

Het project Bedrijventerreinmanagement en dit afsluitend Praktijkboek Duurzaam Bedrijventerreinmanagement werden gerealiseerd in het kader van het Interreg IIIA-programma met de financiële steun van de Europese Gemeenschap, EFRO Euregio Scheldemond, de Nederlandse overheid, de Vlaamse Gemeenschap, de provincies Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen en Zeeland, de gemeente Schouwen-Duiveland, Zeeland Seaports en de Kring Werkgevers Kanaalzone.

Werkten mee aan deze brochure:

Greet Van Eetvelde, Brecht van Zwam, Tom Maes, Pieter Vollaard, Ingrid de Vries, Jansen en Janssen Philippe Tavernier, Eline D'hooge, Dieter Geenens, Linda Verdonck, Leo Leynse.

Met getuigenissen van:

Huig Bode (Schouwen-Duiveland), Joost Callens (Drongen I), Pierre Christiaens (Symo), Gino Couvreur (Marine Harvest Pieters), Diana De Cat (Drongen I), Filip De Proost (De Kaap), Hilde De Sutter (Stad Gent), Dirk Dhont (De Prijkels), Koen Keereman (Brugse Taxi Service), Pedro Pattijn (Ingenium), Gerard Smakman (Grontmij), Jacques Straver (Schouwen-Duiveland), Jos Van Damme (Yara), Marc Van den Dorpe (Gentbrugge II), Rudy Vander Haeghen (De Prijkels), Frank Vandevoorde (Stad Brugge), Peter Van Severen (VeGHO), Kenneth Van Volcem (Synergie Interim), Herman Walley (Walley Graphics), Elodie Wauters (VeGHO), Jiri Willems (Bridgestone).





Inhoud

1. Het project Bedrijventerreinmanagement (BTM)	7
2. Duurzame bedrijventerreinen	11
2.1 Definities en visies duurzame bedrijventerreinen	13
2.2 Meetinstrumentarium	14
3. Projectmethodiek	17
4. BTM-Workshops	21
4.1 Milieubeheer en zorgvuldig ruimtegebruik	23
4.2 Clusteropportuniteiten in mobiliteitsvraagstukken	24
4.3 Geclusterd energiebeheer	25
4.4 Financiering van bedrijventerreinmanagement	26
4.5 De P van People	27
5. Praktijk op de BTM-terreinen	29
5.1 Gentbrugge II	31
5.1.1 Werking parkmanagement	33
5.1.2 Clusterfiche	34
5.1.3 Een duurzame band met de buurt	35
5.2 Drongen I	37
5.2.1 Werking parkmanagement	39
5.2.2 Clusterfiche	40
5.2.3 Samen efficiënter rekruteren	41
5.3 Skaldenpark-Moervaart	43
5.3.1 Werking parkmanagement	45
5.3.2 Clusterfiche	46
5.3.3 Baanbrekende mobiliteit	47

5.4 De Prijfels	51
5.4.1 Werking parkmanagement.....	53
5.4.2 Clusterfiche.....	54
5.4.3 Groepscontract afvalbeheer levert iedereen winst op	55
5.5 Waggelwater - Blauwe Toren - Herdersbrug - Handelsdok - Nijverheidsdok	59
5.5.1 Werking parkmanagement.....	61
5.5.2 Clusterfiche.....	62
5.5.3 Lokale energieproductie	64
5.5.4 Bedrijvenvereniging organiseert opleiding brandbestrijding	66
5.5.5 Zwerfvuilactie integreert sociale economie.....	68
5.5.6 Duurzame mobiliteit op Brugse bedrijventerreinen.....	70
5.6 Haven Zeebrugge	73
5.6.1 Werking parkmanagement.....	74
5.6.2 Clusterfiche.....	75
5.6.3 De pendelbus: samen mobiel	77
5.7 Zuid	81
5.7.1 Werking parkmanagement.....	82
5.7.2 Clusterfiche.....	83
5.7.3 Schouwen-Duiveland kiest voor PPS.....	85
5.8 Vitaal Sloe- en Kanaalgebied	89
5.8.1 Werking parkmanagement.....	90
5.8.2 Clusterfiche.....	91
5.8.3 Van Masterclass DO tot innovatieve chemie en parkmanagement	92
6. Het draagvlak van duurzame bedrijventerreinen.....	97
7. DBT: van drie-P naar zes-P	105
8. Nuttige adressen	107
9. Colofon	115



1. Het project
Bedrijventerrein-
management (BTM)



1. Het project Bedrijventerreinmanagement (BTM)

'Bedrijventerreinen verduurzamen door de samenwerking tussen ondernemingen onderling te stimuleren en door parkmanagement in te voeren', dat is in een notendop de primaire doelstelling van het project Bedrijventerreinmanagement zoals die verwoord staat in het Europese samenwerkingss dossier dat zes projectpartners drie jaar geleden lanceerden. Met de steun van de Europese Unie binnen het Interreg IIIA-programma en met cofinanciering van onder andere de Vlaamse en Nederlandse overheid en de drie betrokken provincies, ging het project op 1 januari 2006 officieel van start in de provincies Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen en Zeeland.

Binnen dit grensoverschrijdend uitvoeringsproject werden op verschillende bedrijventerreinen, gespreid over de drie regio's, diverse clusteracties geïnitieerd en geïmplementeerd. Het gemeenschappelijk doel van al deze deelprojecten was het bewerkstelligen van een verhoogd bedrijfseconomisch rendement, gekoppeld aan een reductie van de milieubelasting, een intensiever gebruik van de ruimte en betere werkomstandigheden. Het project liep tot mei 2008 en kan aanzien worden als een uniek samenwerkingsverband van terreinbeheerders, bedrijvenverenigingen, gemeenten en de academische wereld.

De POM West-Vlaanderen, de POM Oost-Vlaanderen en de provincie Zeeland vormen samen met de Universiteit Gent, de Hogeschool Zeeland en de gemeente Schouwen-Duiveland de kerngroep van dit BTM-project.

De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen van West-Vlaanderen en van Oost-Vlaanderen startten reeds vijf jaar geleden, samen met de provincie Zeeland een project op rond het verduurzamen van bedrijventerreinen. De POM West-Vlaanderen bouwde sindsdien een ruime projectervaring uit via een zevental projecten rond de thema's 'milieuclusters', 'bedrijventerreinmanagement' en interbedrijfssamenwerking' op meerdere bedrijventerreinen in de provincie West-Vlaanderen. Ook 'duurzaam ondernemen' is een van de pijlers in de bedrijfsversterkende projectwerking van de POM West-Vlaanderen.

Tabel 1. De industrieterreinen die als pilootgebied geselecteerd werden.

Oost-Vlaanderen
Gentbrugge II, Drongen I, Skaldenpark - Moervaart, E3-Laan, De Prijkels
West-Vlaanderen
Waggelwater, Blauwe Toren, Herdersbrug, Handelsdok en Nijverheidsdok, Haven Zeebrugge
Zeeland
Bedrijventerrein Zuidhoek Schouwen-Duiveland, Vitaal Sloegebied en Kanaalzone

Tabel 2. De terreinbeheerders die meewerkten aan het project.

De West-Vlaamse Intercommunale (WVI), De Maatschappij van de Brugse Zeevaartinrichtingen N.V. (MBZ), Stad Gent, Zeeland Seaports (ZSP)

Tabel 3. Overzicht van betrokken bedrijvenverenigingen.

Vereniging van Gentse Havengebonden ondernemingen vzw (VeGHO), Bedrijvig Brugge vzw, De Prijkels vzw, Association Port of Zeebrugge Interests vzw (APZI), Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW)

Ook de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij van Oost-Vlaanderen promoot en begeleidt reeds meerdere jaren bedrijfssamenwerkingsverbanden op Oost-Vlaamse bedrijventerreinen via de 'subsidie duurzame bedrijventerreinen' van de provincie, waarmee initiatieven ondersteund worden van bedrijven gericht op de ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein.

De Onderzoeksgroep Milieu- en Ruimtebeheer (MRB) van de Universiteit Gent focust reeds een tiental jaar op de studie van het collectief ondernemen en het management van bedrijvenparken. De Gentse onderzoeksgroep kan bogen op een rijk curriculum van beleids- en terreinprojecten en een ruim gamma aan onderzoeksgroepen en expertisecentra waarmee de wisselwerking tussen 'beleid' en 'praktijk' geoptimaliseerd wordt.

De Hogeschool Zeeland is sinds jaren actief op het vlak van duurzaam ondernemen en heeft in die materie een vooraanstaande expertise opgebouwd.

Naast de kernpartners hebben uiteraard ook de deelnemende terreinbeheerders, de bedrijvenverenigingen en de gemeenten zich geëngageerd tot het daadwerkelijk verduurzamen van hun bedrijventerreinen.



2. Duurzame bedrijventerreinen



2. Duurzame bedrijventerreinen

2.1 Definities en visies duurzame bedrijventerreinen

De toenemende aandacht voor het duurzaam beheer en de duurzame inrichting van bedrijventerreinen uit zich zowel op beleidsvlak als op de bedrijventerreinen zelf.

Op beleidsvlak manifesteert zich dit onder meer in het groeiend aantal beleidsdocumenten rond dit thema. Regionale en lokale ruimtelijke structuurplannen, ondersteunende impulsprogramma's zoals interregionale en Europese onderzoeks- en implementatieprogramma's en uiteraard het Vlaamse subsidiebesluit voor bedrijventerreinen zelf, zijn kenmerkend voor deze evolutie. Anderzijds ziet de tendens naar duurzame bedrijventerreinen zich gestaag vertaald in steeds meer initiatieven op de terreinen zelf, onder impuls van provinciale ontwikkelingsmaatschappijen, gemeenten, terreinontwikkelaars, studiebureaus en dergelijke, die zich in toenemende mate heroriënteren naar het duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het streefdoel, zowel van de beleidsmatige benadering als in de terreinprojecten, is een op duurzaamheid gericht beheer van bedrijventerreinen tot stand brengen. Het begrip 'duurzame bedrijventerreinen' - we noemen ze verder DBT - kan in deze context gedefinieerd worden als 'industriezones waarop meerdere bedrijven samenwerken om bedrijfsprocessen, terreininrichting en facilitair en/of utilitair beheer duurzaam te realiseren'. Onderzoek en ervaring leren dat de

mate waarin samenwerkingsinitiatieven op bedrijventerreinen geconcretiseerd worden, afhankelijk is van de beheersvisie die, met oog voor tijd en ruimte, voor de betrokken site ontwikkeld is.

In ruime zin wil deze beheersvisie de strategisch-economische principes van integraal ruimtebeheer naar de industriële praktijk vertalen via bedrijfsclustering. Daarbij staat 'het zorgvuldig beheer van schaarse ruimte en materie' centraal. Dit interdisciplinair en actueel gegeven - in economische termen ook omschreven als collectief en duurzaam ondernemen - ziet zich vertaald in de term parkbeheer of parkmanagement.

In engere zin vertaalt de beheersvisie zich in diverse vormen van interbedrijfssamenwerking, meer bepaald in beheersmaatregelen op bedrijfsextern managementniveau. Collectieve projecten zoals het samen aankopen of outsourcen van goederen en diensten, het uitbesteden van groenonderhoud op terreinniveau, het gezamenlijk opmaken van bedrijfsvervoersplannen en impactrapporten, het toepassen van solide ruimteregels bij de ordening en inrichting van bedrijfsgebouwen en -terreinen door het collectief uitbaten van faciliteiten en utilities, het fysisch clusteren van ketenondernemingen, het implementeren van beheerssystemen voor collectieve waterlozingen en dergelijke meer, vormen potentiële samenwerkingsverbanden die een management- en veelal ook ingenieursaanpak vergen om tot feitelijke realisatie te leiden.

Tabel 1. Enkele elementen uit de checklist voor het opmaken van pentagonale bedrijventerreinscans

Identificatie van de cluster of het terrein
 Algemene informatie
 Situering
 Bedrijvigheid
 Fysische eigenschappen
 Terreingeschiedenis
 Regionale economische relevantie
 Terreinontwerp, -uitgifte en -beheer
 Duurzaamheidsparameters
 Parkmanagement en interbedrijfssamenwerking
 Visie en doelstellingen
 Parkmanager en verantwoordelijkheden
 Juridische en financiële basis, draagvlak
 Aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen
 Communicatiestrategie
 Architectuur interbedrijfssamenwerking
 Stakeholdermanagement
 Netwerking en promotie
 Terreinvoorzieningen en clusteractiviteiten
 Mobiliteitsmanagement
 Faciliteitenmanagement
 Utiliteitenmanagement
 Milieumanagement
 Human resourcesmanagement

De samenwerkingsvormen die op elk van de projectterreinen werden geïnitieerd, typeren duidelijk de DBT-problematiek. In essentie komt dit neer op de ventilatie van aansprakelijkheden en kosten die kunnen voortvloeien uit collectieve acties. Financiële, personele en juridische vraagstukken vormen doorgaans de bottleneck in de implementatiediscussies rond samenwerking. Het juridisch en/of economisch uitwerken van een koepelstructuur die instaat voor de beheersaspecten, al dan niet verankerd in een juridische entiteit, kan een stap voorwaarts betekenen in de verduurzaming van bedrijventerreinen.

2.2 Meetinstrumentarium

Het concept 'duurzame bedrijventerreinen' gaat veel verder dan de louter ruimtelijke context van 'terreinen' en de conditie van economisch profijt als gevolg van clustering. Het welslagen van een interbedrijfssamenwerking is ook gebaseerd op de juridische verankering van het collectief en niet in het minst op de technische haalbaarheid van de gezamenlijke projecten. Verder kennen clusteracties op bedrijventerreinen een ruim maatschappelijk draagvlak als maatstaf voor sociaal verantwoord ondernemen. Duurzame bedrijventerreinen kunnen daarom gemeenzaam gekarakteriseerd worden door het letterwoord JERTS.

- **Juridische verankering**
De praktijk leert dat samenwerkingsinitiatieven tussen bedrijven, zelfs met een beduidend positief totaaleffect, toch vaak stranden. Dikwijls ligt de oorzaak hiervoor bij een gebrek aan juridische omkadering. Een degelijke juridische omkadering is essentieel om aan de projectpartners de nodige zekerheid en duidelijkheid te verschaffen inzake financiële input, inzet van mensen en middelen en de duiding van taken en verantwoordelijkheden die het samenwerkingsproject concretiseren.
- **Economische meerwaarde**
Bedrijven nemen slechts vrijwillig deel aan clusteracties

indien een financieel gunstig resultaat mag verwacht worden of een beduidend imago voordeel wordt bereikt.

- **Ruimtelijke randvoorwaarden**
Terreinbeheer in de meest letterlijke betekenis van het woord, wordt vertaald als de zorgvuldige en efficiënte aanwending van de beschikbare ruimte. Zowel op regionaal (beleids)niveau als wat betreft de gebruikruimte op een bedrijventerrein, is het zeer belangrijk om oog te hebben voor het afwisselen van bouw- en groenzones, voor ketenbeheer, duurzame mobiliteit en dergelijke meer.
- **Technische haalbaarheid**
De technische/technologische onderbouwing van clusteractiviteiten wordt beschouwd als hét toetsingscriterium bij uitstek voor deelname aan een gezamenlijk project. Om de balans tussen economische en sociaal-ecologische overwegingen te staven, maakt men vaak gebruik van de BATNEEC-principes, de Best Available Technology Not Entailing Excessive Costs.
- **Sociale verantwoording**
Clusteractiviteiten of collectieve acties zijn de facto ingebed in het sociaal-economische weefsel op en rond een bedrijventerrein. Ze dragen bij tot het sociaal en maatschappelijk verantwoord ondernemen in de regio. Een goed stakeholder-management is dus aanbevolen.

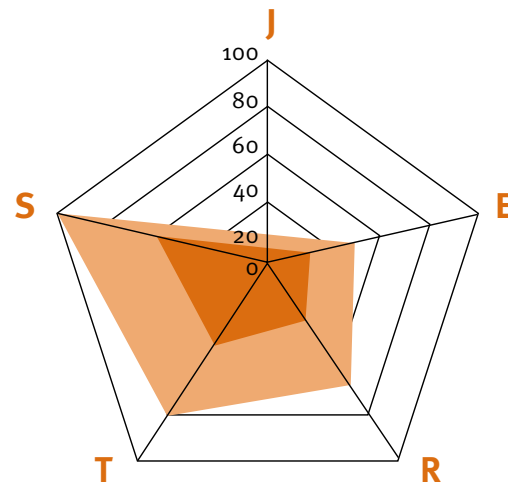
Aan de hand van een uitgebreide checklist (tabel 1), die polst naar de diverse aspecten van de geïnitieerde clusterinitiatieven op een specifiek bedrijventerrein, worden punten toegekend aan elk van de vijf JERTS-invalshoeken, de zogenaamde IBS-score. Die punten worden grafisch in beeld gebracht. Op die manier werden in de loop van het BTM-project meermaals pentagonale scans gemaakt van de deelnemende bedrijventerreinen.

Daarnaast kreeg elk clusterinitiatief ook een duurzaamheidsscore, de DBT-score, gebaseerd op de economische, ecologische en sociale impact van het initiatief. Dit resul-

teert in een tweede vijfhoek, die de fase van het betrokken terrein in het verduurzamingsproces weergeeft.

Het lichte pentagon (IBS) in figuur 1 toont het potentieel aan clustering, terwijl het donkere pentagon (DBT) de status van het duurzaamheidsstreven op het terrein weergeeft. De pentagonale scans mondden ten slotte uit in een terrein-specifieke SWOT-analyse waarmee terreinbeheerders, parkmanagers of bedrijvenverenigingen aan de slag kunnen.

Figuur 1. De scores van een bedrijventerrein scan worden grafisch weergegeven in een pentagon. Dit geeft een beeld van de graad van clustering (lichte pentagon) en duurzaamheid (donkere pentagon) op dat terrein.





3. Project- methodiek



3. Projectmethodiek

Om de verduurzaming van bedrijventerreinen in Oost- en West-Vlaanderen en Zeeland te bewerkstelligen, werd de samenwerking tussen terreinbeheerders, bedrijvenverenigingen en de academische wereld sterk geïntensifieerd. In totaal waren er vijftien actoren betrokken bij het project. Die actoren worden courant onderverdeeld in project-kernpartners en project-subpartners, zoals geïdentificeerd in tabel 1 en 2.

Keuze en werking

Om de vooropgestelde doelstelling van verantwoord en collectief ondernemen in de praktijk om te zetten, werden op de deelnemende bedrijventerreinen samenwerkingsverbanden geïnitieerd en ervaringsuitwisselingsmomenten georganiseerd. Daarbij werd niet uitgegaan van een vast stramen, maar werd ruimte gelaten voor een gedifferentieerde aanpak per bedrijventerrein. Steunend op de ervaring en de inventarisatieschema's van de project-kernpartners, werden de samenwerkingsopportuniteiten met de hoogste slaagkans geselecteerd voor verdere implementatie. Uiteraard gebeurde dit in nauw overleg met alle betrokkenen, inzonderheid de terreinbeheerders en de bedrijven(vereniging). Daarnaast werd ruim aandacht besteed aan een sterk uitgebouwde projectdisseminatie in samenwerking met de academische partners Universiteit Gent en Hogeschool Zeeland.

Een vlotte samenwerking tussen de talrijke betrokken partijen werd gegarandeerd door de creatie van een getrapte projectstructuur. Een overkoepelende projectcoördinator bij de POM West-Vlaanderen stond in voor de globale projectopvolging, zowel inhoudelijk als financieel. Hij werd per

provincie bijgestaan door een lokale projectcoördinator. De lokale projectcoördinator was het direct aanspreekpunt voor de betrokken bedrijven en terreinstakeholders zoals gemeenten, bedrijvenverenigingen en werkgeversorganisaties. De lokale projectcoördinator zorgde eveneens voor de oprichting en ondersteuning van nieuwe bedrijvenverenigingen en het ondersteunen en verbeteren van de werking van bestaande bedrijvenverenigingen.

Evolutie en overleg

De MRB-onderzoeksgroep stond in voor de screening van juridische, economische, ruimtelijke, technische en sociale (JERTS) sterktes en zwaktes van de clusterinitiatieven. Deze onderzoeks aanpak is complementair met de praktijkresultaten en bracht deze op een anschouwelijke manier in beeld en visualiseerde de kansen en bedreigingen per bedrijventerrein. De aandachtspunten en knelpunten die op deze manier geïdentificeerd werden, werden door de

Tabel 1. Project-kernpartners

POM West-Vlaanderen
POM Oost-Vlaanderen
Provincie Zeeland
Gemeente Schouwen – Duiveland
Universiteit Gent
Hogeschool Zeeland

groep nader onderzocht om eventueel later aan bod te komen tijdens workshops of meer uitgebreide themadagen. Op die manier werd het communicatielukkig structureel uitgebouwd, zowel intern naar informatieopbouw als extern naar de uitwisseling van kennis en ervaring. Op basis van deze aanpak, is de BTM-website uitgegroeid tot een belangrijk gezamenlijk informatieplatform inzake duurzame bedrijventerreinen, met een duidelijke link naar de site van de onderzoeksgroep en naar de praktijkgeoriënteerde website van de POM West-Vlaanderen (www.bedrijventerrein-management.be).

Voortgang

De voortgang van het project, van de projectadministratie en van de projectdisseminatie werd door de kernpartners

opgevolgd tijdens tweemaandelijks vergaderingen. De subpartners werden bij het verloop van de projectwerking betrokken aan de hand van een actieve ervaringsuitwisseling die om de zes maanden werd opgezet rond de projectevoluties op de verschillende bedrijventerreinen. Ten slotte was er ook het lokale projectoverleg, waarbij de lokale projectcoördinator in overleg met de terreinpartijen instond voor de planning en opvolging van concrete acties op het terrein en waarbij informatie werd uitgewisseld tussen de lokale stakeholders.

Naast deze types van projectoverleg, werden meerdere workshops en themadagen georganiseerd. Deze workshops en themadagen gaven aanleiding tot grensoverschrijdende kennisopbouw ten bate van de projectpartners. Sommige workshops waren voorbehouden voor projectpartners, andere werden opengesteld voor een breder publiek van parkmanagers en overige geïnteresseerde stakeholders. In het workshopconcept werd steeds ruimschoots tijd uitgetrokken voor discussie, wat een stimulans bleek voor ervarings- en informatie-uitwisseling.

Tabel 2. Project-subpartners

wvi
MBZ
vzw APZI
vzw Bedrijvig Brugge
vzw VeGHO
vzw De Prijfels
Stad Gent, Dienst Economie
Zeeland Seaports
Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging BZW



4. BTM Workshops



4. BTM Workshops

4.1 Milieubeheer en zorgvuldig ruimtegebruik

De MKB-Milieubarometer

Ondanks de aanwezigheid van een aantal grote ondernemingen, voornamelijk actief in de chemische en metaalverwerkende industrie, wordt de grootste bedrijvigheid in de provincie Zeeland veroorzaakt door het midden- en kleinbedrijf (MKB). Multinationals staan vaak in de schijnwerpers en ervaren daardoor gemakkelijker de toegevoegde waarde van duurzaam ondernemen. Dat is veel minder het geval bij middelgrote en kleine ondernemingen. Daardoor is het een nog grotere uitdaging om duurzame ontwikkeling ook bij deze MKB-ers ingang te doen vinden.

Een belangrijk hulpmiddel om duurzame ontwikkeling te introduceren, is de Milieubarometer. Met dit on-line meetinstrument kunnen de milieukosten en de milieubelasting van een bedrijf of instelling eenvoudig en snel inzichtelijk gemaakt worden. Het instrument werd ontwikkeld door Stimular, een stichting uit Rotterdam die actief is in heel Nederland en laat toe om de milieuprestaties van een onderneming te meten en te vergelijken, zowel binnen de eigen organisatie als tussen verschillende organisaties onderling. Sinds januari 2008 kan met de Milieubarometer zelfs de CO₂-uitstoot worden bepaald. Het instrument geeft bovendien aanbevelingen om de milieuprestaties van de gebruiker te verbeteren.

De Milieubarometer is bedoeld voor MKB-ondernemingen, maar ook gemeentelijke organisaties hebben er goede er-

varingen mee. Voor MKB-ers kan het gebruik van de Milieubarometer een verlichting betekenen in verplichte overheidsrapportering en dus van de administratieve lasten. Met de MKB-Milieubarometer van Stimular bespaart iedereen tijd. Ambtenaren krijgen sneller inzicht in de milieugegevens van een onderneming terwijl de ondernemers zelf verlost worden van veel administratieve rompslomp.

Aan het project Duurzaam Ondernemen in Tholen, een initiatief van de provincie Zeeland in het kader van het Interreg III BTM-project, namen een dertigtal Thoolse bedrijven deel. Het project richtte zich op het Thoolse MKB en maakte onder andere gebruik van de MKB-Milieubarometer. Alle deelnemers aan dit pilootproject zijn ook nadien nog steeds enthousiast. Bovendien resulteerde dit initiatief in een bijkomend project in de Zeeuwse zorg. Verder werken inmiddels bijna alle Zeeuwse overheden met de Milieubarometer voor hun eigen kantoorgebouw. "De provincie Zeeland en de gemeente Tholen zijn van mening dat duurzaam ondernemen vooral vanuit de bedrijven zelf moet gebeuren en dat stimuleren vanuit bevoegd gezag een veel lastigere weg is. Voor MKB-ers moet het vooral concreet zijn. Bedrijven vinden zelf ook dat ze beter elkaar het verhaal kunnen vertellen", aldus Anne-Marie Mol, beleidsmedewerker duurzaam ondernemen van de provincie Zeeland.

Zorgvuldig Ruimtegebruik, een nieuw instrument

Vaak leiden plannen om nieuwe bedrijventerreinen aan te leggen tot jarenlange discussies over verdichting en verrommeling van het landschap, over het verloren gaan van natuurgebieden en over leegstaande bedrijventerreinen.

Daarom ontwikkelde de Hogeschool Zeeland, in het kader van het project bedrijventerreinmanagement, een nieuw instrument: Zorgvuldig Ruimtegebruik. 'Zorgvuldig Ruimtegebruik' werd ontwikkeld als hulpmiddel voor bedrijven en overheden om - bij uitbreidingsplannen - te bepalen of met de reeds beschikbare ruimte op bedrijventerreinen zorgvuldig wordt omgesprongen.

Het instrument werd door het ingenieursbureau Grontmij getest bij een aantal bedrijven, waaronder kunstmestfabriek YARA en Dow Chemicals in Terneuzen. Deze eerste ervaringen werden besproken binnen het projectteam Vitaal Sloe- en Kanaalzone en zullen leiden tot een vervolgotraject. Het nut van Zorgvuldig Ruimtegebruik wordt immers onderkend door ondernemingen en overheidsfunctionarissen, maar men wil verder onderzoeken of er qua ruimtebenutting verbeterpunten mogelijk zijn. Daarbij spelen vragen als: wordt er wel of geen extra ruimte aangehouden voor 'strategische voorraad' of voor 'risicobeheersing'. In dit laatste geval bijvoorbeeld, is er sprake van een verplichte gevarenczone rond het bedrijf of terrein.

'Zorgvuldig Ruimtegebruik' werd ontwikkeld als hulpmiddel bij de inrichting van een bedrijventerrein of van een individueel bedrijf en moet een stimulans vormen voor het vinden van innovatieve oplossingen. Om werkbare index- en normgegevens te kunnen vaststellen, is het van belang het instrument te kunnen toepassen op een zo breed mogelijk spectrum van bedrijven, zodat een database met verschillende typen van bedrijven en bedrijventerreinen kan worden opgebouwd.

Een belangrijke vraag die bij het vervolgonderzoek wordt gesteld, is hoe het instrument - naast het inzoomen op efficiency - kan worden verbeterd qua indeling, qua indicatoren, qua hulpmiddelen en type informatie.

Uiteindelijk zal men terechtkomen bij de vraag of een 'cradle to cradle'-benadering voor de inrichting van bedrijventerreinen dit instrument overbodig kan maken? Of zal ruimte, ook bij een 'cradle to cradle'-benadering met inpassing in het landschap en behoud van het eco-systeem, altijd een

rol spelen? Daarbij dient rekening gehouden te worden met de hoeveelheid ruimte die nodig blijft voor de opslag van afval (als voedsel voor hetzij de technosfeer hetzij de biosfeer). Aan de andere kant komt er bij een veilige, cradle-to-cradle-inrichting van bedrijventerreinen ruimte vrij, daar het aanhouden van een gevarenczone overbodig wordt...

Voor de verdere ontwikkeling van 'Zorgvuldig Ruimtegebruik' en de vraag wie het instrument zal gebruiken is het van belang om in kaart te brengen wat de belangen zijn van de verschillende stakeholders, zoals overheden, gronduitgevers, bedrijventerreinmanagers, bedrijven, niet-gouvernementele organisaties en omwonenden. Overheden kunnen hierbij meerdere en soms tegenstrijdige rollen vervullen, variërend van landschapinrichters, grondverkopers en beleidsmakers op verschillende gebieden.

4.2 Clusteropportunities in mobiliteitsvraagstukken

Bedrijfsgebonden mobiliteitsproblemen, zowel op het vlak van pendelverkeer als wat betreft goederentransport, worden dikwijls geanalyseerd binnen de eigen bedrijfscontext. In vele gevallen echter biedt een bredere blik, over de bedrijfsgrenzen heen een brede waaier aan efficiënte oplossingen.

De exponentieel groeiende mobiliteitsbehoefte verhoogt de druk op het economisch apparaat, op het ecologisch evenwicht en op de personenmobiliteit. Daardoor is de inzet van innovatieve maatregelen door overheid, bedrijven en burgers een absolute prioriteit geworden. Helaas moeten er wat betreft het concept 'samenwerking' nog een aantal barrières doorbroken worden. Onzekerheden, investeringen, het complexere kader en/of langetermijndenken zorgen ervoor dat het niet steeds vanzelfsprekend is om het 'traditionele' management te verlaten. Er bestaan nochtans talrijke praktijkvoorbeelden die aantonen dat samenwerkingsverbanden de totale kosten drukken, het risico verkleinen en

de onzekerheden minimaliseren, zelfs wanneer de initiële investeringen aanvankelijk hoger leken. Ook de dienstverlening naar klanten en werknemers kan worden verbeterd.

Vaak is het zo, dat een samenwerking pas opgestart wordt bij het ontstaan van een ondraaglijke situatie of naar aanleiding van een dwingend verzoek van de overheid om de maatschappelijke effecten van een mobiliteitsprobleem te reduceren. De druk kan zelfs van één verlichte geest afkomstig zijn.

Helaas worden individuele oplossingen nog te dikwijls snel aanvaard, zelfs zonder dat alternatieve clusteroplossingen bestudeerd werden. Een gedeelde input van de overheid en de privé-sector, financieel en/of organisatorisch, kan nochtans leiden tot verrassende oplossingen. Voor de overheid is het belangrijk zich te realiseren dat clustering een extra mogelijkheid biedt voor bedrijven om productiekosten te verminderen en een betere dienstverlening naar klanten en werknemers te bieden. Erkenning en ondersteuning door de overheid is een belangrijke stap.

4.3 Geclusterd energiebeheer

Het '(low) carbon profile' van bedrijventerreinen is zeer actueel en ook naar de toekomst toe uitermate belangrijk. Dat mag onder meer blijken uit het recente Vlaamse subsidiebesluit voor bedrijventerreinen, het ministerieel besluit over de uitwerking van de CO₂-neutraliteit op bedrijventerreinen en de actuele Europese beleidsinitiatieven in het kader van het Kyoto-protocol. Er bestaan tal van potentiële samenwerkingsverbanden die, mits een geschikte aanpak qua organisatorisch en veelal ook ruimtelijk beleid, tot concrete resultaten kunnen leiden.

Een populair voorbeeld van organisatorische aard is het samen aankopen of samen uitbesteden van elektrische behoeften. Het collectief uitbaten van energiefaciliteiten en -utilities of het fysisch clusteren van ketenondernemingen op

vlak van energie-uitwisseling zijn meer ingrijpende maatregelen. Andere samenwerkingsverbanden kunnen bestaan uit het implementeren van energiebeheersystemen, het coöperatief beheren en ventileren van certificaten, premies en dergelijke meer.

De ruimtelijke component van terreinverduurzaming komt vooral sterk in beeld bij de clustering van de energievoorziening met het oog op CO₂-neutraliteit van een terrein. Vermits een energiesysteem steunt op een eigen 'drager' moet hiermee rekening gehouden worden in het terreindesign. Daarom zal de benadering verschillend zijn op nieuwe dan wel op bestaande bedrijventerreinen. In beide gevallen dient evenwel een energieweb ontwikkeld te worden dat voldoet aan de huidige en aan de toekomstige behoeften van het terrein. Flexibiliteit, aanpasbaarheid, in- en uitbreidbaarheid en inkrimpbaarheid zijn slechts enkele voorbeelden van eisen die in het ontwerpdesign voorzien moeten worden.

Actuele CO₂-reductieprogramma's reiken evenwel verder dan 'voorzien van energie'. Ook aandacht voor bouwtechnische energieaspecten (gebouwisolatie en koeling), energetische optimalisatie van bedrijfsprocessen en transportgerelateerde aspecten zoals goederen- en personenvervoer verdienen bijzondere aandacht. Compensatiestrategieën staan aan het eind van de keten.



4.4 Financiering van bedrijventerreinmanagement

Een project dat de verduurzaming van een bedrijventerrein nastreeft, richt zich zowel op het verbeteren van het economisch resultaat als op de vermindering van de milieubelasting, een efficiënter en duurzamer gebruik van de beschikbare ruimte en het creëren van een aangenamer werkklimaat. Opdat een dergelijk project succesvol zou kunnen zijn, is niet alleen de goede samenwerking tussen de bedrijven op het terrein prioritair. Voor het welslagen van een samenwerkingsverband dient ook aan twee belangrijke voorwaarden voldaan te worden. Zo moeten de verschillende betrokken partijen (bedrijven, terreinbeheerder, bedrijvenvereniging,...) overtuigd zijn van de (economische) voordelen van de samenwerking én moeten de noodzakelijke financiële middelen kunnen worden samengebracht.

De kwaliteitsverbetering die op een bedrijventerrein gerealiseerd kan worden door het stimuleren van de samenwerking tussen ondernemingen, is gunstig voor alle betrokken actoren en genereert ontegensprekelijk talrijke voordelen voor de bedrijven zelf.

Zo is er het kostenbesparend effect dat ondernemingen kunnen realiseren door onderlinge samenwerkingsverbanden aan te gaan. Kostenbesparing kan het gevolg zijn van schaalvoordelen, maar bijvoorbeeld ook van het inzetten van bijproducten uit het ene proces als grondstof in een ander proces. Een bijkomend voordeel situeert zich op het vlak van innovatie. Samenwerking tussen bedrijven kan een stimulerende factor zijn voor vernieuwing en dus ook voor de concurrentiekracht van de onderneming. Het duurzaam imago dat ongetwijfeld resulteert uit de positieve samenwerkingsverbanden die men aangaat, leidt op zich dan weer tot een betere relatie met de klant.

Verder is er ook het zogenaamde 'peer effect'. Het feit dat naburige bedrijven op het terrein reeds succesvolle gezamenlijke acties hebben ondernomen, kan de scepsis weg-

nemen bij de twijfelaars, zodat ook zij toetreden tot het collectief. Op dezelfde wijze ontstaan ook leereffecten. Binnen een samenwerkingsverband kunnen kennis en informatie immers veel gemakkelijker uitgewisseld worden en kan er een aantrekkelijker werkklimaat ontstaan. Een betere werkomgeving maakt het gemakkelijker om werknemers aan te trekken en te behouden, wat dan weer een aanzienlijke besparing in rekruteringskosten oplevert. En ten slotte heeft een samenwerkingsverband ook het voordeel van een verhoogde slagkracht. Wanneer verschillende bedrijven zich verenigen, verbetert de facto de onderhandelingspositie van die bedrijven. Interbedrijfssamenwerking heeft bovendien vaak een positieve weerslag op de waarde van bedrijfsgebouwen en bedrijfsgronden.

Het grote economische potentieel van interbedrijfssamenwerking maakt zonder meer duidelijk dat ondernemingen er alle belang bij hebben om bepaalde activiteiten te clusteren. Om een maximaal economisch rendement te bekomen, is er echter nood aan een integraal beheer van de bedrijvencuster, aan 'parkmanagement'. Parkmanagement wordt gefinancierd door een combinatie van publieke en private middelen.

Publieke middelen kunnen worden aangereikt via subsidies en steunmaatregelen maar kunnen ook afkomstig zijn van gemeentes of provincies. Deze lokale besturen kunnen bepaalde budgetten overhevelen naar de parkmanagementorganisatie, bijvoorbeeld in ruil voor het opnemen van het beheer van grijs en groen.

Veelal wordt parkmanagement niet uitsluitend met publieke middelen gefinancierd, maar leveren ook private partijen een bijdrage. Aangezien ondernemingen baat hebben bij een kwalitatieve inrichting van het bedrijventerrein is het logisch dat ook zij een zekere bijdrage betalen. Dit kan georganiseerd worden onder de vorm van een periodieke bijdrage volgens een welbepaalde verdeelsleutel of bedrijven kunnen een bijdrage leveren op basis van het gebruik van een collectieve voorziening.

Een andere potentiële inkomstenbron voor de parkmanagementorganisatie is de financiering via raam- en mantelcontracten. Wanneer diensten en/of producten gezamenlijk voordelig ingekocht worden, is er sprake van inkomsten voor het parkmanagement. Deze inkomsten kunnen de vorm aannemen van een commissie of een marge op de inkoopkorting. Het is echter ook mogelijk om de volledige korting te laten terugvloeien naar de bedrijven en hen in ruil een aanvullende bijdrage te laten betalen per geleverde dienst. Andere vormen van private bijdragen zijn sponsoring en ondersteuning in de vorm van 'gepresteerde uren'.

Voldoende financiering is een belangrijke (rand)voorwaarde om bedrijventerreinmanagement succesvol uit te bouwen. Toch mag geldgewin niet de belangrijkste drijfveer zijn. De verbeterde kwaliteit van het terrein - in tijd en ruimte - blijft de prioritaire doelstelling van verduurzamingsprojecten.

4.5 De P van People

Binnen bedrijventerreinmanagement is er veel aandacht voor duurzame ontwikkeling. Milieuthema's hebben een duidelijke relatie met welzijn. In het kader van duurzame ontwikkeling en bedrijventerreinmanagement spelen echter ook vraagstukken op het specifiek sociale vlak. Op 27 maart 2008 organiseerde de Hogeschool Zeeland in de Zeelandhallen in Goes een themadag over de P van People met presentaties over Kinderopvang, Jobcoaching en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De themadag was bewust op deze datum gepland omdat in de middag op dezelfde locatie het evenement 'Duurzaam = gewoon doen!' plaatsvond, georganiseerd door de provincie Zeeland, in samenwerking met de POM Oost- en West-Vlaanderen. De projectpartners werden hierdoor in de gelegenheid gesteld om na afloop van de themadag workshops, lezingen en tentoonstellingen te bezoeken, kennis te maken met duurzame productinnovaties en discussies bij te wonen met gerenommeerde gasten zoals Michael Braungart, bekend van de cradle-to-cradle-gedachte.

Voldoende lichamelijke beweging is belangrijk voor de gezondheid en daarmee voor de prestaties van werknemers. Dat er binnen de themadag misschien onvoldoende ruimte was om aan dit onderwerp invulling te geven, werd enigszins gecompenseerd door de locatie zelf: een prachtige zaal van de sportschool Fitland, gevestigd in de Zeelandhallen. Na een inspirerende inleiding door Pieter Vollaard, die onder meer inging op de verschillen tussen België en Nederland, vertelde Sofie Vander Plaetse op een bewogen manier hoe de POM West-Vlaanderen zich inspant om kinderopvang te ondersteunen.

Kinderopvang

Kinderopvang is van groot belang voor werkende ouders. De organisatie van kinderopvang is complex omdat er veel verschillende mogelijkheden en spelers zijn. Het aanbod varieert van kinderdagverblijven tot mini-crèches en onthaalouders, die al dan niet kunnen gelden als erkende kinderopvanginstelling. Knelpunten, in volgorde van belangrijkheid, zijn dat kinderopvanginstellingen weinig flexibel zijn in de opvangtijden, de kwaliteit van de kinderopvang, de kosten en in sommige gevallen hun slechte bereikbaarheid. De POM West-Vlaanderen nam reeds op drie bedrijventerreinen initiatieven rond kinderopvang. Een eerste stap is de analyse van de nood aan kinderopvang door middel van een enquête. Daarna is een discussie met participanten aanbevelenswaardig, zowel om knelpunten te verduidelijken als om oplossingen te identificeren. In een later stadium kan een concrete oplossing uitgewerkt worden. Uit een rondvraag die de POM West-Vlaanderen medio 2007 hield onder een grote groep respondenten van het bedrijventerrein Ieperlee-kanaal, bleek de voornaamste behoefte te liggen op het gebied van informatievoorziening en buitenschoolse opvang, in het bijzonder tijdens schoolvakanties en periodes van ziekte. Daarom werd een informatiebrochure gemaakt - en verspreid - over opvangmogelijkheden voor zieke kinderen. Tevens heeft de POM op een succesvolle manier de opstart van een gezamenlijke vakantieopvang voor het bedrijventerrein georganiseerd in samen-

werking met het Jan Yperman ziekenhuis. Dit project werd ingediend voor subsidiëring.

Jobcoaching

Greet De Coninck van de vzw Vokans West-Vlaanderen lichtte haar ervaringen toe op het gebied van jobcoaching. Vokans is een erkende opleidings- en tewerkstellingsorganisatie en bestaat achttien jaar. Vorming en opleiding zijn hun eerste prioriteit, maar gaandeweg bleek dit niet voldoende. Daarom ging Vokans gedurende de laatste jaren meer aandacht besteden aan bijkomende begeleidingsacties in de vorm van Jobcoaching en Loopbaandienstverlening. Doel van jobcoaching is behoud van tewerkstelling. Dit wordt in de praktijk gebracht door werknemers te coachen en te begeleiden, zowel op de werkvloer als bedrijfsextern en dit gedurende de eerste zes maanden van de tewerkstelling.

De doelgroep bestaat uit kortgeschoolden, langdurig werklozen, herintreders, ex-gedetineerden, personen met een arbeidshandicap, allochtonen en personen ouder dan vijftig jaar. Het coachingtraject is geen opleiding naar werk, maar bestaat uit coaching op de werkvloer tijdens de onthaal-inwerkperiode of na langere dienst en vindt plaats op maat en door individuele gesprekken. De inwerking van een werknemer kan moeilijk verlopen. Dit heeft niet altijd te maken met zijn technische beroepsvaardigheden. Vaak liggen ontoereikende attitudes en vaardigheden of externe factoren - op de werkvloer of vanuit de persoonlijke omgeving van de werknemer - aan de basis. Coaching is daarom gericht op het groeien in attitudes en vaardigheden, door het ontwikkelen van sleutelcompetenties, zoals flexibiliteit, klantgerichtheid, motivatie, nauwkeurigheid en samenwerking en het coachen rond randfactoren die de tewerkstelling kunnen beïnvloeden. Op basis van hun ervaringen is door de vzw Vokans een toolbox jobcoaching ontwikkeld.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ten slotte sprak Loes van Arkel van het bureau Crosswise over de ervaringen die zij opdeed op het gebied van maat-

schappelijk verantwoord ondernemen. Zij had het in het bijzonder over hoe zij, samen met Fokker Stork Services, invulling heeft gegeven aan de overlast die door het bedrijventerrein aan omwonenden wordt berokkend. Rode draad van haar verhaal is dat MVO om mensen gaat en een middel is om zich anders te gedragen naar belanghebbenden en de maatschappij toe. De rol van de overheid ligt in (1) het stimuleren, faciliteren en ondersteunen, (2) het verbinden, meedoen, voorstellen, (3) het sámen doen, en (4) zelf ook het andere gedrag vertonen door MVO in te bedden in haar eigen beleidsvorming en werkprocessen.



5. Praktijk op
de BTM-terreinen



5.1 Gentbrugge II



5.1 Gentbrugge II

5.1.1 Werking parkmanagement

In het jaar 2000 was het bedrijventerrein Gentbrugge II nog een vervuilde site van een failliet gegaan staalbedrijf. Het werd gesaneerd en vervolgens aangekocht door het Autonoom Gemeentebedrijf Stadsontwikkelingsbedrijf Gent, die het ontwikkelde tot een multifunctioneel terrein voor werken, wonen en ontspannen. De 16 ha tellende site groepeert een differentiatie van kleinschalige "schone" bedrijven die bedrijfsgrond kunnen pachten of kopen. Startende bedrijven kunnen goedkope bedrijfsruimte met managementondersteuning en facilitaire voorzieningen huren in het bedrijventerrein. Opmerkelijk voor dit terrein is de nadrukkelijke wijze waarop het aansluit bij de omliggende stedelijke woonomgeving, hetgeen niet alleen vertaald werd naar het ontwerp van het terrein, maar tevens een belangrijke rol en uitgangspunt vormt voor het beheer. De herontwikkeling van het bedrijventerrein speelt een meetbare positieve rol in de heropleving van de lokale economie in de nabije omgeving.

Werking

Van bij de start van het herontwikkelingsproject werd een kerncomité opgericht bestaande uit een aantal bedrijven, een vertegenwoordiger van de stad en een vertegenwoordiger van de buurt. Dit kerncomité bereidde, met ondersteuning van de POM Oost-Vlaanderen, het parkmanagement voor in het kader van het BTM-project. Dankzij dit voorbereidend werk kon in 2006 de vzw Bedrijvenpark Gentbrugge II worden opgericht. De VZW legt op formele wijze het samenwerkingsverband vast tussen de participerende bedrijven en de stad. De buurtomgeving wordt nog steeds als een belangrijke stakeholder erkend.

Om het parkmanagement op het terrein te implementeren werd in 2007 een externe manager aangeworven. Deze manager is de uitvoerder van de managementactiviteiten die worden vastgelegd door de VZW. Vanwege de Stad Gent werd een verantwoordelijke aangewezen als aanspreekpersoon en tussenpersoon voor de communicatie naar gevestigde en nieuwe bedrijven inzake de talrijke overheidsdiensten, vergunningen en regelgevingen.

Lokale coördinatie

Daarnaast ondersteunt de POM Oost-Vlaanderen als clusterexpert de coördinatie van de clusteractiviteiten door de inbreng van onder andere technische en juridische expertise. Zij faciliteert als bemiddelaar tevens het contact en de interactie tussen overheid en bedrijven.

5.1.2 Clusterfiche Gentbrugge II

Domein	Actie	Coördinatie	Resultaat			JERTS
			Peo	Pla	Pro	
Bedrijvenvereniging	vzw Gentbrugge II	Bestuur, incl. parkmanager	x	x	x	JES
Herontwikkelingsplan	Sanering en stadsontwerp	AG SOB Gent	x	x	x	JERTS
Behoeftenanalyse	Infosessie samenwerkingsacties	vzw	x	x	x	JETS
	Studie parkmanagement	Stad Gent	x	x	x	JETS
Afval	Afvalophaling (studie)	Stad Gent	w	x	x	JET
Beveiliging/Veiligheid	Consortiumbeveiliging	vzw	x	w	x	JET
	Sociale controle bedrijvennetwerk	vzw	x	w	x	S
Buurtintegratie	Boerenmarkt (wekelijks)	vzw en buurt	x	w	x	ES
	Gebruik terreinfaciliteiten	De Punt	x	w	w	S
	Kunstproject	vzw en buurt	x	w	x	TS
Energie	Infosessies	vzw	w	x	x	ET
Groenvoorziening	Uitbreiding	Stad Gent	x	x	w	JT
Jobpromotie	Jobkanaal	vzw	x	w	x	S
Mobiliteit	Quicksan	vzw	x	x	x	ERTS
Netwerking	Infosessies	vzw	x	w	x	S
	Nieuwsjaarsreceptie	vzw	x	w	x	ES
Terreinpromotie	Infobrochure	Stad Gent	w	x	x	ES
	website vzw	vzw	w	w	x	S

Overzicht van de verschillende projecten die in het kader van het Interreg III-project 'Bedrijventerreinmanagement' ondernomen werden op het bedrijventerrein 'Gentbrugge II', met indicatie van het duurzaamheidsaspect waar zij al (=x) dan niet (=w) op inspelen: Peo=people, Pla=planet, Pro=profit.

De laatste kolom geeft aan welke organisatorische managementdisciplines bij de realisatie vooral van belang zijn:

J=juridisch, E=economisch, R=ruimtelijk, T=technisch, S=sociaal

5.1.3 Een duurzame band met de buurt

Een woensdagnamiddag in april. Op het bedrijventerrein Gentbrugge II, de site van het in 1993 ter ziele gegane Trefil Arbed, staan kraampjes met aardappelen, fruit en groenten, biobrood en vlees direct van de hoeve en ook met bloemen. Zoals elke week is het op de boerenmarkt gezellig druk: mensen uit de buurt verdringen er zich naast werknemers van het bedrijventerrein.

‘Dat die boerenmarkt op ons bedrijventerrein plaatsvindt, is niet toevallig,’ zegt Marc Van den Dorpe, voorzitter van vzw Gentbrugge II. ‘Nadat zich op het bedrijventerrein gemotiveerde bedrijven hadden gevestigd, hebben we samen met buurtbewoners en met Bedrijventrum De Punt gestreefd naar een project dat ook een sociale return zou opleveren. Ons bedrijventerrein is namelijk ingebed in een levendige buurt. Daarom hebben we altijd gestreefd naar goed nabuurschap met de bewoners. Bedrijven in een woonwijk zorgen onvermijdelijk voor extra verkeer en parkeerdruk. Het is normaal dat zoiets in het begin afwijzende reacties uitlokt. Maar als je open met de bewoners communiceert, als je uitlegt wie je bent en wat je doet, krijg je meer begrip en tolerantie.’

Een return voor de buurt

‘Daarom nodigen we op onze bestuursvergadering ook vertegenwoordigers van de buurt uit. Dat loopt fantastisch. De bewoners weten dat ze bij hen kunnen aankloppen, mochten er ooit problemen rijzen. En waar dat kan, proberen we voor de buurt iets terug te doen. Naast de boerenmarkt hebben we ook pc-opleidingen, een buurtfeest en een kunstproject opgezet. En straks plannen we een jobbeurs, waarmee we vooral ook medewerkers uit de directe omgeving willen rekruteren. Regionale rekrutering wint aan belang: het houdt het woon-werkverkeer binnen de perken en stelt mensen in staat om wonen en werken beter te combineren.’ Om ook werklozen en kansarmen uit de buurt in te



Marc Van den Dorpe (vzw Gentbrugge II), Hilde De Sutter (Dienst Economie) en Diana De Cat (vzw Drongen I). De meerwaarde van Interreg is dat de partners leren van elkaars ervaringen.

passen in vacatures, heeft de bedrijvenvereniging contacten gelegd met de VDAB en de lokale werkwinkel.

Intussen wordt het bedrijventerrein door de buurt geaccepteerd, vermoedt Marc Van den Dorpe. ‘We zijn geen eiland. Niemand vindt het erg als kinderen in het weekend op ons parkeerterrein komen spelen indien ze respect hebben voor iemand anders eigendom. Die nauwe betrokkenheid van de buurt zorgt trouwens ook voor sociale controle. Als buurtbewoners iets vreemds opmerken, halen ze niet onverschillig de schouders op.’

Alles begint bij communicatie

De bedrijvenvereniging vzw Gentbrugge II kwam er onder impuls van de Stad Gent, die de Arbestede saneerde om ruimte te creëren voor werkgelegenheid, wonen en groen. ‘De stad heeft de herinrichting duurzaam aangepakt’, vertelt Hilde De Sutter (Dienst Economie). ‘De ruimte werd intensief benut, er is een gemeenschappelijke parking, kandidaat-bedrijven werden zorgvuldig gescreend en er kwamen projecten voor sociale economie. De bedrijvenvereniging moest die duurzame lijn helpen doortrekken.’ In 2006 richtten zes bedrijven in het kader van Interreg III de vzw ‘Bedrij-

venpark Gentbrugge II' op, met medewerking van de Stad Gent en de POM Oost-Vlaanderen. De POM leverde onder meer juridisch advies bij de opmaak van de statuten. De Interreg-subsidie ging naar studiewerk, consultancy en logistieke ondersteuning, maar bijvoorbeeld ook naar een overzichtelijk infobord en naar een buurtinformatienetwerk.

'De vzw was nodig als communicatieplatform, zowel tussen de bedrijven en de buurt als tussen de bedrijven onderling', zegt Marc Van den Dorpe. 'Doordat de bedrijfsleiders elkaar letterlijk in de ogen kunnen kijken, kunnen ze makkelijker afspraken maken rond afvalbeheer, energieaankopen, parkeerbeleid, beveiliging, enzovoort. Dat levert economische voordelen op. Als bedrijven met elkaar communiceren, kunnen ze ook kleine irritaties wegwerken – over elkaars parkeergedrag, bijvoorbeeld. Samen sta je ook sterker om er bijvoorbeeld bij Telenet op aan te dringen coaxkabel aan te leggen. En je creëert een extra troef voor nieuwe bedrijven op het terrein: die weten dat ze in ons een gesprekspartner vinden... Het belangrijkste blijft de onderlinge communicatie: als die goed zit, heb je een draagvlak om rustig door te groeien.'

Momenteel onderzoekt de vzw of de leden collectief energie kunnen aankopen en gezinsvriendelijke diensten zoals kinderopvang of een strijkdienst kunnen opzetten. Marc Van den Dorpe: 'Als collectief ben je interessanter voor de markt dan als individueel bedrijf. Maar je moet altijd peilen of je wel inspeelt op een reële behoefte. Anders haken bedrijven af. Geen enkel bedrijf heeft bedrijventerreinmanagement in zijn mission statement staan. Je moet aantoonbare gemeenschappelijke voordelen kunnen bieden.'

Opstartfase is cruciaal

Voor de opstartfase van een bedrijvenvereniging mag je niet onderschatten, waarschuwt Marc Van den Dorpe. 'Je hebt bedrijfsleiders nodig die hun nek willen uitsteken. En je hebt iemand nodig die voor logistieke ondersteuning zorgt, die de beslissingen van de bestuursvergadering op-

volgt en ervoor zorgt dat ze worden uitgevoerd. Anders word je een gezellig clubje dat één keer per jaar een barbecue organiseert.' Daarom is hij blij dat de Stad Gent een deeltijds manager heeft aangewezen voor het dagelijkse beheer van de vzw. Die peilt bij de bedrijven naar de behoeften, volgt quickscans en haalbaarheidsstudies op en fungeert als aanspreekpunt en spil van de dagelijkse werking.

'In die opstartfase is de rol van de overheid essentieel. Natuurlijk wil iedereen dat de overheid nog meer doet, maar tegelijk willen we ook dat ze zich zo weinig mogelijk moeit... Het belangrijkste voor ons is dat de overheid aanspreekbaar is. En dat ze ons helpt om nieuwe initiatieven te onderzoeken, zoals bijvoorbeeld in Interreg III is gebeurd.'

Ook Hilde De Sutter vindt het Interreg-project geslaagd. 'De meerwaarde van Interreg is dat de partners leren van elkaars ervaringen. Je neemt ook expertise mee naar andere bedrijventerreinen: hoe je een vzw juridisch inkleedt, bijvoorbeeld, of hoe je de afvalstromen op een terrein in kaart kunt brengen. Dat levert je draaiboeken op die je een lang en complex voortraject kunnen besparen.'

'Het stadsbestuur gebruikt Gentbrugge II en Drongen I als pilootprojecten om bedrijventerreinmanagement op alle terreinen op het Gentse grondgebied te implementeren. Daarvoor moet je natuurlijk andere bedrijfsleiders kunnen overtuigen. Dat doe je niet door mooie theorieën te verkopen. Bedrijfsleiders trek je alleen over de streep als ze van andere bedrijfsleiders horen dat bedrijventerreinmanagement ook effectief werkt. Daarom zijn succesverhalen als Drongen I en Gentbrugge II zo belangrijk.'

'Belangrijk is natuurlijk ook de steun die je als stadsbestuur kunt geven. Als je een beleidsvisie wil doordrukken, mag je natuurlijk niet alle lasten op de schouders van de bedrijven leggen. Bedrijven die meewerken, verdienen steun: mankracht, subsidies, fiscale voordelen. Als de overheid en de bedrijven samen in bedrijventerreinmanagement investeren, behalen ze er ook samen resultaten mee.'



5.2 Drongen I



5.2 Drongen I

5.2.1 Werking parkmanagement

Het bedrijventerrein Drongen I is gelegen in het zuidwesten van Gent in de deelgemeente Drongen. Het bedrijventerrein ligt langs de autoweg E40 vlakbij het op- en afrittencomplex Gent-West. Het terrein meet circa 55 ha. Momenteel zijn er 78 bedrijven gevestigd waaronder productiebedrijven, logistieke ondernemingen en dienstverlenende firma's. De bouwsector en de farmaceutische/chemische sector zijn sterk vertegenwoordigd.

Werking

De site werd ontwikkeld in de jaren 70 en was in 2000 verouderd. Eind 2004 nam de Stad Gent het initiatief om het terrein te revitaliseren en te verduurzamen. De doelstelling was te komen tot een fysieke opwaardering van het verouderde terrein en tegelijk te zorgen voor een organisatiestructuur die de kwaliteit van het bedrijventerrein blijvend kan bewaren en verbeteren. De projectcoördinator van de Stad Gent coördineert alle studies en ingrepen en stemt deze op elkaar af. Zij is de tussenpersoon voor gevestigde en nieuwe bedrijven inzake de talrijke overheidsdiensten, vergunningen en regelgevingen. Ze is eveneens de tussenpersoon voor overheidsdiensten voor communicatie naar de bedrijven toe.

In juli 2006 werd een externe manager aangesteld om de bedrijven en de stad Gent verder te begeleiden in de ontwikkeling van een autonome bedrijvenvereniging die in de toekomst het bedrijventerreinmanagement op zich kan nemen. Dit resulteerde in de oprichting van de bedrijvenvereniging Drongen I vzw in 2007. Het is de taak van de parkmanager om de facilitaire behoeften van de bedrijven te onderzoeken en de vereniging financieel gezond te houden.

Naast de inhoudelijke ondersteuning van beide managers, hebben de bedrijven zelf ook inbreng via de samenkomsten van de vereniging, de thematische werkgroepen of spontaan.

Lokale coördinatie

Daarnaast ondersteunt de POM Oost-Vlaanderen als clusterexpert de coördinatie van de clusteractiviteiten door de inbreng van onder andere technische en juridische expertise. Zij faciliteert als bemiddelaar tevens het contact en interactie tussen overheid en bedrijven.

5.2.2. Clusterfiche Drongen I

Domein	Actie	Coördinatie	Resultaat			JERTS
			Peo	Pla	Pro	
Bedrijvenvereniging	vzw Drongen I	Bestuur, incl. parkmanager	x	x	x	JES
Themawerkgroepen	Variërende thema's: milieu, personeel, beveiliging & veiligheid	vzw	x	x	x	JERTS
Revitaliseringsplan	Globaal plan	Stad Gent	x	x	x	JERTS
	Uitvoeringsplan herinrichting	Stad Gent	x	x	x	JERTS
Afval	Ophaling (raamcontract)	vzw	w	x	x	JET
Behoeftenanalyse/SWOT	Studie	Stad Gent	x	x	x	ERTS
Beveiliging/Veiligheid	Aanleg blusvijver	Stad Gent	x	x	x	JERT
	Consortiumbeveiliging	vzw	x	w	x	JET
Groenvoorziening	Groenaanleg	Stad Gent	x	x	w	JT
	Groenstudie	Stad Gent	x	x	w	ERTS
Jobpromotie	Jobbeurs	vzw	x	w	x	ES
	Jobkanaal	vzw	x	w	x	S
Mobiliteit	Aanbeveling fietsroutes	Stad Gent	x	x	w	R
	Aanleg alternatieve fietsroutes	Stad Gent	x	x	w	JERT
	Aanleg vrachtwagenparkeerplaats	Stad Gent	x	w	w	JERT
	Aanpassen bushaltes	Stad Gent	x	x	x	ERT
	Bewegwijzering	Stad Gent	x	w	x	JERT
	Doorsteek brandweer en fietsers	Stad Gent	x	w	w	JERT
	Jaarlijkse sensibiliseringscampagne	Stad Gent	x	x	w	ETS
	Mobiliteitsstudie	Stad Gent	x	x	x	ERTS
	Openbare verlichting	Stad Gent	x	w	w	ERTS
	Pendelbus	Externe facilitator	x	x	x	JERTS
	Studie aanpassen ontsluiting	Stad Gent	x	w	x	ERT
Studie afremmen verkeer	Stad Gent	x	w	w	ERT	
Waterhuishouding	Herwaardering grachten	Stad Gent	x	x	w	ERT
	Ontdubbeling waterafvoer	Stad Gent	w	x	w	JERT
	Waterstudie	Stad Gent	x	x	x	ERT

Overzicht van de verschillende projecten die in het kader van het Interreg III-project 'Bedrijventerreinmanagement' ondernomen werden op het bedrijventerrein 'Drongen I', met indicatie van het duurzaamheidsaspect waar zij al (=x) dan niet (=w) op inspelen: Peo=people, Pla=planet, Pro=profit.

De laatste kolom geeft aan welke organisatorische managementdisciplines bij de realisatie vooral van belang zijn:

J=juridisch, E=economisch, R=ruimtelijk, T=technisch, S=sociaal

5.2.3 Samen efficiënter rekruteren

Ruim tachtig vacatures lonkten naar werkzoekenden op de tweede jobbeurs van vzw Drongen I, op 12 april laatstleden. Arbeiders en bedienden, jongeren en ervaren werknemers konden er in enkele uren tijd kennismaken met enkele tientallen bedrijven. 'Als je als bedrijf op eigen houtje rekruteert, krijg je nooit zoveel impact', zegt Joost Callens, voorzitter van de bedrijvenvereniging.

'Het bedrijventerrein Drongen I ligt op een zichtlocatie langs de E40, maar had tot vorig jaar een slecht onderhouden en onsamenvangende groenzone. Met de steun van de Stad Gent zijn we er toen in geslaagd om dat groen op te knappen. Die eerste geslaagde realisatie zorgde al meteen voor veel dynamiek.'

Goodwill kweken

'Een tijdje geleden besloot de Stad Gent op haar bedrijventerreinen werk te maken van duurzaamheid', legt Hilde De Sutter (Dienst Economie) uit. 'Duurzaamheid is een prioriteit bij de inrichting of herinrichting, maar tegelijk stimuleren we ook bedrijventerreinmanagement, gebaseerd op samenwerking tussen bedrijven. We willen de bedrijven ertoe aanzetten om op hun kavels werk te maken van duurzame kwaliteit. Wij doen dat op het openbaar domein. Zo krijgt het hele bedrijventerrein meer uitstraling, wat ook het imago van het individuele bedrijf ten goede komt.'

De Stad Gent is op Drongen I geen terreinbeheerder. Ze kan geen initiatieven opleggen, maar probeert met concrete acties goodwill te kweken en aan te tonen dat samenwerking loont. Om de bedrijvenvereniging Drongen I ook structureel te ondersteunen, heeft de Stad Gent een deeltijdse projectmanager in de arm genomen. Zij bouwde de vereniging uit tot een vzw met een solide juridische structuur. Diana De Cat: 'In samenspraak met de raad van bestuur zorg ik er-

voor dat er projecten en acties worden aangedragen, dat er nieuwe leden worden geworven en dat er leven in de brouwerij komt. De raad van bestuur kiest de thema's en acties, werkgroepen voeren ze uit.'

'Professionele ondersteuning is nuttig, maar om een succes te worden, moet een bedrijvenvereniging vooral gedragen worden door enthousiaste bedrijfsleiders. In verband met duurzaamheid heeft men het altijd over de drie P's people, profit, planet. Daar hoort nog een vierde P bij: de P van passie. Je hebt mensen met innovatiedrang nodig, bedrijfsleiders die hun nek willen uitsteken. Die zijn helaas dun gezaaid.'

Medewerkers aan de slag houden

De jobbeurs werd op stapel gezet door de werkgroep Personeelszaken, vertelt Joost Callens. 'Door de krappe arbeids-

Joost Callens (voorzitter van Drongen I). Zonder steun van de overheid zou de vzw de opstartfase niet overleven. Vooral voor voorbereidend onderzoek heb je subsidies nodig.



markt hebben alle bedrijven het moeilijk om medewerkers te rekruteren. Daarom zet onze bedrijvenvereniging Drongen I de sterkte van de groep in: als je alle beschikbare vacatures groepeerd, krijg je ook meer visibiliteit en bereik je veel meer mensen. De inspanningen die je levert om vacatures bekend te maken, renderen veel meer. We maken reclame via scholen, media en borden langs de E40. Als je de krachten bundelt, kun je efficiënter en goedkoper rekruteren. Zodra je mensen zover krijgt dat ze je jobbeurs bezoeken, heb je al half gewonnen.'

De jobbeurs is overigens al aan haar 2de editie toe. 'Diverse bedrijven hebben de vorige keer al vacatures kunnen invullen. Die hadden hun lidgeld meteen al dubbel en dik terugverdiend – ik schat dat de kosten van een rekrutering makkelijk het vijfvoud bedragen van ons lidgeld.' De jobbeurs wordt aangevuld en versterkt met een online jobkanaal op de website van de vzw. Daar kunnen bezoekers rechtstreeks solliciteren en hun cv uploaden in een databank, die de diverse personeelsverantwoordelijken permanent kunnen consulteren.

'De acties rond rekrutering passen in ons overkoepelende thema zorg voor mensen', vertelt Joost Callens. 'In dat kader denken we ook na over mobiliteit: Max Mobiel verzorgt een shuttledienst tussen Gent-Sint-Pieters en Drongen I, en enkele bedrijven willen fietsenstallingen met douches installeren, waarvoor ze kunnen rekenen op subsidies uit het Pendelfonds. We bekijken ook de mogelijkheid om comfortdiensten aan te bieden – kinderoppas, een strijkdienst, een carwash. Als je dat gezamenlijk en dus op grotere schaal kunt doen, is dat natuurlijk voordelig. We werken dus niet alleen aan de instroom van medewerkers: we bieden ze ook extra's, zodat we ze in onze bedrijven aan de slag kunnen houden.'

Bruggen slaan

Daarnaast bereidt de vzw acties voor rond collectieve beveiliging, waterhuishouding en groenonderhoud. Een blikvan-

ger is ook de nieuwe bewegwijzering, met kleurencodes en een centraal infobord met liggingplan. 'Chauffeurs zien de bedrijven liggen vanaf de E40', zegt Hilde De Sutter. 'Daarom denken ze dat ze makkelijk te vinden zijn. Maar ze komen bedrogen uit – een bewegwijzering is echt geen overbodige luxe. Ze mag trouwens als schoolvoorbeeld dienen voor andere bedrijventerreinen.'

De Interreg III-subsidies werden gebruikt om kennis en informatie te vergaren over bedrijventerreinmanagement en om de vzw op te starten en te begeleiden. Ook het ontwerp van de nieuwe bewegwijzering werd met Interreg-middelen gefinancierd. De POM Oost-Vlaanderen zorgde voor coaching en verzorgde infosessies en begeleidde ook de opmaak van het aanvraagdossier voor provinciale subsidies.

'Volgens mij is dat de rol van de diverse overheden', zegt Joost Callens. 'Ze moeten initiëren en begeleiden. Zonder hun steun zou onze vzw de opstartfase niet overleven. Vooral voor voorbereidend onderzoek heb je subsidies nodig. Ik vind trouwens dat de overheid meer moet communiceren over de diverse subsidiekanalen die er bestaan. Wij hebben daar onvoldoende zicht op.'

'Vaak worden bedrijfsleiders afgeschrikt door topzware subsidiereglementen', vindt Diana De Cat. 'Ze willen professioneel begeleid worden om een subsidiedossier op te maken. Zo'n voortraject kost tijd, geld en mankracht en dan zijn ze niet eens zeker dat ze de subsidie ook effectief krijgen. Naast VLAO is de POM goed geplaatst om bedrijven daarin te helpen: ze kan bruggen slaan tussen de administraties en de ondernemingswereld.'



5.3 Skaldenpark- Moervaart



5.3 Skaldenpark-Moervaart

5.3.1 Werking parkmanagement

Skaldenpark en Moervaartpark maken deel uit van het Gentse havengebied en liggen nabij het zeekanaal Gent-Terneuzen ten oosten van de autobaan R4 - Oost-Kennedylaan. Het Skaldenpark is evenwel niet wateraangrenzend, het Moervaartpark gedeeltelijk. De voornaamste bedrijfsactiviteiten op Skaldenpark situeren zich in de Value Added Logistics en de productie bij de toeleveranciers voor de automotive-industrie. De bedrijfsactiviteiten op het Moervaartpark zijn diverser. Men vindt er onder meer afvalverwerking en productie van biobrandstof terug.

Werking

Het Skaldenpark-Moervaartcomité, waar de belangenvereniging van de Gentse Havengebonden Ondernemingen, VeGHO, in eerste instantie een secretarisfunctie waarnam, groeide inmiddels uit tot een werkgroep van VeGHO. De vereniging werd zelf actief participant in BTM en breidde het comité uit met belangstellende bedrijven van het naburige Moervaartpark. Het informele Skaldenpark-Moervaartcomité verenigt vrijblijvend de bedrijven op beide terreinen. Behoeften en knelpunten worden op de tweemaandelijks vergaderingen op tafel gelegd, waarbij VeGHO haar rol als belangenvereniging en BTM-rol als facility manager kan opnemen. Het Gentse Havenbedrijf blijft als terreinbeheerder de controle behouden over het utility management. Het werkingsgebied van de Gentse haven is dermate groot dat de oprichting van werkgroepen noodzakelijk is om een goede werking van de bedrijvenvereniging mogelijk te maken. Deze werkgroepen kunnen thematisch (bijvoorbeeld werkgroep mobiliteit, werkgroep HR, werkgroep haventechniek) of geografisch (bijvoorbeeld Skaldenpark-Moervaartcomité)

zijn. De thematische werkgroepen staan open voor alle leden van het havengebied. In de geografische werkgroepen worden door de bedrijven op een specifieke locatie de mogelijkheden tot interbedrijfssamenwerking besproken. De mogelijkheden voor bedrijfssamenwerking en de thema's die door de werkgroepen belangrijk worden bevonden, worden door de bedrijvenvereniging ondersteund en opgenomen in haar werking en worden indien opportuun opgesteld voor alle leden van het havengebied. Op deze wijze wordt een evenwicht gevonden tussen de sturing van de bedrijven en de spilfunctie van de bedrijvenvereniging als overkoepelende organisatie die de belangen en de standpunten van de bedrijven meedraagt en verdedigt.

Lokale coördinatie

Daarnaast ondersteunt de POM Oost-Vlaanderen als clusterexpert de coördinatie van de clusteractiviteiten door de inbreng van onder andere technische en juridische expertise. Zij faciliteert als bemiddelaar tevens het contact en interactie tussen overheid en bedrijven.

5.3.2 Clusterfiche Skaldenpark-Moervaart

Domein	Actie	Coördinatie	Resultaat			JERTS
			Peo	Pla	Pro	
Bedrijvenvereniging	vzw VeGHO	Bestuur	x	x	x	S
Themawerkgroepen	Variërende thema's: human resources, veiligheid, mobiliteit, milieu, ruimtelijke ordening, haventechniek, communicatie, onderwijs,...	vzw	x	x	x	JERTS
Afval	Ophaling huishoudelijk afval en KGA (raamcontract)	VeGHO	w	x	x	JET
Energie	Energieaudit	POM	w	x	x	ET
	Groepsaankoop elektriciteit	POM	w	w	x	JET
	Infosessie Ecodriving	VeGHO	w	x	x	ETS
	Persluchtdetectie	VeGHO	w	x	x	ET
Havencentrum	Ontwerpwedstrijd	Havenbedrijf/Vlaams Bouwmeester	x	w	x	ERTS
Jobpromotie	Jobbeurs	VeGHO	x	w	x	ES
Mobiliteit	Bereikbaarheidsmanager tijdens werken aan R4	AWV	x	w	x	ERS
	Heraanleg kruispunten R4	AWV	x	w	x	JERT
	Mobiliteitsmanager tijdens werken aan R4	VeGHO	x	w	x	ERS
	Mobiliteitsstudie	VeGHO	x	x	x	ERTS
	Pendelbus	Externe facilitator	x	x	x	JERTS
	Technische keuring vrachtwagens	VeGHO	w	w	x	JERT
Waterhuishouding	Studie Rioolnet + waterzuivering	POM	w	x	x	ERT
Werknemersfaciliteiten	Kinderopvang tijdens vakantie	VeGHO	x	w	x	ES

Overzicht van de verschillende projecten die in het kader van het Interreg III-project 'Bedrijventerreinmanagement' ondernomen werden op het bedrijventerrein 'Skaldenpark-Moervaart', met indicatie van het duurzaamheidsaspect waar zij al (=x) dan niet (=w) op inspelen: Peo=people, Pla=planet, Pro=profit. De laatste kolom geeft aan welke organisatorische managementdisciplines bij de realisatie vooral van belang zijn: J=juridisch, E=economisch, R=ruimtelijk, T=technisch, S=sociaal

5.3.3 Baanbrekende mobiliteit

Aan het station Gent-Dampoort kun je ze wel vaker zien: taxi's met het logo van Max Mobiel. Ze verzorgen een shuttledienst tussen het station en bedrijven in het Skaldenpark, een bedrijventerrein in de Gentse haven. Werknemers zonder auto krijgen zo de kans om snel en vlot op hun werk te komen, wat meteen de rekruteringskansen van de bedrijven vergroot. Max Mobiel kwam er mee onder impuls van vzw VeGHO, de Vereniging van Gentse Havengebonden Ondernemingen.

'VeGHO is een belangenvereniging die ruim 90% van de bedrijven in de Gentse haven vertegenwoordigt', zegt directeur Peter Van Severen. 'We behartigen de belangen van onze leden bij diverse overheden, van het Havenbedrijf of de Stad Gent tot regionale en federale overheden en dat in tal van commissies en werkgroepen. Naast die beleidsmatige pijler hebben we ook een operationele pijler: we zetten lokale initiatieven en acties op waar onze bedrijven beter van worden.'

Groeiend succes

'De kiem van onze acties rond bedrijventerreinmanagement ligt in het Skaldenpark', zegt Peter Van Severen. 'Daar bestond een informele club van bedrijfsleiders die we in onze werking hebben geïntegreerd. Die bedrijfsleiders vertellen ons wat hun op de lever ligt. De mobiliteitsproblematiek, bijvoorbeeld. Om pieken op te vangen, werken veel bedrijven met uitzendkrachten. Maar die slaan dikwijls noodgedwongen werkaanbiedingen af omdat het Skaldenpark zonder auto haast niet te bereiken is.'

Daarom liet GOM Oost-Vlaanderen samen met VeGHO een bedrijfsvervoerplan opmaken en werknemers bevragen. Dat leidde tot gesprekken met De Lijn over vier nieuwe buslijnen, maar omdat daarvoor onvoldoende middelen ter beschikking zouden zijn, haakte De Lijn af. Daarop werd een

pendeldienst opgestart onder de naam Uitzendbus. Ondertussen heeft de Stad Gent die pendeldienst overgenomen en Max Mobiel gedoopt. Sinds december 2004 rijdt dagelijks een shuttledienst tussen het station Gent-Dampoort en de bedrijven van het Skaldenpark en Moervaartpark. Met groeiend succes: aanvankelijk werden dertig mensen per dag vervoerd, intussen is dat opgelopen tot honderdvijftig. Een retourtje met Max Mobiel kost drie euro, maar het bedrijf of het interimkantoor kan een deel voor zijn rekening nemen – kosten voor collectief vervoer zijn trouwens 120% aftrekbaar.

'Max Mobiel speelt flexibel in op het begin en het eind van een shift', zegt Elodie Wauters van VeGHO. 'En het brengt werknemers tot bij de poort van hun bedrijf, wat geen enkele vorm van openbaar vervoer doet. Maar sommige bedrijven staan – niet geheel terecht – wat huiverig tegenover de administratieve taken die bij het gebruik van de pendeldienst komt kijken. Max Mobiel werkt op reservatie: je moet registreren, paswoorden aanvragen, facturen beheren, enzovoort. Gelukkig schrikt dat niet elke personeelsdienst af.' Om Max Mobiel te kunnen bestendigen, hoopt VeGHO op een structurele subsidie van de overheid.

Aantrekkingskracht behouden

Intussen heeft VeGHO ook een project lopen dat gesubsidieerd wordt vanuit het Pendelfonds. Dat kan acties voor duurzaam woon-werkverkeer cofinancieren – carpooling, fietspromotie, pendeldiensten. 'We laten ook bestuderen of we een goederenspoorlijn kunnen benutten voor het woon-werkverkeer', zegt Peter Van Severen. 'Al die acties zijn niet alleen bedoeld om de bedrijven in de haven meer bereikbaar te maken. Ze moeten ook het autosolisme en meteen ook de files in de havenzone tegengaan. Het heeft geen zin dat arbeiders zich uit de naad werken als vrachtwagens met onderdelen vastzitten in de file. Als de wegen dichtslibben,



Peter Van Severen en Elodie Wauters. VeGHO heeft kunnen bewijzen dat duurzame projecten het vestigingsklimaat kunnen verbeteren en de aanwezige bedrijven kunnen helpen verankeren.

zou dat op de duur de economische aantrekkingskracht van de haven aantasten.'

Het Interreg III-project Milieuclusters op bedrijventerreinen stond mee aan de wieg van wat uiteindelijk de Max Mobiel shuttledienst zou worden. Het was ook de aanzet tot de collectieve ophaling van Klein Gevaarlijk Afval, energiedoorlichtingen en haalbaarheidsonderzoeken voor beveiliging, gezamenlijke energieaankopen, kinderopvang en andere initiatieven. Het Interreg-project rond Bedrijventerreinmanagement bood de kans om die acties verder uit te werken, ze aan te vullen en hun dynamiek te bestendigen. 'In Milieuclusters nam de toenmalige GOM veel initiatieven. Nu kwam er veel meer vanuit de bedrijven zelf. De POM levert ons de ondersteuning die we vragen, met expertise en administratieve begeleiding bij de subsidieaanvraag. Het heeft geen zin om subsidies aan te vragen als je ze voor de helft moet besteden aan de opmaak van het aanvraagdossier.'

'Een terreinbeheerder kan initiatieven rond parkmanagement opleggen. Een bedrijvenvereniging kan dat niet. Wij moeten stimuleren, aanmoedigen, behoeften detecteren en daarop inspelen. Stilaan merken we dat bedrijven met ons beginnen mee te denken. De jobbeurs is daar een voorbeeld van. We kregen signalen dat bedrijven hun vacatures niet ingevuld kregen, en dat ze zich afvroegen of ze daar samen iets aan konden doen. Wij voerden een mailenquête en kregen veel respons. Intussen is de tweede editie van de jobbeurs achter de rug. Onze bedrijven zouden ze niet meer willen missen.'

Bedrijven verankeren

'Zo'n Interregproject geeft je de ruimte om te leren en om iets uit te proberen', zegt Elodie Wauters. 'Lukt iets niet, dan is er geen man overboord. En doordat we dankzij de POM in een netwerk van bedrijvenverenigingen terecht zijn gekomen, konden we ook van andere pilootprojecten leren. Interreg maakt acties mogelijk die je anders niet aandurft,

maar die wel essentieel zijn om het vestigingsklimaat aantrekkelijker te maken. De haven moet immers concurreren met bedrijventerreinen die zulke extra's wel aanbieden.'

'VeGHO heeft - dankzij de Europese steun - kunnen bewijzen dat duurzame projecten het vestigingsklimaat kunnen verbeteren en de aanwezige bedrijven kunnen helpen verankeren', zegt Peter Van Severen. 'Enkele jaren geleden deelde lang niet iedereen die overtuiging. Daarom besloten we partner te worden in het Interreg-project Bedrijventerreinmanagement. Intussen beseft iedereen dat de opgestarte duurzame initiatieven een duidelijke meerwaarde hebben. Bovendien komt onze vereniging er versterkt uit. We hebben onze dienstverlening immers gediversifieerd: naast de belangenbehartiging heeft VeGHO een volwaardige operationele poot uitgebouwd. Dat totaalpakket wordt door onze leden heel erg geapprecieerd. In sommige gevallen verschaftte het ons zelfs toegang tot bedrijven die we voordien moeilijk konden bereiken.'



5.4 De Prijfels



5.4 De Prijkels

5.4.1 Werking parkmanagement

Het bedrijventerrein De Prijkels is een gemengd terrein, gelegen nabij de autosnelweg E17 Antwerpen-Rijsel en telt 113 ha, waarvan 52 ha op grondgebied Deinze onder het beheer van de Stad Deinze en 61 ha op grondgebied Nazareth onder het beheer van de intercommunale Veneco.

Werking

Met betrekking tot het parkmanagement speelt de vzw De Prijkels een centrale rol. De vereniging groepeerd een 90-tal bedrijven, slechts zes bedrijven op het industrieterrein zijn géén lid. Het structurele samenwerkingsverband is ontstaan uit het initiatief van vijf bedrijven om een groepsbewaking op te zetten vanwege een gezamenlijk onveiligheidsgevoel op het bedrijventerrein. Vanuit deze samenwerking is in 2003 de vzw opgericht en werd de samenwerking uitgebreid naar andere werkingsgebieden. Vijf werkgroepen behandelen de thema's ruimtelijke ordening, marketing, personeelsbeleid, energie, en milieu en sport.

De vzw verdedigt de belangen van de ondernemingen. Door het opstellen van samenwerkingsinitiatieven beoogt men, en dit vanuit de drievoudige optiek van de triple bottomline aanpak, voordelen te creëren op individueel bedrijfsvlak. De 'P' van Passion vult de People-Planet-Profit-driehoek van de vzw aan: met enthousiasme wordt gecommuniceerd om vertrouwen en engagement met betrekking tot de projecten te genereren.

De vzw heeft een coördinerende, faciliterende en communicatieve functie. De praktische organisatie voor de clusteractiviteiten is de verantwoordelijkheid van de vzw, de financiële ondersteuning ervoor komt van de bedrijven. De coördi-

nerende taak wordt uitgevoerd door een externe manager. De vzw fungeert als communicatieplatform. Elke specifieke vraag, nood of wens van een lid wordt binnen de vzw ter bespreking naar voren gebracht. Elke externe vraag wordt, mits goedkeuring van de raad van bestuur, eveneens behandeld.

Lokale coördinatie

Daarnaast ondersteunt de POM Oost-Vlaanderen als clusterexpert de coördinatie van de clusteractiviteiten door de inbreng van onder andere technische en juridische expertise. Zij faciliteert als bemiddelaar tevens het contact en interactie tussen overheid en bedrijven.

5.4.2 Clusterfiche De Prijkels

Domein	Actie	Coördinatie	Resultaat			JERTS
			Peo	Pla	Pro	
Bedrijvenvereniging	vzw De Prijkels	Bestuur, incl. parkmanager	x	x	x	JES
Themawerkgroepen	Kyoto/CO ₂ -reductie	vzw	w	x	x	JERT
	Marketing	vzw	w	w	x	ES
	Personeelsbeleid	vzw	x	w	x	JES
	Ruimtelijke ordening	vzw	w	w	x	JRT
	Sport	vzw	x	w	x	JES
Afval	Ophaling huishoudelijk afval (raamcontract)	vzw	w	x	x	JET
Beveiliging/Veiligheid	Aanleg buffervijver en -bekken	beheerders	w	x	x	JERT
	Consortiumbeveiliging	vzw, politie	x	w	x	JET
	Sociale controle bedrijvennetwerk	vzw	x	w	x	S
	Opstellen noodplan wateroverlast	beheerders	x	w	x	TS
Communicatie	De Prijkels Post	vzw	x	w	x	S
Groenvoorziening	Groepsaankoop	POM	x	x	x	JERT
Jobpromotie	Jobbeurs	vzw	x	w	x	ES
	Jobkanaal	vzw	x	w	x	S
Mobiliteit	Aanleg collectieve parking	Veneco	x	w	w	JERT
	Aanleg fietsoversteek	vzw, gemeente	x	x	w	JERT
	Belangenverdediging signalisatie terrein op E17	vzw	w	w	x	JRT
	Bewegwijzering	vzw	x	w	x	JERT
	Harmonisering signalisering	vzw	x	w	w	JRS
	Stimuleren fietsverkeer	vzw	x	x	w	ES
	Streefbeeldstudie N35	GeCoRo	x	x	x	ERTS
Netwerking	Prijkelpop, infosessies, nieuwsjaarsreceptie,...	vzw	x	w	x	ES
	Voetbaltornooi	vzw	x	w	w	S
Terreinpromotie	Website vzw	vzw	w	w	x	S
Werknemersfaciliteiten	Broodautomaat	Externe facilitator	x	w	w	E

Overzicht van de verschillende projecten die in het kader van het Interreg III-project 'Bedrijventerreinmanagement' ondernomen werden op het bedrijventerrein 'De Prijkels', met indicatie van het duurzaamheidsaspect waar zij al (=x) dan niet (=w) op inspelen: Peo=people, Pla=planet, Pro=profit. De laatste kolom geeft aan welke organisatorische managementdisciplines bij de realisatie vooral van belang zijn: J=juridisch, E=economisch, R=ruimtelijk, T=technisch, S=sociaal

5.4.3 Groepscontract afvalbeheer levert iedereen winst op

Collectief afval inzamelen levert kostenvoordelen op en brengt tegelijk ook milieuvriendelijke oplossingen binnen bereik. Maar voordat je met een afvalinzamelaar een groepscontract kunt sluiten, moet je een complex en lang voortraject doorlopen. Vzw De Prijkels heeft dat traject met succes afgerond, dankzij de steun van de POM Oost-Vlaanderen en Interreg III.

Op het bedrijventerrein De Prijkels in Deinze en Nazareth begon alles in 2002, met een actie rond beveiliging. 'Ons bedrijventerrein ligt vlakbij de E17 en is dus erg kwetsbaar', zegt Dirk Dhont, bestuurslid van de bedrijvenvereniging. 'Om bij de bewakingsfirma betere voorwaarden te bedingen, wilden we een gezamenlijk veiligheidscontract afsluiten. Daarvoor hebben we diverse bedrijven verenigd in een vzw. De bewakingsfirma zorgde voor permanente beveiliging, en bij de toegang van het bedrijventerrein plaatsten we borden met de vermelding dat de bedrijven bewaakt worden. Dat werkte duidelijk preventief: sindsdien hebben we geen inbraken of vandalisme meer meegemaakt.'

Pionier

De deelnemende bedrijven beseften al snel dat ze nog op heel wat andere gebieden konden samenwerken – rond rekrutering, mobiliteit en signalisatie, bijvoorbeeld. Doordat die belangenbehartiging en samenwerking de leden tastbare voordelen bood, traden steeds meer bedrijven tot het netwerk toe. Momenteel is bijna 90% van de bedrijven lid van vzw De Prijkels, die gerust mag worden bestempeld als pionier in bedrijventerreinmanagement.

Vzw De Prijkels heeft een deeltijdse manager, die zorgt voor structuur, organisatie en coördinatie. Vijf werkgroepen stellen acties voor en realiseren minstens één concreet project per jaar. Die werkgroepen concentreren zich op personeels-

beleid, marketing, energie en milieu, sport, en ruimtelijke ordening. De vzw sluit alleen raamcontracten af – de bedrijven betalen zelf de facturen. De vzw houdt het lidgeld bewust heel laag: sponsoring en subsidies van Interreg en de Provincie Oost-Vlaanderen zorgen voor extra financiering.

Complex en duur

'Op De Prijkels vind je veel productiebedrijven', zegt Rudy Vander Haeghen, bestuurslid van de vzw. 'Die genereren veel afvalstromen. Zeker voor kleinere bedrijven is het niet evident om daar op een ecologisch en economisch verantwoorde manier mee om te springen. Daarom heeft onze werkgroep milieu de mogelijkheid onderzocht om het afvalbeheer collectief te organiseren. In elk bedrijf lieten we de afvalstromen in kaart brengen, en na een grondig vooronderzoek hebben we een groepscontract bedongen bij afvalverwerker Sita. Dat groepscontract levert iedereen winst op – ook het milieu. Je bespaart immers op de inkoop van afvalverwerking en je kunt je afvallogistiek intern optimaliseren. En doordat je het afvalprobleem projectmatig aanpakt, kun je ook aan afvalpreventie gaan denken.'

Het afvalproject was complex en duur. Zonder de subsidie in het kader van Interreg III en zonder de expertise van de POM was het niet haalbaar geweest, vermoedt Dirk Dhont. 'Afval is een complexe materie. Je moet voor alle bedrijven afzonderlijk de samenstelling, de omvang en de kosten van de afvalstromen in kaart brengen. Experts van de POM hebben ons geholpen om de afvalstromen te inventariseren en het project uit te werken. En dankzij Interreg III konden we acties die we pas op middellange termijn hadden gepland versneld uitvoeren. Maar ook de stevige structuur van onze vzw is een succesfactor. We hebben een hechte raad van bestuur, met bedrijfsleiders die elkaar goed kennen en die de kerntaken van de vzw goed beheren.'



Rudy Vander Haeghen en Dirk Dhont (vzw De Prijkels). Voor je met een afvalinzamelaar een groepscontract kunt sluiten, moet je een complex en lang voortraject doorlopen. Vzw De Prijkels heeft dat traject met succes afgerond, dankzij de steun van de POM Oost-Vlaanderen en Interreg III.

‘Heel belangrijk is ook dat we altijd vanuit onze leden vertrekken’, vult Rudy Vander Haeghen aan. ‘Om behoeften te detecteren, organiseren we formele enquêtes, maar intussen kennen we elkaar zo goed dat we ook informeel aanvoelen wat er leeft. Dat is nodig als je bedrijven warm wilt maken voor een thema. De acties rond collectief afvalbeheer heeft niemand ons opgedrongen. Bedrijven stappen erin omdat ze beseffen dat het om een win-winverhaal gaat.’

Samenhorigheidsgevoel

Bedrijven zijn best te vinden voor bedrijventerreinmanagement, vindt ook Dirk Dhont. Maar dan moet je wel met inventieve acties aankomen en concrete voordelen aanbieden. Hij geeft een voorbeeld: ‘Terreinbeheerder Veneco legt de bedrijven specifieke verplichtingen op voor de groenaanleg. Die zijn niet voor elk bedrijf haalbaar en ze zijn evenmin voor iedereen duidelijk. Onze vzw heeft daarom de mogelijkheid onderzocht om één standaard voor groenaanleg te ontwikkelen die voldoet aan de eisen van Veneco en om daarvoor een collectief contract af te sluiten. Dat was een lang traject, dat veel energie heeft gevegd. Maar aan het eind van de rit was iedereen tevreden – zowel de terreinbeheerder als de bedrijven.’

Rudy Vander Haeghen: ‘Bedrijven hebben wel wat anders aan het hoofd dan bomen en struiken te planten en te onderhouden. Als je hen dat op een voordelige manier uit handen neemt, zijn ze je daar dankbaar voor. Het versterkt bovendien het samenhorigheidsgevoel, zodat je gemeenschappelijke problemen rond infrastructuur, beveiliging, energie of mobiliteit efficiënter kunt aanpakken.’

Erkend als gesprekspartner

Intussen hebben de gemeentebesturen van Deinze en Nazareth de vzw als gesprekspartner erkend. Daar is Rudy Vander Haeghen blij om: ‘Twee keer per jaar organiseren we een intergemeentelijk overleg: we gaan met de gemeente-

besturen om de tafel zitten om problemen aan te kaarten en evoluties te bespreken. We hebben bijvoorbeeld goede afspraken gemaakt met de brandweer en de politiezone. Het is alleen jammer dat het initiatief altijd van ons moet komen. Op sommige straten van ons terrein wordt ‘s winters bijvoorbeeld niet gestrooid – de gemeentebesturen wisten dat niet eens. Gelukkig krijgen we nu de kans om dat aan te kaarten.’

‘Veel gemeenten blijven bedrijventerreinen stiefmoederlijk behandelen’, vindt Dirk Dhont. ‘Dat is jammer: tenslotte zorgen wij voor werk en voor welvaart. Misschien ligt daar wel nog een lobbytaak voor de POM – ze kan gemeentebesturen ervan overtuigen dat ze bedrijventerreinen professioneel moeten aanpakken. Als onze vzw collectieve bewaking organiseert, doen we eigenlijk iets dat tot het takenpakket van de overheid behoort. Collectieve bewaking is een essentiële pijler van onze vzw, maar wordt stilaan te duur. De gemeente zou best mogen bijspringen, vind ik. Waarom krijgen bedrijven daarvoor geen belastingvoordeel? Waarom geven verzekeraars geen substantiële kortingen op de premies als een bedrijf dergelijke inspanningen levert? Tot op vandaag prijkt veiligheid nog altijd bovenaan het verlanglijstje van de bedrijven. Daarom blijft het voor onze bedrijvenvereniging een absolute prioriteit en zullen we alle mogelijke pistes onderzoeken om de continuïteit van de bewaking te garanderen.’



5.5 Waggelwater/
Blauwe Toren



5.5 Waggelwater - Blauwe Toren - Herdersbrug - Handelsdok - Nijverheidsdok

5.5.1 Werking parkmanagement

De bedrijventerreinen Waggelwater, Blauwe Toren, Herdersbrug, Handelsdok en Nijverheidsdok situeren zich allen te Brugge.

Waggelwater is gelegen ten oosten van de expresweg (N31) en ten zuiden van het kanaal Brugge-Oostende. Het bedrijventerrein heeft een oppervlakte van 71 hectare en er is sprake van een heterogene samenstelling van ondernemingen. Het gaat dan vooral om een combinatie van kmo's, (detail)handel en productiebedrijven. De bedrijventerreinen Blauwe Toren, Herdersbrug, Nijverheidsdok en Handelsdok liggen allen ten noorden van Brugge.

Het bedrijventerrein Blauwe Toren ligt ten westen van Herdersbrug, aan de overzijde van de spoorweg. Blauwe Toren is ongeveer 85 hectare groot en voornamelijk bestemd voor kmo's. Herdersbrug ligt tussen het Boudewijnkanaal en de spoorweg, en grenst in het noorden aan de 'Herdersbrug', te Dudzele. Het terrein heeft een oppervlakte van 240 hectare en is opgenomen in het havengebied. Dit zorgt voor een opsplitsing van het terrein in een stuk dat voorbehouden is voor watergebonden activiteiten, gepaard met scheepvaarttrafiek en een stuk dat voorbehouden is voor havengebonden activiteiten. In het zuiden sluit het terrein Herdersbrug aan op het Nijverheidsdok. Samen met het Handelsdok, dat zich bevindt aan de oostzijde van het Boudewijnkanaal, omhelst het Nijverheidsdok een oppervlakte van 140 hectare. Nijverheidsdok en Handelsdok zijn beide watergebonden bedrijventerreinen en worden onder meer gebruikt voor de overslag van klein bulk, stukgoed, geraffineerde olie, zand en grind.

Werking

De terreinen Waggelwater, Blauwe Toren en Herdersbrug worden beheerd door wvi, een intercommunale die instaat voor een gebiedsgerichte en geïntegreerde aanpak van de planning en projectontwikkeling in opdracht van 54 West-Vlaamse gemeenten en de Provincie West-Vlaanderen. Het beheer van de bedrijventerreinen Nijverheidsdok en Handelsdok is in handen van de Maatschappij van de Brugse Zeevaartinrichtingen nv (MBZ). De MBZ is een autonoom havenbedrijf dat tot taak heeft de Haven van Zeebrugge en Brugge te exploiteren, te doen groeien, te onderhouden en te promoten. De MBZ treedt op als havenbestuur en beslist over de concessie of verhuring van havenfaciliteiten en terreinen.

Daarnaast is tevens de bedrijvenvereniging vzw Bedrijvig Brugge een bindende factor op elk van deze bedrijventerreinen. Deze vzw richt zich tot alle ondernemingen met een vestiging in Brugge. De vereniging heeft als doelstelling het versterken van de netwerking tussen de Brugse bedrijven, het verdedigen van hun belangen en het verwezenlijken van groepsaankopen. De vereniging telt ongeveer een 100 leden.

Lokale coördinatie

De POM West-Vlaanderen neemt de rol op zich als coördinator en als facilitator van interbedrijfssamenwerking bij de uitbouw van het parkmanagement. Hierbij wordt samengewerkt met de bedrijvenvereniging Bedrijvig Brugge, Stad Brugge, wvi en MBZ.

5.5.2^a Clusterfiche Waggelwater

Domein	Actie	Coördinatie	Resultaat			JERTS
			Peo	Pla	Pro	
Bedrijvenvereniging	vzw Bedrijvig Brugge	Bestuur	x	x	x	JES
Bedrijvenclub	Overlegforum voor bedrijven	Brugse bedrijven	x	x	x	S
Afval	Collectieve opruimactie (private zones)	POM, vzw, Stad Brugge en WVI	w	x	x	JE
	Collectieve opruimactie (publieke zones)	POM, vzw, Stad Brugge en WVI	x	x	x	JES
	KGA-ophaling	POM	w	x	x	JET
Behoeftenanalyse	Studie parkmanagement	POM	x	x	x	JES
Beveiliging/Veiligheid	Consortiumbewaking	WVI	x	w	x	JET
	Opleiding brandpreventie	POM, vzw	x	x	x	ET
Energie	Energieaudit	POM	w	x	x	ET
	Groepsaankoop gas en elektriciteit	POM	w	w	x	JET
	Persluchtdetectie	POM	w	x	x	ET
	Studie hernieuwbare energie	POM	w	x	x	JERT
Jobpromotie	Jobadvertentie	POM, vzw	x	w	x	ES
	Jobkanaal	vzw	x	w	x	S
Mobiliteit	Bewegwijzering	WVI	x	w	x	JERT
	Duurzame pendelcampagne	POM, vzw en WVI	x	x	w	ES
	Mobiscan	POM, WVI, Mobidesk	x	x	x	ERTS
Netwerking	Burenbabbel	vzw, Dexia	x	w	x	S
	Sinterklaasfeest	vzw	x	w	x	ES
Terreinpromotie	Bedrijvenbeurs	Stad Brugge	w	w	x	ES
	Promotiebrochure	POM, vzw	w	w	x	ES
	TV-reportage West@Work	POM, WVI	w	w	x	ES
Werknemersfaciliteiten	Kinderopvang (opmaak overzichtslijst)	POM	x	w	x	ES

Overzicht van de verschillende projecten die in het kader van het Interreg III-project 'Bedrijventerreinmanagement' ondernomen werden op het bedrijventerrein 'Waggelwater', met indicatie van het duurzaamheidsaspect waar zij al (=x) dan niet (=w) op inspelen: Peo=people, Pla=planet, Pro=profit.

De laatste kolom geeft aan welke organisatorische managementdisciplines bij de realisatie vooral van belang zijn:

J=juridisch, E=economisch, R=ruimtelijk, T=technisch, S=sociaal

5.5.2^b Clusterfiche Blauwe Toren/Handelsdok/Nijverheidsdok/Herdersbrug

Domein	Actie	Coördinatie	Resultaat			JERTS
			Peo	Pla	Pro	
Bedrijvenvereniging	vzw Bedrijvig Brugge	Bestuur	x	x	x	JES
Bedrijvenclub	Overlegforum voor bedrijven	Brugse bedrijven	x	x	x	S
Afval	Collectieve opruimactie (private zones)	POM, Bedrijvig Brugge, Stad Brugge en WVI	w	x	x	JE
	Collectieve opruimactie (publieke zones)	POM, Bedrijvig Brugge, Stad Brugge en WVI	x	x	x	JES
	KGA-ophaling	POM	w	x	x	JET
Behoeftenanalyse	Studie parkmanagement	WVI	x	x	x	ETS
Beveiliging/Veiligheid	Consortiumbewaking	WVI	x	w	x	JET
	Opleiding brandpreventie	POM, Bedrijvig Brugge	x	x	x	ET
Energie	Energieaudit	POM	w	x	x	ET
	Groepsaankoop gas en elektriciteit	POM	w	w	x	JET
	Persluchtdetectie	POM	w	x	x	ET
Jobpromotie	Jobadvertentie	POM, Bedrijvig Brugge	x	w	x	ES
	Jobkanaal	Bedrijvig Brugge	x	w	x	S
Mobiliteit	Bewegwijzering	WVI	x	x	x	JERT
	Duurzame pendelcampagne	POM, Bedrijvig Brugge en WVI	x	x	w	ES
	Mobiscan	POM, WVI, Mobidesk	x	x	x	ERTS
Netwerking	Burenbabbel	Bedrijvig Brugge, Dexia	x	w	x	S
	Sinterklaasfeest	Bedrijvig Brugge	x	w	x	ES
Terreinpromotie	Bedrijvenbeurs	Stad Brugge	w	w	x	ES
	Promotiebrochure	POM, Bedrijvig Brugge	w	w	x	ES
	TV-reportage West@Work	POM, WVI	w	w	x	ES
Werknemersfaciliteiten	Kinderopvang (opmaak overzichtslijst)	POM	x	w	x	ES

Overzicht van de verschillende projecten die in het kader van het Interreg III-project 'Bedrijventerreinmanagement' ondernomen werden op het bedrijventerrein 'Blauwe Toren/Handelsdok/Nijverheidsdok/Herdersbrug', met indicatie van het duurzaamheidsaspect waar zij al (=x) dan niet (=w) op inspelen: Peo=people, Pla=planet, Pro=profit.

De laatste kolom geeft aan welke organisatorische managementdisciplines bij de realisatie vooral van belang zijn: J=juridisch, E=economisch, R=ruimtelijk, T=technisch, S=sociaal

5.5.3 Lokale energieproductie

Er bestaan heel wat mogelijkheden om als onderneming minder afhankelijk te zijn - of te worden - van energieleveranciers en efficiënter te kunnen inspelen op de stijgende energieprijzen. Men kan warmte uitwisselen met buurbedrijven, afvalstromen valoriseren door er energie mee op te wekken, samen investeren in warmtekracht of gebruikmaken van zonne- of windenergie. De POM West-Vlaanderen liet daarom een studie uitvoeren waarin de technische, financiële en juridische haalbaarheid van 'lokale energieproductie' op het bedrijventerrein Waggelwater onderzocht werd. Het initiatief werd gesteund door de bedrijvenvereniging Bedrijvig Brugge en de West-Vlaamse Intercommunale (wvi).

Voor de studie zelf werd beroep gedaan op Ingenium, een Brugs ingenieursbureau met ervaren energiedeskundigen. Aan twintig bedrijven werd de kans geboden om gratis deel te nemen aan deze studie. Hen werd gevraagd om zo nauwkeurig mogelijke informatie aan te leveren over hun energieverbruik, warmte- en koudebehoefte, afmetingen van de bedrijfsgebouwen en dergelijke meer. Bovendien kregen zij een persoonlijk bezoek van de energiedeskundige. Aan het woord is Pedro Pattijn, verantwoordelijke van Ingenium Energie, de afdeling energieadvies binnen Ingenium nv.

Is er in Vlaanderen voldoende potentieel voor hernieuwbare energie?

Pedro Pattijn. Precies daarom is het belangrijk om eerst een goede inventaris te maken van de energiebehoeften van de deelnemende bedrijven. In het eerste deel van de studie werd een evaluatie gemaakt van enkele populaire, maar ook enkele minder gekende mogelijkheden om lokaal energie te produceren. Tot de klassiekers behoren natuurlijk zonne- en windenergie. Ook de valorisatie van biomassa en de mogelijkheden van warmtekrachtkoppeling winnen veld. En dan zijn er nog de voorlopig minder bewandelde wegen van bodemenergie en trigeneratie. Elke techniek heeft zijn eigen mogelijkheden en beperkingen. Voor het

onttrekken van energie aan de bodem bestaan er verschillende technieken, variërend van koude-warmte-opslag en verticale grondwarmtewisselaars tot en met energiepalen. Dat is ook zo voor zonne-energie. Men heeft de keuze tussen thermische zonnepanelen, voor de productie van warm water, en PV-installaties, waar fotonvoltaïsche cellen rechtstreeks elektriciteit produceren. Welke keuze men maakt, hangt af van welke behoefte men heeft. En eigenlijk moet men in eerste instantie werk maken van een rationeel energiebeleid met een reductie van de energiebehoeften tot gevolg en pas daarna dient men de mogelijkheden voor eigen energieproductie te bekijken.

Hoe viel dat mee op Waggelwater: schijnt de zon daar voldoende?

Pedro Pattijn. Niet alleen de toepassingsmogelijkheden, maar ook de energiebehoefte en de interesse zijn zeer verschillend voor de bedrijven. De interesse voor de gezamenlijke aankoop van een grote windturbine was zeer groot, maar bleek niet haalbaar bij gebrek aan voldoende vrije ruimte op de site, hoewel deze volgens het windplan goed gelegen is. Biomassa als afvalproduct is slechts bij twee bedrijven aanwezig en ook het potentieel voor een warmtekrachtkoppeling (WKK) is beperkt tot slechts enkele ondernemingen, gezien de beperkte warmtebehoefte van de bedrijven voor bedrijfsprocessen.

Voor zonne-energie daarentegen, konden we een heel ruime belangstelling noteren voor PV-cellen. Uit drie concrete detailstudies, respectievelijk voor een autohandel, een analyselaboratorium en een arbeidsgeneeskundige dienst, volgt dat deze toepassing financieel en praktisch haalbaar is. De terugverdientijd voor een PV-project schommelt rond 10 à 11 jaar, terwijl de interne rendementsgraad varieert tussen 5.4 en 6.9%. Wegens de grote interesse werd binnen deze opdracht verder ingezoomd op het aspect zonnepanelen: er werd een universeel bestek opgesteld waarmee bedrijven zelf offertes kunnen opvragen bij PV-producenten



Pedro Pattijn (Ingenium nv). In eerste instantie moet men werk maken van een rationeel energie-beleid. Pas daarna kan men de mogelijkheden voor eigen energie-productie bekijken.

of -installateurs. Vermits dit een complexe materie is, werd bovendien een begeleidingstraject uitgewerkt: van een verkennende haalbaarheidsstudie, over deelname aan de groepsaankoop zonnepanelen of individuele begeleiding bij het beoordelen van de opgevraagde offertes, tot de opvolging van de uitvoeringswerken.

Vond u ook situaties waarin 'samenwerking' de efficiëntie zou verhogen?

Pedro Pattijn. We vonden in elk geval een heel interessante mogelijkheid. Bij het frituurolieverwerkend bedrijf Anvas kan een WKK-installatie geplaatst worden die draait op frituurolie. Deze installatie zou volstaan om de eigen warmtevraag in te vullen. Uit een eerste berekening blijkt dat dit project een interne rendementsgraad heeft van 4% en een terugverdientijd van tien jaar. Op het bedrijventerrein zijn er helaas slechts enkele bedrijven met een grote energiebehoefte voor processen, waardoor de mogelijkheden voor een centrale WKK-installatie met een lokaal warmtenet beperkt zijn. Een nabijgelegen bedrijf heeft een grote koudevraag voor de koeling van de werk- en stockagehallen. De warmte geproduceerd door de WKK-installatie kan via een absorptiekoelmachine in koude worden omgezet, waardoor

de WKK-installatie optimaler wordt belast. Er zit ook een juridisch addertje onder het gras. Zolang frituurolie als 'afvalstof' gecatalogeerd staat, hebben wij een probleem om deze in een WKK-installatie te valoriseren. Een verdere detailstudie zou moeten bepalen of dit project gerealiseerd kan worden.

Hoe werd de studie onthaald door de ondernemers zelf? Pedro Pattijn. Tijdens een slotmanifestatie, waar de resultaten van dit onderzoek werden meegedeeld, konden we rekenen op meer dan honderd deelnemers. Er bestaat dus zeker een heel duidelijke interesse voor deze thematiek, vooral voor zonnepanelen. Die interesse komt ook tot uiting in het persoonlijk energieadvies omtrent het efficiënter gebruik van de bestaande energievoorziening dat we aan heel wat ondernemingen gaven tijdens de bedrijfsbezoeken. Want dat is iets wat aanslaat natuurlijk, omdat het zich onmiddellijk reflecteert in de factuur. De meest voorkomende verbeterpunten in bedrijven houden verband met het optimaliseren of vernieuwen van de cv-installatie, het verlagen van de warmtebehoefte door betere isolatie, het uitvoeren van een persluchtledetectietest en het verhogen van de betrokkenheid van het personeel.

Zou dit project ook mogelijk geweest zijn zonder overheidssteun?

Pedro Pattijn. Dat valt sterk te betwijfelen. Het inventariseren van mogelijkheden en behoeften is een tijdrovende en energieverslindende bezigheid zonder directe return voor degene die ze uitvoert. Precies omdat een dergelijke oefening pas zin heeft wanneer een voldoende grote groep ondernemingen deelneemt, is het niet evident dit gefinancierd te krijgen.

5.5.4 Bedrijvenvereniging organiseert opleiding brandbestrijding

Op verzoek van Bedrijvig Brugge werd een reeks basisopleidingen brandbestrijding voor bedrijven georganiseerd in samenwerking met het erkende West-Vlaams Opleidingscentrum voor Brandweer-, Reddings- en Ambulancediensten (WOBRA). In het WOBRA te Roeselare kregen de cursisten eerst een theoretische toelichting over eigenschappen van een brand, mogelijke gevaren, blusmiddelen en preventie. Daarna werden onder professionele begeleiding basistechnieken aangeleerd voor brandbestrijding. Voormalig voorzitter van de bedrijvenvereniging en general manager van paraplu- en parasolfabrikant Symo, Pierre Christiaens, verkreeg alvast zijn diploma 'brandweerman'.

Pierre Christiaens. Het is van cruciaal belang dat de werknemers van een bedrijf weten hoe een brand snel en effectief onder controle te krijgen, want die eerste reactie maakt

In het WOBRA te Roeselare krijgen cursisten een theoretische toelichting over eigenschappen van een brand, mogelijke gevaren, blusmiddelen en preventie.



het verschil! In grote bedrijven bestaat er vaak een bedrijfsbrandweer, maar in kleinere en middelgrote bedrijven heb je dat vaak niet terwijl het risico op brand evengoed bestaat. Daarom zijn we met een aantal ondernemingen uit de regio gaan samen zitten om na te gaan hoe we daar vanuit Bedrijvig Brugge konden op inspelen. In samenspraak met de POM West-Vlaanderen hebben wij een aantal ideeën naar voor gebracht en afgetast wat tot de concrete mogelijkheden behoort. Een van die punten was de reeks gezamenlijke opleidingen brandbestrijding.

Maar liefst 72 deelnemers uit 21 verschillende bedrijven volgden deze gecertificeerde praktijkopleiding. De deelnemers waren het erover eens: ze kregen praktische tips die toepasbaar zijn in het eigen bedrijf!

Deze opleiding wordt gegeven per 12 deelnemers. Door de opleiding gezamenlijk te organiseren, konden hieraan een of enkele werknemers per bedrijf deelnemen. Bijkomend voordeel was dat de kostprijs gedeeltelijk gedragen werd door het project (deelnameprijs 50 euro per deelnemer in plaats van 83 euro).

De centrale aansturing vanuit BTM is belangrijk geweest? Pierre Christiaens. Zeker en vast. Een individuele KMO zou wellicht nooit beginnen aan een project als dit. Als zaakvoerder ben je voortdurend zo druk bezig dat je aan dit soort dingen nauwelijks toekomt. Gebeurt het toch dat iemand het idee heeft om iets te doen aan de brandveiligheid van zijn onderneming, dan is het helemaal niet evident om daar ook concreet invulling aan te geven. Vaak valt de zorg dan weg vooraleer enige actie werd ondernomen.

Bedrijvig Brugge neemt ook deel aan andere BTM-projecten?

Pierre Christiaens. Wij namen inderdaad ook deel aan de haalbaarheidsstudie voor lokale energieproductie op Wag-



Pierre Christiaens. Als bedrijvenvereniging wil Bedrijvig Brugge faciliterend optreden door mensen samen te brengen en projecten op gang te trekken. Het is niet onze ambitie om zelf in investeringsprojecten te stappen.

gelwater. In dat kader werd in onze onderneming een energieaudit doorgevoerd, wat leidde tot nuttige tips om energie te besparen en onze energie-efficiëntie te verhogen. Omdat we van plan zijn om Symo uit te breiden en bij te bouwen, hebben we besloten om in elk geval te evalueren of investeringen in hernieuwbare energiebronnen zoals zonnepanelen of de benutting van bodemwarmte in onze bouwplannen geïntegreerd kunnen worden.

Zou de bedrijvenvereniging een windmolenpark laten bouwen voor zijn leden?

Pierre Christiaens. Het is niet onze ambitie om in een investeringsproject te stappen. Mocht evenwel blijken dat er opportuniteiten bestaan voor wind- of zonne-energie, dan kunnen wij als bedrijvenvereniging wel faciliterend optreden door mensen samen te brengen en de zaak op gang te trekken. We werken volledig op vrijwillige basis. Wie weet komt er later ruimte voor een echte parkmanager.

Personeelsrekrutering was ook een item?

Pierre Christiaens. Dat is juist. In Brugge hebben we een beetje een braindrain. Dat is misschien een groot woord, maar toch... Jongeren gaan studeren in andere steden en blijven daar dan vaak hangen, trouwen er. Vooral voor hoger opgeleiden speelt dat toch wel mee.

Daarom proberen we mensen te werven onder het motto 'werk in eigen streek lost de files op'. Maandelijks verschijnt er in de plaatselijke streekkranten een personeelsadvertentie waarin (maximum) drie bedrijven hun vacatures aankondigen. Op die manier delen zij de advertentiekosten. Dat is dus echt 'samenwerken'. Daarnaast wordt ook verwezen naar de website bedrijvigbrugge.be waar dezelfde vacatures, samen met nog vele andere, uitgebreid aan bod komen.

Indien het BTM-project verlengd wordt, stappen jullie er opnieuw in?

Pierre Christiaens. Dat denk ik wel ja. De raad van bestuur moet zich daarover uitspreken natuurlijk, maar voor mij was het in elk geval een positieve ervaring.

Slechte punten?

Pierre Christiaens. Enkel voor onszelf eigenlijk. We hadden veel vroeger moeten aansluiten. Eens je als bedrijf aan een project hebt deelgenomen en hebt kunnen vaststellen dat het ook daadwerkelijk functioneert en voordelen oplevert, ben je immers sneller geneigd om ook in een volgend project mee te stappen. We kunnen het de organisatoren niet verwijten natuurlijk, maar door onze koudwatervrees hebben we toch wat tijd verloren.

5.5.5 Zwerfvuilactie integreert sociale economie

Iedereen heeft baat bij een net bedrijventerrein. Klanten komen er graag, nieuwe bedrijven willen er zich graag vestigen en dat brengt dan weer nieuwe zakenpartners met zich mee, minder leegstand... Daarom hebben de POM West-Vlaanderen en Startcentrum De Kaap samen met de lokale bedrijvenvereniging Bedrijvig Brugge, de terreinbeheerders en de Stad Brugge, de handen in elkaar geslagen om de Brugse bedrijventerreinen proper te houden! Het was meteen een unieke gelegenheid om de bedrijven kennis te laten maken met de diensten van enkele sociale economiebedrijven.

“We trachten een aangenamere en gezondere werkomgeving te creëren op het bedrijventerrein, willen een integratie van de reguliere met de sociale economie bevorderen en de waarde van het bedrijventerrein verhogen”, zegt Eline D’hooge van de POM West-Vlaanderen.

Zwerfvuil

In overleg met de terreinbeheerder wvi, de stad Brugge en het Startcentrum De Kaap werd een grootschalige actie opgezet voor het opruimen van zwerfvuil op de Brugse bedrijventerreinen. Een of meerdere werknemers van vijftien milieubewuste Brugse bedrijven waren de hele dag druk in de weer met het opruimen van zwerfvuil op de publieke zones (wegbermen). Zij werden, via het Startcentrum De Kaap, bijgestaan door werknemers van de vijf Brugse sociale economiebedrijven. Meer dan 540 kg brandbaar afval en 60 kg PMD werd selectief ingezameld en verwerkt tijdens deze eerste opruimactie.

Om deze opruimactie in de kijker te zetten, organiseerde de POM West-Vlaanderen diezelfde dag een persconferentie bij gastbedrijf Walleyn Graphics. De campagne kon rekenen op veel mediabelangstelling en ook het stadsbestuur

liet zich niet onbetuigd. “In 2008 reserveert de Stad Brugge een budget van 10.000 euro voor vier verdere opruimacties op de publieke zones, die zullen uitgevoerd worden in samenwerking met de vijf Brugse sociale economiebedrijven”, kondigde schepen van Sociale Economie Frank Vandevorde aan.

In een interview met Het Laatste Nieuws getuigde Herman Walleyn, bedrijfsleider van Walleyn Graphics: “Dit is een zeer nuttig en noodzakelijk initiatief! Het is alleen jammer dat de impact hiervan niet blijvend is. De toestand op de bedrijventerreinen is de jongste tien jaar veel verbeterd, maar er is nog werk aan de winkel. Er passeren langs de Pathoekeweg dagelijks honderden vuilniswagens en tientallen auto’s met aanhangwagens, op weg naar IVBO of naar het containerpark en die verliezen al eens wat afval. Het is dus een kwestie van mentaliteitsverandering. Mochten de ladings beter afgedekt en vastgemaakt zijn, dan zou er al heel wat minder zwerfvuil liggen. Ik ben in elk geval blij dat de POM en ook het stadsbestuur inzien dat het ook voor een bedrijventerrein van groot belang is dat het er netjes bijligt”, besluit Walleyn.

Klussen-site: www.dekaap.be

Via de zwerfvuilactie maakten de Brugse bedrijven bovendien kennis met het bredere dienstenpakket van de Brugse sociale economiebedrijven, die ook kunnen instaan voor kleinschalige elektrische reparaties, kleinschalig schilderwerk, groenonderhoud en dergelijke meer.

Vaak weten ondernemers niet hoe professioneel deze sociale economiebedrijven wel werken en hoe nabij ze zijn. Bovendien geeft men mensen die moeilijk een job kunnen vinden, de kans zich te ontwikkelen. Op de website van het Startcentrum De Kaap kunnen bedrijven als het ware hun ‘winkelkarretje’ vullen met allerlei kleine klussen: een par-

keerterrein dat dringend geveegd moet worden, een muur die geschilderd moet of een partij tegels die heraangelegd moet worden. De bedrijven kunnen op de site een lijstje maken tot er voldoende klussen zijn om twee uur werk in te vullen. De Kaap bekijkt de opdracht, maakt het kostenplaatje op en zoekt dan uit welk sociaal economiebedrijf uit het Brugse het best in aanmerking komt voor een bepaalde opdracht. Binnen de tien dagen wordt de opdracht uitgevoerd.

Ophaalronde Klein Gevaarlijk Afval

Een bedrijventerrein is natuurlijk pas echt proper als ook de individuele bedrijfsterreinen er netjes bij liggen! Kleinere bedrijven hebben vaak geen structurele oplossing om van hun kleine hoeveelheden klein gevaarlijk afval (KGA) zoals olie- en verfresten, lege toners, oude TL-lampen... af te geraken. Vanuit dit oogpunt werd een pilootproject opgestart voor de gezamenlijke ophaalronde van klein gevaarlijk afval in samenwerking met SITA Recycling Services. Bedrijven konden intekenen voor een ophaalronde en betaalden 0,4008 euro per kg KGA, vermeerderd met een administratiekost van 10 euro. De gezamenlijke transportkosten werden door het project betaald. Per ophaalronde werd op die manier 2,5 à 3 ton KGA opgehaald, afkomstig van een twintigtal verschillende bedrijven.

5.5.6 Duurzame Mobiliteit op Brugse Bedrijventerreinen

Met de promotiecampagne 'duurzaam pendelen' ambieerde de POM West-Vlaanderen om zo veel mogelijk werknemers op de Brugse bedrijventerreinen te sensibiliseren om de wagen in te ruilen voor de fiets, het openbaar vervoer of om te carpoolen. De campagne werd ingeleid met de verspreiding van folders en affiches bij alle bedrijven op de Brugse bedrijventerreinen. Fietsers kregen daarenboven een fietskaart 'Veilig met de fiets naar het werk!' toegestuurd, carpoolers kregen een lijst met potentieel geïnteresseerde collega-carpoolers en busgebruikers ontvingen een gratis 'pro-

beerticket'. De actie kende een groot succes: 340 werknemers uit 72 verschillende bedrijven schreven zich in! Dit is een respons van ruim 8%! Een minderheid van de deelnemers gaf aan dat duurzaam pendelen voor hen niet mogelijk was omwille van gezinsorganisatorische redenen, ploegwerk, flexibele werkuren of de vele verplaatsingen tijdens de werkuren.

Deze duurzame pendelcampagne liep symbolisch van 7 mei tot 1 juni 2008, parallel met de Vlaamse 'Ik kyoto'-campagne van de Bond Beter Leefmilieu en werd gesteund door de wvi en Bedrijvig Brugge. Het initiatief kwam uitgebreid aan bod in de pers. Gino Couvreur, human resources manager van Marine Harvest Pieters, getuigt.



Gino Couvreur. Wij hebben deze actie zo veel mogelijk ondersteund door de informatiefolders met wedstrijdformulieren en affiches te verspreiden onder onze werknemers. Van de 400 werknemers bij Marine Harvest Pieters engageerden er zich 27 om een alternatief vervoermiddel te testen. Als beloning voor dit engagement maakten zij kans op een prachtige prijzenpot, met een fiets als hoofdprijs. Eén van onze werknemers won een fietstas en kreeg die uitgereikt uit handen van de Brugse burgemeester.

Toch blijft mobiliteit een moeilijk thema, dat bij ons bedrijf een hele voorgeschiedenis kent. Al tijdens het vorige Europese Interregproject 'Milieuclusters op bedrijventerreinen' (2003-2005) gebeurde een bevraging bij enkele Brugse bedrijven, waaruit enkele voorname knelpunten op vlak van mobiliteit aan het licht kwamen. Aanleiding is de moeilijke, vooral onveilige verkeerssituatie en de infrastructuurpro-

Gino Couvreur (Marine Harvest Pieters Brugge). In de plaats van bedrijventerreinen zou men moeten spreken van bedrijvencentra. Dit geeft de kern van de zaak beter weer. Wij vormen een centrum van bedrijven. Een centrum van winkels is toch ook geen 'winkelterrein' maar een shoppingcentre, een centrum van mensen!



blematiek die aan de basis daarvan ligt. Op het terrein Blauwe Toren bijvoorbeeld, is fietsen tussen al het zware vrachtovervoer levensgevaarlijk. Het aanleggen van fietspaden zou veel verbetering kunnen brengen.

Ook het openbaar vervoer werd voorwerp van discussie. De werknemers gaven aan dat zij nauwelijks gebruik konden maken van het openbaar vervoer omdat de dienstregeling van De Lijn zich daar niet toe leende. De Lijn zelf werd dan weer geconfronteerd met een zeer lage bezetting op vele busritten. De Lijn heeft echter zeer ontvankelijk gereageerd op deze informatie door haar dienstregeling aan te passen aan de plaatselijke behoeften. Beide partijen hebben erbij gewonnen.

Was de Interregprojectwerking een stimulus voor Marine Harvest Pieters?

Gino Couvreur. Voor ons was het vooral belangrijk dat deze vragenlijst door de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij

Duurzame mobiliteit is onder meer een zaak van veilige fietspaden, een geschikte infrastructuur en aangepast openbaar vervoer.

werd aangereikt. Zij leverden als het ware de architectuur. Dat was trouwens ook het geval voor de rondvraag met betrekking tot het organiseren van kinderopvang. Dit thema kon op meer bijval rekenen bij onze werknemers. Zij hebben het vaak moeilijk met het vinden van opvangplaatsen, vermits de vraag naar kinderopvang groter is dan het aanbod of omdat ze onvoldoende geïnformeerd zijn over de bestaande opvanginitiatieven. De rol van het bedrijf beperkt zich uiteraard tot het ter beschikking stellen van een inventaris van de beschikbare opvangcapaciteit. Deze informatie wordt regelmatig via 'flashes' aan de personeelsleden medegedeeld, zodat zij zelf kunnen nagaan wie hen kan verderhelpen wanneer zich een opvangprobleem voordoet.

Waar ligt de toegevoegde waarde van BTM, voor u als onderneming?

Gino Couvreur. De grootste toegevoegde waarde voor de onderneming, was ongetwijfeld het initiatief om voor de verschillende Brugse bedrijventerreinen een overkoepelende personeelswerving op te zetten. We hebben samen met diverse collega's en in samenwerking met Bedrijvig Brugge de handen in elkaar geslagen om onze vacatures kenbaar te maken via een zeer professionele brochure. Dit initiatief heeft enorm veel respons gegenereerd. Het is bovendien een belangrijke stap geweest in de evolutie van het project. Als bedrijf willen wij immers weg van 'praatnetwerken' zoals we die nu maar al te vaak kennen en willen we evolueren naar doe-netwerken. De gezamenlijke rekruteringsactie is een mooi voorbeeld van een doe-netwerk.

Zijn er ook nadelen verbonden aan het samenwerken op een industrieterrein?

Gino Couvreur. Wij hebben ervaringsuitwisseling en 'bedrijventerreinmanagement' als zeer positief ervaren. Wel hebben we gemerkt dat, wanneer je als bedrijf in een dergelijk collectief project stapt, je onmiddellijk hoog gespannen verwachtingen creëert. De evolutie in de praktijk gaat echter niet altijd zo snel als men zou willen. Om teleurstellingen te voorkomen, is het daarom belangrijk dit ook van bij aanvang duidelijk te maken aan de medewerkers.

Ziet u nog perspectief in BTM?

Gino Couvreur. Zeker en vast. De voorbeelden die we net besproken hebben zijn slechts een eerste stap, een aanzet tot een betere samenwerking op onze bedrijvententra. Ik spreek bewust over bedrijvententra in plaats van bedrijventerreinen omdat dit de kern van de zaak beter weergeeft. Wij vormen een centrum van bedrijven. Een centrum van winkels is toch ook geen 'winkelterrein' maar een shopping-centre, een centrum van mensen!



5.6 Haven Zeebrugge

5.6 Haven Zeebrugge

5.6.1 Werking parkmanagement

De Haven van Zeebrugge is gelegen aan de Belgische kust. Deze ligging maakt de haven uitermate geschikt voor roll-on/roll-off vervoer van en naar Groot-Brittannië en andere kustvaart-bestemmingen, zoals het Iberisch Schiereiland en Scandinavië. Daarenboven is de haven via het Boudewijnkanaal en het kanaal Brugge-Oostende aangesloten op het binnenvaartnetwerk. De Haven van Zeebrugge heeft een oppervlakte van 1720 hectare en er zijn circa 300 bedrijven actief. De Zeebrugse haven is vooral een doorvoerhaven met specialisaties in containervervoer en trafiek van personenwagens. De haven stelt ongeveer 11.000 mensen tewerk en is een van de belangrijkste economische groeipolen van de streek.

Werking

De Haven van Zeebrugge kan worden onderverdeeld in 3 deelgebieden: Voorhaven Zeebrugge, Achterhaven Zeebrugge en Transportzone Zeebrugge. De Voorhaven en de Achterhaven worden bestuurd en uitgebaat door de Maatschappij van de Brugse Zeevaartinrichtingen N.V. (MBZ) die daarvoor de concessie verkreeg van de Vlaamse overheid en van de Stad Brugge. De MBZ is een naamloze vennootschap met als voornaamste aandeelhouder de Stad Brugge. Naast de Voorhaven en Achterhaven is er ook nog de Transportzone Zeebrugge, een klein gedeelte van de Haven van Zeebrugge dat zich ten westen van de expresweg N31 bevindt. De Transportzone wordt beheerd door de Transportzone Zeebrugge N.V. (TZZ) waarin de POM West-Vlaanderen participeert. TZZ heeft als doel het ter beschikking stellen van terreinen voor de vestiging van transport- en hangebonden activiteiten die geen directe binding hebben met het water, maar wel voeling met de haven.

Daarnaast beschikt de Haven van Zeebrugge ook over een bedrijvenvereniging, Association Port of Zeebrugge Inte-

rests (APZI). Deze vzw heeft twee hoofdopdrachten: de havenpromotie en de belangenbehartiging van de Zeebrugse privésector. APZI telt ongeveer 130 leden.

Lokale coördinatie

De POM West-Vlaanderen neemt de rol op zich als coördinator en als facilitator van interbedrijfssamenwerking bij de uitbouw van het parkmanagement. Hierbij wordt samengewerkt met APZI, Stad Brugge en MBZ. Door de steun van de POM West-Vlaanderen werden een aantal concrete samenwerkingsprojecten op poten gezet zoals de introductie van een pendelbus tussen het station van Brugge en de haven en de uitvoering van optimalisatiestudies voor de verlichting van terminals. In opdracht van de POM West-Vlaanderen en TZZ worden de aandachtspunten voor een revitalisering van de Transportzone in kaart gebracht.



5.6.2 Clusterfiche Haven Zeebrugge

Domein	Actie	Coördinatie	Resultaat			JERTS
			Peo	Pla	Pro	
Bedrijvenvereniging	vzw APZI	Bestuur met belangengroepen	x	x	x	JES
Afval	KGA-ophaling	POM, interimsector, bedrijven	w	x	x	JET
Beveiliging/Veiligheid	Opleiding brandpreventie	POM	x	x	x	ET
	Studie bewaakte parking transportzone	POM, APZI	x	w	x	JET
Energie	Energieaudit	POM	w	x	x	ET
	Groepsaankoop gas en elektriciteit	POM	w	w	x	JET
	Persluchtdetectie	POM	w	x	x	ET
	Rationele buitenverlichting	POM	x	x	x	ERT
	Studie energie uit organisch afval	POM	w	x	x	JERT
Mobiliteit	Mobiscan	POM, WVI, Mobidesk	x	x	x	ERTS
	Pendelbus (pendelfondsdossier)	POM	x	x	x	ERTS
	Uitzendbus (pilotproject)	POM, Synergie Interim en Unique Interim	x	x	x	JERTS
Netwerking	Jaarlijkse lenterceptie	APZI	x	w	x	ES
Terreinpromotie	Bedrijvenbeurs	Stad Brugge	w	w	x	ES
Werknemersfaciliteiten	Kinderopvang (studie)	POM	x	w	x	ES

Overzicht van de verschillende projecten die in het kader van het Interreg III-project 'Bedrijventerreinmanagement' ondernomen werden op het bedrijventerrein 'Haven Zeebrugge', met indicatie van het duurzaamheidsaspect waar zij al (=x) dan niet (=w) op inspelen: Peo=people, Pla=planet, Pro=profit.

De laatste kolom geeft aan welke organisatorische managementdisciplines bij de realisatie vooral van belang zijn:

J=juridisch, E=economisch, R=ruimtelijk, T=technisch, S=sociaal

Koen Keereman is zaakvoerder van Brugse Taxi Service, Jiri Willems is senior manager bij Bridgestone Logistics Europe nv te Zeebrugge, Kenneth Van Volcem is district manager bij Synergie Interim West-Vlaanderen en Eline D'hooge is projectcoördinator bij de POM West-Vlaanderen.



5.6.3 De pendelbus: samen mobiel

Bij het opmaken van de budgetten bleek dat Bridgestone op korte termijn meer dan tachtig nieuwe werknemers zou moeten aantrekken. In deze tijden van overaanbod op de arbeidsmarkt, is dat niet voor de hand liggend. Daarom is de onderneming gaan nadenken hoe dat best kon ingevuld worden. Vrij vlug werd er geopteerd om personeel te werven via een uitzendkantoor dat, gezien het volume, bij voorkeur in-house zou adviseren. Zo kwam Bridgestone in contact met Synergie Interim, een kantoor uit Brugge dat er wel wat voor voelde om zijn activiteiten naar Zeebrugge uit te breiden.

Aan het woord zijn Jiri Willems, senior manager bij Bridgestone Logistics Europe nv, Kenneth Van Volcem, district manager voor Synergie Interim West-Vlaanderen en Koen Keereman, zaakvoerder van de Brugse Taxi Service.

Jiri Willems. Samen met Synergie zijn we gaan nadenken hoe wij ons konden differentiëren op een dusdanige manier dat tachtig nieuwe werknemers zouden kiezen voor Bridgestone als werkgever. Als havenbedrijf is het alvast niet haalbaar om te differentiëren op basis van loon aangezien we gebonden zijn door de collectieve arbeidsovereenkomst die er bestaat in de haven.

Het uitzendkantoor kwam toen op de proppen met het idee 'mobiliteit'. Mobiliteit is op zich een actueel gegeven en voor Zeebrugge in het bijzonder is het 'brandend actueel'. Bepaalde delen van de zeehaven zijn immers niet bereikbaar met het openbaar vervoer.

Er leek dus wel ruimte te bestaan voor een initiatief. We contacteerden een aantal taxibedrijven in de buurt en daaruit bleek de Brugse Taxi Service de meest aangewezen partner. Een taxi-pendel leek een mooie gedachte, maar daar hangt natuurlijk een prijskaartje aan vast...

Kenneth Van Volcem. Toen het concept concreet vorm begon te krijgen, zijn we gaan onderzoeken of we voor dit initiatief op een of andere manier een financiële tegemoetkoming konden genieten. De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij werd bereid gevonden om ons idee in te schakelen in het project Bedrijventerreinmanagement. Daardoor kon een budget worden vrijgemaakt om het geheel te organiseren en betaalbaar te krijgen. Wij zouden ongeveer 70% van de kosten betalen, terwijl de resterende 30% vanuit BTM en vanuit het Vormingsfonds voor Uitzendkrachten gefinancierd zou worden.

Jiri Willems. Het concept zit ook goed in elkaar. Het interimkantoor zorgt ervoor dat het initiatief ruim gekend is bij de uitzendkrachten en dat dit als een extra troef wordt uitgespeeld. Ook de praktische organisatie wordt waargenomen door Synergie, in samenspraak met de Brugse Taxi Service.

Kenneth Van Volcem (Synergie Interim) en Jiri Willems (Bridgestone). Door een oplossing te bieden voor het mobiliteitsprobleem, is niet langer bepalend of men over eigen vervoer beschikt, dan wel of men gekwalificeerd is voor de job.





De taxi-pendel is nieuw, er is geen enkel bedrijf dat het product of de dienst kent. Zoiets heeft zijn tijd nodig om door te dringen, zegt Koen Keereman van Brugse Taxi Service.

Onderling hebben we de budgettaire afspraak dat elke ingenomen zitplaats betaald wordt door Bridgestone, elke lege zitplaats door Synergie. Een leuke drive toch?

Heeft de strategie gewerkt voor wat betreft uw rekruteringsprobleem?

Jiri Willems. De strategie is niet alleen effectief gebleken voor het invullen van de tachtig vacatures, maar heeft ook

nog een aangename bijwerking. Door het project, kunnen er nieuwe klemtonen gelegd worden bij de personeelsselectie. Waar een vacature vroeger benaderd werd als: 'Bridgestone zoekt mensen: kun je daar geraken?' kunnen we ons nu meer concentreren op: 'Bridgestone zoekt mensen: heb je de juiste kwalificaties?'

Kenneth Van Volcem. Vroeger werd er inderdaad meer gerekruteerd op basis van flexibiliteit en de beschikbaarheid van vervoer. Dat laatste criterium is belangrijker dan je denkt, want wie solliciteert voor dit soort job (handlanger), beschikt vaak niet over een eigen wagen. En ook omgekeerd, mensen zonder eigen vervoer stonden er niet bij stil

om te gaan werken in de haven, want ze konden daar niet geraken. Door deze extra troef van 'het busje' in te schakelen zagen we opmerkelijk meer interesse in de haven als werkgebied.

Zou het project ook gelukt zijn zonder de steun?

Jiri Willems. BTM heeft alles een stuk gemakkelijker gemaakt. We hadden een budgettair gat dat op die manier dichtgereden is, al was het tijdelijk. Zonder het project, zouden we een probleem gehad hebben.

Kenneth Van Volcem. Nu we weten wat het effect geweest is, willen we het project in elk geval verlengen. Opstarten zonder financiële middelen zou moeilijk geweest zijn, maar ook voor de gewone verderzetting zijn bijkomende middelen nodig. De bijdrage van 7.5 euro/rit blijft immers een kost bovenop de loonkost! Daarom hebben we, met ondersteuning van de POM, een subsidieaanvraag ingediend bij het Pendelfonds van de Vlaamse overheid, met een vrij uitvoerig plan om gedurende de volgende vier jaar door te groeien van één pendelbusje nu, naar twaalf over vier jaar. Het project werd goedgekeurd in maart 2008 en krijgt de komende vier jaar 265.000 euro steun, ongeveer 50% van de totale kostprijs. Dat zal een deel van de structurele kosten dekken en schept mogelijkheden om het bestaande systeem uit te breiden naar andere bedrijven en niet alleen naar tijdelijke werkkrachten toe maar ook voor vast personeel.

Is er belangstelling bij andere bedrijventerreinen?

Koen Keereman. Er is zeker interesse, ook van andere bedrijven, maar het gaat altijd eerst over de centen. Als de drempelvrees kan weggenomen worden, verkoopt het product zichzelf. Het is nieuw, er is geen enkel bedrijf dat het product of de dienst kent. Zoiets heeft zijn tijd nodig om door te dringen.

Kenneth Van Volcem. Er zijn verschillende vergaderingen geweest in het kader van BTM, maar niet alle bedrijven staan stil bij het belang van 'mobiliteit'. We zochten

medetrekken, maar de zin om mee te trekken was er niet. Voor veel bedrijven is 'mobiliteit' alsnog het probleem van de werknemer. Nochtans, de overheid wil Zeebrugge zien groeien, men wil graag 1.000 extra arbeidsplaatsen creëren, maar men staat er niet echt bij stil waar men deze mensen vandaan zal halen. De werkloosheid in deze regio is kleiner dan 3%!

Jiri Willems. Er zit ook een stukje historiek achter. Er heeft ooit een experiment gelopen met een grotere bus, maar het enthousiasme daarvoor was klein. Arbeiders willen direct naar huis na het werk en niet eerst nog een uur omrijden langs vijf of tien andere ondernemingen. Het initiatief toen was een top-down organisatie, terwijl wij nu een bottom-up benadering toepassen. Dat is belangrijk!

Uitbreiding ook naar andere steden?

Jiri Willems. Ja, het zou mooi zijn bijvoorbeeld om te kunnen aansluiten op de kusttram. In de aanloopfase hebben we veel cynisme moeten overwinnen, maar uiteindelijk is het ons gelukt. Bridgestone heeft zijn tachtig medewerkers, Synergie heeft zijn contract met Bridgestone en de Brugse Taxi Service heeft vooruitzichten op een expansie naar veertien pendelbusjes: alles ziet er goed uit!



5.7 Zuid

5.7 Zuid

5.7.1 Werking parkmanagement

Het bedrijvenpark Zuid bevindt zich in Zierikzee, de centrumplaats van het eiland Schouwen-Duiveland in de provincie Zeeland. Het bedrijvenpark is een relatief kleinschalig terrein met ongeveer negentig bedrijven. De activiteiten op het terrein zijn zeer divers: jachtbouw, fijne metaalbewerking, schildersbedrijven, aannemers, reïntegratiebedrijf, verzekeringsbedrijf, bakkerijgrondstoffen,...

Werking

De gemeente Schouwen-Duiveland heeft, onder leiding van de bedrijfscontactfunctionaris, het initiatief genomen om parkmanagement in te voeren op het bedrijvenpark Zuid. Daartoe werd op 17 maart 2006 de Vereniging Bedrijvenpark Zuid opgericht. Deze vereniging heeft als missie het bestaande industrieterrein om te vormen tot een bedrijvenpark met een scala aan gemeenschappelijke voorzieningen en goede onderlinge samenwerkingsverbanden tussen de op het park gevestigde bedrijven. Momenteel zijn 32 bedrijven als lid aangesloten bij de vereniging. Zij vertegenwoordigen ongeveer 80% van de werknemers op het bedrijvenpark. De vereniging heeft de verantwoordelijkheid van het groenonderhoud van het openbaar domein op zich genomen, met overeenkomstige overname van het budget van de gemeente. Daarenboven zorgt de vereniging voor een gezamenlijke inkoop van bepaalde goederen en diensten, en schenkt ze ook ruime aandacht aan duurzame innovatie.



Lokale coördinatie

Op het terrein werd een parkmanager aangesteld. De parkmanager fungeert als aanspreekpunt voor de ondernemers op het terrein, staat in voor het beheer van het terrein en faciliteitenmanagement, bevordert de communicatie tussen de ondernemers onderling en tussen de ondernemers en de gemeente Schouwen-Duiveland, initieert samenwerkingsprojecten, enzovoort.

5.7.2 Clusterfiche Zuid

Domein	Actie	Coördinatie	Resultaat			JERTS
			Peo	Pla	Pro	
Bedrijvenvereniging	Vereniging Bedrijvenpark Zuid	Bedrijven + secretaris	x	x	x	JES
Themawerkgroepen	Variërende thema's: afval, bewaking en energie	Vereniging	x	x	x	JERTS
Afval	Afvalscan	Vereniging	w	x	x	ET
	Collectieve afvalinzameling	Vereniging	w	x	x	JET
	Hergebruik van afval	Vereniging	w	x	x	JET
Behoeftenanalyse	Studie parkmanagement	Vereniging	x	x	x	JERTS
Beveiliging/Veiligheid	Collectieve bewaking	Vereniging	x	w	x	JET
	Keurmerk Veilig Ondernemen	Vereniging	x	w	x	S
Energie	Energieaudit	Vereniging	w	x	x	ET
	Groepsaankoop energie	Vereniging	w	w	x	JET
	Energie-opwekking	Vereniging	w	x	x	JERT
Groenvoorziening	Onderhoud openbaar domein	Vereniging	x	x	w	JE
ICT-infrastructuur	Glasvezelaansluiting	Vereniging	w	w	x	JERT
Jobpromotie	Jobbeurs	Gemeente Schouwen-Duiveland	x	w	x	ES
Mobiliteit	Aanleg parkeerzone	Vereniging	x	w	w	JERT
	Bewegwijzering	Vereniging	x	w	x	JERT
Terreinpromotie	Studie naar de uitstraling van het bedrijventerrein	Vereniging	w	w	x	ES
Werknemersfaciliteiten	Kinderopvang	Vereniging	x	w	x	ES

Overzicht van de verschillende projecten die in het kader van het Interreg III-project 'Bedrijventerreinmanagement' ondernomen werden op het bedrijventerrein 'Zuid', met indicatie van het duurzaamheidsaspect waar zij al (=x) dan niet (=w) op inspelen: Peo=people, Pla=planet, Pro=profit.

De laatste kolom geeft aan welke organisatorische managementdisciplines bij de realisatie vooral van belang zijn:

J=juridisch, E=economisch, R=ruimtelijk, T=technisch, S=sociaal



Jacques Straver (links) coördineert het veiligheidsbeleid van de gemeente Schouwen-Duiveland. Huig Bode (rechts) is als beleidsmedewerker van de gemeente Schouwen-Duiveland verantwoordelijk voor het beheer van de gemeentelijke budgetten.

5.7.3 Schouwen-Duiveland kiest voor privaat-publieke samenwerking (PPS)

In Zierikzee werken bedrijven en gemeente gezamenlijk aan een aantrekkelijk bedrijvenpark. Sinds april 2006 heeft bedrijvenpark Zuid een bestuur dat alleen uit ondernemers bestaat: de Vereniging Bedrijventerrein Zuid of VBZ. Deze ambitieuze ondernemerskern ziet de belangenbehartiging bij de lokale overheid als zijn voornaamste taak.

VBZ wil haar ambities de komende jaren waarmaken aan de hand van meerdere concrete projecten waarin breed gedragen onderwerpen daadwerkelijk worden aangepakt. Zo wordt er gezocht naar mogelijkheden om energie en afval met elkaar te delen. Dat ruimt op en bespaart geld en water.

Er wordt werk gemaakt van veiligheid (KVO) en ook het uitbouwen van een breedbandnetwerk is aan de orde. De VBZ vindt dat de continuering en verdere professionalisering van parkmanagement van essentieel belang is voor de kwaliteit van het bedrijvenpark.

Ook de gemeente Schouwen-Duiveland ziet iets in samenwerking rond thema's als het duurzaam gebruik van energie, ruimte en water, zowel privaat-publiek (PPS) als tussen de bedrijven onderling. Aan het woord zijn Huig Bode en Jacques Straver, beleidsmedewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland.

Budgetoverdracht

Wat stellen we ons voor bij het project 'budgetoverdracht'?

Huig Bode. Binnen de vereniging Bedrijventerrein Zuid zijn een aantal werkgroepen actief. Een van die werkgroepen houdt zich bijvoorbeeld bezig met breedband en onderzoekt of de aanleg van glasvezelkabels haalbaar is op Zuid. Er is ook een groep die zich bezighoudt met beveiliging, een andere met groenonderhoud, enzovoort.

Het groenonderhoud van een terrein is als het ware een visitekaartje. Bezoekers moeten kunnen voelen en zien dat ze op een goed georganiseerd bedrijventerrein zijn terechtgekomen. Ook de mensen die op het bedrijventerrein komen werken, moeten er een prettig gevoel bij hebben. Daarom zijn we, op vraag van VBZ, gaan zoeken naar wat wij vanuit de gemeente met de VBZ zouden kunnen afspreken om te komen tot een andere vorm van onderhoud, beter dan enkel het stukje openbare weg dat door de gemeente werd onderhouden. Het resultaat van deze denkoefening is, dat wij het gemeentelijk groenbudget integraal aan VBZ hebben overgedragen voor een periode van drie jaar. Daarbij werd natuurlijk wel een minimum kwaliteitsniveau vooropgesteld. Dat is heel eenvoudig: het gras mag niet hoger worden dan 4 cm bijvoorbeeld en de bomen moeten minstens één maal per jaar gesnoeid worden en de haag mag ook niet hoger worden dan 1,50 m. Dat zijn objectieve criteria. Na drie jaar zullen we opnieuw bekijken hoe het verder moet: terug naar de gemeente of gehandhaafd binnen VBZ of misschien moet het budget verhoogd. Dat zou kunnen, want er moet ook naar de inflatiecorrectie gekeken worden.

Voor de gemeente wordt de zaak op die manier eenvoudiger, terwijl VBZ de mogelijkheid krijgt om met dat geld op een andere manier in te kopen. Als zij alle groenonderhoud bij één aannemer kunnen onderbrengen, dan is het voor zo'n bedrijf ook interessanter om aan te besteden en kunnen betere voorwaarden bekomen worden.

Is het financieel rendabel om het op die manier te doen? Huig Bode. Naar mijn weten wel. Alleen al door de bedrijven op het terrein in het project te betrekken, kan er immers scherper ingekocht worden. Terwijl de gemeente twee keer per jaar het gras maaide bijvoorbeeld, krijgt de VBZ het voor elkaar om dat voor hetzelfde geld vijf keer te laten doen.

Neemt iedereen daaraan deel?

Huig Bode. Van de circa negentig bedrijven die op het bedrijventerrein aanwezig zijn, zijn er tweeëndertig lid van de VBZ. Als je op een bestaand bedrijventerrein parkmanagement wil opzetten, zijn er natuurlijk altijd mensen die eigenlijk een beetje mee willen rijden op de rug van het varken... "Als de buurman het goed regelt, dan heb ik er ook voordeel aan, maar het kost mij niets." Dat is nog duidelijker voor het breedbandproject, waar het gaat over concrete investeringen. Je moet de ondernemers wat bieden. Als ze investeren in iets, willen ze ook wat terugzien. We moeten een soort quick-win realiseren. Daarom liep de overdracht van het groenbudget zo vlot: die quick-win was aanwezig.

Huig Bode. We gebruiken dit Interregproject als vliegwiel om het in een verder stadium over gans Schouwen-Duiveland uit te breiden, maar koken kost geld ...



Is de juridische vorm belangrijk? Moet er een vereniging bestaan?

Huig Bode. Een vereniging werkt wel makkelijker. Om alles geregeld te krijgen heb je één à twee dagen per week iemand nodig. Hier ligt nog een moeilijkheid, want nu wordt dat betaald vanuit Interreg. Hoe krijg je genoeg geld bij elkaar om zo'n parkmanager te kunnen betalen?

Louter op opbrengsten, dat zit er dus niet in ...

Huig Bode. Dat proberen we te bereiken met het breedbandproject. Als een ondernemer die individueel aansluit bijvoorbeeld 150 euro per maand moet betalen en we kunnen het collectief aanbesteden voor 100 euro per maand, dan is er ruimte om een win-winsituatie te creëren. Wanneer de ondernemer 120 euro betaalt, doet hij een voordeel van 30 euro en rest er 20 euro per aansluiting per maand om de parkmanager te betalen.

Keurmerk Veilig Ondernemen

Wat is KVO?

Jacques Straver. KVO staat voor Keurmerk Veilig Ondernemen. Er bestaat een KVO voor bedrijventerreinen en een KVO voor winkelgebieden. Zo'n KVO geldt voor een vooraf bepaald gebied. In Zierikzee hebben we formeel reeds een eerste KVO-ster gekregen voor het winkelgebied. Nu willen we een KVO opzetten voor het industrieterrein Zuid. Het hele proces wordt begeleid door MKB Nederland (Midden en Klein Bedrijf). Doel is om na te gaan hoe bedrijven kunnen samenwerken om de veiligheid op het bedrijventerrein te vergroten.

Zo loopt er een pilootproject, waarbij het bedrijventerrein Zuid gedurende het hele jaar bewaakt wordt van 10 uur 's avonds tot 6 uur 's ochtends. De koperprijzen zijn hoog en ik hoef er geen uitleg bij te geven: er rijden 's avonds mensen rond om te kijken waar nog iets van bedrading te halen is. Op het bedrijventerrein Zuid werden van bepaalde bedrijven zelfs de bliksemafleiders afgehaald.



Is het haalbaar om dit juridisch sluitend te krijgen? Wat als er toch iets misloopt...

Jacques Straver. Neen, zo mag je dat niet zien. Het is niet zo dat wij garanderen dat er niet meer ingebroken zal worden. Het is meer een service, die wordt aangeboden. We willen bereiken dat nieuwe ondernemers weten dat hier bewaking is en dus kiezen voor Zuid. En dat 'kapers' weten dat er op dit terrein een zeer hoge pakkans is, zoals we met het bliksemafleiderverhaal bewezen hebben.

Het gaat ook niet alleen om bewaking of beveiliging. Er moet ook aandacht besteed worden aan de inrichting van de openbare ruimte, overzicht, dode hoeken. Daar kun je heel veel mee bereiken of beter nog, voorkomen. Een KVO is een samenwerkingsproces volgens een formule die in Nederland haar effectiviteit bewezen heeft. Ondernemers ontwikkelen daarbij een samenhangingsgevoel en zien dat gezamenlijke aanpak van onveiligheid meer effect ressourceert.

Na het vooronderzoek worden doelstellingen geformuleerd en pas dan kan er ook een convenant afgesloten worden tussen betrokken partijen: de bedrijvenvereniging, de politie, de burgemeester of een andere vertegenwoordiger van de gemeente. Dit is echt publiek-private samenwerking.

Een hele investering?

Huig Bode. Ja, dat kost een smak geld. Het impliceert immers dat er zeven dagen op zeven iemand van 10 tot 6 op het terrein aanwezig moet zijn.

Jacques Straver. Het veiligheidsgevoel op Schouwen-Duiveland is groot. We hebben reeds het Keurmerk Veilig Ondernemen voor het winkelgebied. Dat willen we nu uitbreiden naar het industrieterrein Zuid.

Die kost wordt collectief gedragen?

Huig Bode. Nee, de helft. De ondernemers moeten zelf ook bijdragen, maar andermaal vind je hier een voorbeeld van een quick-win situatie. Ondernemers zien direct het voordeel...

Dat is duidelijk een heel mooi collectief gebeuren. Hoe belangrijk is het BTM-project geweest als drijvende kracht? Als dit Interreg-programma er niet zou geweest zijn, zou het toch mogelijk zijn om zo iets te realiseren?

Huig Bode. Moeilijk. Je hebt een trekker nodig en je hebt ook geld nodig om iets te kunnen realiseren. Als gemeente kunnen wij daar wel een kleine bijdrage leveren, maar de totaalkosten zijn veel groter dan wat wij als gemeente kunnen dragen. Bovendien zijn we bezig met de ontwikkeling van twee nieuwe bedrijventerreinen en daar willen we het parkmanagement meteen ook inbouwen. En er zijn nog een zevental andere bedrijventerreinen op het eiland, waar we ook parkmanagement willen integreren. We gebruiken dit project dus als vliegwiel om dit over gans Schouwen-Duiveland uit te breiden, maar... koken kost geld.

Zijn er zwakke kanten aan het project?

Huig Bode. Een ondernemer stapt er pas in als hij ook voordeel ziet: wat is de meerwaarde voor mij als bedrijf? Je hebt natuurlijk altijd voorlopers. Wanneer die mensen het voor elkaar krijgen om anderen te enthousiasmeren en er is financieel voordeel te halen, dan komt het wel. Het blijft mensenwerk, maar de basisbehoefte blijft gewoon geld, hoor.



5.8 Vitaal Sloe- en Kanaalgebied

5.8 Vitaal Sloegebied en Kanaalzone

5.8.1 Werking parkmanagement

Het bedrijventerrein Vitaal Sloegebied en Kanaalzone is gelegen in Zeeland en wordt gevormd door het Havengebied Vlissingen-Oost en de Kanaalzone van Zeeuws-Vlaanderen. Beide gebieden samen bestrijken een oppervlakte van circa 4.400 hectare. Het bedrijventerrein Vlissingen-Oost is ontstaan tussen 1961 en 1964 door het indijken van het Zuid-Sloe, vandaar dat ook de naam 'Sloegebied' vaak wordt gebruikt. Het Sloegebied herbergt onder andere de volgende activiteiten: basis- en offshore-industrie, olieraffinage, op- en overslag van onder meer fruit, metaal, hout en ertsen, en energieopwekking. De Kanaalzone biedt dan weer voornamelijk plaats aan industriële en logistieke bedrijven, maar ook aan hun toeleveranciers. Een deel van de Kanaalzone wordt tevens voorbehouden voor duurzame glastuinbouw.

Werking

Vitaal Sloegebied en Kanaalzone wordt beheerd door Zeeland Seaports. Deze publiekrechtelijke organisatie is in 1998 ontstaan uit een fusie van de havens van Vlissingen en Terneuzen. Zeeland Seaports is als terreinbeheerder verantwoordelijk voor de ontwikkeling, het beheer en het onderhoud van de bedrijventerreinen Sloegebied en Kanaalzone. Zeeland Seaports heeft tot taak het aanleggen, het beheren en het onderhouden van de natte en droge infrastructuur. Zij is bevoegd om terreinen aan te kopen en uit te geven en dienaangaande met gegadigden contracten af te sluiten.

Op de bedrijventerreinen Sloegebied en Kanaalzone is een projectteam actief voor het realiseren van duurzame ontwikkeling. Het projectteam bestaat uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, de terreinbeheerder (Zeeland Seaports), de overheid, en een aantal maatschappelijke organisaties.

Lokale coördinatie

De coördinatie van het geheel wordt verzorgd door een externe facilitator. Zijn takenpakket houdt het volgende in: (1) het regelen van een aantal organisatorische aspecten zoals vergaderingen, meetings; (2) faciliteren tijdens de masterclass duurzame ontwikkeling; en (3) het aanbrenge van inhoudelijke topics die interessant kunnen zijn om via studies op in te gaan.

In Vitaal Sloegebied en Kanaalzone zijn tevens een aantal bedrijvenverenigingen actief: de Kring van Werkgevers in de Kanaalzone (KWKZ), de Industriegroep Midden-Zeeland (IMZ) en de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW). Zij percipiëren netwerking als hun primaire functie. Daarnaast zijn er nog de provincie Zeeland en de gemeente Terneuzen als initiators van samenwerkingsinitiatieven.



5.8.2 Clusterfiche Vitaal Sloegebied en Kanaalzone

Domein	Actie	Coördinatie	Resultaat			JERTS
			Peo	Pla	Pro	
Themawerkgroepen (Masterclass Duurzaam Ondernemen)	Communicatie	Grontmij	x	x	x	ES
	Duurzaam inkopen	Thermphos	x	x	x	ES
	Energie	Provincie	w	x	x	TS
	Veiligheid	Yara, Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging	x	w	x	TS
	Zorgsystemen	Yara	x	x	x	TS
Behoeftenanalyse	Studie parkmanagement	Provincie	x	w	x	ETS
Duurzaamheid	Duurzaamheidsscans	Provincie	x	x	x	T
	MKB-Milieubarometer	Provincie	x	x	x	T
	Zorgvuldig ruimtegebruik	Hogeschool Zeeland, Grontmij	w	x	w	JERT
Energie	Aanleg warmtenetten	Zeeland Seaports, provincie	w	x	x	T
Innovatie	Duurzame innovatieve chemie	Provincie	x	x	x	JERT
Mobiliteit	Bewegwijzering	Zeeland Seaports	x	w	x	JERTS
	Pendelbus	Zeeland Seaports	x	x	x	ERTS
	Verlichting	Zeeland Seaports	x	w	w	R

Overzicht van de verschillende projecten die in het kader van het Interreg III-project 'Bedrijventerreinmanagement' ondernomen werden op het bedrijventerrein 'Vitaal Sloegebied en Kanaalzone', met indicatie van het duurzaamheidsaspect waar zij al (=x) dan niet (=w) op inspelen: Peo=people, Pla=planet, Pro=profit. De laatste kolom geeft aan welke organisatorische managementdisciplines bij de realisatie vooral van belang zijn: J=juridisch, E=economisch, R=ruimtelijk, T=technisch, S=sociaal

5.8.3 Van Masterclass Duurzaam Ondernemen en innovatieve chemie tot parkmanagement

Het doel van het project Vitaal Sloegebied en Kanaalzone was om parkmanagement wat meer handen en voeten te geven. Hoe kan de onderlinge samenwerking tussen bedrijven gestimuleerd worden zodat parkmanagement leuk loopt? Zeeland Seaports deed als terreinbeheerder al heel wat aan parkmanagement: de infrastructuur, de bewegwijzering, groenbeheer, alleen werd dat toen nog niet zo genoemd. Bovendien vond Zeeland Seaports dat het voor dit project - Duurzaam Bedrijventerreinmanagement - een beter idee was om bij de bedrijven zelf na te gaan hoe zij dat concreet willen invullen.

Op het terrein ValuePark Dow was de situatie al vlug duidelijk. Op deze site, waar vele ondernemingen werken voor Dow, had het Amerikaanse bedrijf reeds alle afspraken gemaakt. Voor parkmanagement bestond hier geen toegevoegde waarde.

Ook op Kanaaleiland-Sluiskil was er geen echte nood aan parkmanagement. Kanaaleiland-Sluiskil is een relatief klein terrein waar de bedrijven elkaar bellen als er iets moet geregeld worden. Parkmanagement werd afgedaan als een nutteloze overheadkost.

Op het terrein Sluiskil/Terneuzen daarentegen, bleken wel enkele nieuwe ontwikkelingen plaats te vinden. De komst van een nieuw bedrijf bijvoorbeeld, toevallig gespecialiseerd in brandveiligheid, en de nieuwe regelgeving betreffende milieu en veiligheid maakten het de moeite om na te gaan of een en ander organisatorisch gestructureerd kon worden.

Aan het woord zijn Jos van Damme, voorzitter van het projectteam Vitaal Sloegebied en Kanaalzone, Leo Leynse, lid van het projectteam namens de provincie Zeeland en Gerard Smakman, externe facilitator van het project Vitaal Sloegebied en Kanaalzone.

Hoe begin je nu concreet aan zo een gigantisch project als 'parkmanagement'? Je kan niet zomaar zeggen: "We gaan een parkmanager benoemen en die gaat hier alles even voor jullie regelen"?

Jos van Damme. Neen, zeker niet. Parkmanager betekent 'overheadkosten', betekent 'juridische contracten', kortom betekent 'moeilijkheden'. Bedrijven staan daar huiverig tegenover.

Je bereikt veel meer door terug te vallen op wat ondernemingen praktisch onder elkaar kunnen regelen. Dat kan enkel wanneer er voor de deelnemende bedrijven een basis is, een potentieel dat ze zelf onderkennen. De deelnemende bedrijven moeten kunnen voelen dat de samenwerking een meerwaarde oplevert voor hun onderneming. Dat was het uitgangspunt van waar wij zijn gaan zoeken naar gezamenlijke interessegebieden waar alle bedrijven baat bij hebben.

Kon u daarvoor terugvallen op een bestaand stramien of een soort checklist?

Jos van Damme. Eerst werden alle bedrijven bevroegd omtrent hun interessegebied. Waaraan denkt u, als ondernemer, wanneer we spreken over 'samenwerken met andere ondernemingen'? Waar is vraag naar? Welke activiteiten kunnen een winstpotentieel genereren door ze 'collectief' aan te pakken? Op die manier kom je al heel snel tot een thema-lijstje: bedrijfsbrandweer, controle van brandmeldinstallaties, opleiding bedrijfshulpverlening of BHV... om er maar enkele te noemen. Wanneer zich op het terrein dan net een bedrijf gevestigd heeft dat in deze thema's gespecialiseerd is, heb je natuurlijk meteen voldoende aanknopingspunten om dieper op de zaak in te gaan.

Heeft het project tot concrete realisaties geleid?

Jos van Damme. Wat uit deze sessies werd opgelijst, is dermate interessant voor de partners, dat besloten werd om over te gaan tot een volgende fase waarin de haalbaarheid wordt nagegaan. Het is echter een algemene ervaring



Leo Leynse (provincie Zeeuws-Vlaanderen). Bedrijventerreinmanagement is een kwestie van het ontwikkelen van hulpmiddelen en werkinstrumenten die daarna zo breed mogelijk toegepast kunnen worden.



Gerard Smakman (Grontmij nv). Hoewel bedrijven voornamelijk geïnteresseerd zijn in initiatieven die economisch renderen, zijn ze toch ook geïnteresseerd in duurzaamheid.



Jos van Damme (Yara Sluiskil BV). Men moet vooral openstaan voor nieuwe ontwikkelingen. De grootste fout die men kan maken is te denken dat men het zelf allemaal beter weet.

dat, wanneer de collectieve kost lager is dan de individuele prijs, er al vlog een spin-off ontstaan die het gedeeld belang voor de verschillende bedrijven realiseert. Dergelijke initiatieven ontstaan vanuit de afweging: wat is er praktisch mogelijk, wat is er praktisch haalbaar en zonder al te veel overheadkosten van een parkmanager.

De ervaring is, althans bij de masterclass, dat projecten wanneer ze succesvol worden, heel snel uit de masterclass getrokken worden om een eigen bestaan te gaan leiden als spin-off of als commerciële activiteit. Dat vind ik goed, want dat is toch de rol die we moeten spelen: het vormen van een kweekvijver van ideeën die, wanneer ze een beetje uitgekristalliseerd zijn, zich buiten de context van de Vitaal Sloegebied en Kanaalzone masterclass als commercieel succesvolle projecten ontwikkelen.

De masterclass was de onderbouw voor het project 'parkmanagement'?

Jos van Damme. Dat klopt ja, het zijn geen losse projecten. We hebben op een bepaald moment deze masterclass ge-

organiseerd rond onderwerpen waarvan wij dachten dat ze voor de deelnemende bedrijven interessant konden zijn.

Het hele masterclassidee is niet zo moeilijk. Je zit met een aantal bedrijven samen en praat over een aantal interessante onderwerpen. Het ene bedrijf staat altijd wel wat verder dan het andere. Degenen die wat voor liggen in het traject, kunnen dan altijd iets leren aan de anderen. Naarmate de bedrijven aanvoelen dat ze er baat bij kunnen hebben, stijgt het enthousiasme in de groep en stijgt ook de kans dat initiatieven worden opgepakt en verder ontwikkeld.

Leo Leynse. De basis voor de masterclass was een duurzaamheidsscan die de ondernemingen konden laten uitvoeren. Daaruit konden we afleiden hoever de bedrijven stonden voor diverse aspecten van duurzaam ondernemen: people-profit-planet. Deze scans werden uitgevoerd in het kader van dit Interreg IIIA-project. Hieruit konden we dan selecteren welke onderwerpen voor de masterclass interessant zouden zijn.



Zal deze masterclass stilvallen wanneer het Interreg III-project beëindigd wordt?

Jos van Damme. Die samenwerkingsverbanden die voor de bedrijven een meerwaarde bieden, gaan sowieso door. Het enthousiasme van de betrokken partijen is groter wanneer een project rendement oplevert voor de betrokken partijen. In het geval van de masterclass is dat zo en ben ik er zeker van dat onze werking niet stil gaat vallen.

Krijgt het MKB Milieubarometer-project ook een vervolg?

Leo Leynse. De grote bedrijven die in het kader van dit project een Duurzaamheid Strategie Scan of DSS-scan hebben ondergaan, hebben reeds afgesproken dat ze dit volgend jaar opnieuw zullen doen. De Milieubarometer, dat is een

ander verhaal. De Milieubarometer is meer een werkinstrument voor kmo's of mkb zoals wij dat zeggen. Met de masterclass en de DSS bereikten we vooral de grotere bedrijven, maar op het terrein zijn ook kleinere ondernemingen aanwezig. Precies deze kleinere ondernemingen hebben we bij het project willen betrekken, onder meer aan de hand van het Milieubarometer-effect. De werking daarvan is vergelijkbaar met de masterclass en is ook gebaseerd op ervaringsuitwisseling. Het is een vereenvoudigde vorm van een DSS-scan. Een interessant onderdeel van de Milieubarometer-bijeenkomsten, is bijvoorbeeld de rubriek: welke eisen stellen grote bedrijven aan kleine bedrijven. Het spreekt voor zich dat dit een ideale gangmaker is om de dialoog op gang te brengen tussen groot en klein...

Ik geloof best dat we hiermee kunnen doorgaan en nog meer bedrijven betrekken bij deze oefening. Ik zie echter niet alleen mogelijkheden voor een kwalitatieve uitbreiding. Het is ook de bedoeling dat, wat hier gerealiseerd werd zich als een soort olievlekwerking zal verderzetten, ook zonder dat Vitaal Sloegebied en Kanaalzone of de masterclass daarbij betrokken moeten zijn. Het is een kwestie van het ontwikkelen van hulpmiddelen of werkinstrumenten en hopen dat deze zo breed mogelijk worden toegepast.

Hebt u dezelfde ervaring in de chemische sector?

Gerard Smakman. Als deelproject van BTM is inderdaad besloten om ook met een aantal bedrijven uit de chemie-sector rond de tafel te gaan zitten en na te denken hoe we de duurzame ontwikkeling verder zouden kunnen stimuleren. Niet enkel op korte termijn, door aanpassingen van bestaande productieprocessen, maar ook op lange termijn door trendbreuken en transitieprocessen in gang te zetten. Om een voorbeeld te geven: het bedrijf Thermphos maakt fosfor, fosforzuur en fosfaten uit fosfaaterts. Er wordt fosfaaterts uit heel de wereld naar hier gehaald. Dat is een schaars materiaal. Als je in staat bent om dat uit natuurlijke grondstoffen te halen; dan bied je een oplossing voor de schaarste en je draagt bij tot het verlagen van het energieverbruik.

Dat is een relatief bedrijfsinterne benadering?

Gerard Smakman. Het is een voorbeeld van duurzame innovatieve chemie. In het kader van dit project hebben we een brochure gerealiseerd met de naam 'De nieuwe Zeeuwse Parels'. In deze brochure worden nog vijftien voorbeelden van duurzame innovatieve chemie gedocumenteerd. Het geeft een reëel beeld van de ontwikkelingen die op dit moment plaatsvinden in een toch wel actieve chemische sector in Zeeland die ook echt gaat voor een toekomstgerichte productie.

Maar waar zit dan het collectief gegeven?

Gerard Smakman. Het collectieve zit hem daarin dat je een signaal geeft dat je in Zeeland in een goede omgeving ver-

keert als het gaat om innovatie. Collectief is ook dat we elkaar laten weten wat we doen en daardoor elkaar 'aanzetten tot'. We tonen dat we de dingen niet zomaar op hun beloop laten en dat we ons bewust zijn van wat er van het bedrijf gevraagd wordt om met dit soort processen aan de slag te gaan. Dat speelt allemaal een rol en creëert een sfeer waarin het mogelijk wordt om met de bedrijven gemeenschappelijk iets op te zetten op het gebied van productinnovatie. Zo onderzoeken we de haalbaarheid van een Zeeuws Center for Open Chemical Innovation (COCI) van waaruit wordt nagegaan of bedrijven, samen met de inbreng van de overheid en een ontwikkelingsbedrijf zodanige voorwaarden kunnen scheppen dat de bedrijven ook actief aan de slag kunnen gaan met innovatie. Daardoor ontstaat er ruimte om echte partnerprojecten op te zetten en nieuwe bedrijvigheid te genereren.

Werd de brochure 'De nieuwe Zeeuwse Parels' gerealiseerd in het kader van dit BTM-project?

Jos van Damme. De brochure was een idee van de huidige minister Jacqueline Cramer die eerder als adviseur bij het project betrokken was. Als je wil weten hoe je verder moet, moet er eerst maar eens gekeken worden wat we aan voorbeelden hebben. Door die voorbeelden aan elkaar te tonen, creëer je een sfeer van: hé, dat is een goed idee, daar kunnen wij ook iets mee doen. Zo breng je mensen op andere en nieuwe ideeën.

Gerard Smakman. Er is behoorlijk wat enthousiasme, over die brochure. Bedrijven zien mogelijkheden om zelf ook een stap in die richting te zetten. De haalbaarheid van een Center for Open Chemical Innovation wordt momenteel onderzocht. Voor concrete investeringen nemen bedrijven een beetje een afwachtende houding aan en kijken wat de overheid gaat doen.

Leo Leynse. De Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI) is in elk geval ook enthousiast en wil dat dit project over de grens heen wordt ingezet, ook in Vlaanderen in samenwerking met UGent.



Het concept innovatieve chemie kreeg vorm in de brochure 'De nieuwe Zeeuwse Parels' die gerealiseerd werd in het kader van het project 'Bedrijventerreinmanagement'. Deze brochure documenteert meer dan vijftien innovaties die veel verdergaan dan 'schoner produceren', een signaal voor het innovatieve klimaat dat in Zeeuws-Vlaanderen aanwezig is.

Jos van Damme. Dat heeft natuurlijk ook te maken met praktische omstandigheden. Als we kijken naar de tewerkstelling in onze regio, dan merken we dat 90% van de ingenieurs afkomstig zijn van de UGent. Dat impliceert dat wij, bijvoorbeeld bij een metallurgisch probleem - een las die niet goed is - terugvallen op 'die oude docent aan de Universiteit van Gent'. In die zin zijn er dus ook historische relaties tussen de regio's. Dus als je praat over kenniscentra dan is Gent voor Zeeuws-Vlaanderen relevant.

Zijn er elementen in het project waarvan u denkt: dat had beter anders gekund?

Gerard Smakman. Wij merken in elk geval bij de samenwerking met de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen in Vlaanderen dat zij zich vooral richten tot de kmo's op de gemeentelijke bedrijventerreinen en dat is toch wel anders dan wij hier in Zeeland met grote bedrijven.

Jos van Damme. Het zou efficiënter zijn als we de juiste schaalgroottes, de juiste niveaus aan elkaar kunnen koppelen. Grote bedrijven kunnen natuurlijk ook wat leren van

kleinere bedrijven en we kunnen ongetwijfeld ook leren van de ontwikkelingen op kleinere, gemeentelijke bedrijventerreinen, maar het zou toch effectiever zijn wanneer je de samenwerking kan stimuleren tussen bedrijventerreinen van dezelfde grootteorde, bijvoorbeeld de zeehavengebieden. Dan zou de opbrengst, denk ik, beter kunnen zijn.

En de positieve kanten aan dit verhaal?

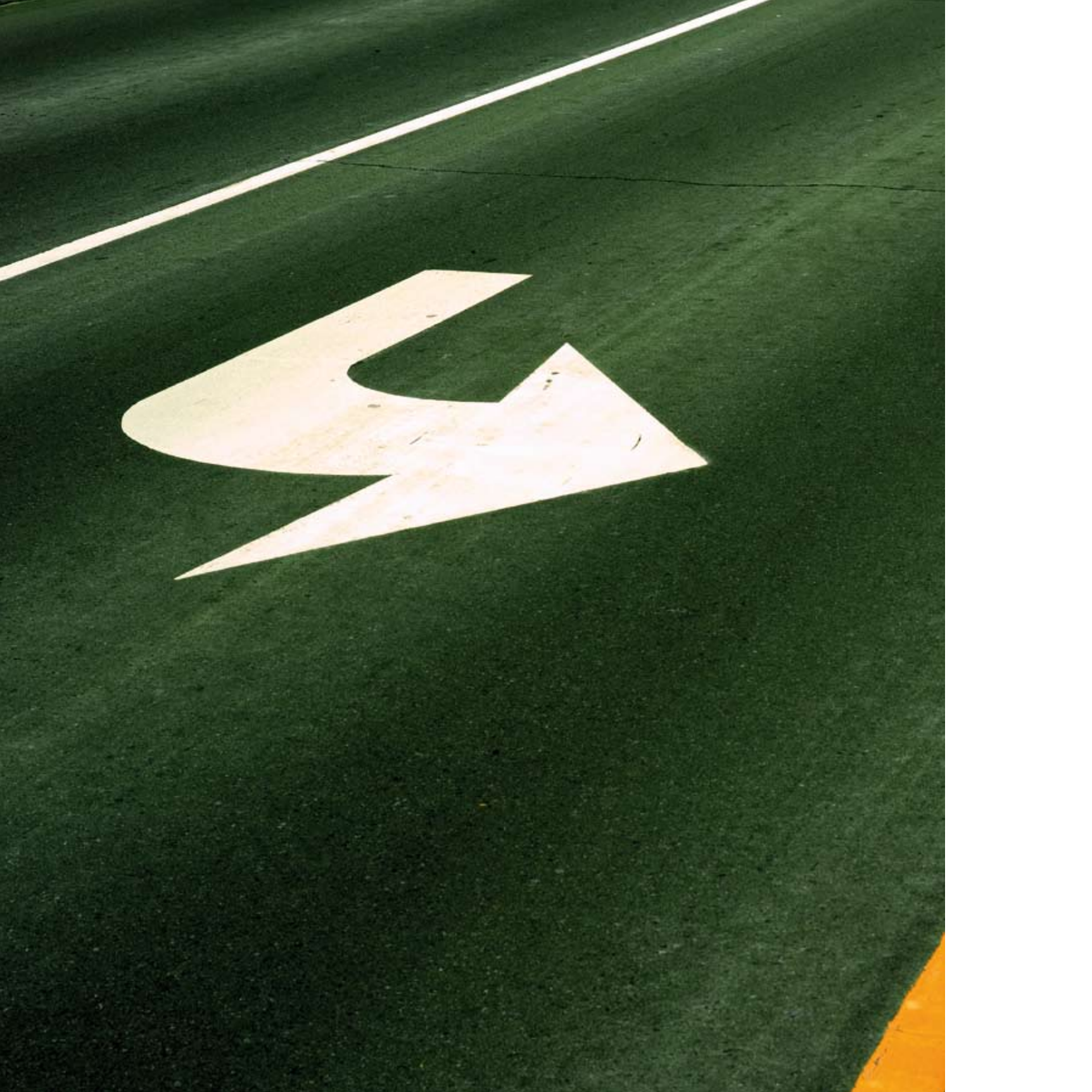
Leo Leynse. Het mooie aan dit project is dat én de milieubeweging én de overheid én de kennisinstellingen mee aan tafel zitten. Alle partijen die je maar kan bedenken rond een industrieterrein en zijn omgeving zijn ook echt betrokken.

Jos van Damme. Ook belangrijk is dat de groten oog hebben voor wat er op kleinere schaal gebeurt en iets kunnen leren van de aanpak op kleinere terreinen. Voor initiatieven zoals kinderopvang en dergelijke bijvoorbeeld, is het toch wel nuttig om te kijken naar de ontwikkelingen die op de kleinere bedrijventerreinen kunnen tot stand komen. De grootste fout die je kan maken, is denken: wij weten het hier allemaal beter. Men moet openstaan voor de positieve dingen.

Gerard Smakman. Het valt ook op dat bedrijven, hoewel ze voornamelijk geïnteresseerd zijn in initiatieven die economisch renderen, toch ook geïnteresseerd zijn in duurzaamheid en wat je samen kan doen om dat op niveau van een bedrijventerrein te versterken. Dat viel heel erg op tijdens de afsluitende bedrijventerreinentour. Een andere vaststelling is dat de realisatie van een project steeds afhankelijk is van de persoonlijke inzet van mensen. Het gebeurt nooit 'zomaar', iemand moet daar bij manier van spreken bijna dag en nacht mee bezig zijn.



6. Het draagvlak
van duurzame
bedrijventerreinen



6. Het draagvlak van duurzame bedrijventerreinen

De tendens naar maatschappelijk verantwoord ondernemen is ingezet. De evolutie naar kwaliteitsvol en duurzaam samenwerken op bedrijventerreinen is op gang gekomen. Duurzame industriële processen tonen aan dat bedrijven gebaat kunnen zijn bij clustering. Deze baten manifesteren zich zowel bedrijfsintern als ten aanzien van de vele stakeholders die een bedrijf kent, zowel op korte als op langere termijn. Het economisch draagvlak om bedrijventerreinen te verduurzamen, vindt langzaam ingang, mits zowel beleidsmatig als competitief toegevoegde waarde wordt geboden ten opzichte van traditionele bedrijventerreinen.

Er is evenwel een stevig juridisch draagvlak nodig om duurzame bedrijventerreinen de levensvatbaarheid te bieden die ze nastreven, en dit zowel beleidsmatig als competitief. Om een harmonieus en vooral structureel uniforme benadering van bedrijventerreinmanagement te bevorderen, dient een plausibel antwoord gezocht te worden op terreinknelpunten zoals complexe eigendomsstructuren en contractuele verhoudingen tussen bedrijven en terreinstakeholders, op ingewikkelde regels op milieuvlak en aanverwante disciplines, op divergerende beleidslijnen vanwege diverse overheden en dergelijke meer.

Daarom dient ook, zowel beleidsmatig als competitief een gedegen ruimtelijk draagvlak gecreëerd te worden. 'Strategische ruimtelijke economie' is een term die langzaam inburgering vindt om het raakvlak tussen bedrijvigheid en ruimtelijke planning te duiden. Om het (regionaal) industrieel weefsel op een coherente en structureel uniforme wijze te benaderen, dienen de krijtlijnen voor (boven)lokale ruim-

telijke duurzaamheid duidelijker getekend te worden. Efficiënt ruimtegebruik, aangevuld met thema's zoals mobiliteit, cascadetransport, verkeersleefbaarheid en dergelijke meer, is immers de stimulans bij uitstek voor samenwerking op bedrijventerreinen.

Er kan genoegzaam uitgegaan worden van het feit dat de mogelijkheden tot clustering van bedrijven rond een collectieve of cascade-activiteit steeds uitgebreider zullen worden en dat nieuwe technologieën zich voortdurend ontwikkelen als alternatief voor bestaande, bedrijfsinterne technieken. Beste beschikbare technieken kennen een snelle, sociaal-ecologische evolutie, een proces waarbinnen samenwerkingsacties op bedrijventerreinen volkomen passen. Het technisch draagvlak om bedrijventerreinen te verduurzamen is afdoende aanwezig. Het ontbreekt enkel aan een gedegen beleidsmatig en competitief kader.

Het beleidsmatig kader

Op beleidsvlak is er een duidelijke behoefte aan een toetsingskader dat verder reikt dan de grenzen van het bedrijfsterrain. Dit toetsingskader dient vooral te refereren aan bedrijfsexterne zorg, het nastreven van kwaliteit en duurzaamheid in tijd en ruimte. Het moet het beeld, de visie van individuele bedrijventerreinen overstijgen. Dat is de rol die in dit proces voor de overheid is weggelegd.

Dit vergt een sterke daadkracht op tal van vlakken. Zo is er nood aan het uittekenen van eenduidige beleidslijnen ter ondersteuning van de inrichting, de uitgifte en het beheer van industrieterreinen. Tevens dient de overheid ervoor te zorgen dat de samenwerkingsverbanden en koepelstructu-

ren die op bedrijventerreinen ontstaan, voldoende erkenning kunnen genieten. Zij dient te voorzien in financiële en fiscale hefbomen voor clusterprojecten met maatschappelijk-economische meerwaarde. De impulsfinanciering voor gemeenschappelijke initiatieven op bedrijventerreinen, al dan niet via een managementovereenkomst met lokale besturen, dient gefaciliteerd te worden.

Een evenwichtige taakverdeling tussen bedrijvenclusters en overheden, al dan niet uitgewerkt via een publiek-private samenwerking wordt hierbij als synergie aanzien.

Het competitief kader

Daarnaast dienen clusterbedrijven en bedrijventerreinen een reëel (duurzaam) voordeel te halen uit samenwerkingsprojecten, opdat ze in competitiviteit zouden toenemen. Een gedegen managementaanpak op terreinniveau vormt een primordiale impuls voor de beoogde clusterinitiatieven. Het is duidelijk dat samenwerkingsverbanden gemakkelijker tot stand zullen komen wanneer zij van meet af aan ingebed zijn in een terreinbeheerstructuur, uitgevoerd worden door een parkmanager of deel uitmaken van het takenpakket van de terreinontwikkelaar.

Wanneer eenvoudige clusterprojecten, bijvoorbeeld complementaire vormen van samenwerking, een manifest zichtbaar, gunstig gevolg hebben op de eigen bedrijfsresultaten, zal het economisch voordeel ook bedrijfsoverschrijdend worden ingeschat. Zo kan een sneeuwbaaleffect ontstaan naar verdere clusteractiviteiten en sterkere verenigingsvormen. Een informeel terreinbeheer kan op die manier evolueren naar een geformaliseerd parkmanagement, dat waakt over de competitiviteit van de clusterbedrijven in een correct economisch kader.

Een geschikte, juridische omkadering levert vaak een belangrijke, organisatorische meerwaarde voor de beoogde clusterinitiatieven, en wel op twee vlakken. Enerzijds zorgt het juridische kader voor zekerheid en duidelijkheid inzake financiële, personele en materiële aangelegenheden. Anderzijds worden de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van elke partij duidelijker afgelijnd. Eenmaal

de partners binnen een eenvoudig clusterverband de voordelen van het samenwerken daadwerkelijk voelen, zal de stap van contractuele regelingen tussen individuele partijen naar een geformaliseerde vorm van interbedrijfssamenwerking snel gezet zijn. In een verdere fase kan verwacht worden dat de koepelstructuur evolueert naar een vereniging met winstoogmerk, opdat de beoogde competitiviteit in een correct juridisch kader zou worden ingebed.

Ook een doordachte terreininrichting en -uitgifte kan een stimulans vormen voor het initiëren van clusterinitiatieven. Door principes zoals efficiëntie, uitwisseling, adsorptie, verweving, concentratie, ontsluiting, differentiatie en specialisatie op te nemen in het ontwerpconcept van een bedrijventerrein, wordt een gunstig klimaat geschapen voor het tot stand komen van samenwerkingsverbanden. Het bedrijventerrein kent een vorm van terreinbeheer die van bij aanvang contractueel geregeld is. Op die manier wordt clustering inherent verbonden aan het ontwikkelingsproces van het terrein en is de stap naar interbedrijfssamenwerking reeds gezet van bij de grond- of gebouwoverdracht. De evolutie naar parkmanagement via een formele juridische beheersstructuur met een ruimer technisch-economisch doel kan hierdoor vlugger verlopen, wat de competitiviteit van de clusterbedrijven in een correct ruimtelijk kader zeker ten goede komt.

Technische en operationele ingrepen kunnen dan weer een impuls betekenen door schaafeffecten uit te spelen en/of door een gezamenlijke aanpak als lastenvermindering te aanzien. Dit vergt echter een managementstructuur of een terreinmanager die een sturende en begeleidende rol speelt bij de implementatie van samenwerkingsacties. Het is immers van vitaal belang dat de eerste positieve ervaringen worden gedeeld en dat de gunstige weerslag op de bedrijfs- en terreinuitstraling ook daadwerkelijk ervaren wordt. Deze meerwaarde is een absolute voorwaarde voor bedrijven om verdere clusteractiviteiten aan te vatten. Van daaruit kan een informeel clusterverband verder evolueren naar een formele vorm van terreinbeheer, waarbij de beoogde competitiviteit in een correct technisch kader wordt ingebed.

Ten slotte kunnen ook sociale voorzieningen een belangrijke initiator vormen, bijvoorbeeld voor het realiseren van een aangenamere werkomgeving waardoor de productiviteit stijgt en waardoor het gemakkelijker wordt om nieuwe werknemers aan te trekken. De relatie met de omgeving kan verbeterd worden door omwonenden een stem te geven in het bestuur van de managementstructuur van het park. Op die manier kunnen probleempunten worden blootgelegd. Ook het wederzijdse verantwoordelijkheidsbesef van omwonenden en bedrijven kan leiden tot verrassende oplossingen.

Besluit

Het evolutieproces dat zich vandaag op bedrijventerreinen voltrekt, doorbreekt de grenzen van het individueel, bedrijfsintern ondernemen. Overal waar ondernemingen clusteren en waar bedrijven projecten met een collectieve meerwaarde gezamenlijk aanpakken, komt er een kwaliteitsvolle bedrijvigheid tot stand. Het bestaan van een aanvaard beoordelingskader is evenwel een absolute voorwaarde tot succes. Zo ontstaan er duurzame bedrijventerreinen, in de ruimste betekenis van het woord. Het concept draagt bij tot de daadwerkelijke verwezenlijking van de duurzaamheidsgedachte op een terrein en genereert op termijn een winst-situatie voor alle betrokken partijen, zowel op ruimtelijk, economisch, juridisch, technisch als sociaal vlak.

Het realiseren van duurzaamheid op bedrijventerreinen ligt binnen bereik wanneer voorzien wordt in de nodige (structurele) inspanningen én daadkracht. Eens hieraan voldaan, ligt de weg open naar maatschappelijk verantwoord ondernemen met meerdere bedrijven samen, bedrijven die samen een correcte en doeltreffende toepassing nastreven van de talrijke juridische verplichtingen, samen kwaliteitsvol en efficiënt omgaan met schaarse ruimte, samen een collectief antwoord bieden op product- en procesaangelegenheden, samen meervoudigheid van het terrein introduceren door aandacht voor de werknemers en de buurt, kortom naar het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie en missie inzake terreinaangelegenheden.



7. Slotwoord

7. Slotwoord

Duurzaam bedrijventerreinmanagement: van drie-P naar zes-P

De talrijke en ook zeer diverse projecten die op touw werden gezet in het kader van het Interreg III-project 'Bedrijventerreinmanagement' - en waarvan dit praktijkboek een mooie staalkaart biedt - zijn een cruciale stap in de evolutie van interbedrijfssamenwerking naar bedrijventerreinmanagement. Dat was ook de boodschap die wij brachten tijdens het international congres over Innovation for Sustainable Production dat eind april 2008 in Brugge plaatsvond.

Na het opmaken van een inventaris, het duiden van opportuniteiten en het verwezenlijken van de eerste, praktische realisaties tijdens diverse projecten van de partners, heeft het actuele project Bedrijventerreinmanagement het pad geëffend voor een verruimde invulling. We spreken niet langer over 'milieuclusters', maar over industriële ecologie of industriële symbiose. Door het zoeken naar gemeenschappelijke interessepunten en synergieën, komt er stilaan ruimte voor duurzaam bedrijventerreinmanagement in de letterlijke People-Profit-Planet-zin van het woord.

Het onderzoek om de vijf betrokken managementdisciplines (juridisch-economisch-ruimtelijk-technisch-sociaal) in cijfers te vatten is volop in evolutie. In deze alpha-fase van het onderzoek krijgt de kwantitatieve evaluatie van bedrijventerreinmanagement steeds meer vorm. Efficiëntie (hoe goed ben je) en effectiviteit (doe je de juiste dingen) kunnen met een redelijke graad van objectiviteit in beeld gebracht worden.

Dit BTM-project toont ook duidelijk aan dat de drie duurzaamheidspijlers people-profit-planet niet ingevuld kunnen worden zonder policy. Zowel het ruimtelijk als het milieu- en vergunningenbeleid moeten bijgestuurd worden om in-

terbedrijfssamenwerking en bedrijfsclusters te stimuleren in plaats van af te remmen. Een efficiënte ruimtelijke planning (zoning) van de beschikbare ruimte (infrastructuur) is een primaire voorwaarde om 'people' gelukkig te maken.

De samenwerking tussen overheden, intermediairen, werkgeversorganisaties en bedrijvenverenigingen moet zo veel mogelijk gestimuleerd worden. Het bedrijfsleven moet zo actief mogelijk participeren. Korte termijn profit-overwegingen mogen niet domineren op de langetermijnvisie van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Aan de hand van geschikte, winstgevende acties moet ervoor gezorgd worden dat de factor profit concreet is en het draagvlak voor een duurzaam bedrijventerreinmanagement zo omvattend mogelijk wordt. Het teweegbrengen van een mentaliteitsverandering is een proces op lange termijn.

En ten slotte, zoals bijna alle deelnemende partijen getuigen: duurzaam ondernemen is en blijft 'mensenwerk'. Zonder de noodzakelijke dosis passie lukt niets. Daarom is het belangrijk dat pioniers veel aandacht krijgen. Hun succes en hun enthousiasme werken aanstekelijk. Zij liggen mee aan de basis van het succes van specifieke acties.

Bedrijventerreinmanagement is niet alleen een project geweest 'rond samenwerking'. Het was ook een project 'van samenwerking'. Daarom een welgemeende dank aan alle projectpartners, alle betrokken verenigingen en besturen, aan de pioniersbedrijven en aan iedereen die het project heeft helpen trekken en helpen financieren. Dank voor hun participatie, hun professionaliteit, hun passie.

Philippe Tavernier
Greet Van Eetvelde
Guido Redant

GEBRUIKTE AFKORTINGEN

APZI	Association Port of Zeebrugge Interests vzw
BTM	Bedrijventerreinmanagement
BZW	Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging
DBT	Duurzame Bedrijventerreinen, Industriezones waarop meerdere bedrijven samenwerken om bedrijfsprocessen, terreininrichting en facilitair en/of utilitair beheer duurzaam te realiseren
DSS	Duurzaamheid Strategie Scan
IBS	Interbedrijfssamenwerking
MBZ	Maatschappij van de Brugse Zeevaartinrichtingen
MRB	Onderzoeksgroep Milieu- en Ruimtebeheer (MRB) van de Universiteit Gent
SWOT-analyse	Analyse waarbij de sterke en de zwakke punten van een project, de opportuniteiten en bedreigingen in beeld gebracht worden (strengths, weaknesses, opportunities and threats)
VeGHO	Vereniging van Gentse Havengebonden Ondernemingen vzw
wvi	De West-Vlaamse Intercommunale



8. Nuttige adressen



Association Port of Zeebrugge Interests vzw (APZI)

Doverlaan 7, bus 10
B-8380 Zeebrugge
Tel. +32 (0)50 55 27 57
E-mail: info@apzi.be
Website: www.apzi.be



**Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW)
Industriegroep Midden-Zeeland (IMZ)**

Westkade 104
NL-4551 CG Sas van Gent
Tel. +31 (0)115 45 14 56
E-mail: saman@bzw.nl
Website: www.bzw.nl



Euregio Scheldemond

Gouvernementstraat 1
B-9000 Gent
Tel. +32 (0)9 223 88 47
E-mail: euregio.scheldemond@oost-vlaanderen.be
Website: www.euregioscheldemond.org



Gemeente Schouwen-Duiveland

Laan van St. Hilaire 2
NL-4301 SH Zierikzee
Tel. +31 (0) 111 45 20 00
E-mail: gemeente@schouwen-duiveland.nl
Website: www.schouwen-duiveland.nl



Hogeschool Zeeland

Prins Hendrikweg 10
Postbus 364
NL-4380 AJ Vlissingen
Tel. +31 (0) 118 48 94 72
E-mail: ingrid.devries@hz.nl
Website: <http://hz.nl>



Maatschappij van de Brugse Zeevaartinrichtingen NV (MBZ)

P. Vandammehuis
Isabellalaan 1
B-8380 Zeebrugge
Tel. +32 (0)50 54 32 11
E-mail: mbz@zeebruggeport.be
Website: www.portofzeebrugge.be



POM Oost-Vlaanderen
Huis van de Economie
Seminariestraat 2
B-9000 Gent
Tel. +32 (0)9 267 86 74
E-mail dieter.geenens@pomov.be
Website: www.pomov.be



POM West-Vlaanderen
Provinciehuis Olympia
Koning Leopold III-laan 66
B- 8200 Brugge
Tel. +32 (0)50 40 31 66
E-mail: philippe.tavernier@west-vlaanderen.be
Website: www.pomwvl.be



De Prijkels vzw
's Gravenstraat 210
B-9810 Nazareth
Tel. +32 (0)496 57 40 31
E-mail: welkom@deprijkels.be
Website: www.deprijkels.be



Provincie Zeeland
Provinciehuis, Abdij 6
NL-4331 BK Middelburg
Tel. +31 (0)118 63 10 11
E-mail: l.leynse@zeeland.nl
Website: <http://bestuur.zeeland.nl>



Stad Gent
Dienst Economie
Sint-Niklaasstraat 27/401
B-9000 Gent
Tel. +32 (0)9 266 84 00
E-mail: economie@gent.be
Website: www.gent.be



UGent
Centrum voor Duurzame Ontwikkeling
Poel 16
B-9000 Gent
Tel. +32 (0)9 264 82 13
E-mail: greet.vaneetvelde@ugent.be
Website: www.dbt.ugent.be



VeGHO
Skaldenstraat 56
B-9042 Gent
Tel. +32 (0)9 259 28 07
E-mail: veggho@portofgent.be
Website: www.portofgent.be



wvi
West-Vlaamse Intercommunale
Baron Ruzettelaan 35
B-8310 Brugge
Tel. +32 (0)50 36 71 71
E-mail: infoloket@wvi.be
Website: www.wvi.be



Zeeland Seaports
Scheldenpad 2
NL-4531 PD Terneuzen
Tel. +31 (0)115 64 74 00
E-mail: port@zeeland-seaports.com
Website: www.zeeland-seaports.com



9. Colofon

COLOFON

Auteurs

Greet Van Eetvelde, Brecht van Zwam, Tom Maes, Pieter Vollaard, Ingrid de Vries, Jansen en Janssen
Philippe Tavernier, Eline D'hooge, Dieter Geenens, Linda Verdonck, Leo Leynse.

Met getuigenissen van

Huig Bode (Schouwen-Duiveland), Joost Callens (Drongen I), Pierre Christiaens (Symo), Gino Couvreur (Marine Harvest Pieters), Diana De Cat (Drongen I), Filip De Proost (De Kaap), Hilde De Sutter (Stad Gent), Dirk Dhont (De Prikels), Koen Keereman (Brugse Taxi Service), Pedro Pattijn (Ingenium), Gerard Smakman (Grontmij), Jacques Straver (Schouwen-Duiveland), Jos Van Damme (Yara), Marc Van den Dorpe (Gentbrugge II), Rudy Vander Haeghen (De Prikels), Frank Vandevoorde (Stad Brugge), Peter Van Severen (VeGHO), Kenneth Van Volcem (Synergie Interim), Herman Walley (Walley Graphics), Elodie Wauters (VeGHO), Jiri Willems (Bridgestone).

Eindredactie

Guido Redant, ecoTips

Fotografie interviews

Jerry De Brie (pagina's 25 en 67-94)
Piet Goethals (pagina's 35, 41, 48 en 56)

Grafische vormgeving

Evelyn Vermeersch, Recorder

Drukwerk

Vanden Broele Grafische Groep

Verantwoordelijke Uitgever

Philippe Tavernier, POM West-Vlaanderen

