewerkers gebiedsgericht beleid, themacoördinatoren duurzaamheid, Streekplanuitwerkers, bestemmingsplan toetsers etc. Goede afspraken over wie doet wat en wie loopt waar en is voor wat verantwoordelijk is hierbij essentieel. Niet alleen intern voor het provinciaal management, maar ook voor de buitenwacht (gemeenten, regio's en steeds vaker ook bedrijven). Uit het groepsinterview komt naar voren dat het werken met accountmanagers of projectcoördinatoren vanuit de provincie hiervoor als noodzaak wordt gezien;

- *Strategische discussie* intern bij de provincie voeren over het borgen van duurzaamheid en bedrijventerreinen. De belangrijkste vragen hierbij zijn:
  - brengt de provincie vanuit een vraaggerichte aanpak duurzaamheid verder en sluit hierbij met name aan op de ontwikkelings- en investeringsdynamiek van bedrijven?
  - of brengt de provincie vanuit een aanbodgericht aanpak duurzaamheid verder en legt dat verder vast in allerlei beleids- en/of strategische nota's?
  
- *Wees als provincie selectief*: Kies als provincie voor betrokkenheid bij een aantal duurzame bedrijventerreinen. Zet daar sterk op in. Creëer een paar succesverhalen in plaats van veel halve successen. Ditzelfde geldt voor het stimuleren van regionale afstemming;
  
- *Meer aandacht voor regionale afstemming*: Regionale afstemming is belangrijk voor een goede herstructurering van bedrijventerreinen. Op regionaal niveau ontstaan zo mogelijkheden voor duurzaam ruimtegebruik. De provincie kan aan de regionale afstemming bijdragen door *selectief* te zijn. Ze moet bepalen in welke regio's regionale afstemming het meest interessant is en daar haar inspanningen op richten. Die inspanningen kunnen variëren:
  - Het stimuleren van samenwerking in de gekozen regio's tussen gemeenten. Door bijvoorbeeld in de regionale overlegstructuren hier meer aandacht voor te vragen en ook diepgaander informatie te vragen van de gemeenteambtenaren. En/of door maatregelen te treffen die de concurrentie tussen gemeenten verminderen (opzet van een vereveningsfonds voor grondop- en verkoop).
  - Tijdelijke ondersteuning van programmamanagement voor de regio als er genoeg interesse en urgentie is voor regionale afstemming;
  - Deelname of participatie in een (op te zetten) regionale ontwikkelingsmaatschappij bij een zeer groot provinciaal belang in een regio.
  - Een centraal aanspreekpunt (i.e. projectcoördinator/accountmanager) vanuit de provincie voor provincialen en externe partijen is voor regionale afstemming noodzakelijk.
  
- *Wees meer actief als kennismakelaar*: Door het overzicht dat de provincie heeft over de verschillende DBT-projecten in Zuid-Holland is de provincie een goede partij om als kennismakelaar op te treden en gemeenten naar elkaar door te verwijzen voor het uitwisselen van ervaringen. Hieraan is behoefte volgens geïnterviewden van de gemeenten omdat gemeenten zelf te weinig capaciteit hebben om ervaring en kennis op te bouwen. We denken dan aan het verzamelen en structureren van:
  - ervaringen van gemeenten over de tijd die een DBT kost, de planning en de eisen die een DBT stelt aan de projectleider;
  - inhoudelijke ervaringen, waardoor gemeenten snel kunnen kiezen voor een gerichte studie in plaats van breed aangepakt onderzoek op hoofdlijnen.

- Deze ervaringen kan de provincie ook meer gestructureerd aanbieden aan regionale kennisplatforms waarin gemeenten met elkaar in contact komen.
- Een andere mogelijkheid is de deskundigen van de provincie die ervaringen hebben opgedaan in de DECOR-projecten in te zetten bij nieuwe projecten in de provincie.
  
- *Spreek het bedrijfsleven aan.* De provincie moet zich niet alleen richten op gemeenten voor DBT. De provincie moet duurzaamheid op bedrijventerreinen meer direct en op een marketing-achtige manier bij bedrijven onder de aandacht brengen. Ze heeft hierbij een aantal boodschappen over te brengen:
  - er is synergie tussen economie en ecologie (kansen in plaats van bedreigingen);
  - wat betekent duurzaamheid concreet voor ondernemers op een bedrijventerrein. Hierbij moet de provincie duidelijk maken wat het verschil is voor nieuwe en bestaande bedrijventerreinen.
  - Samenspraak met de gemeenten voor het aanspreken van bedrijven is essentieel.
  
- *Stimuleer vroegtijdige betrokkenheid van het bedrijfsleven.* De betrokkenheid van het bedrijfsleven is een belangrijke succesfactor voor bestaande en nieuwe DBT. De provincie kan de vroegtijdige betrokkenheid van bedrijven stimuleren door organisatie van het bedrijfsleven in een bedrijvenvereniging, Vereniging van Eigenaren of parkmanagement te stimuleren. Dit kan bijvoorbeeld door te eisen dat het bedrijfsleven zich organiseert bij het verlenen van subsidie aan de gemeente. Het vroegtijdig betrekken van bedrijven wordt ook vergemakkelijkt door een duidelijk profiel van de bedrijventerreinen (zie hieronder). Hieraan kan de provincie in belangrijke mate bijdragen.
  
- *Meer sturen op een heldere profilering van bedrijventerreinen.* Een helder profiel voor bedrijventerreinen (type bedrijven) in een regio geeft gemeenten een leidraad in de acquisitie van bedrijven en in de regionale afstemming. Het maakt de gemeente immers duidelijk welk type bedrijf waar in de regio gevestigd moet worden. Het maakt ook duidelijk welke bedrijven de gemeente kan benaderen voor haar eigen bedrijventerreinen. Ook voor bedrijven die zelf op zoek gaan naar een locatie schept het duidelijkheid. De provincie moet hiervoor:
  - Duidelijke keuzes te maken in het profiel voor bedrijventerreinen in een regio;
  - Het profiel van een bedrijventerrein in een vroeg stadium helder te communiceren. Niet alleen naar gemeenten, maar ook naar bedrijven in de regio (via ondernemersverenigingen, Kamer van Koophandel).

## 10. Verantwoording

Naam en adres van de opdrachtgever:

Provincie Zuid-Holland

Namen en functies van de projectmedewerkers:

drs. J.W. Ekelenkamp

ir. E.M.G. Roelofs

ir. K.G.P. Molendijk

ing. G.J. Annokkée

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

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

Ondertekening:

Goedgekeurd door:

drs. J.W. Ekelenkamp  
projectleider

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

## **Bijlage 1    DECOR-programma en haar doelen**

### *Wat is Decor?*

DECOR staat voor duurzaam economisch ruimtegebruik. Dit provinciale project is in 2000 van start gegaan om een impuls te geven aan een duurzame herstructurering van bedrijventerrein.

Nieuwe locaties voor de ontwikkeling van bedrijventerreinen zijn schaars. De vraag overschrijdt ruimschoots het aanbod. Een efficiënter gebruik van de beschikbare ruimte kan dan enige oplossing bieden. Daarnaast verouderen de bestaande bedrijventerreinen. Dit verouderingsproces leidt ertoe dat bedrijventerreinen hun economische aantrekkelijkheid voor ondernemers verliezen en bovendien een doorn in het oog voor omwonenden en werknemers worden. Een kwaliteitsverbetering van de bestaande ruimte voor bedrijventerreinen is de beste oplossing. Tegelijkertijd is er het besef dat de inrichting en beheer van bedrijventerreinen duurzaam moet zijn. Dit geldt voor bestaande maar ook voor de nieuwe terreinen.

### *Doel van Decor*

Decor is een impuls om een duurzame herstructurering van bedrijventerreinen te bewerkstelligen. Maar DECOR is meer dan een impuls voor duurzame herstructurering. Herstructurering kan niet los worden gezien van de ontwikkeling van nieuwe terreinen. Tevens geldt dat duurzaamheid voor veel partijen een moeilijk begrip is zonder concrete handvaten. De doelstelling van DECOR is dan ook tweeledig: (1) het stimuleren van een duurzame herstructurering en duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen in Zuid-Holland en (2) het verder concretiseren van het begrip duurzaamheid en dit verankeren in werkwijze en beleid.

De inhoudelijke doelen zijn:

- nieuwe initiatieven op bedrijventerreinen (nieuw in te richten of te herstructureren) zijn vanaf 2002 standaard duurzaam.
- In 2008 is 20% van de terreinen als duurzaam te kwalificeren (duurzaamheids-certificering)

DECOR werkt met een drietal vuistregels:

- uitgangspunt is regionale samenwerking
  - er wordt gewerkt volgens de uitgangspunten van Triple-P: sociale duurzaamheid (People), ecologische duurzaamheid (Planet), en economische duurzaamheid (Profit)
  - herstructurering gaat boven de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen.
- Deze vuistregels zijn verankerd in het Milieubeleidsplan, het Beleidsvoornemen Provinciaal Economische Visie en in de Nota Planbeoordeling. Hiermee is een basis gelegd voor de beleidsmatige doorwerking naar Streekplannen en Regionale Structuurplannen en gemeentelijk beleid.



### *Aanpak*

Het zijn de betreffende gemeente en de direct belanghebbende ondernemers die de belangrijkste rol spelen in de realisatie van een bedrijventerrein.

De inzet van Decor concentreert zich op mensen, kennis en middelen. Het is gericht op het genereren, beschikbaar maken en uitwisselen van kennis en ervaring en stimuleert het opstellen van herstructureringsprogramma's op regionaal niveau.

Het project DECOR is gestart in 2000 en loopt formeel tot en met collegeperiode als project. Als onderwerp zal het minimaal tot 2008 op de agenda moeten staan. In de **eerste fase** van het project tot mei 2002 is gewerkt aan een breed draagvlak voor het gedachtegoed van DECOR. Dit is gebeurd door: het uitvoeren van een communicatiecampagne gericht op gemeenten, zes pilotprojecten, themaonderzoeken, een nulmeting naar de stand van zaken en het uitbrengen van de handreiking 'Duurzaamheid op bedrijventerreinen'. In het najaar van 2001 hebben de bestuurders van gemeenten en kamers van koophandel hun brede steun uitgesproken om te komen tot Regionale Intentie Verklaringen DECOR.

De **tweede fase** van DECOR is gestart in mei 2002 wanneer de intentieverklaringen zijn afgesloten en is begonnen aan het concretiseren van de intenties in regionale uitvoeringsprogramma's. Het accent ligt op verbreding van initiatieven en het vergroten van het organiserend vermogen. Dit geldt zowel voor extern als voor intern.

De **derde fase** wordt gezien na het gereed komen van de regionale uitvoeringsprogramma's en de bijbehorende organisatie (ROM, programmabureau). De verantwoordelijkheid ligt bij de REO's maar er mag van uitgegaan worden dat ondersteuning van de provincie nodig zal blijven.

De **vierde fase** zal in het teken moeten staan van ontwikkeling en beheer van bedrijventerreinen in gezamenlijkheid volgens principes van het parkmanagement

### *Projectorganisatie*

Decor staat voor een provinciebrede aanpak. Het is een koepel waaronder een groot aantal afdelingen samenwerken aan een duurzame herstructurering van bedrijventerreinen. Het project Decor coördineert deze interne samenwerking.

De uitgangspunten van DECOR zijn vastgelegd in het Milieubeleidsplan, het Beleidsvoornemen Provinciaal Economische Visie en in de Nota Planbeoordeling. Hiermee is een basis gelegd voor de beleidsmatige doorwerking naar Streekplannen en Regionale Structuurplannen en gemeentelijk beleid.

De bijdrage van de afdeling EZ en DGWM is groot. Decor doet een beroep op de medewerkers gebiedsgericht beleid van de afdeling milieu in samenhang met de regionale accountmanagers. Zij zullen de inhoudelijke inbreng vanuit de provincie moeten coördineren en vervolgens in het proces inbrengen.

### **Bijlage 3 Doel en aanpak pilotprojecten**

De pilots ‘duurzame bedrijventerreinen’ zijn uitgevoerd in het kader van het provinciale project Duurzaam Economisch Ruimtegebruik (DECOR) en het Beleidsplan Milieu en Water in Uitvoering. De pilots kunnen opgevat worden als afzonderlijke projecten, maar ze passen binnen een breder pakket aan activiteiten. Met dat totale pakket wil de provincie een impuls geven aan de integratie van duurzaamheid in het provinciale en regionale bedrijventerreinbeleid.

De pilots hebben tot doel om kennis te genereren. Deze kennis moet ten goede komen aan de beleidsvorming en uitvoeringspraktijk bij gemeenten, regionale samenwerkingverbanden (REO's, milieudiensten), ontwikkelingsmaatschappijen, bedrijvenschappen, bedrijfsleven, provincie en landelijke overheid. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de kennis en ervaring uit de pilots resulteert in meerdere initiatieven.

Niet alle projecten in Zuid-Holland waar men iets aan duurzaamheid doet hebben een pilotstatus voor het project DECOR. De pilotstatus betekent een extra ambitie naar inhoud en proces en dat heeft ook consequenties voor de inzet die geleverd is.

#### ***Voorbeeldfunctie op het gebied van duurzaamheid***

*Een voorbeeld op het gebied van duurzaamheid betekent dat er in de pilots met een meer dan gemiddelde ambitie gekeken is naar duurzaamheidsopties.*

#### ***Consequenties***

Omdat duurzaamheid gericht is op de toekomst ging het in de pilots vanzelfsprekend om een stuk vernieuwing. Dit betekent omgaan met onzekerheden, nieuwe dingen durven oppakken, creatief zoeken naar oplossingen in de uitvoering.

De meer dan gemiddelde ambitie en het vernieuwende karakter vragen om een duidelijke bestuurlijke opdracht die voor in het project wordt vastgesteld en gedurende het project wordt geconcretiseerd. Ook vraagt het om duidelijkheid over de bestuurlijke beslismomenten.

De hoge ambitie en het vernieuwende karakter betekenden ook extra onderzoek, zowel op het gebied van technische/bouwkundige maatregelen als op het gebied van financiële en organisatorische haalbaarheidsstudies voor exploitatie en beheer.

#### ***Provinciale inzet***

De provincie maar ook de landelijke overheid (NOVEM) leverden in de pilots juist voor deze vernieuwing ondersteuning in financiële en personele zin. De provincie heeft hiervoor o.a. gespecialiseerde medewerkers in op het terrein van: energie, vervoermanagement, natuur, goederenvervoer, afvalmanagement. De provincie heeft in een aantal gevallen bemiddeld bij het aanvragen van subsidies.

***Voorbeeldfunctie voor integraal en interactief werken***

*In de pilots is geprobeerd om diverse belangen met elkaar te verenigen. Een goede afweging tussen economische, ecologische en sociale belangen is het uitgangspunt geweest. Om dit te realiseren is gezocht naar een samenwerking tussen diverse betrokkenen vanuit overheid en bedrijfsleven .*

***Provinciale inzet***

In de pilots hebben provincie en de landelijke overheid (NOVEM) extra ondersteuning geboden voor het organiseren van overleg, het opzetten van een goede integrale projectorganisatie en het uitvoeren van haalbaarheidsstudies om te komen tot parkmanagementorganisaties.

***Kennisfunctie voor gemeenten en bedrijfsleven***

*De pilotstatus betekent dat het pilotproject kennis genereert voor andere gemeenten en bedrijven in de regio en daarbuiten.*

Het gaat om kennis en ervaring over duurzaamheidsopties maar ook om evaluaties van het proces en bijvoorbeeld de financiële consequenties van een duurzame ontwikkeling.

***Provinciale inzet***

Door middel van dit evaluatieonderzoek en de daarbij horende pilotbeschrijvingen zorgt de provincie dat leerervaringen beschikbaar komen voor anderen.

***Gericht op verankering van duurzaamheid in exploitatie en beheer***

*De pilot is uiteraard niet alleen gericht op studie. Het doel is uiteindelijk gericht op het realiseren van een duurzame exploitatie en het verankeren van duurzaamheid in het beheer van het bedrijventerrein*

***Provinciale inzet***

De provincie wil ook een bijdrage leveren aan de daadwerkelijke ondersteuning van de uitvoering.

***De pilotstatus is tijdelijk***

Duurzaamheid is per definitie niet iets tijdelijks, maar de pilotstatus in het kader van het project DECOR is dat wel. De pilot wordt opgezet als een project met een kop en een staart. Het doel is gericht op kennisontwikkeling, verspreiding van kennis en evaluatie en ondersteuning van de uitvoering van maatregelen.

In deze evaluatie is gekeken welke rol van de provincie wenselijk is voor het vervolg van de zes pilotprojecten.

Het ontwikkelen en herstructureren van bedrijventerreinen zijn langdurige en ingewikkelde processen. De ervaring voor nieuw te ontwikkelen terreinen is dat er zo'n drie tot vijf jaar nodig is om van startnotitie tot masterplan te komen. Daarna start de uitvoeringsfase (gronduitgifte). Voor te herstructureren locaties is het veel

moeijker om een inschatting van de doorlooptijd te maken maar dit beslaat een veelvoud. Dit is mede afhankelijk van het verloop van de samenwerking met het bedrijfsleven.

## **Bijlage 4 Beknopte informatie pilotprojecten**

In deze bijlage worden de negen pilotprojecten kort beschreven.

### **Zes DECOR-projecten**

#### ***Dordtse Kil III, Dordrecht***

##### *Kenmerken*

- *Nieuw te ontwikkelen terrein*
- *101,5 ha bruto, 72,3 ha netto*
- *Verwacht: ca. 250 bedrijven*
- *Kenmerken: killen-(=krekens)structuur moet behouden blijven*
- *Type bedrijven: gemengd, met name kleine en middelgrote bedrijven in sectoren als lichte industrie, groothandel, bouwnijverheid en transport, milieucategorie 3.1 t/m 4.2*
- *Fase: planvormingsfase afgerond, uitvoeringsfase gestart. Uitgifte grond gestart eind 2000*

Het terrein Dordtse Kil III ligt aan de zuidkant van de gemeente Dordrecht, ten zuiden van het bestaande bedrijventerrein Dordtse Kil II. De locatie wordt in het noorden en oosten begrensd door autowegen (de N3 en de Rijksstraatweg). In het zuiden en westen wordt het terrein omgeven door de Wieldrechtse Zeedijk en de Dordtsche Kil. Voordat het terrein bestemd werd als bedrijventerrein had het een agrarische bestemming. Het terrein is bestemd voor gemengde bedrijvigheid. Er is ruimte gereserveerd voor bedrijven uit milieucategorie 4.2. Een typerend kenmerk van het terrein is de killen(=krekens) structuur. Bij de ontwikkeling van het bedrijventerrein is er voor gezorgd dat de killenstructuur behouden blijft. In 2000 is gestart met de gronduitgifte. In de periode 2007-2010 moet het terrein zijn uitgegeven.

#### ***Gouwe Park, Moordrecht***

##### *Kenmerken*

- *Ca. 65 ha, waarvan 43 ha netto uitgeefbaar terrein*
- *Bedrijfsleven is (nog) niet georganiseerd, bedrijven die zich willen vestigen zijn nog niet bekend. Wel is er contact met VNO-NCW-west*
- *Eerste afspraken 1993, bestemmingsplan vastgesteld 1999*
- *In 2002 is gestart met bouwrijp maken van grond*
- *Type bedrijven: gemengd*
- *Kenmerken: grenzend aan recreatie- en natuurgebied*
- *Fase: uitvoeringsfase, begin 2002 is gestart met bouwrijp maken van de grond*

Gouwe Park is een nieuw te ontwikkelen bedrijventerrein op het grondgebied van de gemeente Moordrecht. Het ligt ten westen van Gouda, tussen het tracé van de A20, het recreatiegebied 't Weegje en het open gebied van de Zuidplaspolder (Groene Hart) en ten zuiden van het tracé van de A12. Het ligt dicht bij de toekomstige woonwijk Westergouwe. In 1993 hebben de gemeenten Gouda, Waddinxveen en Moordrecht een convenant gesloten waarin afspraken gemaakt zijn over de ruimtelijke ontwikkelingen in de Goudse regio voor de lange termijn. In het convenant is het bedrijventerrein Gouwe Park genoemd.

### ***Nieuw Mathenesse, Schiedam***

#### *Kenmerken*

- 42 ha, waarvan 19,6 ha netto beschikbaar voor bedrijven
- Ca. 50 bedrijven > 5 werknemers op Schiedams grondgebied
- Ca. 20 bedrijven > 5 werknemers op Rotterdams grondgebied
- Ca. 1500 werknemers
- Bedrijfsleven georganiseerd in BOR Nieuw Mathenesse
- Ontwikkeld vanaf jaren twintig vorige eeuw (westwaartse expansie Rotterdamse haven), grootste deel uitgegeven in jaren vijftig en zestig
- Deels Schiedams, deels Rotterdams grondgebied
- Type bedrijven: gemengd, veel kleine bedrijven, enkele grotere bedrijven
- Problematiek: verouderde bedrijfsgebouwen, onvoldoende representativiteit, bodemverontreiniging, extensief ruimtegebruik

Het bedrijventerrein Nieuw Mathenesse ligt in het zuidoosten van Schiedam, tussen de Rotterdamse Fruithaven en het centrum van Schiedam. Aan de zuidkant van het terrein stroomt de Nieuwe Maas. Het bedrijventerrein is grotendeels uitgegeven in de jaren vijftig en zestig en is daarmee een van de oudere bedrijventerreinen van Schiedam. De uitstraling van het terrein contrasteert sterk met het omliggende gebied. Door de relatief hoge leeftijd vertoont Nieuw Mathenesse een aantal verouderingskenmerken. Deze kenmerken hebben er toe geleid dat de gemeente Schiedam het terrein wil herstructureren. De provincie Zuid Holland en de DCMR hebben vervolgens samen met de gemeente Schiedam bekeken of er mogelijkheden zijn om Nieuw Mathenesse duurzaam te revitaliseren en tot pilot voor het DECOR-project te maken. Dit bleek het geval te zijn.

### ***Oosteind, Papendrecht***

#### *Kenmerken:*

- 70 ha uitgegeven terrein
- 95 bedrijven
- ca. 4000 werknemers
- Bedrijfsleven georganiseerd in Bedrijven Vereniging Oosteind
- Ontwikkeld voor 1970
- Type bedrijven: mix van watergebonden en niet-watergebonden bedrijven

- *Problematiek: Bereikbaarheid, dijkverzwaring, vervanging riolering, uitbaggeren haven, gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden, combinatie van vitaal bedrijventerrein en plannen voor woningbouw vlakbij*
- *Fase: uitvoeringsfase (uitvoeringsprogramma in februari 2002 goedgekeurd door alle partijen, in november 2002 door de gemeenteraad vastgesteld als leidraad voor het vervolg van het revitaliseringsproces).*

In het zuidoosten van Papendrecht ligt aan de Beneden Merwede het bedrijventerrein Oosteind. Het is een bedrijventerrein met drie havens, dat veel verschillende bedrijven herbergt. Verschillend zowel naar type als naar grootte. Bepalend voor de identiteit van Oosteind zijn het baggerbedrijf en de scheepsbouw. Het bedrijventerrein wordt omgeven door een dijk en aan de oost- en westzijde door woningen met schuren, erven en tuinen. De bedrijven op Oosteind zijn steeds slechter bereikbaar als gevolg van het dichtslibben van de aan- en afvoerroutes van het terrein. Daarnaast moet de dijk langs het terrein worden verzward; een operatie die nogal ingrijpende gevolgen kan hebben.

### ***Prisma, Bleiswijk***

#### *Kenmerken:*

- *139 ha bruto, 85 ha uitgeefbaar terrein;*
- *1e fase gestart: ongeveer 19 ha uitgeefbaar*
- *Eerste uitgifte zal rond de zomer plaatsvinden*
- *Type bedrijven volgens bestemmingsplan: hoogwaardige bedrijvigheid (representatieve bedrijven, high-tech groothandel, ICT), reguliere bedrijvigheid (productie-, bouw- en handelondernemingen), transport en distributie*
- *Problematiek op bedrijventerrein: nieuw bedrijventerrein*
- *Fase duurzame ontwikkeling: planvorming, bouwrijp maken*

In het noorden van de gemeente Bleiswijk ligt tegen de gemeente Zoetermeer het bedrijventerrein Prisma (voorheen Hoefweg Noord genaamd). Prisma is een nieuw bedrijventerrein. Het ligt in het noorden dicht tegen de toekomstige woonwijk Oosterheem van de gemeente Zoetermeer. Ten westen van Prisma ligt een sportpark en een bedrijventerrein (gemeente Zoetermeer). De A12 en het spoor van Utrecht naar Den Haag liggen aan de zuidzijde van het bedrijventerrein. De N209 en de buurtschap Kruisweg vormen de oostgrens van het terrein. Het bedrijventerrein wordt van zuid naar noord doorsneden door het traject van de HSL (op circa 12 meter hoogte). Er is tevens sprake van een bestaand hoogspanningsleidingentraject oost-west over het terrein, waarbij het voornemen is dit ondergronds te brengen. Prisma ligt geheel in de gemeente Bleiswijk. Het Bedrijvenschap Prisma waarin de gemeenten Bleiswijk en Zoetermeer participeren, ontwikkelt het terrein. Het bedrijvenschap heeft een derde van de grond van het gehele bedrijventerrein in bezit. Voor de rest van de grond hebben een drietal projectontwikkelaars ontwikkelingsovereenkomsten gesloten met de grondeigenaren.

## Overige drie projecten

### ***Binckhorst Noordwest, Den Haag***

#### *Kenmerken*

- *Ca.18 ha, waarvan 7 ha komende jaren uitgegeven wordt voor vestiging van bedrijven*
- *Bedrijvenvereniging Laakhaven/Binckhorst*
- *10 bedrijven verenigd in belangenvereniging Stichting Bodembelangen Bedrijventerrein Binckhorst-Noordwest (SBB)*
- *Startbijeenkomst oktober 1999*
- *Type bedrijven: gemengd, cluster van afvalinzamelaars en afvalverwerkers*
- *Problematiek: verouderd bedrijventerrein, met name veel oude loodsen die het terrein een vervallen aanblik geven. Grootschalige bodemverontreiniging op terrein van voormalige gasfabriek. Ligging dicht tegen de oude binnenstad van Den Haag.*
- *Fase revitalisering: in uitvoering sinds de jaren tachtig*

De Binckhorst-Noordwest is een deelterrein van de Binckhorst, een ruim 100 ha groot bedrijventerrein in de bebouwde kom van Den Haag, dicht tegen het oude centrum van Den Haag. Op de Binckhorst-Noordwest vindt sinds 1990 een groot-schalige bodemsanering plaats (voormalig gasfabrieksterrein). Het is een verouderd terrein; er zijn met name veel oude loodsen die het terrein een vervallen aanblik geven. De laatste jaren ontwikkelt zich een cluster van afvalinzamelaars en afvalverwerkers. Daarnaast vindt veel kantoorontwikkeling plaats. De markt blijkt zeer geïnteresseerd in de locatie Binckhorst: het ligt tegen de stad aan en is goed bereikbaar. Bijzondere elementen zijn de aanwezigheid van een hogedruk gasstation en het stadsverwarmingsnet. Het terrein ligt tegen 'Hooghage' aan, een deel van de binnenstad waarvoor de gemeente Den Haag een herontwikkeling voorbereidt. Dit wordt gezien als kans om Binckhorst tot een hoogwaardig bedrijventerrein te ontwikkelen. De revitalisering van Binckhorst-Noordwest moet als voorbeeld en aanjager dienen voor de rest van het bedrijventerrein Binckhorst

### ***Maaldrift II, Wassenaar***

#### *Kenmerken:*

- *3,6 ha nieuw, 2,5 ha bestaand*
- *2,3 ha uitgegeven terrein; 0,1 ha nog uit te geven terrein*
- *21 bedrijven*
- *250 (nieuw, 70 (al aanwezige)werknemers*
- *Vereniging van Eigenaren aanwezig*
- *Ontwikkeld vanaf 1990*
- *Type bedrijven: midden- en kleinbedrijf*
- *Problematiek op bedrijventerrein: geen*
- *Fase duurzame ontwikkeling:uitgifte grond / start bouw*



Maaldrift II wordt momenteel ontwikkeld aan de noordkant van Wassenaar, langs de parallelweg van de Rijkstraatweg richting Leiden. De locatie is een voormalig defensie terrein aan de zuidzijde van het reeds bestaande bedrijventerrein Maaldrift. Op het terrein zullen zich 21 relatief kleine bedrijven vestigen. Naast het nieuwe bedrijventerrein bevinden zich sinds de jaren tachtig zeven bedrijven. De nieuwe en de bestaande ondernemingen hebben zich verenigd in de Ondernemersvereniging Maaldrift. Samen met de gemeente Wassenaar heeft deze vereniging de intentie om Maaldrift tot duurzaam bedrijventerrein te maken.

### *Schelluïnsestraat, Gorinchem*

#### *Kenmerken*

- 23 ha uitgegeven terrein
- 25 bedrijven
- 1.200 werknemers
- Bedrijfsleven georganiseerd in Industriële Kring Gorinchem (IKG)
- Ontwikkeld in jaren vijftig
- Type bedrijven: met name productie- en handelsbedrijven
- Problematiek op bedrijventerrein: wateroverlast door verouderde riolering, parkeerproblemen bestrating openbare ruimte, laden/lossen op openbare weg, verkeersveiligheid liet te wensen over, bodemvervuiling, kwaliteit/uitstraling bebouwing
- Fase revitalisering: afgerond, juni 2000

Het bedrijventerrein Schelluïnsestraat ligt direct ten noorden van het kanaal van Steenenhoek, dichtbij de binnenstad van Gorinchem. Het dateert uit de vijftiger jaren. Schelluïnsestraat is een langgerekte straat (1,25 km lang) met aanliggende bedrijfslocaties en aan het einde een keerlus. Eén à twee keer per jaar staat er 40 centimeter water op de straat. De riolering is verouderd en functioneert bij zware regenval niet goed. Bij veel van de bedrijven staan de geparkeerde auto's half op straat en vindt het laden en lossen op de openbare weg plaats. Eén bedrijf heeft meerdere vestigingen op het terrein waardoor op willekeurige plekken vorkheftrucks de weg oversteken. Er zijn veel plekken op het terrein die rommelig ogen. De bestrating van de openbare weg is aan vernieuwing toe. Ter hoogte van de keerlus ligt een oude vuilstort. Tot slot is de bodem van het terrein op enkele plaatsen ernstig verontreinigd. Kortom, de kwaliteit en uitstraling van Schelluïnsestraat voldoen niet meer aan de eisen van anno 1991.

## **Bijlage 5    Inhoudsopgave pilotbeschrijvingen**

In deze bijlage is de inhoudsopgave van de beschrijvingen van de pilotprojecten weergegeven.

### **Onderdelen pilotbeschrijving:**

1. Kenmerken project
2. Aanleiding en doel project
3. Beschrijving project
  - a. Projectorganisatie (betrokkenheid bedrijfsleven, provincie)
  - b. Projectfasen: duurzaam inrichten, - vestigen, - beheer
  - c. Uitgevoerde activiteiten en werkzaamheden
4. Duurzaamheid in het project
  - a. Selectie duurzaamheidsthema's
  - b. Verankering duurzaamheid(thema's) in project
  - c. Resultaten haalbaarheidstudies duurzaamheidthema's Evt. kosten haalbaarheidstudies
  - d. (Voor)genomen maatregelen: realisatie duurzaamheidthema's
5. Leerervaringen en verbeterpunten project
  - a. Succes- en faalfactoren, oplossingen, leerervaringen en randvoorwaarden
6. Vervolgactiviteiten project
  - a. Wat moet er in 2003 gebeuren?
  - b. Wat kan de provincie doen?

## Bijlage 6 Tekst informatieblad

### Leerervaringen duurzame bedrijventerreinen

*Dit informatieblad is uitgegeven door de Provincie Zuid-Holland. Het bevat de leerervaringen uit negen duurzame bedrijventerreinen projecten. Deze projecten zijn de afgelopen vier jaar door gemeenten, bedrijven en provincie uitgevoerd. In dit informatieblad zijn de leerervaringen opgenomen over de negen projecten heen. Van ieder project heeft de provincie ook een afzonderlijke beschrijving uitgegeven waarin meer specifieke gegevens en leerervaringen terug te vinden zijn.*

**De provincie Zuid-Holland is een provincie vol bedrijvigheid. Het is letterlijk ook een volle provincie, die in de toekomst aantrekkelijk dient te blijven voor bedrijven. De Provincie Zuid-Holland wil dit graag helpen verwezenlijken. Dit vraagt om een impuls voor de herstructurering van bedrijventerreinen, realisatie van duurzame bedrijventerreinen en regionale samenwerking. Daartoe heeft de provincie Zuid-Holland de afgelopen twee tot vier jaar samen met gemeenten en bedrijven een zestal Duurzame Bedrijventerrein (DBT) projecten uitgevoerd in het kader van het programma DECOR (Duurzaam Economisch Ruimtegebruik).<sup>□</sup> Daarnaast is de provincie betrokken geweest bij een drietal andere projecten op bedrijventerreinen. Het betreft zowel bestaande als nieuwe bedrijventerreinen.**

**In al deze projecten hebben de gemeente, de bedrijven en de provincie in de loop der jaren veel ervaring opgedaan. Deze wil de provincie graag overdragen aan anderen die ook met de herstructurering of de ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein aan de slag willen. In opdracht van de provincie heeft TNO de betrokkenen van deze projecten geïnterviewd en hun ervaringen op een rij gezet.**

### 1. Duurzaamheid is zo'n vaag begrip. Wat betekent duurzaamheid nu voor een bedrijventerrein?

Het programma DECOR gaat ervan uit dat bij een duurzaam bedrijventerrein een goed evenwicht ontstaat tussen economische, ecologische en sociale aspecten. In de handreiking 'Duurzaamheid op bedrijventerreinen' heeft de Provincie Zuid-Holland uitgewerkt wat daar onder wordt verstaan. Om dit evenwicht te bereiken is het van belang om in een vroeg stadium van de planvorming de ambities en uitgangspunten voor duurzaamheid concreet te maken en vast te leggen. De ambities voor duurzaamheid dienen integraal onderdeel te zijn van de ontwikkelingsvisie en latere planuitwerkingen. Een gemeentelijke projectleider: 'Duurzaam hoeft niet duur te zijn. De meeste maatregelen zijn al bekend. Het gaat om de synergie van economie en ecologie.' Onderstaande tabel geeft weer welke duurzaamheidsmaatregelen in de pilotprojecten zijn een plek hebben in plannen en/of zijn onderzocht.

---

<sup>□</sup> Het gaat hierbij om DECOR-projecten voor de bedrijventerreinen Oosteind (Papendrecht), Nieuw Mathenesse (Schiedam), Gouwe Park (Moordrecht), PrismA (Bleiswijk), Dordtse Kil III (Dordrecht). De overige drie projecten betreffen Schelluinsestraat (Gorinchem), Maaldrift II (Wassenaar) en Binckhorst Noordwest (Den Haag).

<b>Duurzaamheidsthema</b>	<b>Maatregelen in pilotprojecten</b>
Energie (m.n. Dordtse Kil III, Prisma, Maaldrift II)	Energiebesparing en efficiëntieverbetering voor grote kantoren en in productiebedrijven Isolatie van bedrijfsruimten en kantoren. Kantoren aan de koele zijde van het gebouw plaatsen Aanleg koude/warmtenet voor alle bedrijven met voor elk bedrijf een aparte warmtepomp Warmtekrachtcentrale Windenergie (windturbines) Collectieve inkoop elektriciteit Energiewinning uit asfalt
Intensief ruimtegebruik (m.n. Prisma, Schelluinsestraat, Dordtse Kil III)	Kaveladvies opstellen voor vestiging bedrijven (juiste bedrijf op juiste plek) Parkeren op/onder gebouwen Combineren van terreinfuncties bijvoorbeeld laad-/losvoorzieningen Kantoren alleen op de hallen van andere gebouwen Parkeren in de openbare ruimte reguleren of verbieden Combineren van buitengevels voor verschillende bedrijven Geen groen of water op eigen kavel bedrijven, maar alleen in openbare ruimte
Water (m.n. Gouwe Park, Maaldrift II)	Uitvoeren waterscan bij bedrijven Waterbeperkende maatregelen bij bedrijven: gemeenschappelijke wasplaats voor auto, het opvangen van regenwater voor reiniging van bedrijfsmiddelen, waterbesparende toiletten 50% van de oevers en watergangen ecologisch inrichten Watersysteem en landschap hanteren als uitgangspunt voor ruimtelijk onderwerp 100% van water van dakoppervlakken afkoppelen van riolering Aanleg tweede waternet (industriewater) te combineren met bluswatervoorziening
Vervoermanagement (m.n. Schelluinsestraat, Gouwe Park, Oosteind Dordtse Kil III)	Regulering parkeervoorzieningen Realiseren hoogwaardige fietsinfrastructuur Ontsluiting openbaar vervoer Aanstellen vervoerscoördinator voor bedrijventerrein Vervoermanagement opnemen in het basispakket van parkmanagement
Parkmanagement (Dordtse Kil III, Prisma, Gouwe Park, Maaldrift II, Oosteind, Nieuw Mathenesse)	Verplichte deelname via gronduitgifte Verplicht lid van Vereniging van Eigenaren via gronduitgifte Collectieve beveiliging en collectief onderhoud van wegen, groen, riolering Duurzaamheidsscan bij bedrijven voor vestiging met advies over duurzaamheidsmaatregelen

## 2. Wat is belangrijk voor de organisatie van een duurzaam bedrijventerrein?

Voor de organisatie is het belangrijk van het begin af aan alle partijen te betrekken die een rol spelen in de ontwikkeling, revitalisering of herstructurering. Ga als trekker bijvoorbeeld na of er meerdere grondeigenaren zijn. Bedenk hoe die te betrekken zijn (convenant, exploitatieovereenkomst), welke bedrijven of ondernemersverenigingen erbij te betrekken zijn en welke overheden van belang zijn om erbij te halen. Denk daarbij ook aan de waterschappen en regionale milieudiensten.

Zorg dat die partijen vanaf het begin hun belangen en verwachtingen voor het duurzame bedrijventerrein expliciet maken en leg dit ook vast. Dat maakt duidelijk waar iedereen individueel voor gaat en waar het gemeenschappelijk belang ligt.

Daar hoeven namelijk geen geheimen over te bestaan, zodat een open sfeer en vertrouwen ontstaan tussen de partijen.

Een ander cruciaal punt voor de organisatie is het aanstellen van een ervaren procesmanager vanuit de gemeente, bedrijfsleven of van een extern bureau. Iemand die het vertrouwen van de verschillende partijen heeft of kan winnen, helder communiceert, die het proces goed structureert en de voortgang in de gaten houdt. Het is belangrijk voor de continuïteit dat die persoon gedurende langere tijd betrokken blijft. Voor de betrokkenheid van de gemeenten levert de continuïteit soms knelpunten op gezien de beperkte beschikbare tijd (zie ook vraag 5).

Creëer vanaf de start een heldere organisatiestructuur voor het project, waarin de taken en verantwoordelijkheden van projectgroep, stuurgroep en eventuele werkgroepen duidelijk zijn. En waarin de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende individuele organisaties ook duidelijk zijn. Voorkom 'dubbele petten'. De gemeente moet zorgen voor een goede interne coördinatie tussen de afdelingen Economische Zaken, Milieu en Ruimtelijke Ordening. In het algemeen geldt voor de overheden: zorg voor een vertegenwoordiging op bestuurlijk en ambtelijk niveau in de projectorganisatie. Maak afspraken over de frequentie van het contact tussen de overheden op bestuurlijk en ambtelijk niveau en leg beslispunten en beslismomenten vast. Besluiten moeten op project- en stuurgroepniveau met alle betrokken actoren worden genomen. Met andere woorden: werk volgens de uitgangspunten van projectmatig werken.

Een laatste succesfactor voor de organisatie voor een bestaand terrein is dat de bedrijven zich organiseren. De gemeente heeft zo een aanspreekpunt en de bedrijven een spreekbuis voor hun wensen en klachten.

### **3. Hoe bedrijven vroegtijdig betrekken?**

Vroegtijdige betrokkenheid van bedrijven is noodzakelijk, ook voor nieuwe bedrijventerreinen. Bedrijven krijgen zo snel inzicht in wat duurzaamheid voor hen als ondernemer betekent, voelen zich eerder betrokken en serieus genomen en gaan zich eerder inzetten voor de duurzame ontwikkeling. Veel duurzaamheidsmaatregelen kunnen alleen worden genomen als bedrijven daaraan deelnemen. Ervaring van een gemeenteambtenaar: 'Op mijn lijst van betrokkenen die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, zijn de ondernemers tijdens dit project met stip gestegen!'

Voor bestaande terreinen geldt dat het organiseren van het bedrijfsleven in een bedrijventerreinvereniging of een Vereniging van Eigenaren een voorwaarde is. In de volgende projecten is een bedrijvenvereniging opgericht: Oosteind, Nieuw-Mathenesse, Maaldrift II, Schelluinsestraat, Binckhorst Noord-West.

Voor een nieuw bedrijventerrein zijn er ook mogelijkheden om het bedrijfsleven vroegtijdig te interesseren en te betrekken. De markt voor een nieuw bedrijventerrein ligt namelijk voor ca. 70% in de regio. Vaak is het bekend welke bedrijven

interesse hebben in een nieuwe locatie voor hun bedrijf. Informeer daarom bedrijven in de regio over het ontwikkelen van het duurzame bedrijventerrein. Doe dit door lokale bedrijven en/of ondernemersverenigingen en de Kamer van Koophandel vanaf het begin bij het project te betrekken. Deze organisaties zijn graag bereid informatie onder hun leden te verspreiden. In het project Gouwe Park is bijvoorbeeld samengewerkt met een regionale afdeling van VNO/NCW en met de Kamer van Koophandel.

#### **4. Hoe duurzaamheid vast te leggen?**

Voorafgaand aan of tijdens de planvormingsfase wordt vaak een convenant of een intentieverklaring afgesloten. Hierin spreken alle betrokkenen de ambitie voor de duurzame ontwikkeling van het bedrijventerrein uit. Zoals een provinciale betrokkene het verwoord: ‘Snel met elkaar vaststellen wat de gemeenschappelijke doelstelling is en daaraan vasthouden.’ In de verklaring kunnen ook randvoorwaarden worden vastgelegd waaraan moet worden voldaan. In de projecten Oosteind, Scheluinsestraat, Groenendijk en Gouwe Park zijn dergelijke verklaringen opgesteld.

Er zijn verschillende instrumenten die de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen kunnen ondersteunen of versterken:<sup>1</sup>

- Het ontwikkelingsplan of de ontwikkelingsvisie (met name Oosteind, Nieuw Mathenesse)
- Het bestemmingsplan: doelstellingen voor duurzaamheid op hoofdlijnen (met name Dordtse Kil III, Prisma, Gouwe Park)
- Contractvoorwaarden voor grondoverdracht of gronduitgifte. Bijvoorbeeld verplicht lid Vereniging van Eigenaren (met name Dordtse Kil II, Maaldrift II, Prisma);
- Het uitvoeringsplan voor de ontwikkeling of revitalisering. Duurzaamheidsthema's worden in deze plannen verder uitgewerkt tot plannen voor het nemen van maatregelen (met name Dordtse Kil III, Oosteind, Nieuw Mathenesse);
- Stedebouwkundig plan of beeldkwaliteitsplan. Eisen ten aanzien van de inrichting (met name Prisma);
- Pakketten voor parkmanagement, basispakket en extra pakket (met name Dordtse Kil III, Prisma, Maaldrift II)
- Milieuvergunningen: Verruimde Reikwijdte Wet Milieubeheer toepassen (met name Dordtse Kil III);
- Bouwvergunningen (eisen Bouwstoffenbesluit, duurzaam bouwen) (met name Maaldrift II, Gouwe Park, Oosteind);
- Regionale visie, gemeentelijke duurzaamheidsvisie (met name Oosteind).

Zie voor meer details over de instrumenten en de uitwerking van duurzaamheid de separate beschrijvingen van de pilotprojecten. Deze zijn op te vragen bij de Provincie Zuid-Holland.

---

<sup>1</sup> Tussen haakjes staan een paar pilotprojecten genoemd waarin dit instrument is gebruikt.

### **5. Wat vraagt de ontwikkeling van een DBT/duurzame revitalisering van een gemeentelijk projectleider?**

Een reactie van een gemeentelijk projectleider: 'Een DBT kost een gemeentelijk projectleider veel tijd. Het is belangrijk dit van tevoren te realiseren. Het takenpakket moet je hierop aanpassen en inhoudelijk deskundigen te betrekken. Bestuurlijke dekking voor de (te maken) keuzes is belangrijk.' Wat daarbij een rol speelt is dat er totnogtoe weinig kennis en ervaring was met de opzet van een DBT. Dit veroorzaakt met name in kleine gemeenten capaciteitsproblemen.

Tips om dit op te lossen:

- Vind het wiel niet opnieuw zelf uit. Hoewel elk bedrijventerrein een unieke aanpak vereist, kan er tijd gewonnen worden door bij anderen te gaan 'shoppen'. Hierdoor ontstaat een indruk over de inspanningen, het soort expertise of de op te vragen informatie (plannen, haalbaarheidsstudies). De Provincie Zuid-Holland biedt hulp: het Projectteam DECOR weet waar inhoudelijk deskundigen te vinden zijn. Ook organiseert DECOR masterclasses over duurzaamheidsthema's en zijn er handreikingen verschenen over de thema's energie en afval en is er een cursus over parkmanagement.
- Huur ervaring in voor het uitvoeren van haalbaarheidsstudies naar duurzaamheid. Benader eventueel de provincie of het landelijke subsidieprogramma Duurzame Bedrijventerreinen van NOVEM voor financiële ondersteuning.