

CO-CREATIE OP HET BEDRIJVENTERREIN

**ZAAIEN, KIEMEN EN
OOGSTEN**

**PROJECT - SAMEN BETER
FRANK DE FEIJTER**



HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

CENTRUM
MEERVOUDIGE
WAARDECREATIE

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD SAMENVATTING

1 CO-CREATIE OP HET BEDRIJVENTERREIN

1.1 Urgentie van co-creatie op het bedrijventerrein	4
1.2 Aanjagers voor publiek-private samenwerking	5
1.3 Praktijkvragen rondom strategie, verbinding en realisatie	10
1.4 Theoretisch kader: co-creatie in een business ecosysteem	11
1.5 Methodische aanpak en opbouw van de publicatie	12

2 STRATEGIE - TOEKOMSTBESTENDIGE WAARDECREATIE 24

2.1 Aanpak voor een toekomstbestendige propositie	27
2.2 Aanpak voor een toekomstbestendig programma	30
2.3 Aanpak voor toekomstbestendige sturing	33
2.4 Synthese toekomstbestendige waardecreatie	36

3 VERBINDING - COLLECTIEF EIGENAARSHIP 39

3.1 Aanpak voor 'collectief' organiseren	42
3.2 Aanpak voor 'collectief' faciliteren	46
3.3 Aanpak voor 'collectief' transformeren	49
3.4 Synthese collectief eigenaarschap	52

4 REALISATIE - INNOVATIEVE KOPPELKANSSEN 55

4.1 Aanpak voor innovatieve niches	58
4.2 Aanpak voor een innovatieve leefomgeving	61
4.3 Aanpak voor innovatieve ketennetwerken	64
4.4 Synthese innovatieve koppelkansen	67

5 DRIE CO-CREATIEROLLEN IN HET ECOSYSTEEM 70

5.1 De strategische systeemdenker	73
5.2 De verbindende coalitiebouwer	78
5.3 De realiserende doener	83
5.4 Synthese drie co-creatierollen in het ecosysteem	88

6 EEN TOEKOMSTBESTENDIG BEDRIJVENTERREIN 90

6.1 Co-creatie op het bedrijventerrein	91
6.2 Synthese van de drie fundamentele vragen	93

LITERATUUR 96 COLOFON 97

VOORWOORD

Negen gemeenten en drie provincies, Fontys Hogeschool, VNO-NCW, Stec Groep, CLOK, SKBN, Ginder en het Centrum Meervoudige Waardecreatie (CMW) van de HAN University of Applied Sciences hebben een praktijkgericht actieonderzoek uitgevoerd: 'Samen Beter' (2022-2024).

De maatschappelijke opgave van het bedrijventerrein vraagt om **samen te werken over de eigen organisatiegrenzen heen** vanuit visie, verbinding en veerkracht. Om impact te maken in de circulaire economie, de energietransitie, klimaatbestendigheid en gezondheid zijn nieuwe publiek-private samenwerkingsvormen nodig die effectief, innovatief en toekomstbestendig zijn. Vanuit deze aanleiding is het doel van dit onderzoeksproject om overheden en bedrijven een gefundeerd kader te bieden voor hun **handelingsopties** om bestaande bedrijventerreinen stap voor stap te transformeren naar toekomstbestendigheid. Daarmee wordt aangesloten op het invloedrijke advies rond bedrijventerreinen van de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (2023) om te bouwen aan een **professionelere organisatie** op het bedrijventerrein. De empirische basis voor deze publicatie ligt bij de georganiseerde bedrijventerreinsafari's alsook praktijkgericht actieonderzoek op bedrijventerreinen in Gelderland, Brabant en Limburg onder uitvoering van Dankeld Vanmeenen (Fontys), Arnold Wijbenga (HAN) en ondergetekende.

Deze publicatie illustreert de kracht van een **methode van co-creatie voor strategie, verbinding en realisatie** van een toekomstbestendig bedrijventerrein als ecosysteem. Het biedt reflectie waarom een

strategie met het oog op toekomstbestendige waardecreatie in een toekomstbestendig ecosysteem helpend kan zijn om de perspectieven en opgaven van publieke en private stakeholders te verbinden. Deze strategie ondersteunt een procesaanpak over hoe collectief eigenaarschap op het bedrijventerrein tot stand kan komen, inclusief een ontwikkelkader voor inter-organisatorische samenwerking. Uiteindelijk kristalliseert deze co-creatie zich uit in het realiseren van wat op basis van innovatieve koppelkansen de collectieve businesscases op het bedrijventerrein zijn.

Qua opbouw staat na een algemene introductie van **co-creatie door ecosysteemontwikkeling** in hoofdstuk 1 een verdere uitwerking van de methode van co-creatie centraal in de ontwikkeling van een strategie met het oog op 'toekomstbestendige waardecreatie' (hoofdstuk 2), de verbinding in 'collectief eigenaarschap' (hoofdstuk 3) en de realisatie van 'innovatieve koppelkansen' (hoofdstuk 4). Hoofdstuk 5 vormt een hoofdstuk waarin de verschillende lijnen worden samengebracht in drie teamrollen voor co-creatie gevolgd door de afsluiting in hoofdstuk 6 met het antwoord op de hoofd- en deelvragen.



Arnhem, 22 februari 2025
Frank de Feijter, HAN Projectleider Samen Beter

SAMENVATTING

Bedrijventerreinen spelen een sleutelrol in het creëren en faciliteren van werkgelegenheid, bevorderen van innovatie en de productie van goederen en diensten. Daarnaast zijn ze ook van groot belang voor de realisatie van het Klimaatakkoord. Hiervoor hebben bedrijventerreinen in de afgelopen periode niet de aandacht en ondersteuning gekregen die ze verdienen. De ruim 3500 bestaande bedrijventerreinen hebben meer ondersteuning nodig om hun **duurzame potentie als 'collectief'** volledig te benutten. Immers, veel maatregelen in het kader van de circulaire economie, energietransitie en klimaatadaptatie vragen overheden en bedrijven om georganiseerd samen te werken in een proces van co-creatie. In dit co-creatieproces wordt het 'fundament' gelegd voor publiek-private samenwerking. Het gaat hierbij om het formuleren van een **strategie** voor de lange termijn die antwoord geeft op de vraag waarom het bedrijventerrein 'toekomstbestendig' wil zijn. Dit is ondersteunend aan hoe overheden en bedrijven samen in **verbinding** een community vormen. Deze community kan innovatieve en impactrijke businesscases onderzoeken en bijdragen aan **realisatie**. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van een Bedrijven Investeringszone (BIZ) om samen een restmaterialendepot als circulaire hub op te zetten.

Dit rapport is relevant in het debat over:

- 1** Noodzaak van een professionelere organisatie van bedrijventerreinen
- 2** Beter, slimmer en duurzamer benutten van bestaande bedrijventerreinen
- 3** Energiehubs en op termijn circulaire hubs
- 4** Onderbouwing van fysieke ruimtevrage voor (circulaire) economie

- 5** Potentie van het bedrijventerrein in het faciliteren van transitie
- 6** Mogelijkheden voor klimaatadaptatie op het bedrijventerrein
- 7** Omgaan met juiste bedrijf op de juiste plaats (incl. Nimby)
- 8** Noodzaak van substantiële fondsvorming
- 9** Ruimtelijke kwaliteit op het bedrijventerrein door slimme, schone en sociale innovaties
- 10** Belang van 'zachte' factoren bij het bedrijventerrein, zoals gezondheid

Het realiseren van een toekomstbestendig bedrijventerrein is geen eenvoudige opgave. De aanpak is nu veel te vaak een 'u vraagt - wij draaien'-aanpak. Te vaak wordt gebruik gemaakt van losse initiatieven, waarbij overheden en bedrijven aan de duurzaamheidsopgave werken zonder onderling 'het goede gesprek' te voeren. Dit maakt het risico op een beperkende (tunnel)visie levensgroot. Dit rapport biedt een integrale en **doordachte methode om met strategie, verbinding en realisatie** de complexe opgave op het bedrijventerrein te structureren, te ordenen en te ontrafelen. Hiermee wordt recht gedaan aan het veelzijdige karakter van de duurzaamheidsopgave op het bedrijventerrein, de menselijke kant bij transitieprocessen en de noodzaak om daadwerkelijk duurzame impact op het bedrijventerrein te realiseren. Dit rapport wil aanjagers - parkmanagers, beleidsadviseurs, bedrijventerreinbesturen - **helpen met reflecteren** door krachtige en relevante vragen aan te reiken. De gedachte achter deze funderende vragen is dat het interessante richtingaanwijzers zijn voor toekomstbestendigheid, die per bedrijventerrein betekenis moeten krijgen, zonder als blauwdruk voorschrijvend, directief of belerend te willen zijn.

Er bestaat immers geen blauwdruk of stappenplan dat overal werkt. Zes adviezen vormen de kern:

STRATEGIE

- 1 Ontwikkel een concreet toekomstbeeld
- 2 Creëer een routekaart voor planeet, mens en economie

VERBINDING

- 3 Initieer een samenbindende organisatie
- 4 Bouw een wederkerig netwerk

REALISATIE

- 5 Zoek een krachtige niche als innovatieversneller
- 6 Maak een businesscase voor planeet, mens en economie

1 ONTWIKKEL EEN CONCREET TOEKOMSTBEELD

De urgentie voor strategische samenwerking wordt versterkt door een diep besef van de noodzaak dat overheden en bedrijven moeten samenwerken om de grote vraagstukken op het bedrijventerrein, zoals netcongestie en hittestress, op te lossen. Dit kan een fundament bieden voor een **gezamenlijke propositie**, inzet en commitment op basis van gedeelde belangen en ambities. Het helpt om de beoogde bijdrage aan collectieve duurzaamheidsambities als 'stip aan de horizon' expliciet te maken. De Sustainable Development Goals (SDG's), zoals onderzocht bij bedrijventerrein Willem-Alexander in Roermond kunnen daarbij helpen om een gezamenlijke taal te vinden. Concrete uitgangspunten met een plan van aanpak dragen bij aan een 'publiek-privaat' teamgevoel en een gedeelde taal in de samenwerking. Deze zaken kunnen landen in een meerjarenplan binnen een Bedrijven Investeringszone (BIZ). Concrete doelen op de (middel)lange termijn, bijvoorbeeld een energiehub,

terreinvergroening of gezamenlijk reststroomverwerking binnen drie jaar helpen om 'effectief en efficiënt te schakelen'.

Een toekomstbestendig bedrijventerrein is niet vaag en abstract, maar krijgt concrete invulling door het vaststellen van **randvoorwaarden en organisatorische inbedding** voor bijvoorbeeld collectieve piepschuim-inzameling of een elektrisch laadplein. Het creëren van een toegankelijk platform, het vaststellen van een concreet tijdpad verankerd in een vaststaande overlegstructuur en duidelijke verantwoordelijkheden helpen. Het vaststellen van de (mijlpalen van de) verschillende collectieve verbeteragenda's borgt de verbinding tussen bedrijven en overheden. Dit vormt de onderlegger voor de 'hobbelige weg' naar realisatie. Het geeft grip op de duurzame propositie van (het collectief van) bedrijven en de overheid in haar bijdrage aan milieudoelen, duurzaam verdienvermogen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gaat hier ook om het structureren van een meerjarig commitment, zowel in financiële zin als in uitvoeringscapaciteit, voor een toekomstbestendig bedrijventerrein.

2 CREËER EEN ROUTEKAART VOOR PLANEET, MENS EN ECONOMIE

Gezamenlijke uitvoeringsprogramma's op een bedrijventerrein hebben per definitie te maken met een diversiteit aan stakeholders. Voor een 'brede' inbedding van **programmatisch werken** is het van belang om de verschillende stakeholderbelangen te erkennen en waarderen. De kansen en risico's van de circulaire transitie kunnen worden blootgelegd door inzicht in zowel de harde materiële en financiële kant als in de zachte kant van strategische programmaondersteuning. Een completer beeld ontstaat door inzicht in materiaalstromen, organisatie-betrokkenheid, scheidingswijze, afvalcontracten, en KPI's van bedrijven en reststroomverwerkers mee te nemen. Daarnaast zijn ook de werk-

gelegenheid voor bijzondere doelgroepen, biobased materiaalopties, korte ketenpotentieel en gezondheid van belang. Aan elke collectieve duurzaamheidsmaatregel zit een ecologische, sociale en economische dimensie. Inzicht hierin vergroot de kansen voor een circulaire materialenhub.

Een routekaart voor een toekomstbestendig bedrijventerrein wordt beter door het **toekomstbestendig sturen** met ecologische, sociale en economische kansen en risico's op basis van impact monitoring bij de strategische verbeterthema's. Een voorbeeld van impact monitoring is de dubbele materialiteitsscan, gebaseerd op Europese regelgeving in de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Dit biedt een kader voor strategisch risicobeheer en sturing op de korte, de middellange en de lange termijn. Door dit integrale toekomstscenario, bijvoorbeeld in een Green Deal zoals op TPN-West in Nijmegen, te linken aan provinciale, landelijke en Europese subsidie- en uitvoeringsprogramma's, kan toekomstbestendig leiderschap een structurele vorm krijgen en kan er efficiënter worden gewerkt. Voor het realiseren van impactrijke hubs en incubators is langjarig commitment nodig, gebaseerd op onderlinge afstemming, draagvlak en beschikbare menskracht.

3 INITIEER EEN SAMENBINDENDE ORGANISATIE

Elk bedrijventerrein heeft baat bij een 'collectieve organisatiestructuur' om tot gezamenlijke projecten te komen. Het meest cruciaal voor deze samenbindende kwaliteiten is de **lokale slagkracht** van het bedrijventerreinteam om acties te ondernemen. Een collectieve organisatie, vanuit de overheid en bijvoorbeeld een parkmanagement, een vereniging of een BIZ, met ondersteuning van een hogeschool, kan functioneren als een inspiratieloket. Het moet duidelijk zijn dat de haalbaarheid en duurzame potentie sterk stijgt door een sterk

betrokken netwerk, het grotere kennisniveau, inzicht in potentiële subsidieprogramma's, juridische kaders en best-practices (zie ook Schep & Pen, 2024). Door vanuit het 'collectief' procesbegeleiders in te zetten, ontstaat coalitievorming en zicht op lokale koplopers.

Samenhangend en doelgroepgericht communiceren op het bedrijventerrein is nodig omdat er sprake is van veel clubjes, subsidiepotjes en gefragmenteerde projecten. Het omgaan met onderliggende gevoeligheden is hierbij van groot belang. Het collectief benutten van lokale reststroomverwerking en beschikbare energie vraagt ondernemers om flexibiliteit en beslissingsruimte in te leveren. De bedrijventerreinen in Venlo laten zien dat de lokale ondersteuning van **organiserend vermogen**, afhankelijk van de mate van organisatiegraad en de verbindingsgremia op het bedrijventerrein, een meer operationeel, dan wel een tactisch en strategisch karakter heeft. Deze lokale ondersteuning groeit door financiële draagkracht, bijvoorbeeld via een regelgevend kader waarin de OZB-inkomsten van het bedrijventerrein terugvloeien naar het bedrijventerrein.

4 BOUW EEN WEDERKERIG NETWERK

In de quadruple helix (bedrijven, overheden, consumenten en kennisinstellingen), zoals bij Brainport Eindhoven, is onderling **vertrouwen** de innovatiemotor om op het bedrijventerrein stappen te kunnen zetten. Als er sprake is van een duurzame vorm van wederkerigheid – waarin zowel bedrijven als overheden iets halen en brengen – is de grootste kans om het 'collectieve' vliegwiel in beweging te krijgen. Dit kan bijvoorbeeld via een Green Deal. De aanpak van de gemeente Duiven laat zien dat hiervoor zowel persoonlijk informeel contact – gemeente en het parkmanagement moeten een gezicht hebben – alsook formeel contact van cruciaal belang is. Voor oplossingen

voor netcongestie is bijvoorbeeld gezamenlijke contract- en coöperatievorming noodzakelijk. Dit komt heel precies.

Wederkerigheid in de quadruple helix op het bedrijventerrein uit zich ook in een krachtig en wijdvertakt partnernetwerk dat wordt ingezet om kennis, sociale innovatie en financiële resources te organiseren. **Iedere partner in zijn kracht** levert zijn unieke bijdrage aan het (politieke) draagvlak. Inzet van lokale partners uit de regio, bijvoorbeeld bij vergroening, biedt evenzeer kansen. Zo kunnen korte ketens ontstaan en wordt maatwerk en efficiency beter mogelijk gemaakt. Met de steun van wethouders, gedeputeerden én omwonenden kan het bedrijventerrein zich nog beter positioneren. Bewoners kunnen bijdragen aan de haalbaarheid van circulaire businesscases, duurzame mobiliteit of energie-opwek oplossingen. Daarbij speelt de onderwijswaaier een belangrijke rol in relatie tot de regionale human capital agenda.

5 ZOEK EEN KRACHTIGE NICHE ALS INNOVATIEVERSNELLER

Voor collectieve businesscases moeten de unieke ruimtelijke kenmerken van het bedrijventerrein en de behoeften van de gebruikers optimaal worden gematcht. Er is geen behoefte aan eenheidsworst, maar juist aan het benutten van het **unieke karakter** van de bedrijfslocatie/ bedrijventerrein én van de gebruikers. De bedrijven en gemeente kunnen - bijvoorbeeld bij de plannen voor een circulaire kade in Roermond - de ruimtelijke kwaliteit borgen met circulaire materialen én met aandacht voor biodiversiteit, biobased materialen, ontmoeting en ontspanning. Een aanwezige afvalverwerker of een bedrijf met een zonnepark of windmolens kan zijn/haar innovatieve nichekwaliteit beschikbaar stellen voor lokale bedrijven en omwonenden alsook een locatie met een hoge milieucategorie voor circulaire bedrijvigheid. Eventuele overlast kan worden tenietgedaan door het landschappelijk

inpassen van circulaire bedrijvigheid met overgangszones en vergroening.

Gemeentelijk beleid zou duurzaam ondernemerschap nog meer kunnen aanjagen door 'pilotzones' voor innovatieve koppelkansen te realiseren. Door te sturen op circulaire bedrijvigheid en hubvorming op bepaalde plekken kan de gemeente een proactieve rol pakken. Daarbij kunnen gemeenten in uitvoeringsplannen en aanbestedingen **slimme crossovers** maken tussen circulair beleid met een financiële businesscase die ook een sociaal karakter heeft. Aangeraden wordt om verantwoordelijkheden voor kosten, beheer en logistiek heel duidelijk uit te werken. Helderheid en beleidszekerheid is noodzakelijk voor de collectieve businesscase. De businesscase wordt ook sterker door mensgerichte innovaties. Denk hierbij aan een ambachtscentrum waar elektronica wordt gescheiden en gesorteerd door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt of rubberrecycling met inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

6 MAAK EEN BUSINESSCASE VOOR PLANEET, MENS EN ECONOMIE

Een **brede waardecreatie** draagt bij aan de haalbaarheid van collectieve verbeterinitiatieven op het bedrijventerrein. De meerwaarde van de onderzochte circulaire pilots zit niet enkel in een efficiënter materiaalgebruik (of hoger op de R-ladder komen), maar ook in imago, talent aantrekken en behouden. Hittestress, wateroverlast, maar ook materiaalafhankelijkheid zijn reële risico's voor bedrijfsgebouwen en de bedrijfsomgeving. Dit maakt dat klimaatbestendigheid en gezondheid/welzijn belangrijke overkoepelende thema's zijn. Het combineren van slimme, schone en sociale aspecten in businesscases heeft ook betrekking op de regionale condities voor kleinschalige circulaire materiaalstromeninzameling. Deze businesscases hebben opschaling

naar bovenregionale schaal nodig. Businesscases kunnen sterk worden verbeterd door (keten)partnerschappen, inzet op digitalisering en het expliciet maken van de maatschappelijke waarde.

Voor het waarmaken van de circulaire transitie is een **tastbaar hub-landschap** met fysieke knooppunten en multimodale ontsluitingsroutes (via weg en water) nodig (zie ook Rood et al. 2024). Onderzoek in de Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen laat zien dat het gaat om fysieke ruimte voor circulaire opslag, verwerking en een digitale ontsluiting. Een belangrijk advies is om aan te sluiten op lopende initiatieven en deze te versterken en faciliteren. Door innovators regionaal te laten samenwerken in reststroomverwerking, energievoorziening en duurzame businessmodellen ontstaat de mogelijkheid om knowhow te combineren en transportkosten te beperken door korte(re) ketens. Dit draagt in de praktijk bij aan regie over grondstoffen, energie en unieke transitievaardigheden. Grotere gemeenten kunnen met deze kennis en expertise kleinere gemeenten mee op sleeptouw nemen. Door gericht te zijn op de unieke context van het bedrijventerrein kunnen specifieke functies worden geoptimaliseerd en een efficiënter ruimtegebruik worden gerealiseerd.



1 CO-CREATIE OP HET BEDRIJVENTERREIN

Voor een toekomstbestendig bedrijventerrein moeten bedrijven, intermediairs en overheden op strategisch, tactisch en operationeel niveau samenwerken als een hecht collectief om tot realisatie van hun duurzame ambities te komen. Het 'collectief' op een bedrijventerrein vormt als community een business ecosysteem. In het vormen van een business ecosysteem bieden een toekomstbestendige waardecreatie, collectief eigenaarschap en innovatieve koppelkansen een invalshoek voor respectievelijk het waarom, het hoe en het wat. In de praktijk gebeurt dit op te weinig plekken. Helaas blijkt maar 25% van de terreinen professioneel georganiseerd. Dit noodzaakte het RLI-advies (2023) te komen tot een verplichting van de vorming en professionalisering van de bedrijventerreinorganisatie.

1.1 URGENTIE VAN CO-CREATIE OP HET BEDRIJVENTERREIN

VEELOMVATTENDE EN COMPLEXE OPGAVE

Publiek-private samenwerking op het bedrijventerrein komt moeizaam tot stand. Veel bedrijven zijn volledig gefocust op hun primaire productieproces en zijn financieel gedreven. Daarbij zien ze grote uitdagingen op zich afkomen: netcongestie, personeelsverlies, waterschaarste, materiaaltekorten, hittestress, ruimtegebrek, digitalisering en strengere wet- en regelgeving. Veel bedrijven weten niet op welke wijze collectieve samenwerking daarbij kan helpen. Veel bedrijventerreinen hebben een minimale collectieve organisatie, zoals parkmanagement of een ondernemersvereniging. Een lage organisatiebetrokkenheid, een vrijblijvend karakter en een gebrek aan financiële middelen maakt het uitdagend om als 'collectief' professioneel samen te werken. Daarbij is er grote variëteit in omvang, type bedrijvigheid en duurzame mindset. Het contact met overheden is vaak ad hoc en de vertrouwensbasis ontbreekt.

Vanuit het Rijk, de provincie en de gemeente krijgt de ondersteuning van collectieve samenwerking op het bedrijventerrein nog onvoldoende aandacht. Het thema 'werken' moet opboksen tegen thema's als 'wonen', 'zorg' en 'infrastructuur' die ook hoog op de politiek-bestuurlijke agenda staan. Vanwege haar rol in vergunningsverlening en stimulering van de lokale economie en duurzaamheid heeft de gemeente een sleutelpositie in de overkoepelende regie rond het bedrijventerrein. De meest zichtbare overheidsprofessional zit in veel gevallen bij de afdeling Economische zaken of Ruimtelijke ordening in de rol van adviseur Werklocaties. Deze persoon is vaak de relatiemanager voor meerdere bedrijventerreinen en een groot aantal bedrijven. Hier is de grootste bottleneck dat het overzicht en relevante data van bedrijven en hun aandachtspunten ontbreken door een gebrek aan tijd, ondersteuning en financiële middelen.

Daarbovenop is er binnen gemeenten weinig continuïteit door inhuur en uitval. Dat leidt tot een gebrek aan capaciteit, kennis en ervaring om het verduurzamingsproces op het bedrijventerrein als collectief vorm te geven. Ook de vergunningsverlening bij collectieve verbeterplannen op het bedrijventerrein is vaak een tijdrovend en intensief traject.

De ruim 3500 bedrijventerreinen in Nederland bieden niet alleen meer dan 30% van de werkgelegenheid maar met > 80.000 hectare ook enorme potentie voor de toekomstbestendige gebouwde omgeving. Ambities rond energie, vergroening, natuurlijke en circulaire materiaalstromen, gezondheid en ruimtelijke kwaliteit komen hier samen. Dit maakt de benodigde competenties van de publieke of private aanjager van collectieve samenwerking veelomvattend. Daarbij zijn de transitieagenda's rond circulariteit, klimaat, energie en welzijn weliswaar urgent voor ambtenaren en ondernemers, maar vraagt het om een brede organisatiebetrokkenheid om deze potentie op een bedrijventerrein te kunnen oogsten. Waar het vroeger alleen ging om 'schoon, heel en veilig' zijn bedrijventerreinen nu ook een draaischijf in de maatschappelijke transitie naar brede welvaart. Door deze grote ambitie en het grote aantal private en publieke stakeholders met ieder hun belangen is de realisatie van businesscases voor deze duurzame ambities complex (wicked problem). Deze complexe opgave speelt in een context van een gebrek aan tijd, capaciteit en beperkte publieke en private middelen.

ONDUIDELIJKE ROL VAN PUBLIEKE EN PRIVATE AANJAGERS

Voor de aanjagers van collectieve samenwerking - beleidsadviseurs, parkmanagers, bedrijventerreinbestuurders - is het zoeken om van woorden naar daden te komen. Er is vaak geen duidelijk beeld van de gewenste aanjaagmethodiek, publiek-private samenwerking en de strategische doelen op het bedrijventerrein. Het probleem is dat voor een concreet eindresultaat (onder andere) inhoudelijke denkkracht,

samenwerkingsbudgetten en uitvoeringsplannen bij elkaar moeten komen. Collectieve aanjagers lijken als 'grenswerker'¹ zowel een strateeg, een verbinder als een doener te moeten zijn. Dit terwijl ambtenaren en ondernemers druk ervaren en de ondersteuning vastloopt of 'piept en kraakt'. Daarbij is de 'sense of agency' niet altijd duidelijk. Er is een zoektocht om op strategisch niveau te kunnen acteren, de organisatiegraad op het bedrijventerrein te kunnen verhogen en het vinden van een handelingsperspectief voor collectieve businesscases.

1.2 AANJAGERS VOOR PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING

EEN FUNDAMENTELE AANPAK VAN CO-CREATIE

De potentie van publiek-private samenwerking vormde voor de betrokken partijen in het Samen Beter consortium de aanleiding om te zoeken naar de fundamentele bouwstenen die bijdragen aan organiserend vermogen, organisatiegraad en co-creatie op het bedrijventerrein. Door als consortium onderzoek te doen op bedrijventerreinen in Gelderland, Brabant en Limburg en op bezoek te gaan bij koplopende bedrijventerreinen zijn drie behoeften: strategie, verbinding en realisatie, boven tafel gekomen. Bij alle bezochte koplopende bedrijventerreinen is een publiek-private samenwerking met een stevig verankerde strategie en een sterke collectieve organisatie die de verbinding legt tussen overheden en bedrijven om zo daadwerkelijk collectieve verbeteracties voor duurzaamheid te kunnen realiseren.

KOPLOPERS IN CO-CREATIE & SAMENWERKING

Er ontstaat de laatste jaren een groep van koplopers bij bedrijven en overheden om het 'momentum' te verzilveren voor samenwerking op het bedrijventerrein. Deze bedrijven hebben zo'n grote crisis doorgemaakt dat het noodzaak is om gezamenlijk de schaarste in energie, personeel, materialen, fysieke ruimte en water aan te gaan op het bedrijventerrein. Er ontstaat onder druk zicht op collectieve energieoplossingen, duurzame mobiliteitshubs en lokale materiaalketens. Samenwerken is van levensbelang voor deze koplopers om te kunnen versnellen in de duurzaamheidstransitie, en zich te kunnen aanpassen aan snel veranderende markten, wet- en regelgeving en trends in de samenleving. Daarnaast biedt co-creatie en collectieve samenwerking een onderlegger voor de 'licence to operate' van bedrijven en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit is gunstig in de strijd om nieuw jong talent. Ook voor gemeenten en andere overheden wordt het belang van het bedrijventerrein steeds groter. Koplopende gemeenten zetten zich, gedreven door het Klimaatakkoord, in voor circulaire bouw hubs en materialendepots op het bedrijventerrein. Ook de inzet op vergroening van bedrijventerrein helpt tegen hittestress. Samen met bedrijven bouwen overheden aan energiehubs en businesscases voor warmtenetten vanuit het 'collectief' op het bedrijventerrein.

¹ Een (boundary spanners) genoemd (Trevillion, 1991) is een bruggenbouwer in een community die door relationele en interpersoonlijke vaardigheden groepen, (afdelingen van) organisaties met elkaar verbindt en samenwerking bevordert.

BEST PRACTICE STRATEGIE

Eén van de krachten van Industriepark Kleefse Waard (IPKW) in Arnhem is de duidelijke toekomstbestendige propositie gericht op cleantech. Deze focus geeft richting als wenkend perspectief voor het bedrijvenpark. Vanuit het adagium 'je moet kiezen om gekozen te worden' zijn voortdurend concrete doelen gesteld die zijn geijkt op de ambitiekaders en onderliggende kernwaarden. Er is een actieve professionele collectieve organisatie, die verbindingen legt tussen de deelnemende organisaties, programmatisch werkt en snel anticipeert op nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld rond waterstof, decentrale energienetwerken en klimaatbestendigheid. Hierin wordt nauw samengewerkt met overheden, zoals bijvoorbeeld met de Omgevingsdienst rond laboratriaproeven. Door de brede communicatiemix op basis van gehoste events, rondleidingen, de website en een app die 'het verhaal van IPKW' vertelt ontstaat een gezamenlijke taal en branding van IPKW. In nauwe samenwerking met de provincie, de Economic Board & Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen, gemeente Arnhem en de HAN University of Applied Sciences wordt via het op IPKW gelegen Connectr in de Triple Helix samengewerkt aan het sturen op duurzaam innovatief vermogen. De aandacht voor een aantrekkelijke werkomgeving is hierbij ook versterkend voor de toekomstbestendige waardecreatie en de gezamenlijke toekomst van het industriepark.

Figuur 1. Best practice Industriepark Kleefse Waard (Bedrijventerreinsafari Samen Beter, 19 november 2024)

BEST PRACTICE VERBINDING

Eén van de grootste succesfactoren van bedrijventerrein Lage Weide in Utrecht is dat de collectieve publiek-private samenwerking wordt georganiseerd vanuit een actieve ondernemersvereniging met visie en daadkracht. Het professionele parkmanagement biedt een belangrijke faciliterende rol door in talloze ontmoetingen voortdurend de behoeften van de gebruikers te bedienen. Onderlegger van het succes is een krachtige collectieve organisatiestructuur met een ondersteunende Bedrijven Investeringszone en een ondernemersfonds. Daarbij zijn onder andere de gemeente Utrecht en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) via een pilotprogramma aangehaakt als strategische partners voor kennis, infrastructuurontwikkeling en fondsen. Discipline-overstijgend samenwerken krijgt vorm door als grote en kleine bedrijven, de gemeente Utrecht en andere partners samen te werken aan een brede waaier van concrete projecten rond bijvoorbeeld duurzame mobiliteit, maar ook vergroening. In relatie tot collectief beheer is er aandacht voor zowel de harde, zakelijke kant alsook de relationele kant in community ontwikkeling en business development. Daarnaast worden de kleine en grote successen van collectieve verduurzaming gedeeld op fysieke bijeenkomsten en digitale platforms. Samenwerking en uitvoeringskracht dragen bij aan een combinatie van quick wins en toekomstbestendige waardecreatie.

Figuur 2. Best practice bedrijventerrein Lage Weide (Event Rabobank, 8 mei 2023)

BEST PRACTICE REALISATIE

Eén van de successen van bedrijventerrein Ecofactorij in Apeldoorn is dat het collectief van bedrijven aan de realisatie van een toekomstbestendig collectief energiesysteem is begonnen vanuit een sterke lokale nichebehoefte en specifiek energieprofiel van de lokale bedrijven. Vervolgens hebben ze de kans die zij kregen van de gemeente Apeldoorn om een decentraal energienetwerk als proeftuin te mogen uitrollen met beide handen aangegrepen. Door te gaan van 'denken' naar 'doen', heeft het lokale collectief van bedrijven in korte tijd een praktijkinnovatie waargemaakt. Het slimme, collectieve organisatiemodel waarbij alle bestaande en binnenkomende grondeigenaren via aanschaf van de grond automatisch lid zijn van de coöperatie is hierbij een waardevolle mogelijkmaker van de transitie. Aan de coöperatie is een contributie gekoppeld waardoor een robuuste en professionele vorm van collectieve organisatie met investeringskracht is ontstaan. De rijk aanwezige expertise rond energienetwerken onder de deelnemers, maar ook de durf om te ondernemen heeft geleid tot ruimtelijke transformatie en een innovatieve leefomgeving waarin nieuwe kabels en energie-infrastructuur daadwerkelijk de grond zijn ingegaan en energie-innovatie met batterijsystemen is gerealiseerd. De resultaten van het decentrale netwerk worden voortdurend gemonitord en geoptimaliseerd. Door 'het verhaal' van het bedrijventerrein te vertellen aan beleidsmakers, professionele belangenbehartiging vorm te geven, en deel te nemen aan praktijkgericht onderzoek draagt dit bedrijventerrein bij aan de ontwikkeling van andere bedrijventerreinen in de regio.

Figuur 3. Best practice bedrijventerrein Ecofactorij (Bedrijventerreinsafari Samen Beter, 19 november 2024)

Op basis van deze best practices en literatuurinzichten zijn onderstaande pilaren van co-creatie en een cirkel geconstrueerd. Door deze concepten te combineren met de **Why, How, What** van de Golden Circle van Sinek (2009) worden accentverschillen in deze sleutelprocessen nog

scherper. Er ontstaat een krachtige structuur om strategieën te evalueren, verbindingen te leggen tussen stakeholders en te zien hoe alle zichtbare elementen samen impact genereren (zie figuur 4 en 5).

STRATEGIE - TOEKOMSTBESTENDIGE WAARDECREATIE - WHY

Doelen en kaders

Juist in een tijd waarin er allerlei haakjes zijn naar verschillende transitieagenda's, is het antwoord op de vraag 'waarvan willen we zijn' en 'waartoe zijn wij', erg belangrijk.

Anticiperende teams en gezamenlijke taal

Voor ondernemers en ambtenaren is er behoefte aan een strategisch groter verhaal en ondersteuning wat betrekking tot een inspirerend toekomstbeeld van het bedrijventerrein. Dit is nodig om de locatiepotentie en het unieke DNA van het bedrijventerrein in een bredere context te plaatsen.

Lange termijnvisie

De strategische vraag is: Waarom wil je een 'toekomstbestendig' bedrijventerrein zijn en waar zit de gezamenlijke urgentie en energie om samen op te trekken?

VERBINDING - COLLECTIEF EIGENAARSCHAP - HOW

Draagvlak en vertrouwen

De potentie zit erin om, in een veranderend privaat-publiek speelveld, belangen van overheden en bedrijven te kunnen verenigen voor het bedrijventerrein.

Netwerkleiderschap en samenwerken

Het gaat erom een hecht 'collectief' te formeren met een robuuste uitvoeringsorganisatie. Van belang is afstemming tussen ondernemers onderling, tussen ambtenaren en ondernemers en ambtenaren onderling. Daarnaast zijn ook consumenten en kennisinstellingen relevant voor het bedrijventerrein.

Uitvoeringskracht

De samenbindende vraag is: Hoe ga je op het bedrijventerrein van collectieve belangen naar gemeenschapsvorming met uitvoeringskracht?

REALISATIE - INNOVATIEVE KOPPELKANSSEN - WHAT

Pilots, proeftuinen en hubs

Sociaal-ruimtelijke transitie op een bedrijventerrein vragen om een zorgvuldig proces om van een innovatief idee naar realisatie in daadkracht te gaan.

Duurzaam gebouwde omgeving en keteninnovatie

Het gaat om de inhoudelijke samenhang, een breed commitment, en het faciliteren van een volhardend proces van besluitvorming, inpassing in wet- en regelgeving en geborgde financiering om tot daadwerkelijke realisatie te komen. Waar 'echte' innovatieve resultaten worden geboekt ontstaat een nieuw publiek-privaat krachtenveld.

Regionale ontwikkeling

De impactvraag is: Wat zijn concrete collectieve verbeterinitiatieven op het bedrijventerrein die ruimtelijk inpasbaar zijn, schaalbaar zijn, en impact hebben?

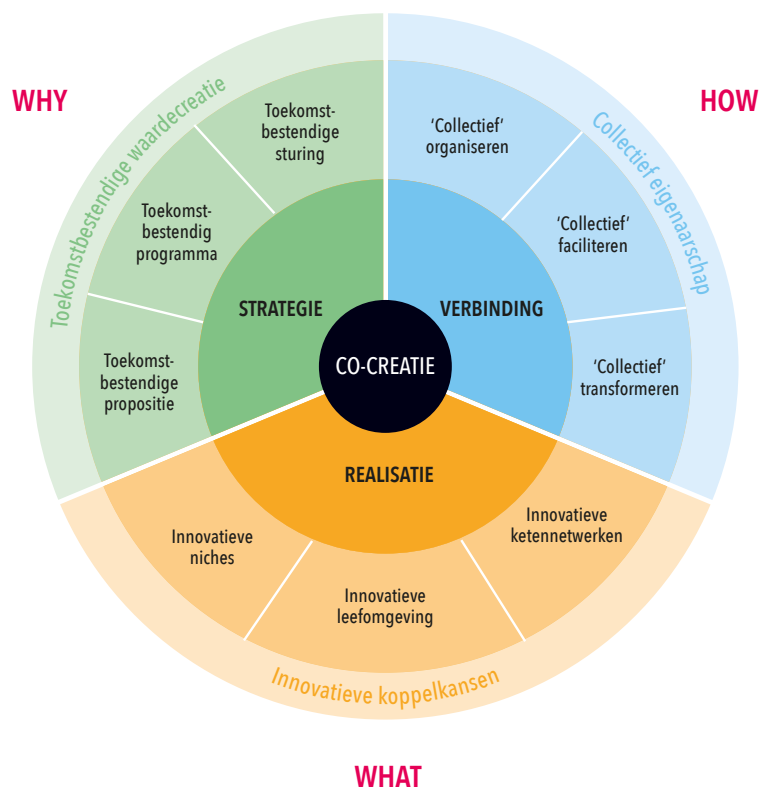
Figuur 4. De pilaren onder co-creatie op het bedrijventerrein

1.3 PRAKTIJKVRAGEN RONDOM STRATEGIE, VERBINDING EN REALISATIE

VRAAGSTUKKEN RONDOM STRATEGIE

Voor zowel ondernemers als ambtenaren met een duurzame mindset geldt dat ze vaak op hun eigen 'eilandje' bezig zijn om een bijdrage te leveren aan de verduurzamingsopgave op het bedrijventerrein. Op individueel niveau worden vanuit goede intenties (vaak) kortlopende verduurzamingspilots opgezet en ad hoc verbeterplannen gemaakt, bijvoorbeeld rond de isolatie van bedrijfspanden of het aanbieden van zonnepanelen. Zo ontstond er bijvoorbeeld 'een stortvloed aan energiescans' volgens een ondernemer. Goedbedoelde acties, maar lang niet altijd met vergaande impact en doordachtheid. Het zorgde voor een globaal inzicht in welke energetische verbeterkansen er waren, maar niet altijd met advies in relatie tot technische, juridische en financieel-economische en beleidsmatige kaders.

Het brede en diverse aanbod aan goedbedoelde collectieve verbeterinitiatieven draagt eraan bij dat een deel van de bedrijven door de bomen het bos niet meer ziet. Uiteindelijk neemt het collectieve draagvlak voor strategische oplossingen af door een wildgroei aan ongecoördineerde 'losse' initiatieven. Dit laat de noodzaak zien van collectieve aanjagers die verder moeten kijken dan de korte termijn. Echter, ze lijken niet altijd te weten hoe ze dit vorm kunnen geven. Contractvorming bij een opzet van een energiehub is bijvoorbeeld zeer complex en vraagt om veel afstemming, investeringen en commitment. Collectieve aanjagers merken dat als de ambities verder gaan, deze initiatieven helaas ook kunnen stranden in een 'woud van taaie bureaucratie', doordat het collectieve belang, en een proactieve vorm van ondernemerschap, nog niet bij elke collega of samenwerkingspartner even diep in het hart zit.



Figuur 5. Cirkel voor een toekomstbestendig bedrijventerrein

AD HOC INITIATIEVEN

- Beperkte langetermijn horizon
- Gebrek aan overzicht, inzicht en gemeenschappelijk beeld
- Abstracte doelen & gebrek aan gedeelde taal
- Beperkt budget en subsidies zijn niet doorlopend
- Beleidsdissonantie en beleidsonzekerheid
- Onduidelijke rol van publieke en private aanjager (intern en extern)
- Gebrek aan politiek en bestuurlijk draagvlak en politieke urgentie

Figuur 6. Verzamelde knelpunten rondom een beperkte strategie op het bedrijventerrein.

VRAAGSTUKKEN RONDOM VERBINDING

De lokale stakeholders die aan collectiviteit willen bouwen kennen elkaar nog onvoldoende en daarom lukt het niet altijd om te zien welke kansen er voor community ontwikkeling op het bedrijventerrein liggen. Daarbij zit men ook snel vast in de eigen tunnel en de eigen manier van denken. In het beleid kunnen bedrijventerreinen top-down vanuit gescheiden 'beleidskokers' worden benaderd. Echter, elk bedrijventerrein heeft zijn eigen dynamiek, organisatiekracht en unieke locatiewaarde. Bijvoorbeeld: de gemeentelijke adviseur Werklocaties werkt aan het aanjagen van circulariteit en collectieve oplossingen, terwijl de adviseur Handhaving van dezelfde gemeente werkt aan hindercirkels voor een veilige omgang met materialen, waardoor circulaire pilots niet gewenst zijn. Betere interne samenwerking in de gemeentelijke organisatie is nodig om tegengestelde belangen te overbruggen, elkaars kwaliteit te benutten en gezamenlijk het gebied naar een hoger plan te tillen. Dit raakt aan afdelingoverstijgende samenwerking waarbij synergie tussen organisatieonderdelen moet worden gerealiseerd (zie ook Pen et al; 2024).

Vaak geven bedrijven aan geen duidelijk beeld te hebben van wat er verwacht kan worden van de overheid. Daardoor kan het echte gesprek over duurzame ambities ontbreken door beperkt vertrouwen en rolduidelijkheid. Dit hangt ook samen met wisselingen in het publiek-private team. Door deze wisselingen en veel tijdelijke inhuur of consultancy trajecten is de continuïteit en het collectieve geheugen beperkt. Wat opviel tijdens de vele bedrijventerreinbezoeken is dat de aanwezige bedrijven elkaar vaak niet goed kennen. Betrokken ondernemers en ambtenaren typeren een bedrijventerrein vaak als 'los zand' of een 'lappendeken'. Dit draagt niet bij aan vertrouwen en persoonlijke relaties tussen de betrokkenen. Deze voorbeelden laten een behoefte zien aan ontmoeting, een brede participatie en een pragmatische en integrale benadering van het bedrijventerrein. Het organiseren van gebiedstransities is een kwestie van de wortel en de stok, waarbij collega's van goede wil elkaar moeten kunnen vinden in de eigen organisatie, in de samenwerkingsketen en lokaal op het bedrijventerrein.

GESCEIDEN WERELDEN

- Onderling wantrouwen, veel miscommunicatie en onbegrip
- Bedrijfsleven en overheid kennen elkaar niet goed
- Ontbreken van een collectieve aanpak en reactief gedrag
- Gebrek aan lokale uitvoeringscapaciteit, slagkracht en kartrekkers
- Weinig fte, afhankelijkheid van het individu, bij uitval valt ondersteuning weg
- Veel verloop in aanspreekpunten, veel gebruik van inhuur en extern advies
- Pionieren kost veel kracht en procesbegeleiding

Figuur 7. Verzamelde knelpunten rondom een beperkte verbinding op het bedrijventerrein.

VRAAGSTUKKEN RONDOM REALISATIE

Er is behoefte aan een collectieve aanpak om een toekomstbestendig bedrijventerrein concreet 'handen en voeten' te geven. Werken aan co-creatie op het bedrijventerrein is niet alleen 'praten', maar vooral ook 'doen'. Stap voor stap bouwen aan nieuwe innovaties en verbeteringen door quick wins en wins op de lange termijn te realiseren. Dit kan bijvoorbeeld beginnen bij het aanreiken van planten en bomen om de bedrijfsafschieding een groener aanzicht te geven als een haalbaar thema - zie ook groeifonds aanvraag programma Werklandschappen van de toekomst - maar op de lange termijn worden bedrijven pas echt enthousiast over collectieve samenwerking als dit bijdraagt aan hoogwaardige productie, dienstverlening en een beter imago in brede zin. Bij een collectieve oplossing is er niet één belang en daarom is het nodig om de transitieopgave rond energie, klimaat, materialen en gezondheid op een nuttige manier te kunnen 'verknopen' in plaats van te 'stapelen'. Denk bijvoorbeeld aan een biobased bedrijfsvastgoed aanpak die bijdraagt aan minder energieverbruik, een betere gezondheid en een woest aantrekkelijke uitstraling.

Uiteindelijk moeten collectieve businesscases worden gevormd met draagvlak onder bedrijven, maar ook overheden en omwonenden. Hierin komen verschillende disciplines/organisaties bij elkaar in het proces van planvorming tot realisatie. Denk aan de ontwikkeling van een elektrisch laadplein waarbij eerst visievorming, een concreet plan, een businesscase, een check van wet- en regelgeving en de onderliggende energie-infrastructuur moeten worden uitgezocht. Technische, sociale, juridische en bedrijfseconomische kennis is hierbij gewenst. Deze voorbeelden laten zien dat er op de lange termijn alleen toekomstwaarde is als duurzaamheidsinnovaties, slim, schoon én sociaal zijn.

Dit vraagt om inzoomen op de alledaagse werkelijkheid en uitzoomen naar de systeemwerkelijkheid. Een ander voorbeeld is het intensiveren van ruimtegebruik door het beter benutten van de gebiedspotentie door het benutten van watergebonden locaties voor circulaire materialenhubs. Bij geval van een hogere milieucategorie kan circulaire verwerking, energieopslag en multimodale logistieke oplossingen in samenhang vormkrijgen.

GESTRANDE COLLECTIEVE VERBETERPROJECTEN

- Grote stap van papier naar praktijk
- Het blijft bij een pilot, versnipperde inzet en gebrek aan financiering
- Verbetermaatregelen blijven heel basaal: schoon, heel & veilig
- Weinig ondernemende houding vanuit de overheid
- Vaak ontbreken van een concrete focus, doel en verdienmodel
- Bedrijfsleven en bedrijventerreinen hebben een slecht imago
- Weinig leervermogen en onderlinge kruisbestuiving

Figuur 8. Verzamelde knelpunten rondom een beperkte realisatie op het bedrijventerrein.

1.4 THEORETISCH KADER: CO-CREATIE IN EEN BUSINESS ECOSYSTEEM

De grondlegger van het ‘business ecosystems’ concept, James F. Moore (1993) gebruikt de transitie van een laagwaardig prairielandschap, zonder samenhang, naar een veerkrachtig ‘oerwoud’, waarin diverse bomen, planten en organismen elkaar lokaal versterken, als een metafoor voor collectieve samenwerking en co-creatie in een business ecosysteem. Het natuurlijke ecosysteem is een krachtig voorbeeld van innovatievermogen door synergie, partnerschappen als collectief en het gezamenlijk waarde creëren op de lange termijn door crisis na crisis te overwinnen. Dit maakt dat de principes van natuurlijke ecosystemen als inspiratie dienen voor co-creatie van een toekomstbestendig bedrijventerrein als business ecosysteem en daarmee het bouwen aan strategie, verbinding en realisatie.

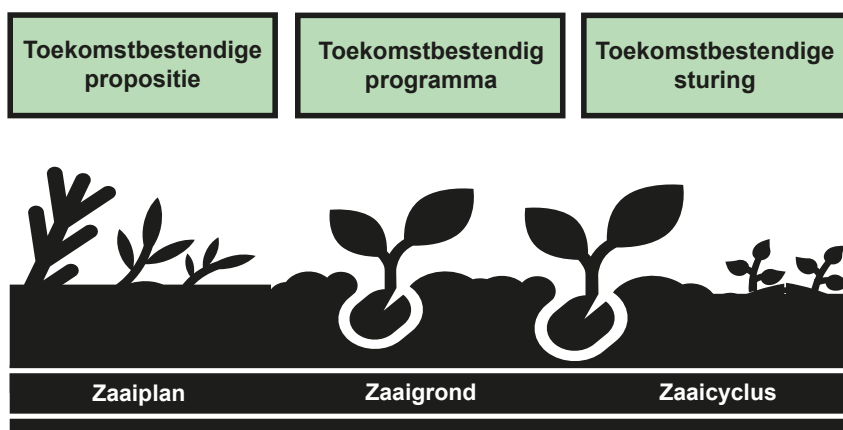
Deze publicatie introduceert een methode om op basis van co-creatie een collectief te ontwikkelen voor strategie, verbinding en realisatie, respectievelijk de zoektocht naar 1) WHY - een strategie om richting te vinden voor toekomstbestendige waardecreatie, 2) HOW - de puzzel om verbinding op het bedrijventerrein te bouwen met het oog op collectief eigenaarschap en 3) WHAT - de vraag naar innovatieve koppelkansen die daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden.



Figuur 9. Inspiratie van een natuurlijk ecosysteem voor co-creatie in een business ecosysteem

STRATEGIE - ZAAIEN IN HET BUSINESS ECOSYSTEEM: TOEKOMSTBESTENDIGE WAARDECREATIE

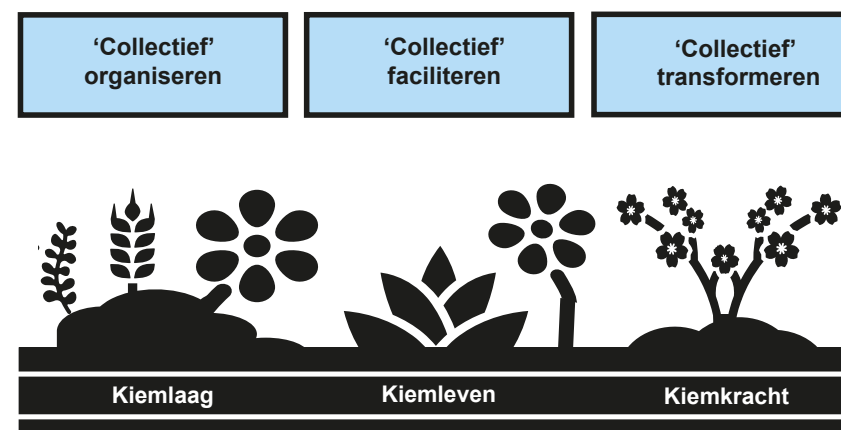
Het woord 'business' heeft betrekking op de ontwikkeling van toekomstbestendige waardecreatie. Net als bij het natuurlijke ecosysteem zijn overheden en bedrijven op een bedrijventerrein van elkaar afhankelijk als ze echt stappen willen zetten naar toekomstbestendigheid. Dit vraagt in relatie tot het zaaiplan om een **toekomstbestendige propositie** door gezamenlijke doelen en concrete oplevermomenten te formuleren voor de (middel)lange termijn op basis van meervoudige waardecreatie. De aandacht voor verbetering van de zaaigrond zit in een **toekomstbestendig programma** met een ondersteuningsinfrastructuur en routekaart voor duurzame groei, beweging en gebalanceerde ontwikkeling op basis van een slim, schoon en sociaal (data)fundament. Lerend van een zaai-cyclus is op basis van **toekomstbestendige sturing** een zorgvuldige Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA) gewenst voor structurele continuïteit in langjarige en robuuste borging voor het bedrijventerrein als geheel. Dit geeft wendbaarheid om snel te kunnen anticiperen op actuele ontwikkelingen en een kader voor toekomstbestendige waardecreatie.



Figuur 10. Stapstenen voor strategie op het bedrijventerrein

VERBINDING - KIEMEN IN HET BUSINESS ECOSYSTEEM: COLLECTIEF EIGENAARSCHAP

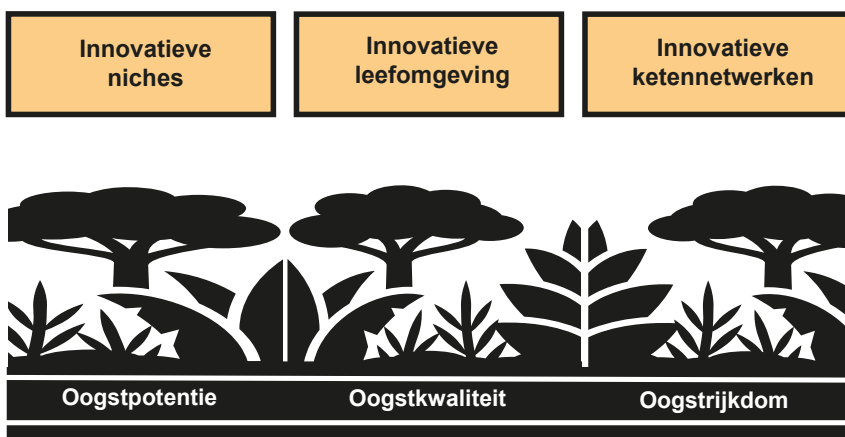
Het woord 'eco' komt van 'oikos' wat gaat over het samen vormgeven van 'het gehele huis' of 'de plek van samenleven'. Het samen bouwen aan een (t)huis vraagt om 'groei te begeleiden' met duidelijke rollen van geboorte tot volwassenheid. In relatie tot de kiemlaag van **'collectief' organiseren** gaat het om publiek-private organisatiebetrokkenheid door bestaande netwerken te versterken en structureren voor lokale slagkracht. In analogie aan een rijk kiemleven is **'collectief' faciliteren** het stapsgewijs bouwen aan vertrouwen en community ontwikkeling door een voortdurende uitwisseling van stromen van menselijk kapitaal, kennis, materialen en in maatwerk gekoppelde diensten van diverse stakeholders. Kiemkracht in het ecosysteem ontstaat door **'collectief' transformeren** waarbij de stakeholders uit de quadruple helix een wederkerig partnerschap als krachtige alliantie aangaan. Als een breed palet aan stakeholders zich thuis voelt in het collectief op het bedrijventerrein is robuuste langjarige financiële samenwerking en human capitalontwikkeling reëel.



Figuur 11. Stapstenen voor verbinding op het bedrijventerrein

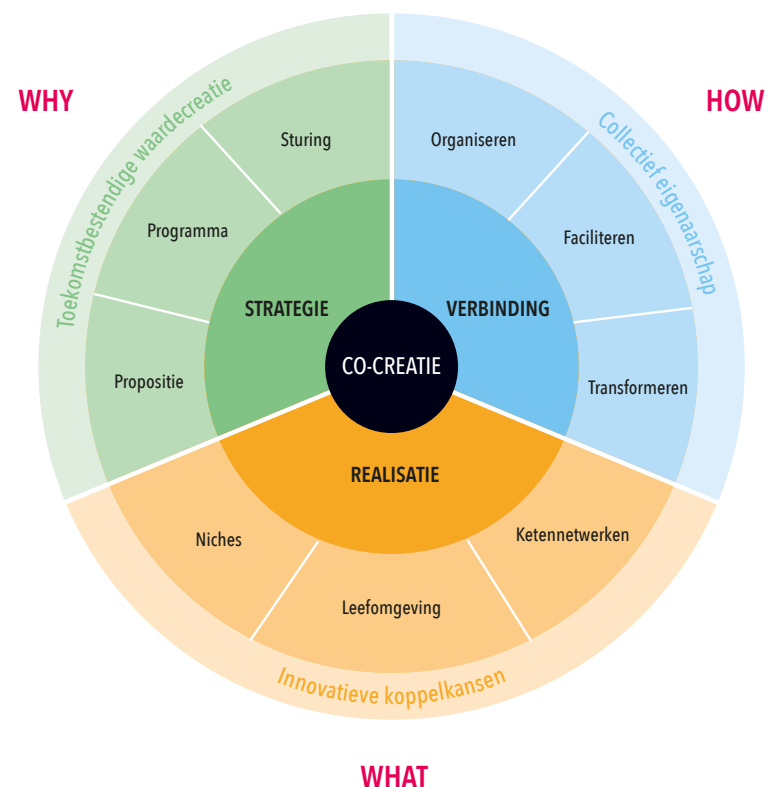
REALISATIE - OOGSTEN IN HET BUSINESS ECOSYSTEEM: INNOVATIEVE KOPPELKANSEN

Het woord 'systeem' in deze context kan worden vertaald naar de plek waar de transitie naar toekomstbestendigheid tastbaar wordt op verschillende schaalniveaus in lokale clusters, hubs of (keten)netwerken. Voor een ecosysteem is een gesloten cirkel ultiem waarbij gebiedspotentie, ontwikkelagenda en gebruikersvoorkeuren samenkomen in een win-win-win-situatie. In relatie tot de oogstpotentie is het vinden van de **innovatieve niches** noodzaak. Elk bedrijf en bedrijventerrein heeft behoefte aan doordachte businesscases op basis van een brede analyse van de eigen geografische ligging, culturele eigenheid, ondernemers-DNA en natuurlijke hulpbronnen. Voor oogstkwaliteit is gebalanceerde groei van belang in het versterken van de **innovatieve leefomgeving** met samenhang tussen de gebruikers, functies en ontwikkelperspectieven. Dit helpt met de ideale groeiomstandigheden en een snellere doorontwikkeling. In relatie tot oogstrijkdome zijn **innovatieve ketennetwerken** de plek van symbiose. Hierbij is aandacht voor het bedrijventerrein in relatie tot grootschalige regionale of landelijke netwerken.



Figuur 12. Stapstenen voor realisatie op het bedrijventerrein

Geïnspireerd op de principes en werkwijzen die de metaforen in het natuurlijke ecosysteem bieden kan zo een coherent en samenhangend conceptueel kader worden gevormd voor een business ecosysteem. In deze publicatie dient dit conceptuele kader als raamwerk voor een ecosysteemaanpak op het bedrijventerrein onder de noemer 'cirkel van een toekomstbestendig bedrijventerrein' (zie figuur 13). Dit basismodel vormt de hoofdstructuur van deze publicatie.



Figuur 13. Cirkel voor een toekomstbestendig bedrijventerrein

1.5 METHODISCHE AANPAK EN OPBOUW VAN DE PUBLICATIE

HOOFD- EN DEELVRAGEN

De hoofdvraag van deze publicatie is: Hoe kunnen overheden en bedrijven in co-creatie bouwen aan publiek-private samenwerking op het bedrijventerrein? Daarbij is de eerste vraag: **Waarom** willen stakeholders op een bedrijventerrein in co-creatie werken aan toekomstbestendige waardecreatie? Gevolgd door de vraag: **Hoe** komen stakeholders op een bedrijventerrein in co-creatie tot gemeenschapsvorming voor duurzaamheid in collectief eigenaarschap? De derde vraag is: **Wat** is de potentie van co-creatie voor collectieve businesscases op een bedrijventerrein op basis van innovatieve koppelkansen?

DRIE INVALSHOEKEN ALS AFBAKENING

Deze publicatie beoogt een bijdrage te leveren aan co-creatietools en besliskaders voor publiek-private samenwerking op het bedrijventerrein ten behoeve van hun toekomstbestendigheid in strategie, verbinding en realisatie. Daarvoor zijn drie invalshoeken gekozen: toekomstbestendige waardecreatie (waarom), collectief eigenaarschap (hoe) en innovatieve koppelkansen (wat). Bij deze drie invalshoeken zijn stapstenen, met bijbehorend handelingsperspectief, uitgedacht om de business ecosysteemontwikkeling concreet invulling te kunnen geven. Deze publicatie richt zich primair op de methodische ontwikkeling van procesvormen en denkkaders voor co-creatie op het bedrijventerrein. Daarmee draagt deze publicatie bij te dragen aan een methodische onderlegger voor onderzoek naar het organiserend vermogen op het bedrijventerrein op basis van een ecosysteembenadering.

UITNODIGEN TOT REFLECTIE

Deze publicatie heeft als doel om innovators uit te nodigen tot reflectie. Als ondersteuning voor de dialoog biedt deze publicatie 'stapstenen', als puzzelstukjes, die reflectieruimte bieden om open te kunnen zoeken naar nieuwe perspectieven tussen droom en realiteit. Het helpt om via een nieuw perspectief uit de dagelijkse sleur en de eigen taal te stappen om dit soort vraagstukken te framen. De tools en kaders hebben niet de pretentie om overal dezelfde vorm te krijgen. Elk bedrijventerrein is verschillend. Voor het ene bedrijventerrein ligt potentie bij concrete 'innovatieve koppelkansen'. Bij een ander bedrijventerrein in de ondersteuning van het 'collectief eigenaarschap', en bij weer een ander het vinden van een purpose voor 'toekomstbestendige waardecreatie'. Op elk bedrijventerrein kan het gesprek hierover worden gevoerd omdat deze concepten in de context van elk uniek bedrijventerrein een specifieke kleur, risico en kracht kunnen aanreiken. De gedachte achter de fundamentele vragen is dat het interessante richtingaanwijzers zijn voor toekomstbestendigheid, die per bedrijventerrein betekenis moeten krijgen, zonder als blauwdruk voorschrijvend, directief of belerend te willen zijn. Doorredenerend op het gedachtegoed van de circulaire economie, is het uitgangspunt dat de uitdaging groot is, maar dat het helpt om te zoeken naar 'hoe het wel kan' door de potentie die in de natuur en mensen is gelegd te benutten.

Daarmee is deze publicatie in lijn met het sociaal constructivistische onderzoekparadigma. Het sociaal constructivisme is bij uitstek relevant om het wicked karakter van problemen/oplossingen in het MKB te benaderen omdat vanuit dit paradigma het idee wordt omarmd dat er veel verschillende visies/meningen bestaan over de complexe en snel veranderende werkelijkheid en dat dé (duurzaamheids) oplossing niet bestaat (Kukla, 2013). Hoewel dit vaak in de bestaande stappenplannen wordt gesuggereerd is er geen standaardrecept. Dit kan samenhangen met bijv. investeringscapaciteit, duurzaamheidsambities, ketenafhankelijkheid en opvolgingsvraagstukken. Juist daardoor is complete objectiviteit, en één waarheid een onmogelijkheid. Dit is de reden dat deze publicatie een reflectief karakter heeft. Door de juiste vragen aan te reiken is de kans op een positieve impact het grootst. De werkelijkheid is een subjectief bouwsel (een 'sociale constructie') (Burrell & Morgan, 1979, Lincoln & Guba, 1985). De collectieve aanjager kan de organisatie/ondernemerscontext specificeren en bepalen wat hier relevant is en gebruikt daarbij theoretische kijkkaders als inspiratie, als 'sensitizing concepts'. Vanuit de context van het bedrijventerrein moet er betekenis worden gegeven aan toekomstbestendigheid en moet dit in woorden en constructies worden gevat door de lokale stakeholders. Om de kracht van verbeelding, inspiratie en creativiteit te benutten is deze publicatie ook ingezet op metaforen als 'frames'.

DATAVERZAMELING IN DIT RAPPORT

In dit rapport zijn door de auteur 18 praktijkgerichte deelonderzoeken van HAN en Fontys verwerkt die tot stand zijn gekomen in samenwerking met studenten in Gelderland, Limburg en Brabant van 2022 tot 2024. Met toestemming zijn ook de onderzoeken van Arnold Wijbenga (HAN) en Dankeld Vermeenen (Fontys) geanalyseerd. De interpretaties van deze deelonderzoeken zijn voor de verantwoordelijkheid van de auteur. Ze zijn voorgelegd aan de betrokkenen ter verificatie. Het doel van

deze illustraties in deze publicatie is om concreter te maken op welke manier aan strategie, verbinding en realisatie op het bedrijventerrein kan worden gewerkt. Op basis van dit veldwerk zijn in de verschillende volgende hoofdstukken tabellen opgesteld. Deze tabellen kunnen worden beschouwd als inspiratieleidend en 'operationaliseren vanuit de context' en een aanzet tot een methodische aanpak.

Leeswijzer:

Hoofdstuk 2 gaat in op toekomstbestendige waardecreatie in het business ecosysteem. Een strategie voor het bedrijventerrein en de ontwikkeling van een gemeenschappelijk kader zijn hierbij van belang. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de link gelegd naar hoe collectief eigenaarschap kan helpen om tot een constructieve en verbonden lokale community te komen. In hoofdstuk 4 wordt op basis van innovatieve koppelkansen expliciet de link gemaakt naar de ruimtelijke context van het bedrijventerrein. Deze publicatie beschrijft in hoofdstuk 5 een meer overkoepelende activatie-aanpak en in hoofdstuk 6 een korte afsluiting.

Figuur 14. Leeswijzer

2 STRATEGIE - TOEKOMST- BESTENDIGE WAARDECREATIE

Bij een publiek-private krachtenbundeling in een business ecosysteem gaat het om toekomstbestendige waardecreatie voor een toekomstbestendig bedrijventerrein. Investeren in de onderlinge banden en verstandhouding worden belangrijker wanneer de stakeholders er op de lange termijn samen een succes van willen maken. Zo bouwen publieke en private stakeholders aan een bredere betrokkenheid, samenhang en momentum vanuit een sterke onderlinge synergie en een integrale benadering. Voor een zorgvuldige borging dient dit te worden ingebed in een ondersteuningsinfrastructuur van een collectieve organisatievorm.

BEPERKING VAN KORTE TERMIJN DENKEN

Ad hoc initiatieven spelen een belangrijke rol op het bedrijventerrein. Natuurlijk is het goed om eenvoudige maatregelen als laaghangend fruit uit te voeren. Deze vrijblijvende vormen van 'symptoombestrijding' helpen om de 'basis op orde' te krijgen. Echter, ze gaan niet ver genoeg om het bedrijventerrein als geheel toekomstbestendig te maken. Hiervoor is een meer strategische aanpak noodzakelijk. Bedrijventerreinen bevinden zich niet in een vacuüm, maar spelen een rol in de maatschappelijke transitie naar brede welvaart. Hierin worden de verschillende transitieagenda's met elkaar vervlochten. In de transitie naar brede welvaart verandert het perspectief van de korte naar de lange(re) termijn. Meeromvattende collectieve duurzaamheidsmaatregelen op het bedrijventerrein hebben al snel een complex karakter waardoor veel stakeholders op één lijn moeten komen en er met een langere doorlooptijd rekening gehouden moet worden.

TOEKOMSTBESTENDIGE WAARDECREATIE IN EEN BUSINESS ECOSYSTEEM

Vanuit sturingsperspectief biedt deze publicatie een pleidooi om als publieke en private stakeholders op het bedrijventerrein samen tot een lange termijn ontwikkelperspectief te komen. De propositie op de lange termijn kan fungeren als een 'stip op de horizon'. Dit toekomstperspectief kan niet van vandaag op morgen in zijn geheel worden gerealiseerd. Daarnaast is het duidelijk hoe complex de weg is om op een bedrijventerrein te bouwen aan een strategische samenwerking. De veelheid van publieke en private stakeholders, machtsverhoudingen, belangen, persoonlijke verhoudingen en veranderingen in beleid en regelgeving zorgen voor een onvoorspelbare dynamiek en onzekerheid in gezamenlijke programma's. Ook kunnen belangen conflicteren, competenties niet op orde zijn en de tijdslijnen niet op elkaar aansluiten. Illustratief in dit kader is de Tragedy of the Commons (Hardin, 1968) waarbij het collectieve belang verdwijnt door doorgeschoten eigenbelang. Daarbij

liggen belangen, voorkeuren en perspectieven lang niet altijd aan de oppervlakte, maar dienen deze ontrafeld te worden, om daarna opnieuw te kunnen worden vervlochten. Dit vraagt om collectieve sturing. Proces en inhoud komen samen in de ontwikkeling van een gezamenlijke koers en strategie voor het bedrijventerrein.

In deze publicatie wordt doorgeborduurd op het Meervoudige Waardecreatie model of Six Capitals model van de International Integrated Reporting Council (IIRC, 2021) voor organisatieontwikkeling op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Hierin staan zes kapitalen centraal: intellectueel, sociaal-relatieel, menselijk, natuurlijk, materieel, en financieel. Daarmee is het een ontwikkelingskader waarbij in dialoog op zes waarden strategie kan worden ontwikkeld. Het gaat niet om enkelvoudige oplossingen, bijvoorbeeld financieel-gedreven, maar om meervoudige waardecreatie vanuit het complete plaatje. Het gaat bijvoorbeeld om een circulaire transitie met een onderliggend datafundament, een slim sociaal-organisatorisch lidmaatschapsmodel of, een bouwsteen van talentontwikkeling bij lokale bedrijven met daadwerkelijke duurzame impact én een financieel doordacht businessplan.

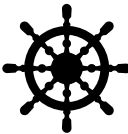


TOEKOMSTBESTENDIGE PROPOSITIE

Vertaald naar de context van een business ecosysteem is de kracht van het Six Capitals model dat het een strategiekompas biedt bij wicked problems, waarbij verschillende waardenaspecten van belang zijn. In aanvulling op andere kaders voor ecosysteemontwikkeling legt het model met de natuurlijke en materiële waarde expliciet de nadruk op de duurzaamheidskoers in de strategieontwikkeling. De diversiteit aan kapitalen maakt het ook een wendbaar toetsingskader. Juist in de balans tussen ecologische, sociale, en economische aspecten zit meervoudige waarde op de lange termijn. Dit kan een krachtig fundament zijn voor een collectieve richting.

**TOEKOMSBESTENDIG PROGRAMMA**

In een business ecosysteem kan het Six Capitals model vanuit de zes waardenperspectieven een samenhangend ontwikkelkader bieden als handvat voor overkoepelende programmasamenwerking. Om als collectief op lange termijn te kunnen samenwerken is inzicht in relevante informatie en data over het bedrijventerrein dé sleutel om om te kunnen omgaan met complexiteit in collectieve planvorming, ontwikkeling en uitvoering. Het linken met (duurzame) doelstellingen aan lokale, provinciale, nationale en Europese regelgeving (Bijvoorbeeld CSRD) is hierbij behulpzaam. Op een bedrijventerrein kunnen rollen zo helder worden en wie, wat, met welk doel kan bijdragen.

**TOEKOMSBESTENDIGE STURING**

Voor een business ecosysteem geeft het Six Capitals model inspiratie voor een sturingskader voor een volwassen ecosysteem. Collectieve strategievorming voor het bedrijventerrein, bijvoorbeeld in de aansturing van een circulair of energieneutraal bedrijventerrein, is als een steen in de vijver die automatisch leidt tot golven van veranderingen op allerlei dimensies in de interne en externe omgeving van het bedrijventerrein. Door vanuit de breedte te kijken kan de brede impact van een specifieke maatregel zichtbaar worden. Vanuit het uitgangspunt dat voor een optimale toekomstwaarde alle zes waarden in balans dienen te zijn gaat het hierbij om 'winst zonder verlies'.

2.1 AANPAK VOOR EEN TOEKOMSTBESTENDIGE PROPOSITIE

LEREN VAN ROERMOND MET EEN GEDEELD TAALKADER

Vernieuwend aan de collectieve aanpak van de gemeente en bedrijven op bedrijventerrein Willem-Alexander in Roermond is dat er in relatie tot de toekomstbestendige propositie in plaats van alleen harde (financiële) doelen, ook is gekozen voor zachte (samenwerkings)targets met het oog op de lange termijn. Hiervoor zijn verschillende trajecten in samenwerking met studenten van Fontys Hogeschool opgezet. Eén van deze trajecten heeft zich gericht op de SDG's. Door te focussen op de Sustainable Development Goals (SDG's) als integraal strategiekompas ontstaat richting in de volle breedte. Waardevol zijn het gemeenschappelijke beeld en de gezamenlijke taal die ontstaat in de dialoog over de SDG's. Het helpt om een gemeenschappelijke mindset te vinden: bijvoorbeeld van papier naar praktijk willen komen, maatschappelijke relevantie of circulair ondernemerschap. Dit draagt bij aan het efficiënt schakelen tussen overheden en bedrijven.

Strategische doelen

- In het living lab op bedrijventerrein Willem-Alexander in Roermond is gewerkt aan een SDG-scan in samenwerking met ondernemers, parkmanagement en Fontys Hogeschool. Bij een aantal voorlopende MKB-bedrijven is in beeld gebracht op welke wijze zij aansluiten bij de SDG's als stip aan de horizon.
- Voor ondernemers bieden de 17 SDG's een overzichtelijk kader voor de oriëntatie op hun rol en positie in duurzaam en maatschappelijk ondernemen binnen het 'collectief' op het bedrijventerrein. Het SDG-profiel van het bedrijf biedt houvast en structuur voor strategische organisatieontwikkeling.

Bewustwording van collectief denken

- Door gefundeerd te kiezen voor enkele SDG's ontstaat focus op specifieke kansen en aandachtspunten voor duurzaam ondernemerschap. Er ontstaat bewustwording over de maatschappelijke impact in de regio en er komt waardering voor duurzame pilots en circulair ondernemerschap.
- Op deze profielen zou kunnen worden voortgebouwd wanneer er een verplicht duurzaamheidslabel op bedrijventerreinen wordt ingevoerd.

Gedeelde definitie van duurzame impact

- De SDG's hebben een strategische plek binnen de individuele bedrijven en in het collectieve SDG-profiel van het bedrijventerrein als geheel. De SDG's zijn herkenbaar voor bedrijven, overheden, studenten van onderwijsinstellingen en omwonenden.
- Voor kleinere bedrijven vormt de SDG-scan het begin van gemeenschappelijke taal en een eyeopener in de context van de ESG en CSRD.
- Door de bestaande infographic van het bedrijventerrein te verrijken met deze focus- SDG's wordt het bedrijventerrein aantrekkelijker voor talent op de arbeidsmarkt, voor bedrijven die zich op een bedrijventerrein willen vestigen, voor subsidieverstrekkers en voor belangengroepen uit de omgeving.

Figuur 15. Werken aan een toekomstbestendige propositie door een gedeeld taalkader in Roermond (Illustratie van het onderzoek, Fontys Dankeld Vanmeenen)

LEREN VAN HELMOND MET PUBLIEK-PRIVATE TEAMONTWIKKELING

Met het oog op de ontwikkeling van een toekomstbestendige propositie is de aanpak in de gemeente Helmond inspirerend door het krachtige publiek-private team dat hier is ontstaan. De publiek-private samenwerking is toegankelijk en zichtbaar voor de betrokken bedrijven en overheden en er heerst een teamgevoel. Het ontwikkelde samenwerkingsplatform biedt voor bedrijven een plek, waar belangen op tafel kunnen komen, en het fungeert als een loket. Ook zijn concrete doelen en een pilotaanpak binnen de verschillende transitieagenda's vastgesteld. Zo draagt dit publiek-private team bij aan een krachtig fundament voor toekomstige stappen met nieuw aanjaagbudget en FTE's.

Publiek-privaat samenwerkingsplatform

- In de gemeente Helmond is een strategische samenwerking opgezet vanuit een platform voor publiek-private samenwerking op de bedrijventerreinen, Smart Synergy Helmond (SSH) richt zich op duurzaamheid en verbindt ondernemers, gemeente, Indusym, Ginder en Fontys Hogeschool.
- Een belangrijke bouwsteen in het succes is dat binnen SSH de rollen in het team duidelijk zijn en elkaar aanvullen. Er is technische kennis aanwezig, er zijn projectleider-vaardigheden en er is knowhow over de wereld van ondernemers. Er zijn korte lijntjes door regelmatig contact, (fysieke) ontmoetingen en afstemming via de mail, WhatsApp en telefoon. Er is veel persoonlijk contact met de ondernemers. Dit maakt het mogelijk om de gezamenlijke belangen in de strategische projectproposities rond duurzaamheid te bepalen. Hier worden gedeelde waarden en mindset voor toekomstbestendigheid gedefinieerd.

Plan voor collectieve pilots rond duurzaamheid

- SSH draagt sterk bij aan de bewustwording over de mogelijkheden rond een warmterotonde, een proceswaterrotonde en een grondstoffenrotonde.
- SSH fungeert als een hybride netwerkorganisatie en is een brug tussen ondernemers, de gemeente en kennisinstellingen. Bij ondernemers is SSH inmiddels een begrip geworden. Het team van SSH zorgt voor de afstemming met de gemeentelijke duurzaamheidsdoelstellingen.

FTE en aanjaagfinanciering

- Door de intentie om langjarig samen te werken worden de randvoorwaarden voor de strategische businesscases rond duurzaamheid steeds duidelijker. Hierdoor ontstaat langzaam een gezamenlijk beeld van hoe samenwerking tot resultaat kan leiden en continuïteit van het platform.
- Door financiering uit het ondernemersfonds en (Europese) fondswerving is de huidige structuur, bemensing in FTE en bestuurlijke body opgebouwd in een dynamische context van wisselende samenstellingen, complexe aanbestedingsregels en wijzigingen in landelijk beleid rond bijvoorbeeld warmtenetten.

Figuur 16. Werken aan een toekomstbestendige propositie door vorming van PPS-team in de gemeente Helmond (Illustratie van het onderzoek, Fontys Dankeld Vanmeenen)

De voorbeelden vanuit de verschillende bedrijventerreinen zijn gekoppeld aan het zes waardenmodel met het oog op een toekomstbestendige waardecreatie. De oproep vanuit de ervaringen op de bedrijventerreinen is vooral om vanuit het hogere doel de propositie op (middel)lange termijn concreet en smart te maken.

TOEKOMSTBESTENDIGE PROPOSITIE AANPAK VOOR CONCRETE DOELEN EN OPLEVERMOMENTEN	INSPIRATIE MOGELIJKE HOGERE DOELEN
STRATEGISCHE DOELEN • Specificeren van abstracte taal naar X samenhangende focuspunten in het verlengde van: bijv. energie, groen, data, circulaire economie, organisatiegraad en welzijn/gezondheid op tijdstip X	Intellectueel kapitaal 'Wij streven naar brede welvaart' (Verenigde Naties als inspiratie)
BEWUSTWORDING VAN COLLECTIEF DENKEN • Expliciet maken van de ambitie voor een groter draagvlak en bredere organisatiebetrokkenheid door X bedrijven lid (kernteam) bedrijventerrein, X aantal ambtenaren aangehaakt op tijdstip X	Sociaal-relatieel kapitaal 'Alle Menschen werden Bruder' (Volkslied EU als inspiratie)
PUBLIEK-PRIVAAT SAMENWERKINGSPLATFORM • Inspireren van duurzaam ondernemerschap door X aantal bedrijven tools, trainingen, voorbeelden aan te reiken en X koplopers een podium geven via platform X op tijdstip X	Menselijk kapitaal 'Iedereen change agent voor duurzaamheid' (UNICEF als inspiratie)
GEDEELDE DEFINITIE VAN DUURZAME IMPACT • Ontwikkelen van gezamenlijke taal en de onderliggende definitie expliciet maken: X als uniforme richting: toekomstbestendig, duurzaam, circulair of regeneratief of enkele focus-SDG's op tijdstip X	Natuurlijk kapitaal 'Onze gezamenlijke toekomst' (Brundtland als inspiratie)
PLAN VOOR PILOTS • Formuleren van randvoorwaarden van potentiële pilotprojecten op het bedrijventerrein: X voorwaarden voor X type hubs/ketens/businesscases met X bedrijven op tijdstip X	Materieel kapitaal '100% circulair in 2050' (Klimaatakkoord als inspiratie)
FTE & AANJAAGFINANCIERING • Vertalen van de benodigde financieringsbehoefte voor collectieve duurzaamheid naar X grootte ondernemersbijdragen, X overheidsbijdrage, X subsidiestromen op tijdstip X	Financieel kapitaal 'Duurzaam investeringsbeleid' (Wereldbank als inspiratie)

Figuur 17. Inspiratiekader: uitnodiging om via meervoudige waardecreatie abstracte ambities concreet te maken

2.2 AANPAK VOOR EEN TOEKOMSTBESTENDIG PROGRAMMA

LEREN VAN HELMOND MET DATAMONITORING

In het kader van de ontwikkeling van een toekomstbestendig programma is op Bedrijventerrein Zuid Oost Brabant (BZOB) in Helmond een integrale verkenning uitgevoerd voor een data-ondersteuningsprogramma voor de circulaire transitie. Langdurig inzetten op de circulaire transitie vereist doordachte ondersteuning waarbij de data en informatie van een breed palet aan bedrijven relevant zijn, inclusief bedrijfseconomische achtergronden, en waar hun energie en urgentie zit. Inzicht in de behoeften, branchebenchmarks en de risico-inschatting van de bedrijven geeft een rijke analyse op welke wijze er draagvlak kan ontstaan voor circulaire verwaardiging. In potentie kan zo'n benadering bijdragen aan een routekaart voor planeet, mens en economie.

Brede programmaondersteuning

- Op Bedrijventerrein Zuid Oost Brabant (BZOB) in Helmond is een verkenning gedaan naar het gebruik van brede ondersteunende datatooling rond de motivatie/afwegingen/kansen van bedrijven om wel of niet deel te nemen aan circulaire bedrijfsactiviteiten op de korte en (middel)lange termijn.

Aanjagen van organisatiebetrokkenheid

- Bedrijven zien de relevantie van data en materiaalstroomanalyse en gebruiken de R-ladder als kader per datastroom. Vooral recycling en reduceren van grondstoffen worden hierbij als kansrijk geacht. Benchmarking en sectorvergelijking bieden een stimulans om nieuwe stappen te zetten. Inzicht in data rond inlever- en scheidingswijze en afvalcontracten, zijn relevant voor de circulaire potentie. Ondanks dat data inventariseren en ordenen, de accuraatheid beoordelen, en collectieve businesscases veel onzekerheid kennen zijn bedrijven bereid mee te werken aan dit soort verkenningen. Dit laat potentie zien.

Duurzame impact monitoring

- Gegeven issues rond AVG is duidelijk dat een sterke organisatiebetrokkenheid een randvoorwaarde is voor dit soort initiatieven. Daarbij is ook naar voren gekomen dat type bedrijvigheid, bijvoorbeeld de textielindustrie, de logistieke dienstverlening of de bouw, elk hun eigen circulaire kansen en uitdagingen hebben. Dit vraagt een sterke organisatorische inbedding waarbij de datarollen en datastewardship goed zijn uitgewerkt.
- Datakoppelingen zouden op groter aggregatieniveau vorm moeten krijgen aangezien bedrijven bij recycling nadrukkelijk ook kijken naar de schakels in de eigen keten op (boven)regionale schaal. Van belang is ook actuele data. Zeker als het doel is om collectieve businesscases te ondersteunen.

Figuur 18. Werken aan een toekomstbestendig programma door impact monitoring in Helmond (Illustratie van het onderzoek, Fontys Dankeld Vanmeenen)

LEREN VAN DE REGIO NIJMEGEN MET EEN DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE

Een toekomstbestendig programma vraagt van het PPS-team om mee te bewegen op meerdere schaakborden. Dubbele materialiteitsanalyse vanuit de CSRD biedt hiervoor een kader om te zien hoe vraagstukken in een programmatische aanpak in samenhang kunnen worden geschaald en geprioriteerd op maatschappelijke, ecologische en financiële impact. Het voorbeeld van een CSRD-scan bij de Dar in Nijmegen helpt om vanuit de context van de organisatie de samenhang te zien met het grotere geheel op het bedrijventerrein, in de keten en in de regio. Het laat zien waar collectieve belangen zitten en wat strategische partners zijn. Het structureren, uitlijnen en verdiepen van data en inhoud biedt handelingsopties met anticiperend vermogen op relevante ontwikkelingen.

Impactrijke pilots bij koplopers

- Bij afvalbeheerder en beheerder openbare ruimte DAR N.V. (Hierna: Dar) onderdeel van TPN-West is een dubbele materialiteitsscan uitgevoerd in het kader van de CSRD (Corporate Social Responsibility Directive). Hierin wordt ingegaan op de strategische rol die het bedrijf kan innemen in de afvalsector, op het bedrijventerrein en op de quadruple helix samenwerking. Dar is nu nog niet verplicht om volgens de Europese richtlijn van de CSRD te rapporteren, maar intrinsiek gemotiveerd.

Publiek-private samenwerkingscultuur

- Door de dubbele materialiteitsanalyse kan de Dar haar maatschappelijke meerwaarde nog beter uitdragen en ontstaat een slim, schoon en sociaal afwegingskader. Er ontstaat een grotere bewustwording en zicht op potentiële coalitiepartners en potentieel draagvlak.
- De brede materialiteitsanalyse waarbij naast het financiële ook de maatschappelijke en ecologische impact wordt meegenomen laat zien dat er zijn kansen voor een integrale visie op klimaatadaptatie, duurzame mobiliteit, watergebruik en biodiversiteit waarbij vanuit de bedrijfsstrategie wordt gestuurd.

Robuust risicobeheer & continuïteit

- Financieel risicobeheer effectief inzetten vraagt van de Dar om te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen om haar maatschappelijke rol efficiënt en effectief te spelen.
- De Dar is als maatschappelijke organisatie sterk lokaal verankerd in haar strategie en missie. Road2Work@Dar rond elektronica-inzameling en sociaal ondernemerschap draagt bijvoorbeeld al sterk bij aan duurzame impact. Dit kan onderdeel zijn van hun duurzaamheidsrapportage.
- Ketenvorming en samenwerking op het bedrijventerrein is verrijkend voor de visie van Dar op duurzaam ondernemen.

Figuur 19. Werken aan een toekomstbestendig programma met een dubbele materialiteitsanalyse op TPN-West (Illustratie van het onderzoek, HAN Arnold Wijbenga)

TOEKOMSTBESTENDIG PROGRAMMA AANDACHTSPUNTEN VOOR EEN SLIM, SCHOON EN SOCIAAL FUNDAMENT	INSPIRATIE MOGELIJKE PROGRAMMA AANPAK
PROGRAMMAONDERSTEUNING • Het benutten van een brede scan kan helpen om macrotrends, brancheontwikkelingen goed mee te nemen en de wensen voor benodigde ondersteuning te verkennen. • Het concreet maken van rollen, verantwoordelijkheden en oplevermomenten is essentieel.	Intellectueel kapitaal Werken vanuit een duidelijke visie ondersteunen van innovatie voorbij de horizon - De maanlanding als inspiratie
AANJAGEN VAN ORGANISATIEBETROKKENHEID • Het ophalen van behoeften rond collectieve samenwerking, uitleggen wat de bedrijven te winnen hebben bij de collectieve samenwerking is behulpzaam. • Het gaat ook om het identificeren van potentiële leadpartners en een coalition of the willing.	Sociaal-relatieel kapitaal Werken met een breed bereik vanuit een unieke integrale benadering; oog voor iconen - WWF fondswerving als inspiratie
PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKINGSCULTUUR • Het gaat om het stimuleren van bestaande netwerken vanuit de kracht van ondernemers door hun expertise en vaardigheden rond open innovatie, leren en ontwikkelen. • Wat helpt is focus op wat bedrijven bindt en de gemeenschappelijke kracht.	Menselijk kapitaal Werken vanuit een verbredend programma, versterken van gezamenlijke identiteit, netwerken - Erasmusprogramma als inspiratie
DUURZAME IMPACT MONITORING • Het vastleggen van relevante data, gebruik van een logboek en benchmark uit de sector helpt om de Key Performance Indicators (KPI's) van het bedrijventerrein in beeld te krijgen. • Een langjarige en robuuste opzet van datatooling kan bijdragen aan draagvlak en inzicht.	Natuurlijk kapitaal Werken vanuit een langjarige visie met meetbare indicatoren op basis van data - VN-ontwikkelingsdoelenprogramma als inspiratie
IMPACTRIJKE PILOTS BIJ KOPLOPERS • Koplopers die al bezig zijn met brede economische, ecologische en maatschappelijke impact (CSRD) zijn potentiële koplopers voor het bedrijventerrein als collectief. • Koplopers kunnen bijdragen aan samenwerking in de keten, op het terrein en in de PPS.	Materieel kapitaal Werken vanuit visie en daadkracht met de handen uit de mouwen voor robuuste oplossingen - Deltawerken als inspiratie
FINANCIEEL RISICOBEHEER & CONTINUITEIT • Door strategisch te kijken naar risico's ontstaat focus op de meest fundamentele meerwaarde en waar de groei gewenst is in het counteren van risico's. • Uiteindelijk legt dit de (financiële) afhankelijkheden op tafel voor langjarige continuïteit.	Financieel kapitaal Werken met het oog op langdurige impact, in verbinding met de stakeholders, werken aan groei en stimulans - Marshallhulp als inspiratie

Figuur 20. Inspiratiekader: Uitnodiging om via meervoudige waardecreatie programmasamenwerking te vormen

2.3 AANPAK VOOR TOEKOMSTBESTENDIGE STURING

LEREN VAN NIJMEGEN MET EEN LERENDE AANPAK

In relatie tot een aanpak voor toekomstbestendige sturing is bij de gemeente Nijmegen voortdurend actieve inzet om daarmee in lokale hubs stootkracht te organiseren voor de circulaire transitie. Door hub verkenningen te voorfinancieren en te verbinden met bestaande regionale netwerken met expertise in de circulaire economie is er continu aandacht voor lerend vermogen en het 'verhaal' vertellen. Zo wordt er gebouwd aan publiek-privaat draagvlak en sociaal weefsel voor een grotere onderlinge betrokkenheid. De complexiteit van de circulaire transitie maakt dat er bij deze ondersteuning voortdurend moet worden ingezoomd op het operationele niveau en uitgezoomd naar het strategische politiek-bestuurlijke niveau. Ook moet continu kennisuitwisseling tussen de stakeholders worden georganiseerd.

Best-practice bedrijventerrein

- Op TPN-West in Nijmegen is een inventarisatie gedaan naar een lokale resthout hub. Duidelijk werd dat voor conventionele pallets een goed recycling systeem beschikbaar is, maar dat juist voor pallets in unieke formaten een systeem van hoogwaardige recycling lijkt te ontbreken.
- Het doordenken van de tijdlijn, de verwachte uitkomsten, en wie is op welke manier betrokken is, is waardevol. Een beter zicht op de stromen en het verdienmodel gaat helpen om krachtig invulling te geven aan de strategische propositie. Hierbij is uitgegaan van de gedachte: Start bottom-up en klein.

Regionale hubs en incubators

- Een lerende aanpak voor ketenontwikkeling is nodig met een inzamelingsplan, een verwerkingsplan en zicht op de beoogde circulaire producten. Duidelijk is geworden dat visie op opslag met ruimtelijke inpasbaarheid van verwerkingsplek(ken) en een slim logistiek proces en rand voorwaardelijk is voor het succes.
- Met behulp van de organisatie Lentekracht ontstaat een beeld van de kwaliteit en kwantiteit van het resthout en de wijze waarop dit efficiënt en effectief kan worden ingezameld. Voor dit type resthout zou een sociale werkplaats of ambachtscentrum potentieel een mooie verwerkingsplek zijn voor het maken van toegangsborden of circulaire tafels voor in de openbare ruimte. Dit zou sociaal ondernemerschap als een unieke kant van TPN-West nog meer zichtbaar maken.

Daadwerkelijke duurzaamheidsimpact

- Het structureren van de mogelijkheden op basis van 'vandaag, morgen en in de toekomst' geeft een overzicht en volgordelijkheid in wat op korte termijn kan worden opgepakt en wat in de verre toekomst interessant zou kunnen worden. Continuïteit en doorzettingsvermogen is hierbij een belangrijk thema in het waarmaken van ambities.
- Door goed samen te werken als bedrijven en gemeente blijft de aansluiting met de gemeenschappelijke visie op het versterken van lokale pilots geborgd.

Figuur 21. Werken aan toekomstbestendige sturing door een lerende aanpak in Nijmegen (Illustratie van het onderzoek, HAN Frank de Feijter)

LEREN VAN DUIVEN MET ECOSYSTEM MAPPING

In relatie tot toekomstbestendige sturing heeft 1Stroom (samenwerking gemeente Duiven en Westervoort) een plan voor integraal werken gemaakt met het oog op duurzaam relatie- en netwerkmanagement. Om commitment bij de afdelingen in de eigen organisatie en bij bedrijven te organiseren in het (kern)team kan het helpen om vanuit de gezamenlijke waardepropositie op het bedrijventerrein uit te zoomen naar de bijdragen van verschillende typen stakeholders en onderlinge kwetsbaarheden, ook wel ecosystem mapping genoemd. Inspirerend is dat de gemeente het belang ziet om het proces zo te structureren dat elke euro het verschil kan maken. Een kosten-efficiënte opschaalbare aanpak voor bedrijventerreinen is continu leren en werken aan transitievaardigheden.

Robuuste organisatie- en beheervorm

- Werkorganisatie 1Stroom (samenwerking gemeenten Duiven en Westervoort) heeft een start gemaakt met integraal programma-management rond thema's die zij als ambtelijke organisatie belangrijk vinden, inclusief de duurzame transitie op bedrijventerreinen. Hiervoor is een scan van de interne organisatie gemaakt.

Structurele PPS-ondersteuning

- Duidelijk is geworden dat het waarmaken van duurzaamheidsambities op het bedrijventerrein vraagt om een structurele procesondersteuning. Niet alles kan, daarom zijn afbakenen, specifieke puzzelstukjes definiëren, en regie van belang om verder te komen. Naast een gebiedsgerichte aanpak, zal soms ook een branchegerichte of thematische aanpak wenselijk zijn. Samenwerking op regionale schaal en leren van best-practices uit den lande geeft inspiratie.
- Het actief luisteren naar behoeften, zorgen, ideeën en onderlinge afhankelijkheden helpt om tot wederzijdse erkenning en versterking te komen.

Financiële draagkracht en leervermogen

- De aanpak van bedrijventerrein 't Holland in Duiven is heel succesvol geweest met 1 op 1 bezoeken en als gemeente en ondernemers bouwen aan een sterke duurzaamheidspropositie. Vanuit de gemeente en bedrijven zit hier veel tijd, energie en daadkracht in. De zoektocht zit nu in de ontwikkeling van een opschaalbare aanpak voor de vele bedrijventerreinen die in met name gemeente Duiven liggen.
- Er is geleerd dat doelen stellen voor verschillende transitieagenda's helpt om overzicht te krijgen van bestaande situaties. Dit is nodig voor betere besluitvorming en organisatie-overstijgende samenwerking, efficiency en externe positionering. Ook is er een bredere bewustwording ontstaan dat er veel menskracht en middelen organiseren nodig is voor een integrale bedrijventerreinaanpak.
- Uiteindelijk is er een concreet stappenplan gedefinieerd, meer uitvoeringscapaciteit georganiseerd en een projectleider aangesteld.

Figuur 22. Werken aan toekomstbestendige sturing door ecosystem mapping in Duiven (Illustratie van het onderzoek, HAN Arnold Wijbenga)

TOEKOMSTBESTENDIGE STURING AANDACHTSPUNTEN VOOR EEN ROBUUSTE DUURZAME BORGING	INSPIRATIE MOGELIJKE PROGRAMMA AANPAK
BEST-PRACTICE BEDRIJVENTERREIN Inspiratieplekken waar energie-innovatie, circulariteit en klimaatbestendigheid zichtbaar worden en met trots worden uitgedragen, en daarmee ook een inspiratie vormt voor andere bedrijven(terreinen).	Intellectueel kapitaal Eén plek voor innovatie, durf, verbinding, leren, nieuwe toepassingen, trots, maatschappelijk verantwoord ondernemen - Silicon Valley als inspiratie
ORGANISATIE- EN BEHEERVORM Elkaar in elkaars kracht zetten als publiek-privaat team, elkaars belangen waarderen en uitdiepen welke rollen elkaar kunnen versterken helpt om de onderlinge effectiviteit te vergroten.	Sociaal-relatieel kapitaal Eén plek waar je gekend wordt, ontmoeten, generaties verbonden, verhalen verteld, een thuisgevoel - Voetbalclub als inspiratie
STRUCTURELE PPS-ONDERSTEUNING Op basis van vertrouwen obstakels op tafel leggen, bijvoorbeeld onzekerheden, belangen, tijd en budget, maakt beheersing mogelijk en ombuiging naar wat wel kan.	Menselijk kapitaal Werken vanuit een verbredend programma, versterken van gezamenlijke identiteit, netwerken - Erasmusprogramma als inspiratie
DAADWERKELIJKE DUURZAAMHEIDSIMPACT De propositie van het bedrijventerrein versterken door de meerwaarde van duurzaamheidsimpact vanuit het complete plaatje te bekijken, namelijk door de sociale, economische en ecologische impact te laten zien.	Natuurlijk kapitaal Eén plek met duurzaamheid op 1, door collectieve innovatie voor concrete oplossingen van problemen - Ocean Cleanup als inspiratie
REGIONALE HUBS EN INCUBATORS Hubs en incubators kunnen bloeien door ze te voorzien van een duidelijk probleem/oplossingspotentieel, voldoende massa en urgentie/draagkracht bij de gebruikers.	Materieel kapitaal Eén plek waar het bruist van initiatieven, een veelzijdig ondernemerschap, drukte van belang -een marktplein als inspiratie
FINANCIELE DRAAGKRACHT & LEERVERMOGEN Slim inzetten van financiële middelen vraagt om een efficiënte procesinrichting, duidelijke doelen, regelgeving & beleid, voortdurend leren, bijstellen en doorontwikkelen.	Financieel kapitaal Eén plek waar elke euro een verschil maakt, lerend vermogen veerkracht, relevantie - De Voedselbank als inspiratie

Figuur 23. Inspiratiekader: Uitnodiging om via meervoudige waardecreatie toekomstbestendige sturing vorm te geven

2.4 SYNTHESE TOEKOMSTBESTENDIGE WAARDECREATIE

Eén van de belangrijkste rode lijnen uit dit hoofdstuk is het belang van samenhang en ‘organiserend vermogen’. Voor bedrijventerreinen is het vermogen om als collectief een ondersteuningsstructuur te organiseren essentieel om elkaar verder te helpen. Dit is zo belangrijk omdat de stap naar toekomstbestendigheid niet van vandaag op morgen gerealiseerd kan worden, maar innovatie bij zowel bedrijven als overheden een aanloop vereist. Dit vraagt om het vermogen om de samenhang te kunnen zien tussen de opgaven van bedrijven en overheden.

In dit hoofdstuk is ingegaan op verschillende ervaringen met strategisch werken door publieke en private aanjagers voor een toekomstbestendig bedrijventerrein. Waar in figuur 25 de breedte wordt geïllustreerd van relevante strategieaspecten als reflectiemodel, wordt in figuur 26 de kern weergegeven van dit hoofdstuk. Deze voorbeelden laten een behoefte zien aan een strategisch kader dat kan ondersteunen in organisatorische inbedding voor samenhang, tijd, leiderschap en een ruimtelijke ontwikkel- en ondersteuningsagenda. Om een effectieve katalysator op het bedrijventerrein te zijn in relatie tot de circulaire potentie wordt aangeraden om doelen vooral expliciet en concreet te maken in een *toekomstbestendige propositie* en meer programmatisch op de lange termijn te werken door professioneel integraal parkmanagement met gestructureerde procesondersteuning, draagkracht voor organisatie en beheer. Qua rollen en verantwoordelijkheden is gedeeld draagvlak in een *toekomstbestendig programma* vanuit een publiek-privaat team een belangrijk uitgangspunt. Zo ontstaat steun voor collectief eigenaarschap (zie ook hoofdstuk 3) bij zowel private als publieke stakeholders.

Meervoudige waardecreatie kan inspireren als een sociaal-economisch-ecologisch kader om de grootste kansen/risico's te identificeren voor *toekomstbestendige sturing* van het bedrijventerrein als ecosysteem.

Het uitgevoerde onderzoek op de bedrijventerreinen rond ‘strategie’ toont het belang aan in de matching van collectieve verbeterprogramma's met de bedrijven als eindgebruikers op het bedrijventerrein. De mate waarin deze collectieve verbeterprogramma specifiek gemaakt kunnen worden voor het bedrijventerrein draagt sterk bij aan het succes. Door in te spelen op de voorkeuren van gebruikers ontstaat een verstandige prioritering en fasering van collectieve maatregelen op het bedrijventerrein. Bedrijven kunnen tijdens de uitvoering ondersteunen met expertise en in de nazorg als ‘aftercare’. Denk ook aan een actieve rol in de monitoring van duurzaamheidspilots door leerervaringen te verzamelen en transparant te zijn over wat er goed en fout is gegaan.

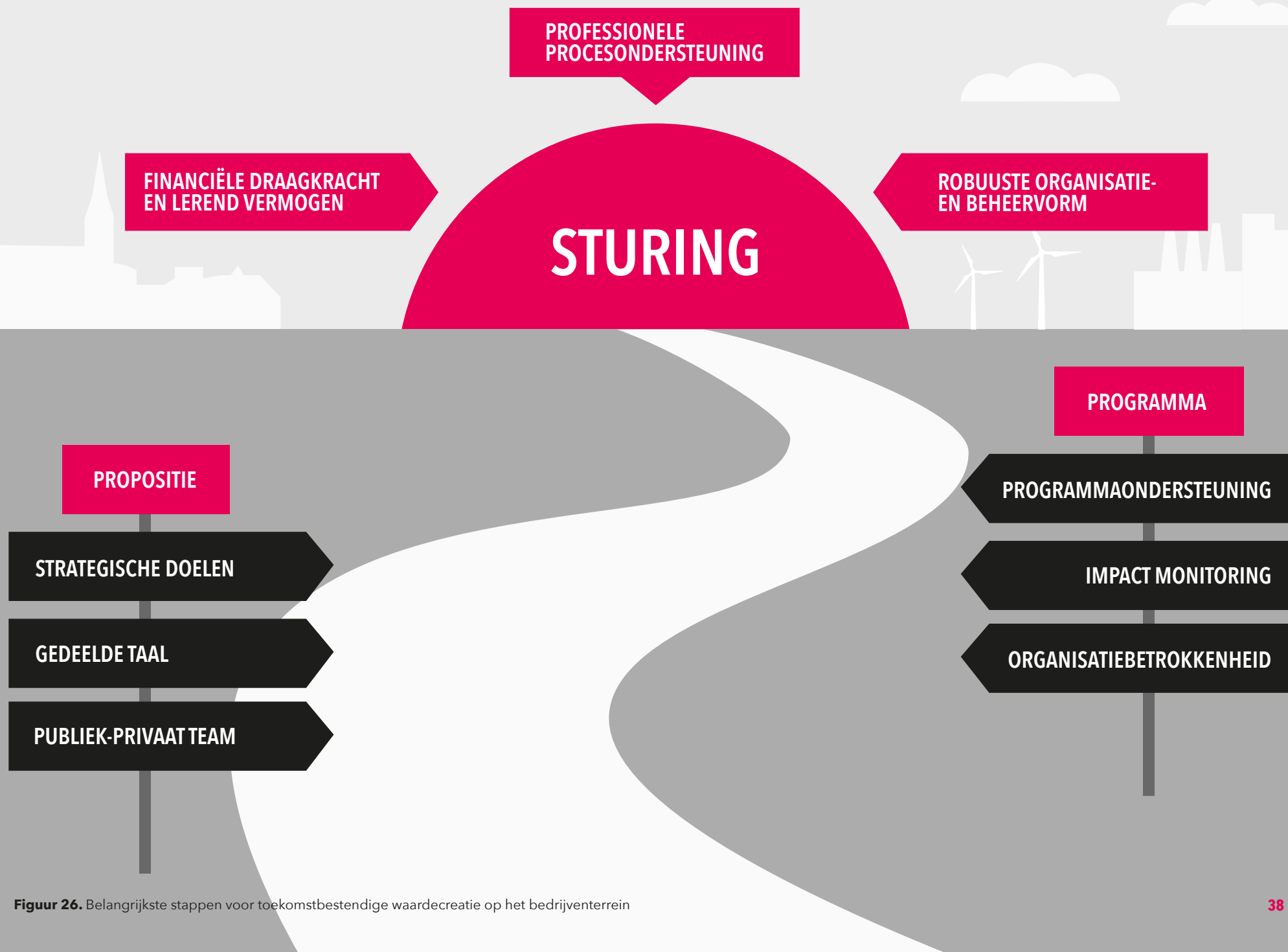
Belangrijkste stappen voor toekomstbestendige waardecreatie

- Voor toekomstbestendige waardecreatie door publiek-private aanjaagteams op het bedrijventerrein is een eerste belangrijke stap het helder krijgen van de *propositie*. Dit is nauw verbonden met het formuleren van strategische doelen, teamontwikkeling en het creëren van gedeelde taal. De volgende stap is de ontwikkeling van een *programma* waardoor op basis van programmatisch werken focus ontstaat op impact monitoring met het oog op organisatiebetrokkenheid. De laatste stap is *sturing*. Hiervoor zijn structuren voor organisatie en beheer, gestructureerde procesondersteuning en financiële draagkracht met het oog op borging op de lange termijn het meest relevant voor toekomstbestendige waardecreatie.

Figuur 24. Belangrijkste stappen voor toekomstbestendige waardecreatie

	TOEKOMSTBESTENDIGE PROPOSITIE KORTE TERMIJN < 1 JAAR	TOEKOMSTBESTENDIG PROGRAMMA MIDDELLANGE TERMIJN 1-5 JAAR	TOEKOMSTBESTENDIGE STURING LANGE TERMIJN 5-25 JAAR
INTELLECTUEEL KAPITAAL	STRATEGISCHE DOELEN • Programma-aanpak (tijdlijn en uitvoering) • Basiskennis en vaardigheden verwerven (bijv. regelgeving, circulaire economie, duurzaamheid en beleid)	PROGRAMMAONDERSTEUNING • Doordacht ondersteuningsprogramma • Kennisontwikkeling vormgeven (bijv. businesscase ontwikkeling, aanwezige branches, fondsen)	TOEKOMSTBESTENDIGHEID • Collectieve businesscases & valuecases • Kennis delen (opschaling, kopieerbaarheid, regionale afstemming)
SOCIAAL- RELATIONEEL KAPITAAL	BEWUSTWORDING VAN COLLECTIEF DENKEN • Communicatie, ontmoeting en netwerkevents • Lokale verbeterteams met triple helix deelnemers	AANJAGEN VAN ORGANISATIEBETROKKENHEID • Organisatiegraad op het bedrijventerrein • Partners in kennisdeling en capaciteitsopbouw	ROBUUSTE ORGANISATIE- EN BEHEERVORM • Multi helix samenwerking & doorzettingsvermogen • Matching human capital agenda met de regio
MENSELIJK KAPITAAL	PUBLIEK-PRIVAAT SAMENWERKINGSPLATFORM • Expertise erkennen en rollen verdelen • Duurzame samenwerking skills	PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKINGSCULTUUR • Verdiepen in de ander, drijfveren en onderstromen • Teamdynamiek & inter-organisatieel werken	STRUCTURELE PPS-ONDERSTEUNING • Gezamenlijke drijfveren en onderstromen benutten • Samenbindende organisatiecultuur, loketfunctie
NATUURLIJK KAPITAAL	GEDEELDE DEFINITIE VAN DUURZAME IMPACT • Gedeelde focus (bijv. circulaire economie, energie, groen) • Eenduidige visie op duurzaamheid	DUURZAME IMPACT MONITORING • Impact duurzaamheid inzichtelijk maken • Themateam testimonials inzetten (bijv. rond circulaire economie, energie, groen)	DAADWERKELIJKE DUURZAME IMPACT • CO₂ besparende impact & reststroomverwerking • Storytelling (bijv. circulaire economie, energie, groen)
MATERIEEL KAPITAAL	PLAN VOOR PILOTS • Typering van de huidige gebiedssituatie • Experimenteerruimte initiëren	IMPACTRIJKE PILOTS BIJ KOPLOPERS • Verdiepende analyses uitvoeren • Pilots uitvoeren voor brede impact	REGIONALE HUBS EN INCUBATORS • Randvoorwaarden voor innovatie borgen • Regionaal loket voor duurzaam innovatievermogen
FINANCIËEL KAPITAAL	FTE- EN AANJAAGFINANCIERING • Tijd en budget voor basisorganisatie • Ontwikkeling van benodigde infrastructuur	ROBUUST RISICOBEHEER • Breed publiek-privaat draagvlak organiseren • Optimalisatie van borging van businesscases	FINANCIËLE DRAAGKRACHT EN LEERVERMOGEN • Samenwerkingsovereenkomst opstellen • Substantiële financiering

Figuur 25. Inspiratiekader: Uitnodiging om met het oog op strategieontwikkeling te werken aan toekomstbestendige waardecreatie



Figuur 26. Belangrijkste stappen voor toekomstbestendige waardecreatie op het bedrijventerrein

3 VERBINDING – COLLECTIEF EIGENAARSCHAP

Het aanjagen van toekomstbestendigheid op een bedrijventerrein vraagt om collectief eigenaarschap in een lokaal publiek-privaat 'ecosysteem'. Een grote betrokkenheid en een breed draagvlak van verschillende stakeholders zijn noodzakelijk voor de grote duurzaamheidsopgave op het bedrijventerrein. De betrokkenheid heeft niet alleen een zakelijke kant, maar raakt ook aan persoonlijke verhoudingen, gedeelde drijfveren, impact ondernemerschap en elkaar wat gunnen. Uiteindelijk is het doel om in vertrouwen en met oog voor risico's het 'goede gesprek' te voeren over een wederkerige samenwerking.

BEPERKING VAN VERKOKERD KIJKEN

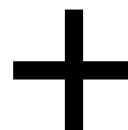
Publieke en private organisaties zetten zich vanuit hun eigen specifieke drijfveren en kaders in voor de collectieve samenwerking op het bedrijventerrein. Daarbij brengen ze, in eerste instantie, hun eigen organisatie, hun afdeling en ten diepste hun eigen persoon mee. Dat zorgt ervoor dat collectieve organisatievormen op het bedrijventerrein afhankelijk zijn van de kracht van specifieke sleutelspelers en hun perspectief, samenwerkingscompetenties en vakinhoudelijke expertise. Om als ecosysteem in balans te zijn, maakt dit dat het commitment en de diversiteit van betrokken stakeholders groot moet zijn. Integrale betrokkenheid vanuit de gemeentelijke organisatie is bijvoorbeeld geen gegeven op het bedrijventerrein. Vanouds zijn overheden 'verkokerd' vanuit specifieke domeinen. De medewerker Economische Zaken, Ruimtelijke Ordening en de Omgevingsdienst kijken dan los van elkaar naar de ruimtelijke opgaven op het bedrijventerrein. Deze belangen kunnen ook conflicteren. Daarbij variëren bedrijven enorm qua schaalgrootte, maar ook qua type bedrijvigheid, behoeften en duurzaamheidsdrive.

COLLECTIEF EIGENAARSCHAP IN EEN BUSINESS ECOSYSTEEM

Het is eerlijk om realistisch te zijn over de complexiteit van publiek-private samenwerking op het bedrijventerrein. Communicatie en afstemming tussen overheden en bedrijven, en bedrijven en gemeenten onderling, is vaak moeizaam, omdat verschillende perspectieven, machtsverhoudingen en bestaande structuren weerstand bieden tegen verandering. Organisatie-overstijgende samenwerkingsvormen zijn institutioneel vaak niet goed geborgd en kunnen eenvoudig in een niemandsland belanden. De huidige systeemwereld heeft vaak een individualistisch, bureaucratisch en hiërarchisch karakter. Door eerdere ervaringen is er vaak een gebrek aan vertrouwen.

Het vraagt om coördinatie in tijd, aandacht en middelen om de onderlinge verschillen te overbruggen en gemeenschapsvorming dichterbij te brengen. Echt verdiepen en contact maken met de ander is niet gemakkelijk. Dit vraagt om open te zijn over de eigen onzekerheden, drijfveren en inzet.

Collectief eigenaarschap, zoals gebruikt in deze publicatie, is een begrip waarmee uitdrukking wordt gegeven aan toe-eigenen van het 'collectief' door publieke en private stakeholders in de ontwikkeling van het business ecosysteem. Publieke en private stakeholders denken niet meer alleen vanuit hun eigen belang, maar ook vanuit het gemeenschappelijke belang. In de operationalisering van het begrip 'collectief eigenaarschap' is voortgebouwd en aangesloten op de Ladder van Wilcox (1994) over community ontwikkeling. De Ladder van Wilcox beschrijft verschillende stadia van een community waarbij eerst een kleine groep organisaties betrokken is - een minimale organisatiegraad - vervolgens een stadium waar meer stakeholders en organisaties doelmatig betrokken zijn - een functionele organisatiegraad - en uiteindelijk een grote diversiteit aan sterk betrokken stakeholders en organisaties - een professionele organisatiegraad.



'COLLECTIEF' ORGANISEREN

Voor het business ecosysteem wordt, geïnspireerd op Wilcox (1994), in deze publicatie uitgegaan van de 'plus' van organisatieontwikkeling voor collectief eigenaarschap op het bedrijventerrein. Een 'minimale organisatiegraad' vormt daarin een dynamische vorm van organiseren om samen besluiten te nemen over het waarom, de concrete focus en de grenzen van de samenwerking. Een 'functionele organisatiegraad' is een vorm van samenwerking waarbij de gedeelde belangen, een inhoudelijke uitvoeringsagenda en beginnende financiële resources centraal staan.

Bij een 'professionele organisatiegraad' worden substantieel budget en uitvoeringskracht voor businesscases georganiseerd om te realiseren wat de collectieve samenwerking beoogt te bereiken.



'COLLECTIEF' FACILITEREN

In het business ecosysteem kan, ingegeven door Wilcox (1994), de ontwikkeling van een community worden gelinkt aan een participatieproces waarbij het collectieve aanjaagteam zoekt naar de 'multiplier' die elke stakeholder aan de collectieve samenwerking kan geven. Het faciliteren van dit proces helpt in het bouwen aan coalities voor verdieping en invulling van de transitiepaden voor duurzaamheid. Het gaat om betekenisvolle formele en informele ontmoetingen tussen de betrokkenen om tot innovatie te komen. De zorg en inclusie van een brede variëteit aan stakeholders kan helpen om het mandaat van het bedrijventerrein als robuust netwerk te versterken.



'COLLECTIEF' TRANSFORMEREN

Doorredenerend op Wilcox (1994) en de nadruk die hij legt op een brede stakeholder- en organisatiebetrokkenheid is het continu zoeken naar nieuwe toetreders in het business ecosysteem voor een oneindige ontwikkeling van organisatiekracht. Op een bedrijventerrein kan deze betrokkenheid groeien door te bouwen aan een breder netwerk van betrokken bedrijven, intermediairs, helix vertegenwoordigers en overheden vanuit de verschillende beleidslagen en achtergronden. Het transformatieve karakter zit in het nieuwe 'systeem' dat als publiek-privaat collectief wordt geïntroduceerd waarbij duurzaamheid en partnerschap leidend zijn.

3.1 AANPAK VOOR 'COLLECTIEF' ORGANISEREN

LEREN VAN REGIO NIJMEGEN MET KRACHTENVELDANALYSE

In het kader van het 'collectief' organiseren laat de ervaring op bedrijventerrein TPN-West in Nijmegen zien dat de organisatorische inbedding en organisatiebetrokkenheid voor de circulaire transitie een continu proces van draagvlakontwikkeling en kennisontwikkeling is. Er is een brede participatie tussen diverse stakeholders opgezet om een lokale piepschuimrecyclingspilot vorm te geven. Hierbij is veel aandacht geweest voor de coördinatie, het faseren van de pilot, het betrekken van lokale ambassadeurs in de triple helix en het delen van (tussentijdse) successen. Een leerervaring is dat het opzetten van een kernteam dat de stakeholders helpt verbinden van cruciaal belang is als motor voor de innovatie. Dit is nodig omdat doelen bereiken een kwestie is van de lange adem.

Netwerkontwikkeling

- Op bedrijventerrein TPN-West in Weurt is in samenwerking met onder andere de gemeente Beuningen, Nijmegen, het parkmanagement TPN-West en VBI Weurt een pilot uitgevoerd naar recycling van piepschuim (EPS) en circulair EPS. Gecoördineerd door VBI Weurt en met het parkmanagement als basisorganisatie zijn als pilot piepschuimreststromen ingezameld op de centraal gelegen en goed bereikbare circulaire hub De Emmerik op het bedrijventerrein. In relatie tot het identificeren van gebruikers is sterk ingezet op ontzorging door plastic knapzakken te leveren en het logistieke proces zelf vorm te geven.

Haalbare oplossingen

- Voor concrete, toepasbare oplossingen met resultaat is een professionele en hechte projectorganisatie op TPN-West van belang. Dit gaat over het samenbrengen van bedrijven en organisaties met een piepschuimreststroom, leveranciers, vervoerders, verwerkers en de nieuwe EPS-gebruikers.
- Coördinatie, communicatie en duidelijke ambassadeurs zoals VBI Weurt, De Emmerik, gemeente, parkmanagement en de HAN zijn een sleutel voor succes.

Ketenbrede en innovatieve oplossingen

- In de groeifase werd duidelijk dat in de toekomst het volume piepschuim zal moeten worden opgeschaald om structureel bij te dragen. Dit vraagt om innovaties rond de klantpropositie, het logistieke proces, inzamelingslocatie(s), en (mogelijk) nieuwe verwerkingsmachines voor EPS-isolatiemateriaal.
- Inzicht in de rol van lokale stakeholders laat zien dat strategische ketenpartnerschappen aangaan deze piepschuim propositie sterk zou kunnen verbeteren. Ook zijn nieuwe bedrijfsactiviteiten potentieel kansrijk. Naast circulair recycelaat zouden ook biobased varianten verkend kunnen worden.

Figuur 27. Werken aan 'collectief' organiseren door krachtenveldanalyse in de regio Nijmegen (Illustratie van het onderzoek, HAN Frank de Feijter)

LEREN VAN VENLO MET ROADMAPONTWIKKELING

In relatie tot het 'collectief' organiseren geeft de aanpak in de gemeente Venlo een beeld van hoe belangrijk het is om lokale slagkracht op het bedrijventerrein te coördineren en de aanpak bedrijventerrein-specifiek te maken. Vanuit een lokale Bedrijven Investeringszone (BIZ) in Venlo is de bedrijventerrein-overschrijdende uitwisseling en kruisbestuiving waardevol voor het delen en ophalen van best practices. Een leerervaring is dat het op de verschillende bedrijventerreinen zonder diepgaande kennis van lokale bedrijven niet gemakkelijk is om strategische verbeterinitiatieven te definiëren met draagvlak en energie bij de ondernemers. Door oog te krijgen voor de specifieke belangen, relevantie en urgentie kunnen collectieve aanjagers helpen om van chaos naar groei te komen op het bedrijventerrein. Hier komen inhoud, proces en uitvoeren samen. Er is veel lokale expertise bij de aanwezige bedrijven aanwezig en daarbij heeft elk bedrijventerrein zijn eigen kleur.

Lokale slagkracht

- In samenwerking met Ondernemend Venlo en de gemeente Venlo is een verkenning uitgevoerd naar het klimaatbestendig maken van drie bedrijventerreinen. Ondernemers zijn via Ondernemend Venlo onderdeel van een Bedrijven Investeringszone (BIZ) die bijdraagt aan uitwisseling tussen 20 bedrijventerreinen.
- Om houvast te bieden tijdens verdere ontwikkeling en innovatie is lokale expertise en lokale slagkracht nodig. Dit is van belang voor een minimaal, functioneel en professioneel georganiseerd bedrijventerrein. Zo kan er gericht worden gestimuleerd, inspeland op de lokale context en de echte thema's die daar spelen.

Organisatorische inbedding

- Organisatieontwikkeling zou onderdeel moeten zijn van een Plan Do Check Act roadmapontwikkeling. Ook met een BIZ gaat het om het organiseren van vrijwilligers, het lokaal vormgeven van de transitie(s), en om niet te verdwalen in subsidies, clubjes en gefragmenteerde projecten of langs elkaar heen lopen.
- Het aanjagen van duurzaamheid vraagt niet alleen om operationele werkzaamheden, maar ook om een tactische en strategische inbedding voor draagvlak met korte lijntjes en periodiek overleg. Zo komen verbetermaatregelen niet eenmalig, maar stapsgewijs van de grond.

Strategische businesscases

- Er is coördinatie nodig om - in co-creatie - stapsgewijs structurele impact en lange termijneffecten op de bedrijventerreinen te realiseren. Dit is extra relevant vanwege de grote verschillen op de bedrijventerreinen in eigendomsposities, ouderdom, type bedrijven en ruimte voor groen en water.
- Deze collectieve aanjagers vanuit Ondernemend Venlo, gemeente Venlo of het bedrijventerrein kunnen lokale bedrijven als koplopers op deze betreffende bedrijventerreinen in beweging zetten om de lead te pakken. Zo ontstaat de formatie van verbeterteams met draagvlak, onderlinge betrokkenheid en verbinding.

Figuur 28. Werken aan 'collectief' organiseren door roadmapontwikkeling voor lokale slagkracht in Venlo (Illustratie van het onderzoek, HAN Arnold Wijbenga)

ORGANISATIE- GRAAD	AANDACHTSPUNTEN	ORGANISATIE- TYPE	KRACHTEN & KANSEN VAN HET COLLECTIEF	ZWAKTEN & BEDREIGINGEN VAN HET COLLECTIEF
MINIMAAL	HAALBARE OPLOSSINGEN - Maatwerk en detailregels kennen - Zoeken naar fysieke ruimte, volume en infrastructuur NETWERKONTWIKKELING - Urgentie voelbaar maken - Operationele taken - Wensen inventariseren	Niet georganiseerd	- Veel verbeterpotentieel - Snel resultaten - De tijd haar werk laten doen - Kansen voor proactieve parkmanager	- Geen zicht op bondgenoten - Nimby, verrommeling & ondermijning - Gemiste kansen (geen samenwerking) - Risico op criminaliteit
		Informeel georganiseerd	- Snel een basis voor organisatiegraad (vanuit de inhoud) & flexibiliteit - Ruimte om elkaar informeel op te zoeken: "Ons kent ons" - Grote bedrijven kunnen de lead pakken	- Vertrouwen in overheid ligt (vaak) laag - Geen uitvoeringskracht & overzicht - Valt na project stil (geen continuïteit) - Alleen de grote bedrijven profiteren - Te vrijblijvend
		Ondernemers vereniging	- Solidariteitsgedachte & clangevoel - Toe- en uittreden relatief gemakkelijk - Administratieve last is laag	- Aansprakelijkheid ligt verschillend - Lidmaatschap en bestuur noodzakelijk - Ontbreken van relevante partners
FUNCTIONEEL	KETENBREDE EN INNOVATIEVE OPLOSSINGEN - Benut kracht plek/synergie - Voorwaarden: beleid, financiën en meerwaarde gebruikers LOKALE SLAGKRACHT - Verbindingen tussen bedrijven en het collectief op het bedrijventerrein	Parkmanagement	- Vertrouwen en basis voor opschaling & synergie / aanspreekpunt - Communicatiekanaal is een fijne basis	- Basis: 'schoon, heel, veilig' als scope - Te operationeel/vegen en poetsen - Vrijwilligheid; vaak <30% bedrijven betrokken
		Parkmanagement & Ondernemer fondsen	- Versterkt de financiële draagkracht & gedragenheid / voeding Green Deal - Fonds o.b.v. vaste bijdrage voor collectief doel of per project aanvragen	- Potjes worden niet altijd gevonden & zijn niet altijd iets van de ondernemers - Versnippering, klein bier
		Stichting & Living lab	- Langjarig commitment - Samenhang tussen allerlei losse initiatieven & onderlinge afstemming	- Complex - Living labs vragen veel coördinatie - Grote bedrijven kunnen hefboom zijn

ORGANISATIE-GRAAD	AANDACHTSPUNTEN	ORGANISATIE-TYPE	KRACHTEN & KANSEN VAN HET COLLECTIEF	ZWAKTEN & BEDREIGINGEN VAN HET COLLECTIEF
PROFESSIONEEL	STRATEGISCHE OPLOSSINGEN • Koppelen van transitieagenda's, lokaal, regionaal en provinciaal beleid, ketensamenwerking	Bedrijven Investeringszone, (BIZ)	• Funding, verbinding en betrokkenheid • Vaker toegepast; succes in binnenstad • Verplichte deelname (en financiële bijdrage); eerlijkheid zorgt voor continuïteit	• Budgetten; administratieve druk; • Geen gezicht • Meerderheid nodig voor financiering • Weerstand om BIZ op te richten
	ORGANISATORISCHE INBEDDING • Impact planeet, samenleving en economie waarmaken	Coöperatie & BV	• Geschikte entiteit voor energiehub • Duurzame borging; geen freeriders • Mogelijkheid om winst naar rato te verdelen	• Lastig toe- en uittreden • Belasting en BTW-afdracht • Missen van relevante partners • Winst niet altijd wenselijk
		Quadruple helix samenwerking, regionale beheerorganisatie	• Groot leerpotentieel • Grotere slagkracht en efficiency, kennis • Makkelijker om parkmanagement te betalen	• Binding lokale terreinen lastig • Politiek kiest voor wonen • Te veel van buiten, geen gebiedskennis • Bedrijven willen rechtstreeks contact

Figuur 29. Inspiratiekader: Overzicht van organisatievormen op een bedrijventerrein vanuit SWOT-perspectief

Het veldwerk op de bedrijventerreinen is verrijkt met een workshop door het HAN-Fontys team en vertegenwoordigers van het Samen Beter consortium op 27 november 2023 om meer specifieke kaders te ontwikkelen voor verschillende organisatievormen binnen de hoofdcategorieën. Dit laat zien dat er binnen de hoofdcategorieën (minimaal, functioneel en professioneel) een grote verscheidenheid aan collectieve organisatietypen bestaat met elk hun eigen sterkten-zwakten en kansen-bedreigingen. Er is een grote variatie, in het bijzonder rond juridische aspecten zoals beslissingsbevoegdheid, winstdeling en het gemak waarmee organisaties kunnen worden toegevoegd. Bij minimale

organisatiegraad is het risico dat leidt tot reactieve planvorming op basis van oppervlakkige oplossingen voor de korte termijn. Een verschil tussen hoofdcategorie 1 'minimale organisatiegraad' en hoofdcategorie 2 'functionele organisatiegraad' lijkt te zitten in de mate waarin verbetermaatregelen niet alleen operationeel maar ook tactisch van aard zijn. Een duidelijke kleuring van de derde hoofdcategorie 'professionele organisatiegraad' zit in de mate waarin er over financiële middelen kan worden beschikt. Indien het lukt om dit professioneler en meer langjarig vorm te geven ontstaat meer balans en continuïteit en meeromvattende en strategische investeringen voor collectieve duurzaamheid.

3.2 AANPAK VOOR 'COLLECTIEF' FACILITEREN

LEREN VAN DUIVEN MET EEN COMMUNICATIEAANPAK

Met het oog op 'collectief' faciliteren laat een doelgroepenbenadering in de werkorganisatie 1Stroom (gemeenten Duiven en Westervoort) de kansen zien om maatwerk te kunnen bieden aan bedrijven en het bedrijventerrein. Aandacht voor de specifieke behoeften van de koplopers, de middengroep en de slapers helpt om specifieke focus te geven voor het individuele bedrijf en het bedrijventerrein als geheel. Het indelen van de belangrijkste stakeholders en hoe ze zich tot elkaar verhouden (afhankelijkheden, potentie voor cross-overs) geeft een beeld van de draagkracht en het 'cement' van het ecosysteem. Hierdoor ontstaat zicht op de concrete verbeterthema's met draagvlak en timing van inhoud en proces. Zo kan er in een betekenisvolle publiek-private dialoog worden gebouwd aan wat er nodig is.

Doelgroepgerichte communicatie

- In relatie tot een doelgroepgerichte benadering is er voor de ambtelijke werkorganisatie 1Stroom (gemeenten Duiven en Westervoort) een verkenning uitgevoerd hoe de gemeente het (eerste) contact met de bedrijven bewust kan maken. De insteek is van 'ieder voor zich' naar 'samen voor een hoger doel van toekomstbestendigheid'.
- De basishouding voor alle doelgroepen is oprechte interesse, iets laten zien van persoonlijke drive, menselijkheid en kennis van zaken en daadkracht. Het gaat om voorbeeldgedrag.

Inspelen op behoeften

- Bij bedrijventerreinen met een minimale collectieve organisatie lijkt behoefte te zijn aan het 'waarom' van collectieve samenwerking, financiële voordelen en de wettelijke noodzaak van verduurzaming, terwijl functioneel georganiseerde bedrijventerreinen in het algemeen ontzorgd willen worden met kant-en-klare voorstellen. Professioneel georganiseerde bedrijventerreinen lijken behoefte te hebben aan structureel periodiek overleg vanuit onderling respect.
- Koplopende bedrijven(terreinen) verdienen een podium om hun verhaal te vertellen. Zij kunnen andere bedrijven inspireren. Dit komt vaak beter over dan wanneer de overheid zelf het verhaal vertelt. Hier kan in plaats van een louter financieel gedreven, ook een meer waardengedreven gesprek worden gevoerd. Key is opvolging geven aan het gesprek.

Maatwerk bieden in benaderingswijze

- Een gedifferentieerde bedrijfsvoering is gewenst. Voor professioneel georganiseerde bedrijventerreinen lijkt deelname aan workshops, netwerkevenementen en co-creatieprojecten gewenst, eventueel met een onafhankelijke gespreksleider. Voor functioneel georganiseerde bedrijventerreinen zijn informatiebijeenkomsten gericht op quick wins en is ondersteuning gewenst. Bij een minimale organisatiegraad zijn gesprekken, eenvoudige stappenplannen en succesverhalen gewenst.

Figuur 30. Werken aan 'collectief' faciliteren door een communicatieaanpak in Duiven (Illustratie van het onderzoek, HAN Frank de Feijter)

LEREN VAN VENLO MET STORYTELLING

In het kader van de faciliterende kracht van het 'collectief' is in de regio Noord-Limburg een regionale verkenning uitgevoerd naar de positionering van een incubator met de naam Circular Design Group als kans voor (circulaire) ketenvorming en dienstverlening voor de circulaire maakindustrie en de regio. Bij een krachtige incubator gaat het om het organiseren van een brede betrokkenheid, draagkracht en partnerschap. Potentiële bijdrage zit voor de gemeenten, zoals Venlo, in het terugbrengen van de 'menselijke maat' en het 'organiserend vermogen' in de regio, zodat de stakeholders elkaar op basis van vertrouwen en gedeelde verwachtingen weten te vinden. Het gaat om leren en ontwikkelen vanuit een breed vertrouwen die in potentie ruimte kan bieden aan toekomstige leervragen.

Duidelijke landingsplaats voor collectieve samenwerking

- Duidelijk is geworden dat een frontoffice met loketfunctie en een goed bereikbare fysieke landingsplek nuttige bouwstenen zijn, evenals een duidelijke website. Ontmoeting en verbindingen zijn van belang in het business ecosysteem. Het gaat ook keuzes maken in de dienstverlening: advies of ondersteuning bij uitvoering.
- Studenten kunnen helpen door uitvoeringskracht en draagvlak te versterken. Dit draagt bij aan het efficiënt organiseren van collectieve samenwerking, onderlinge relaties en verbondenheid. Dit kan ook vorm krijgen in de te organiseren activiteiten: seminars, ontbijtsessies, excursies, workshops en/of masterclasses.

Onderscheidend incubator landschap

- In samenwerking met de regio Noord-Limburg en de Circular Design Group (CDG) is een verkenning uitgevoerd naar de manier waarop incubator CDG de circulaire transitie in de bouw- en maakindustrie in de regio zou kunnen dienen. Het is uitdagend om een vitale en vernieuwende propositie te vinden in de Noord-Limburgse grensregio, waarbij ook veel andere fieldlabs, incubators en samenwerkingen een rol spelen. In de veelheid aan initiatieven in het regionale innovatielandschap maakt dit het extra belangrijk om als incubator te duiden wat de unieke missie, visie en purpose is en hoe dit past in het ecosysteem.

Open voor leren over innovatie

- Het vraagt om keuzes maken om te zien hoe bedrijven en andere stakeholders in de regio gediend kunnen worden. Speciale aandacht kan uitgaan naar het faciliteren van de rol van bedrijven in circulaire innovatie en leiderschap. Adviestrajecten, leven-lang leren en kennis- en netwerk-ontwikkeling vormen kansrijke onderdelen.
- De inbreng van bedrijven, overheden, consumenten en kennisinstellingen is van belang om de unieke propositie waar te maken in het innovatielandschap. Overheden kunnen bijdragen aan publieke betrokkenheid en een ondersteunende infrastructuur. Bedrijven kunnen komen tot innovatie en betere onderlinge samenwerking. Kennisinstellingen kunnen met jong talent en expertise aansluiten. Bewoners in de regio krijgen zo ondersteuning op weg naar brede welvaart.

ORGANISATIE- GRAAD	AANDACHTSPUNTEN	VOORBEELDEN VAN ACTIVITEITEN
MINIMAAL	DOELGROEPGERICHTE COMMUNICATIE • Vertrouwen opbouwen door verbindingen te leggen die in de taal van de ondernemer bijdragen aan het bereiken van bewustwording. Altijd vanuit een basishouding van oprechte interesse, professionaliteit en nieuwsgierigheid. INSPELEN OP BEHOEFEN • De relevantie en de meerwaarde van oplossingen moet zeer helder zijn om de juiste snaar te raken. Denk ook aan financiële voordelen en de noodzaak om te investeren. De focus ligt op eenvoudige stappenplannen en overtuigende voorbeelden van bedrijven (uit de regio).	• Bedrijfsbezoeken • Kopjes koffie • Netwerken • Ondernemersclubs • Netwerkevents • Online omgeving • Ontbijtsessies • Bedrijventerreinbarbecue
FUNCTIONEEL	OPEN VOOR LEREN OVER INNOVATIE • Conflictvrij samenwerken, gelijkwaardigheid en een heldere verwachting zijn typische wensen rond samenwerkingen op een functioneel bedrijventerrein. Inzicht in beleidsplannen is hier extra welkom. ONDERSCHEIDEND INCUBATORLANDSCHAP • In het versterken van verdere groei is een gezamenlijke dienstverlening om zwevende bedrijven te verenigen relevant. Het gaat om unieke hubs en complementaire initiatieven voor waardengedreven innovatie.	• Informatiebijeenkomsten • Maatwerkadvies • Matchmaking events • Bezoek inspiratie-plekken • Cocreatie van businesscases • Masterclasses duurzaamheid • Duurzaamheidsmarkt
PROFESSIEEEL	MAATWERK BIEDEN IN BENADERINGSWIJZE • Structureel overleg is gewenst aangezien koplopende bedrijventerreinen een gesprekspartner willen zijn. Hierdoor kunnen specifieke knelpunten worden opgelost en optimale oplossingen worden bedacht. DUIDELIJKE LANDINGSPLAATS VOOR COLLECTIEVE SAMENWERKING • Een stabiele en herkenbare landingsplek draagt bij aan een gestructureerde samenwerking. Ontmoeten en vertrouwen draagt bij aan de toegankelijkheid, transparantie en is een uithangbord voor het collectief.	• Rondetafelgesprekken • Meedenksessies over beleid • Open dag & festival • Verdiepende hackatons • Innovatiewerkshops • Co-creatiesprints • Verdieping in actuele thema's

Figuur 32. Inspiratiekader: aandachtspunten voor de participatie en potentiële activiteiten op het bedrijventerrein

3.3 AANPAK VOOR 'COLLECTIEF' TRANSFORMEREN

LEREN VAN ROERMOND MET INNOVATIE FUNNELLING

Krachtig aan de ervaring in de gemeente Roermond is de rol van innovatie funnelling in de langjarige transformatie die hier in de quadruple helix vorm krijgt als living lab. In plaats van de losse toevalstreffers is er een bewust gefocuste lange termijnstrategie, waarbij het constructief ontwikkelen van de duurzame toekomst van het bedrijventerrein en de stad als geheel centraal staat. Diepere drijfveren komen aan de oppervlakte (veranderurgentie, gezondheid, lokale steun of uitstraling), maar soms ook weerstanden (investeringsgebrek, gebrek aan tijd, zeggenschap of afwachtend karakter). De langdurige samenwerking maakt het ook mogelijk om opdrachten goed uit te werken en te faseren. Studenten maken kennis met de stad en het bedrijfsleven van Roermond. Dit leidt soms tot langere samenwerkingen. Al met al draagt dit initiatief zo bij aan een nauwe samenwerking tussen onderwijs, overheid en ondernemers.

Langjarig samenwerken

- Op bedrijventerrein Willem-Alexander in de gemeente Roermond wordt gewerkt aan strategische samenwerking en community ontwikkeling in een living lab op het bedrijventerrein samen met de minor circulaire economie van de Fontys hogeschool onder de noemer 'W-A meets students'. Sterk hierbij is de insteek vanuit de gemeente voor de agenda van 'menselijk kapitaal'. Voor de stad Roermond is dit thema urgent omdat het hoger onderwijs hier geen lokale vestiging heeft.
- Door interdisciplinaire samenwerking van bedrijven, overheden en het onderwijs wordt gewerkt aan lerend vermogen. Uniek in deze community is de continuïteit in de onderlinge wederkerige relatie, waardoor langjarig kan worden samengewerkt. Elke ronde (halfjaarlijks) van de minor circulaire economie van Fontys is er in principe een studentengroep. Dit zorgt voor de opbouw van persoonlijke relaties, elkaar beter leren kennen en onderlinge chemie.

Human capitalontwikkeling

- De kennisinstelling fungeert als 'lijm' op het bedrijventerrein. De studenten hebben een werkplek op het bedrijventerrein en krijgen de kans hun bevindingen te presenteren aan de BIZ-werkgroep Duurzaamheid en Circulariteit in de raadszaal. De sterke verbondenheid zorgt ervoor dat de lokale ondernemers kunnen meeleren met de studenten, en andersom. Denk bijvoorbeeld aan een circulaire asfaltfabriek of circulaire papierfabriek waar veel vraagstukken spelen.

Combineren van triple helix perspectieven

- Circulaire koplopers kunnen studenten inspireren en vormen in relatie tot de nieuwe economie en andersom helpen studenten de circulaire koplopers met nieuwe informatie, hun blik als buitenstaander en social media-vaardigheden. Het delen van ervaringen draagt zo bij aan wederzijds leren. Dit kan leiden tot een frisse blik en nieuwe inzichten voor draagvlak en maatwerk in collectief eigenaarschap. Onderdeel hiervan is ook de borging in dragende verbeter teams.

Figuur 33. Werken aan 'collectief' transformeren door innovatie funnelling in Roermond (Illustratie van het onderzoek, Fontys Dankeld Vermeenen)

LEREN VAN NIJMEGEN MET EEN PARTNERSHIPKAART

In relatie tot 'collectief' transformeren is de Greendeal-ontwikkeling op TPN-West relevant als voorbeeld voor partnerschap in de triple helix. Hierin zijn door vertegenwoordigers van de triple helix de inhoudelijke focus, rollen, verantwoordelijkheden en enkele milestones voor het bedrijventerrein gedefinieerd. Bij de Greendeal is ervoor gekozen om niet het plan heilig te maken, maar vooral elkaar te willen begrijpen en om van een strikte hiërarchie naar co-creatie te gaan. Dit kreeg al vorm in een gezamenlijke schrijfperiode waarin in plaats van om elkaar heen te werken de tijd werd gevonden om in collectieve schijfsessies een gemeenschappelijke focus te formuleren. Hierbij wordt de voortdurende uitwisseling van ideeën en mogelijkheden als een kracht gezien. Zo kunnen fragmentarische dienstenproposities veel meer strategisch worden verankerd en kan er professioneel werk worden gemaakt van een systeemtransformatie.

Strategisch regionaal partnerschap

- Op bedrijventerrein Tradeport Nijmegen West (TPN-West) in Nijmegen is door een Triple Helix-team gewerkt aan de Greendeal TPN-West. Vertegenwoordigers vanuit o.a. de Rabobank, gemeente Nijmegen, gemeente Beuningen, VNO-NCW, Economic Board, Provincie Gelderland, HAN en het parkmanagement kregen zicht op gedragen ambities op verschillende thema's. Deze intentieovereenkomst is de basis voor strategische verbetering en synergie op het bedrijventerrein.

Relationele binding en commitment

- De Greendeal behelst een integraal programma rond energietransitie, circulariteit, klimaatadaptatie en data. Er is binnen de verschillende organisaties bestuurlijk draagvlak voor de verbeteracties. Belangen en doelen vanuit de stakeholders zijn samengebracht en onderlinge uitwisseling gaat makkelijker. Het concept uitvoeringsprogramma is tijdsgebonden met een duidelijke intentie voor samenwerking. Het verankert stootkracht en is de start van een beweging.
- De Greendeal inspireert individuele bedrijven in hun duurzaamheidsambities. Voor de thema's van de Greendeal is ook aandacht tijdens de open dag, en op het Nieuwjaarontbijt wordt het 'verhaal' van de koplopers op het bedrijventerrein verteld, bijvoorbeeld rond klimaatadaptatie, energietransitie en havenlogistiek.

Breed politiek draagvlak

- Krachtige coalities ontstaan door politiek en bestuurlijk draagvlak. Ondanks dat duidelijk is geworden dat het gewenste niveau van partnerschap nog wel verschilde tussen de deelnemers, is de Greendeal heel waardevol gebleken om strategische aandacht te vragen voor duurzaamheid. Er is een begin gemaakt in procesmatige en financiële borging, vaststellen van rollen en zicht op risico's voor de uitvoering. Dit akkoord op hoofdlijnen geeft richting op tactisch niveau en kan worden vertaald naar concrete uitvoering. Op basis van de Greendeal zijn verschillende aanjagers gepositioneerd om collectieve projecten te realiseren.

Figuur 34. Werken aan 'collectief' transformeren door een partnershipkaart in Nijmegen (Illustratie van het onderzoek HAN Frank de Feijter)

ORGANISATIE- GRAAD	AANDACHTSPUNTEN	MOGELIJKE BIJDRAGE VAN DE QUADRUPLE HELIX
MINIMAAL	HUMAN CAPITAL ONTWIKKELING • Studenten inzetten voor strategische samenwerking en community ontwikkeling is een kans. Denk ook aan talent behouden en aantrekken, kansen voor kruisbestuiving, een breder draagvlak en inclusiviteit. COMBINEREN VAN TRIPLE HELIX PERSPECTIEVEN • De blik van buitenaf brengt nieuwe invalshoeken en informatie mee. Toekomstgericht werken door te experimenteren zonder angst is kostbaar.	• Bedrijven brengen innovatie, netwerken, ontmoetingen en flexibiliteit • Overheden brengen publieke betrokkenheid en potentiële investering • Consumenten brengen nieuwe blik en maatschappelijke meerwaarde • Kennisinstellingen kunnen ondersteunen bij voorselectie van kansen
FUNCTIONEEL	RELATIONELE BINDING EN COMMITMENT • Talentontwikkeling maar ook creativiteit en wendbaarheid van innovatiekracht zijn cruciale bouwstenen voor continu aanpassen en verbeteren. Voor deze doelgroep is denken vanuit de kracht zonder blind te zijn voor risico's helpend. LANGJARIG SAMENWERKEN • Om doelen en innovaties te realiseren helpt continuïteit in projecten voor het bereiken van duurzame relaties, grotere slagkracht en multi- en/of interdisciplinair werken.	• Bedrijven brengen klantgerichtheid, resultaatfocus en leiderschap • Overheden helpen met inpassing van beleid, potentiële subsidiestromen en een podium • Consumenten dragen bij aan diversiteit, en inclusie en nieuwe perspectieven • Kennisinstellingen dragen bij creativiteit, kennis- en talentontwikkeling
PROFESSIEEL	STRATEGISCH REGIONAAL PARTNERNETWERK • Krachtenbundeling is alleen mogelijk met een gezamenlijke positionering en risicospreiding. Zo ontstaan schaalvoordelen en toegang tot expertise. BREED POLITIEK DRAAGVLAK • Een breed politiek draagvlak draagt enorm bij aan legitimiteit, financiële draagkracht, lobbyvermogen en een stabiele lange termijnvisie.	• Bedrijven kunnen investeren en helpen om efficiënt te werken • Overheden kunnen commitment en lange termijnplanning bieden • Consumenten dragen bij door maatschappelijke betrokkenheid • Kennisinstellingen kunnen bijdragen door maatschappelijke verantwoording en kennistransfers

Figuur 35. Inspiratiekader: Potentiële positieve impact van quadruple helix partners voor krachtige allianties

3.4 SYNTHESE COLLECTIEF EIGENAARSCHAP

Eén van de belangrijkste hoofdpunten uit dit hoofdstuk is het belang van de 'gebruiker'. Uiteindelijk vormen mensen de brug tussen organisaties. Dit raakt aan netwerkleiderschap, het belang van 'persoonlijke verhoudingen' en elkaar wat gunnen als 'cement' voor de samenwerking. Dit is extra belangrijk door de vele onderlinge afhankelijkheden. Een scherp oog 'voor wie' men op het bedrijventerrein bezig is kan enorm helpen om blinde vlekken op te sporen en maatwerk te kunnen bieden. In een proces van bewustwording wordt duidelijk wat het 'collectief' kan bieden en waar een wederkerige relatie kan ontstaan.

In dit hoofdstuk is ingegaan op de aanpak en organisatie van samenwerking tussen publieke en private aanjagers voor een toekomstbestendig bedrijventerrein. Waar in figuur 37 de breedte wordt geïllustreerd van relevante verbindingsaspecten als reflectiemodel wordt in figuur 38 de kern weergegeven van dit hoofdstuk. Deze voorbeelden laten zien dat er behoefte is aan verbindende procesbegeleiding dat bijdraagt aan vertrouwen, dialoogondersteuning, draagvlak en netwerkleiderschap. Het structureren van de samenwerking tussen overheden, ondernemers, consumenten en kennisinstellingen kan worden geclusterd rond het 'collectief' organiseren, het 'collectief' faciliteren en het 'collectief' transformeren. Bij '*collectief organiseren*' is duidelijk dat draagvlak en stakeholderparticipatie niet eenvoudig is en integrale planvorming, organisatorische ondersteuning en stakeholder- en omgevingsmanagement continu om aandacht vragen. In relatie tot '*collectief faciliteren*' is naar voren gekomen dat elkaar kennen en vertrouwen belangrijke bouwstenen zijn om coalities te bouwen. Voor een effectieve katalysator zijn verbindende vaardigheden van groot belang in het '*collectief transformeren*'. Het gaat erom oog te hebben voor de organisatiecontext, de sociale samenhang en de belangen

van de ander. Hierbij is actieve betrokkenheid van eindgebruikers, ambassadeurs, en aandacht voor inclusiviteit en co-creatie essentieel.

Het uitgevoerde onderzoek op de bedrijventerreinen rond 'verbinding' laat zien dat bedrijven, als eindgebruikers, een belangrijke ambassadeursrol kunnen vervullen in het samenbrengen van andere bedrijven op het bedrijventerrein. Daarmee kunnen ze bijdragen als het gezicht van het bedrijventerrein, maar ook als klankbord voor de beoogde communicatie-aanpak en fungeren als 'voelsprietten' voor wat er leeft. Het aanwakkeren van enthousiasme bij hun bureaus op het bedrijventerrein, het helpen vertalen van simulatieprogramma's en beleid naar de context van bedrijven als mediators, is heel waardevol. Lokale bedrijven kunnen elkaar helpen op basis van hun eigen leerervaringen, door kennisdeling en training.

Belangrijkste aandachtspunten per fase

- Elke fase van organisatievorming op het bedrijventerrein brengt eigen thema's met zich mee. Bij *minimaal georganiseerd* ligt de focus primair op het creëren van structuur en samenhang om samen gefundeerde beslissingen te nemen. Bij *functioneel georganiseerd* draait het om binding en borging met het oog op het versterken van concrete programma's. Bij *professioneel georganiseerd* zijn draagkracht en draagvermogen op orde, waardoor een robuust financieel partnerschap kan worden gevormd voor collectief eigenaarschap.

Figuur 36. Belangrijkste aandachtspunten per fase

ORGANISATIE- GRAAD	TYPERING	BEDRIJVENTERREIN ALS 'COLLECTIEF' ORGANISEREN	BEDRIJVENTERREIN ALS 'COLLECTIEF' FACILITEREN	BEDRIJVENTERREIN ALS 'COLLECTIEF' TRANSFORMEREN
MINIMAAL	Niet georganiseerd Informeel georganiseerd Ondernemersvereniging	START Bedrijfsondersteuning voor bruikbare oplossingen in het kader van 'schoon, heel en veilig'	BASIS Inspelen op behoeften van gebruikers rond bijv. energiehub, duurzame mobiliteit en vergroening	DRAAGVLAK Een landingsplaats met een unieke purpose - zoals ondersteuning bij circulaire bedrijfsvoering
FUNCTIONEEL	Parkmanagement Parkmanagement & ondernemersfonds Stichting & living lab	SAMENHANG Lokale slagkracht voor schaalbare oplossingen zoals bijv. 'keurmerk veilig ondernemen' (KVO)	BINDING Leerervaringen combineren en bundelen door een open benadering voor innovaties in een living lab	DRAAGKRACHT Specifieke thema's uitwerken tot collectieve businesscase bijv. veelgebruikte materialen en e-waste
PROFESSIEEEL	Bedrijven investeringszone (BIZ) Coöperatie & BV Quadruple helix samenwerking, regionale beheerorganisatie'	STRUCTUUR Organisatorische inbedding voor strategische oplossingen, zoals een energie hub en/of circulaire hub	BORGING Human capital ontwikkeling door langjarig samenwerken rond een (collectieve) CSRD-scan en personeelswerving	DRAAGVERMOGEN Strategisch bestuurlijk partnernetwerk die voortbordurend op extra financiering kan bijdragen aan een netwerk van hubs in de regio

Figuur 37. Inspiratiekader: Uitnodiging om met het oog op verbinding te werken aan collectief eigenaarschap



Figuur 38. Belangrijkste elementen per fase op het bedrijventerrein



reduce
reuse
recycle

4 REALISATIE - INNOVATIEVE KOPPELKANSSEN

Om de publiek-private samenwerking te laten bloeien op het bedrijventerrein als business ecosysteem worden innovatieve koppelkansen verkend met het oog op collectieve businesscases. Het komen tot concrete businesscases is het resultaat van een brede en grondige inventarisatie en het creatief combineren van mogelijkheden. Een integrale uitwerking van collectieve businesscases voor verdieping en samenhang combineert praktische kunde, actiegerichtheid en realisatievermogen om brede impact te bereiken.

STRIJD OM DE SCHAARSE RUIMTE

Er is een strijd om de schaarse ruimte in Nederlandse steden. Wonen, werken, recreëren en natuur vragen allemaal om ruimte. Voor 2030 moeten er in totaal ongeveer 1 miljoen woningen worden gebouwd. Het erkennen van het belang van natuur, biodiversiteit en klimaatbestendigheid brengt ook een ruimteclaim met zich mee. Daarbij is er voor de woningopgave en het waarmaken van doelen van de energietransitie en de circulaire economie ook veel fysieke ruimte voor werklocaties nodig. Juist de fysieke ruimte vraag voor de circulaire transitie is onderbelicht. Er is ruimte nodig voor circulaire maakfabrieken, maar ook voor plug & play verwerking en verzamelplekken met een logistieke functie. De aanname voor deze fysieke ruimte vraag is dat er bedrijventerreinen met een hoge milieucategorie moeten blijven bestaan waarin de 'harde' circulaire economische processen vorm krijgen. Daarnaast is het aantrekkelijk om voor (andere) circulaire verschijningsvormen, zoals inzameling en plug & play verwerking, meer multifunctioneel te kijken naar hub- en clustervorming in de regio.

INNOVATIEVE KOPPELKANSSEN IN EEN BUSINESS ECOSYSTEEM

Rond industrieterreinen is functiescheiding lang het uitgangspunt geweest. Deze oorspronkelijke insteek (CIAM-denken) heeft bijgedragen aan een slecht imago en onaantrekkelijke en saaie uitstraling van bedrijventerreinen. De uitstoot, verkeerstromen, geur en het geluid van zware (maak)industrie maakten het creatief multifunctioneel benutten van bedrijfslocaties onmogelijk. Voor de zware (circulaire) industrie is het nog steeds zo dat regels rond milieu en veiligheid spelbrekers zijn voor functiemenging. Wonen, werken en recreëren kunnen niet overal worden gemengd. Echter, nieuwe potentie wordt zichtbaar door waar het kan de monofunctionele focus meer divers te maken. Een diversiteit van bedrijven en functies maakt het collectief minder kwetsbaar. De diversiteit van bedrijventerreinen wordt ook zichtbaar in de naam: vroeger industrie-terrein, maar nu bedrijvenpark, innovatiedistrict of werklandschap.

De potentie zit bij een integrale en brede benadering door het meervoudig benutten van materiaalstromen, een inclusieve energietransitie en het benutten van unieke locatiesynergie bij klimaatadaptatie.

Met innovatieve koppelkansen worden in deze publicatie de slimme koppelingen bedoeld tussen verschillende ruimtelijke ontwikkelagenda's en functies op het bedrijventerrein en haar gebruikers op lokaal (micro-schaal), wijk (mesoschaal) en regionaal/keten schaalniveau (macroschaal). In het uitwerken van innovatieve koppelkansen is aangesloten bij de clustertheorie van Michael Porter (1990) die met zijn nadruk op unieke netwerken een samenhang aanreikt tussen economische groei, sociale rechtvaardigheid, milieubescherming en onderling leren op microschaal. In de clustertheorie wordt deze synergie op mesoschaal verrijkt met integrale schaalvoordelen door het benutten van ruimtelijke nabijheid, ruimtelijke concentratie, netwerk- en ketenvorming. Op macroschaal kan de symbiose zichtbaar worden aan de hand van de SDG-Wedding cake (Aubrecht, 2022) met waarde voor planeet, samenleving en economie.



INNOVATIEVE NICHES

Bij business ecosysteemontwikkeling wordt in deze publicatie op de microschaal in lijn met Porter (1990) uitgegaan van het belang van een menu- en kansenkaart.

Hierbij kan vanuit circulariteit, klimaatbestendigheid en energieneutraliteit integraal worden gekeken naar de potentie die er al is. Porter stelt dat het van belang is om de huidige context, gebiedssituatie en haar gebruikers te begrijpen en bedienen, bijv. nagaan welke sectoren, bedrijven en functies domineren, welke ondersteuning ontbreekt, welke specialisatiemogelijkheden en onderscheidend profiel zich voordoen en waar concrete verbetermogelijkheden en bedreigingen liggen. Denk bijvoorbeeld aan ondersteunende infrastructuur, (wensen voor) clustervorming of arbeidsmarkt- en concurrentiepositie.

**INNOVATIEVE LEEFOMGEVING**

Geïnspireerd op de clustertheorie van Porter (1990) ontstaan in business ecosystemen op wijkniveau (mesoschaal) innovatienetwerken. Hiervoor is een prioriteringskader

voor gebalanceerde groei van belang. Hier ontstaan meer grootschalige oplossingen in de gebouwde leefomgeving voor de circulaire transitie, klimaattransitie en energietransitie. Het zijn vaak integrale oplossingen rond circulariteit, energie of klimaatbestendighedsmaatregelen die hun positieve impact op de gebruikers en het duurzaam verdienvermogen in het gebied vergroten. Al met al dragen deze collectieve businesscases bij aan de omgevingskwaliteit van het bedrijventerrein.

**INNOVATIEVE KETENNETWERKEN**

In een volwassen business ecosysteem ontstaan - in lijn met Porter (1990) - regionale netwerken. Hiervoor zijn regionale ontwikkelscenario's relevant met het oog op

toekomstbestendigheid. Hierbij wordt op grotere schaal gekeken naar de impact van maatregelen in de keten of de regio. Door te kijken naar de impact op de planeet, samenleving en economie ontstaan een win-win-win en attractieve schakels en ketens voor iedereen. Daarbij is in lijn met de sterke definitie van duurzaamheid, en een leefbare, gezonde en aantrekkelijke omgeving het uitgangspunt. Bij regionale hubs in een attractief werkmilieu komen verschillende collectieve verbeteringen rond energieoplossingen, welzijn, duurzame mobiliteit of branding, samen.

4.1 AANPAK VOOR INNOVATIEVE NICHES

LEREN VAN DUIVEN MET EEN BREDE NULMETING & QUICK SCAN

De aanpak in Duiven laat zien dat een quick scan/vraagarticulatie kan helpen om innovatieve niches op het bedrijventerrein te ontwikkelen door bij individuele bedrijven de kansen met opschalingspotentie voor het collectief te identificeren. Bewustwording van trends en ontwikkelingen in Europese regelgeving (bijv. CSRD) kan één van de triggers zijn om bedrijven wakker te schudden. Veel vaker zijn netcongestie en de aanwezigheid/afwezigheid van laadinfrastructuur triggers voor bedrijven om na te denken over collectieve oplossingen. Duidelijk is geworden dat er door bedrijven en overheden gerichte keuzes moeten worden gemaakt, omdat niet alle opgaven tegelijkertijd kunnen worden opgepakt. Hierin kan worden aangesloten bij de urgentie, drijfveren en motieven van bedrijven en gemeente. Door een quick scan & nulmeting komen belangen op tafel en kunnen de 'wezenlijke vragen' worden gesteld. Zo ontstaat een gedeeld belang en een begin van wederkerigheid.

Brede waardecreatie

- Op bedrijventerrein Centerpoort Zuid en Graafstaete in Duiven is een quick scan uitgevoerd naar de mogelijkheden om individuele bedrijven te adviseren rond duurzame mobiliteit, klimaatadaptatie en energietransitie door werkorganisatie 1Stroom. Door een quick scan ontstaat focus op de duurzame kansen voor het eigen bedrijf en wordt ook duidelijk welke bedrijven in de regio of daarbuiten inspiratie kunnen bieden in de realisatie van toekomstbestendig ondernemen.
- Gebiedsanalyse is kansrijk door het inventariseren van milieucategorieën, SBI-codes, integraal beheer openbare ruimte (IBOR), aanwezigheid van tankstations en bushaltes.

Anticiperen op de toekomst

- Gezien de grote onzekerheid is de gedachte hierachter dat het in beeld brengen van lokale kansen behulpzaam is om tot collectief draagvlak te komen. Voor individuele bedrijven is anticiperen op de toekomst van belang. Er spelen lokaal ontwikkelingen rond mobiliteit, een potentiële snelwegverbreding en een stijgende vraag naar elektrische laadinfrastructuur. Dit zijn 'haakjes' naar bredere investeringen in duurzaamheid. Door de CSRD zijn mitigatiemaatregelen voor klimaat en energie van extra belang aangezien dit verplichte rapportageonderdelen worden. Klimaatmitigatiemaatregelen zijn het meest laagdrempelig.

Zorgvuldige procesbegeleiding

- Een fysiek ondernemersloket waar ondernemers vragen kunnen stellen zou een sterke bijdrage leveren als ondersteunende mogelijkmaker en aanjaagfaciliteit van het parkmanagement of gemeente. Uitgangspunt is om weerstand, miscommunicatie en misconcepties weg te nemen en van elkaar te leren. Het wiel is vaak al elders uitgevonden. Zo ontstaat in dialoog een uitgekristalliseerde propositie voor collectieve verbetermaatregelen.

Figuur 39. Werken aan innovatieve niches door een brede nulmeting & quick scan in Duiven (Illustratie van het onderzoek, HAN Arnold Wijbenga)

LEREN VAN NIJMEGEN MET CONTEXT MAPPING

In het kader van de circulaire transitie en nichevorming is in Nijmegen gekeken naar hoe lokale bedrijven in het verkennen van circulaire verwaarding van reststromen kunnen worden geholpen in regionale ketenontwikkeling. Eén van de lessen zat erin dat de technische complexiteit van circulaire materialen bepalend is voor wat wel en niet kan worden hergebruikt. Hiervoor zijn fundamenteel onderzoek en experimenten nodig. Dit hangt ook samen met verwerkingstechnieken, het gewenste volume en doeleinden van het recycalaat. Duidelijk is geworden dat de kansrijkheid van concrete en bruikbare oplossingen groter wordt door met bedrijven met expertise uit de regio samen te werken. Zo kunnen er makkelijker korte lijntjes en contact ontstaan. Het bij elkaar brengen van koplopers in de circulaire economie is nodig voor een breder ambassadeurschap en (im)materiële ketenvorming. Het gaat ook om vertrouwen in potentie om de reis aan te gaan.

Collectieve businesscase verkenning

- Op bedrijventerrein TPN-West in Nijmegen is voor het bedrijf EKI, een regionale koploper op het gebied van duurzaamheid, de huidige situatie in beeld gebracht voor circulaire verwerking van hun PE-rubberreststroom. Diepgaand inzicht is van belang aangezien de precieze chemische samenstelling, de productzuiverheid en rubberfoamkwaliteit bepalend zijn voor hergebruik. De technische haalbaarheid van mechanische recycling, chemische depolymerisatie en energierugwinning zijn hierbij verkend. Hierbij was de R-ladder een behulpzaam kader om de materiële kant van circulariteit uit te drukken.

Bouwen aan een collectief verdienmodel

- Tyromer in Arnhem is een innovatief rubber recyclingbedrijf dat mogelijk ook het principe van devulkanisatie kan toepassen op de reststroom van EKI waarbij het kwaliteitsniveau van het rubber gelijk blijft. Voor de kansrijkheid van deze businesscase zijn ook de veiligheid, betrouwbaarheid en specifieke gebruikerswensen van belang.
- Het waarmaken van collectieve businesscases vraagt om een aanpak op maat. Het belang van de kwaliteit van ingezamelde grondstoffen, slimme verdienmodellen, het volume van schaalgrootte en de technische lay-out werd duidelijk. Een extra potentiële kansen voor reststroomverwerking in de regio zit in het bijdragen aan het verminderen van transportkosten en korte lijnen van contact en het delen van leerervaringen, hick-ups en gebruikertevredenheid.

Doordachte planontwikkeling

- Het bij elkaar brengen van circulaire en duurzame koplopers en uitvoerders uit de regio kan bijdragen aan de potentiële haalbaarheid van robuuste circulaire oplossingen. Zo wordt denkkracht vanuit verschillende organisaties gekoppeld door creatief naar de mogelijkheden te zoeken in samenhang en verdieping. Mogelijk liggen hier ook kansen voor vergroening en werknemerswelzijn in slimme logistieke procesvoering. Het is hierbij ook inspelen op urgentie.

Figuur 40. Werken aan innovatieve niches door context mapping in Nijmegen (Illustratie van het onderzoek, HAN Frank de Feijter)

LOKAAL AANDACHTSPUNTEN VOOR AANPAK		SYNERGIE VOOR INNOVATIEVE NICHES
COLLECTIEF LOKAAL HERGEBRUIK MATERIALEN	COLLECTIEVE BUSINESSCASE VERKENNING - Het vaststellen van brede uitgangspunten, doelen, wensen, ambities en het onderzoeken van (technische) scenario's is van belang. BOUWEN AAN EEN COLLECTIEF VERDIENMODEL - De business- en verdienmodellen en economische kansen moeten in veel gevallen nog worden uitgedacht.	Ecologische impact: Afvalreductie en materiaalbesparing op voorwaarde van kennis en expertise rond juridische en technische materiaal dilemma's en geborgd logistiek proces. Sociale impact: Versterking netwerk/regionale samenwerking op voorwaarde dat vrijblijvendheid (deels) wordt ingelost. Economische impact: Lagere afvalverwerkingskosten op voorwaarde van businesscase, schaalvoordelen en fysieke ruimte.
	LOKALE VERGROENING BREDE WAARDECREATIE - De brede meerwaarde van vergroeningsinvesteringen en de link met de CSRD die voor een deel van de bedrijven geldt maakt klimaatmitigatiemaatregelen kansrijk. DOORDACHTE PLANONTWIKKELING - Geïntegreerd ontwerp van infrastructuur en stedelijke ontwikkeling maakt robuuste planvorming essentieel.	Ecologische impact: Beginnende bijdrage aan verkoeling van gebouwde omgeving, waterberging en 'groene eilandjes' verbonden op voorwaarde van onderhoudsexpertise/ Sociale impact: Enige positieve impact op gezondheid & imago, onderlinge solidariteit, sport & beweging op voorwaarde van coördinatie, draagkracht en betrokkenheid, tijd & overzicht. Economische impact: Vermindering van klimaatrisico's, waardeverhoging van het bedrijfspand en de bedrijfsomgeving. Businesscase is relatief reëel op voorwaarde van meerjarig commitment.
LOKAAL ENERGIEDELEN	ANTICIPEREN OP DE TOEKOMST - Door onzekerheid ligt de nadruk op probleemanalyse, gebruiksprofiel, technische lay-out, scenario's en wensen. ZORGVULDIGE PROCESBEGELEIDING - De dialoog gaat over de voorwaarden van het toekomstige energiesysteem, risico's en PPS-samenwerking.	Ecologische impact: Bijdrage aan een energieneutraal karakter. Sociale impact: Verbinding en betrokkenheid in geval van duidelijk eigenaarschap, voldoende afstemming van vraag en aanbod en het meedoen van alle relevante partners. Economische impact: Duurzame borging in totaaloplossing in geval van technische implementatie en investeringskosten, juridische inbedding in bestemmingsplan, winstdeling en lidmaatschap.

Figuur 41. Inspiratiekader: Ruimtelijke verbetermaatregelen voor het versterken van de unieke niche op het bedrijventerrein op microschaal

4.2 AANPAK VOOR EEN INNOVATIEVE LEEFOMGEVING

LEREN VAN ROERMOND MET EEN GIDSENDE WAARDENSCAN

Krachtig aan de aanpak in Roermond is de manier waarop inhoudelijke transitiedoelen concreet worden gemaakt door het hoogwatertraject dat, in combinatie met de logistieke kades, gezamenlijk met de lokale belanghebbenden is ingezet. Het concreet maken (contextualiseren) van abstracte transitiedoelen en het vertalen ervan naar de lokale gebiedssituatie helpt. Om de context goed te schetsen, is het van belang om scherp te stellen waarom de propositie een goed idee is en hoe de propositie de verschillende stakeholders gaat helpen en waar de sense of urgency zit bij de gebruikers (mvo, financiële motieven, lokale betrokkenheid, klimaatcrisis of circulariteit). Deze belangen kunnen verschillen per type stakeholder en belanghebbende.

Meervoudige waardecreatie op gebiedsniveau

- Op bedrijventerrein Willem-Alexander in Roermond is in het kader van de circulaire kade binnen een bredere havenontwikkeling op het bedrijventerrein een stakeholderanalyse uitgevoerd waarbij de kansen voor meervoudige waardecreatie op gebiedsniveau zijn gespiegeld aan de stakeholders.

Bijdrage aan de omgevingskwaliteit

- Een duidelijke visie op het bedrijventerrein en het versterken van de omgevingskwaliteit ondersteunt circulaire kadeontwikkeling.
- Het is behulpzaam om belangen zichtbaar te maken van ondernemers (bescherming hoog water; aantrekkelijk werkgebied; vastgoedwaarde; attractief voor nieuwe investeerders, verschuiven van wegvervoer naar vervoer over water), gemeente (innovatie; ontmoetingsplek) en gebruikers (voorzieningen als walstroom voor schippers en oplaadfaciliteiten voor trucks en elektrische schepen) en bewoners (aantrekkelijk leefgebied; blijvende werkgelegenheid). Zelfs de natuur kan een stem krijgen door biobased bruggen en kade-infrastructuur met een positief effect op biodiversiteit, duurzaamheid en circulariteit.

Belangen verenigen en ondersteunen met beleid

- Gemeenten kunnen belangen bij elkaar brengen in het versterken van circulariteit in de openbare ruimte. De combinatie van stakeholderanalyse en meervoudige waardecreatie gaf een reflectiekader waarbij meerdere waardenperspectieven als 'profit' konden worden meegenomen.
- Hiermee is een bijdrage geleverd aan een Europese subsidieaanvraag waarin provincie, gemeente, waterschap en ondernemers samengewerkt hebben aan een voorstel voor het versterken van de infrastructuur van de Willem-Alexanderhaven. Dit heeft de strategische samenwerking enorm versterkt.

Figuur 42. Werken aan een innovatieve leefomgeving door een gidsende waarden-scan voor circulaire gebiedsontwikkeling (Illustratie van het onderzoek Fontys Dankeld Vermeenen)

LEREN VAN VENLO MET EEN UITVOERINGSPLAN

Leerzaam van de aanpak van netcongestie op bedrijventerreinen in de gemeente Venlo is dat door een ijsberganalyse de gevoeligheid van de duurzaamheidstransitie naar boven is gekomen. Bij duurzaamheidsoplossingen in de gebouwde leefomgeving zijn verschillende belangen en krachten zichtbaar. Individuele bedrijven moeten soms beslissingsruimte inleveren voor het collectief en hebben elkaar nodig voor het slagen van de collectieve businesscase. Juist de identificatie van verborgen problemen, de zogenaamde 'onderwater' aspecten, is van belang om misverstanden te voorkomen. Bedrijven hebben sterk de neiging individueel te reageren op ontwikkelingen. Hiervoor is het echte gesprek, durf en daadkracht nodig. Ook ruimtelijke aspecten zoals lussen in het energienetwerk op het terrein of de bandbreedte van elektrische onderstations kunnen spelbreker zijn. Een belangrijk leerpunt is geweest dat niet alle belangen kunnen worden gediend. De beschikbare ruimte en het budget geven randvoorwaarden. Uiteindelijk is voor bedrijven 'elkaar wat gunnen' en met elkaar in verbinding staan de sleutel voor succes.

Gezamenlijke ambities vaststellen

- Op bedrijventerrein 'Witveld' in de kern Belfeld in de gemeente Venlo is onderzoek gedaan naar collectieve oplossingen voor netcongestie. Bij het uitwerken van oplossingen ging het om energiedelen, een gezamenlijk energiecontract en de vorming van een energiecoöperatie. Aandacht ging uit naar het beter benutten van de lokale ruimte die nu (nog) op het energienetwerk beschikbaar is, welke gevoeligheid hieronder ligt, en welke koppelkansen er zijn in de directe omgeving.
- Zorgvuldige procesmatige borging van duurzame verbeterinitiatieven helpt om toekomstbestendigheid op het bedrijventerrein dichterbij te brengen.

Collectieve gevoeligheden bespreekbaar maken

- Omdat de energietransitie ondernemers raakt is extra aandacht gewenst voor community ontwikkeling. Voor energiedelen moeten duidelijke kaders worden opgesteld. Het prijsgeven van gedetailleerde informatie over energiegebruik ligt gevoelig bij ondernemers. De benodigde 'slimme' meter wordt niet automatisch vertrouwd. Deze informatie is wel nodig om een collectief energieprofiel te kunnen opstellen. Voor een ondernemer kan een collectieve oplossing betekenen dat een stuk zelfstandigheid en flexibiliteit (eigen energiereserve) moet worden ingeleverd, terwijl dit als basis geldt voor toekomstige groei. Dit ligt erg gevoelig. Dit raakt aan drijfveren, motieven en karakter. Zeker ook omdat het pas werkt als iedereen, inclusief netbeheerder, meedoet.
- Er zijn hoge kwaliteitscriteria voor collectieve oplossingen: betrouwbaar, eerlijk, gebruikersvriendelijk, robuust, implementeerbaar en bad actor proof.

Leren van gebruikers-inclusieve best-practices

- De inspiratie vanuit bedrijventerrein Lorenz III in Harderwijk waar een scheepsbouwer zijn overvloedige energie verkoopt aan de andere ondernemers op het bedrijventerrein biedt wel aanknopingspunten maar is niet 1 op 1 te vertalen naar Venlo. Onder andere de specifieke context van de bedrijven en de technische situatie van de capaciteit van onderstations is hier debet aan. Dit bedrijventerrein biedt ook voor klimaatadaptatie interessante soortgelijke leerervaringen voor een gebruikersgerichte benadering.

Figuur 43. Werken aan een innovatieve leefomgeving door een uitvoeringsplan in Venlo (Illustratie van het onderzoek, HAN Arnold Wijbenga)

WIJK		SYNERGIE VOOR EEN INNOVATIEVE LEEFOMGEVING
AANDACHTSPUNTEN VOOR AANPAK		
IMPACTVOLLE GRONDSTOFFENHUBS & CIRCULAIRE WAARDECREATIE IN DE OPENBARE RUIMTE	BELANGEN VERENIGEN EN ONDERSTEUNEN MET BELEID Samenwerking is een vereiste voor brede waardecreatie. Kaders voor aanbestedingen, gunningscriteria, en ontwikkelvisies dienen ruimte te bieden aan circulaire innovaties.	Ecologische impact: Hoogwaardige verwaardiging reststromen, circulaire gebiedsontwikkeling. Sociale impact: Bijdrage aan omgevingskwaliteit door uniek lokaal karakter, betrokkenheid lokale stakeholders en match plek/functie. Economische impact: Financierbaarheid door voldoende volume en lokale draagkracht en slim logistiek proces en subsidiabel karakter.
	MEERVOUDIGE WAARDECREATIE OP GEBIEDSNIVEAU Door brede criteria te hanteren bij aanbestedingen ontstaat een waardegedreven businessmodel met beleidszekerheid.	
KLIMAATADAPTIEVE GROEN-WATERZONES EN RECREATIEVE HOTSPOTS	LEREN VAN GEBRUIKERS-INCLUSIEVE BEST PRACTICES Inspiratie van koplopers is van belang voor de adoptie van innovatie en het verkrijgen van zicht op aandachtspunten voor gebruikers.	Ecologische impact: Bijdrage aan klimaatbestendigheid, biodiversiteit, multifunctioneel ruimtegebruik en leefomgeving & welzijn. Sociale impact: Meerwaarde quadruple helix in geval van breed verankerde draagkracht. Economische impact: Optimale ruimtebenutting, branding, welzijn & creatief, subsidiabel karakter.
	BIJDRAGE AAN DE OMGEVINGSKWALITEIT Focus op de omgevingskwaliteit (gebruikerswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde) maakt veel 'wins' zichtbaar.	
ENERGIE- EN MOBILITEITSHUBS	GEZAMENLIJKE AMBITIES VASTSTELLEN Verkennen van handelingsopties, inclusief implicaties en no-go's, ontzorgen van gebruikers en juridische en ethische risico's is relevant.	Ecologische impact: Bijdragen aan energiezekerheid, tegengaan kwetsbare metalen. Sociale impact: Regionale behoefte in capaciteit en flexibiliteit en verbindingen & infrastructuur. Economische impact: Aantrekkelijke bedrijfslocatie in geval van beheer en exploitatie, zou schaalbaar kunnen zijn in omvang. Ook ruimte om elkaar informeel op te zoeken: "Ons kent ons".
	COLLECTIEVE GEVOELIGHEDEN BESPREEKBAAR MAKEN De energietransitie raakt gebruikers direct. Dit maakt informatie delen over technische, economische, juridische en gebruikerscomplexiteit een gevoelig thema.	

Figuur 44. Inspiratiekader: Verbetermaatregelen van de innovatieve leefomgeving voor het bedrijventerrein op mesoniveau

4.3 AANPAK VOOR INNOVATIEVE KETENNETWERKEN

LEREN VAN NIJMEGEN MET EEN PILOT & PROEFTUIN

In het realiseren van een innovatieve regio is de aandacht voor klimaatbestendigheid in Nijmegen inspirerend. Groenbeheer is van belang voor de stad en heeft een directe link met welzijn, bewegen en gezondheid. Door met lokale groenbedrijven uit de regio te werken, kan ook de kracht van lokaal benut worden en maatwerk worden geboden. Door maatregelen van individuele bedrijven met elkaar te combineren in de vergroening van de openbare ruimte, wordt de waaier aan koppelkansen en samenhang op gebiedsniveau nog groter. Voor het bedrijventerrein is inzet op een groenere en mooiere inrichting van belang met het oog op branding, tevredenheid van werknemers en om klimaatrisico's te beperken. Hier komt het belang van procesregie en professionele communicatie naar voren.

Ontzorgen van ondernemers

- Inspelend op de trend van regionale en lokale oplossingen is op TPN-West in Nijmegen een verkenning uitgevoerd naar een communicatiestrategie om samen op het bedrijventerrein 'handen en voeten' te geven aan klimaatadaptatie. De uitdaging is vooral om de brede middengroep te bereiken die op zich wel wil, maar nog geen prioriteit legt bij duurzaamheid. Hierbij is het uitgangspunt geweest om de huidige ondernemers te ontzorgen.

Bouwstenen voor praktisch schaalbare oplossingen

- Door te werken aan voorbeeldprojecten wordt de haalbaarheid van innovaties duidelijk. De Bedrijvenvereniging biedt meerwaarde als 'organisatiestructuur' om tot collectieve projecten te komen. Juist omdat individuele ondernemers worden platgebeld met mogelijkheden voor verduurzaming of andere diensten, kan het helpen om vanuit het parkmanagement als lokaal betrouwbare partij hierin te faciliteren en een op maat gemaakte aanpak te bieden.
- Een interessante projectpropositie ontstaat door ondernemers met menukaarten via maatwerk te bedienen met mogelijkheden waarbij een betrouwbare door de Bedrijvenvereniging geselecteerde partner wordt ingezet bij de implementatie. Key is transparantie en goede communicatie.

Lokale expertise en regionaal partnerschap

- Voor de lokale ondernemer is het waardevol om lokaal aan de slag te kunnen, zichtbaar te zijn en het mooie hiervan is tevens dat het verhaal rondgaat op het bedrijventerrein. Het is eenvoudig voor bedrijven om te kijken bij burens die al geïnvesteerd hebben. Zo kan het eerlijke verhaal worden verteld.
- Duidelijk werd dat de meerwaarde van een collectieve aanpak voor klimaatadaptatie makkelijk concreet te maken is en te vertalen naar impact voor milieu, welzijn, financiële aspecten en het bedrijventerrein als geheel. Het belang van lokale regionale expertise benutten speelt ook bij de energietransitie.

Figuur 45. Werken aan een innovatieve leefomgeving met een pilot & proeftuin in Nijmegen (Illustratie van het onderzoek, HAN Frank de Feijter)

LEREN VAN DE GROENE METROPOOLREGIO ARNHEM-NIJMEGEN MET EEN DYNAMISCHE REGIONALE LEERAGENDA

In het kader van regionale innovatie is in de Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen een verkenning uitgevoerd naar een regionaal hub landschap. Duidelijk is dat gemeenten en regio's uitgangspunten en ambities voor circulaire hubs specifiek moeten vaststellen en ook duidelijke aanspreekpunten en een regierol moeten pakken. Door meer programmatisch te kijken op regioniveau waar unieke kansen liggen per gemeente kan een netwerk van hubs ontstaan, variërend in schaal, omvang en reststroomfocus. Het gaat hier ook om het benutten van circulaire kansen en hubvorming bij het beheer en transformatie van gemeentelijk vastgoed. Evenals lokale verwerking, biobased bouwen en circulaire benutting meenemen in de aanbestedingseisen. Beleidszekerheid is een belangrijke randvoorwaarde om dit soort initiatieven kans op succes te bieden. Startfinanciering en organisatorische ondersteuning zijn wenselijk. Door het ontwikkelen van een leeragenda ontstaat zicht op de knoppen om op te drukken voor duurzaamheid.

Regionale programmering

- Voor de Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen is een verkenning uitgevoerd naar circulaire bouw hubs. Voor de circulaire transitie is een regionaal hub landschap nodig met fysieke hubs met een unieke materiaalpropositie.

Duurzaam verdienmodel voor circulair ondernemen

- Voor schaalvergroting en brede implementatie is regionaal infrastructuurbeleid wenselijk om multimodaal bereikbare bedrijventerreinen met een hogere milieucategorie te beschermen voor circulaire doeleinden. Ondernemers hebben behoefte aan beleidszekerheid, gezien de fasering van hub ontwikkeling.
- Voor gemeenten en omgevingsdienst betekent dit om via het VTH-instrumentarium (Vergunning, Toezicht, Handhaving) te gaan 'meedenken' in plaats van 'tegenhouden'. Ook een duidelijk aanspreekpunt is gewenst. Zo ontstaat ruimte voor innovatie bij de circulaire hub exploitant en de juiste randvoorwaarden.
- Wenselijk qua functies voor circulaire (bouw)hubs zouden daarnaast een sociale werkplaats, laadinfrastructuur, energie opwek, digitale grondstoffenbank en vrij beschikbare verwerkingsmachines zijn. Daarbij kunnen hubvormingspilots worden ondersteund met startfinanciering en organisatorische inbedding. De rol van digitalisering lijkt een kans, maar is nog niet altijd helder.

Ruimtelijk faciliteren van innovatie

- Voor een circulaire bouw hub is opslag van geoogste bouwmaterialen, reststroomverwerking (sorteren, re- of upcyclen) en fysieke ruimte van (op termijn) 500-1000m² en multimodale ontsluiting noodzakelijk. Hierbij kan rekening worden gehouden met diversiteit in ruimte, maat en schaal. In een tijd waarin woningbouw dominant is, is het belangrijk naar samenhang en synergie in de fysieke ruimte voor circulaire economie, energietransitie en klimaatbestendigheid te kijken.

Figuur 46. Werken aan innovatieve leefomgeving door leeragenda in GMR Arnhem-Nijmegen (Illustratie van het onderzoek, HAN Frank de Feijter, Bram Kin)

KETENNETWERKEN AANDACHTSPUNTEN VOOR AANPAK		SYNERGIE VOOR INNOVATIEVE KETENS
GROOTSCHALIG MATERIAALCLUSTER & MARKTPLAATS	DUURZAAM VERDIENMODEL VOOR CIRCULAIR ONDERNEMEN - Voor fabrieksmatige circulaire innovaties zijn locaties met een hoge milieucategorie noodzakelijk. Ook om (circulaire) dagpakketten voor de bouw in elkaar te kunnen zetten is een middelhoge milieucategorie nodig. REGIONALE PROGRAMMERING - In de regionale programmering is verscheidenheid in specifieke focus op materiaalstromen een kans. Denk ook aan slimme koppelingen met last mile transport en digitalisering voor schaalvergroting. Binnenhavens spelen hierbij een grote rol.	Ecologische impact: Hoogwaardige reststroom-verwaarding, materiaal-onafhankelijkheid en klimaatbestendige keten. Sociale impact: Lokale DNA, trots, inclusieve werkgelegenheid, toegang en diversiteit en werknemerswelzijn. Economische impact: Kwaliteit bedrijfsomgeving, verdienvermogen, schonere productieprocessen en transportoptimalisatie.
	BOUWSTENEN VOOR PRAKTISCH SCHAALBARE OPLOSSINGEN - Een betrouwbare partij die is gecontroleerd door het parkmanagement biedt meerwaarde en vertrouwen vanuit de lokale gebruikers op het bedrijventerrein. ONTZORGEN VAN ONDERNEMERS - Uitvoering en onderhoud moet sterk lokaal worden verankerd. Juist de groep die wel kan, maar niet doet is een belangrijke doelgroep om te ontzorgen. Hier zit ook de kans om schaalbare oplossingen te realiseren te maken.	Ecologische impact: Robuuste groen en waterstructuur, gezonde natuurlijke ecosystemen en biodiversiteit. Sociale impact: Verbetering van levenskwaliteit, sociale verbinding en samenhang en interactie. Economische impact: Branding en imago, arbeidsproductiviteit, vitaliteit en enjoy work.
MULTIMODALE ENERGIEHUB & HOOFD- INFRASTRUCTUUR	RUIMTELIJK FACILITEREN VAN INNOVATIE - De leerervaringen en monitoring rond bijv. energieopslag en de mate waarin dit past binnen het bestemmingsplan zijn gespreksonderwerpen. LOKALE EXPERTISE VERSTERKEN EN REGIONAAL PARTNERSCHAP - Gezien de complexiteit en de urgentie van energierechtvaardigheid is een partner die benaderbaar is, kan helpen en snel kan schakelen van belang.	Ecologische impact: Besparing CO₂ en energie, schone leefomgeving en energiepositieve regio. Sociale impact: Sociaal draagvlak, talentontwikkeling en scholing. Economische impact: Unieke en diverse regio, competitieve regio en imago.

Figuur 47. Inspiratiekader: Overzicht ruimtelijke verbetermaatregelen voor innovatieve ketennetwerken op het bedrijventerrein op macroniveau

4.4 SYNTHESE INNOVATIEVE KOPPELKANSSEN

Bij het realiseren van innovatieve koppelkansen in concrete businesscases op het bedrijventerrein wordt de complexiteit van de circulaire transitie pas echt zichtbaar. De kunst is om nieuwe innovatieve verbeterconcepten op het bestaande bedrijventerrein in te passen. Bij deze ruimtelijke inpassing komen regelgeving, financiële terugverdientijd, elkaar wat gunnen en verschillende snelheden in een dynamisch samenspel bij elkaar. Innovatie gaat niet alleen om het idee, maar juist ook om experimenteren. Bij het realiseren van kwalitatief hoogwaardige verbeteroplossingen in de praktijk komen nieuwe uitdagingen aan de oppervlakte. Bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid, aansprakelijkheid en risico's op de lange termijn.

In dit hoofdstuk is ingegaan op de verkenning van collectieve businesscases voor de circulaire transitie in brede zin. Waar in figuur 49 de breedte wordt geïllustreerd van relevante realisatieaspecten als reflectiemodel wordt in figuur 50 de kern weergegeven van dit hoofdstuk. Het aanjagen van toekomstbestendigheid op een bedrijventerrein dient zich uit te kristalliseren in collectieve businesscases met een meervoudige impact op het bedrijventerrein. Aanjagers van bedrijventerreinen worstelen met de 'wicked' rol om interdisciplinaire samenwerking voor regionale duurzame innovatie te faciliteren. Om een effectieve katalysator te zijn wordt bij het ontwikkelen van pilots en proeftuinen aangeraden goed te kijken naar de *innovatieve niches* en verwachtingen goed te managen van idee tot realisatie in een proces van initiëren en faseren. Er is een sterke afhankelijkheid van lokale initiatiefnemers en koplopers bij collectieve businesscases voor een *innovatieve leefomgeving*. Daarbij is ook een regionale infrastructuur gewenst om daadwerkelijk tot realisatie van circulaire businesscases te komen en *innovatieve ketennetwerken* te ondersteunen. Er is een

grote behoefte aan beleidszekerheid in het faciliteren van circulair ondernemerschap. Transitie in woord en daad is hierbij een samenspel van regionale publiek-private condities en het unieke DNA van de regio.

Het uitgevoerde onderzoek op de bedrijventerreinen rond 'realisatie' laat zien dat enthousiaste bedrijven, als eindgebruikers, met zeer relevante suggesties komen op praktisch terrein. Deze suggesties kunnen betrekking hebben op alle aspecten van implementatie, werkvoorbereiding, veiligheid, financiën, technische aspecten en onvoorziene bijeffecten. Lokale bedrijven kunnen als kwaliteitsbewaker helpen om haalbaarheid in te schatten, problemen te signaleren en fungeren soms ook als 'ventiel' voor andere bedrijven. Inspirerend zijn de voorbeelden waarbij bedrijven op individueel niveau zich verder ontwikkelen rond duurzaamheid. Zo kunnen ze uitgroeien tot belangrijke demonstratieplekken van een toekomstbestendig bedrijventerrein.

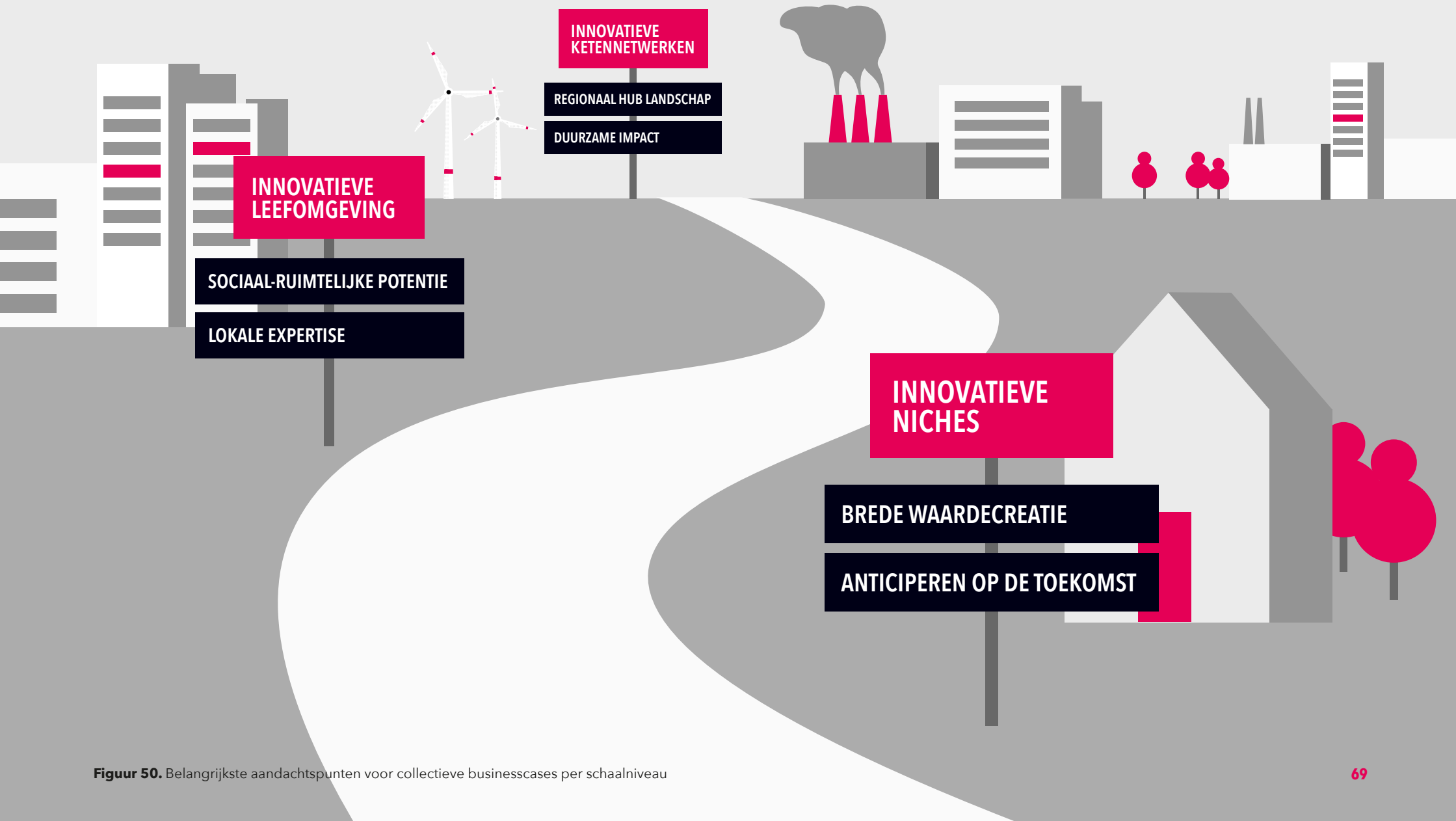
Belangrijkste aandachtspunten voor collectieve businesscases

- Voor collectieve businesscases op het bedrijventerrein is het essentieel altijd te kijken naar lokale, wijkgerichte en keten-brede mogelijkheden voor ecologische, sociale en economische impact. Hierbij zijn er aandachtspunten om de potentie van het bedrijf of bedrijventerrein te versterken op de microschaal van *innovatieve niches*, op de mesoschaal van een *innovatieve leefomgeving* op het bedrijventerrein en de macroschaal van *innovatieve ketennetwerken* en de regio. Op deze wijze ontstaat maximale impact en synergie in innovatieve koppelkansen.

Figuur 48. Belangrijkste aandachtspunten voor collectieve businesscases

INTEGRALE AANPAK	MICROSCHAAL – INNOVATIEVE NICHES	MESOSCHAAL – INNOVATIEVE LEEFOMGEVING	MACROSCHAAL – INNOVATIEVE KETENNETWERKEN
MEERVOUDIG BENUTTEN VAN CIRCULAIRE MATERIAALSTROMEN	Draagvlak ontwikkelen voor lokale recycling door belangen bij elkaar te brengen	Faseren van de ontwikkeling van materialenhubs door een zorgvuldige planontwikkeling	Regionale afstemming organiseren over het hub landschap door fysieke ruimte vraag voor de circulaire economie in te vullen
LOCATIESYNERGIE BIJ KLIMAATADAPTATIE	Meervoudige waarde creëren bij kavelvergroening door een integrale bijdrage aan de omgevingskwaliteit	Verbinden en opschalen van lokale vergroeningspilots met het oog op best practice ontwikkeling	Inspirerende werkomgeving realiseren door grootschalige groen-waterzone die door een in te huren partij kan worden onderhouden
INCLUSIEVE ENERGIETRANSITIE	Anticiperen op de toekomst vanuit de (on)mogelijkheden van lokaal energiedelen	Lokale expertise benutten door de lokale context mee te nemen in de ontwikkeling van een energiehub	Aandacht voor contractvorming bij het realiseren van een energiehub met het oog op de grote belangen en gevoeligheden

Figuur 49. Inspiratiekader: Uitnodiging om met het oog op realisatie te werken aan innovatieve koppelkansen

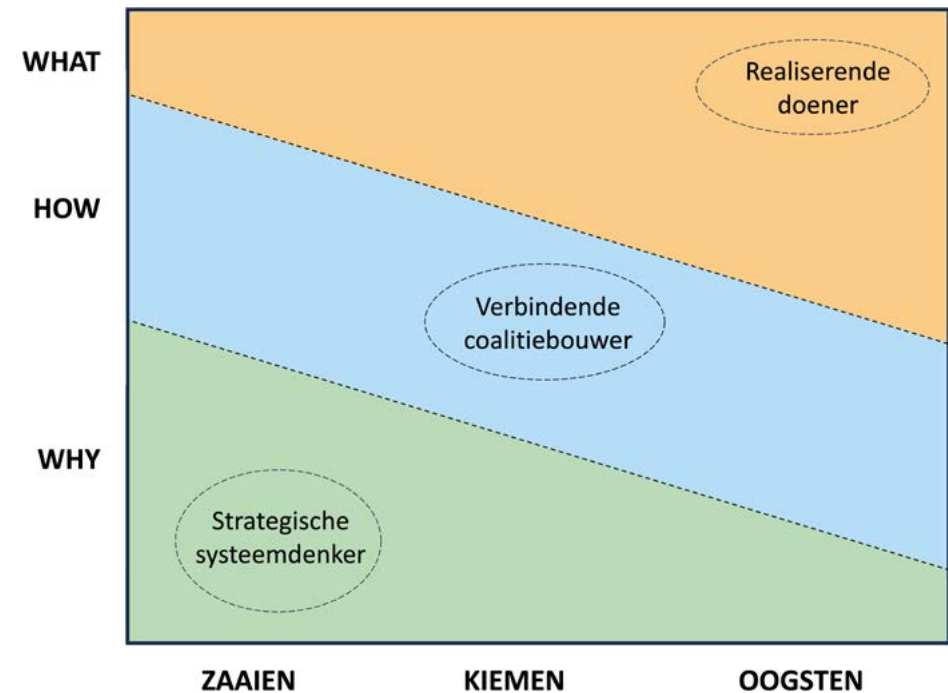


Figuur 50. Belangrijkste aandachtspunten voor collectieve businesscases per schaalniveau

5 DRIE CO-CREATIE-ROLLEN IN HET ECOSYSTEEM

De inspiratie van het natuurlijke ecosysteem als handelingsperspectief voor het business ecosysteem wordt in dit hoofdstuk samengebracht in co-creatierollen en bijbehorende tools. Deze competentieprofielen/teamrollen zijn bedoeld als richtingaanwijzers en geen blauwdruk aangezien de 'grenswerker' juist in de context waar hij of zij staat actief betekenis moet geven aan de aanjaagrol op het bedrijventerrein.

Vanuit voorgaande hoofdstukken over strategie, verbinding en realisatie kan een vertaling worden gemaakt naar de publieke-private teamrollen in het organisatiekernteam van het ecosysteem. In deze publicatie worden daarvoor de **strategische systeemdenker**, de **verbindende coalitiebouwer** en de **realiserende doener** geïntroduceerd. Gaandeweg het onderzoek werd duidelijk dat deze rollen in de praktijk van ecosysteemontwikkeling door elkaar kunnen lopen. Idealiter is in elk publiek-privaat bedrijven-terreinteam een vertegenwoordiging van elk van de samenwerkingsrollen nodig. Weliswaar is de strategische systeemdenker in de lead in de zaai fase, maar hij/zij kan niet zonder de verbindende coalitiebouwer die de lijm is in de gehele ecosysteemontwikkeling. Het stimuleren van netwerkvorming en het overbruggen van (sectorale) en culturele verschillen en het faciliteren van de dialoog is van cruciaal belang. Daarbij is de realiserende doener weliswaar in de lead in de oogstfase, maar ook daar is het verbindende aspect en het oog blijven houden van de strategie van belang. Zonder het aanjagen van financieringsmogelijkheden, het bij elkaar houden van de stakeholders en governance aspecten is daadwerkelijke realisatie van de innovatie vaak een brug te ver.



Figuur 51. Drie teamrollen van de grenswerker in het ecosysteem

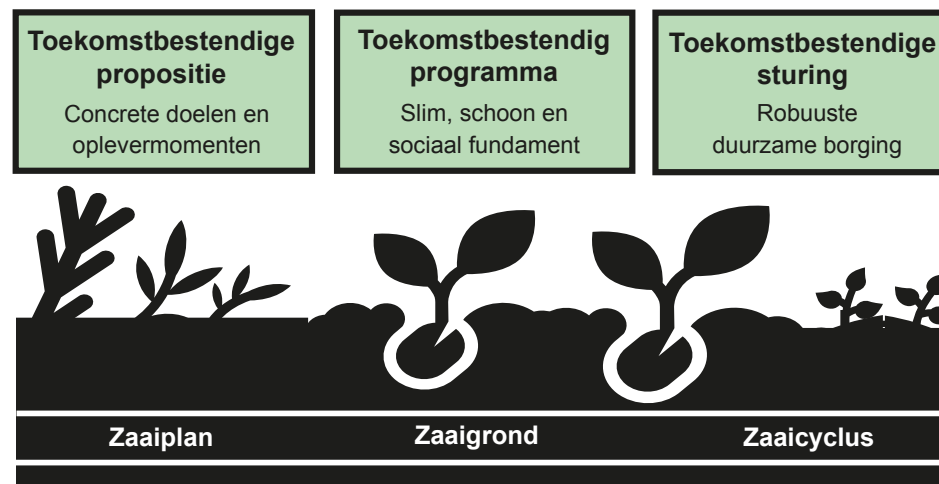


Figuur 52. Persona's van de drie teamrollen in het ecosysteem

5.1 DE STRATEGISCHE SYSTEEMDENKER

Een strategische systeemdenker is in staat om in een multi-stakeholdersetting een gezamenlijk toekomstperspectief te formuleren voor overkoepelende regie en duwkracht, gebaseerd op een integrale analyse en het meebewegen met de levensfase van het bedrijventerrein als ecosysteem. De kerntaken van een strategische systeemdenker zijn het hanteerbaar maken van complexiteit in relatie tot het collectieve belang en de samenhang tussen verbeterprogramma's te optimaliseren door integraal te werken en professionele procesondersteuning vanuit het collectief. De strategische systeemdenker vertoont voortdurend adaptief gedrag door snel te schakelen en zich in te leven in de ander en wisselende perspectieven en omstandigheden. Wendbaar kunnen zijn door agile en scrum te werken zijn bouwstenen voor succes. Het gaat om het voor- en doordenken van een gemeenschappelijk beeld en het slim structureren van publiek-privaat draagvlak met het oog op het borgen van een strategisch partnernetwerk als blijvend aanjaagwiel. Voor de strategische systeemdenker ligt de nadruk op de systeemwereld en het begrijpen van (beleids)standaarden vanuit een holistisch perspectief.

In dit hoofdstuk wordt de rol vertaald naar uitgangspunten voor het handelingsperspectief (middelste kolom). Deze uitgangspunten zijn gekoppeld aan de fundamentele bijdrage vanuit het ecosysteem en praktische tools als gereedschap.



Figuur 53. Handelingsperspectief voor strategie op het bedrijventerrein

ALS STRATEEG BIJDRAGEN AAN EEN TOEKOMSTBESTENDIGE PROPOSITIE: CONCRETE DOELEN EN OPLEVERMOMENTEN

BIJDRAGE ECOSYSTEEM	HANDELINGS- PERSPECTIEF	PRAKTISCHE TOOLS
• Adaptief en aanpassend vermogen	• Concrete doelen en oplevermomenten	• Strategy mapping; stip aan de horizon
• Gemeenschappelijke taal	• Snel schakelen, meebewegen in wisselende omstandigheden	• Gedeeld taalkader: onderling begrip & meetdefinities
• Anticiperen & teamontwikkeling	• Complexiteit hanteerbaar maken & hoofd- en bijzaken scheiden	• Teamontwikkeling & empathy mapping

Figuur 54. Handelingsperspectief van de strateeg rond een toekomstbestendige propositie

Vanuit strategisch oogpunt is het relevant om **concrete doelen en oplevermomenten** vast te stellen. Denk aan smart geformuleerde doelstellingen, voldoende FTE en procesinrichtingen voor het scheppen van het juiste investeringsklimaat. Voor een toekomstbestendige propositie is adaptief vermogen van het grootste belang. Wendbaar zijn wordt mogelijk wanneer duidelijk is waar het ecosysteem naar toe wil bewegen en er bewegingsruimte is om daar te komen. **Snel schakelen en meebewegen in wisselende omstandigheden** heeft alles te maken met adaptief vermogen en veerkracht door het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal. Alles op een bedrijventerrein is in beweging. Bijvoorbeeld de ambities van bedrijven, de ruimtelijke doelen van de gemeente, regelgeving vanuit het Rijk en de Provincie, maar ook de grote onzekerheid rond bijvoorbeeld energie- en materiaal- en personeelsbeschikbaarheid. Dit vraagt om de vaardigheid om **complexiteit hanteerbaar te maken & hoofd- en bijzaken te scheiden**. Het gaat om continu zoeken en reflecteren op de strategische, tactische en operationele keuzes vanuit het 'complete plaatje'. Dit uit zich in 'voordenken' en 'doordenken' van strategische consequenties in bruikbare en context-specifieke oplossingsrichtingen met een brede impact. Uiteindelijk is het van belang de consequenties en urgentie van strategische zaken versimpeld weer te kunnen geven. Wat helpt is om te kunnen anticiperen met een gedeeld ambitiekader in een anticiperend team. Dit kan door doelen en oplevermomenten in te bouwen die kunnen meebewegen in het geval van nieuwe omstandigheden.

ALS STRATEEG BIJDRAGEN AAN EEN TOEKOMSTBESTENDIG PROGRAMMA: SLIM, SCHOON, EN SOCIAAL FUNDAMENT

BIJDRAGE ECOSYSTEEM	HANDELINGS- PERSPECTIEF	PRAKTISCHE TOOLS
Dynamisch evenwicht	Slim, schoon en sociaal fundament	Impact assesment: korte tot lange termijn impact
Lerend systeem en ontwikkelcycli	Balans brengen door patroonanalyse en proces-ondersteuning	Datamonitoring: dashboard & toekomst-bestendige impact
Transparant over brede impact	Agile en scrum werken; inleven in de ander, en impact maken	Dubbele materialiteits-analyse: duurzaamheids-rapportage

Figuur 55. Handelingsperspectief van de strateeg rond een toekomstbestendig programma

Op het bedrijventerrein moet niet alleen een gezamenlijke ‘purpose’ zijn maar ook een **slim, schoon en sociaal fundament** in een collectieve ondersteuningsstructuur. Programmatisch werken wordt mogelijk wanneer er dynamisch evenwicht, samenhang en duurzame borging is. Duurzame borging gaat in dit geval om het actief ondersteunen en faciliteren van lerend vermogen. Voor duurzame borging van collectieve businesscases is een strategie op (geografische) data, informatie en databeheer behulpzaam. Onderdeel van **balans brengen door patroonanalyse en procesondersteuning** is een integraal monitoringsplan waarbij de impact van risico’s, verdienmodellen en doelen transparant worden gemaakt. Op basis van informatie en data kan de impact van verduurzamingsinitiatieven op het bedrijventerrein worden gematcht met regelgeving en wettelijke kaders. Data intelligence en transparantie kunnen zo bijdragen aan lerend vermogen en het vinden van een dynamisch evenwicht. Daarbij is het belangrijk om **agile en scrum te werken; inleven in de ander en impact maken** versterkt namelijk het iteratief werken en snelle leercurves. Het adagium is: ‘benader het breed, maar maak het concreet’. Voor overzicht is het belangrijk om verantwoordelijkheden en verschillende vormen van betrokkenheid in duidelijke procesvormen en structuren vast te leggen in gezamenlijke afspraken. Dit gaat niet alleen om de juiste snaren te raken, maar ook om belangen te managen en transparant te maken in het structureren van de publiek-private samenwerking.

ALS STRATEEG BIJDRAGEN AAN TOEKOMSTBESTENDIGE STURING: ROBUUSTE DUURZAME BORGING

BIJDRAGE ECOSYSTEEM	HANDELINGS- PERSPECTIEF	PRAKTISCHE TOOLS
• Slim gestructureerd landschap	• Robuuste duurzame borging	• Programmasturing: doel borging & proces-ondersteuning
• Samenhang en holistisch kader	• Strategisch overzicht: proactief risicobeheer en PDCA cyclus	• Lerende aanpak: collectieve samenwerkingsvorm
• Robuuste stootkracht verankeren	• Lange termijn commitment met een partnernetwerk als blijvend aanjaagwiel	• Ecosysteem mapping: institutioneel ankeren & rollen

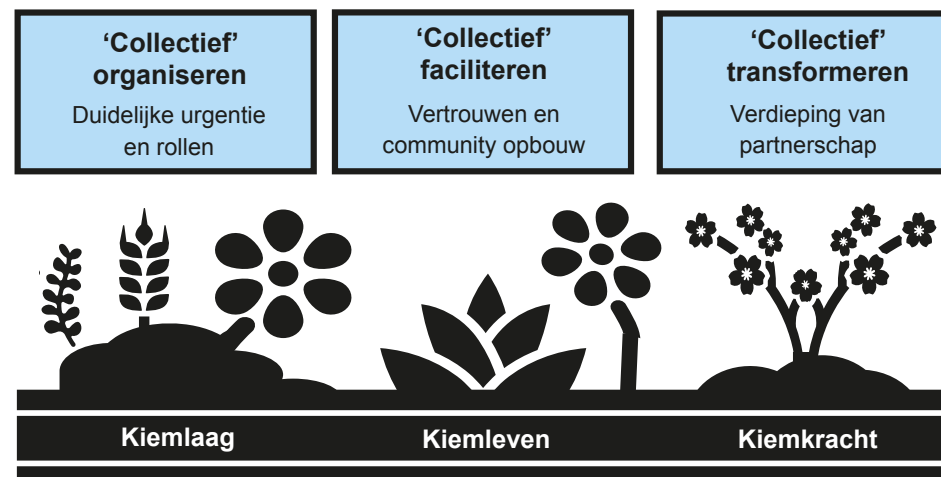
Figuur 56. Handelingsperspectief van de strateeg rond toekomstbestendige sturing

Toekomstbestendige sturing in **robuste duurzame borging** heeft alles te maken met commitment voor de lange termijn voor het faciliteren van krachtige netwerken en ontwikkelcycli op het bedrijventerrein. Het gaat om het bouwen aan een slim gestructureerd landschap door diepgaande betrokkenheid van de lokale stakeholders om te investeren in groei en ontwikkeling. Het hogere doel in het handelen is om een blijvend commitment te organiseren op het bedrijventerrein om concrete verbeterprojecten blijvend van de grond te kunnen tillen. Een krachtige institutionele inbedding helpt bij **strategisch overzicht en proactief risicobeheer op basis van een PDCA-cyclus**. Voor lange termijn commitment is het van belang om de brede impact te helpen verwaarden door samenhang in een holistisch kader. Bijvoorbeeld door de ontwikkelingen op het bedrijventerrein te toetsen aan een objectieve benchmark om te zien of het terrein op de goede weg is. Het kan daarnaast ook gaan om het slim koppelen van subsidies, ondernemingsfondsen en het matchen van beleidsagenda's. Dit helpt om op de lange termijn robuust en volhardend te kunnen zijn. Het gaat bij **lange termijn commitment met een partnernetwerk als blijvend aanjaagwiel** om regie nemen voor de geformuleerde doelen in organische groei en nichevorming met structureel privaat en publiek draagvlak. Een strategisch partnernetwerk is een onderlegger voor structurele publiek-private samenwerking. Het voeden van een blijvend aanjaagwiel op de lange termijn kan zo een structuur aanreiken voor de continue verbetering van en de robuuste stootkracht op het bedrijventerrein. Dit komt tot uiting bij doordacht werken in beheer en exploitatie.

Figuur 57. Praktische tools voor strategie op het bedrijventerrein

5.2 DE VERBINDENDE COALITIEBOUWER

Een verbindende coalitiebouwer is in staat om - in een multi-stakeholder-setting - het bedrijventerrein als collectief in beweging te krijgen voor duurzaamheid en door netwerkleiderschap aan draagvlak te bouwen. Deze rol vereist continue inzet voor het vergroten van betrokkenheid en het structureren van (in)formele publiek-private netwerken door het duidelijk maken van urgentie en rollen. De verbindende coalitiebouwer is voortdurend bezig om zicht te krijgen op belangen, talenten en voorkeuren en het leren spreken van elkaars taal. Hierdoor groeit het onderling vertrouwen en wordt er gewerkt aan community ontwikkeling voor een inclusief (t)huis. Dit vraagt ook vaardigheden in tactisch bruggen bouwen en het effectief omgaan met diversiteit. Door diversiteit te omarmen en een constructieve dialoog te voeren ontstaat er bloei van interdisciplinair en keten-breed werken. Voor de verbindende coalitiebouwer is het zorgen voor kiemkracht met een krachtig betrokken alliantienetwerk van cruciaal belang. Alliantievorming leidt tot wederkerige samenwerking en een verdieping van het partnerschap.



Figuur 58 Handelingsperspectief voor verbinding op het bedrijventerrein

ALS VERBINDER 'COLLECTIEF' ORGANISEREN: DUIDELIJKE URGENTIE EN ROLLEN

BIJDRAGE ECOSYSTEEM	HANDELINGS- PERSPECTIEF	PRAKTISCHE TOOLS
• Alliantievorming: veerkracht	• Duidelijke urgentie en rollen	• Typologie organisatie-ontwikkeling: ambassadeurs in beeld
• Solidariteit & belangen vervlechten	• Collectief denken versterken door coördinerende organisatievorm	• Krachtenveld-analyse: stakeholders mapping & cohesie
• Bewustwording onderlinge steun	• Sociale samenhang bij (in)formele netwerken	• Roadmapping: milestones voor organisatie-betrokkenheid

Figuur 59. Handelingsperspectief van de verbinder rond 'collectief' organiseren

Om de kostbare collectieve samenwerking te voeden vanuit een **duidelijke urgentie en rollen** zijn afspraken en kaders van belang. Dit zijn voorwaarden voor concrete samenwerking met een duidelijke propositie in kansen, risico's en leerpotentieel. Het inhoud geven aan de organisatievorming is een manier om (in)formele netwerken te structureren. Alliantievorming begint bij het kijken naar de structuur van de netwerkorganisatie op het bedrijventerrein. Bij de organisatieontwikkeling op het bedrijventerrein gaat het om **collectief denken door coördinerende organisatievormen**, onderlinge steun en verbondenheid. De mate van gemeenschapsbetrokkenheid, sociale netwerken en cohesie is van belang in het formuleren van een verbeterstrategie. Als er veel kansen zijn om belangen te vervlechten, er solidariteit, samenwerkingsbereidheid en er participatie is door diverse stakeholders, dan kan de strategie wellicht ook ambitieuzer en meer omvattend worden geformuleerd. Door de diversiteit in betrokken stakeholders en de **sociale samenhang bij (in)formele netwerken** op het bedrijventerrein te versterken, door het bestaande netwerk uit te bouwen, kan worden bijgedragen aan een collectief draagvlak met onderlinge steun, bewustwording en acceptatie. Een goede manier is om te werken aan communicatiebeleid. Hierbij ontstaat ook bewustwording bij de verschillende stakeholders. Succesvolle publiek-private samenwerking heeft veel afstemming nodig. In een verbredende en meer gestructureerde samenwerking is het proces van stakeholderverkenning, gezamenlijke probleemdefiniëring en oplossingsbereidheid goed gestroomlijnd.

ALS VERBINDER 'COLLECTIEF' FACILITEREN: VERTROUWEN EN COMMUNITY OPBOUW

BIJDRAGE ECOSYSTEEM	HANDELINGS- PERSPECTIEF	PRAKTISCHE TOOLS
• Thuis: wederkerigheid	• Vertrouwen en community opbouw	• Participatieaanpak: vertrouwen & ontmoeting
• Quadruple helix betrokkenheid	• Groei begeleiden, betrokkenheid en wederkerigheid borgen	• Communicatie-aanpak & versterken sociale samenhang
• Voortdurende interacties	• Samenwerking een gezicht geven en lokale partners in de lead	• Storytelling & gebiedsmarketing door sociale innovatie

Figuur 60. Handelingsperspectief van de verbinder rond 'collectief' faciliteren

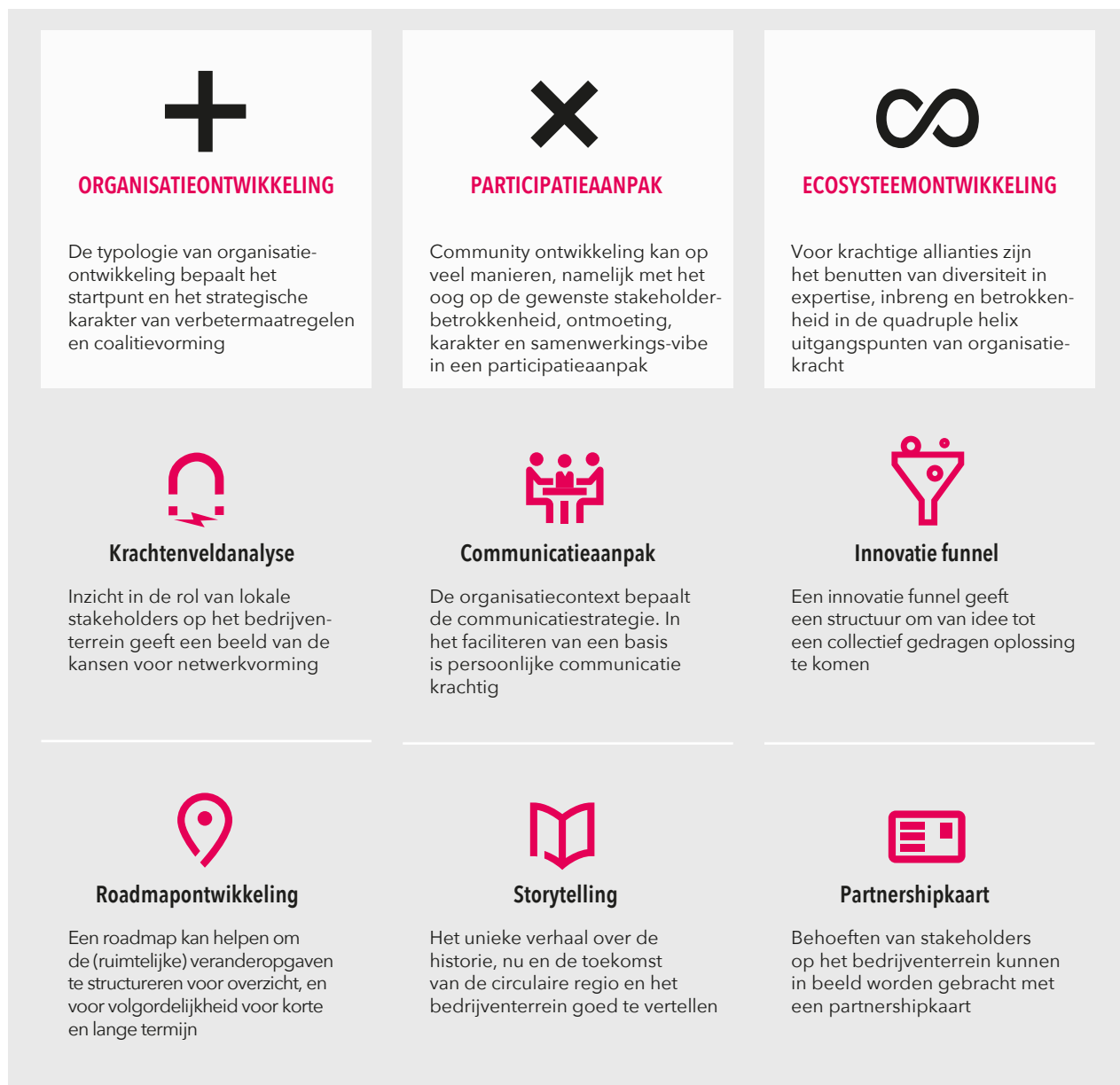
Bij 'collectief faciliteren' gaat het om netwerkvorming als brede coöperatieve coalitie door samen te bouwen aan **vertrouwen en community ontwikkeling**. Voor community ontwikkeling is het van belang om zicht te krijgen op lokale wortels, afhankelijkheden en lokale expertise op het bedrijventerrein. Het gaat om de onderlinge interacties en netwerkvorming inhoud te geven voor een (t)huis. Netwerkvorming en sociale innovatie krijgen vorm als er onderlinge ontmoeting is. De cirkels van betrokkenheid kunnen variëren van project tot project op basis van gelegenheidscoalities. Voor community ontwikkeling is echtheid van belang. Dit vraagt heel nadrukkelijk om **groei begeleiden en betrokkenheid en wederkerigheid borgen** door in te spelen op de drijfveren en motieven van de stakeholders en belangen en verwachtingen uit te spreken. Dit vraagt om netwerkleiderschap, dialoogvaardigheden en samenwerkingscompetenties. In het bijzonder wanneer er op basis van co-creatie wordt samengewerkt ontstaat een collectief en gedeeld eigenaarschap in de quadruple helix. Uiteindelijk gaat het om het terugbrengen van de menselijke maat en om de **samenwerking een gezicht te geven en lokale partners in de lead te laten zijn**. Het is tevens denken in termen van verbinding, maatschappelijk draagvlak, het overbruggen van verschillen in disciplines, achtergronden en voorkeuren. Voor capaciteitsopbouw zijn voortdurende interacties op basis van relationele binding in wederzijdse herkenning en erkenning van belang. Bij publiek-private samenwerking is positieve verbinding tussen bedrijven en gemeenten en onderling in zichzelf een kracht. Op de lange termijn zou deze community kunnen bestaan uit vertegenwoordigers van bedrijven, overheden, onderwijs en omwonenden.

**ALS VERBINDER 'COLLECTIEF' TRANSFORMEREN:
VERDIEPING VAN PARTNERSCHAP**

BIJDRAGE ECOSYSTEEM	HANDELINGS- PERSPECTIEF	PRAKTISCHE TOOLS
Levende kringlopen: symbiose	Verdieping van partnerschap	Organisatie-ontwikkeling: lokale expertise benutten
Gedeelde drijfveren & behoeften	Menselijke verbinding versterken door krachtig relatienetwerk	Innovatiefunneling: publiek-private samenwerking
Zelfsturende lokale verbeterteams	Gemeenschapszin inzetten vanuit de eigen rol in het groene geheel	Partnershipkaart: relationele binding en commitment

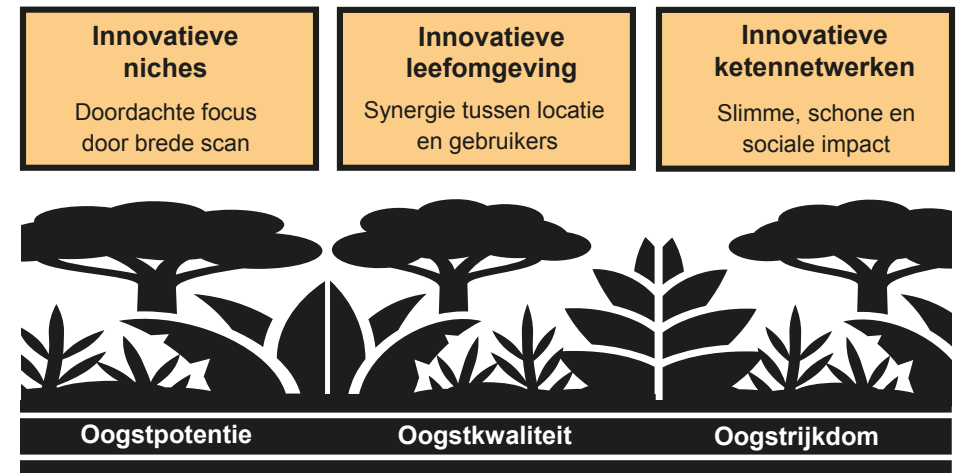
Figuur 61. Handelingsperspectief van de verbinder rond 'collectief' transformeren

Het transformatieve aspect van collectief transformeren zit in de **verdieping van het partnerschap** door menselijke verbinding. Om levende kringlopen te vormen is empathie, open communicatie en actief luisteren van belang. Het is ook verantwoordelijkheid nemen voor de eigen rol in het netwerk en op basis van het delen van kennis, ervaringen en expertise bouwen aan nieuwe samenwerkingen. Dit kan ook betekenen om zelf een stap vooruit te zetten. **Menselijke verbinding versterken door een krachtig relatienetwerk** heeft in deze context alles te maken met zelfsturende verbeterteams die regie nemen voor het ontwikkelen van een 'symbiotische' samenwerking door het vinden van gedeelde drijfveren en behoeften. Het gaat erom oog te hebben voor hoe de lokale ambassadeurs en aanjagers in hun kracht komen te staan en hoe het ontzorgen en faciliteren vorm krijgt. Transformatief leiderschap en (karakter)ontwikkeling kan invulling krijgen door dialoog, co-creatie en gespreksvoering. Het ideaal van **gemeenschapszin inzetten vanuit de eigen rol in het grotere geheel** raakt aan het betrekken van stakeholders naar draagkracht en vermogen in het brede betrokken zelfsturend team. Door de diversiteit aan stakeholders is het verbreden van de individuele scope van betekenis om een echte verbinding aan te gaan en verdieping in de belangen, voorkeuren, onderstromen, draagkracht en dromen van de ander te realiseren.

Figuur 62. Praktische tools voor verbinding op het bedrijventerrein

5.3 DE REALISERENDE DOENER

Een realiserende doener is in staat om in het multi-stakeholder krachtenveld van het bedrijventerrein als aanpakker de juiste snaar te raken om daadwerkelijk collectieve businesscases voor duurzaamheid te implementeren. Hierin is het van cruciaal belang om abstracte doelen te vertalen naar een operationeel uitvoeringsplan, ruimtelijke inpasbaarheid en een verdienmodel voor brede welvaart. De realiserende doener is continu bezig met het benoemen van concrete niches en het opstellen van effectieve en krachtige rapportages die de specifieke locatiecontext meenemen in de transitiepaden. Als mogelijkmaker van de transitie is het borgen van de ruimtelijke inpasbaarheid van groot belang. Dit proces vraagt vaak om het organisch en gefaseerd realiseren van collectieve businesscases. De realiserende doener is leefwereld georiënteerd: iemand die durft in te grijpen, actiegericht, en steeds op zoek naar maatwerk. Het benutten van het momentum, branding en communicatie zijn belangrijk bij het faciliteren van wederkerige ontmoeting. Op deze wijze wordt proactief handen en voeten gegeven aan sociaal-ruimtelijke symbiose en wordt brede welvaart tastbaar gemaakt.



Figuur 63 Handelingsperspectief voor realisatie op het bedrijventerrein

ALS DOENER BIJDRAGEN AAN INNOVATIEVE NICHES: DOORDACHTE FOCUS DOOR BREDE SCAN

BIJDRAGE ECOSYSTEEM	HANDELINGS- PERSPECTIEF	PRAKTISCHE TOOLS
Concrete nichevorming	Doordachte focus door brede scan	Menu- en kanskaart: focus op kernopgave & potentie
Unieke biotopen en habitats	'Voordenken' en 'doordenken' van nichevorming & uniek locatie-DNA	Nulmeting & Quickscan: zicht op urgentie en behoefte
Orde scheppen in de chaos	Inhoudelijke samenhang en ruimtelijke inpasbaarheid borgen	Contextmapping: situatiebeeld, belangen en verlangens

Figuur 64. Handelingsperspectief van de doener rond de vorming van innovatieve niches

Doordachte focus door een brede scan begint met concrete nichevorming door zicht te krijgen op de ruimtelijke potentie - het unieke locatie-dna - van het bedrijventerrein. Dit vraagt om vanuit de concrete verbeterbehoefte continu te bouwen aan een overkoepelende ruimtelijke strategie met oog voor het geheel (en de unieke ruimtelijke, financiële, historisch-culturele en sociale context). Dit vraagt om het **'voordenken' en 'doordenken' van nichevorming & uniek locatie-DNA** op basis van bruikbare oplossingsrichtingen in een gezamenlijke agenda. Unieke biotopen en habitats vragen om in de context van het bedrijventerrein om abstracte doelen concreet te maken, complexiteit te kaderen door transitiedoelen begrijpelijk te maken en vervolgens weer uit te zoomen (blik verbreden) naar wat dit betekent voor de financiële en politieke samenhang en wat koppeldoelen kunnen zijn. Tevens is de impact op het gemeenschappelijke belang een belangrijke toetssteen voor de prioritering van ruimtelijke samenwerkingskansen. Door het gesprek te initiëren over de kern van de opgave kan een gezamenlijk beeld ontstaan van de situatie op basis van **inhoudelijke samenhang en door ruimtelijke inpasbaarheid te borgen** in een kanskaart. Orde scheppen in de chaos kan een coherente en logische manier zijn om te zien waar de verschillende behoeften en belangen in het krachtenveld op het bedrijventerrein liggen, inclusief de ruimtelijke consequenties. De aanname is dat het bundelen en visualiseren van ideeën in een collectieve 'taken en activiteitenplaat' kan bijdragen aan een gemeenschappelijk kader.

ALS DOENER BIJDRAGEN AAN INNOVATIEVE LEEFOMGEVING: SYNERGIE TUSSEN LOCATIE EN GEBRUIKERS

BIJDRAGE ECOSYSTEEM	HANDELINGS- PERSPECTIEF	PRAKTISCHE TOOLS
• Modulaire en complementaire groei	• Synergie tussen locatie en gebruikers	• Prioriteitsstelling: logische volgorde verbeterkansen
• Ontplooiingskracht & veerkracht	• Uitvoeringskracht organiseren voor realisatie	• Gidsende waardenscan: menselijke maat inbrengen
• Sociaal-ruimtelijke potentie	• Initiëren en faseren van gebalanceerde groei	• Uitvoeringsplan: Hands-on inspelen op koppelkansen

Figuur 65. Handelingsperspectief van de doener rond de vorming van een innovatieve leefomgeving

Een belangrijke stap voor **synergie tussen locatie en gebruikers** is gebalanceerde groei om zicht te krijgen op modulaire en complementaire groei. Het gaat erom de verschillende gebiedskansen te prioriteren en in een logische volgorde te zetten qua urgentie van gebruikers. Bij gebalanceerde groei geldt daarbij het adagium: winst zonder verlies. De verschillende gebruikers zijn hierbij in de lead om modulaair, complementair en organisch te werken aan businesscaseontwikkeling. Dit kan leiden tot een uitvoeringsplan voor een continue verbeteringsslag waarin doelen en mijlpalen zijn gedefinieerd. Bij **uitvoeringskracht organiseren voor realisatie** gaat het steeds om gebalanceerde groei door de hoofd- en bijzaken te scheiden. Het doel hiervan is niet dat het een in beton gegoten visie is, maar een gedeeld verwachtingskader voor ontplooiingskracht en veerkracht. De gidsende waardenscan mag enigszins flexibel zijn om in te kunnen spelen op nieuwe inzichten, feedback of veranderende omstandigheden op basis van onderlinge afstemming. De gidsende waardenscan geeft daarmee ook de mogelijkheid om het leren en ontwikkelen te faciliteren. Gebalanceerde groei is een manier om te komen tot concrete verbeterinitiatieven met synergie, draagvlak en energie. Dit vraagt continu om **initieren en faseren van potentierijke verbeterinitiatieven**. Het helpt als de verschillende tijdslijnen van bedrijven en overheden (met een langere interne doorlooptijd) bij elkaar komen. Zo krijg je, voorbij de waan van de dag, zicht op de levensvatbaarheid/haalbaarheid van de verbeterinitiatieven voor duurzame sociaal-ruimtelijke potentie en hoe deze kunnen worden ingeschaald en geprioriteerd in tijd en plaats. Voor gebalanceerde groei is het duiden van de kern van de opgave van belang. Het ideaal van sociaal-ruimtelijke symbiose in deze context probeert inhoud te geven aan lokale ruimtelijke synergie in samenbindende businesscases met een brede impact (planeet, samenleving en economie).

ALS DOENER BIJDRAGEN AAN INNOVATIEVE KETENNETWERKEN: SLIMME, SCHONE EN SOCIALE IMPACT

BIJDRAGE ECOSYSTEEM	HANDELINGS- PERSPECTIEF	PRAKTISCHE TOOLS
• Kringlopen sluiten	• Slimme, schone en sociale impact	• Scenario-ontwikkeling: collectieve doelen & locatie-DNA
• Symbiose & soortenrijkdom	• Win-win-win bouwstenen voor collectieve businesscases	• Pilot & proeftuin: meervoudig partnerschap en synergie
• Mogelijkmaker van opschaling	• Tastbaar maken en realiseren van brede welvaart in locatiesynergie	• Dynamische leeragenda: duurzaam verdienmodel

Figuur 66. Handelingsperspectief van de doener rond de vorming van innovatieve ketennetwerken

Een win-win-win gaat over gemeenschappelijke businesscases met voor iedereen een win, wederzijds voordeel en **slimme, schone en sociale impact**. In het netwerk vraagt het om regie om stakeholders in beweging te krijgen voor het collectieve belang en brede maatschappelijke impact. Om kringlopen te kunnen sluiten helpt het om te begrijpen hoe initiatieven bijdragen aan brede welvaart voor alle stakeholders. Dit biedt aanknopingspunten voor ruimtelijke inpasbaarheid, terugverdientijd en scope, en de link met de gemeentelijke en provinciale ambitie. Door op een herkenbare en begrijpelijke manier **win-win-win bouwstenen voor collectieve businesscases** te formuleren ontstaat draagvlak om commitment aan te gaan en de onzekerheid te trotseren. Deze aspecten kunnen als driver dienen voor het herkennen en erkennen van elkaar. Het gaat erom vanuit een zakelijke blik de taal van de verschillende ondernemers te spreken. Het creëren van een win-win-win vraagt om de brede maatschappelijke meerwaarde in de gezamenlijke propositie tot uiting te laten komen om zo de juiste snaar te raken in het groepsproces. Daarbij is het **tastbaar maken en realiseren van brede welvaart in locatiesynergie** van belang door niet alleen kansen te zien, maar ook de positieve impact begrijpelijk te kunnen presenteren en communiceren. Dit is nodig voor bewustwording en commitment als mogelijkmaker van opschaling. Vervlechten betekent niet perse dat alle stakeholders hetzelfde willen, maar dat er visie kan worden gevormd waar bijvoorbeeld de gemeente een deel van haar doelen kan realiseren en bedrijven ook. Belangen vervlechten draagt bij aan mandaat en verbinding.

Figuur 67. Praktische tools voor realisatie op het bedrijventerrein**MENU- EN KANSENKAART**

Een menu- en kansenkaart is een manier om te kijken naar waar energie, drive en samenhang zit voor verbeterkansen

**PRIORITEITSTELLING**

Prioriteren van verbetermaatregelen is van belang om zo balans te brengen in de collectieve stakeholderpotentie

**SCENARIO-ONTWIKKELING**

SDG-Wedding cake biedt een scenario om de win-win-win te borgen in de regio vanuit 'het complete plaatje'

**Brede nulmeting & quickscan**

Een nulmeting & quickscan helpt om een basisstructuur van het bedrijventerrein te duiden in relatie tot kansen in de transitie naar toekomstbestendigheid

**Gidsende waardenscan**

Verdiepen in de 'onderlaag' die eenieder heeft helpt om verborgen weerstanden, drijfveren en wensen aan de oppervlakte te brengen en draagt bij aan vertrouwen

**Pilot & proeftuin**

Managen van verwachtingen en zorgvuldig initiëren en faseren zijn van belang bij het vormgeven van een pilot en proeftuinprogramma

**Context mapping**

Door vanuit meerdere perspectieven naar de oplossing te kijken ontstaat een 'kaart' om het bedrijventerrein te interpreteren

**Uitvoeringsplan**

Zorgvuldige procesmatige borging van verbeterinitiatieven is van belang om proposities voor duurzaamheid op het bedrijventerrein verder te brengen

**Dynamische leeragenda**

Door te kijken welke mechanismen wel of niet werken in de regio ontstaat inzicht op de knoppen om op te drukken voor toekomstbestendigheid

5.4 SYNTHESE DRIE CO-CREATIEROLLEN IN HET ECOSYSTEEM

DE STRATEGISCHE SYSTEEMDENKER • Blickverbreder • Kennisverbinder • Toekomstmaker • Transitie expert WHY – TOEKOMSTBESTENDIGE WAARDECREATIE Toekomstbestendige propositie • Belangen zien/interpreteren, hoofd- en bijzaken, versimpelen door de kern te zien in de complexiteit • Wendbaar, context-specifiek, maar ook visionair vooruitkijken en bouwen aan het PPS-team Toekomstbestendig programma • Balans brengen door een brugfunctie in het bieden van handelingsopties door het ontsluiten van kennis • Anticiperend vermogen & leren, verschillende 'waarheden' & data interpreteren Toekomstbestendige sturing • Ambities slim structureren binnen het bestaande (financiële) kader op basis van analytisch vermogen • Denker: Van perspectief wisselen door breed te kijken/ inzoomen en uitzoomen in relatie tot duurzame borging in een zorgvuldige PDCA-cyclus	DE VERBINDENDE COALITIEBOUWER • Netwerker • Spin in het web • Transformatieve gangmaker • Constructieve procesbegeleider HOW – COLLECTIEF EIGENAARSCHAP 'Collectief' organiseren • Gezamenlijkheid organiseren als groepsprocesfacilitator; transparant • Intern en extern draagvlak ontwikkelen in organisatiebetrokkenheid, authentiek 'Collectief' faciliteren • Community ontwikkeling; versterken van verbindingen & voortdurende interacties • Empathisch: gedeelde drijfveren en onderstromen transparant maken en de gemeenschap dienen 'Collectief' transformeren • Constructief groei begeleiden & onderhouden van het relatiernetwerk voor wederkerige allianties • Bouwer: Door interpersoonlijke vaardigheden mensen in hun kracht zetten voor duurzame publiek-private verbindingen	DE REALISERENDE DOENER • Aanpakker • Praktische samenbrenger • Vindingrijke impactmaker • Resultaatgerichte versneller WHAT – INNOVATIEVE KOPPELKANSSEN Innovatieve niches • Inhoudelijke samenhang versterken; het unieke karakter van de locatie en verbetermaatregel(en) zien • Actiegericht; robuuste en bruikbare en concrete oplossingen afbakenen, realisator Innovatieve leefomgeving • Gebalanceerde groei vormgeven; modulair en gefaseerd groeipad voor gebiedsontwikkeling • Dynamisch: Medepartner van innovatie door het koppelen van andere uitdagingen/concrete stappen Innovatieve ketennetwerken • Win-win-win creëren; Kringlopen sluiten en ontwikkelen van symbiotische netwerken • Doener: toekomstbestendigheid in gezonde groene groei concreet handen en voeten geven door de realisatie van collectieve businesscases
---	---	---

Figuur 68. De speciale opdracht voor het collectieve publiek-private aanjaagteam in het business ecosysteem



Figuur 69. Co-creatie op het bedrijventerrein

6 EEN TOEKOMST-BESTENDIG BEDRIJVENTERREIN

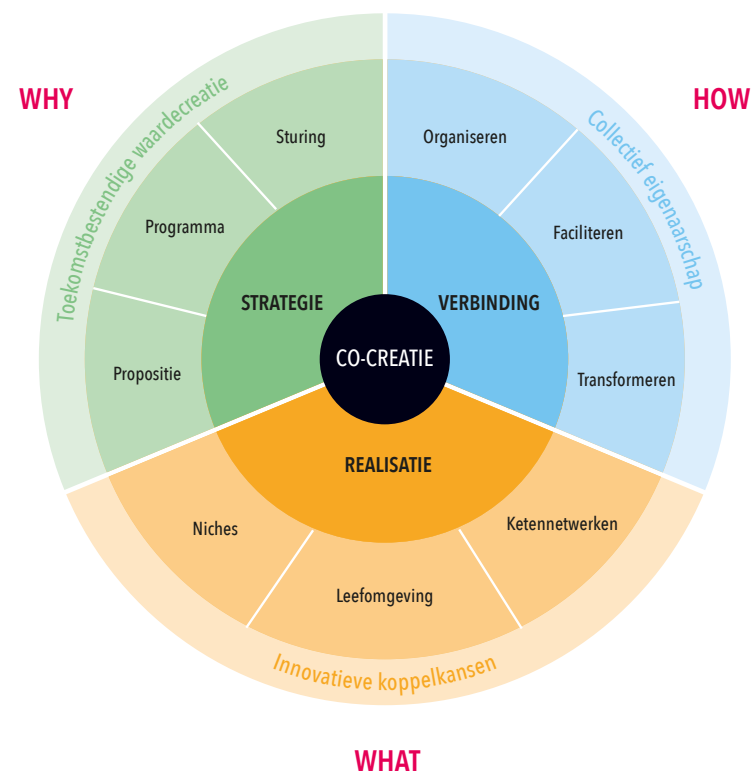
In deze publicatie staat de potentie van co-creatie om een publiek-private krachtenbundeling op het bedrijventerrein te organiseren centraal. Hiervoor zijn collectieve procesvormen en handelingskaders aangereikt. Het realiseren van co-creatie op het bedrijventerrein vraagt om het invullen van strategie, verbinding en realisatie in een publiek-private samenwerking.

6.1 CO-CREATIE OP HET BEDRIJVENTERREIN

DE HOOFDVRAAG VOOR DEZE PUBLICATIE IS:

Hoe kunnen overheden en bedrijven in co-creatie bouwen aan publiek-private samenwerking op een bedrijventerrein?

Voor publiek-private samenwerking op het bedrijventerrein is een gezamenlijke visie op **toekomstbestendige waardecreatie** van belang. Het gaat om het antwoord op de vraag: Wie willen we zijn, voor wie en met welke gemeenschappelijke doel(en)? De co-creatie van strategie, verbinding en realisatie komen hier samen. Het proactief ontwikkelen van zo'n gezamenlijke visie vraagt om regelmatig overleg via formele en informele ontmoeting. Moed, ondernemerschap en een duurzame mindset om impact te willen maken zijn essentieel om verantwoordelijkheid te nemen en experimenten aan te gaan. Vrijwillig is vaak vrijblijvend. Daarom is structurele ondersteuning op de lange termijn nodig om volhardend te zijn. Publiek-private samenwerking vraagt daarnaast om **collectief eigenaarschap**. Collectief eigenaarschap krijgt betekenis in organisatiebetrokkenheid, waarmee de draagkracht van het publiek-private kernteam op het bedrijventerrein wordt versterkt. De community vorming op het bedrijventerrein is cruciaal om duurzame verbeterplannen van de grond te kunnen krijgen. Publiek-private samenwerking op een bedrijventerrein dient het unieke karakter van het bedrijventerrein en haar gebruikers te versterken. Daar ligt de potentie voor verbetering en lokale synergie op basis van **innovatieve koppelkansen**. Het realiseren van duurzame verbeterplannen is een lang traject waarin koppelkansen kunnen worden benut en de omgevingskwaliteit wordt versterkt in de ontwikkeling van de gebouwomgeving, ketens en netwerken.



Figuur 70. Cirkel van een toekomstbestendig bedrijventerrein

DEELVRAGEN ZIJN:

Waarom willen stakeholders op een bedrijventerrein in co-creatie werken aan toekomstbestendige waardecreatie?

Door een **toekomstbestendige propositie** (doelen, mijlpalen en budgetten) op te zetten die de ontwikkeling naar duurzaamheid faciliteert voor de korte, middellange en lange termijn kunnen overheden en bedrijven in gezamenlijkheid werken aan toekomstbestendigheid. Dit dient te worden ingebed in een **toekomstbestendig programma** voor collectieve initiatieven met aanhaakpotentieel voor alle ondernemers waardoor investeringskansen ontstaan en de positie van het bedrijventerrein kan worden verbeterd. Overheden en bedrijven kunnen door **toekomstbestendige sturing** waar mogelijk het gesprek over regelgeving en vergunningen eenduidiger en flexibeler maken waardoor bedrijven makkelijker kunnen opereren en investeren. Daarbij kunnen overheden ook de weg plaveien naar nationale en Europese fondsen.

Bij deze uitdaging is de grootste paradox de mate waarin incrementeel wordt gewerkt vanuit de bestaande situatie of op radicale wijze een systeemtransitie wordt geforceerd. Ook zijn innovaties door de chaos en beperkte informatie soms moeilijk in systemen te vatten. Er kan eenvoudig een disbalans ontstaan tussen enerzijds het grootschalig verkennen van de nieuwe duurzaamheidsproposities naar de toekomst en anderzijds de roep om werkbare oplossingen op de kortere termijn. De verschillende typen bedrijven- groot en klein - laten hier ook een verschillende dynamiek in zien.

Hoe komen stakeholders op een bedrijventerrein in co-creatie tot gemeenschapsvorming voor duurzaamheid in collectief eigenaarschap?

Het creëren van de beweging van het **'collectief' organiseren** begint bij elkaar leren kennen in een inclusieve dialoog. Vaak is de mentale ruimte om contact te maken - in verbinding te komen - een belangrijke hobbel om te nemen. Publieke en private aanjagers voor collectieve doelen kunnen te gejaagd zijn om doelen en verwachtingen te realiseren. Door **'collectief' faciliteren** kan rust en wijsheid ontstaan om echt in verbinding te blijven. Daarbij is echte ontmoeting van belang om daadwerkelijk constructief en lange termijn te kunnen bouwen aan **'collectief' transformeren**. Snel makkelijk willen scoren dient te worden aangevuld met het inzicht dat het realiseren van toekomstbestendigheid op het bedrijventerrein een kwestie is van de lange adem.

Bij deze uitdaging is de grootste paradox de mate van investeren in relaties versus een meer inhoud gedreven benadering. Inhoud vanuit de strategievorming en proces vanuit de coalitievorming en uitvoering lopen in de praktijk vaak door elkaar. Het organiseren van samenspel op het bedrijventerrein is niet altijd even resultaatgericht. Het kost tijd om elkaar te leren kennen en te kunnen samenwerken. De dynamiek in dit samenspel laat zich indelen in: bottom-up versus topdown, individueel versus collectief, koplopers versus middengroep versus iedereen.

Wat is de potentie van co-creatie voor collectieve businesscases op een bedrijventerrein op basis van innovatieve koppelkansen?

Bij lokale synergie op basis van **innovatieve niches** gaat het om op kleine schaal faciliteren van ondernemers op hun bedrijfslocatie. Gezamenlijke hubvorming voor circulariteit, energie, mobiliteit en groenzones zijn potentieel om collectieve samenwerking op het bedrijventerrein te faciliteren in een **innovatieve leefomgeving**. Soms is er momentum om de stap te zetten naar meer grootschalige collectieve duurzaamheidsaanpakken door middel van **innovatieve ketennetwerken**. Het gaat dan om het borgen en versterken van de infrastructuur in regionale netwerken.

Bij het waarmaken van businesscases is één van de grootste paradoxen “nauwkeurige analyses en alles uitzoeken” versus een “sprong in het diepe wagen door te vertrouwen op intuïtie en creativiteit”. Daarbij kan de onbalans in de financiële businesscase niet altijd op korte termijn tegemoet worden gekomen door de grote maatschappelijke en ecologische impact. Het operationeel werkbaar krijgen van collectieve businesscases is een vak apart en implementatie vraagt om situationeel handelen. De grilligheden van de dagelijkse praktijk zijn niet altijd even hanteerbaar vanuit een beleidskader en vragen om te kunnen variëren in schakelsnelheid.

6.2 SYNTHESE VAN DE DRIE FUNDAMENTELE VRAGEN

In deze publicatie is ingegaan op de drie fundamentele concepten voor elk bedrijventerrein: strategie, verbinding en realisatie. Voor **‘het waarom’** van strategieontwikkeling voor het bedrijventerrein is inspiratie aangereikt voor een toekomstbestendige waardecreatie op basis van het IIRC-raamwerk. Voor **‘het hoe’** van verbinding rond het bedrijventerrein zijn kaders aangereikt voor collectief eigenaarschap voortbouwend op de Wilcox Ladder of Community Participation. Voor **‘het wat’** van gerealiseerde businesscases op een bedrijventerrein is voortgebouwd op Porter’s clustertheorie voor innovatieve koppelkansen. In de tabel op de volgende pagina zijn de bevindingen samengebracht in een synthese.

STRATEGIE	VERBINDING	REALISATIE
ORIËNTATIE		
• Systeemwereld • Begrijpen • Standaarden • Holistisch	• Intermediair systeem/leefwereld • Begrijpen en ingrijpen • Standaarden en maatwerken • Holistisch en actiegericht	• Leefwereld • Ingrijpen • Maatwerken • Actiegericht
STAPSTENEN		
• Toekomstbestendige propositie • Toekomstbestendig programma • Toekomstbestendige sturing Een strategische systeemdenker is in staat om in een multi-stakeholdersetting een gedeeld toekomstperspectief te formuleren voor overkoepelende regie en trekkracht op basis van een integrale analyse van de levensfase van het bedrijventerrein. Hierin is het hanteerbaar maken van complexiteit in het collectieve belang en samenhang tussen verbeterprogramma's van groot belang.	• 'Collectief' organiseren • 'Collectief' faciliteren • 'Collectief' transformeren Een verbindende coalitiebouwer is in staat om in een multi-stakeholdersetting het bedrijventerrein als collectief in beweging te krijgen voor duurzaamheid en in een netwerkorganisatie aan draagvlak te bouwen. Hierin is het krijgen van zicht op elkaars belangen, talenten en voorkeuren, elkaars taal leren spreken, en tactisch bruggen bouwen om diversiteit te omarmen erg waardevol.	• Innovatieve niches • Innovatieve leefomgeving • Innovatieve ketennetwerken Een realiserende doener is gewenst in het multi-stakeholder krachtenveld van het bedrijventerrein om als aanpakker de juiste snaar te raken om, daadwerkelijk collectieve businesscases voor duurzaamheid tot stand te brengen. Hierin is de vertaalslag van abstracte doelen naar een operationeel uitvoeringsplan met ruimtelijke inpasbaarheid en een verdienmodel voor brede welvaart van belang.
HANDELINGSPERSPECTIEF		
• Snel schakelen, inleven in de ander, agile en scrum werken • Complexiteit hanteerbaar maken • Bouwen aan een gemeenschappelijk beeld • Werken aan structureel publiek-privaat draagvlak • Strategisch partnernetwerk voor een blijvend aanjaagwiel	• Structureren van (in)formele publiek-private netwerken • Gemeenschapsvorming inzetten voor een inclusief (t)huis • Bouwen aan vertrouwen • Interdisciplinair en keten-breed werken aan wederkerige samenwerking • Verbindende coalities bouwen	• Transitiedoelen concreet maken in een specifieke context • Co-design van concrete oplossingen • Ruimtelijke inpasbaarheid borgen • Handen en voeten geven aan sociaal-ruimtelijke symbiose • Oogsten van collectieve businesscases • Tastbaar maken van brede welvaart

STRATEGIE	VERBINDING	REALISATIE
PRAKTISCHE TOOLS		
• Strategy mapping • Teamontwikkeling • Gedeeld taalkader • Datamonitoring • Programmamanagement • Dubbele materialiteitsanalyse • Impact assessment • Lerende aanpak • Ecosystem mapping	• Typologie organisatieontwikkeling • Krachtenveldanalyse • Roadmapping • Participatieaanpak • Communicatieaanpak • Storytelling • Organisatiekracht • Innovatiefunnel • Partnershipkaart	• Menu- en kansenkaart • Brede nulmeting en quickscan • Context mapping • Prioriteitstelling • Gidsende waardenscan • Uitvoeringsplan • Scenario-ontwikkeling • Pilot & proeftuin • Dynamische leeragenda

Figuur 71. Kader uitgaande van de drie perspectieven als collectieve aanjager

LITERATUUR

Aubrecht, J. (2022). Married to Sustainability: The SDG Wedding Cake Framework as a Tool for *Strategic Corporate Social Responsibility*, 43 NW. J. INT'L L. & BUS. 123 (2022).

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Routledge.

Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science* 162 (3859). 1243-1248.

Kukla, A. (2013). *Social constructivism and the philosophy of Science*. Routledge, Taylor and Francis group.

IIRC (2021). International <IR> Framework, January 2021.

Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, SAGE.

Moore, J.F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition Article in Harvard Business Review. Reprint 93309 *Harvard Business Review*, 71(3):75-86.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*, MacMillan.

Pen, C.-J., Vermeenen, D., Pel, P., & Van Os, K. (2024). *Samen werken aan circulaire bedrijventerreinen CLOK* Kringen jaargang 11, Nr 01, 2024.

Schep, A., & Pen, C.-J. (2024). Investeren in het organiserend vermogen en de verduurzaming van bedrijventerreinen met behulp van bedrijveninvesteringszones. ESBL & Fontys.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Penguin.

Trevillion, S. (1991), *Caring in the Community*, Longman.

Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (2023). Samen werken kiezen voor toekomstbestendige bedrijventerreinen. Online geraadpleegd op: <https://www.rli.nl/publicaties/2023/advies/samen-werken>

Rood, T., Evenhuis, E., De Feijter, F.J., Pen C-J (2024). 'Circulaire hubs' als leidraad voor strategisch locatiebeleid. ROM magazine oktober 2024.

Wilcox, D. (1994). *The guide to effective participation*, Partnership.

COLOFON

HAN

De HAN wil bijdragen aan praktijkonderzoek op het gebied van de toekomstbestendig gebouwde omgeving en onderwijs in het organiseren van publiek-private samenwerking bij verschillende typen (business) ecosystemen voor het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. De transitie in de gebouwde omgeving (energie, innovatieclusters, ketensamenwerking, circulaire economie, klimaatadaptatie en digitale transformatie) in een veranderende maatschappij vraagt om nieuwe collectieve samenwerkingsvormen op basis van publieke en private betrokkenheid. Immers, wicked problems kunnen niet enkel door de markt of de overheid worden opgelost.

Bij de gekozen oplossingsrichting van deze maatschappelijke opgaven ligt de focus op collectief eigenaarschap, concrete resultaten op basis van een handelingsperspectief en een helpende ondersteuning bij strategieontwikkeling voor toekomstbestendigheid. Deze ecosysteemmethode voor publiek-private samenwerking vraagt om 'collectieve aanjagers' die binnen een ruimtelijke context van wijk, stad of regio een publiek-privaat netwerk vormen om gedragen oplossingen te bedenken en nieuwe collectieve businesscases vorm te geven. Gedegen strategieontwikkeling op basis van een toekomstbestendige waardecreatie, collectief eigenaarschap op basis van de quadruple helix en innovatieve koppelkansen, met impact op planeet, samenleving en economie, zijn nodig om deze innovatieve samenwerking vorm te geven.

Verwijzen: De Feijter, F.J. (2025). *Co-creatie op het bedrijventerrein. Zaaïen, kiemen en oogsten*. HAN University of Applied Sciences.

Auteur rapport

dr. Frank J. de Feijter. Contact: frank.defeijter@han.nl

De auteur wil zijn dank uitspreken aan dr. Cees-Jan Pen (Fontys Hogeschool, Lectoraat De Ondernemende Regio), dr. ir. Maarten van Gils, Hilde de Groot, MSc (HAN, Lectoraat Smart Business) voor hun inhoudelijke suggesties op de concepttekst van dit rapport, drs Dankeld Vanmeenen (Fontys Hogeschool, Lectoraat De Ondernemende Regio) en Arnold Wijbenga, MSc (HAN, Lectoraat Financial Control) voor hun grote inzet met studenten op de verschillende bedrijventerreinen en voor de mogelijkheid om hun dataverzameling te mogen gebruiken voor dit rapport. De auteur wil ook ir. Willemijn Pouwels (Fontys Hogeschool), de consortiumpartners en alle studenten die hebben meegewerkt aan dit bedrijventerreinonderzoek expliciet bedanken.

Consortium: Fontys Hogeschool, HAN University of Applied Sciences, gemeente Breda, gemeente Duiven, gemeente Eindhoven, gemeente Helmond, gemeente Nijmegen, gemeente Roermond, gemeente Tilburg, gemeente Venlo, provincie Gelderland, provincie Limburg, provincie Noord-Brabant, VNO-NCW, CLOK, SKBN, Ginder en Stec Groep.

SAMEN BETER Samenwerken om de circulaire potentie van bedrijventerreinen te benutten

Dit onderzoek is medegefinancierd door Regieorgaan SIA, onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)

© 2025 Frank de Feijter

OPEN UP NEW HORIZONS.

