

TOEKOMSTBESTENDIGE BEDRIJVENTERREINEN IN DE ACHTERHOEK



**KANSRIJKE KIEMEN
IN HET ECOSYSTEEM**

**HAN-SIKA-CE PROJECT
FRANK DE FEIJTER**

HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

CENTRUM
MEERVOUDIGE
WAARDECREATIE

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	3
2	FOCUS BEDRIJF & BEDRIJVENTERREIN	4
3	EIGENAARSCHAP OP HET BEDRIJVENTERREIN	11
4	KOPPELKANSEN OP HET BEDRIJVENTERREIN	19
5	BUSINESS CASES OP HET BEDRIJVENTERREIN	25
6	SYNERGIE IN DE SAMENWERKING	29
7	TOEKOMSTBESTENDIGE BEDRIJFSVOERING	35
8	LERENDE AANPAK VOOR BEDRIJF & BEDRIJVENTERREIN	43
9	KANSEN VOOR DE TOEKOMST	46





1 INLEIDING

Samenwerkende Industriële Kringen Achterhoek (SIKA) en het Centrum Meervoudige Waardecreatie (CMW) van de HAN University of Applied Sciences hebben gezamenlijk een project op basis van praktijkgericht actieonderzoek uitgevoerd: 'Achterhoekse bedrijven en bedrijvenparken op weg naar circulair, toekomstbestendig ondernemerschap' (2019-2022). Deze publicatie biedt een terugblik op de activiteiten en de resultaten.

Het doel en de maatschappelijke opgave die binnen dit adviesproject centraal staat is om kleine- en middelgrote ondernemers in de Achterhoek te verleiden tot concrete stappen op het gebied van circulair en toekomstbestendig ondernemen. Deelnemers van de HAN-SIKA-CE coalitie zijn de gemeenten Doetinchem, Berkelland en Oost-Gelre, provincie Gelderland, bedrijventerreinverenigingen en 8RHK Ambassadeurs. Binnen dit project lag de focus op bedrijventerrein Laarberg in gemeente Oost-Gelre, bedrijvenpark Borculo in gemeente Berkelland en bedrijvenpark Wijnbergen in gemeente Doetinchem.

Deze publicatie biedt inspiratie voor de transitie naar toekomstbestendigheid op drie bedrijventerreinen in de Achterhoek. Het biedt een benchmark en reflectiekader voor de sterkten en zwakten van een bedrijventerrein en een methodische procesaanpak voor het ontwikkelen van lokaal eigenaarschap. Daarbij illustreert deze publicatie de potentie van koppelkansen bij duurzame gebiedsontwikkeling op het bedrijventerrein op basis van meervoudige waardecreatie. Koppelkansen helpen om de perspectieven en opgaven van stakeholders te verbinden en de impact van business cases te vergroten. Dit alles draagt bij aan het organiserend vermogen voor kansrijke kiemen van het bedrijventerrein als ecosysteem.

Na een algemene introductie van het conceptuele kader in hoofdstuk 2 staat verdieping van de kernconcepten 'eigenaarschap', 'koppelkansen' en 'business cases' centraal in respectievelijk hoofdstuk 3, 4 en 5. De daaropvolgende hoofdstukken (6, 7, 8, 9) hebben een meer algemeen karakter.

Arnhem, 20 december 2022

Jan Straatman, Programmamanager SIKA

Willy Smit, Bestuurlijk eindverantwoordelijke SIKA

Arnold Wijbenga, CMW Projectleider individuele aanpak

Frank de Feijter, CMW Projectleider collectieve aanpak

2 FOCUS BEDRIJF & BEDRIJVENTERREIN

Binnen het HAN-SIKA-CE-project ligt de focus op het toekomstbestendig maken van het bedrijf en het bedrijventerrein. Voor toekomstbestendigheid dienen bedrijven op het bedrijventerrein zich te ontwikkelen tot een hechte community. Deze community vormt als netwerk dan een ecosysteem. Dit ecosysteem omvat ook ketensamenwerking en netwerken binnen de quadruple helix (bedrijven, overheden, kennisinstellingen en de samenleving).

2.1 NOODZAAK VOOR SAMENWERKING OP HET BEDRIJVENTERREIN

Toekomstbestendig ondernemen

Elk bedrijventerrein kent unieke koplopers die stevig invulling geven aan toekomstbestendig ondernemen. Een koploper neemt verschillende invalshoeken mee in een integrale kijk op toekomstbestendigheid. Ontwikkelingen rond klimaat, energie en grondstoffen spelen daarbij nadrukkelijk een rol, evenals keten- en netwerkvorming en lokale samenwerking. Een koploper is een bedrijf dat voorbij de korte termijn en het financiële bedrijfsbelang kijkt ingegeven door duurzaamheidswetgeving, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Uitdagende afstemming tussen stakeholders

Toekomstbestendig ondernemen lijkt eenvoudig, maar de diversiteit in belangen, wensen en veranderingen maakt afstemming uitdagend. De belanghebbenden op het bedrijventerrein hebben nog niet ontdekt hoeveel ze elkaar kunnen geven als ze in verbinding staan. De grootste uitdaging is dat ondernemers, maar ook gemeenteprofessionals en andere stakeholders, elkaar weten te vinden. Gegeven de complexe mix van belangen is er een grote behoefte aan kennis over samenwerking, co-creatie, en de menselijke kant van de duurzaamheidstransitie.

Organisatie van samenwerking

Alleen samen kunnen bedrijven daadwerkelijk handen en voeten geven aan de grote transitie-opgave. Dit collectief denken krijgt in veel gevallen ook vorm in een centrale aansturing vanuit het bedrijventerrein. Vaak is er een bestuurlijke organisatie, bijvoorbeeld een parkmanagementorganisatie, BIZ, bedrijvenvereniging of VVE, van waaruit verduurzaming kan worden aangejaagd. Een parkmanagementorganisatie zet zich in voor afstemming tussen bedrijven, gemeente(n) en omwonenden door te bouwen aan draagvlak voor een integrale verbeterstrategie met verschillende inhoudelijke thema's.

Kansen voor samenwerking voor een toekomstbestendig bedrijventerrein zijn:

- Een integrale energietransitie
- Meervoudig benutten van circulaire reststromen
- Koppelkansen bij klimaatadaptatie
- Een prettige werkomgeving
- Lokale ketenvorming
- Balans tussen People, Planet en Profit

2.2 BEDRIJVENTERREIN ALS ECOSYSTEEM

Onderlinge betrokkenheid, balans en locatiepotentie

Net als bij een ecosysteem uit de natuur draagt de voortdurende uitwisseling van stromen van menselijk kapitaal, materialen en diensten van diverse lokale bedrijven bij aan de veerkracht van een bedrijventerrein als ecosysteem. Er is constant beweging, groei en ontwikkeling. Om flexibel en adaptief te blijven is actief en integraal sturen op economische, sociale en ecologische impact in onderlinge verbondenheid, balans en betrokkenheid wenselijk. Vanuit dit kader hebben stakeholders er belang bij concrete doelen te stellen en gezamenlijke aandachtsgebieden voor verbetering vast te stellen. Hiervoor is visie op (geografische) data, informatie en databeheer behulpzaam. Het gaat bijvoorbeeld om inzicht in stromen van materialen en energie, maar ook om ondernemersvoorkeuren rond aantrekkelijk werkgeverschap, duurzaamheid en samenwerking. Daarbij heeft elk bedrijventerrein unieke kansen door zijn eigen geografische ligging, nabijheid, ondernemers-DNA en natuurlijke hulpbronnen. Omdat al deze verschillende aspecten samenhangen is een ecosysteembenadering kansrijk.

Focus op eigenaarschap, koppelkansen en business cases

Voor kansrijke kiemen in het ecosysteem zijn drie focuspunten van belang. Ten eerste is een proces van stakeholderparticipatie nodig om te komen tot eigenaarschap en organiserend vermogen. Ten tweede is, om recht te doen aan de complexiteit, een integrale benadering van koppelkansen wenselijk voor strategieontwikkeling. Op de derde plaats zijn sturing en borging van belang voor business cases met lange-termijn impact. Deze drie focuspunten kunnen worden benaderd vanuit het individuele belang op bedrijfsniveau alsook het collectieve belang op gebiedsniveau.



Figuur 1. Organiserend vermogen voor ecosysteemontwikkeling op het bedrijventerrein

In de context van het bedrijventerrein wordt het collectief belang steeds groter. Het bedrijf stopt niet bij de eigen voordeur en de kavelgrens. Er is een afhankelijkheid van toeleveranciers en van beschikbaarheid van personeel, maar ook trends als digitalisering spelen hierbij een rol. Voor toekomstbestendige bedrijfsvoering is het maatschappelijk debat over stikstof, Brede Welvaart, CSRD en de Sustainable Development Goals (SDG's) van belang.

2.3 ORGANISEREND VERMOGEN OP HET BEDRIJVENTERREIN

Eigenaarschap

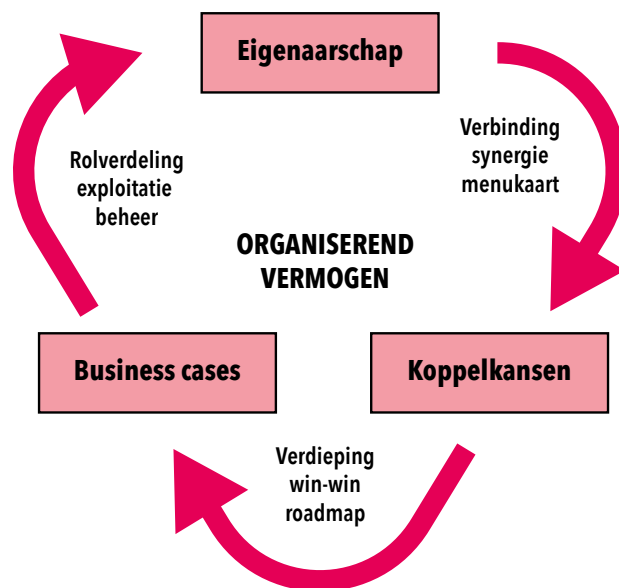
Het aanjagen van toekomstbestendigheid op een bedrijventerrein begint met het vormgeven van lokaal eigenaarschap en de organisatiegraad. Het gaat erom dat lokale aanjagers en ambassadeurs de verbinding kunnen leggen met de quadruple helix (ondernemers, overheden, omwonenden en onderwijs). Vervolgens is het van groot belang om samen met deze lokale trekkers het 'goede gesprek' te faciliteren over de strategische ontwikkeling van het bedrijventerrein richting de toekomst. Bij deze dialoog staat het breed inventariseren van verbetermogelijkheden en bedreigingen van het bedrijventerrein centraal in de ontwikkeling van een 'menukaart'. Na deze integrale analyse kiezen ondernemers voor specifieke focusthema's, zoals energietransitie of afval.

Koppelkansen

Vanuit deze focusthema's is het van belang om te zoeken naar koppelkansen voor verdieping en samenhang van de transitiepaden. Het gaat om een nadere integrale uitwerking van de focusthema's. Dit kan door te bouwen aan een breder netwerk van betrokken ondernemers. Hierbij krijgen netwerkers een podium. Deze pioniers, oliemannetjes en bruggenbouwers, kunnen helpen met de ontwikkeling van een roadmap richting implementatie. Door de integrale benadering bouwen stakeholders aan een bredere betrokkenheid, samenhang, 'momentum' en een sterkere win-win voor verduurzaming.

Business cases

Het komen tot concrete business cases is het resultaat van een grondige inventarisatie van de potentie. Hiervoor speelt relevante informatie en data een grote rol. Pas als de contouren van dit verbeterplan zijn vastgesteld en grondig doordacht, kunnen de belanghebbenden vormgeven aan strategische doorontwikkeling en meeromvattende fondswerving voor hun innovatieplannen. Enkel een pilot van een businesscase is niet genoeg. Een zorgvuldige borging van rollen in een duurzame beheer- en exploitatieorganisatie is van belang. Hiervoor is volwassen parkmanagement noodzakelijk.



Figuur 2. Focuspunten voor het organiserend vermogen van het ecosysteem



Wijnbergen

2.4 ERVARINGEN VAN DE BEDRIJVENTERREINEN IN DE ACHTERHOEK

De onderzochte bedrijventerreinen in de Achterhoek hebben allemaal hun eigen verhaal. Bij de ontwikkeling van het bedrijventerrein speelt de organisatiegraad een doorslaggevende rol:

- **Bedrijvenpark Borculo** staat symbool voor een bedrijventerrein met een lange geschiedenis. Parkmanagement is in ontwikkeling door de gegroeide diversiteit tussen grote ondernemingen en start-ups.
- **Bedrijvenpark Wijnbergen** staat symbool voor een semi-modern bedrijventerrein. Hier heeft het parkmanagement met ondernemers stevige verbindingen die kunnen worden uitgebouwd.
- **Bedrijventerrein Laarberg** staat symbool voor een modern bedrijventerrein met vanaf het begin een professioneel parkmanagement, waardoor direct gebouwd kan worden aan onderlinge verbindingen.



Bedrijvenpark Borculo

- 77 hectare
- 120 ondernemingen
- Ontwikkeling na de Tweede Wereldoorlog

Thema's

- Energie
- Veilige wegen
- Bereikbaarheid
- Visieplan 2030



Bedrijvenpark Wijnbergen

- 167 hectare
- 210 ondernemingen
- Ontwikkeling in de jaren '90

Thema's

- Energie
- Afval
- Kennis en innovatie
- Duurzame mobiliteit



Bedrijventerrein Laarberg

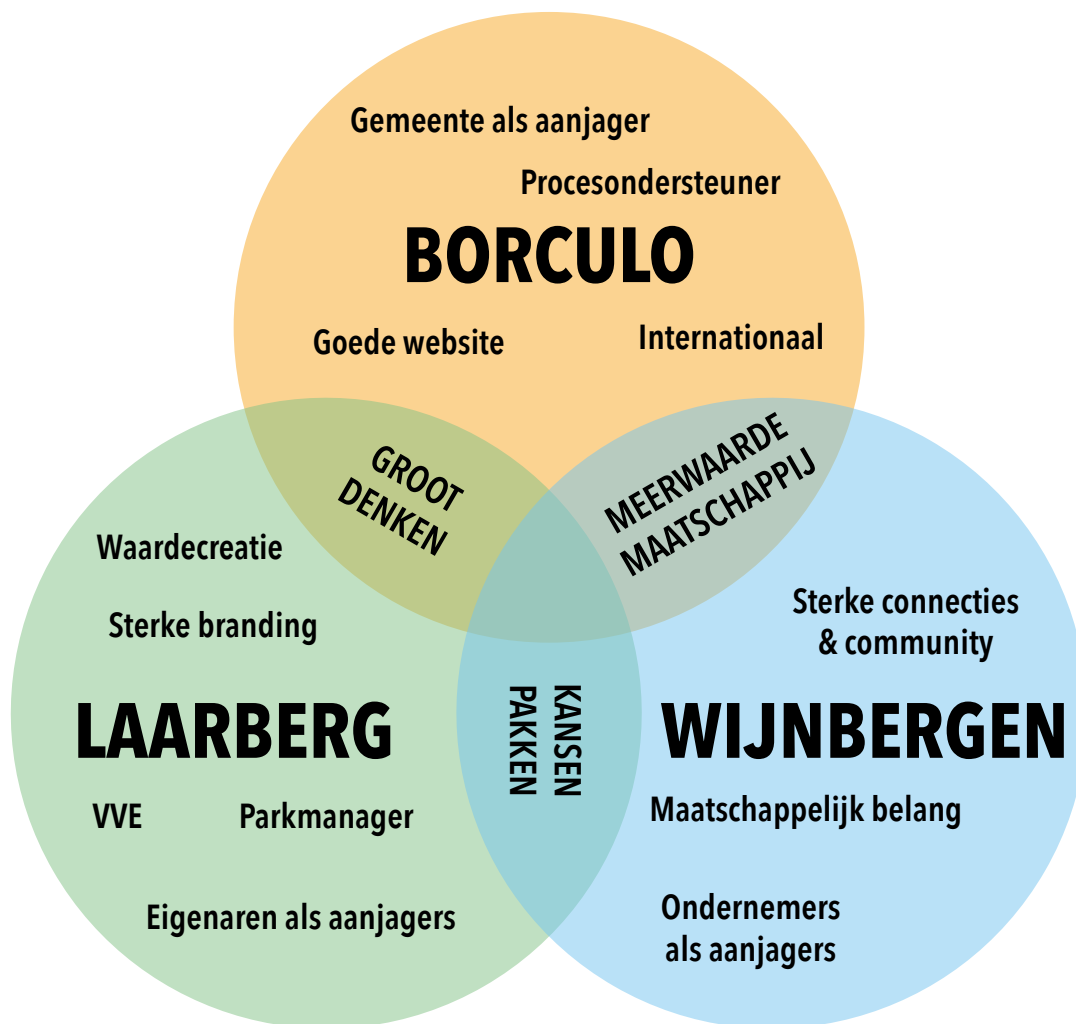
- 65 hectare (uiteindelijk)
- 35 ondernemingen
- In ontwikkeling

Thema's

- Afval
- Duurzame mobiliteit
- Keurmerk veilig ondernemen
- Netwerk en business bevordering

Overkoepelende thema's op bedrijventerreinen in de Achterhoek

De drie thema's die overkoepelend in de Achterhoek het vaakst naar voren kwamen zijn 'groot denken', 'meerwaarde maatschappij' en 'kansen pakken'. Het laat zien dat ondernemers zich meer en meer bewust zijn van hun maatschappelijke rol. Tegelijkertijd illustreren deze termen het klimaat van ondernemerschap. Ondernemers willen doorpakken en kansen verzilveren.



Figuur 3. Typering van het ecosysteem op bedrijventerrein Borculo, Laarberg en Wijnbergen

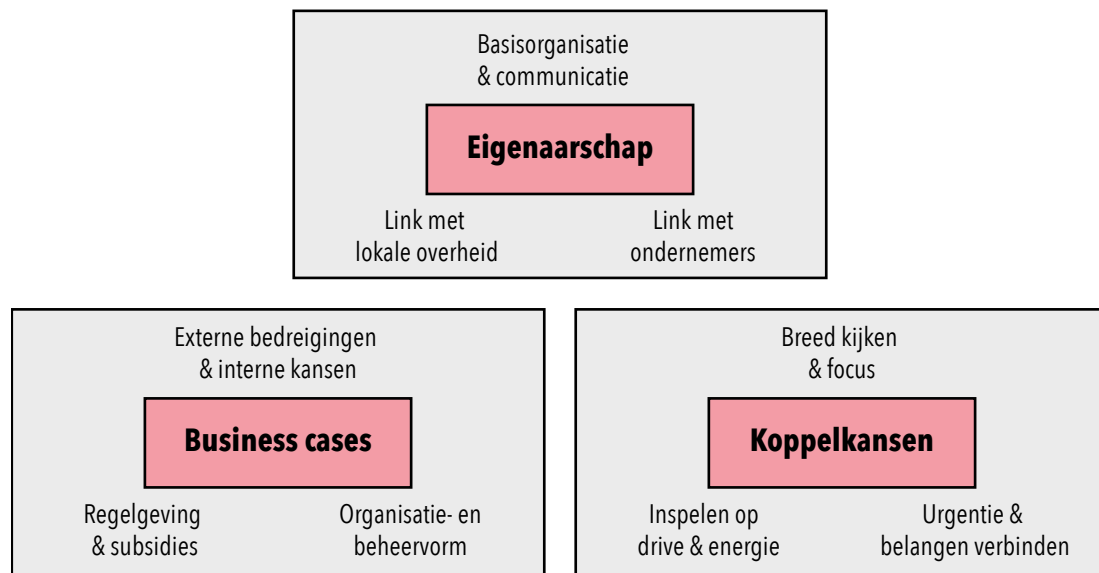
- De aanjagers in Borculo zijn grote internationale bedrijven, een procesondersteuner en een betrokken gemeente. Groot denken en focus op de maatschappelijke impact zijn sterke punten.
- De positionering en branding van Laarberg is sterk door de recente ontwikkeling, professionele parkmanager en VVE organisatie als beheer- en exploitatieorganisatie.
- Wijnbergen vormt een hechte community, ook met de gemeente. Kansen pakken en maatschappelijke impact zijn sterke punten.



Laarberg

Aandachtspunten ecosysteemontwikkeling uit de Achterhoek

Bij de drie onderzochte bedrijventerreinen bleken de drie focuspunten van ecosysteemontwikkeling aan te sluiten bij actuele discussies over de ontwikkeling van het bedrijventerrein. Bij de inkleuring van de aandachtsgebieden van ecosysteem-ontwikkeling op het bedrijventerrein kwamen opvallend vaak dezelfde onderwerpen terug.



Figuur 4. Inkleuring organiserend vermogen voor ecosysteemontwikkeling in de Achterhoek

Bijdrage project aan de bedrijventerreinen

- Basisorganisatie & netwerk op orde
- Zicht op strategische thema's
- Actueel beeld sterkten-zwakten voor de ontwikkeling van business cases

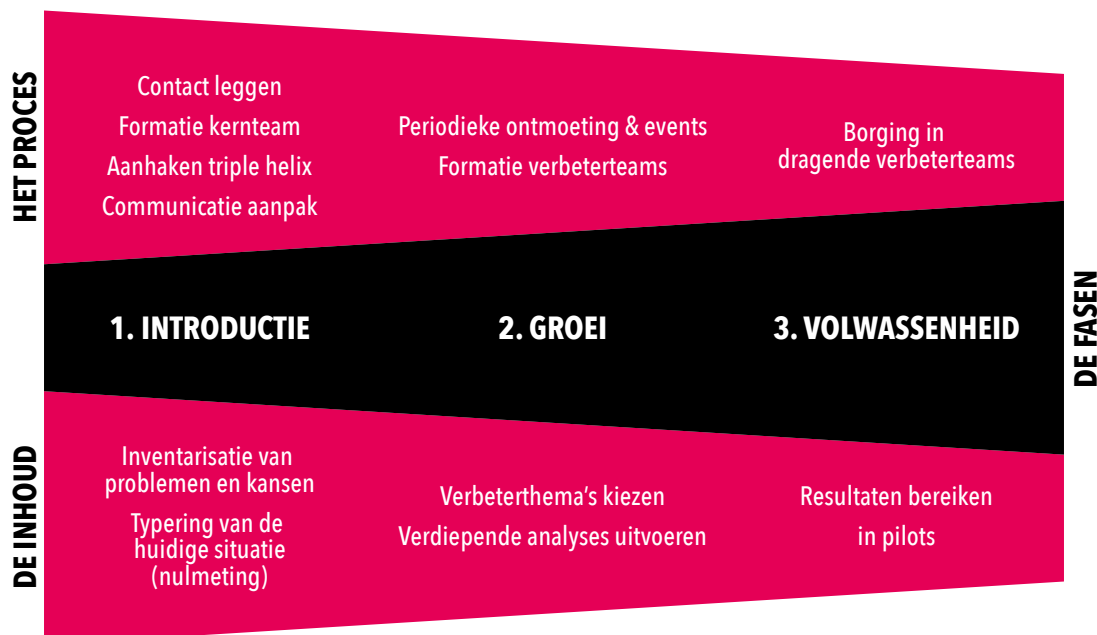


3 EIGENAARSCHAP OP HET BEDRIJVENTERREIN

Voor een collectieve aanpak op het bedrijventerrein is de dialoog tussen de betrokkenen van groot belang. Het 'echte gesprek' over de strategie, de problemen en kansen vanuit quadruple helix betrokkenheid is cruciaal in de samenwerking naar toekomstbestendigheid.

3.1 GEFASEERDE AANPAK VOOR LOKAAL EIGENAARSCHAP

Het vormen van een bedrijventerrein tot een ecosysteem gaat niet van de ene op de andere dag. Lokale koplopers op het bedrijventerrein nemen plaats in een vorm van parkmanagement omdat ze het belang zien van samenwerking. Ze beseffen dat er een stapsgewijze aanpak nodig is om daadwerkelijk tot ontwikkeling te komen. Dit kan door drie fasen te doorlopen. Het begint bij het vormen van een visie op wat het bedrijventerrein zou moeten zijn en welke lokale ondernemers hier een rol in kunnen pakken. De tweede fase is dat het ecosysteem krachtiger wordt door het aansluiten van nieuwe ondernemers die actief betrokken willen worden en een verdieping van de visie. De derde fase is het vormgeven aan innoveren met lokale ondernemers en het borgen van innovaties door professioneel parkmanagement. Daarbij is in alle stappen flexibiliteit van belang om te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en verschillende voorkeuren en belangen.



Figuur 5. Een gefaseerde aanpak voor eigenaarschap op het bedrijventerrein

Bij het vormen van een ecosysteem lopen het proces en de inhoud door elkaar. Het zijn twee sporen van waaruit ecosysteemontwikkeling betekenis kan krijgen. Omdat beide sporen van belang zijn, kan het helpen in de aanpak expliciet te maken vanuit welke invalshoek een ontwikkeling wordt aangevlogen.

3.2 ORGANISEREN VAN HET PROCES VAN STAKEHOLDERPARTICIPATIE

Vormen van een beweging

Elk verbetertraject op een bedrijventerrein begint met ontmoeting. Pas als ondernemers en ambtenaren samen komen kunnen nieuwe verbindingen ontstaan. Wat kan helpen bij het van de grond tillen van duurzaamheidsinitiatieven op een bedrijventerrein is de formatie van een lokaal kernteam. Bij voorkeur neemt ook de gemeente actief deel aan dit kernteam. Er zijn lokale aanspreekpunten nodig op het bedrijventerrein die kunnen helpen om gezamenlijk een beeld te vormen van de potentie binnen het lokale ondernemersklimaat. Voor het stimuleren van een teamgevoel onder ondernemers is een bredere bewustwording van duurzaamheid van belang. Het plannen van periodieke ontmoetingen met verschillende betrokkenen en een structurele nieuwsbrief zijn een basisvoorwaarden.

Voor beweging richting toekomstbestendigheid zijn vaste aanspreekpunten, centrale coördinatie van lokale aanjagers, duidelijke rollen en heldere overlegstructuren belangrijk. Zowel formele als informele ontmoeting is van betekenis voor een gezamenlijke visie op de toekomst en het matchen van onderlinge verwachtingen en een gezamenlijke visie op de toekomst. Daarbij is het van belang om ondernemers die al bezig zijn in hun kracht te zetten. Er liggen kansen voor ondernemers die voorzichtig enthousiast zijn of ongekende ambities hebben. Niet alle ondernemers zijn zich bewust van de urgentie om een brede blik op duurzaamheid te hebben.

In dialoog bouwen aan draagvlak

Voor draagvlak voor een collectieve aanpak is het van belang de urgente thema's te vinden die spelen bij de ondernemers. Het meest effectief is om deze wensen in dialoog en op basis van co-creatie in beeld te brengen. Uiteindelijk is commitment nodig om door te kunnen bouwen. Het gaat bijvoorbeeld om de volgende vragen: Hoe komen stakeholders op het bedrijventerrein in beweging? Wat voor activiteiten en instrumenten kunnen worden ingezet om beweging te bewerkstelligen? Hoe kunnen stakeholders op een inclusieve en constructieve manier worden betrokken bij de verduurzaming van het bedrijventerrein? Wat is de gewenste communicatiewijze? Hoe kan worden bijgedragen aan verbinding en bewustwording? Wie zijn de kartrekkers (bijv. ambassadeurs, netwerkers en kwartiermakers)? Welke quadruple helix ondersteuning is nodig (kickstartbudget, overbrugging van onrendabele top)? Bij de ontwikkeling van de lokale verbetersteams wordt steeds duidelijker welke stakeholders daadwerkelijk willen bijdragen aan vernieuwing en innovatie.



Verankeren van stootkracht

Bewustwording, daadkracht en verbinding van de verbeterteams dienen vorm te krijgen door concrete plannen en het verzilveren van kleine successen. Een actieve houding is hierbij belangrijk. Het gaat bijvoorbeeld om vragen als: Hoe kan worden ingespeeld op drijfveren en motieven? Op welke behoeften rond inhoudskundigheid en kwaliteitsborging kan worden ingespeeld? Hoe kan de haalbaarheid verder worden geïnventariseerd (bijv. desk research en marktscans)? Hoe kunnen stakeholders betrokken zijn? Bij de verbeterteams is het van belang om te komen tot een doordacht SMART-geformuleerde projectaanpak op de korte, middellange en lange termijn.

3.3 VORMGEVEN AAN INHOUDELIJKE STRATEGIEVORMING

Constructief ontwikkelen van een gemeenschappelijk beeld

Zonder een inhoudelijk spoor zal een verbetertraject op een bedrijventerrein uiteindelijk falen. Er moet een duidelijke analyse zijn van de inhoudelijke pijnpunten en kansen op het bedrijventerrein. Gesprekken met ondernemers en gemeenteprofessionals, beleidsstudies, marktverkenningen en data liggen hieraan ten grondslag. Bij de start van de inventarisatie op een bedrijventerrein ligt een kans om eerst in de breedte te kijken om veel verschillende potentiële thema's in beeld te krijgen. Zo wordt voorkomen dat alleen quick-wins worden geïdentificeerd. Natuurlijk dient een quick-win altijd te worden benut, maar het is waardevol ook meer diepgravend te kijken naar het verbeterpotentieel. Een gemeenschappelijk beeld vormen van het bedrijventerrein waarin de ondernemers en ambtenaren zich kunnen herkennen is een bouwsteen voor succes in de toekomst. Het gebruik van een Ambitieweb is bijvoorbeeld een waardevolle tool.

Inspelen op urgentie

Uiteindelijk kunnen ondernemers niet alles oppakken en is het prioriteren van de meest opportune verbeterthema's wenselijk. Daarbij kunnen de volgende vragen worden gesteld: Welke concrete verbeterthema's zijn het meest urgent en hoe kan draagvlak en commitment ontstaan? Wie is de primaire doelgroep? Wat is hun belang? Hoe kan het organisatiemodel eruit zien? Welke randvoorwaarden en regelgeving zijn van belang? Wat helpt is om aan te sluiten op zowel de energie van de ondernemers als sleutelthema's in het lokale beleid. Het is aan te raden om ook aan te sluiten bij kansen en bewegingen die vanuit het Rijk en de provincie worden aangereikt. In deze fase moet vooral ook de potentie van maatregelen binnen het verbeterthema (bijvoorbeeld afval, energie, veiligheid of bereikbaarheid) in beeld worden gebracht. Deze analyses van concrete verbetermaatregelen naar haalbaarheid en potentie moeten zo overtuigend zijn dat het ondernemers in staat stelt over de spreekwoordelijke brug te komen.

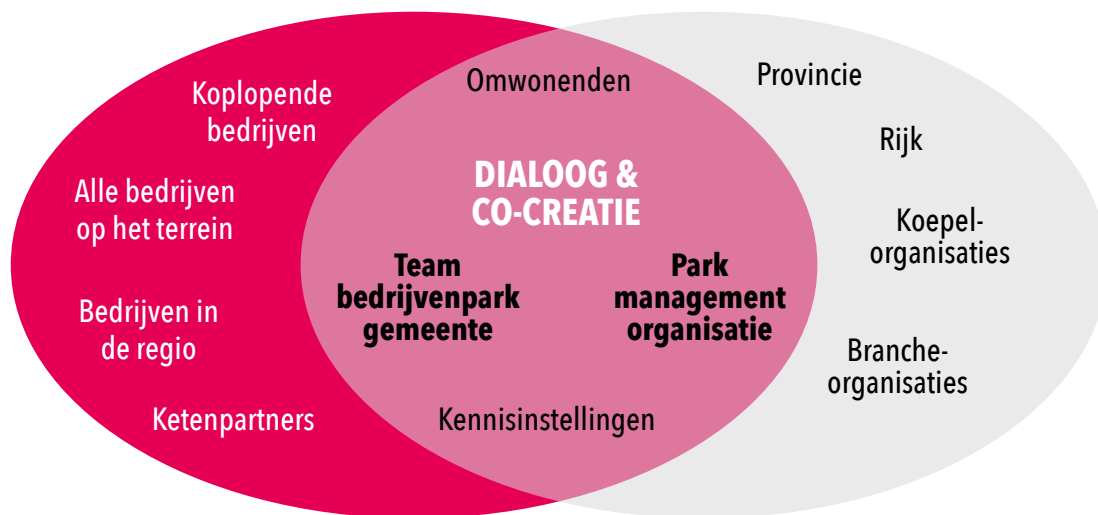
Borgen van het resultaat

Ondernemers willen resultaat zien. Als aanjaagteam is maar een beperkte doorlooptijd beschikbaar om tot resultaat te komen, omdat ondernemers zeer vaak voor verduurzamingsinitiatieven door (commerciële) partijen worden benaderd. Ondernemers willen ontzorgd worden met een professionele propositie waarmee ze bij voorkeur in één keer bediend worden. Van groot belang is een procesmanager die als vraagbaak aanspreekbaar is. Een parkmanager kan die rol vervullen. De inhoudelijke expertise laat zich daaromheen organiseren. Denk bijvoorbeeld aan een klein team dat energieadvies geeft en meteen ook kan aangeven welke technische, juridische en economische consequenties dit met zich meebrengt.

3.4 ERVARINGEN ROND EIGENAARSCHAP IN DE ACHTERHOEK

Urgentie & gedeelde visie voor verbinding

Bij de bedrijventerreinen is gestart met een uitgebreide kennismaking met het parkmanagement en verschillende rondes van interviews met lokale stakeholders op het bedrijventerrein. Het doel van deze gesprekken is geweest om zicht te krijgen op de lokale context en de dynamiek op het bedrijvenpark. Deze gesprekken zijn ook benut om uit te leggen hoe duurzaam ondernemen eruit kan zien en welke bedreigingen en kansen in potentie liggen. Bij de kick-off op bedrijventerreinen Wijnbergen, Borculo en Laarberg viel op dat de lokale stakeholders elkaar niet goed kenden. Ondernemers waren niet allemaal even goed betrokken bij een gezamenlijke agenda en het parkmanagement. Er waren banden met de lokale overheid, maar nog niet overal was het gesprek even verdiepend en strategisch van aard. Vanuit het onderzoeksteam is veel aandacht uitgegaan naar het bouwen aan een kernteam en het vastleggen van de startsituatie. Door het vastleggen van informatie en het documenteren van alle gesprekken en ondernemers met elkaar en de gemeente in gesprek laten gaan ontstond verbinding op de bedrijventerreinen. Een grote mijlpaal van dit project van actieonderzoek was daarom de communityvorming van de triple helix partners (ondernemers, overheden en kennisinstellingen) op de bedrijventerreinen. Gaandeweg waren er steeds meer partijen aangehaakt. Zo werd ook de potentiële impact concreter. Een leerpunt is geweest dat de borging van verwachtingen en gevraagd commitment strakker had gekund.



Figuur 6. Overzicht van de betrokken stakeholders op de bedrijventerreinen in de Achterhoek

FASE 1. INTRODUCTIE	FASE 2. GROEI	FASE 3. VOLWASSENHEID
Overleg met: <ul style="list-style-type: none"> • Parkmanagement • Koplopende bedrijven • Bedrijvenfunctionaris bij de gemeente 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle bedrijven op het terrein • Breder gemeenteteam • Ketenpartners 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijven in de regio • Provincie & Rijk • Koepel- en brancheorganisaties • Omwonenden

Figuur 7. Dialoogpartners op de bedrijventerreinen in de Achterhoek per ecosysteemfase

Verbeterde communicatie

De vele gesprekken en de aangereikte visie om als ondernemers verder te kijken dan de eigen voordeur droegen bij aan bewustwording over (het belang van) toekomstbestendigheid. Hierbij passeerden diverse thema's de revue. Inzicht in de potentie van gezamenlijk optrekken en kansen om daarover te communiceren droegen bij aan een professionaliseringslag van parkmanagement. De professionalisering kreeg al snel vorm in initiatieven om de communicatie te verbeteren. Er zijn communicatieplatforms gemaakt voor het delen van duurzaamheidsverhalen en om duurzaamheid in beeld te brengen. Dit ging verder dan alleen duurzaamheidsaspecten, door ook alles wat kan bijdragen aan de verbondenheid en het gezamenlijke initiatief op te nemen. Maandelijks nieuwsbrieven, een uitgebreide website, nieuwe logo's, een upgrade van de fysieke ontmoetingsplek en nieuw entreebord kwamen tot stand op de verschillende bedrijventerreinen.

Zicht op verbeterthema's met draagvlak

Na een SWOT-inventarisatie van het bedrijventerrein werden potentiële verbeterthema's geformuleerd. Deze analyse was het startpunt om samen met de ondernemers keuzes te maken wat verbeterd moet worden op het bedrijvenpark. In dit onderzoeksproject werden voor het prioriteren van de meest urgente verbeterthema's op het bedrijventerrein professionele webinars georganiseerd. Deze events droegen bij aan de zichtbaarheid en het momentum van het HAN-SIKA-CE-project. Een onverwacht resultaat was het ontstaan van Wijnbergen TV, waarmee een lokale ondernemer indruk maakte. Bedrijvenpark Wijnbergen was hiermee koploper met een verbeterde dienstverlening door een eigen nieuwsbrief en videoserie.

Na deze sessie werd duidelijk welke strategische thema's draagvlak hadden onder de lokale ondernemers. Op basis van gekozen prioriteiten werden thematische verbeterteams opgericht met ondernemers, ambtenaren en de HAN om het eigenaarschap in de triple helix-setting te borgen. In dit onderzoeksproject zorgden de lange doorlooptijden, de beperkt beschikbare tijd van ondernemers in combinatie met COVID-19 voor uitdagingen in de doorontwikkeling, continuïteit en draagkracht van de verbeterteams. De betrokkenheid van ondernemers is een aandachtspunt binnen de ingezette aanpak. Tegelijkertijd zijn er lokale koplopers opgestaan om impact te maken voor het collectieve belang.



Figuur 8. Context map van relevante collectieve thema's in de Achterhoek'

FASE 1. INTRODUCTIE	FASE 2. GROEI	FASE 3. VOLWASSENHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Communicatie • Uitstraling & branding • Open bedrijvendag • Veiligheid • Databasevorming 	<ul style="list-style-type: none"> • Energie & Grondstoffen • Groen & kwaliteit in de openbare ruimte • Bereikbaarheid • Duurzame mobiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulaire clusters • Smart energy hubs • Klimaatadaptieve proeftuinen

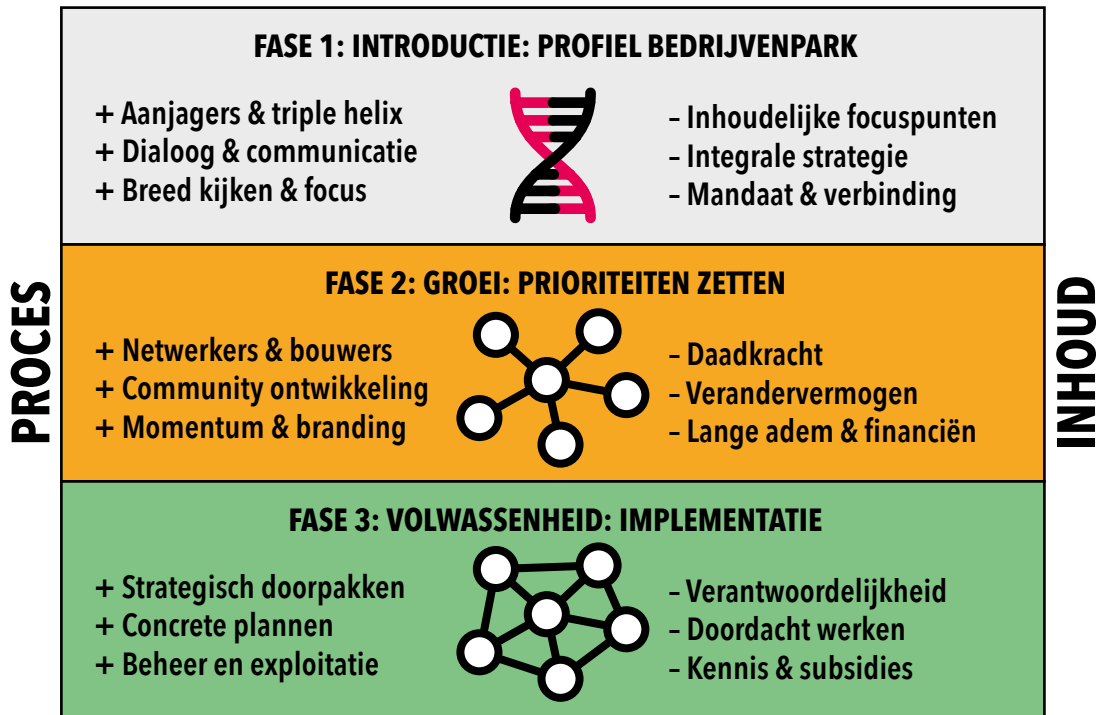
Figuur 9. Inhoudelijke profilering op de bedrijventerreinen in de Achterhoek per ecosysteemfase

Ambassadeurs en aanjagers in hun kracht

De Achterhoekse ondernemers zijn erg bereid om bij te dragen aan maatregelen waar ze meteen de positieve impact van ervaren. Als het bijvoorbeeld gaat om veiligheid en de digitale en fysieke entree van het bedrijventerrein zijn de handen snel op elkaar te krijgen. Het wordt lastiger als er rond inhoudelijke oplossingen veel meer partijen betrokken moeten zijn en er ook veel meer investeringsbudget noodzakelijk is. Zeker ook omdat niet iedereen op hetzelfde kennisniveau zit. Duidelijk is geworden dat een sterk commitment nodig is om door te kunnen bouwen en daadwerkelijk deze thema's uit te diepen. Sterker nog voor een aantal ondernemers in de Achterhoek was dit onderzoeksproject een eerste verdiepende kennismaking met duurzaam ondernemen. Een leerervaring op het bedrijventerrein is dat, door de diversiteit in aard, omvang en mindset van bedrijfsactiviteiten het tijd kost de investeringsbereidheid bij ondernemers te organiseren. Ook gaven ondernemers aan heldere informatie over kosten en baten bij circulaire clustervorming te missen. Ondernemers willen een heldere propositie voor een potentiële business case. Transparantie over zekerheid, doorlooptijd en financiële risico's zijn hierbij vanuit ondernemersperspectief, cruciaal.

Inzicht in verschillende behoeften, belangen en verwachtingen

De voornaamste conclusie in relatie het eigenaarschap op het bedrijventerrein is dat de impact van het HAN-SIKA-CE-project vooral groot is geweest in het bouwen van netwerken en het leggen van verbindingen binnen de triple helix. Op de bedrijventerreinen is een community ontstaan en het momentum benut om meer vanuit 'gezamenlijkheid' en het collectieve belang te werken. Tegelijkertijd is het in dit project lastig gebleken om een integrale strategie 'handen en voeten' te geven met een gedragenheid onder alle ondernemers op het bedrijventerrein en volledig de diepte in te gaan op de verbeterthema's. Er zit pijn en ongemak wanneer een prachtig ronkend plan niet lukt in de weerbarstige werkelijkheid. Een valkuil is om vast te lopen in 'hokjesdenken', symptoombestrijding en laaghangend fruit. Juist omdat elke ondernemer de wereld vanuit zijn eigen kader bekijkt sluiten investeringsagenda's niet automatisch aan. Bij de ondernemers op de drie bedrijventerreinen in de Achterhoek speelden sterk verschillende behoeften, belangen en verwachtingen. Dit maakt het daadwerkelijk bouwen aan integrale strategievorming uitdagend.



Figuur 10. Procesmatige en inhoudelijke aandachtspunten in de Achterhoek per ecosysteemfase

Coalitievorming en verbindingen tussen de stakeholders

Het HAN-SIKA-CE-project heeft een vruchtbare dialoog rond duurzaamheid opgeleverd. De meerwaarde is zichtbaar in het faciliteren van aanjagers binnen het gevormde triple helix netwerk. Er zijn lokale netwerken van bedrijven ontstaan en het parkmanagement staat op de kaart bij ondernemers. Tegelijk leert de ervaring dat zonder 'momentum' en gedreven innovators de implementatie van verbetermaatregelen niet mogelijk lijkt. Het gaat om een langdurig commitment en om volharding. De aanjagende rol van het parkmanagement op Wijnbergen en de parkmanager op Laarberg bleken cruciaal om tot een concreet resultaat te komen. Ook de aanjagende en legitimerende rol van gemeente Berkelland en de procesondersteuner waren van groot belang om te ontdekken op welke manier ondernemers op bepaalde thema's collectief wilden samenwerken.

Formuleren van concrete doelen en acties

Een inventarisatie van kansen kan daarbij richting geven. Bijvoorbeeld een inventarisatie van de potentie van zonnepanelen in de openbare ruimte en een toekomstvisie op bedrijvenpark Borculo, een visie op afvalmanagement op de Laarberg en de ontwikkeling van een elektrisch solar-laadstation op bedrijvenpark Wijnbergen. Bij Wijnbergen en Borculo speelde ook het versterken van de verbinding tussen het parkmanagement en de ondernemers een rol. Hoogtepunten op weg naar implementatie van collectieve verbetering op bedrijventerreinniveau waren de energiebespaaracties op Wijnbergen en Borculo die samen met Achterhoek Onderneemt Duurzaam (SIKA-AOD) team werden uitgerold.

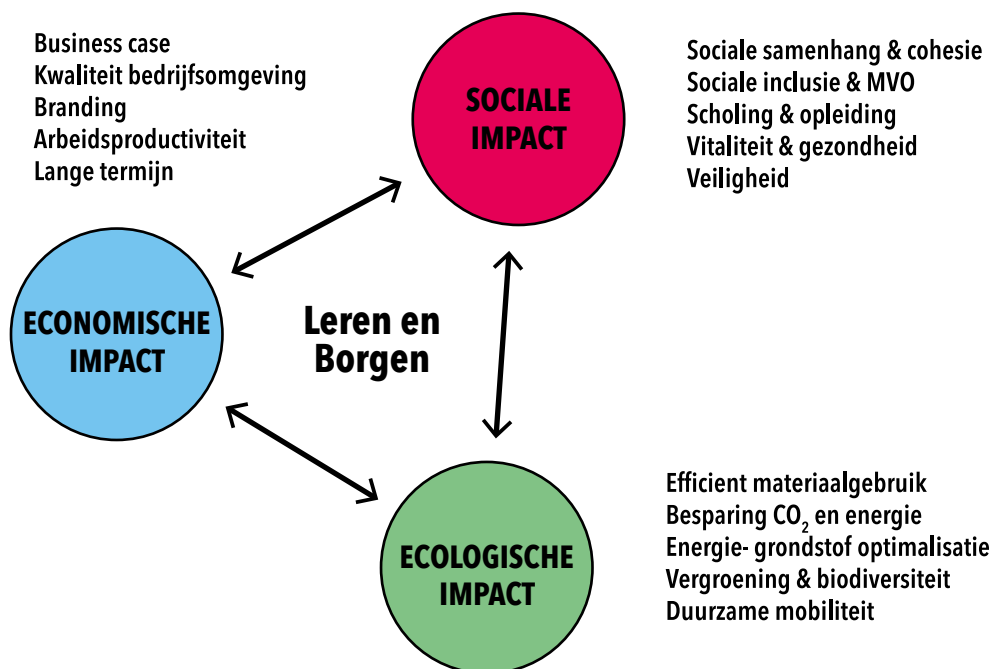


4 KOPPELKANSEN OP HET BEDRIJVENTERREIN

De ambitie om tot een gedeelde integrale visie van ondernemers op een bedrijventerrein te komen is niet vanzelfsprekend. Voor een toekomstbestendig bedrijventerrein is het van belang om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen, bredere trends en beleid voor een brede participatie, commitment en continuïteit.

4.1 STARTPUNT VOOR EEN INTEGRALE SYSTEEMBENADERING

Aangezien een ondernemer samen met andere ondernemers gebonden is aan een specifieke plaats op een bedrijventerrein zijn er relaties, afhankelijkheden en kansen. Alleen als een ondernemer vanuit het idee denkt dat bedrijven samen een geheel - een zogenaamd systeem - vormen komen collectieve oplossingen in beeld. Vanuit de gedachte van het ecosysteem is het logisch om te zien dat alles zich tot elkaar verhoudt. En dat verbindingen, en een strategische blik vanuit het geheel, vanuit het systeem, wenselijk zijn. Vanuit dit uitgangspunt is het kansrijk om integraal en holistisch te kijken naar thema's die spelen op het bedrijventerrein. Zo kan het perspectief van lokale ondernemers worden verbreed door te laten zien hoe de arbeidsmarkt, de openbare ruimte, digitalisering en de energievoorziening met elkaar verbonden zijn. Samen oppakken van de economische, sociale en ecologische vraagstukken die hiermee samenhangen kan onder meer bijdragen aan kostenbesparing en eigen regie. Waardevermeerdering en kwaliteitsverbetering van het bedrijfspand en de omgeving zijn interessant. Daarbij zijn maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociale cohesie en duurzaamheid koppelkansen.



Figuur 11. Tool voor het vormen van koppelkansen met meervoudige waarde impact

Een koppelkans is altijd gericht op het verbinden van sociale (people), ecologische (planet) en economische (profit) impact dimensies. Zo krijgt een integrale duurzaamheidsaanpak vorm.

4.2 BREED KIJKEN DOOR EEN INTEGRALE BLIK OP VERBETERTHEMA'S

Bij de collectieve opgave van het bedrijventerreinen is het kansrijk om met een integrale bril te kijken waar verschillende maatregelen tot een vliegwieleffect kunnen leiden. Een business case moet duidelijk zijn uitgedacht. Het gaat om vragen als: Wat is het doel? Hoe gaat dit concept stakeholders (ondernemers, overheden en belanghebbenden) verder helpen? Wie zijn de belanghouders? Hoe draagt deze business case bij aan meervoudige waardecreatie? Welke sense of urgency dient te worden benadrukt bij de business case? Wat is de scope van de business case? Wat is een duurzaam circulair verdienmodel? Het helpt als de business case erin slaagt de bedrijvigheid te versterken door een efficiënter benutting van grondstoffen en energiestromen. Gezondheid en welbevinden van het personeel is een steeds groter issue voor ondernemers en ambtenaren; op de huidige arbeidsmarkt is een strijd gaande om het werven en binden van (jong) talent. Voor een kansrijke propositie dienen lokale betrokkenheid, impact op de klimaat- en materiaaltransitie en economische aspecten in balans te zijn. Ondernemers komen in beweging als de opbrengst evident is en bij onbekende opbrengst is het van belang dat de business case van de ondernemer niet een te grote investering vraagt in financiële zin en qua tijd.



INTEGRAAL STUREN OP DUURZAAMHEID	SOCIALE IMPACT	ECOLOGISCHE IMPACT	ECONOMISCHE IMPACT
INCLUSIEVE ENERGIETRANSITIE	<ul style="list-style-type: none"> • Schone energie, energy efficiency & samen met de woonwijk • Inclusive smart industry • Apps & digitalisering • Actieve buurtevents 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinatie zonne energie met groene en blauwe daken en gevels • Biodiversiteit van zonnepark • Na kabels trekken & inzaaien van de grond 	<ul style="list-style-type: none"> • Betaalbare & robuuste energievoorziening • Energiescans & smart grids • Collectieve lokale (restwarmte)kansen pakken
MEERVOUDIG BENUTTEN VAN CIRCULAIRE MATERIAALSTROMEN	<ul style="list-style-type: none"> • Kansen voor lokale ondernemers & ruimte om samen te werken • Korte ketens bouwen & educatie en opleiding versterken • Nieuwe producten maken met lokale werkplaats en sociaal ondernemerschap. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiënt gebruik van (Virgin) materialen • Efficiënt gebruik van kritieke materialen • Efficiënt gebruik van logistieke stromen (minder CO₂) • Hoger op de R-ladder komen 	<ul style="list-style-type: none"> • Deeleconomie voor materialen, mensen en machines • Meer voorzieningen/ clustervorming • Goedkopere rest-stroomverwerking
KOPPELKANSEN BIJ KLIMAATADAPTATIE	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirerende werkplek, ontspanning in het groen & welzijn, comfort en gezondheid • Ontmoeting, rust & inspiratie en trots • Ruimte voor sport & bewegen, leefbaarheid en veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Biodiversiteit & lokaal DNA, geluidstille omgeving • Hittebestendig, waterberging & hergebruik restwater • Schone lucht, vuil opruimen 	<ul style="list-style-type: none"> • Productieve werknemers, branding & reputatie • Waarde vastgoed & leefomgeving • Ecosysteemdiensten benutten

Figuur 12. Integraal afwegingskader voor koppelkansontwikkeling

Leren over het borgen van de meervoudige impactniveaus van de business case is van belang omdat de wereld constant in beweging is. Dwingende regelgeving en urgentie van buitenaf, zoals rond het energielabel C van kantoorpanden op bedrijventerreinen, kunnen zorgen voor een positieve beweging. Beleidsambities en regelgeving spelen een steeds grotere rol bij het faciliteren van bijvoorbeeld de energietransitie, het vormen van circulaire materiaalclusters en ook thema's als bereikbaarheid. Echter, de beleidsagenda's van verschillende afdelingen, denk aan de gemeente, de provincie en bedrijventerreinprofessionals, zijn niet automatisch op elkaar afgestemd. Financieel adviseurs, ontwikkelaars en technische mogelijkmakers van business cases dienen hierbij niet te worden vergeten.

De gedachte is dat een concept nog kansrijker wordt als lokale werkbedrijven of het onderwijs er een rol in kunnen spelen, en als de impact duidelijk gemonitord kan worden door de onderneming of het bedrijventerrein. Deze data kan dan door de verschillende ondernemers worden gebruikt op hun

website en in hun jaarverslag. Aangezien strategisch en langetermijndenken niet vanzelfsprekend zijn, liggen er kansen om kennisdeling over het circulair en duurzaam handelen op het bedrijventerrein te stimuleren in de vorm van coalitievorming. Een integrale benadering is succesvoller in de het vormen van koppelkansen door ondernemers als vanzelfsprekend aspect wordt gezien in de transitie naar toekomstbestendigheid. Dit vraagt om strategisch denken in samenwerkingen met verschillende afdelingen binnen de lokale overheid, het parkmanagement, ketenpartners en omwonenden.

4.3 ERVARINGEN ROND EEN INTEGRALE AANPAK IN DE ACHTERHOEK

Samenhang en synergie door integrale aanpak van de energietransitie

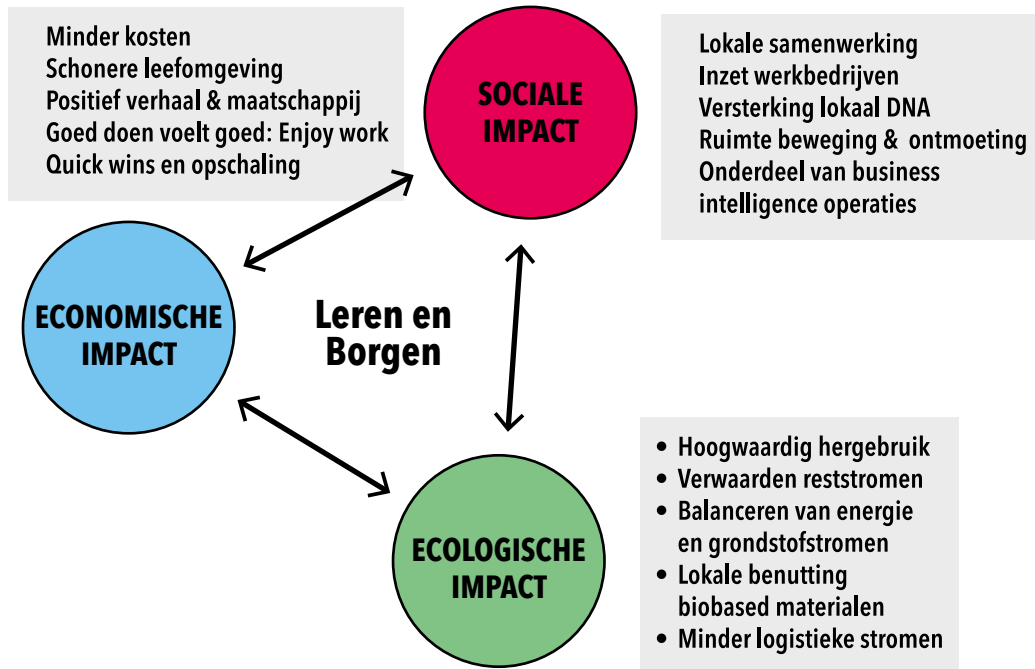
De meeste aandacht bij de ondernemers op de drie bedrijventerreinen ging uit naar maatregelen die samenhangen met de energietransitie. Zonnepanelen en programma's gericht op isolatie van de bedrijfspanden kwamen bij elk bedrijventerrein naar voren. Deze gesprekken gaan hand in hand met het idee voor een energiezelfvoorzienend bedrijventerrein. Dit hangt samen met netcongestie uitdagingen op het elektriciteitsnet en biedt kansen om zich op mobiliteit in te richten. Duurzame mobiliteit draagt positief bij aan zowel het milieu, de branding, de gezondheid en de portemonnee en was onderwerp van gesprek bij zowel Wijnbergen, Borculo als Laarberg. Leidend was de gedachte dat de impact van dit soort proposities exponentieel versterkt zou kunnen worden als er ook op sociaal gebied impact zou kunnen worden gemaakt. Een gemeenschappelijk gebruik van duurzame energie, warmterotondes en watermanagement zouden kunnen leiden tot samenwerkingen met burgers en resolverende fondsen.

Bruggen bouwen tussen private en publieke belangen in de openbare ruimte

Ook de openbare ruimte en de zakelijke uitstraling van het bedrijventerrein was een veelbesproken onderwerp. Thema's als het schoon houden van het groen, wateroverlast, wegverbreding voor veilige fietspaden, aantrekkelijke wandelpaden, verlichting en illegaal parkeren kwamen aan de orde. Juist voor een collectieve aanpak zijn dit 'haakjes' om met elkaar in gesprek te komen. Onveilige situaties, hangjongeren, inbraken en geluidsoverlast bieden ook kansen voor een collectieve aanpak. In dit soort gevallen kan bijvoorbeeld een meer multifunctionele inrichting bijdragen aan de leefbaarheid. Startpunt was om niet alleen het belang van de ondernemers centraal te stellen, maar ook aandacht te hebben voor de balans met de natuur (biodiversiteit) en de nabijgelegen woonwijk. Denk hierbij ook aan een veilige omgeving die uitnodigt om te sporten, bewegen en ontmoeten. De startpositie was dat dit soort duurzame innovaties ook ruimte zouden kunnen bieden aan lokaal ondernemerschap en kunstenaars om zo ook het verhaal te vertellen waar het bedrijventerrein vandaan komt.

Nieuwe business- en verdienmodellen voor lokale reststroomverwerking

Het sluiten van materiaalstromen is een prachtig doel, maar niet eenvoudig te implementeren. In Doetinchem is voorzichtig de samenwerking verkend met een ander circulair initiatief: een ambachtscentrum. Stromen waar grote kansen voor worden gezien zijn bijvoorbeeld plastics, hout en andere bouwreststromen. Ook in Laarberg kreeg een verkenning voor een betere en lokale benutting en verwerking van resthoutstromen vorm. Daarbij zouden afvalverwerkers of oogstbedrijven via whitelabelconcepten kunnen samenwerken en gebruik kunnen maken van gedeelde inzamelingsdepots. Dit zijn mooie manieren om meervoudige waardecreatie tot stand te brengen en de verbinding te leggen tussen sociale, ecologische en economische impact.



Figuur 13. Koppelkansen & meervoudige waarde impact bij houtreststroomverwerking op Laarberg

Om de potentie van het meervoudig benutten van materiaalstromen verder te versterken komen allerlei koppelkansen in beeld. Uitgangspunt bij de drie bedrijventerreinen was dat gezamenlijk gebruik van opslagfaciliteiten en onderhoudswerkplaatsen kan leiden tot een intensiever gebruik van de ruimte. Als werknemers van verschillende bedrijven elkaar ontmoeten wordt een gezamenlijke coördinatie van opleidingen, gemeenschappelijke kantoren, deelsystemen voor auto's en fietsen, carpooling en gezamenlijke parkeerfaciliteiten op de lange termijn ook interessant.

Verdieping van de dialoog over toekomstbestendigheid

De voornaamste conclusie in relatie tot de integrale aanpak van bedrijventerreinen in de Achterhoek is dat de integrale blik op verbeterthema's voor ondernemers en parkmanagementorganisaties nieuw was. Dit maakte het ook niet vanzelfsprekend om op deze manier te werk te gaan en dit automatisch toe te passen bij de verbetermaatregelen op het bedrijventerrein. Tegelijkertijd zijn er veel zaadjes gepland. Deze zaadjes kunnen in de komende periode ontkiemen.

De term 'meervoudige waardecreatie' is voor ondernemers en ambtenaren niet altijd een makkelijk te duiden term. Toekomstbestendigheid, duurzaamheid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), de 3P's en de Sustainable Development Goals (SDG's) en bij grotere ondernemingen CSRD, bleken een toegankelijker kapstok om het gesprek te openen. Voor sommige ondernemers hangt circulariteit enkel samen met materiaalstromen. Hiervoor is de R-ladder een interessant startpunt.



5 BUSINESS CASES OP HET BEDRIJVENTERREIN

In het kader van het 'verslimmen' met bestaande data- en informatieprocessen op het bedrijventerrein zijn er vaak ambities rond intelligente dashboards voor het monitoren en evalueren van circulariteit in brede zin. Er is behoefte aan strategisch inzicht en collectief sturen om energie-uitwisseling daadwerkelijk tot stand te brengen en de restproducten van de één te laten benutten door de ander.

5.1 BEHOEFTE AAN INFORMATIETOOLS EN GEMEENSCHAPPELIJKE TAAL

Dashboards en de rol van data staan onder grote belangstelling van het bedrijfsleven en de overheid. Big data/business intelligence is booming en kan een rol spelen in het toekomstbestendig vormgeven van strategische besluitvorming en integrale aansturing binnen een ruimtelijke context. Toch zijn er heel verschillende beelden die ambtenaren, ondernemers en onderzoekers voor ogen hebben bij een dashboard en de onderliggende database. Het kan gaan om overzicht voor het parkmanagement waar op het terrein welke materiaal- of energiestromen zijn. Het wordt complexer als op basis van deze tool ook automatisch een websitetool moet worden gevuld of er toegang nodig is voor alle ondernemers. De vragen zijn steeds: Waarvoor is de data nodig? Voor wie wordt een datavraagstuk opgelost? Welke data is nodig? Wie zijn de gebruikers? Hoe kan worden geleerd? Hoe kunnen de stakeholders het eigenaarschap van de database zorgvuldig borgen? Deze vragen zijn aandachtspunten bij digitaliseringsvraagstukken op het bedrijventerrein.

DATAROLLEN	AANDACHTSPUNTEN BIJ DIGITALISERING
Concept ontwikkelen & communiceren	<ul style="list-style-type: none"> • Datavraag in beeld; requirements doelgroep en gebruikers; gewenste sturingsvraag en informatiebehoefte • Opzet van data-architectuur & datafundament; CRISP-DM rollen • Data-infrastructuur optuigen & toegang en eigenaarschap borgen
Data verzamelen	<ul style="list-style-type: none"> • Inzamelingsstrategie vormgeven • Datakwaliteit & data stewardship • Bestaande data benutten
Data verfijnen & analyseren, ontsluiten	<ul style="list-style-type: none"> • Data optimalisatie & Verrijken met andere databronnen • Informatie en data analyseren voor business cases • Visualisatie & storyboarding • Inspelen op datavaardigheid van gebruikers • Circulaire cases: Verbinden vraag en aanbod
Data beheren	<ul style="list-style-type: none"> • AVG & privacy • Actueel houden van data & informatie

Figuur 14. Datarollen en aandachtspunten bij ontwikkeling dataplatforms in een ruimtelijke context

Concept ontwikkelen & communiceren

Er is inzicht nodig in de gewenste fundamentele sturingsvraag om strategisch te sturen op basis van informatie. Vervolgens zijn er aandachtspunten voor databaseontwikkeling, digitale innovatie en circulariteitsmonitoring. Hierbij gaat het om de data-architectuur, het eigenaarschap van het platform, de inzamelingsstrategie, de actualiteit van de gegevens en de omgang met bedrijfsgevoelige informatie. Wat dit verkennende onderzoek vooral laat zien is dat, zolang een compleet overzicht op de datarollen ontbreekt, de datavraag niet uitputtend kan worden beantwoord.

Data verzamelen

Voor het realiseren van een behulpzaam dataplatform is visievorming nodig over de rol van het parkmanagement of de gemeente met betrekking tot ontwikkeling, implementatie, beheer, leren en verbeteren. Daarbij spelen vragen als: Is er een datasteward die kan worden aangesteld? Wie gaat de datakwaliteit controleren? Hoe kan nieuwe data worden toegevoegd? Wie kan er bij die data? Is het mogelijk om gebruik te maken van open databronnen, van betaalde data of platformen? Wat is de datavaardigheid van gebruikers? Hoe kan de data worden ontsloten? Staat de data lokaal of in de cloud? Wat is de mate van data-aggregatie? Het parkmanagement of de gemeente moet een eerste antwoord formuleren op deze aspecten, om zo het overzichtelijk, systematisch en visueel aantrekkelijk vormgegeven dataplatform mogelijk te maken.

Data verfijnen, analyseren en ontsluiten

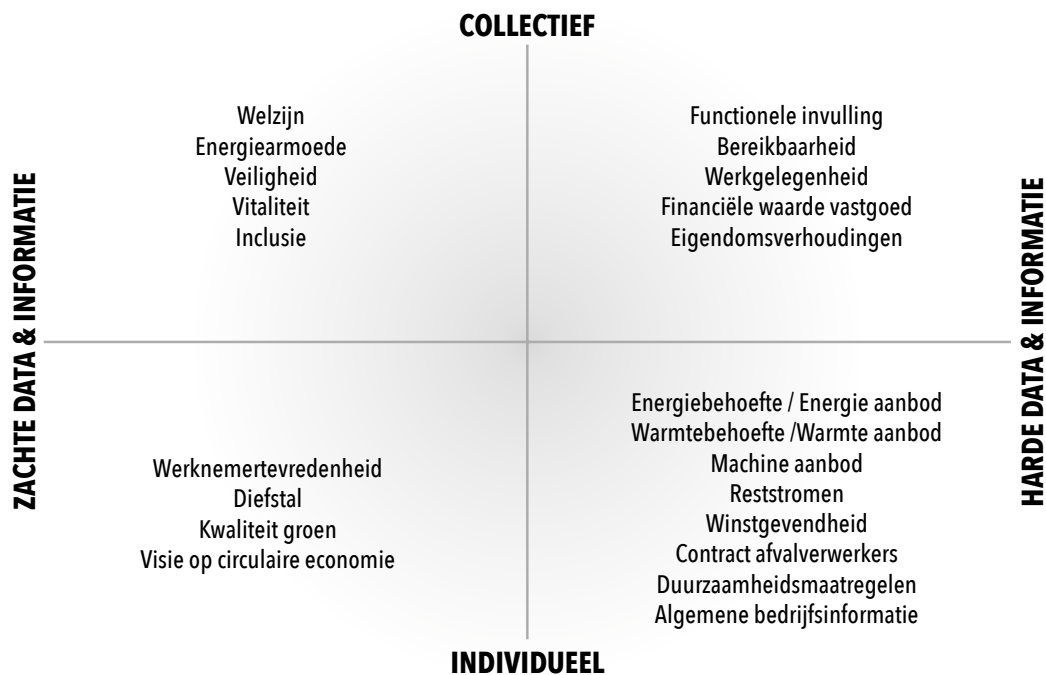
Eén van de leerpunten over data is dat er een verschil lijkt te zijn tussen data die op collectief niveau beschikbaar kan komen en data van sterk bedrijfsgevoelige informatie. Veel ondernemingen staan niet te springen deze informatie over te dragen aan een dataplatform waarvan ze niet helder hadden wie bij de data kon en hoe daar mee zou worden omgegaan. Een ander punt dat vaak naar voren kwam was het belang van de borging van de actualiteit van de data. Daarnaast is het belangrijk dat er wordt voldaan aan de AVG-wetgeving door het opstellen van een privacyverklaring.

Databeheer

Er zijn veel zaken die moeten worden uitgedacht over de kwaliteit van datamanagement. Voor het realiseren van een behulpzaam dataplatform is visievorming nodig over de rol van het parkmanagement. Dit betreffen met name de technische en juridische aspecten rond de planfase en de gebruiksfase van beheer van de datatool. Op deze aspecten dient het parkmanagement eerst een antwoord te formuleren.

5.2 PIONIEREN MET DATA VAN BEDRIJVENTERREINEN IN DE ACHTERHOEK

Eén van de ambities en werkprojecten binnen het HAN-SIKA-CE project was de ontwikkeling van een dashboard waarmee voor verschillende waarden inzichtelijk zou worden waar het bedrijventerrein staat en waar de grootste kansen liggen. Juist het koppelen van data en informatie aan een locatie in de ruimte maakt deze data en informatie tastbaar en concreet. Hierover is met veel dataprofessionals, gemeenten en parkmanagementorganisaties in de Achterhoek gesproken. Tijdens deze gesprekken werd steeds duidelijker dat een dashboard een goede doordenking vraagt over welke data ontsloten dient te worden en hoe deze data gebruikt en actueel gehouden wordt. Er liggen behoeften om de circulaire en toekomstbestendige informatiewens van ondernemers te vertalen naar indicatoren voor circulariteit in brede zin en mogelijk specifiek voor warmte en energie. In dit project zijn indicatoren bepaald die relevant zijn en die in het dashboard kunnen worden opgenomen. Bij doorontwikkeling ligt het voor de hand hierbij gebruik te maken van geografische informatie systemen (GIS).



Figuur 15. Aanpak voor datasturing en monitoring bij onderzochte bedrijventerreinen in de Achterhoek

Bij het ordenen van data kan onderscheid worden gemaakt in data en informatie die betrekking hebben op het bedrijventerrein (collectief) en individueel (bedrijfsniveau). Daarbij is een belangrijk onderscheid tussen data en informatie met een meer kwantitatief (hard) karakter en data met een meer kwalitatief (zacht) karakter.

Inzicht in databehoeftes en opzet voor databeheer

Tijdens de uitgevoerde verkenning in Borculo werd duidelijk dat bepaalde fysieke kenmerken op basis van openbare en publieke data in beeld zijn te brengen: bodemgebruik, eigenaren, kavelgrenzen, gebouwgrenzen en bereikbaarheid. Harde kwantitatieve omgevingsindicatoren, zoals inkomen, gebouwwaarde en infrastructuur zijn hiermee ook al enigszins inzichtelijk te maken. Zachte omgevingsindicatoren, zoals beleving, veiligheid, werkgenot en comfort 'kunnen ook gemeten worden, maar wel lastiger. Voor deze zachte kwalitatieve aspecten, zoals welzijn en veiligheid, werd vooralsnog weinig betekenisvolle data en informatie aangetroffen op het schaalniveau van een bedrijventerrein. Initiatieven zijn verkend om dit door studenten in beeld te laten brengen door indicatieve scores op te halen bij ondernemers.

Inzicht in de data op het bedrijventerrein kan sterk ondersteunend zijn voor ondernemers. Voor ondernemers kan een gezamenlijk afvalverwerkingscontract, een gezamenlijke logistiek voor specifieke materialen nieuwe mogelijkheden openen. Echter, dan moet men wel van elkaar weten welke materiaalstromen op welke manier worden ingezet in het bedrijfsproces. Meer inzicht in energiegebruik maakt ook duidelijker of gezamenlijke energie- of warmtevoorzieningen wenselijk zijn. Ook hier geldt dat men dan eerst moet weten wie een bepaald aanbod of behoefte heeft. Pas bij inzicht in dit soort gegevens komen de mogelijkheden van deze proposities in beeld. In een tijd waarin het verdienmodel van bedrijven onder druk staat zou uitwisseling van dure productiemachines of deelbare inzet van onderbezet personeel vorm kunnen krijgen. Dit kan alleen als men van elkaar weet wie welke behoefte en welk aanbod heeft.



6 SYNERGIE IN DE SAMENWERKING

In het HAN-SIKA-CE project zijn bruggen gebouwd in de driehoek tussen ondernemers, overheden en kennisinstellingen. Daarbij zijn de verschillende stakeholders in hun kracht gezet om samen in synergie te bouwen aan de toekomst.

6.1 LOKALE AMBTENAAR ALS KATALYSATOR

De ambtenaren van provincie en gemeente zijn op veel verschillende manieren betrokken bij bedrijventerreinen. Vanaf enige afstand stimuleert de provincie (onder voorwaarden) het lokaal ondernemerschap en de opschaling van innovaties door subsidies en ondersteunend beleid. Ook kan de provincie, samen met de gemeente en regio, een linking pin zijn naar de landelijke overheid en Europese Unie. Op een concretere manier zijn beleidsmakers vanuit economische zaken bezig om ondernemers te verbinden en business cases tot stand te brengen. Gemeenteambtenaren faciliteren ondernemers via het beheer van de openbare ruimte en de infrastructurele ontsluiting, wegen op de bedrijventerrein en het controleren van afspraken rond uitstoot, veiligheid en geluid.

Deze voorbeelden laten zien dat er niet één publieke professional in charge is als aanjager van het bedrijventerrein. Er zijn veel verschillende typen ambtenaren betrokken bij bedrijventerreinen, van handhaving, verkeer, het sociale domein tot economische zaken. Het is kansrijk om al die verschillende perspectieven en belangen van ambtenaren op een rij te krijgen en helder met ondernemers te communiceren. Voor beleidsambtenaren is het stimuleren van duurzaamheid op een bedrijventerrein geen gemakkelijke taak. Zeker als er geen duidelijke strategie en georganiseerd ondernemerschap (bijvoorbeeld in de vorm van parkmanagement) op het bedrijventerrein is.

Ambtenaar als collectieve verbinder

De wereld van beleidsnota's, bestemmingsplannen en ambtelijke doelstellingen is niet voor elke ondernemer even toegankelijk en inspirerend. Dit terwijl landelijke en Europese regelgeving wel een grote impact hebben op de dagelijkse bedrijfsvoering. Een kans voor de publieke professionals is om het publieke belang op een bedrijventerrein zo te verpakken dat het in taal, incentives en stijl aansluit op de belevingswereld van ondernemers. Dat vergt intern goede afspraken: welke professional heeft welke rol? En kan de gemeente borgen om met één mond te spreken? In het ideale geval zou dat kunnen gaan op een manier die zowel de ondernemer als de ambtenaar in hun kracht zet. De ondernemer als degene die risico kan dragen, die stakeholder value kan realiseren en kan doorpakken, waarbij de ambtenaar kan bijdragen aan een stabiel fundament voor de publieke zaak. Hierbij speelt het waarderen van duurzaamheid, promotie van natuur en inclusiviteit een grote rol.

Ambtenaar als bestuurlijke dealmaker

Het verbinden van het ambtelijke apparaat en verschillende departementen binnen de gemeente om zo activiteiten op het bedrijventerrein te borgen is geen makkelijke taak. Het gaat om bestuurlijk draagvlak en het verankeren van de rol van ondernemers in het lokale beleid. Voor ondernemers en het parkmanagement is het realiseren van financiering voor circulaire ambities niet eenvoudig. Soms is een

combinatie van private en publieke middelen noodzakelijk om daadwerkelijk tot business cases te komen. Een voorbeeld is het vormgeven van broedplaatsen waarmee kansen ontstaan voor lokale kraamkamers van innovatie, startups en een eigen profiel van het bedrijventerrein. Dit vraagt om het begrijpen van bedrijventerrein specifieke financiële beleidskaders. De gemeente kan bedrijven begeleiden naar provinciale, landelijke en Europese regelingen die er zijn, mits er natuurlijk een goede business case is met een reële kans op succes.

Ambtenaar als innovatiemakelaar

Het realiseren van circulaire materiaalstromen en inclusieve energietransitie vraagt veel technische expertise. Het aanjaagteam vanuit de gemeente zal hierop moeten inspelen. Hierbij gaat het om het verbinden van technische kennis, een lerende houding en technologische nieuwsgierigheid. Degelijke kennis van fysica, energetica en ook big data is wenselijk gezien de technische kant die de complexe vraagstukken rond de circulaire economie met zich meebrengen. De wereld van morgen vraagt om visie, het omarmen van complexiteit en het verkennen van nieuwe wegen.

Ambtenaren in de Achterhoek

Bij de drie betrokken gemeenten in de Achterhoek is een grote drive om de toekomstbestendigheid op het bedrijventerrein te bewerkstelligen. Uit de gevoerde gesprekken blijken enkele accentverschillen in de benadering. De betrokken ambtenaren van de gemeente Berkelland lijken in het bijzonder te kiezen voor een faciliterende rol en het verbinden van netwerken. De betrokken ambtenaar van Oost-Gelre geeft aan vooral bij kansrijke propositities te willen helpen met een versnelling bij kansrijke propositities. Voor de gemeente Doetinchem is het bredere belang van alle ondernemers op het bedrijventerrein een specifiek aandachtspunt.



Figuur 16. Illustratie van rollen waar ambtenaren in de Achterhoek over spreken

6.2 TEVREDEN ONDERNEMERS OP BEDRIJVENPARK WIJNBERGEN

Eén van de meest bijzondere studentenprojecten vanuit het HAN-SIKA-CE-project is de samenwerking rond de verkenning van een Solar-Elektrisch Laadstation in Wijnbergen (Doetinchem).

Een menukaart voor een carpoolplek

Het begon allemaal met een carpoolplek van bedrijvenpark Wijnbergen waar vooral bestelbusjes voor pakketbezorgers stonden. Dit was niet in lijn met de potentie die deze plek heeft. Om die potentie te benutten is heel breed gekeken naar de mogelijkheden die deze plek zou hebben in een vorm van een 'menukaart' rond duurzame mobiliteit in brede zin. De studenten zijn hiervoor in gesprek gegaan met de betrokkenen om de dromen te inventariseren. Dit dromen ging van een Solar-Elektrisch laadstation, een mooi welkomstbord, het aanbieden van leenfietsen naar het toevoegen van een kleine horeca faciliteit. Uiteindelijk is er een basisplan opgesteld die als startpunt diende voor het volgende studententeam.

Concretiseren van het plan

Het basisplan bood een duidelijk kader maar had nog geen vertaling naar een conceptexploitatie, organisatievorm en specifieke uitwerking. Daarnaast zijn de gebruikers voor wie het elektrisch solar-laadstation kon worden gebruikt in beeld gebracht. De exponentiële groei die duurzame mobiliteit doormaakt maakt een business case zeer reëel. In dit specifieke geval was er een kans, omdat er in de omliggende woonwijk nog weinig laadpalen waren en ook gasten van de nabijgelegen detailhandelboulevard hier mogelijk zouden kunnen parkeren. Hierdoor er een reële verwachting van meervoudige waardecreatie was. Concreet uitvragen van de aansluitkosten via Liander, de laadstationbouwer, de leenfietsenaanbieder en het aftasten bij de gemeente Doetinchem over haar rol volgden.



Eigendom, financiële haalbaarheid & risico's

Voor het uitdenken van het concept was het belangrijk om een eigendomsstructuur te kiezen die paste bij de gedachte achter het concept. Uiteindelijk is er voor een coöperatie gekozen om het collectieve belang van ondernemers ook hierin naar voren te laten komen.

De lokale ondernemers en het parkmanagement werden tijdens deze reis steeds enthousiaster. Door de sterke community op Wijnbergen werden de linken naar enkele grote ondernemingen snel gelegd. Ook was er expertise aanwezig van een lokale ondernemer rond de ontwikkeling van het elektisch-solar laadstation. Uiteindelijk slaagden de ondernemers erin om een aantal partijen te vinden die de realisatie van dit elektrisch-solar laadstation daadwerkelijk mogelijk kunnen maken. Waardevol was ook de constructieve en faciliterende rol van de gemeente Doetinchem om te doen wat in haar mogelijkheden lag om dit ondernemersinitiatief te omarmen.

De kracht van co-creatie

De kracht van de co-creatie in de publiek-private samenwerking en met studenten van de HAN zat in het gezamenlijke enthousiasme, de gegeven tijdsinvestering en passie om daadwerkelijk iets tot stand te brengen. Toen duidelijk werd dat de lokale stakeholders er echt voor wilden gaan, werden de studenten nog veel enthousiaster. De langdurige en meerjarige samenwerking waarbij de verschillende studententeams van de HAN opeenvolgend aan de opgave werkten, zorgde voor drive en constante energie en voortdurende dialoog rond dit thema. Zo bleven alle stakeholders continu op de hoogte en konden nieuwe vragen bij het opvolgende studententeam worden neergelegd.



6.3 INZET VAN STUDENTEN BIJ HET HAN-SIKA-CE PROJECT IN DE ACHTERHOEK

Studenten vormden een belangrijke schakel in het HAN-SIKA-CE-project. Het enthousiasme, de frisse blik, scherpe en goede ideeën, maar ook de mogelijkheden om nieuwe vragen te stellen die niemand stelt was een belangrijk onderdeel van het succes. Door aan te sluiten op de vragen uit de praktijk die ertoe doen, kan worden voorkomen dat studenten een rapport schrijven dat meteen in de la verdwijnt. Dit draagt ook bij aan dat het beroepsprofiel van studenten wordt versterkt als zij in aanraking komen met het krachtenveld tussen oplossingen en barrières, zowel vanuit het perspectief van ondernemers als vanuit overheden. Zo ontwikkelen studenten competenties en vaardigheden voor hun carrière van morgen.

Ter illustratie staan hier enkele ervaringsverhalen van studenten:

“Mijn stage bij het CMW bij het HAN-SIKA-CE-project heeft mij erg geholpen in mijn eigen professionele ontwikkeling. Je komt op leerzame manieren in contact met enthousiaste ondernemers die jouw werk en inzet waarderen. Je ondersteunt ze bij gesprekken en overleggen, en slaat samen met hen de circulaire weg in naar het realiseren van individuele, maar ook collectieve doelstellingen. Ook de samenwerking met andere studenten zorgt voor leuke ervaringen en veel mogelijkheden om je eigen inbreng te kunnen hebben”.

Rick - 3e jaars Finance Control / Stagiair CMW voorjaar 2021

“Een leerzame ervaring over het ondernemen van de toekomst. Aspecten zoals Six Capitals, The Triple Helix en draagvlak bij ondernemers staan hier centraal”.

Leon - 3e jaars Finance Control / Stagiair CMW voorjaar 2021

“Tijdens mijn stage bij het CMW in het kader van het SIKA-CE-project van de HAN heb ik mezelf ontwikkeld op de beroepsvormende aspecten die voor mij de basis leggen als Business Controller. Het samen streven naar 100% toekomstbestendige bedrijventerreinen was voor mij de drive om hier aan de slag te gaan. Je werkt samen met veel enthousiaste ondernemers, die samen hebben besloten om deze duurzame weg in te slaan. Jij biedt hierbij ondersteuning en samen met de 3O's (Overheid, Onderwijs en Ondernemers) ga je de toekomstbestendige doelstellingen van ondernemers werkelijkheid maken”.

Ivan - 3e jaars Finance Control / Stagiair CMW voorjaar 2021

“Communicatie is één van de belangrijkste onderwerpen in het contact met ondernemers bij het CMW. Als je waarde wilt toevoegen aan je stage, raad ik je aan dat je zoveel mogelijk proactief contact opneemt en ervoor zorgt dat je eigen ideeën ook gezien worden. Niet alleen jij, maar ook de andere belanghebbenden ervaren hierdoor een positieve impact”.

Emre - 3e jaars Finance Control / Stagiair CMW voorjaar 2021



7 TOEKOMSTBESTENDIGE BEDRIJFSVOERING

Het wordt voor bedrijven steeds belangrijker om meervoudige waarde te realiseren. De oproep vanuit de samenleving en Europa wordt steeds sterker om financiële waarde slechts als een aspect te zien van duurzaam ondernemerschap. Bij duurzaam ondernemerschap gaat het ook over sociale en ecologische waarde.

7.1 NOODZAAK VOOR EEN INTEGRALE RAPPORTAGE OP BEDRIJFSNIVEAU

Het bedrijfsleven staat voor grote uitdagingen die bepalend zijn voor de toekomstbestendigheid. Prijsstijging en toenemende schaarste van grondstoffen, (wijzigende) wet- en regelgeving en afhankelijkheid van leveranciers resulteren erin dat anders nagedacht moet worden over de huidige business- en verdienmodellen. De veranderende perceptie op het bedrijfsleven en de samenleving resulteert erin dat bedrijven naast financiële informatie ook moeten rapporteren over maatschappelijke en ecologische aspecten. De inspiratie vanuit het ecosysteem in de natuur is dat alle organismen hun rol pakken in een bijdrage in het grotere geheel en samenwerken in een wondermooie balans; er is geen afval en geen verlies.

Nieuwe wet- en regelgeving

Eén van de gevolgen van de Green Deal en het Klimaatakkoord van Parijs is dat er nieuwe wet- en regelgeving voor bedrijven is gekomen in de vorm van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Het uitgangspunt van de CSRD is dat beursgenoteerde ondernemingen met meer dan 250 medewerkers, 40 miljoen euro omzet en meer dan 20 miljoen op de balans vanaf het boekjaar 2025 haar plannen in lijn moeten brengen met het Klimaatakkoord van Parijs. Uiteindelijk zullen ook ondernemingen uit het midden en kleinbedrijf (MKB) zich hiertoe moeten verhouden.



Figuur 17. De Green Deal. Bron: European Committee of the local

Organisaties dienen hierbij aan te tonen hoe het businessmodel en de strategie passen bij de transitie naar een klimaat neutrale economie en bijdragen aan beperking van de opwarming van de aarde tot 1,5°C. Ook moet de onderneming informatie bekend maken over de veerkracht van haar businessmodel in relatie tot de belangrijkste transitie- en fysieke risico's. Transitierisico's kunnen samenhangen met bijvoorbeeld CO₂ beprijzing, energie-efficiencymaatregelen, stijgende grondstofprijzen en reputatieschade. Fysieke risico's zijn gerelateerd aan de fysieke gevolgen van klimaatverandering zoals milieueffecten van bijvoorbeeld gas- en oliewinning, stijgend waterpeil, sociale- en economische ongelijkheid en verlies van biodiversiteit.

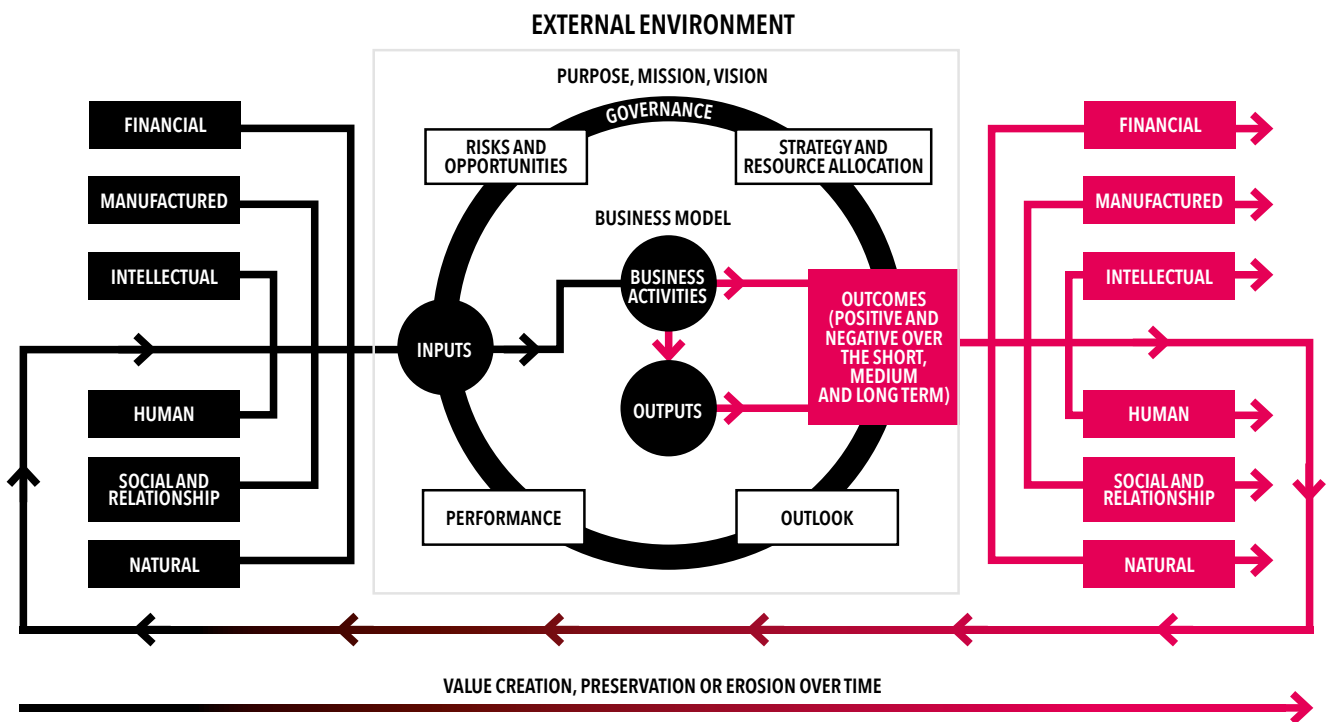
De hardheid van deze niet-financiële informatie zegt iets over de veerkracht van het businessmodel. Hoe veerkrachtiger het businessmodel, hoe meer vertrouwen stakeholders in de organisatie hebben. Hierbij moet een duidelijke link zijn tussen het businessmodel en duurzaamheidsdoelstellingen. De CSRD eist dan ook bij het formuleren van doelstellingen in samenwerking met de belangrijkste stakeholders. Het effect hiervan is dat de hele keten een visie op duurzaamheid moet ontwikkelen en hun meerwaarde voor de maatschappij en het milieu moet aantonen.

7.2 MEERVOUDIGE WAARDEN EN IIRC MODEL

Waar voorheen de waarde van ondernemingen bepaald werd door de financiële prestaties, wordt nu de waarde ook beïnvloed door de wijze waarop bedrijven omgaan met thema's als klimaatverandering, voedselveiligheid, mensenrechten en innovatie. Om écht inzicht te krijgen in deze prestaties en hier vervolgens adequaat op te sturen en rapporteren naar wens en behoeften van de belangrijkste stakeholders is een uitdaging waar ondernemingen steeds meer mee te maken krijgen. De transitie is hiermee in gang gezet dat geldstromen alleen toegankelijk worden voor die bedrijven die aantoonbaar meerwaarde leveren aan de maatschappij en inzicht geven in hun impact op klimaat gerelateerde kansen en risico's.



In het HAN-SIKA-CE project zijn door middel van de methodische aanpak van het OK!-model (www.ok-platform.nl) op individueel niveau strategische bedrijfsanalyses uitgevoerd. Hierbij werden systematisch de omgeving en de organisatie met hun netwerken van mensen en middelen waargenomen. Vanuit deze resultaten zijn afgebakende vraagstukken geformuleerd. Hiernaast zijn voor het leidinggevend kader concrete handvatten gegeven hoe hier gemeenschappelijk op gestuurd kan worden. Het gedachtegoed van de OK!-methodiek sluit aan bij de uitgangspunten van de CSRD, waarbij bij de OK! Methode vanuit de omgeving kansen en risico's geformuleerd worden en gekeken wordt wat er in de organisatie nodig is om deze kansen te benutten en/of uitdagingen aan te gaan. Deze manier van denken stelt bedrijven in staat de focus te verleggen van korte termijn denken naar een lange termijnvisie. Deze omslag is voor de meeste bedrijven uitdagend. Winst (profit) krijgt een minder prominent karakter in het realiseren van duurzame doelstellingen (purpose). Het gedachtegoed van de OK!-methodiek sluit hierbij ook aan bij de uitgangspunten van de International Integrated Reporting Council (IIRC, zie onder) waar de impact van de organisatie op zes kapitalen in beeld wordt gebracht. Organisaties die op dit moment al integraal rapporteren over financiële en niet-financiële informatie maken al gebruik van het raamwerk van de IIRC.



Figuur 18. International Framework januari 2021, International Integrated Reporting Council

7.3 RESULTATEN VAN DE INDIVIDUELE TRAJECTEN IN DE ACHTERHOEK

De belangrijkste conclusie in relatie tot de business cases met impact op meervoudige waarde in de Achterhoek is het belang van een grondige analyse van de bedrijfsvoering. Er moeten ketens van samenhang ontstaan om daadwerkelijk uitspraken te doen over toekomstbestendigheid. Ondernemers die deelnamen aan de individuele OK!-trajecten geven aan stevig door elkaar te zijn geschud over het 'hoe', 'waarom' en 'waartoe' van de onderneming. Door de opzet van meerdere diepgaande dialoogsessies ontstond een gemeenschappelijke taal en kader om het gesprek te voeren over de betekenis van de onderneming. Tijdens de reeks van gesprekken en dialoogvormen voor het managementteam ontstond een gedeelde visie. Deze gedeelde visie geeft richting voor verschillende concrete verbetertrajecten richting de toekomst. Er komt daarmee meer zicht op de strategische vraagstukken. Tegelijkertijd zijn er tools aangereikt om hier handen en voeten aan te geven. Ook bood de vorm en opzet van dialoogsessies aanknopingspunten om in de toekomst binnen het bedrijf gestructureerd het gesprek aan te gaan over de toekomstbestendigheid van de onderneming. Uitgangspunt is dat als de kernopdracht van de onderneming scherp is, de kernwaarden en de strategische doelstellingen helder zijn dit uiteindelijk leidt tot business cases op basis van meervoudige waarden.

Ervaringsverhalen van bedrijven

Rouwmaat

In deze bouwonderneming werken we samen aan duurzaamheid op het gebied van Grond, Weg- & Waterbouw, Beton, Mortels & Vloerspecies, Recycling & Milieutechniek en Transport.

Waarom

Er is voor dit individuele verbetertraject gekozen om de duurzaamheid in de bouwketen in Oost Nederland te versterken. Een versterking van de onderlinge samenwerking van bedrijven binnen onze groep draagt hieraan bij. Daarnaast is inzicht in de methodische aanpak binnen de groep behulpzaam voor de verdere professionalisering van ons managementteam.



Resultaten

Het traject heeft geleid tot:

- Inzicht in de onderlinge positie in de bouwketen en op welke wijze we kunnen bijdragen aan een duurzame bouw.
- Gemeenschappelijke instrumenten in onze managementteams van de bedrijven in de ondernemingsgroep.

Het is waardevol om met het management van het gehele bedrijf in gesprek te zijn over de betekenis van ons bedrijf voor de omgeving alsook over de manier waarop we binnen de keten met onze werkmaatschappijen de samenwerking gaan verbeteren.

WSi techniek

WSi Techniek geeft invulling aan het verbeteren van het comfort, de veiligheid en het binnenmilieu van gebouwen. Om dat goed te kunnen doen zijn waarden als innovatie, duurzaamheid en kwaliteit onmisbaar.



Waarom

Voor WSi Techniek waren er drie aanleidingen:

- door sterke groei, ook in aantal medewerkers, is aandacht voor langere termijn toekomstbestendigheid een uitdaging
- gemeenschappelijk inzicht in de toekomstige waarde van de bedrijfsstrategie van WSi techniek
- versterken van onderlinge samenwerking door gemeenschappelijke werkwijzen

Resultaten

- De strategische analyse heeft geleid tot drie strategische projecten.
- De werkgroepen realiseren de projecten.
- Vanuit het managementteam stellen we nu strategische prioriteiten en bespreken de voortgang van de werkgroepen.

Het heeft ons aan het denken gezet, dat was nodig!

Holland Pharma

Holland Pharma is een totaalleverancier voor drogisterij- en reformartikelen, zelfzorgmediatie, natuurgeneesmiddelen en alle aanverwante medische producten



Waarom

Na een sterke omzetgroei en tijdens de eerste maanden van de coronacrisis is ons duidelijk geworden dat we eens goed naar onszelf en onze strategie moeten kijken.

Als we ook de komende vijftig jaar gezond door willen komen, moeten we onze strategie herzien.

De coronacrisis heeft die visie scherper gemaakt.

We zullen opnieuw goed dienen te kijken naar onze klanten en de bediening van onze klanten nu en in de toekomst. En daaruit voortvloeiend o.a. assortimentssamenstelling, leverancierskeuzen en voorraadbeheer.

Resultaten

Het strategisch plan is opgesteld en goedgekeurd door de moederorganisatie. We hebben duidelijke prioriteiten gesteld, projecten geformuleerd en helderheid gecreëerd over langs welke weg we de strategische ambitie willen bereiken. Die bestaat in hoge mate uit teruggaan naar onze corebusiness. De begeleiding rond individuele verbeteringen heeft ons geleerd om op een andere manier naar de markt en de wereld om ons heen te kijken, je leert waar je je aandacht aan moeten schenken en wat je achterwege moet laten.

Klein Gunnewiek

Dit bedrijf richt zich op de inkoop van auto's die rijp zijn voor demontage als ook de directe inkoop van auto-onderdelen van collega-bedrijven



Waarom

De begeleiding in het individuele verbetertraject heeft geleid tot de afbakening van zes strategische kernvraagstukken inclusief concrete verbeteracties.

Deze worden actief en praktisch opgepakt. De voorzitter van ons managementteam past deze methodische denkwijze actief toe bij het structureren van vergaderingen met het managementteam.

Resultaten

- Inzicht in strategische vraagstukken
- Inzicht in het belang van het onderhouden van strategische netwerken
- Opzet van kernprojecten die nodig zijn om de sterke positie in de branche te behouden en belangrijke bedreigingen om te vormen naar kansen
- Onderzoek naar de wijze waarop de kansen die elektrische auto's meebrengen geconcretiseerd gaan worden
- Voor de voorzitter van het managementteam: praktische methoden voor waarnemen en beoordelen, oorzaakvinding, besluitvorming en implementaties opzetten en uitvoeren, waarmee zij het team leidt

We kregen bevestiging van wat we eigenlijk al wisten. Echter nu kregen we bruikbare aandachtspunten om handen en voeten te geven aan onze analyse rond toekomstbestendigheid. De faciliterende onderzoekers geven terug wat we in dit traject zelf onder woorden hebben gebracht en dat heeft tot nieuwe inzichten geleid.

Schuurman Schoenen

Schuurmans Schoenen kent 45 winkels met de grootste collectie merkschoenen en een uitgebreide webshop www.schuurman-schoenen.nl



Waarom

Het geven van leiding aan een detailhandelsketen brengt een bijzondere dynamiek met zich mee.

Daarnaast doet de huidige tijd een sterk appel op het meenemen van een diversiteit aan omgevingsfactoren in de strategische besluitvorming. Dit traject bood ons het perspectief om samen via dialoog een integraal beeld van de omgeving en de interne organisatie te maken en te delen wat richting de toekomst belangrijk is. Dit perspectief hebben we als managementteam opgepakt, waardoor we nu veel beter van elkaar begrijpen wat nodig is om het bedrijf succesvol te leiden. Het concretiseren van de strategische koers is echt teamwerk geworden!

Resultaten

- Zeer sterk teamgevoel.
- Focus op samenhang in de projecten die door het gehele managementteam begrepen en gedragen worden.
- Projecten die daadwerkelijk gericht zijn op het verbeteren van dat wat van buiten en van binnen op de organisatie afkomt.
- Praktische methoden voor waarnemen & beoordelen, oorzaakvinding, besluitvorming en implementaties opzetten en uitvoeren

De manier waarop we het individuele traject hebben doorlopen heeft ons 300% meer opgeleverd dan we voorafgaand aan dit traject hadden ingeschat. Door samen informatie te delen, zijn de vele vraagstukken die mentaal op mijn schouders lagen nu samenhangende teamvraagstukken geworden, die we na dit traject ook echt samen oppakken.



8 LERENDE AANPAK VOOR BEDRIJF & BEDRIJVENTERREIN

Bij het stimuleren van circulair ondernemerschap zijn er mogelijkheden om een collectieve aanpak en een individuele aanpak te bundelen en elkaar te laten versterken. De behaalde resultaten in dit project gericht op synergie en onderlinge kruisbestuiving blijken echter bescheiden.

8.1 VERDUURZAMING OP ORGANISATIENIVEAU

De toegevoegde waarde van toekomstbestendig ondernemen aan te vliegen vanuit een individuele organisatie is dat de onderzoeker snel kan schakelen met de directie en met het managementteam. Er kan snel de diepte in worden gegaan naar de uitdagingen naar waar de specifieke organisatie voor staat. Zo kan een diepgaand en op maat gemaakt advies worden geborgd. Hierdoor is een grote kans om gedragenheid op directieniveau te bewerkstelligen. Op individueel niveau is het (directe) belang ook veel duidelijker te schetsen. In potentie is daarmee de impact op - het inzicht in - de toekomstbestendigheid binnen de organisatie groot.

Snel schakelen

Het uitgangspunt bij een individuele aanpak is het begeleiden van de onderneming naar toekomstbestendigheid. Doordat er gesproken kan worden met de beslissers in de organisatie kunnen er grote stappen worden gemaakt in het verbeteren, verslimmen en verduurzamen van de organisatie. Tegelijkertijd hebben de circulaire veranderingen in eerste instantie impact op de individuele organisatie. Hiermee is de impact niet automatisch breder geborgd in de keten en het ecosysteem.

8.2 COLLECTIEVE VERBETERTRAJECTEN

Bij de collectieve verbetertrajecten richting toekomstbestendigheid gaat het om een groep bedrijven waarbij een breder draagvlak noodzakelijk is om tot meerwaarde te komen. Daarbij zijn zeker ook relevante verbindingen in de waardeketen van het bedrijf extreem impactvol. Ook de organisatiegraad van het bedrijventerrein kan sterk van invloed zijn om grip te krijgen op het krachtenveld en de belangen.

Breed verbinden

De kansen liggen er om meer uitwisseling van ideeën te laten ontstaan voor meer gedragen besluitvorming. Er zijn automatisch meerdere stakeholders betrokken, waardoor gesprekken vaker gaan over in hoeverre er sprake is van een gedeeld probleem. Er is niet automatisch besliskracht om samen stappen te zetten. Over het geheel genomen lijkt een collectieve aanpak meer afhankelijk van momentum en urgentie. Is er bijvoorbeeld sprake van een sterke stijging van het aantal inbraken, dan voelen ondernemers al gauw urgentie om gezamenlijk de veiligheid op het bedrijventerrein te regelen. Het gaat om zicht krijgen op de onderlinge verhoudingen, het bouwen aan netwerken, gedeelde identiteit en verantwoordelijkheid voor elkaar. Tegelijkertijd gaat het over een gedeelde toekomst en is de impact op het collectief van bedrijven groot.

8.3 KRUISBESTUIVING TUSSEN EEN INDIVIDUELE EN EEN COLLECTIEVE AANPAK

In dit project van actieonderzoek was het de bedoeling dat sleutelspelers bij de individuele trajecten de collectieve trajecten zouden kunnen aanjagen. In de praktijk is dit niet uit de verf gekomen. In dit onderzoeksproject was er geen directe verbinding tussen de trajecten bij individuele bedrijven en de collectieve trajecten op het bedrijventerrein. Het heeft een grote tijdsinvestering gevraagd om de collectieve en individuele trajecten los van elkaar tot stand te brengen, waardoor er minder ruimte was voor dwarsverbanden en kruisbestuiving tussen beide aanpakken.

Het uitvoeren van individuele en collectieve verbetertrajecten vraagt veel tijd. Het zijn immers nieuwe activiteiten voor ondernemers die dit niet gewend zijn en die naast het primaire proces uitgevoerd moeten worden. Voor een ondernemer heeft het primaire proces absolute prioriteit, waardoor met name collectieve verbetertrajecten het risico kennen niet de aandacht te krijgen die ze verdienen. Onderlinge uitwisseling en het delen van ervaringen over de collectieve en individuele trajecten kwam hierdoor minder op gang. Ook het organiseren van draagvlak voor een gezamenlijke visie voor het bedrijvenpark was tijdsintensief. Naarmate verbetertrajecten meer urgentie hebben, zullen ze meer aandacht en prioriteit krijgen. Juist als men gericht is op kruisbestuiving tussen beide sporen is het van belang een informeel element van ontmoeting te hebben. In dit onderzoeksproject was door COVID-19 de ontmoeting tussen ondernemers beperkt.

INDIVIDUEEL	COLLECTIEF	GECOMBINEERDE STRATEGIE
Maatwerk	Gedeelde aanpak	Langere doorlooptijd/ ontmoeting faciliteren
Kleinere schaal	Grotere schaal	Lokale impact/korte ketens geldt voor allebei
Ondernemingsgericht	Gebiedsgericht	Maatregelen kunnen elkaar raken
Eenvoudiger, korte termijn impact	Complexer, potentiële langere termijn impact	Je hebt impact nodig op de korte en langere termijn voor individu en collectief

Figuur 19. Synergie tussen individuele en collectieve aanpak voor duurzame transitie

Alleen een individuele of collectieve aanpak zorgt niet voor een optimaal resultaat. Wel is het goed om de synergieverwachtingen voorzichtig in te schatten. Het gaat om een doordachte balans afhankelijk van wat de startpositie is en het urgentiegevoel bij ondernemers. In sommige gevallen kunnen hulpvragen worden verbonden en zijn er specifieke individuele of collectieve kansen in het benutten van hulpbronnen en subsidies; deze financiële blik is dan helpend, want tijd is geld.



9 KANSEN VOOR DE TOEKOMST

9.1 KIJK VAN SIKA

De ondernemersvereniging SIKA heeft als doel om de belangen te behartigen van aangesloten industriekringen in de Achterhoek op het gebied van industrie, groothandel en dienstverlening. Het stimuleren van innovatie, onderlinge verbindingen en ook het verbinden van publieke en private belangen is onze rol als ondernemersvereniging. Daarbij brengt SIKA een specifiek Achterhoeks DNA met zich mee. Vanuit noaberschap willen we - als SIKA - klaar staan voor elkaar en vanuit een nuchtere aanpakkersmentaliteit bouwen aan vernieuwing en innovatie. Binnen de verschillende activiteiten die wij ontplooiën geeft dit project een inhoudelijke verdieping en verbreding van ons meerjarige ondersteuningsprogramma Achterhoek Onderneemt Duurzaam (AOD).

Samenwerking en kennisdeling

De samenwerking met het Centrum Meervoudige Waardecreatie van de HAN bood een gelegenheid om hierbij een regionale kennispartner van formaat aan ons te verbinden. De kans om met de frisse en enthousiaste studenten als professionals van morgen te werken aan praktische innovatie, spreekt ons sterk aan. De combinatie van studenten en de professionele ondersteuning van docent-onderzoekers binnen de HAN helpt om living labs in de Achterhoek vorm te geven waarin ondernemers, overheidsprofessionals en onderzoekers elkaar kunnen vinden en versterken. Dit biedt de mogelijkheid om stapsgewijs te bouwen aan een langdurige samenwerking. Juist het feit dat de HAN als publiek bekostigde organisatie geen winstoogmerk heeft, maakt haar een betrouwbare partner om dit maatschappelijke belang vorm te geven.



Enthousiasme

Vanuit SIKA bestaat dankbaarheid voor het enthousiasme en de vele deuren die zijn opengegaan in dit project. De Achterhoek is een regio die bruist van ondernemerschap en verbondenheid. We zijn getroffen door de maatschappelijke betrokkenheid en de tijd die ondernemers hebben kunnen inruimen voor dit project. Ook de dynamische en ondernemende rol van de docent-onderzoekers en studenten van het HAN Centrum Meervoudige Waardecreatie bij de uitvoering heeft ons positief verrast. 'Een frisse blik'... 'nieuwe energie'... 'een wervelwind'... 'nieuwe verbindingen'... Het zijn typeringingen tijdens de vele gevoerde gesprekken van dit onderzoeksproject.

Toekomst

SIKA heeft het gevoel dat met dit project meer 'reuring' op de bedrijventerreinen is gekomen en het 'momentum' richting circulariteit en toekomstbestendigheid nu nog meer benut kan worden. Tegelijkertijd zijn dit maar drie bedrijventerreinen waar circulariteit nu meer op de voorgrond staat. Over de hele linie is circulariteit op bedrijventerreinen in de Achterhoek nog geen gegeven en staan we als samenleving pas aan het begin van een grote transitieopgave op het gebied van circulariteit en duurzaam, toekomstbestendig ondernemerschap.

9.2 KIJK VAN DE HAN

In het HAN-SIKA-CE project is waardevolle ervaring opgedaan. Wij - als HAN - zijn dankbaar voor de vele lessen die we mochten opdoen. Richting de toekomst willen we drie richtingen benoemen waarmee het Centrum Meervoudige Waardecreatie binnen de HAN en het SIKA netwerk elkaar kunnen versterken.

Strategische samenwerking

Het HAN-SIKA netwerk heeft als gedeeld doel en gedeelde ambitie om innovatie voor toekomstbestendigheid aan te jagen in een business context. Met de vele vragen uit de praktijk biedt dit kansen voor toekomstige samenwerking. Dit vraagt om strategische visievorming voor vandaag, morgen en in de toekomst. Hoe kan er lokaal eigenaarschap ontstaan op het bedrijventerrein? Hoe kunnen koppelkansen worden verzilverd? Hoe kunnen business cases voor meervoudige waarde vorm krijgen? Wat is de visie op de rol van digitalisering in de circulaire economie, het borgen van werknemerstevredenheid en een klimaatrobuuste leefomgeving? Hier liggen gezamenlijke vragen en ambities. Eén daarvan is hoe samenwerking op een bedrijventerrein er uit kan zien, integrale planvorming en het ontwikkelen van dashboards voor de sturing op meervoudige waarde. Sturing is van belang omdat schuivende panelen in de samenleving op het bedrijventerrein af komen. Voor bedrijven kan de HAN een brugfunctie bieden in het verbinden tussen ondernemers, best practices en het ontsluiten van kennis. Studenten en docent-onderzoekers van de HAN kunnen met een brede blik kritisch denken vanuit hun rol als buitenstaander. Docent-onderzoekers kunnen doorbouwen op de inhoudelijke analyses van studenten door langjarig betrokken te zijn en kennis te combineren en aan te vullen. We beogen met de studenteninzet bij te dragen aan het behoud van talent in de regio als door hen te laten kennismaken met de Achterhoek als innovatieve en ontwikkelingsgerichte regio. De Steck (Doetinchem) vormt hierbij voor de HAN een ambassade in de Achterhoek. Vanuit deze uitvalsbasis kunnen nieuwe projecten vorm krijgen.

Op weg naar innovatie

Eén van de rollen waar de HAN aan hoopt bij te dragen is het verbinden van bedrijven rond innovatie voor de wereld van morgen. Vanuit een gevoel van urgentie voor de enorme opgave in de verschillende transities hoopt de HAN een bijdrage te kunnen leveren door bedrijven te

helpen met innovatievraagstukken. Hierbij zou de HAN bijvoorbeeld een faciliterende rol kunnen spelen in kennisdeling, communicatie, samenwerking en onderling verwachtingsmanagement. Daarmee zou de tandem van de HAN en het SIKA netwerk kunnen bijdragen aan ondernemer-inclusieve oplossingen voor duurzaam ondernemerschap. Gedacht kan worden aan opzet van trainingen, podcasts en inspiratieseminars.

Verbinden op de inhoud

Door het project is een voorzichtig netwerk ontstaan met ondernemers en ambtenaren op de bedrijventerreinen. Door dit onderzoeksproject weten we beter wat we aan elkaar hebben. We hopen dat voor ondernemers, ambtenaren en parkmanagement de toegang tot studenten bijdraagt aan actuele kennis, tijd en ruimte om vooruit te kijken. Voor de HAN levert SIKA een netwerk om kennis te delen en op te schalen. Ook levert SIKA de afstudeer- en onderzoeksplaatsen 'in de praktijk'. Op weg naar de nieuwe economie met reële uitdagingen, afwegingen en risico's biedt het SIKA netwerk inspiratie en een reality check voor de studenten en docent-onderzoekers van de HAN. De ervaringen van ondernemers en ambtenaren bieden waardevolle casussen voor studentonderzoek. Uitgangspunt is dat studenten, onder goede begeleiding, positief kunnen bijdragen aan draagvlak voor verbetering en afstemming tussen de stakeholders op het bedrijventerrein. Afhankelijk van de behoeften van de stakeholders in de Achterhoek willen we graag bijdragen aan het versterken van een collectieve aanpak op het bedrijventerrein. Daarnaast is ook het ondersteunen bij specifieke uitdagingen in (de keten van) de maakindustrie en de CSRD in de toekomst een mooie kans. Zo bouwen we samen aan het bedrijventerrein als ecosysteem met kansrijke kiemen voor toekomstbestendigheid.

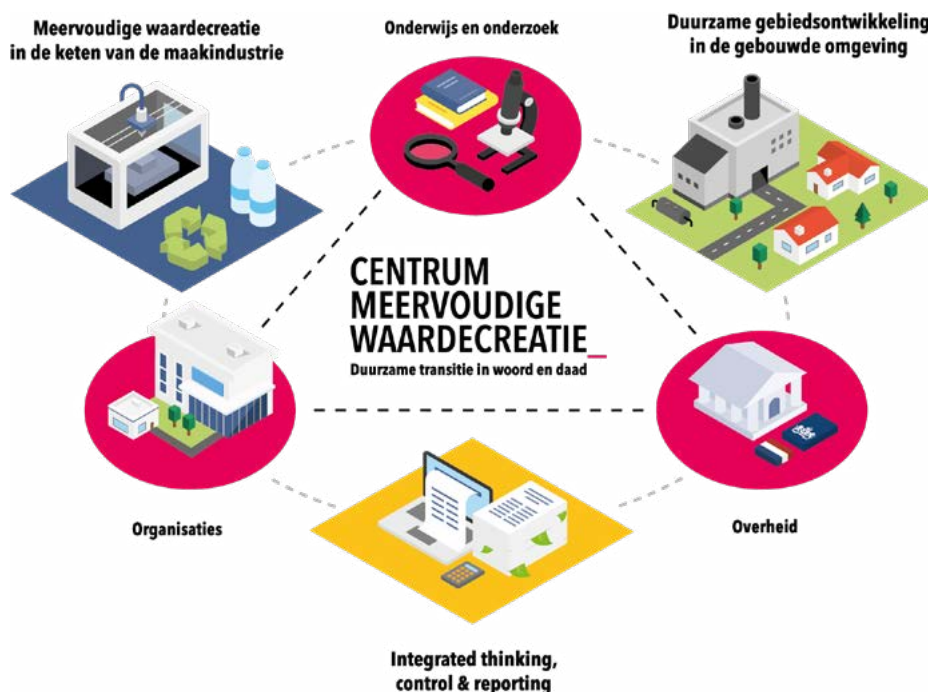






WAAROM DEZE PUBLICATIE?

Eén van de focusthema's in het praktijkgerichte onderzoek van het HAN Centrum Meervoudige Waardecreatie is 'Duurzame gebiedsontwikkeling in de gebouwde omgeving'. Onderdeel van dit focusthema is het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek voor de beroepspraktijk. Het SIKAnetwerk in de Achterhoek is één van onze strategische partners in dit praktijkgerichte onderzoek.



COLOFON

Auteur rapport:
Dr. Frank J. de Feijter

Verwijzen: F.J. de Feijter (2022). Toekomstbestendige bedrijventerreinen in de Achterhoek. Kansrijke kiemen in het ecosysteem. HAN-SIKA-CE project. HAN University of Applied Sciences: Arnhem.

© 2022 Frank de Feijter

De volgende HAN-collega's willen we expliciet bedanken voor hun bijdrage aan het HAN-SIKA-CE-project: Arnold Wijbenga, Rob Westerdijk, Huub Schoenaker, Desmond Hulsteijn, Dick Bos en Jaro Ekstijn. De volgende SIKAnetwerk-collega's willen we expliciet bedanken: Jan Straatman, Rinus Smet en Willy Smit.

We willen de provincie Gelderland, de gemeenten Berkelland, Oost-Gelre en Doetinchem en 8RHK-Ambassadeurs bedanken voor hun financiële bijdrage.

OPEN UP NEW HORIZONS.



DUURZAME GEBIEDSONTWIKKELING IN DE GEBOUWDE OMGEVING

Het focusthema duurzame gebiedsontwikkeling is onderdeel van het Centrum Meervoudige Waardecreatie van de HAN University of Applied Sciences.

- dr. Frank de Feijter - themaregisseur Duurzame gebiedsontwikkeling
- frank.defeijter@han.nl