

Rondetafelconferentie CLOK over succesvolle aanpak collectieve ontwikkelingen

Wanneer lukt de energietransitie op werklocaties?



(bron: Jeroen Bosma)

Ook de rondetafelconferentie vond deze keer digitaal plaats. Met de klok mee ziet u Herman Timmermans, René de Weijer, Kjell-Erik Bugge, Jeroen Bosma en Thomas Hendriksen.

Een belangrijke focus van CLOK is de lokale economie op bedrijventerreinen. Diverse partijen adviseren en schrijven weliswaar veel over gewenste ontwikkelingen op bedrijventerreinen en binnensteden, maar deze adviezen krijgen nagenoeg geen vervolg. Waarom komen belangrijke ontwikkelingen op bedrijventerreinen niet altijd op gang? Hoe realiseren we op een collectieve manier belangrijke ontwikkelingen op bedrijventerreinen zoals voor de nu urgente en veelbesproken energietransitie?

Door Paul Spendel

In een digitale Rondetafelconferentie zochten prominente deelnemers naar antwoorden. De doortimmerde basis onder de discussie? Een essentiële studie die Dr. Kjell-Erik Bugge publiceerde over deze actuele materie getiteld 'Lerende evaluatie van acht wegen naar energietransitie voor bedrijven op bedrijventerreinen.'

Gevarieerd gezelschap experts

Deelnemers waren Kjell-Erik Bugge, lector Ontwikkeling Werklocaties Hogeschool Saxion, Thomas Hendriksen, ondernemer

en Bestuursvoorzitter Parkmanagement Bedrijventerrein Nieuw-Vennep, Jeroen Bosma, Projectleider Energietransitie CLOK en ondernemer in de realisatie van verduurzaming en René de Weijer. René is van huis uit stedenbouwkundige en is nu projectmanager stedelijk gebied bij het Kadaster. Kortom, een gevarieerd gezelschap met uiteenlopende achtergronden. In zijn introductie bekleemtoonde Herman Timmermans, in zijn rol van voorzitter van de Rondetafelconferentie, dat we in Nederland op verschillende gebieden voor grote opgaves staan, waarvan 'energie' de meest tastbare is. Zijn insteek? Het realiseren van een toekomstbestendige

“

Helemaal door corona moet je nu een overtuigende business case presenteren.

bedrijventerreinen staat of valt met een solide organiserend vermogen. Waar valt nog winst te behalen? Als eerste gaf hij het woord aan Kjell-Erik Bugge.

Basis onder discussie: essentiële studie naar energietransitie

Kjell-Erik Bugge focust sinds 1993 op alle mogelijke facetten rondom bedrijventerreinen, variërend van onderzoek en het aanreiken van expertise tot en met de directe verbinding met het onderwijs. Hij publiceerde een essentiële studie over deze actuele materie getiteld 'Lerende evaluatie van acht wegen naar energietransitie voor bedrijven op bedrijventerreinen.' Dit onderzoek betrof acht verschillende cases in Overijssel. Samengevat ziet hij meerdere redenen waarom ontwikkelingen toch niet tot stand komen. Kjell-Erik: "De overheid slaagt er niet in om drie routes op weg naar energietransitie op bedrijventerreinen goed te scheiden: energiemaatregelen voor individuele bedrijven, collectieve energiemaatregelen en de zogeheten koppelkansen. Die scheiding moet veel beter als we versnelling willen bereiken. Het bedrijfsleven moet meer eigen ruimte invullen."

Ondernemers willen best investeren

De hoofdconclusie van het onderzoek? In 2,5 jaar is er in Overijssel in de acht cases nog 0,0 resultaat geboekt op het vlak van energie-effecten, direct toe te wijzen aan de projectaanpakken. Er zijn wel belangrijke processtappen gezet. Kjell-Erik: "Dit is heel significant. We zien hier een groot verschil tussen hoe de overheid en de markt denkt over de energietransitie. Ondernemers in een ondernemersvereniging hebben in eerste instantie een bedrijf te runnen, dus moeten collectieve ontwikkelingen op het vlak van energietransitie hen veel beter, snel realiseerbaar en hapklaar aangereikt worden. De eerste fase hierin, is ons advies, is dat je ondernemers zelf de eerste stap laat zetten door hun eigen investeringsbereidheid te tonen op basis van een duidelijke business case."

'Verantwoordelijkheidshiaat'

Vervolgens ziet Kjell-Erik op basis van zijn onderzoek een zogeheten 'verantwoordelijkheidshiaat'. De optelsom van (beleefde) verantwoordelijkheden van ondernemersverenigingen, parkmanagement, (her)ontwikkelingsmaatschappijen, overheden en andere partijen betrokken bij het verzilveren van de kansen in de energietransitie is niet sluitend. Iedereen wil wel, maar het echte probleem is: het project en het proces zijn van 'iedereen en niemand'. Kjell-Erik: "Wel, en ik benadruk dit graag, ontmoet ik in het veld heel veel betrokken en idealistische ondernemers." Jeroen heeft direct een vraag voor Kjell-Erik: "Jij deed gericht onderzoek

naar de energietransitie. Kun je die onderzoekaankpak ook inzetten voor de realisatie van andere issues die de collectiviteit raken op bedrijventerreinen?" Kjell-Erik: "100% ja!"

Benader je park en de energietransitie als een product

Thomas Hendriksen heeft een lange ervaring met zowel ondernemerschap als parkmanagement. Hij weet als geen ander dat het daarbij om ondernemerschap, gaat maar ook om politieke lobby. Helder vat Thomas samen welke aanpak in zijn ogen perfect passend is om collectieve ontwikkelingen op een bedrijventerrein te realiseren: "Benader je park en de energietransitie, maar zeker ook de projecten die je met de ondernemers wilt aangaan, als een commercieel product, presenteer het op basis van marketingtechnieken en koppel daar een helder financieel model aan. Ondernemers zien zo de relevantie, toepasbaarheid, hun rol én het mogelijke rendement. Met andere woorden: "Maak een 'offer they can't refuse.'" Kjell-Erik: "Helemaal door corona hebben ondernemers nu een beperkt budget. Wil je hen in deze crisistijd meekrijgen in collectieve ontwikkelingen, dan moet je echt een overtuigende business case presenteren."

Ideale combi: marketing = machtsmiddel

Herman: "Kortom, kruip in de psyche van de ondernemer en het bestuur van een ondernemersvereniging. Die willen wel, maar ontbreekt het aan kennis, capaciteit en professionele ondersteuning. Dus kies voor een productgerichte aanpak, zet kleine stappen, zoek professionele ondersteuning, en sluit nauw aan bij de wensen van de ondernemers." René maakt hierbij een nuance: "De wortel is dan je product en je marketing, maar je hebt ook een drukmiddel nodig om ondernemers naar je toe te laten bewegen." Thomas: "Klopt. Zonder machtsmiddel, zoals wetgeving, blijft het moeilijk om ondernemers collectief aan je te binden. Je moet ondernemers nu verleiden mee te doen vanuit de achtergrond dat ze later een groot probleem hebben als zij die keuze nu niet maken. Ofwel: dwingend verleiden."

Eigenaren vaak vergeten

René: "We focussen op ondernemers, maar eigenaren van vastgoed op je park spelen ook een belangrijke rol. Vaak worden ze nog te weinig betrokken. We moeten veel meer doen om ook hen bij de collectieve ontwikkelingen te betrekken op het park waar zij zijn neergestreken. Vooral bij een zo cruciaal onderwerp als de collectieve opgave die we hebben op het vlak van de energietransitie." Thomas: "Mee eens, en neem buitenlandse ondernemingen, die strijken hier neer, plaatsen een paar managers en vervangen die om de zoveel jaar. Daar commitment mee krijgen is heel lastig."

Lees verder op pagina 8.

Opmerkelijke verschillen in ambitieniveaus

Jeroen: "Ik zie verschillen in ambitieniveaus en benaderingen tussen overheid en ondernemers. De overheid produceert een dik planrapport met alles erop en eraan. Maar die ondernemer wil weten: wat kost het? Hoe gaan we het doen? Wat is mijn bijdrage? En: wat levert het mij op? Collectieve projecten vanuit de overheid sterven te vaak in schoonheid: de bereidwilligheid bij de ondernemers is er, maar alle facetten daaromheen vertragen het project totdat alle animo weg is. Je verspeelt daarmee ook voor de toekomst goodwill bij die ondernemers. Ik ben dan ook een aanhanger van de aanpak van Thomas om een collectief project



(bron: T2P)

zoals energietransitie, maar ook mobiliteit en werkgelegenheid vanuit je bedrijvenpark als een kant-en-klaar product te positioneren en promoten."

Behoeft aan praktische sparringpartner

Jeroen: "Ik focus in mijn werk op hoe je zaken op bedrijventerreinen met de voeten in de modder heel concreet kunt maken. Ik ben niet voor niets een Groninger. Ik observeer dat het bij de start al lastig is als je koerst op collectieve ontwikkelingen. Hoe kom je aan tafel en met wie? Hoe bied je de juiste facilitering richting bedrijven? En vooral? Hoe borg je dat je voor alle betrokkenen een heldere win-/winsituatie creëert? Je hebt daar echt een oliemannetje of -vrouwje voor nodig die weet hoe de hazen lopen en de bedrijven en de politiek tot in de haarvaten kent. Je hebt een praktische sparringpartner nodig die uitlegt en meedenkt om ondernemers mee te nemen in deze voor hen onbekende materie. Een voorbeeld van hoe het niet moet? Een niet met naam te noemen gemeente presenteerde een mooi bedrijfsplan. Echter...de achterban waar het om ging was bij de beleidsvorming niet betrokken." Kjell-Erik: "Je hebt inderdaad een oliemannetje nodig die goed de weg weet. Wat ik ook zie, is dat we volgens het Nederlandse poldermodel pas van collectiviteit spreken als echt iedereen meedoet. Ik zeg: als je al een aantal partijen met je meekrijgt, heb je al collectiviteit en moet je gewoon starten. Anderen kunnen gaandeweg alsnog aanhaken." René: "Helemaal mee eens. Zelfs het kleinste cluster van twee gelijkgestemden is al een collectief. We focussen nu nog te vaak op partijen die niet mee willen doen. Draai het om en zoek coalities, hoe klein ook. Start met laaghangend fruit en werk dan verder."

Betere afstemming nodig tussen overheid en werkveld

René: "De overheid heeft veel kansen, zoals met de energietransitie en de woningbouwopgave. Maar daar zie ik een spanningsveld. Beleidsplannen zijn niet altijd afgestemd met de partijen in dat gebied, ook op bedrijventerreinen. De overheid kan veel meer bereiken door nog meer het veld in te gaan, juist op bedrijventerreinen en bereid zijn haar plannen samen op te stellen wanneer ondernemers daar concreet de investeringsbereidheid voor hebben. Aan de andere kant is dit ook lastig, want door het vele versnipperde eigendom op bedrijventerreinen krijg je bijna niet al die belangen bij elkaar." René ziet in de praktijk dat de overheid nog steeds veel naar zich toetrekt: "Wij adviseren gemeenten dat niet altijd te doen en zeggen: zorg dat er iemand tussen de partijen zit die de regie kan voeren als je collectieve ontwikkelingen op je park wilt doorvoeren, zoals voor de energietransitie. Iemand die de taal van alle betrokkenen spreekt en een eerlijk even speelveld creëert. Die aanpak brengt het ondernemerschap veel meer onder de aandacht."

“

Zelfs het kleinste cluster van gelijkgestemden is al een collectief.

Mogelijk voordeel van Angelsaksisch model

Thomas is een pleitbezorger van het Angelsaksische model voor parkmanagement: "Je hebt één aandeelhouder en je kunt het park bedrijfsmatig aansturen. Op mijn park in Nieuw-Vennep heb ik met ongeveer 180 eigenaren en circa 300 bedrijven te maken. Dat zet een rem op je slagvaardigheid als je collectief iets wilt bereiken." René: "Parkmanagement in één hand? Een goed idee, dan kun je goed regie voeren. Maar die cultuuromslag zie ik in Nederland helaas niet zo snel komen." Kjell-Erik: "Je moet dit Angelsaksische model wel aanpassen naar de Nederlandse situatie. Het culturele element is ook op bedrijvenparken van groot belang." Thomas: "In feite is hier in Nederland een sterke VVE zoals wij die hebben, het hoogst haalbare in slagvaardigheid. Ik zou graag willen dat onderzocht wordt of er geen sterkere managementvormen in Nederland mogelijk zijn voor Businessparken. Denk bijvoorbeeld aan één grote vastgoed-b.v. met appartementsrecht."

Van belang: bedrijventerreinen analytisch en integraal beoordelen

Herman vat de levendige discussie samen: "We zien veel ambitie bij het bedrijfsleven en de overheid en toch slagen we er niet altijd in om procedures als instrument te aan te passen aan het te bereiken resultaat of overzichtelijker te maken. We zien veel ambitie bij de overheid en toch slagen we er niet in om procedures te versnellen of overzichtelijker te maken. Met als risico dat ondernemers afhaken." Kjell-Erik: "Okay, maar dan zeg ik: moet het allemaal per se snel of wil je resultaat? We willen blijkbaar dat alles vandaag gebeurt, maar dat kan niet altijd. Daarom zeg ik: deel bij een voorgenomen collectieve ontwikkeling alle informatie met alle betrokkenen, zet kleine stapjes op basis van gerichte deeldoelen, neem je doelgroep mee op die reis en leg verbinding. Kijk, bedrijven werken per definitie marktconform. Wat ook vergeten wordt: collectiviteit op bedrijventerreinen is één, maar dwars daar doorheen lopen er ketens met allerlei belangen. We hebben geen goed zicht op wat daarbinnen speelt. Laten we die ketens inspireren aan te haken bij de collectieve ontwikkeling van bedrijventerreinen, vaak is dit nog volstrekt onbekende materie voor parkmanagement. Sowieso vindt het analytisch en integraal beoordelen van alle factoren op en rondom een bedrijventerrein nog veel te weinig plaats."

Persoonlijke conclusies

Tot slot vroeg Herman Timmermans de deelnemers hun meest opmerkelijke leerpunten uit deze Rondetafel discussie samen te vatten. Jeroen: "Je moet ondernemers zien te raken om mee te willen doen door hen de juiste urgentie te presenteren. En ook:



(bron: Shane Rounce)

hoe overtuig je als overheid om ondernemers aan te laten haken door hen hierin te faciliteren op een manier die echt toegevoegde waarde biedt?" Thomas: "Ik ben ervan overtuigd geraakt dat we een sterke handleiding moeten schrijven voor hoe je dit soort onderwerpen aan ondernemers presenteert. Een handleiding die is gebaseerd op het principe dat we de collectieve samenwerking op parken presenteren als een kant-en-klaar product gepromoot door marketing."

Maak de cirkel rond voor collectieve actie

René: "Op mij heeft het begrip 'verantwoordelijkheidshiaat' uit het onderzoek van Kjell-Erik indruk gemaakt. Hoe vullen we die gaten door de cirkel rond te maken en zo te komen tot collectieve actie? Mijn advies? 'Keep it simple' voor zowel ondernemers als overheid. Geen processen stapelen, maar veel meer kijken naar wat je eigen verantwoordelijkheid is, die goed naar elkaar uitspreken en er vervolgens naar handelen." Kjell-Erik: "Mijn conclusie? Scheid business cases met een commerciële waarde van value cases met een maatschappelijke waarde en maak alle stromen in dit soort collectieve processen tastbaar en inzichtelijk voor alle betrokkenen."