

DE SBBU:  
van en voor ondernemers en gemeente

*beleidsplan 2011 - 2016*

## INHOUDSOPGAVE

### Hoofdstuk 1 Inleiding

- 1.1. *Definitie parkmanagement*
- 1.2. *Vertaling naar de SBBU*
- 1.3. *Van een definitie naar een doelstelling*

### Hoofdstuk 2 Werkgebied van de SBBU - het drieluik

- 2.1. *Segment 1 Ondernemers en overheid*
  - 2.1.1. Beschrijving
  - 2.1.2. Huidige situatie
  - 2.1.3. Visie 2011 en verder
  - 2.1.4. Actiepunten
  
- 2.2. *Segment 2 Ontwikkeling bedrijventerreinen*
  - 2.2.1. Beschrijving
  - 2.2.2. Nieuwe bedrijventerreinen
    - 2.2.2.1. Visie 2011 en verder
    - 2.2.2.2. Actiepunten
  - 2.2.3. Bestaande bedrijventerreinen
    - 2.2.3.1. Visie 2011 en verder
    - 2.2.3.2. Actiepunten
  
- 2.3. *Segment 3 Collectieve voordelen*
  - 2.3.1. Huidig model
  - 2.3.2. Visie 2011 en verder
    - 2.3.2.1. Task-force
  - 2.3.3. Actiepunten

### Hoofdstuk 3 Samenwerking

- 3.1. *Gemeente*
  - 3.1.1. Algemeen
  - 3.1.2. Convenant
  - 3.1.3. Bestuurlijk
  - 3.1.4. Visie 2011 en verder
  - 3.1.5. Actiepunten

- 3.2. *Ondernemersvereniging UOV-De Kring*
- 3.2.1. Werkterrein
  - 3.2.1.1. Nieuwe bedrijventerreinen
  - 3.2.1.2. Bestaande bedrijventerreinen  
(herstructurering/revitalisering)
- 3.2.2. Visie 2011 en verder
- 3.2.3. Actiepunten
  
- 3.3. *Kamer van Koophandel*
- 3.3.1. Kennis en coördinatie
- 3.3.2. Visie 2011 en verder
- 3.3.3. Actiepunten

## **Hoofdstuk 4 Regionale samenwerking**

- 4.1. *Algemeen*
- 4.2. *Visie 2011 en verder*
- 4.3. *Actiepunten*

## **Hoofdstuk 5 Herkenbaarheid en draagvlak**

- 5.1. *Algemeen*
- 5.2. *Visie 2011 en verder*
- 5.3. *Actiepunten*

## **Hoofdstuk 6 Organisatie**

- 6.1. *Huidig model*
- 6.2. *Visie 2011 en verder*
- 6.3. *Actiepunten*

## **Hoofdstuk 7 Financieel**

- 7.1. *Algemeen*
- 7.2. *Collectieve financiering*
- 7.3. *Visie 2011 en verder*
- 7.4. *Actiepunten*

## **Hoofdstuk 8 Tot slot**

## *BIJLAGE I Convent en overlegstructuur gemeente*

## HOOFDSTUK 1 - INLEIDING

De huidige economische situatie vraagt nog meer dan gebruikelijk om aandacht voor de bedrijventerreinen in de meest brede zin van het woord. Enerzijds om de zuigkracht en economische activiteiten zoveel mogelijk te optimaliseren en anderzijds om ongewenste aspecten zoals o.a. te grote leegstand te voorkomen. Ook sociaal gezien is de relevantie meer dan aanwezig, wetende dat zeker 40% van de arbeidsplaatsen in Uden op de bedrijventerreinen wordt gerealiseerd. De werkzaamheden van de SBBU zijn in dit verband belangrijker dan ooit, waarbij de samenwerking tussen gemeente en ondernemers uitstekend blijkt te werken. Deze samenwerking verder optimaliseren is een uitdaging die moet worden aangegaan. Daarnaast leveren de door de SBBU gecoördineerde collectieve voordelen (kennis, inkoop en ontzorging) direct profijt voor de ondernemers.

### 1.1. Definitie Parkmanagement

“Parkmanagement is een instrument om de kwaliteit van een bedrijventerrein structureel af te (blijven) stemmen op de wensen van de bedrijven, de gemeente en andere betrokken partijen. Het kwaliteitsniveau heeft o.a. betrekking op de openbare en private ruimte, de kwaliteit van het vastgoed, de diensten, de voorzieningen en het beheer en is gericht op een duurzame ontwikkeling en versterking van de concurrentiekracht voor bestaande en toekomstige gebruikers”.

### 1.2. Vertaling naar de SBBU

De SBBU is een autonome non-profitorganisatie, die zich specifiek richt op het realiseren en behouden van het gewenste kwaliteitsniveau op alle Udense bedrijventerreinen (bestaand, nieuw en in ontwikkeling). Haar werkzaamheden, in de meest brede betekenis van het woord, beslaan in feite alles wat nodig is om het door de gemeente, de ondernemers en de SBBU gewenste kwaliteitsniveau te handhaven en waar mogelijk te verbeteren. Hierdoor bevordert ze de concurrentiekracht van de op de bedrijventerreinen gevestigde bedrijven en hebben de bedrijventerreinen een aanzuigende werking op potentieel nieuw te vestigen bedrijven. Tevens biedt de SBBU haar deelnemers belangrijke collectieve voordelen aan in de vorm van kennis, ontzorging en inkoop.

### 1.3. Van een definitie naar een doelstelling

#### 1995, de start van de SBBU (Stichting Beheer Bedrijventerreinen Uden)

In eerste aanleg was de doelstelling de opzet van een collectieve beveiliging van de bedrijventerreinen. Na de oprichting van de stichting ontstond al snel de behoefte om de zaken meer gestructureerd aan te pakken. In het Masterplan Duurzame Bedrijventerreinen Uden, dat in 2001 werd opgesteld door de toenmalige Ondernemersvereniging De Kring, de gemeente Uden, de Kamer van Koophandel, het Projecten Innovatie Team en Senter Novem, wordt aangegeven dat reeds in dat jaar het initiatief is genomen om te komen tot een plan voor revitalisering van het bedrijventerrein Loopkant Liessent en het opzetten van parkmanagement als instrument om de duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen te bevorderen en te borgen. *“Niet alleen het opknappen van het uiterlijk van het*

*bedrijventerrein komt daarbij aan bod. De bedrijven willen ook kansen benutten op het vlak van economische samenwerking en versterking van de concurrentiekracht. Deze samenwerking kan tevens milieuwinst opleveren door bijvoorbeeld vermindering van grondstoffengebruik, hergebruik van water, afvalmanagement, logistieke samenwerking, beveiliging, utilities en dergelijke.”* In het masterplan wordt tevens aangegeven dat het maken van een masterplan niet een eenmalige zaak is, maar het begin van een permanent proces om duurzaamheid van de bedrijventerreinen te bevorderen in de vorm van parkmanagement.

#### Anno 2010

Anno 2010 kan worden gesteld dat veel van de 'kansen en thema's' zoals verwoord in het masterplan zijn gerealiseerd en daarnaast een aantal additionele projecten opgestart en gerealiseerd is. In 2009 zijn deze projecten afgerond en is vervolgens vooral ingezet op de consolidatie van de behaalde resultaten en verdere professionalisering van de organisatie. De financiële organisatie is in balans en onder controle, hetgeen belangrijk is voor een organisatie als de SBBU die als non-profitorganisatie een stabiel break-even-resultaat nastreeft.

#### Convenant met de gemeente

Binnen het consolidatie- en professionaliseringsproces pasten heldere afspraken met de gemeente. Om dit te bereiken zijn alle werkafspraken vastgelegd in een convenant dat in 2009 werd geformaliseerd (zie bijlage I).

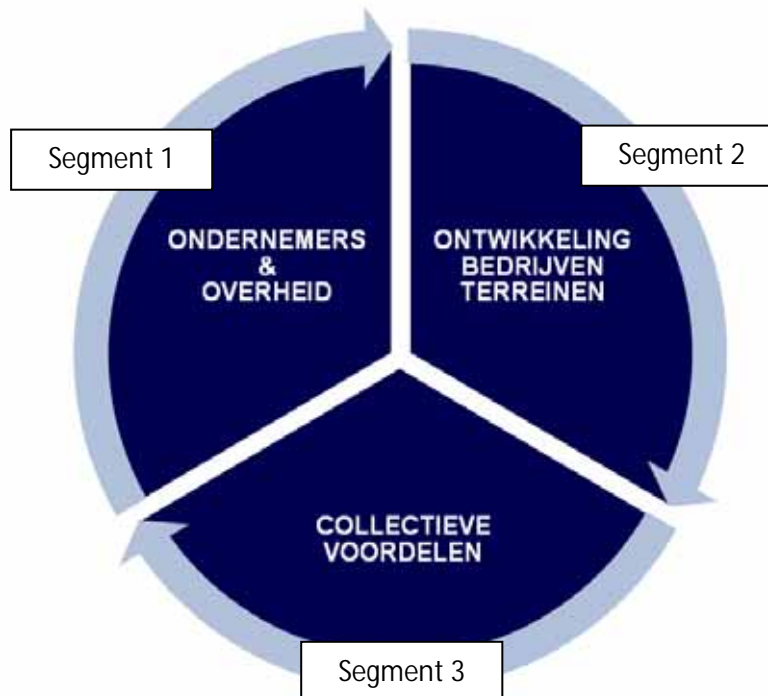
#### Waarom deze visie 2011-2015?

15 Jaar na de start en 9 jaar na de opzet van het masterplan (inclusief de afronding daarvan) is het belangrijk nieuwe wegen te ontwikkelen. Enerzijds om een hoger kwaliteitsniveau te bereiken en anderzijds om nieuwe kansen te ontdekken en te implementeren.

#### Draagvlak visie 2011-2015

Een visie omzetten in heldere resultaten is vooral mogelijk als alle betrokken partijen vooraf hun inbreng hebben gehad en de visie inhoudelijk steunen. Om die reden is voor een aanpak gekozen, waarbij zowel de achterban (ondernemers en vastgoedeigenaren van de bedrijventerreinen), de gemeente en Ondernemersvereniging UOV-De Kring vooraf worden betrokken.

## HOOFDSTUK 2 – WERKGEBIED VAN DE SBBU – HET DRIELUIK



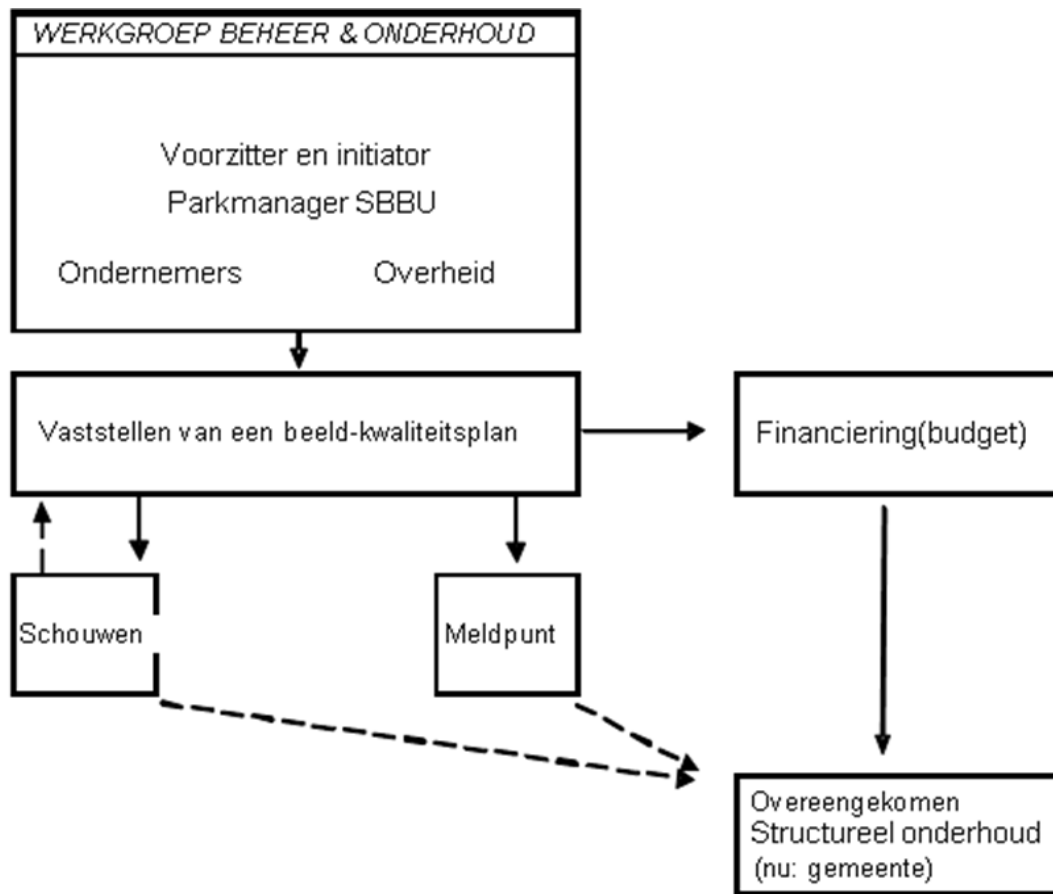
### 2.1. Segment 1 - Ondernemers en overheid

#### 2.1.1. *Beschrijving*

Dit deel van het drieluik heeft voornamelijk betrekking op het beheer en het onderhoud van de openbare ruimte op de Udense bedrijventerreinen en waar mogelijk ook signalerend/adviseerend op de private ruimte. Op dit moment is de gemeente Uden als eigenaar van de openbare ruimte verantwoordelijk voor het beheer en het onderhoud. De SBBU is betrokken als klankbord, adviseur en bewaker. Een duidelijke kans voor de SBBU om hier een actieve(re) rol te gaan spelen, zeker als we uitgaan van de eerder gegeven definitie van parkmanagement. De vraag is dan ook welke rol dat zou moeten zijn om het kwaliteitsniveau maximaal en vooral structureel te waarborgen en waar zinvol te verbeteren.

#### 2.1.2. *Huidige situatie / probleemstelling*

In onderstaand schema wordt aangegeven hoe de uitvoering op dit moment zou moeten functioneren. Modelmatig is dit overeengekomen met de gemeente, maar in de praktijk blijkt een en ander toch anders te worden geëffectueerd. Het betreft hoofdzakelijk de afspraken aangaande de financieringsstromen en de daaraan gekoppelde beslissingsbevoegdheden. Hierdoor laat de effectiviteit te wensen over waardoor de motivatie van de (vrijwillige) leden van de werkgroep Beheer & Onderhoud aanzienlijk is afgenomen en het model niet optimaal functioneert.



De linker kolom van het schema geeft aan dat de werkgroep Beheer & Onderhoud, waarin ondernemers en gemeente zijn vertegenwoordigd, aan de hand van beeldmateriaal het gewenste kwaliteitsniveau heeft vastgelegd in een beeldkwaliteitplan. Dit in gezamenlijkheid opgestelde beeldkwaliteitplan zou binnen de gemeente moeten leiden tot het oormerken van budgetten om op een structurele manier beheer en onderhoud uit te kunnen voeren.

### 2.1.3. Visie 2011 en verder

De kwaliteit van de huidige bedrijventerreinen is, na de laatste revitalisering (Loopkant-Liessent) tevredenstellend. Het minimaal handhaven, maar liefst verbeteren hiervan heeft prioriteit. Voor het bereiken van een hoger kwaliteitsdoel is het inzetten van een schouw een van de mogelijkheden.

Naar de toekomst kijkend zou de SBBU haar rol op de volgende manier kunnen intensiveren: De gemeente blijft het beheer en onderhoud van de openbare ruimte uitvoeren, maar dit in nauwe samenwerking met de SBBU. Door met enige regelmaat een schouw te houden op het bedrijventerrein wordt het kwaliteitsniveau gevolgd en waar nodig bijgesteld. Aan deze schouw nemen SBBU, gemeente, brandweer, politie en ondernemers deel. Essentieel is dat alle partijen op bestuurlijk, maar nadrukkelijk ook op besluitvormend niveau vertegenwoordigd zijn zoals bijvoorbeeld de betreffende wethouder(s), het bestuur van de SBBU, maar ook de directeurs van relevante gemeentelijke afdelingen.

Concreet worden onderwerpen aan de orde gesteld die het kwaliteitsniveau negatief, maar ook positief beïnvloeden. Denk hierbij aan de kwaliteitsniveau van de openbare en private ruimte, (verkeers)veiligheid, maar ook gedragselementen, leegstand, etc. De uitkomsten van deze schouw worden gedeeld met de op het terrein gevestigde bedrijven en vastgoedeigenaren (bijvoorbeeld via nieuwsbrieven en via de website van de SBBU).

Aan de bedrijven wordt aangegeven welke knelpunten zij zelf op moeten pakken, tevens wordt aangegeven welke knelpunten de gemeente aan gaat pakken, inclusief de termijn waarop dit zal gaan gebeuren. Met name de zekerheid over dit laatste aspect is essentieel voor de motivatie en daardoor de continuïteit van de eerder genoemde werkgroep. Daar waar de knelpunten te maken hebben met handhaving zullen politie en brandweer actie nemen. Met enige regelmaat vindt op besluitvormend niveau een evaluatie plaats met als doel te bezien of de afgesproken acties ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. De bedrijfscontactfunctionaris organiseert daartoe per kwartaal een voortgangsbespreking met het schouwprojectgroep.

Groot pluspunt van deze aanpak is dat de SBBU nadrukkelijker betrokken wordt bij het beheer en onderhoud van de openbare ruimte en dat de herkenbaarheid van de SBBU naar haar achterban toe wordt vergroot. Om deze aanpak te laten slagen is het noodzakelijk dat er goede afspraken gemaakt worden tussen gemeente en SBBU, waarbij opgenomen en bewaakt wordt binnen welke termijn de daadwerkelijke uitvoering door partijen zal plaatsvinden.

Binnen de SBBU moet de werkgroep Beheer & Onderhoud opnieuw worden ingesteld. Hierin moeten zowel ondernemers als de gemeentelijke contactpersoon/het gemeentelijke aanspreekpunt zitting hebben. Deze contactpersoon zal een duidelijke beslissingsbevoegdheid moeten hebben om demotivering en inefficiëntie te voorkomen. Bij de selectie van de ondernemers moet met een aantal criteria rekening gehouden worden, zoals omvang bedrijf (aantal medewerkers), sectoren, ligging op bedrijventerrein, etc.

De werkgroep stelt samen met de gemeente een meerjarig beheer- en onderhoudsplan op. De hierin opgenomen fysieke ingrepen zijn ingegeven door het kwaliteitsniveau dat ondernemers en gemeente samen willen realiseren. Vervolgens wordt jaarlijks een concreet actieplan opgesteld. Hierin staan acties opgenomen die in het betreffende jaar zullen worden uitgevoerd. Daarnaast doen zich door het jaar heen incidenten voor die veelal op korte termijn verholpen moeten worden.

### ***Lumpsum***

Om bij incidentele, kleinere problemen snel te kunnen reageren is het wenselijk dat de gemeente een zogenoemd lumpsum bedrag reserveert dat door de SBBU kan worden ingezet voor de uitvoering hiervan. De lead ligt in zo'n geval dus nadrukkelijk bij de SBBU. Voor meer ingrijpende werkzaamheden zal de gemeente ruimte in haar begroting moeten reserveren.

#### 2.1.4. Actiepunten

- Binnen de SBBU wordt de werkgroep Beheer & Onderhoud opnieuw ingesteld met de voorgestelde partijen.
- Samenstellen schouwprojectgroep.
- Gemeente en SBBU maken meerjaren afspraken over het na te streven kwaliteitsniveau, inclusief 'harde' tijdsplanning.
- Jaarlijks wordt door de gemeente en de SBBU een actieplan opgesteld i.v.m. acties om het beoogde kwaliteitsniveau te realiseren.
- Gemeente en SBBU maken 'waterdichte' afspraken over hoe adequaat kan worden gereageerd op incidenten. Dit is noodzakelijk om onvrede en verloedering tegen te gaan. De gemeente stelt hiervoor een lumpsum bedrag ter beschikking aan de SBBU.

## 2.2. Segment 2 – Ontwikkelingen bedrijventerreinen

### 2.2.1. *Beschrijving*

Bij het onderdeel ontwikkeling bedrijventerreinen moet onderscheid gemaakt worden in enerzijds de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen en anderzijds ontwikkelingen op de bestaande bedrijventerreinen. Op de bestaande bedrijventerreinen hebben we het dan over eenmalige ingrepen in de vorm van herstructureren/revitaliseren van bestaande bedrijventerreinen, maar ook over lopende zaken die van invloed zijn op de toekomst en kwaliteit van de bedrijventerreinen zoals ruimtelijk beleid, verkeer- en vervoer, milieubeleid, handhaving en arbeidsmarktbeleid.

### 2.2.2. *Nieuwe bedrijventerreinen*

Niet alleen wordt de SBBU bij de feitelijke invulling van nieuwe terreinen vanwege haar expertise betrokken, maar ook in het voortraject zal de SBBU een rol moeten vervullen, waardoor haar expertise ook daar een positieve rol zal spelen. De SBBU is o.a. lid van de commissie gronduitgifte, samen met UOV De Kring en de Kamer van Koophandel. Omdat deze situatie reeds in het convenant is vastgelegd mag zij als 'functionerend' worden gekenmerkt en is verdere aanscherping niet nodig.

#### 2.2.2.1. *Visie 2011 en verder*

Ongewijzigd voortzetten.

#### 2.2.2.2. *Actiepunten*

- Geen

### **2.2.3. Bestaande bedrijventerreinen (herstructurering / revitalisering)**

De kennis en ervaringen die de SBBU door de jaren heen heeft opgedaan en de contacten die zij onderhoudt met de op het betreffende bedrijventerrein gevestigde bedrijven, maken de SBBU een belangrijke partij. Bij het opstellen van een herstructureringsplan moet zij dan ook worden betrokken mede omdat verschillende te plegen ingrepen mogelijk direct van invloed zijn op de werkzaamheden van de SBBU. Het is daarom van belang dat de SBBU vanaf het allereerste begin van een herstructureringsproces aan tafel zit.

Indien gemeente en bedrijfsleven voornemens zijn een bedrijventerrein te gaan herstructureren, zal de SBBU zoals gebruikelijk een 'interne' werkgroep formeren van de op het terrein gevestigde bedrijven die het herstructureringsproces gaat begeleiden.

#### ***Bestaande terreinen, lopende ontwikkelingen***

Momenteel geeft de SBBU gevraagd en ongevraagd advies op ad hoc basis. De SBBU vormt als het ware de oren en ogen van het gebied en ziet eerder dan welke andere partij dan ook wanneer er knelpunten ontstaan op de bedrijventerreinen, bijvoorbeeld op het gebied van parkeren, verkeersveiligheid, milieuruimte, handhaving, sociale veiligheid, arbeidsmarktontwikkelingen, etc.

#### **2.2.3.1. Visie 2011 en verder**

Op zichzelf loopt dit traject goed. Wel wordt voorgesteld een afvaardiging van de SBBU op te nemen in de (gemeentelijke) projectgroep die de herstructurering begeleidt. In deze projectgroep zal naast de gemeente ook UOV-De Kring participeren, mogelijk aangevuld met vertegenwoordigers van de Kamer van Koophandel, de regio en de Provincie

De gemeente doet een beroep op SBBU bij beleidsvoorbereiding van plannen, die specifiek van toepassing zijn op de bedrijventerreinen. De SBBU brengt eigen ervaringskennis in en organiseert naar behoefte een projectgroep van deskundigen uit het bedrijfsleven.

Voor de aankomende jaren is het streven om de verankering van het convenant binnen de gemeentelijke organisatie verder te optimaliseren/verbeteren. Een van de doelstellingen is een halfjaarlijks overleg op bestuurdersniveau tussen SBBU en gemeente.

#### **2.2.3.2. Actiepunten**

- Met gemeente afstemmen participatie SBBU in gemeentelijke werkgroep / opnemen in convenant.
- Verder optimaliseren/verbeteren van de verankering van het convenant binnen de gemeentelijke organisatie.
- Opzetten halfjaarlijks overleg op bestuurdersniveau tussen SBBU en gemeente.



## 2.3. Segment 3 – Collectieve voordelen

### 2.3.1. *Huidig model*

Door de SBBU wordt gestreefd naar het realiseren van collectieve voordelen. De basis is gezamenlijke inkoop, kennisvergaring en kennisdeling en ontzorging. Door de SBBU is in de loop der tijd een aantal initiatieven genomen op het gebied van collectieve voordelen, zoals inkoop van energie, kantoorartikelen, afvalinzameling en beveiliging. Ook op HR-gebied zijn de nodige activiteiten ontplooid, zoals het HR platform (delen van kennis) en het breed opgezette PDCU (Personeels Diensten Centrum Uden). Daarnaast beheert de SBBU een glasvezelnetwerk waarvan de gemeente eigenaar is en ontwikkelt zij activiteiten om nieuwe glasvezelapplicaties te onderzoeken en deze de deelnemers aan te reiken.

Niet alle initiatieven zijn fysiek gebonden aan de grenzen van een bepaald bedrijventerrein, zoals bijvoorbeeld energie-inkoop. Andere initiatieven, zoals beveiliging, zijn dit vaak wel. Nieuwe initiatieven worden op draagvlak getoetst en indien aanwezigheid, door de SBBU, via de werkgroepen, opgezet. Individuele bedrijven kunnen hieraan deelnemen. Met geselecteerde aanbieders van diensten worden vervolgens door de bedrijven zelfstandig contracten aangegaan. Het is zaak dat de SBBU continue op zoek gaat naar enerzijds nieuwe potentiële initiatieven en anderzijds de voor de deelnemende bedrijven meest voordelige contracten en collectieve voordelen.

Om de bestaande collectieve afspraken zo veel mogelijk voordeel te laten opleveren voor de deelnemers moeten de bestaande werkgroepen operationeel blijven. Hierin participeren zowel deelnemende bedrijven als de gemeente. Het is van belang dat niet alleen stil wordt gestaan bij de meest voordelige contracten, maar dat ook inhoudelijk over ontwikkelingen die van invloed zouden kunnen zijn op bijvoorbeeld het gebied van de energievoorziening van gedachten wordt gewisseld. Ook duurzaamheid moet integraal worden meegenomen. Enerzijds als kostenverlager en anderzijds als maatschappelijke ontwikkeling.

Voor projecten die betrekking hebben op kennisvergaring en kennisdeling wordt gebruik gemaakt van platformgroepen. Platformgroepen zijn per definitie niet tijdsgebonden. Wat betreft deelnemers aan deze groepen moet gedacht worden aan experts (wisselend per onderwerp), ondernemers, gemeente, Kamer van Koophandel en de parkmanager(s). Indien hieruit projecten ontstaan, wordt de werkgroepstructuur toegepast. De opgedane kennis wordt met de deelnemende bedrijven gedeeld via onder andere thematische sessies en andere relevante communicatiekanalen.

### **2.3.2. Visie 2011 en verder**

De werk- en platformgroepen werken in de huidige systematiek goed en zijn volledig geaccepteerd binnen de bedrijventerreinen. Het is van belang om nieuwe zinvolle projecten (inkoop, ontzorging) voor de werkgroepen te definiëren en daarnaast zinvolle focuspunten voor de platformgroepen (kennis). Essentieel is dat deze projecten door alle partijen als zinvol gezien worden en gedragen worden. Dit heeft geleid tot de ideevorming rond een taskforce of 'denktank'.

#### **2.3.2.1. Taskforce**

Gedacht wordt aan een z.g taskforcegroep, bestaande uit ondernemers en eindverantwoordelijken van de bedrijventerreinen, de gemeente, de KvK en het bestuur van de SBBU. Dit in tegenstelling tot werk- en platformgroepen, waarin veelal experts van bedrijven en gemeente zitting hebben.

Doel: gezamenlijk zoeken naar nieuwe relevante collectieve voordelen in welke vorm dan ook. Tevens kan de taskforce sturend zijn op het gebied van de beeldkwaliteitplannen. De taskforce signaleert trends en ontwikkelingen op hoofdlijnen.

#### **2.3.3. Actiepunten**

- Definiëren en opzetten van de "taskforce".

## HOOFDSTUK 3 - SAMENWERKING

### 3.1. Gemeente

#### 3.1.1. *Algemeen*

In haar interim Structuurvisie Uden 2009-2015 (ontwerp mei 2009) geeft de gemeente aan dat 'Economie en werkgelegenheid' een van de in totaal acht onderwerpen is, waarop zij zich de komende jaren gaat richten. De economische ontwikkeling wordt gestimuleerd door bedrijvigheid te faciliteren. Zowel in de interim structuurvisie als in de Strategie bedrijventerreinen (2008) wordt nadrukkelijk ingegaan op het nut en de noodzaak van nieuwe bedrijventerreinen waarbij, naast kwantiteit, de kwaliteit nadrukkelijker moet worden meegenomen.

#### 3.1.2. *Convenant*

In het recentelijk door de SBBU en de gemeente Uden aangegane samenwerkingsconvenant wordt onder andere overeengekomen dat de gemeente de SBBU zal betrekken bij het opstellen van een visie op een duurzame toekomst en inrichting van bedrijventerreinen. Ook wordt overeengekomen dat de SBBU de gemeente gevraagd en ongevraagd advies dient te geven over ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het functioneren van de ondernemingen op de bedrijventerreinen of die van wezenlijk belang kunnen zijn voor de daar gevestigde ondernemingen.

In het samenwerkingsconvenant wordt de SBBU duidelijk niet enkel en alleen gezien als uitvoeringsorganisatie, maar nadrukkelijk ook als partij die betrokken moet worden bij de visievorming.

Zie blz. 26/ bijlage I: convenant.

#### 3.1.3. *Bestuurlijk (zie ook hoofdstuk 6)*

De SBBU kent een Algemeen Bestuur waarin naast het Dagelijks Bestuur, de wethouder (vicevoorzitter) en de bedrijfscontactfunctionaris van de gemeente zitting hebben, aangevuld met de Kamer van Koophandel die een adviserende rol heeft. In de statuten van de stichting is deze bestuurlijke communicatie, afstemming en samenwerking tussen gemeente en de SBBU helder verankerd. Gebleken is dat deze samenstelling voor alle betrokken partijen bevredigend en efficiënt werkt, waardoor een juiste focus op de economische belangen van de bedrijventerreinen met haar werkgevers en werknemers gewaarborgd is.

#### 3.1.4. *Visie 2011 en verder*

De huidige SBBU opzet werkt efficiënt, aanpassingen zijn niet noodzakelijk. Wel dient het convenant geüpdate te worden en een betere verankering te krijgen omdat zij op dit moment te veel persoonsgebonden is en daardoor niet altijd tot heldere resultaten leidt. Draagvlak binnen de gemeentelijke organisatie is essentieel. Om die reden is het verstandig om relevante partijen (bijvoorbeeld College van B&W en Gemeenteraad) waar nodig te informeren over nut en noodzaak van de SBBU. Zoals eerder genoemd blijft essentieel dat de

SBBU met de gemeente op besluitvormend niveau communiceert, waarbij de BCF uiteraard als eerste aanspreekpunt betrokken is en blijft.

### **3.1.5. Actiepunten**

- Verzakelijken van de invulling van het convenant door besluitnemende niveaus direct te betrekken en afspraken helder vast te leggen en te bewaken inclusief een SLA (Service Level Agreement).
- Relevante partijen (bijvoorbeeld College van B&W en Gemeenteraad) waar nodig informeren over nut en noodzaak van de SBBU.
- Verder optimaliseren/verbeteren van de verankering van het convenant binnen de gemeentelijke organisatie.

## 3.2. Ondernemersvereniging UOV-De Kring

### 3.2.1. *Werkterrein*

UOV-De Kring is een algemene werkgeversvereniging met leden vanuit alle sectoren en locaties van het Udense Bedrijfsleven. Haar werkterrein ligt daardoor voor een groot deel buiten de bedrijventerreinen en heeft een meer beleidsbepalende focus. Voor de bedrijventerreinen kunnen de SBBU en de ondernemersvereniging elkaar duidelijk aanvullen. Om die reden is een goede communicatie en samenwerking tussen partijen belangrijk.

#### 3.2.1.1. *Nieuwe bedrijventerreinen*

UOV-De Kring, als ondernemersvereniging en belangenbehartiger kan het gehele ruimtelijk economische speelveld goed overzien. Als zodanig adviseert zij de gemeente op het gebied van de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen. Nadat overeenstemming is bereikt over aard en omvang van een nieuw te realiseren bedrijventerrein start de gemeente de bestemmingsplanprocedure. UOV-De Kring is in dit traject volledig betrokken.

#### 3.2.1.2. *Bestaande bedrijventerreinen*

UOV-De Kring als belangenbehartiger van het Udense bedrijfsleven concentreert zich hoofdzakelijk op de toekomstige positie van alle Udense bedrijventerrein (o.a. segmentering) en neemt daar in mee algemene ruimtelijk economische ontwikkelingen (verdienstelijking economie, toename aantal kleinschalige bedrijven, ruimteclaims vanuit andere sectoren zoals onderwijs en zorg, etc.). Verder concentreert UOV-De Kring zich ook op de regionale afstemming binnen REVUS.

### 3.2.2. *Visie 2011 en verder*

Samenwerking met UOV-De Kring is belangrijk, omdat de werkgebieden in elkaars verlengde liggen. Een goede en stimulerende communicatie is daarbij belangrijk om zo efficiënt en helder mogelijk naar alle andere partijen (zoals de gemeente en de achterban) te kunnen functioneren. Op dit moment is UOV-De Kring vertegenwoordigd in de stuurgroep van de SBBU en heeft zij als zodanig invloed op de operationele projecten. Daarnaast is sprake van informeel voorzittersoverleg (UOV-De Kring en SBBU). Hoewel dit overleg redelijk loopt, is te veel sprake van een subjectieve situatie die te veel afhangt van persoonlijke verhoudingen. Beleidsmatige verankering in beide organisaties en daardoor een waarborg voor een efficiënte communicatie tussen de SBBU en UOV-De Kring is daarom verstandig. Voor de SBBU belangrijk om bijtijds veranderende stromingen en gedachten te kunnen detecteren en waar nodig mee te nemen in hun activiteiten dan wel te adviseren waar zinvol. Voor de UOV-De Kring belangrijk om daarmee de huidige bestuurlijke en beleidsmatige communicatie met de SBBU meer te formaliseren.

### 3.2.3. *Actiepunten*

- Bestuurlijke vertegenwoordiging opzetten en formaliseren (zie actiepunt hoofdstuk 6.3.).

### 3.3. Kamer van Koophandel

#### 3.3.1. *Kennis en coördinatie*

Via het programma 'Parkmanagement Brabant' is de Kamer van Koophandel een belangrijke stimulator voor het opzetten en professionaliseren van parkmanagement in de regio. Zij adviseert zowel gemeenten als parkmanagementorganisaties. Het uiteindelijke doel is een continue kwaliteitsverbetering op velerlei gebied en daarmee het versterken van de economische positie van de bedrijventerreinen voor zowel de gemeente als de ondernemers. Door het organiseren van themadagen en via kwaliteitszetels in besturen van parkmanagementorganisaties wordt relevante kennis verspreid en wordt meegedacht in en gezocht naar nieuwe mogelijkheden.

#### 3.3.2. *Visie 2011 en verder*

In het Algemeen Bestuur van de SBBU is de KvK met een uitstekend niveau vertegenwoordigd. In de ontwikkeling van de SBBU heeft dat duidelijk stimulerend gewerkt. Voor de toekomst zal deze rol belangrijk blijven, wijzigingen zijn daarom niet aan de orde. De samenwerking met de KvK zal los van de bestuurlijke vertegenwoordiging intensief blijven door het (actief) bijwonen van afstemmings- en themadagen.

#### 3.3.3. *Actiepunten*

- Bijwonen regionale bijeenkomsten van de Kamer van Koophandel, inclusief ondersteuning.

## HOOFDSTUK 4 – REGIONALE SAMENWERKING

### 4.1. Gemeente

Bedrijventerreinenbeleid is al lang geen lokale aangelegenheid meer. Meer en meer wordt de regionale component belangrijker. De ministeries van VROM en EZ hebben zeker de laatste jaren steeds nadrukkelijker aangegeven dat de gemeenten op regionaal niveau moeten gaan samenwerken en de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen nadrukkelijk moeten koppelen aan het herstructureren van bestaande, verouderde bedrijventerreinen (SER-ladder). De provincie krijgt daarbij een duidelijke regierol toebedeeld. Duidelijk is ook dat het naar de toekomst toe beschikbaar stellen van financiële middelen (die in het kader van herstructurering beschikbaar worden gesteld door de ministeries en de provincies) gerelateerd zal worden aan de mate van regionale samenwerking.

Op het niveau van Brabant wordt uitgegaan van in totaal vier regio's. Voor wat betreft de gemeente Uden geldt dat op bestuurlijk niveau afspraken gemaakt moeten worden in regio Noordoost-Brabant verband. De provincie gaat er daarbij wel van uit dat daar waar het om de concrete uitwerking gaat, ingezet zal gaan worden op subregio's. Het ligt voor de hand dat voor wat betreft de afbakening van deze subregio's uitgegaan zal worden van de regionale afbakening zoals aangehouden in het streekplan c.q. provinciale uitwerkingsplannen. Dit houdt in dat afspraken gemaakt moeten worden tussen de stedelijke regio Oss-Uden- Veghel en de twee landelijke regio's Maashorst en Schijndel-Sint Oedenrode-Boekel. Essentieel in dit verband is dat de gemeente Uden samen met de andere gemeenten op een zo kort mogelijke termijn komt tot een gezamenlijk bedrijventerreinbeleid. Het IBE zal in eerste instantie deze kar moeten trekken. UOV-De Kring moet in deze discussie het belang van het Udense bedrijfsleven behartigen, maar nadrukkelijk ook het economisch belang van de regio in het oog houden. In dit kader is de samenwerking in ReVUS verband van groot belang.

Ook voor de SBBU kan het regionaal niveau een meerwaarde hebben. De langzaam maar zeker opkomende samenwerking met parkmanagement Veghel, de SVBV, dient te worden verdiept. Zo wordt op dit moment samengewerkt op het gebied van onderzoek naar mogelijke glasvezelapplicaties. Daarnaast is er ad-hoc voorzitters- en parkmanagersoverleg en worden ervaringen gedeeld. Met name op het gebied van collectieve voordelen kunnen schaalgroottevoordelen onderzocht worden.

### 4.2. Visie 201 en verder

Alhoewel de samenwerking met andere parkmanagementorganisaties nog pril is, lijkt verdere uitdieping zinvol. Voor de korte termijn zal dat vooral met de SVBV in Veghel zijn, in een later stadium kan worden gedacht aan de as A-50 (Oss-Uden-Veghel). Daarnaast organiseert de KvK met regelmaat thema- en netwerkbijeenkomsten in de regio. Hierdoor worden nieuwe kansen op dit gebied gemakkelijker zichtbaar.

#### 4.3. Actiepunten

- Samenwerking met Veghel / SVBV verdiepen door relevante synergieprojecten te definiëren en waar zinvol op te starten.

## HOOFDSTUK 5 – HERKENBAARHEID EN DRAAGVLAK

### 5.1. Algemeen

Voor het goed kunnen functioneren van de SBBU is draagvlak essentieel. Het aantal participerende bedrijven is bepalend voor de zwaarte van de stem van de SBBU evenals voor de omvang van de collectieve voordelen. Met uitzondering van bedrijven op nieuwe bedrijventerreinen is er geen verplichte deelname voor bedrijven om deelnemer te zijn van de SBBU. Het is daarom verheugend te kunnen constateren dat toch ca. 70% van de bedrijven vrijwillig deelneemt. Voorwaarde is dat voor de bedrijven die op de bedrijventerreinen gevestigd zijn glashelder moet zijn wie de SBBU is en wat de SBBU doet. Daarbij wordt uitgegaan van een drietal aspecten:

#### Herkenbaarheid:

De inzet en inbreng van de SBBU aangaande het bevorderen van de kwaliteit van/op de bedrijventerreinen moet duidelijk zijn bij de ondernemers. Een voorbeeld is het houden van schouwen op de bedrijventerreinen. De herkenbaarheid wordt uiteraard nadrukkelijk vergroot als de rol die de SBBU vervult groter is. Dat geldt zowel voor het beheer en onderhoud (snelheid van reageren - lumpsum) als de projecten op het gebied van duurzaamheid, ontzorging, inkoop en kennis.

#### Betrokkenheid:

De ondernemers moeten actief worden betrokken bij de werkzaamheden van de SBBU. Dit kan door deelname aan de verschillende werkgroepen en platformgroepen, maar vooral ook in de nieuw op te zetten taskforce. Hiervoor is het belangrijk dat voor de bedrijven duidelijk is dat deelname aan deze groepen van belang is, in eerste instantie voor henzelf, maar ook voor de andere bedrijven en het totale bedrijventerrein. De actualiteit van de onderwerpen die aan de orde komen in de verschillende groepen zal deze betrokkenheid vergroten. Maar vooral de daadwerkelijke acties / ingrepen die men waar kan nemen op het bedrijventerrein bepalen aard en omvang van de betrokkenheid.

#### Communicatie:

De SBBU moet naar buiten toe, vooral naar de bedrijven op de bedrijventerreinen, maar ook in de richting van de gemeente, goed duidelijk maken wie ze is en wat ze doet. Duidelijk moet zijn wat de meerwaarde van de SBBU is voor de bedrijven en de gemeente en waarvoor ze bij de SBBU aan kunnen kloppen. Wat betreft in te zetten middelen moet bijvoorbeeld gedacht worden aan het optimaliseren van de nieuwsbrieven en artikelen in Bedrijvig Uden, het organiseren van (thematische) ontbijtsessies, face tot face contacten/bedrijfsbezoeken en het up-to-date houden van de website. Nieuwe bedrijven dienen vanzelfsprekend via de informatiemap direct geïnformeerd te worden over de voordelen van deelname aan het parkmanagement. Fysieke laag frequente bezoeken door de parkmanagers aan deelnemende en niet deelnemende bedrijven is een ander aspect. Het is voor de SBBU een middel om de vinger aan de pols te houden en voor de bedrijven een middel om face to face de laatste stand van zaken te horen.

## 5.2. Visie 2011 en verder

Alhoewel een aantal communicatiekanalen goed worden benut, blijkt toch dat niet alle ondernemingen op de hoogte zijn van de mogelijkheden die de SBBU biedt. Door directere contacten zal dat verbeterd kunnen worden. Te denken valt aan laag frequente face to face bezoeken (opfriseffect), aan een bredere benadering van nieuwe bedrijven en aan collectieve thematische voorlichting. In dit laatste verband kan worden gedacht aan thematische ontbijtsessies. Het thema moet dan wel een SBBU gerelateerd thema zijn, maar kan wel breder (ook buiten de SBBU werkzaamheden) worden neergezet waardoor de positionering van de SBBU-werkzaamheden helderder worden. Kern moet zijn: meer in het veld.

## 5.3. Actiepunten

- Communicatiestrategie opzetten over hoe deze taken en verantwoordelijkheden zo optimaal mogelijk te communiceren met de achterban / de op de bedrijventerreinen gevestigde bedrijven. Het aangeven van de meerwaarde van de SBBU moet in dit verband centraal staan. Daarin dient het intensiveren van bedrijfsbezoeken en het opzetten van een aanpak voor nieuwe bedrijven te worden meegenomen.
- Optimaliseren artikel(en) in Bedrijvig Uden.
- Optimaliseren nieuwsbrieven, bijvoorbeeld ieder kwartaal.
- Opzetten thematische ontbijtsessies.
- Opzetten aanpak voor nieuwe bedrijven.

## HOOFDSTUK 6 – ORGANISATIE

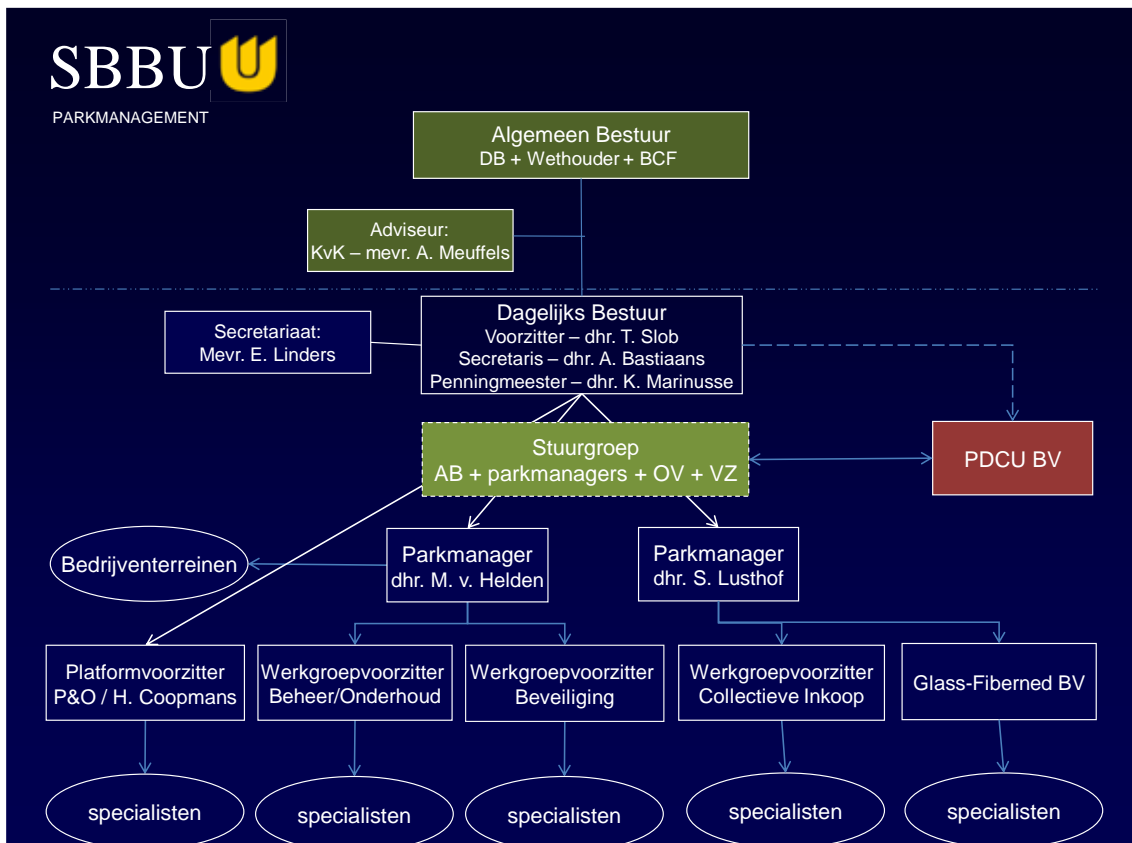
### 6.1. Huidig organisatiemodel

De kracht van de SBBU zit vooral in de bestuurlijke samenstelling waar alle relevante partijen op 2 verschillende niveaus vertegenwoordigd zijn. Op beleidsmatig niveau in het AB (Algemeen Bestuur), de gemeente en de KvK. Op operationeel niveau in de stuurgroep de gemeente, de OV, de werkgroepvoorzitters (veelal de parkmanagers), de parkmanagers en de platformvoorzitters. Communicatie en daardoor juiste en tijdige informatie is daardoor gewaarborgd en gewogen beslissingen worden sneller mogelijk. Door de kwaliteitszetel van de Kamer van Koophandel is tevens sprake van een 'continu verbeteringsproces'. De werkgevers zijn direct betrokken bij de projecten door hun deelname aan de projectgroepen waardoor de uitkomst daarvan altijd een beslissing reflecteert van de achterban. Essentieel daarbij is dat in deze groepen altijd vertegenwoordigers van betrokken andere partijen, zoals de gemeente, participeren.

Het Personeels Diensten Centrum Uden ontwikkelt zich gestaag en dient vooral de kleinere ondernemingen met zowel adviezen als collectieve voordelen. De bedoeling is dat het PDCU zich in de loop van de tijd meer verzelfstandigd. Wel zal het PDCU-servicemodel bewaakt blijven, zodat de doelstellingen zoals verwoord bij de opzet van het PDCU overeind blijven. Daartoe zal het PDCU een vaste zetel blijven bezetten in de stuurgroep.

Op dit moment is sprake van 1 structurele platformgroep (kennis). Op termijn zal via de taskforce moeten worden onderzocht welke kennisonderwerpen zinvol in deze platformgedachte passen. Aannemelijk is dat daardoor het aantal groepen zal toenemen.

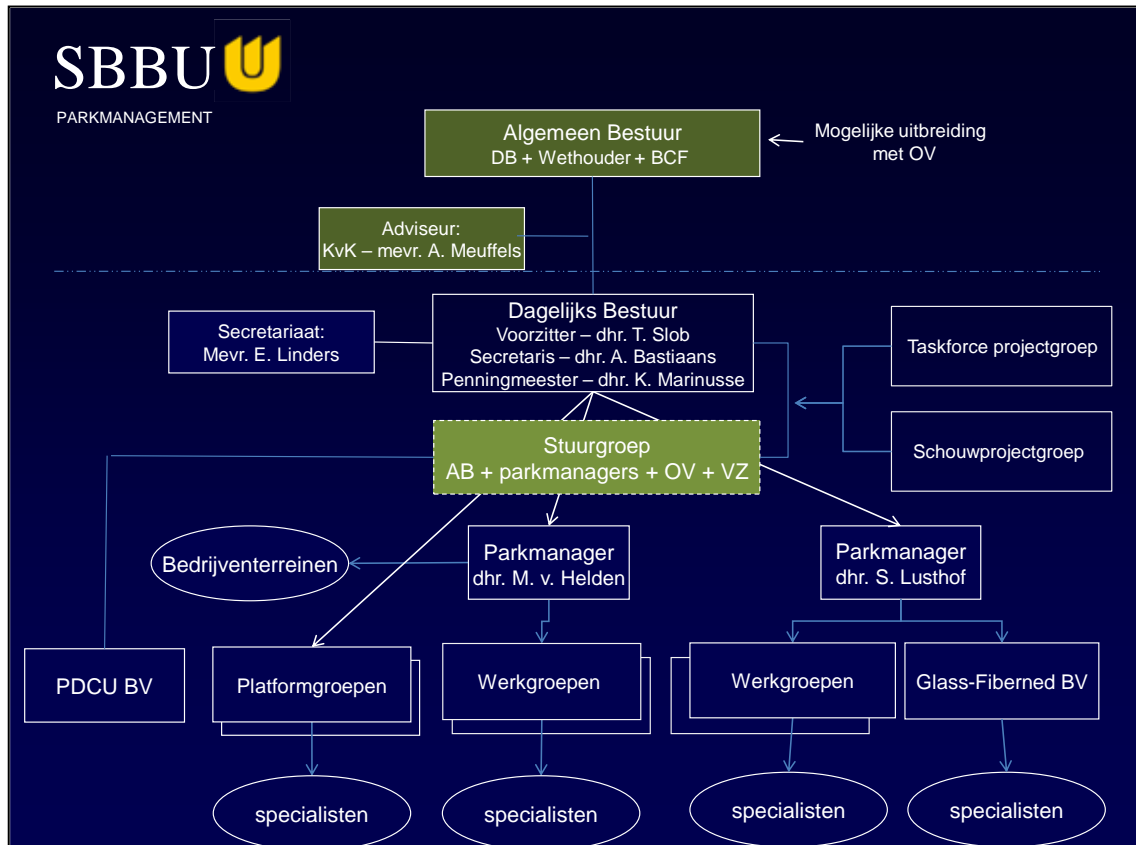
*Huidig model:*



## 6.2. Visie 2011 en verder

De uitwerking van deze visie zal leiden tot een aanpassing van het huidige organisatiemodel. Het PDCU wordt onderdeel van de stuurgroep. De taskforce zal ideeën aanreiken die weer als input zullen dienen voor de werk- en platformgroepen. Het nieuwe schouwmodel zal eveneens tot activiteiten leiden binnen de stuurgroep.

Uiteindelijk zal het model er als volgt uit gaan zien:



## 6.3. Actiepunten

De acties zijn bij de afzonderlijke onderdelen reeds vermeld. Voor de goede orde worden ze hier nogmaals genoemd:

- Zetels OV in het AB / SBBU een kwaliteitszetel in het bestuur van UOV-De Kring.
- Samenstellen taskforce aangestuurd door het DB, output gaat naar de stuurgroep > input voor werk- en platformgroepen.
- Samenstellen schouwprojectgroep.

## HOOFDSTUK 7 – FINANCIËEL

### 7.1. Algemeen

Stonden de eerste jaren in het teken van de opbouw van de organisatie, nu is een fase van consolidatie aangebroken. Er is duidelijkheid gekomen omtrent het al dan niet vennootschapsbelastingplichtig zijn middels een met de Belastingdienst gesloten vaststellingsovereenkomst. De afgelopen jaren is een kleine, maar passende financiële buffer opgebouwd. Nieuwe projecten, waar grote financiële verplichtingen aan verbonden zijn, staan de komende tijd niet op stapel. Al met al bevindt de SBBU zich daardoor in een rustig vaarwater.

De SBBU is een non-profitorganisatie en heeft derhalve geen commerciële doelstellingen. Toch streven we ernaar om een zodanige reserve te kweken en te houden dat daarmee toekomstige projecten binnen redelijkheid gefinancierd kunnen worden en daarmee de min of meer onafhankelijke positie van de SBBU gewaarborgd blijft.

Globaal bestaan de inkomsten van de SBBU voor 40% uit bijdragen van de deelnemende bedrijven, 45% uit fee's van de collectieve inkoop van energie, afval en kantoorartikelen en voor 15% uit een structurele bijdrage van de Gemeente Uden.

Niet alle werkzaamheden van de SBBU zijn kostendekkend. Denk in dit verband aan uitgaven, verband houdende met taskforces en/of werkgroepen, die tot doel hebben om voor de deelnemende bedrijven nieuwe diensten te ontwikkelen of bestaande diensten te vernieuwen en die daardoor het nut en de noodzaak van de SBBU te onderstrepen.

Voor werkzaamheden die niet vanuit het begrote budget kunnen worden bekostigd, zoals deelname aan projecten die niet waren voorzien, zal op een andere wijze dekking moeten worden gevonden. Denk in dit verband onder andere aan deelname aan projecten, die niet waren voorzien. De kosten hiermee verband houdende zullen in dat geval vanuit het betreffende project moeten worden gedekt.

Ook Glass-Fibernet Uden B.V., en volle dochter van de SBBU, is financieel gezond. De participatiegraad kan echter nog verbeterd worden. Om het voor bedrijven aantrekkelijker te maken om over te stappen naar het glasvezelnetwerk van Glass-Fibernet Uden B.V. wordt op dit moment door een aantal werkgroepen onderzocht welke diensten aan het glasvezelnetwerk toegevoegd zouden kunnen worden. Ook deze ontwikkelingen hebben een financieel kostenplaatje, doch zijn van belang voor de toekomst van Glass-Fibernet Uden B.V.

### 7.2. Collectieve financiering

In Nederland loopt de discussie of parkmanagementactiviteiten, die nu eenmaal een collectief karakter hebben, collectief moeten worden gefinancierd waardoor de freeridersproblematiek zich oplost.

Ook in het Udense speelt deze discussie met als spelers UOV-De Kring, de gemeente en de SBBU. Met haar participatie van 70% van de actieve ondernemers op de bedrijventerreinen als deelnemers aan de SBBU lijkt deze discussie minder relevant, toch kan niet onvermeld blijven dat dus 30% van de ondernemers freerider is.

Woorden als 'BIZ' (Experimentenwet Bedrijven Investerings Zones), ondernemersfonds etc. zijn termen die in dit verband vallen. De SBBU realiseert zich dat de huidige hoge participatiegraad sterk te maken heeft met de goede resultaten bij de collectieve voordelen. Toch is de core-business van een parkmanagementorganisatie het optimaliseren van bestaande en nieuwe bedrijventerreinen en zou dat de basis moeten zijn voor participatie.

Omdat de praktijk landelijk anders laat zien is de discussie rond de collectieve financiering relevant.

De SBBU stelt zich in deze discussie neutraal op, als de ondernemers via hun ondernemersvereniging en gemeente daar zelf voor kiezen dan zal de SBBU haar financieringsmodel en voorwaarden voor deelname aanpassen. Als de ondernemers deze collectieve aanpak afwijzen, zal de SBBU haar huidige model (zoals ook verwoord in deze visie) voortzetten. Dat betekent versterking van de deelnemersparticipatie door verdere optimalisatie van de collectieve voordelen, waarbij de core-business vanzelfsprekend niet uit het oog verloren wordt.

### 7.3. Visie 2011 en verder

De SBBU is en zal een non-profitorganisatie blijven met een zodanige financiering dat zij niet te afhankelijk is van 1 partij. De bijdrage van de gemeente is relatief gezien laag (50% van dat wat om ons heen bijgedragen wordt) en dekt slechts gedeeltelijk de werkzaamheden die de SBBU voor de gemeente als intermediair en klankbord verricht. Het is verstandig om deze bijdrage structureel, vóór het vaststellen van de nieuwe perspectiefnota, op het juiste niveau vast te leggen om zodoende ongewenste verrassingen te voorkomen.

Projecten buiten de begroting zijn voor de SBBU financieel erg lastig, omdat zij nu eenmaal op een break-even budgetteert. In dergelijke gevallen zal de SBBU haar kosten in het project laten mee begroten. In de discussie rond een collectieve financiering (ondernemersfonds) zal de SBBU een afwachtende houding innemen. Mocht deze insteek voldoende draagkracht krijgen dan zal de SBBU haar organisatie daarop aanpassen.

### 7.4. Actiepunten

- Vaste bijdrage gemeente (vóór het vaststellen van de nieuwe perspectiefnota) structureel op het juiste niveau vastleggen.
- Overleg met de gemeente over buitenbudgettaire projectkosten.
- Partner bij het overleg rond de collectieve financiering (gemeente, UOV-De Kring en SBBU).

## HOOFDSTUK 8 – TOT SLOT

Landelijk gezien komt de SBBU relatief goed naar voren. Een zakelijke en gezonde organisatie, goede bedrijventerreinen o.a. door geslaagde revitaliseringprojecten. Meetbare voordelen voor de deelnemers door een zakelijke aanpak van collectieve voordelen in welke vorm dan ook. Een participatie van 70% is hiervan het resultaat.

Toch is een volgende stap in de aanpak en organisatie belangrijk. Het bedrijfsleven staat duidelijk onder druk, waardoor specifieke problemen ontstaan. Een voorbeeld is leegstand. Optimaal inspelen op ontwikkelingen met een sterke focus op resultaat kan helpen. Deze visie beoogt dit. Maar wel samen met de gemeente, UOV-De Kring, de ondernemers en de vastgoedeigenaren. Alleen dan is een optimaal resultaat haalbaar.

## BIJLAGE I – CONVENANT GEMEENTE