



Duurzame bedrijventerreinen Uden

## KWALITEIT MAKEN ÉN BORGEN



- Beheerstichting als permanente aanjager van collectieve kwaliteit
- Ieder jaar vier rendabele projecten erbij
- Bedrijven komen zelf met initiatieven
- 15 Procent goedkoper door gezamenlijke inkoop
- Arbodienst, open leercentrum, onderlinge detachering
- Energiebesparing en hergebruik van afval



# De bedrijventerreinen in Uden

In de gemeente Uden (met de kernen Uden, Volkel en Odiliapeel) ligt een reeks bedrijventerreinen. Eén van de oudste, ontwikkeld vanaf de jaren '60, is het bedrijventerrein Loopkant Liessent. Dit is een gemengd terrein van 100 hectare met zo'n 225 bedrijven, voornamelijk in de sectoren industrie, bouwnijverheid, groothandel en zakelijke dienstverlening. Er zijn ook enkele bedrijfswoningen. De vraag naar bedrijfsruimte neemt sterk toe. Daarom heeft gemeente Uden in de jaren '90 ook het terrein Vluchtoord ontwikkeld. Later werd Goorkens aangelegd, dat nu wordt uitgegeven en momenteel is het terrein Hoogeind in ontwikkeling.

Ondertussen kalft de kwaliteit van Loopkant Liessent af. Vooral in contrast met de nieuwere terreinen,

zijn de ondernemers steeds minder tevreden met de kwaliteit van dit oudere terrein. Met name de verkeersveiligheid en de parkeeroverlast laten te wensen over. Ook de verromming van het terrein is een punt van zorg. De Kring Ondernemingsvereniging Uden, een vereniging van zo'n 75 ondernemingen, nam in 1999 het initiatief om te komen tot een revitalisering van Loopkant Liessent. De Kring stelde zich ten doel niet alleen een eenmalige inhaalslag te maken, maar vooral een structuur te ontwikkelen waarmee de kwaliteit op lange termijn in stand blijft. Die structuur kan dan ook worden ingezet om op de andere terreinen een proces van verval vóór te zijn. Verder wil De Kring het economische klimaat versterken door op strategische punten een samenwerking tussen de bedrijven onderling, en tussen bedrijven en overheid te organiseren. Een duurzame ontwikkeling van de terreinen in Uden wordt hierdoor bevorderd én geborgd.



## Wie doet wat?

- De Kring, Ondernemingsvereniging Uden vertegenwoordigt de bedrijven. De Kring is initiatiefnemer en heeft het project samen met de gemeente lange tijd getrokken. Sinds november 2002 is De Kring mede opdrachtgever van de Stichting Beheer Bedrijventerreinen Uden (SBBU).
- De gemeente Uden is met De Kring trekker van het project geweest en is nu mede-opdrachtgever van de SBBU. De gemeente heeft een deel van de aanloopkosten gesubsidiëerd en is lid van de werkgroepen.
- De Kamer van Koophandel, regio Brabant-Oost is voorzitter geweest van de projectgroep die het Masterplan heeft opgesteld en is nu als adviseur in de stuurgroep betrokken.
- De provincie Noord-Brabant heeft een deel van de aanloopkosten gefinancierd en is via het Projecten Innovatie Team betrokken als adviseur in de stuurgroep.
- De SBBU heeft van de gemeente en De Kring de opdracht gekregen het parkmanagement aan te sturen en te realiseren.
- 2M4 Development International BV voert in opdracht van de SBBU het procesmanagement uit.

## Leerpunten

- De opzet van parkmanagement moet beginnen met een grondige inventarisatie van omstandigheden, wensen en mogelijk te leveren financiële of personele bijdragen van bedrijven.
- Om bedrijven over de streep te trekken is het nodig goed uit te leggen wat de voordelen zijn en hoe samenwerking en zeggenschap kunnen worden georganiseerd. Veelvuldige communicatie is belangrijk.
- Bedrijven zijn vooral gevoelig voor financiële voordelen. Daarom is het belangrijk ook indirecte voordelen zo concreet mogelijk in geld uit te drukken.
- Actieve medewerking van de gemeente is een belangrijke succesfactor.
- De feitelijke realisatie van projecten kan, ondanks een groot draagvlak, toch veel tijd kosten, bijvoorbeeld omdat bedrijven allerlei lopende inkoopcontracten hebben.

# Winst door samenwerking

Parkmanagement wordt ingezet als instrument. Door zoveel mogelijk voorzieningen die niet bedrijfsgebonden zijn, onder de paraplu van het parkmanagement te brengen, is een aanzienlijke winst mogelijk, zowel ruimtelijk, kwalitatief als financieel. Door zaken te bundelen wordt een grotere schaal bereikt en ontstaat er een zekere mate van specialisatie die tot voordelen leidt. Bijvoorbeeld wanneer bedrijven gezamenlijk inkoop doen: energie, water, telefonie, afvalmanagement, brandstof voor motorvoertuigen, bedrijfskleding, postbezorging, kantoormiddelen,... Vaak zijn financiële besparingen tot vijftien procent haalbaar. En dat niet alleen: door samen te werken profiteren bedrijven ook van de kennis die deze bundeling oplevert. Zo is het door collectief afvalmanagement mogelijk meer deelstromen uit te sorteren en aan te bieden voor recycling. Op het gebied van energie is een onderzoek naar besparingsmogelijkheden gedaan in samenwerking met het Brabantse Projectbureau 2050. Verder fungeren de bedrijventerreinen in Uden als pilot voor toepassing van een duurzame-energiescan voor bedrijventerreinen. Er zijn ook indirecte voordelen te behalen. Zo is de kwaliteit van de buitenruimte

er veelal mee gediend als het beheer van de private en de openbare buitenruimte in één hand wordt gebracht. Dat geldt voor beveiliging, maar ook voor terrein- en groenonderhoud. Nog een voorbeeld: collectief personenvervoer kan het aantal autobewegingen terugdringen. Daardoor komt er op de terreinen ruimte beschikbaar die nu als parkeerplaats nodig is. Verder zijn er gemeenschappelijke faciliteiten denkbaar op het gebied van personeelsvoorziening, zoals een arbodienst, een leercentrum en onderlinge detachering. En vanuit een gezamenlijk beheer van de terreinen kan een krachtige impuls worden gegeven aan herstructurering. Op één van de terreinen in Uden is dat aan de orde. Het parkmanagement op de bedrijventerreinen in Uden beperkt zich dus niet tot beheer en beveiliging, maar richt zich ook op de vorm en inrichting van de terreinen en collectieve voorzieningen voor de bedrijven en hun werknemers. Op die manier wordt voorzien in een terrein waar de bedrijven zich thuis voelen en een toekomstperspectief hebben. Slimme samenwerking leidt tot economisch voordeel en tot efficiënt ruimtegebruik, besparing op grondstoffen en energie en hergebruik van afval en water.

## Het organiseren van gezamenlijkheid

Het invoeren van parkmanagement is niet van de ene op de andere dag te regelen. Daarvoor is een lange opbouwperiode nodig waarin het draagvlak langzaam maar zeker kan groeien. De samenwerking in Uden is succesvol doordat aan het verwerven van draagvlak, met name door De Kring veel tijd en aandacht is besteed. Tussen het initiatief en de eerste projecten lag een periode van twee jaar. Daarna duurt het nog vier jaar eer het parkmanagement selfsupporting is. Die tijd is vooral nodig om lopende inkoopcontracten waar individuele ondernemers aan zijn gebonden, af te bouwen. De samenwerkende partijen hebben afgesproken om bij de keuze van projecten aan te sluiten bij wat bedrijven willen. Via een enquête is dat in beeld gebracht. Verder is er veel aandacht besteed om twijfelaars van de mogelijke voordelen van parkmanagement te overtuigen. Het blijkt daarbij belangrijk te zijn om de voordelen in termen van geld uit te drukken. Bij gezamenlijke inkoop is dat gemakkelijk hard te maken, maar ook bij verbetering van de uitstraling van het terrein of gezamenlijk groenonderhoud, zijn die voordelen, voor een deel in financiële termen uit te drukken. Om het parkmanagement een permanente vorm te geven, is de opgebouwde organisatie in de loop van 2002 onder-

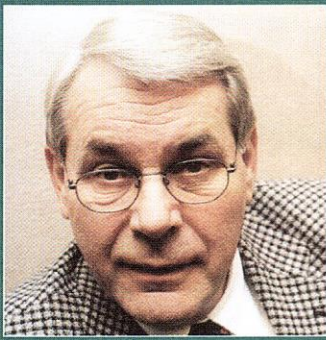
gebracht bij de Stichting Beheer Bedrijventerreinen Uden (SBBU). De stichting is ooit opgezet om een collectief beveiligingsplan uit te voeren. Het bestuur van deze stichting, aangevuld met de voorzitters van vier werkgroepen, fungeert als stuurgroep voor het totale parkmanagement. De Kring en de gemeente, tot dan toe de belangrijkste trekkers, hebben zich op afstand gezet en fungeren nu als gezamenlijke opdrachtgever van de SBBU. Via die weg is dus ook het bedrijfsbelang en het publieke belang vertegenwoordigd. Voor het opbouwen van het parkmanagement heeft de overheid (gemeente, provincie en Rijk) in totaal circa 300.000 subsidie verleend, te besteden in een periode van vijf jaar. Dit bedrag is bedoeld om het masterplan en het onrendabele deel van de aanloopkosten te financieren. De SBBU heeft als opdracht om ervoor te zorgen dat het parkmanagement zich na die periode zelf kan bedruipen. Daartoe beschikt de stichting over inkomsten uit bijdragen van bedrijven, variërend van 125 tot 1500 euro per jaar, afhankelijk van het aantal personeelsleden. Deze bijdragen worden besteed aan algemene kosten, waaronder het inschakelen van een procesmanager. Afgesproken is, dat specifieke deelprojecten in beginsel kostenneutraal moeten zijn.

De gemeente en De Kring sturen in publiek-private samenwerking het parkmanagement aan. Het bestuur van de SBBU ziet erop toe dat uitvoering wordt gegeven aan rendabele projecten die de werkgroepen op touw zetten. De werkgroepen sturen zichzelf zoveel mogelijk aan. Zij

maken per project een begroting die ter goedkeuring aan het bestuur wordt voorgelegd. Ook collectieve inkoopcontracten worden door het bestuur ondertekend. De procesmanager is ingeschakeld om de communicatie tussen alle betrokkenen vlot te laten verlopen.

## Een aanpak in stappen

- 1 **Initiatief** In 1999 heeft De Kring, Ondernemingsvereniging Uden een voorstel gedaan om via parkmanagement de kwaliteit van bedrijventerreinen te verhogen en te borgen. De Kamer van Koophandel voor Oost-Brabant, het provinciale Projecten Innovatie Team en de gemeente Uden ondersteunden het initiatief. Zij ondertekenden een intentieverklaring om een Masterplan te maken dat zou kunnen dienen als kader voor toekomstig parkmanagement.
- 2 **Opzet projectgroep** Er werd een projectgroep opgezet bestaande uit vertegenwoordigers van de bedrijven, de gemeente en de Kamer van Koophandel. Ondersteund door een projectmanager kreeg deze groep de taak het Masterplan te maken. De gemeente en het Rijk (via Novem) zegen subsidie toe om de aanzet financieel te dekken.
- 3 **Inventarisatie** Door middel van een enquête en een reeks interviews is in kaart gebracht welke bedrijfsprocessen zich op de terreinen afspelen en welke betekenis de bedrijven hechten aan samenwerking rond een aantal van die processen. Ook is een beeld ontstaan van de bereidheid van bedrijven om zich actief voor parkmanagement in te zetten. Op grond hiervan is in 2001 een masterplan gemaakt.
- 4 **Stuurgroep en werkgroepen** De projectgroep is omgevormd tot een stuurgroep die zorgt voor draagvlak en afstemming. Verder zijn vier werkgroepen samengesteld die het masterplan verder uitwerken:
  - nutsvoorzieningen;
  - gezamenlijke inkoop;
  - personeelsvoorzieningen;
  - beheer en milieu.
 Per werkgroep hebben 10 tot 15 bedrijven aangegeven te willen deelnemen. Medewerkers van de gemeente op midden-managementniveau nemen deel als advieslid.
- 5 **Uitwerking** De werkgroepen maken plannen van aanpak en werken projectmatig aan uitvoering van concrete deelprojecten. De werkgroepen doen haalbaarheidsstudies, brengen belanghebbenden bijeen en doen projectvoorstellen aan de stuurgroep. Daarna geven zij ook uitvoering aan de projecten.
- 6 **Resultaten** Eind 2002 is de stuurgroep ondergebracht bij de al bestaande Stichting Beheer Bedrijventerreinen Uden (SBBU). De taken van deze stichting zijn daartoe uitgebreid. Er zijn concrete afspraken gemaakt over zeggenschap, ambities en financiering. De opbouwfase duurt nog tot en met 2005. Dan moet de organisatie volledig selfsupporting zijn.



*"Het is belangrijk om met zaken te komen die ondernemers aanspreken. Daarom zitten de bedrijven zelf in de werkgroepen en zijn het de werkgroepen die met projectvoorstellen komen. Je krijgt ondernemers pas in beweging als een voorstel realistisch is; ze moeten er iets mee opschieten. Ook hier zijn wel eens ideeën ter tafel gekomen die misschien wel leuk zijn, maar waar altijd geld bij moet. Dan kun je er beter niet aan beginnen. Wat dat betreft is onze stichting een gewoon bedrijf. Projecten moeten rendabel zijn en er moet vraag naar zijn."*

**J.H. van de Donk,**  
Voorzitter Stichting Beheer Bedrijventerreinen Uden

## Parkmanagement op bedrijven- terreinen in Uden

<b>Locatie</b>	Gemeente Uden (Uden, Volkel en Odiliapeel)																				
<b>Omvang</b>	Meerdere locaties met in totaal circa 220 hectare																				
<b>Initiatiefnemers</b>	De Kring, Ondernemingsvereniging Uden																				
<b>Andere betrokkenen</b>	Kamer van Koophandel regio Oost-Brabant, gemeente Uden, provincie Noord-Brabant, onder andere via het Projecten Innovatie Team, Stichting Beheer Bedrijventerreinen Uden.																				
<b>Adviseur</b>	2M4 Development International BV (masterplan en procesmanagement)																				
<b>Ambities</b>	Elk van de vier werkgroepen heeft als doelstelling om jaarlijks één project ten uitvoer te brengen en ook één project in voorbereiding te nemen. De projecten moeten financieel selfsupporting zijn. - energie Kostenbesparing door collectieve inkoop en onderzoek energie besparingsopties. - afval Kostenbesparing door collectieve afvalinzameling en beter hergebruik. - water Stimuleren van waterbesparing, berging van regenwater, minimaliseren van de vuillast op het oppervlaktewater en verbeteren beschikbaarheid bluswater. - beveiliging Criminaliteit terugdringen door een collectief beveiligingsplan.																				
<b>Planning</b>	<table><thead><tr><th>fase</th><th>start</th><th>resultaat</th></tr></thead><tbody><tr><td>- Initiatief</td><td>1999</td><td>subsidieaanvraag Novem</td></tr><tr><td>- Inventarisatie</td><td>1999</td><td>intentieverklaring</td></tr><tr><td>- Besluitvorming</td><td>2000</td><td>masterplan</td></tr><tr><td>- Definitie</td><td>2001</td><td>organisatie met stuurgroep en werkgroepen</td></tr><tr><td>- Uitvoering</td><td>2001/heden</td><td>eerste project: collectieve energie-inkoop</td></tr></tbody></table>	fase	start	resultaat	- Initiatief	1999	subsidieaanvraag Novem	- Inventarisatie	1999	intentieverklaring	- Besluitvorming	2000	masterplan	- Definitie	2001	organisatie met stuurgroep en werkgroepen	- Uitvoering	2001/heden	eerste project: collectieve energie-inkoop		
fase	start	resultaat																			
- Initiatief	1999	subsidieaanvraag Novem																			
- Inventarisatie	1999	intentieverklaring																			
- Besluitvorming	2000	masterplan																			
- Definitie	2001	organisatie met stuurgroep en werkgroepen																			
- Uitvoering	2001/heden	eerste project: collectieve energie-inkoop																			
<b>Meer informatie</b>	SBBU De heer J.H. van de Donk Postbus 630 5400 AP Uden telefoon 0413 262 737 internet <a href="http://www.kringuden.nl">www.kringuden.nl</a>		2M4 Development International BV De heer Ir. C. Metselaar Postbus 106 5400 AC Uden telefoon 0413 332 795 <a href="http://www.2M4.nl">www.2M4.nl</a>																		



*"Het succes van de aanpak in Uden schuilt erin, dat er een sterke structuur is gevonden waarin bedrijven en gemeente elkaar ontmoeten. En er zijn trekkers, vooral ook vanuit de bedrijven, die bereid zijn om met het oog op het algemene belang zaken te doen. Zonder die inzet lukt het niet. Wij stimuleren dat, door aanwezig te zijn, door in de werkgroepen te gaan zitten en door subsidie te geven. Verder studeren we er nog op, of we ook zaken als het onderhoud van de openbare ruimte op bedrijventerreinen bij het parkmanagement kunnen onderbrengen. Dan krijg je schaalgrootte en wordt één plus één meer dan twee."*

**M. Bakermans**  
Wethouder van de gemeente Uden

# Duurzame Bedrijventerreinen

Van 1999 tot en met 2003 is door Novem in opdracht van het ministerie van Economische Zaken uitvoering gegeven aan het programma Duurzame Bedrijventerreinen. Dit programma heeft kennis en ervaring opgeleverd over de mogelijkheden om bedrijventerreinen duurzaam te (her)ontwikkelen. Samenwerking is daarbij het sleutelwoord. Door samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en de overheid is het mogelijk het bedrijfseconomisch resultaat te verbeteren, de milieubelasting te verminderen en ruimte te winnen. De vraag is alleen steeds: hoe kan die samenwerking het best worden opgezet en wat zijn de valkuilen waardoor ambities soms toch niet worden gehaald?

In de loop van het programma is een groot aantal inspirerende initiatieven voor duurzame bedrijventerreinen aan het licht gebracht. Zes ervan zijn aangemerkt als 'boegbeeld'. Het ministerie van Economische Zaken en

Novem hopen en verwachten dat die boegbeelden andere initiatiefnemers op goede ideeën kunnen brengen. Ze laten namelijk op een overtuigende manier zien dat gerichte samenwerking mogelijkheden biedt en voordelen oplevert. Over deze boegbeelden verschijnt een serie projectbladen.

Meer informatie programma Duurzame Bedrijventerreinen

- helpdesk: 030 - 239 35 33
- e-mail: [dbt@novem.nl](mailto:dbt@novem.nl)
- website: [www.dbt.novem.nl](http://www.dbt.novem.nl)
- adres: postbus 8242, 3503 RE Utrecht



Ministerie van Economische Zaken

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

## Zes boegbeelden duurzame bedrijventerreinen

<i>Bedrijventerrein</i>	<i>Gemeente</i>
Industrieterrein Zwartewater Bedrijventerreinen in de Stedendriehoek	Zwartewaterland Deventer, Zutphen, Apeldoorn, Voorst en Gorssel
Bedrijventerrein De Trompet Bedrijventerrein Buitenvaart Bedrijventerrein De Rietvelden/De Vutter Bedrijventerreinen in Uden	Heemskerk Hoogeveen 's-Hertogenbosch Uden



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

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

Novem op internet:  
[www.novem.nl](http://www.novem.nl)

Brochure nummer  
3DBT-03.04 Novem®  
april 2003  
Aan deze brochure kunnen  
geen rechten worden ontleend