



Delen van personeel en diensten - netwerking

Gert Verdonck SERV/Stichting Innovatie & Arbeid – 2020 / LinkedIn.com

Inleiding

In de studie 'Samenwerking op bedrijventerreinen' gingen we op zoek naar **inspirerende voorbeelden van duurzame samenwerking op bedrijventerreinen**. De volgende Vlaamse cases werden opgenomen: Cargovil, De Prikels, Grensland Menen-Wervik, Houthalen-Helchteren Centrum Zuid en Transportzone Meer (Meer/Hazeldonk). Als buitenlands voorbeeld wordt een Nederlandse case met een BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) in kaart gebracht, Breda Oost B3.

Centraal staat de vraag welke factoren voor een goede samenwerking op bedrijventerreinen zorgen en welke thema's opgenomen worden.

De casestudies zijn bewust gekozen op hun inspirerende werking in het algemeen en de thema's die in de werking van het bedrijventerreinmanagement aan bod komen in het bijzonder. De thematische acties verschillen naar bedrijventerrein en gaan over een breed pallet: energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit, ketenbeheer en water en afval, beeldvorming en biodiversiteit en inrichting, risicobeheersing en beveiliging, delen van personeel en personeelsdiensten, mobiliteit en transport en logistiek, kennisnetwerken en deelplaatvormen, industriële symbiose en andere samenwerkingsverbanden. Ook de financiering van het bedrijventerreinmanagement komt aan bod.

Deze informatiefiche is **een selectie van informatie uit het SERV-Rapport Samenwerking op bedrijventerreinen**. Inspirerende voorbeelden in Vlaanderen en de BedrijvenInvesteringsZones in Nederland (Verdonck, 2020). Het volledige rapport is beschikbaar op de SERV-website¹.

Jobbeurzen en net- en samenwerking met scholen en met de sociale economie

Vacatures en personeel delen is altijd een moeilijk evenwicht tussen gebruik maken van het kennissennetwerk van alle werknemers op het bedrijventerrein om nieuwe werknemers te rekruteren en de mogelijke weerstand van collega-ondernemers die schrik hebben om hun eigen werknemers te verliezen. Er gaat dan ook veel aandacht naar gericht taalgebruik waarbij de nadruk gelegd wordt op het doorsturen van de vacature naar familie en vrienden. Het uitwisselen van personeel is een delicaat gegeven gezien de potentiële concurrentie. Competenties zijn schaars en worden beschermd.

Het gezamenlijk organiseren van jobbeurzen of samenwerkingsinitiatieven met scholen zijn meer laagdrempelig en worden ook bedrijventerrein-overschrijdend opgezet.

Praktijkvoorbeelden op de website² van het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement BTM zijn:

- ▀ het delen van diensten en personeel in gezamenlijke tools voor stages, opleidingen,
- ▀ een Airbnb voor de logistieke sector,

¹<https://www.serv.be/stichting/publicatie/samenwerking-bedrijventerreinen>

² <http://www.btmvlaanderen.be/themas>

- een online deelplatform waarop bouwbedrijven en werven onderling materieel kunnen uitwisselen,
- het onderling delen van materiaal en ruimte of het opzetten van solidaire buitenschoolse kinderopvang.

Een opmerkelijk initiatief is het project 'Lerende Parken'³.

Lerende Parken zet in op levenslang leren bij werknemers van kmo's op een bedrijventerrein. De bedoeling is om schaalvoordelen te realiseren door gezamenlijk competenties, talenten en kennis op een bedrijventerrein in kaart te brengen. Met het overzicht wil men de inzetbaarheid en motivatie van werknemers leren kennen en een zicht krijgen op de opleidingsnood en het jobaanbod in het bedrijvenpark. De inzetbaarheidsmatrix die hieruit kan opgemaakt worden kan als basis dienen om interne en externe mobiliteit te faciliteren en werknemers gemotiveerd aan het werk houden.

Naast een inhoudelijke thematische samenwerking zijn er ook initiatieven die gericht zijn op kennisdelen en deelplatformen voor materiaal.

■ Kennisnetwerk Bedrijventerreinmanagement BTM

Het kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement is een project dat gesteund wordt door het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) en uitgewerkt wordt door de medewerkers van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (POM). Het is een web-gebaseerde bron van informatie over alle thema's waarrond op bedrijventerreinen kan worden samengewerkt. De POM-medewerkers brengen de informatie ook naar het terrein via info- en overlegmomenten.

■ Kennisnetwerken op het terrein

Veel initiatieven ontstaan tijdens contacten in informele netwerken. Trekkers in het bedrijventerreinmanagement zijn meestal ook sterk in het netwerken, zoals ook de voorzitters en de bestuursleden van bedrijventerreinverenigingen meestal echte netwerkers zijn.

In het geval het terrein deel uitmaakt van een intergemeentelijk samenwerkingsverband voor streekontwikkeling wordt ook het eigen netwerk van deze organisatie ingezet om het bedrijventerreinmanagement te ondersteunen. In het geval van Leiedal omvat het netwerk het merendeel van de gebruikelijke stakeholders: de POM, VLAIO, UNIZO, Voka, enz. en elke stakeholder heeft hierbij zijn eigen inbreng vanuit zijn/haar takenpakket. Maar het netwerk kan ook uitgebreid zijn met occasionele samenwerkingsverbanden met private initiatieven (bv. autodelen), OVAM en Kennisinstellingen zoals bv. Architectuur en Ontwerpen (in het kader van circulaire bedrijventerreinen).

■ Deelplatformen op het terrein

De deelplatformen zijn ondersteunend aan de samenwerkingsinitiatieven en overstijgen de puur thematische projecten maar zijn als logistieke ondersteuning een belangrijk project op zich.

Het meest eenvoudige platform is de bedrijventerreinwebsite om nieuwsberichten en informatie te delen. Een verdere stap is het delen van diensten zoals het plaatsen van vacatures of uitlenen van werkmateriaal. Een eenvoudige website beperkt zich meestal tot de grenzen van een

³ Een transnationaal ESF project <https://ec.europa.eu/esf/transnationality/TPI-156>

bedrijventerrein of van een bedrijventerreinvereniging indien deze verschillende bedrijventerreinen overkoepelt.

Een kennis- of deelplatform overstijgt al snel de eigen bedrijventerreingrens omdat de producten en diensten diverse belangengroepen aanspreken. Enkele voorbeelden kunnen dit illustreren.

- EIVLA is een intergemeentelijke samenwerking (Vlaamse Ardennen) voor gezamenlijke initiatieven op bedrijventerreinen met een kennisuitwisselingsplatform tussen alle betrokkenen, bedrijven en lokale besturen.
- Start2share⁴ bouwt met een subsidie van Vlaanderen Circulair een prototype van deelplatform voor drie bedrijventerreinen (beheer van Quares) en bij een positieve evaluatie wordt dit ook op andere grote bedrijventerreinen ingezet.

Kennis- en deelplatformen kennen soms een moeilijke start omdat er tussen de betrokkenen een grote mate van vertrouwen moet bestaan en de 'overwegend' digitale contacten maken dit nu net iets moeilijker.

Sommigen verwachten dat deze digitale platformen door de coronacrisis een boost kunnen krijgen. Het potentieel voor de toekomst wordt zeker nu al ingeroepen om de reikwijdte van de platformen uit te breiden zoals het voorbeeld hierna. Op de website van i.Revitalise⁵, een platform voor het delen van B2B, staan enkele argumenten en voordelen:

- toenemende controles en maatregelen – ook door corona - zorgen voor meer onderbreking van de supply chains van bedrijven,
- meer personeel blijft afwezig van de productie en
- dienstverleningen worden onderbroken.

De operationele productiecapaciteit en expertise heeft er alle baat bij de handen in elkaar te slaan:

- het delen van lokale productiecapaciteit helpt om de schaarste aan middelen en mensen op te vangen, zeker bij cruciale machines (vb 3D printers om onderdelen van beademingstoestellen bij schaarste lokaal te produceren).
- overcapaciteit kan worden ingezet om dringende productienoden van andere bedrijven in te vullen.'

Bovenstaand voorbeeld toont dat de ruimtelijke nabijheid wel degelijk een pluspunt kan zijn bij B2B.

Sociale economie en netwerking in zone Cargovil Plus

■ Maatwerkbedrijven leveren diensten

Enkele bedrijven hebben een samenwerking met de "sociale economie" in de vorm van onderaanneming van bijvoorbeeld groenonderhoud of in de vorm van een "enclave" voor de behandeling in het logistiek proces, zoals de groep H. Essers NV met het maatwerkbedrijf Mivavil. Transmooove en Manus hebben een samenwerking in functie van de doorstroom van medewerkers uit de sociale economie.

⁴ <https://www.zone-luithagen.be/2020/02/start2share-op-jouw-bedrijventerrein.html>

⁵ Platform voor het delen van B2B <https://www.irevitalise.eu/nl>

Project Doorstroom op de arbeidsmarkt

De bedrijventerreinvereniging vzw Cargovil Plus zet zich in voor het bevorderen van het doorstroomproces door maximale samenwerking tussen sociale en reguliere bedrijven en de VDAB in de bedrijventerrein 'Cargovil Plus'.⁶ De bedoeling is om collectief toe te leiden naar het regulier circuit en daar een verdienmodel op te bouwen, vraag-gedreven: wat hebben bedrijven nodig om de integratie vlot te laten verlopen?

vzw Cargovil Plus onderzoekt samen met Nnofcare mogelijkheden om structureel te gaan samenwerken met bedrijven in de sociale economie. Momenteel krijgt de vzw Cargovil Plus financiële steun van de Provincie Vlaams-Brabant om onderzoek te doen naar een potentieel businessmodel waarbij doorstroom van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt kan onderzocht worden.

In 2018 heeft de provincie Vlaams-Brabant departement economie een subsidie van 25.000 euro gegeven aan vzw Cargovil Plus om te investeren in jobs en om de doorstroming te bevorderen van werknemers uit de sociale economie naar de reguliere economie. Doel is de creatie van jobs voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. De jobs kunnen de kwaliteit van het bedrijventerrein verhogen, door onder meer onderhoud en groenbeheer, maar ook logistieke taken invullen ten behoeve van de vele logistieke bedrijven die op Cargovil Plus actief zijn. Het project loopt tot 2020.

“Met dit project komen sociale economie, duurzame ontwikkeling en duurzaam beheer van de bedrijventerrein samen” zegt Ann Schevenels, gedeputeerde voor economie. “De sociale economie, die we als streekmotor reeds lang ondersteunen, biedt mensen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt, kansen om een job uit te oefenen. Doorstroming naar de reguliere arbeidsmarkt is voor velen onder hen een ambitie. In de praktijk blijkt dit niet altijd makkelijk. Maar via dit project willen we de bedrijven uit de sociale economie en de bedrijven op Cargovil de kans bieden om hier samen werk van te maken.”⁷ De samenwerking wordt gedragen door verschillende actoren en is gericht op het ‘Bevorderen van het doorstroomproces door maximale samenwerking tussen sociale en reguliere bedrijven en VDAB in de bedrijventerrein Cargovil Plus’.⁸

Het project is opgebouwd uit drie stappen.

- Stap 1: Structureel partnership vzw Cargovil Plus – VDAB – Sociale economie.
- Stap 2: Operationele structuur - nieuw samenwerkingsmodel.
- Stap 3: Begeleiding deelnemende bedrijven bij invulling doorstroom.

In 2020 is een evaluatie voorzien met een presentatie van de resultaten, uitdagingen, en successen.

Project Kickstart

vzw Cargovil Plus stelt zich als doel om een vijftal werknemers met vooral een culturele afstand tot de arbeidsmarkt te laten doorstromen. Het idee kreeg vorm door de nabijheid van de kazerne voor opvang van vluchtelingen die dicht in de buurt gelokaliseerd is. Veel van de bewoners

⁶ <http://www.btmvlaanderen.be/nieuws/vzw-cargovil-plus-cre%C3%ABert-nieuwe-jobs-het-beheer-van-en-logistiek-op-het-bedrijventerrein>

⁷ <https://www.hln.be/in-de-buurt/vilvoorde/vzw-cargovil-krijgt-subsidies-voor-creatie-nieuwe-jobs-ae51e5d1/>

⁸ <http://www.btmvlaanderen.be/nieuws/vzw-cargovil-plus-cre%C3%ABert-nieuwe-jobs-het-beheer-van-en-logistiek-op-het-bedrijventerrein>

hebben niets om handen én een grote nood aan werk. Het doel is om een traject op te zetten dat inspelt op twee doelen.

- ▀ De tewerkstellingsbehoeften bij de leden op de site.
- ▀ Het potentieel aan werkrachten in het opvangcentrum.

In het project “Kickstart” wil Pro Natura - in partnerschap met de Intergemeentelijke Samenwerking Sociale Economie Vilvoorde-Machelen-Grimbergen (ISSE VMG), het Centrum voor Basiseducatie (CBE), het Agentschap Integratie en Inburgering en de lokale partners uit de bedrijfswereld op Cargovil - twee doelstellingen combineren.

- ▀ Een stagetraject proefdraaien waarin op maat gezocht wordt naar een haalbare combinatie van werken met Nederlandse les en de cursus Maatschappelijke Oriëntatie. Binnen de werkstage wordt daarnaast ook een kader en tools om met anderstaligheid om te gaan, uitgetest. Einddoel is steeds een snelle en duurzame doorstroom van de sociale economie (SE) naar het normaal economisch circuit (NEC).
- ▀ Een structurele regionale samenwerking opzetten tussen private en publieke actoren, tussen SE-bedrijven en NEC en tussen de vormingswereld en bedrijven. En dit specifiek gericht op vorming en doorstroom van anderstaligen. Hierin worden uiteraard ook de andere SE-bedrijven in de regio betrokken. Een structurele samenwerking en een uitgekristalliseerd samenwerkings-, maar ook financieringsmodel is nodig om het programma naar de toekomst toe te bestendigen.

Dit project wordt ook ondersteund door de provincie Vlaams-Brabant en is gericht op doorstroom van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het project loopt van 2019 tot 2020.

▀ Project maatwerkafdeling

Het probleem bij het opzetten van maatwerkafdelingen in bedrijven is dat de bedrijven op de site te klein zijn om elk afzonderlijk een maatwerkafdeling in het bedrijf uit te bouwen. Met een alternatieve vorm van tijdelijke vereniging wil vzw Cargovil Plus een gezamenlijke maatwerkafdeling vorm geven die verschillende bedrijven kan omvatten. Vier tot vijf bedrijven zijn bereid om deel te nemen aan het project om trajecten uit te werken.

Voor het uitwerken van het concept van het nieuw project van doorstroom wordt gedacht aan de begeleiding door een consultant. Het project wordt een samenwerking tussen een apart op te zetten nieuwe vzw, vzw Cargovil Plus en een maatwerkbedrijf.

▀ Netwerking

Vzw Cargovil Plus organiseert bedrijfsbezoeken en overlegmomenten om samenwerking en verbinding tussen de bedrijven en de lokale overheid te bevorderen, elkaar te leren kennen en kennis met elkaar uit te wisselen.

Omwille van Covid-19 zijn alle events momenteel “on hold” gezet.

De Prijfels en HR & JOBS en netwerking

In het verleden heeft een werkgroep actief gezocht naar initiatieven tot samenwerking, maar dit thema blijkt te ver van de gemeenschappelijke belangen van bedrijven op een bedrijventerrein te staan. Ook de meningen lopen uiteen. Enerzijds zijn er bedrijven die zeer argwanend staan tegenover het uitwisselen van personeel en een gezamenlijke rekrutering, uit schrik voor verloop en concurrentiebelangen. Anderzijds zijn er bedrijven die zo’n uitwisseling en doorstroom juist

wel positief vinden: werknemers komen zo doorheen hun loopbaan gemakkelijker op de juiste plaats en de werkgevers krijgen meer gemotiveerd personeel.

Op de webpagina HR & JOBS worden alle vacatures verzameld en occasioneel worden er diensten aan personeel aangeboden. Zo liep in 2017 bijvoorbeeld een aanbod om werknemers te ondersteunen bij het indienen van de aangifte van de personenbelasting (publicatie 16/05/2017).

Het delen van vacatures gebeurt wekelijks. Het doel hiervan is om nieuwe werkrachten aan te trekken naar de bedrijventone, en niet om onderlinge concurrentie rond medewerkers aan te wakkeren.

Voor 2020 zijn informatiemomenten gepland rond thema's van personeelsbeleid.

Netwerking is één van de eerste en belangrijkste doelstelling van de bedrijventonevereniging De Prikels vzw. Men wil zoveel mogelijk momenten van informatie-uitwisseling creëren en zet daarvoor verschillende middelen in.

- ▀ Bedrijven uit de partnerschappen (sponsoring) een podium geven, zij financieren een belangrijk deel van de werking.
- ▀ Informatiemomenten over de wetgeving en andere gerelateerde thema's zorgen voor legitimiteit naar de leden.
- ▀ Netwerkevents zorgen voor legitimiteit en representativiteit naar de (gemeentelijke) overheden.
- ▀ Netwerkactiviteiten zorgen voor lokale verankering.

Met netwerking is het de ambitie om thema-overschrijdend kennis te delen en acties te triggeren. De beste acties zijn deze die ontstaan vanuit concrete vragen van de bedrijven zelf. De vragen komen via email maar ook dikwijls op netwerkevents.

De Prikels vzw organiseert minimaal tweemaandelijks een informeel netwerkevent of infosessie waaronder speed business dating events, after work events, een minivoetbaltoernooi en infosessies in verband met lokale aangelegenheden (uitbreiding van de bedrijventone, veiligheid op onze zone, etc.). In 2019 waren er zowat maandelijks events rond een grote verscheidenheid van activiteiten zoals de lenteschoonmaak, een nieuwjaarsreceptie, de Warmste Week met diverse events, sport, jobbeurs, samenwerking met scholen, enz.

De meeste events zijn gericht op netwerking tussen ondernemers onderling en met stakeholders zoals overheden en leveranciers, zoals de nieuwjaarsdrink. Deze activiteiten gebeuren meestal op locatie waardoor de kosten kunnen gedrukt worden. Het gastbedrijf heeft er belang bij om in de kijker te staan. De nieuwjaarsreceptie 2020 ging door in de Ceder, een accommodatie met restaurant, vergaderzalen en hotelfunctie.

Sommige initiatieven willen vooral netwerking stimuleren onder de werknemers, zoals de minivoetbal, de lenteschoonmaak, de Indian Summer After Work Party aan de surfput.

Grensland Mene-Wervik en HR & JOBS – netwerking – sociale economie

Er is een werkgroep personeel met het doel om samen te werken rond HR-gebonden zaken: sociale actua met updates en nieuws, projecten rond onthaalbeleid en sollicitatieprocedures en het bundelen van opleidingen, waaronder de opleiding EHBO. De HR werkgroep is uitgegroeid tot een lerend netwerk.

De net- en samenwerking tussen leden van vzw Platform Grensland Mene-Wervik en het lokaal beleid zijn een prioritaire doelstelling.

In de contacten met externen wil de bedrijventerreinvereniging een erkende gesprekspartner naar overheden toe (steden/provincie) zijn, zoals ook naar openbare diensten toe (politie /brandweer) en naar werkgeversverenigingen toe (UNIZO en Voka).

Met netwerking wordt thema-overschrijdend kennis gedeeld en worden acties getriggerd. Soms gaat het om weerkerende evenementen, soms om occasionele initiatieven.

- Website & facebookpagina: vooral belangrijk om snel informatie te delen en zeer efficiënt zoals in tijden van coronacrisis aangetoond.
- Nieuwjaarsforum en Zomerdrink.
- Deelname aan de openbedrijvendag.

Netwerking is nodig om anderen te leren kennen en om vertrouwen op te bouwen.

Er is nood aan meer kennis over de activiteiten van de collega-bedrijven op het terrein en daar wordt in de toekomst ook aan gewerkt. Een website – met meer mogelijkheden dan de huidige facebookpagina - kan al een duwtje in de rug geven.

Meest opmerkelijk is de samenwerking tussen het maatwerkbedrijf 't Veer en andere bedrijven op het terrein. Maatwerkbedrijf 't Veer⁹ werkt op verschillende manieren samen met bedrijven algemeen en met bedrijven op het bedrijventerrein in het bijzonder. Het maatwerkbedrijf beschikt over grote productieruimtes in de industriezone Grensland Mene – confectie, hout, metaal, montage, handling, recyclage - en voorziet ook enclavewerking, waarbij de opdracht ter plaatse in bedrijven wordt uitgevoerd. Vzw 't Veer evolueerde van beschutte werkplaats naar maatwerkbedrijf waarbij nog meer gezocht wordt naar samenwerking met bedrijven uit allerlei sectoren. Het maatwerkbedrijf 't Veer heeft een aantal permanente samenwerkingsverbanden, zoals de B2B-samenwerking rond recyclage tussen Galloo – 't Veer.

Op het terrein hebben vier bedrijven zich samen geëngageerd om een project rond windmolens op te zetten.

Houthalen-Helchteren en HR & JOBS en netwerking

Op de website worden aangeboden vacatures van de bedrijven op het bedrijventerrein Houthalen-Helchteren Centrum Zuid gepubliceerd.

De trekker van de netwerkactiviteiten op het bedrijventerrein Houthalen-Helchteren Centrum Zuid is de ondernemersclub OCHH, het bestuur ervan bestaat uit vertegenwoordigers van alle andere betrokken maatschappelijke actoren¹⁰. Bij de netwerking wordt thema-overschrijdend kennis gedeeld en worden acties getriggerd.

Een andere belangrijke bron van informatie-uitwisseling is de website¹¹ en regelmatig worden info- en inspraakmomenten, workshops, bedrijfsbezoeken en andere events georganiseerd.

⁹ <https://www.tveer.com/nl/over-tveer/>

¹⁰ Zie website <https://www.vkwilmburg.be/website/ondernemingsclubs/ochh/bestuur-ochh>

¹¹ Website <https://www.zone-houthalen-helchteren.be/>

Bij informatie-uitwisseling wordt kort op de bal gespeeld zoals bijvoorbeeld bij de coronamaatregelen en de hinderpremie. Er wordt ook met een nieuwsbrief gewerkt en er worden nieuwjaars- en andere feestmomenten georganiseerd.

Hazeldonk-Meer & netwerking

Parkmanagement op Hazeldonk-Meer gaat uit van een integrale aanpak en is een appél en middel voor ondernemers om alert te blijven op de kwaliteit van het bedrijventerrein. Bestuur en leden van LCHM werken samen met de gemeente Breda, Stad Hoogstraten en verschillende organisaties aan meerdere projecten. In de projecten gaat het om kwaliteitsaspecten zoals: de openbare ruimte, de bereikbaarheid van en op het terrein, de veiligheid, goede voorzieningen en duurzaam ondernemen. Speerpunten zijn: de concretisering van het parkmanagement, het beheer groen en grijs, de uitstraling/imago van het terrein, de veiligheid, verkeer, duurzaam ondernemen (windmolens/zonne-energie etc) en communicatie.

Breda-Oost & netwerking

Platform BV Breda is een overkoepelde stichting waar alle bedrijvenverenigingen zijn bij aangesloten (waaronder ook 3B-O) en die streeft naar sterke samenwerking tussen Ondernemers, Overheid en Onderwijs om het ondernemingsklimaat te versterken.

3B-O bevordert het ondernemersklimaat op het bedrijventerrein door optimalisering van de onderlinge communicatie, de communicatie met de gemeente en de andere belanghebbenden, en de samenwerking met andere bedrijventerreinen.

Voor alle thema's geldt dat er een draagvlak moet zijn, transparante communicatie en voldoende financiën en energie om een project te kunnen opzetten. Op korte termijn is het voor de samenwerking belangrijk om de missie te verkondigen en om zichtbare resultaten te kunnen boeken.

In de samenwerkingsthema's kan ook B2B worden ingezet. Zo kunnen bedrijven uit de sociale economie worden ingeschakeld in de uitvoering of bakermat zijn voor de doorstroom van werknemers naar de reguliere arbeidsmarkt.

3B-O werkt graag samen met de bedrijven op het bedrijventerrein.

Welke factoren zijn van belang om te slagen?

Er moet vooraf opgemerkt worden dat op nieuwe of op reconversie terreinen het gemakkelijker is om bepaalde thema's op te nemen. Soms worden bedrijven hierop geselecteerd of worden thema's vastgelegd in het verkoopcontract. Op bestaande terreinen moet men rekenen op de motivatie en het engagement van de betrokkenen.

■ Samenwerking moet ontzorgen

In het onderzoek is vastgesteld dat de bepalende factoren voor een geslaagde – of niet geslaagde – samenwerking niet één op één met een thema zijn gelinkt, maar wel afhankelijk zijn van de overeenstemming tussen de 'zorgen' van de bedrijven op het specifieke terrein en de kracht van 'ontzorgen' van de activiteiten rond het thema.

■ Samenwerking is maatwerk

Een opmerking die zowat altijd werd gemaakt: elke samenwerking moet maatwerk zijn. De selectie van thema's die in een samenwerking opgenomen worden moet aansluiten bij de

behoefte van de bedrijven. De methodiek van samenwerken moet afgestemd worden op het thema - en complexe thema's vragen een hoger niveau van oplossing - evenals bij samenwerking op lange termijn.

■ Samenwerking vraagt een gepast niveau

Voor complexe projecten – zoals energieprojecten die verder gaan dan groepsaankopen van zonnepanelen – wordt best regionaal gewerkt, over verschillende bedrijventerreinen heen, en zelfs soms in een Europese context en kader van Europese programma's met betrekking tot milieu of klimaat. Maar zelfs relatief kleine projecten kunnen baat hebben bij een samenwerking tussen verschillende bedrijventerreinen. Veel thema's overstijgen het belang van één bedrijventerrein. Camerabewaking bijvoorbeeld moet op het niveau van een politiezone bekeken worden en dan zijn er snel meerdere bedrijventerreinen gevat. Hetzelfde geldt voor mobiliteit waarbij het gaat om een vervoersregio en voor het delen van diensten of het delen van materiaal zoals clarks.

Voor elk thema en elk probleem moet het juiste niveau van oplossing gevonden worden. Voor stabiele samenwerking moet de juiste schaalgrootte gekozen worden.

- Gezamenlijke ophaling van afval (OVAM) is mogelijk te weinig rendabel voor één afzonderlijk bedrijventerrein.
- Inplanting van windmolens overstijgt de eigen bedrijventerreingrenzen omwille van lawaai, slagschaduw, enz.
- Contracten met leveranciers, bijvoorbeeld voor goedkope brandstof, wordt soms beter afgesloten voor meerder bedrijventerreinen.

Om overlast en gevaarlijke verkeerssituaties te vermijden op de bedrijventerzone Cargovil Plus – het bedrijventerrein strekt zich uit over drie verschillende locaties: Vilvoorde, Grimbergen, Zemst - wordt een grensoverschrijdende aanpak uitgewerkt.

■ Samenwerking steunt op netwerking

Alle thematische samenwerking moet kunnen steunen op een stevig netwerk en vertrouwen tussen de deelnemers.

Duurzame samenwerking is steeds gebaseerd op stevige netwerken en netwerking is de bakermat en trigger van de samenwerking. Netwerken zijn ondersteunende structuren met kennis voor het realiseren van projecten. Zeker bij complexe projecten kan de kennis onmogelijk door alleen de betrokkenen op het bedrijventerrein samengebracht worden.

Dit onderzoek brengt verschillende soorten van netwerken en netwerking naar voor.

- Het Kennisnetwerk Bedrijventerreinmanagement BTM dat opgebouwd wordt door de medewerkers van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (POM) en financieel gesteund wordt door het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO).
- Kennis- en relatienetwerken van betrokken externe actoren en intermediaire organisaties die participeren in de bedrijventerreinverenigingen: intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor streekontwikkeling, sociale partners, enz.
- Kennis- en relatienetwerken van de actieve leden van de raad van bestuur van bedrijventerreinverenigingen.

Elk van deze netwerken heeft een specifieke functie en meerwaarde en ook structuur verschilt veelal.

Geciteerde werken

- Agentschap Innoveren & Ondernemen. (2017). *Duurzaamheidsmeter, economische sites & bedrijventerreinen*. Brussel: Agentschap Innoveren & Ondernemen. Opgehaald van <https://www.vlaio.be/nl/publicaties/duurzaamheidsmeter-economische-sites-en-bedrijventerreinen>
- Arcadis. (2019). *Onderzoek naar collectieve afvaloplossingen voor bedrijventerreinen*. Mechelen: Ovam.
- Arcadis ea. (2010). *Opmaak ontwikkelingsvisie voor het bedrijventerrein Let-Zuid in Houthalen-Helchteren*. Gemeente Houthalen Helchteren.
- Baisier, L., & Van Rampelberg, L. (2020). *Troeven en uitdagingen voor de tewerkstelling in de Budaregio. Een onderzoek bij bedrijven uit de sectoren bouw, recyclage en logistiek*. Brussel: SERV Stichting Innovatie & Arbeid.
- Idea Consult & VVSG. (2019). *Leidraad voor de dienst economie en de dienstverlening aan ondernemers*. Brussel: VVSG.
- Kenis, P., & Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst*. Pelckmans Pro.
- Konz, W., & Thillart, C. v. (2002). *Industriële symbiose op bedrijventerreinen*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven. Opgehaald van <https://doi.org/10.6100/IR554453>
- Plateau, E. (2020). *Binnenlands Bestuur: een permanente zoektocht naar meer gelaagde bestuurskracht*. Brussel: SERV.
- Politeia. (2020). *Gemeentelijk economisch beleid*. Brussel: VVSG.
- POM West-Vlaanderen. (2009). *Praktijkboek Duurzaam Bedrijventerreinmanagement*. West-Vlaanderen: POM West-Vlaanderen.
- Schraepen, P., De Rynck, F., & Voets, J. (2020). *De streekintercommunales en stadsregionale beleidsvoering in Vlaanderen. Vrijwillige intergemeentelijke samenwerking voor het regionale omgevingsbeleid*. Leuven: Steunpunt bestuurlijke vernieuwing.
- SERV. (2019). *De transitie naar circulaire economie. Beleidsagenda en aanbevelingen*. Brussel: SERV. Opgehaald van <https://www.serv.be/serv/publicatie/transitie-circulaire-economie-beleidsagenda-en-aanbevelingen>
- Technum. (2015). *Evaluatie steunverlening bedrijventerreinenmanagement*. Brussel: Agentschap Ondernemen.
- Verdonck, G. (2020). *SERV-Rapport Samenwerking op bedrijventerreinen. Inspirerende voorbeelden in Vlaanderen en de BedrijvenInvesteringsZones in Nederland*. Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid.
- Voka. (2018, Oktober). *Durven experimenteren met regels. Om innovatie te stimuleren*. Brussel: Voka. Opgehaald van <https://www.voka.be/publicaties>
- Voka Vlaanderen. (2020, maart). *Ruimt. SOS industriegebied. Bedrijventerreinen beter benutten. Voka paper 2020 # 3*. Brussel. Opgehaald van <https://www.voka.be/publicaties>