



**WAAROM EEN  
BEDRIJVENTERREIN  
KAN BIJDRAGEN AAN  
DE KLIMAATDOELEN  
VAN UW GEMEENTE**

**TNO** innovation  
for life



TNO werkt aan het energiepositief en CO<sub>2</sub> neutraal maken van bedrijventerreinen. Deze brochure is ontwikkeld binnen het TNO project Roadmap Bedrijventerreinen Energieneutraal. In dit project worden ook (kennis)instrumenten/-producten ontwikkeld die ondersteunen in het uitwerken van de technische aspecten van de roadmap naar een volledig duurzame energievoorziening voor het bedrijventerrein.

TNO werkt daarnaast met partners in de Stichting BE+ met als doel in eerste aanleg 250 bedrijventerreinen energiepositief te maken. BE+ ondersteunt collectieven van ondernemers met praktische adviezen, quick scans, het vinden van collectieve financiering en organiseert regelmatig bijeenkomsten waar zij ervaringen uitwisselen en gezamenlijk initiatieven vormgeven.

**TNO.NL**

## › INHOUD

Waarom een bedrijventerrein kan bijdragen aan de klimaatdoelen van uw gemeente **5**

Wat is de meerwaarde van lokale trekkers? **7**

Aanbevelingen om de energietransitie op bedrijventerreinen te stimuleren **13**

Meer weten? **15**

**TNO** innovation  
for life



TNO heeft tien gesprekken gevoerd met trekkers van verduurzamingsinitiatieven op middelgrote bedrijventerreinen (ongeveer 150 à 200 bedrijven). Deze lokale trekkers stimuleren ondernemers tot en faciliteren bij het verduurzamen. Ze zijn parkmanager of energieadviseur en soms ook beide. Kenmerkend aan deze lokale trekkers is dat ze middels langdurige betrokkenheid aan de slag gaan met verduurzaming van een bedrijventerreinen en daarbij handelen vanuit het belang van de ondernemers op het bedrijventerrein.

In deze gesprekken stond centraal wat succesvolle elementen zijn in aanpakken waarbij bedrijven daadwerkelijk verduurzamingsmaatregelen hebben getroffen. Uit deze gesprekken hebben we een aantal elementen gedistilleerd die we regelmatig hoorden terugkeren.

We zien hierbij ook een rol voor beleidsmakers. Nieuwsgierig? Aan het eind van dit document vindt u vier aanbevelingen.

## WAAROM EEN BEDRIJVENTERREIN KAN BIJDAGEN AAN DE KLIMAATDOELEN VAN UW GEMEENTE

### › INTRODUCTIE

Een schone lucht en een gezonde aarde voor onze kinderen. Dat willen de meeste mensen en ondernemers wel. We weten dat de huidige manier waarop we met energie omgaan problematisch is. Het roer moet om. Maar hoe realiseren we de energietransitie in Nederland? En wat kunnen we nu al concreet doen?

In de gebouwde omgeving gaat veel aandacht naar woningcoöperaties en huiseigenaren om hen te motiveren acties te ondernemen voor het verduurzamen van hun woningen. Er is echter een andere groep met veel potentie die, in de meeste gevallen, onder de radar blijft: namelijk ondernemers op bedrijventerreinen. Gemengde bedrijventerreinen huisvesten een mix van midden en kleinbedrijven (MKB), maar komen in energiebeleid voor zowel de gebouwde omgeving als de industrie nog maar beperkt aan bod. Dat is een gemiste kans.

Bedrijven op bedrijventerreinen verbruiken veel energie en zijn daarom belangrijke spelers in deze transitie. Het blijkt dat slechts 5% van het MKB daadwerkelijk heeft geïnvesteerd in duurzame energie. Tegelijkertijd is het potentieel groot. Ons land telt zo'n 850 middelgrote bedrijventerreinen (ongeveer 150 à 200 bedrijven). Gemiddeld heeft één zo'n bedrijventerrein een (directe en indirecte) CO<sub>2</sub> uitstoot van 8,9 kton<sup>1</sup>. Dit staat gelijk aan de gemiddelde uitstoot van 2.300 woningen. Hiermee levert de verduurzaming van een bedrijventerrein een belangrijke bijdrage aan de klimaatdoelen van gemeentes.

1. Berekening op basis van een verkennend onderzoek van RVO uit 2017.  
<https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/energie-besparen/bedrijventerreinen/feiten-en-cijfers-duurzame-bedrijventerreinen>



Uit eerder onderzoek<sup>2</sup> is gebleken dat lokale trekkers—vaak parkmanager en/of energieadviseur—een belangrijke rol kunnen spelen in de verduurzaming van hun bedrijventerrein. Deze lokale trekkers stimuleren ondernemers om hun bedrijf te verduurzamen, en faciliteren hen daarbij. Kenmerkend aan deze lokale trekkers is dat ze middels langdurige betrokkenheid aan de slag gaan met verduurzaming van een bedrijventerreinen en daarbij handelen vanuit het belang van de ondernemers op het bedrijventerrein.

Samen met tien lokale trekkers zijn er zeven succesvolle elementen uit hun aanpakken gedistilleerd. De steun van u als beleidsmaker kunnen deze lokale trekkers hier goed bij gebruiken. Daarom worden er vier aanbevelingen gedaan, waarmee ú als beleidsmaker, samen met de lokale trekker, de energietransitie op bedrijventerreinen kunt stimuleren.

2. Duurzame energiemaatregelen op bedrijventerreinen, 2016, Samenwerken Topsector Energie en Maatschappij (STEM). <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/energietransitie/roadmaps/naar-een-energie-producerende-gebouwde-omgeving/impuls-verduurzaming-door-aanpak-bedrijventerreinen/>



## WAT IS DE MEERWAARDE VAN LOKALE TREKKERS?

### › ORGANISATIEKRACHT

Zonder organisatie op een bedrijventerrein geen succes. Ondernemers en/of eigenaren van de gebouwen zijn niet zomaar overtuigd van de waarde van verduurzaming en een gemeente krijgt niet zomaar voet aan de grond op een bedrijventerrein. Om kansrijk te beginnen met verduurzamingsmaatregelen blijkt een lokale organisatie essentieel. Lokale trekkers spelen hierin een belangrijke rol. Zij zijn in staat deze lokale organisatie van de grond te krijgen of hebben al een aantal enthousiaste ondernemers weten te verenigen.



*“De basisvoorwaarde voor succes is de participatie van de ondernemersvereniging. Niet alleen aan het begin, maar zet dat door. Het is een langdurend proces. Ik wil naar een sociaal gebonden bedrijventerrein. Én het is een middel om verduurzaming voor elkaar te krijgen. Daarom moet je stimuleren dat mensen zich organiseren, en dat kan bijvoorbeeld door de gemeente.”*

### DICHTBIJ ONDERNEMERS

Persoonlijke aandacht en persoonlijk contact zijn een belangrijke succesfactor. Door dichtbij ondernemers te staan, kennen de lokale trekkers de bedrijven van deze ondernemers, weten ze wat er bij de ondernemers speelt en wat deze ondernemers drijft. Lokale trekkers spreken ook de taal van de ondernemers. Het persoonlijk contact draagt bij aan het creëren van vertrouwen. Lokale trekkers zetten deze kennis in om gezamenlijk passende oplossingen te bepalen.



*“Het staat of valt met vertrouwen.”*

*“Het sleutelwoord is persoonlijke aandacht.”*



## WETEN WAT ER MOET GEBEUREN

In hoeverre ondernemers verduurzamingsmaatregelen treffen (of andere activiteiten ondernemen voor het maatschappelijk belang) hangt sterk af van persoonlijke interesse. Het is immers niet hun 'core business' om zich bezig te houden met maatschappelijke vraagstukken. Uit gesprekken blijkt dat ondernemers zich niet per se willen onthouden van verduurzamen, maar wel hulp kunnen gebruiken bij het bepalen van de juiste oplossing. Van lokale trekkers horen ondernemers wat er op de markt is en wat mogelijk is voor bedrijven in hun branche ('best practices' van anderen). Ze worden tevens door hen ondersteund in het opstellen van de business case, de keuze voor leveranciers en de mogelijkheden voor financiering. Het is daarbij van belang om mogelijkheden en oplossingen concreet te maken. Wat is er mogelijk en wat betekent dit financieel, juridisch en organisatorisch?



*"Faciliteer ondernemers zoveel mogelijk, door te ontzorgen, en zorg dat ze er niet voor hoeven te betalen aan de voorkant. Collectieve oplossingen waar het helpt. Sluit aan bij het eigen tempo en eigen mogelijkheden van de ondernemer."*



*"Er is heel veel mogelijk. Als je dat allemaal schetst haakt een ondernemer af. Je moet het tot een hapklare brok maken. Dit investeer je erin, en dit krijg je terug."*

In plaats van korte individuele projecten zien de lokale trekkers samenhang en gaan, waar mogelijk, voor het collectief. Daardoor komen efficiëntere oplossingen in beeld en kan de verduurzaming met meer resultaat plaatsvinden.

## STRATEGISCH EN OPERATIONEEL AAN DE SLAG

Lokale trekkers stellen, vaak in opdracht van ondernemersverenigingen, strategisch energieplannen op en regelen hiervoor de benodigde expertise. Om te komen tot strategische energieplannen kan er gebruik worden gemaakt van energiescans. De scans geven concreet inzicht in de kansen en mogelijkheden en zijn een startpunt om met ondernemers in gesprek te gaan over verduurzaming. Daarnaast werken lokale trekkers aan praktische zaken, zoals het selecteren van een leverancier van laadpalen en concrete oplossingen zoals zonnepanelen voor bedrijven op het terrein. De lokale trekker zorgt ook voor procesmanagement, zodat het realiseren van verduurzamingsplannen op gang komt, en informeert de ondernemer concreet wat er precies gaat gebeuren en hoe dat werkt.



*“Ik maak plannen en ik realiseer projecten.”*

*“Bedrijven hebben vaak een belang. Ik ben zelf ook een soort adviseur geworden voor het bestuur. Ik heb overzicht van wat mensen willen. Het is voor het bedrijventerrein handig dat de programmamanager een onafhankelijk adviseur is. In het begin is het vooral procesmanagement, zorgen dat zaken gebeuren.”*

#### **SCHAKEL TUSSEN ONDERNEMERS EN OVERHEDEN**

Soms vertroebelen gebeurtenissen (ook uit het verleden) de relatie tussen ondernemers en de gemeente. Ook kan het zijn dat er veel personele wisselingen zijn bij de gemeente, waardoor de ondernemer het geduld verliest. Als de gemeente een té grote rol pakt in een project bestaat het risico dat ondernemers zich passiever opstellen (want er is minder eigenaarschap). Aan de andere kant is het wel van belang de gemeente aan tafel te hebben om ondernemers te overtuigen dat het ook de gemeente menens is om bedrijventerreinen te verduurzamen. De lokale trekker is de schakel tussen de ondernemers en overheden, en spreekt de taal van zowel overheid als bedrijfsleven. Zo vervult de lokale trekker een belangrijke rol in de samenwerking tussen de gemeente en ondernemers voor een succesvolle verduurzaming van bedrijventerreinen.



*“Het is belangrijk om de gemeente aan tafel te hebben. In de meeste clubs zit de gemeente als adviseur in het bestuur. (...) Dan zijn de lijnen kort. Ambities op elkaar laten aansluiten. Op projectniveau kun je ook een beroep doen op de gemeente.”*



*“Het is heel fijn dat je hoort wat ondernemers willen. Dat kun je bij gemeenten aangeven—en andersom.”*

#### **BEVORDEREN SOCIALE COHESIE**

Bedrijventerreinen waar het lastig is om verduurzamingsstappen te zetten hebben vaak één ding gemeen: er is geen of nauwelijks sociale cohesie. Verschillende lokale trekkers geven aan dat de sociale cohesie op bedrijventerreinen minder is geworden in de afgelopen jaren. Bedrijven voelen zich soms geen onderdeel van de omgeving en investeren niet in de directe (fysieke) omgeving. Ze kunnen wegtrekken waardoor er leegstand ontstaat. De omgeving wordt minder leefbaar en het risico op criminaliteit wordt vergroot.



*“Schoon, heel en veilig zijn de drie basiselementen. Heb je deze niet op orde op een terrein dan kun je de rest (bijvoorbeeld energietransitie-projecten) vergeten.”*

Een lokale trekker weet wat er speelt op bedrijventerreinen en bevordert de sociale cohesie op een bedrijventerrein door middel van nieuwsbrieven, quick wins voor het verbeteren van de leefomgeving (AED's, leegstand verminderen) en is een verbinder tussen ondernemers. Hierdoor raken ondernemers op de hoogte van de activiteiten van de burens. Of willen ze gezamenlijk aan de slag in collectieve initiatieven of met collectieve maatregelen. En die zijn alleen mogelijk als ondernemers op z'n minst van elkaar op de hoogte zijn.



*“De meeste ondernemers weten niet wie hun buurman is. Dit is een belemmering voor het verduurzamen van bedrijventerreinen. Het sociale netwerken op een bedrijventerrein is de afgelopen 20 jaar veranderd. Vroeger kende iedereen elkaar.”*

#### **INSPIREREN DOOR SUCCESSEN**

Niet alle ondernemers kunnen of willen even snel stappen zetten. Lokale trekkers gaan regelmatig op zoek naar de ondernemers bij wie op korte termijn mogelijkheden liggen.



*“Focus op de kopgroep of het peloton.”*

Het zetten van eerste kleine succesvolle stappen, maakt dat er relatief snel resultaten zichtbaar worden. Dit draagt bij aan het vertrouwen van de ondernemer zelf en kan ook andere ondernemers motiveren om stappen te zetten. Lokale trekkers vragen ondernemers om zelf hun verhaal aan andere ondernemers te vertellen en zo de rol van ambassadeur te vervullen. Dit inspireert andere ondernemers.



*“Laat bedrijven andere bedrijven motiveren om mee te doen met succesverhalen.”*





## AANBEVELINGEN OM DE **ENERGIETRANSITIE** OP BEDRIJVENTERREINEN TE **STIMULEREN**

### › **ZIE BEDRIJVENTERREINEN ALS ONDERDEEL VAN DE WIJK**

Naast aandacht voor woonwijken en zware industrie dienen bedrijventerreinen een integraal onderdeel in het energiebeleid van gemeenten te zijn, bijvoorbeeld in de Transitievisie Warmte en Wijkuitvoeringsplannen. De aanpak van een bedrijventerrein kan daarbij het proces in omliggende wijken versnellen. De organisatiekracht die op veel bedrijventerreinen (in potentie) aanwezig is en het potentieel aan besparing van CO<sub>2</sub> bieden kansen voor gezamenlijke initiatieven, waar ook bewoners van kunnen profiteren.

### **CREËER EEN LANGE TERMIJN BELEIDSSTRATEGIE VOOR HET BEDRIJVENTERREIN**

Ondernemers hebben het nodig dat overheden achter de verduurzamingsplannen staan voor bedrijventerreinen. Ze hebben behoefte aan zekerheid over de bestaanszekerheid van het bedrijventerrein en de beschikbaarheid van subsidies op de langere termijn. Ondernemers vinden het soms lastig dat overheden niet langdurig inzetten op bepaalde onderwerpen. Hoe lang zal de aandacht voor de energietransitie blijven, zeker nu andere crisissen de aandacht voor de klimaatcrisis lijken te verdringen? Lokale trekkers hebben steun van de (lokale) overheid nodig in de gesprekken met ondernemers. Deze ondersteuning bestaat uit langjarig beleid—vaak over gemeenteraadstermijnen heen—en financiële ondersteuning, voor proces en uitvoering. Steun vanuit de lokale overheid is essentieel voor het laten slagen van het werk van lokale trekkers.





*“Het is heel fijn als we voor een aantal jaar vooruitzicht hebben in wat er moet gebeuren en hoe dat kan gebeuren. Dan kun je voor jezelf ook plannen maken. Nu ben je er bijna en gaat de kraan dicht. We zijn gebaat bij visie en met name langetermijn-strategie om bedrijven te kunnen overtuigen.”*

#### **BIED EEN STARTBUDGET**

Lokale trekkers vervullen de rol van structurele relatiemanager tussen ondernemers en gemeenten, weten wat er speelt en bieden onder andere strategische en operationele inzet. De inzet van lokale trekkers moet worden veiliggesteld om deze taken te kunnen blijven uitvoeren. Dit kan door als lokale overheid een startbudget beschikbaar te stellen voor lokale trekkers.

Ook energiescans helpen om ondernemers geïnteresseerd te krijgen in de verduurzaming van bedrijventerreinen. Ze geven concreet inzicht in de kansen en mogelijkheden en zijn een middel om met ondernemers in gesprek te komen over verduurzaming. Ook hier helpt een startbudget. Door de ondernemer te vragen een deel van de kosten voor de scan te dragen, of de subsidie afhankelijk te maken van de uitvoering van geadviseerde maatregelen kan aandacht van de ondernemer worden geborgd.



*“Parkmanagers hebben financiële steun nodig voor hun werkzaamheden, zeker in de beginfase. Succesvolle aanpakken regelen in het begin budget.”*

#### **STIMULEER HET DELEN VAN KENNIS**

In de praktijk worden nu volop ervaringen opgedaan. Het delen van deze ervaringen is cruciaal om te voorkomen dat het wiel op verschillende bedrijventerreinen opnieuw wordt uitgevonden. Deze ervaringen betreffen bijvoorbeeld de stappen die je moet zetten om een bepaalde oplossing te realiseren, de partijen die hierbij komen kijken en hun rol.

En soms gaat het ook om concrete ervaringen, goed of slecht, met bepaalde leveranciers. Lokale trekkers kunnen in hun onafhankelijke rol deze ervaringen met leveranciers delen met andere lokale trekkers en ondernemers.



*“Maak een plek voor het delen van ervaringen met leveranciers.”*

## MEER WETEN?

### › CONTACT

U kunt ons bereiken via:

[laurie.hermans@tno.nl](mailto:laurie.hermans@tno.nl) of [guus.mulder@tno.nl](mailto:guus.mulder@tno.nl)





**TNO** innovation  
for life

**TNO.NL**

December 2020

20-11731