



Zeven handvatten voor intergemeentelijke samenwerking bij bedrijventerreinen

Wat zijn de succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking? ARCADIS onderzocht de problematiek van bedrijventerreinen waarbij overschot wordt gecreëerd door beperkte samenwerking tussen gemeenten. Op basis van de uitkomsten bieden we u zeven handvatten voor succesvolle intergemeentelijke samenwerking.

Op zoek naar succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking

Met het convenant Bedrijventerreinen zijn door Rijk, IPO en VNG deadlines gesteld om te komen tot intergemeentelijke samenwerking. Slechts een deel van de gemeenten gaat deze deadlines halen. Gemeenten overleggen al wel met elkaar. Maar hoe kan dit effectiever zodat er gemeenschappelijk beleid voor bedrijventerreinen wordt gevoerd? ARCADIS vroeg aan 215 beleidsambtenaren wat volgens hun de succesfactoren zijn van intergemeentelijke samenwerking.* Het resultaat is opvallend. Beleidsambtenaren geven aan dat het slagen van intergemeentelijke samenwerking niet wordt bepaald door fysieke, ruimtelijke of financiële elementen, maar door de organisatorische kwaliteit van de samenwerking. Op basis van het onderzoek heeft ARCADIS "de zeven succesfactoren" voor succesvolle intergemeentelijke samenwerking in kaart gebracht.

Zeven succesfactoren

1 Gemeenschappelijke ambitie

Om een samenwerkingsverband te laten slagen is het noodzakelijk dat gemeenten een gemeenschappelijke ambitie benoemen. Gemeenten zien voldoende mogelijkheden voor een samenwerking op uitvoerende en ondersteunende processen. Het beleid wordt gezien als taak van de individuele gemeente. Bestuurlijke autonomie kan beperkingen opleveren voor de samenwerking. Het benoemen van een gemeenschappelijke markt en brancheprofiel voor de verschillende bedrijventerreinen helpt. In de praktijk betekent dit vaak dat gemeenten samenwerken die geografisch met elkaar zijn verbonden. Het kan betekenen dat (buur)gemeenten juist niet vergelijkbare profielen in bedrijventerreinen willen realiseren. Gemeenten zoeken ook op basis van branchering elkaars kracht door ligging aan doorgaande infrastructuur of havens en overslagterreinen. Datzelfde werkt ook bij terreinen waar ruimte is voor de zware milieuklassen.

2 Leiderschap creëert meerwaarde

Leiderschap is nodig om een open, transparant en constructief proces te creëren. Deze rol is primair weggelegd voor de voorzitter. De voorzitter moet in staat zijn om meerwaarde te creëren en kan een overleg maken of breken. De beslissingen die de voorzitter aan het samenwerkingsverband voorlegt, moeten gezamenlijk eigendom worden. Een goede voorzitter zorgt ervoor dat gemeenten met elkaar de prestaties benoemen om beleid meetbaar in de praktijk te brengen. De voorzitter spreekt gemeenten die zich niet houden aan de afspraken daarop aan. Een voorzitter moet voldoende bagage en een antenne voor verhoudingen hebben en is in staat om de samenwerking eenduidig naar buiten te brengen. De voorzitter is bij de acquisitie het boegbeeld van de regionale samenwerking en daarmee een gesprekspartner voor de provincie.

3 Duidelijke afspraken over rolverdeling

Door het opstellen van een rolverdeling in de samenwerking wordt duidelijk wat ieders taken en verantwoordelijkheden zijn.

In de taakverdeling worden afspraken gemaakt over de rol van de secretaris, de voorzitter, over mandaten, hoe besluiten worden genomen en wie welke besluiten mag nemen.

4 Transparantie en vertrouwen

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Door te vertrouwen in elkaar, kunnen gemeenten hun verschillende visies uitwisselen en verwachtingen benoemen die voorheen niet mogelijk waren. De gemeenten mogen van elkaar verwachten dat zij open spreken over de belangen die ieder nastreeft. Iedere gemeente heeft zijn eigen accent in de problematiek en legt verschillende zwaartepunten. Verschillen hoeven geen probleem te zijn, het creëert juist kansen. De diverse invalshoeken zorgen ervoor dat iedere gemeente zijn voordeel uit de samenwerking kan halen. Openheid helpt bij het benoemen van een eigen gemeentelijk profiel, de prijsstelling en branchering.

5 Samenwerken is samen werken

Door een open communicatie wordt duidelijk wat ieders belang is en met welke intenties wordt deelgenomen aan het samenwerkingsverband. Het stelt als eis dat je de samenwerking met elkaar moet blijven opzoeken. Niet alleen bij acquisitie en gezamenlijke profilering voor nieuwe bedrijven, maar ook bij de positionering naar de markt en richting de bedrijven die zich al in de regio hebben gevestigd.

6 Draagvlak binnen de gemeenten

Een intergemeentelijke samenwerking maak je samen. Hiervoor is vertrouwen nodig binnen de gemeentelijke organisaties. Het veronderstelt een cultuur van geven en nemen. Het gaat om bestuurlijke steun en draagvlak binnen de colleges. Daarnaast gaat het over meer inhoudelijke en praktische zaken bij gemeenschappelijke dragers zoals duurzaamheidsprincipes, energieopwekking, ontsluiting en voorwaarden in parkmanagement. Draagvlak binnen het samenwerkingsverband werkt kostenbesparend zodat meer tijd besteed kan worden aan de acquisitie. Een gemeenschappelijke profilering geeft continuïteit aan de samenwerking.

7 Ketendenken zorgt voor wederzijdse afhankelijkheid

In een samenwerking is er sprake van 'geven en nemen'. Dit kan door zoiets als het respecteren van de gunstige ligging van een bedrijventerrein. Door 'keten denken' vullen gemeenten elkaar aan. Gezamenlijke energieopwekking of positionering biedt toegevoegde waarde voor meerdere gemeenten. In de samenwerking is het beoordelen van de kwaliteit en potentie van de verschillende terreinen soms pijnlijk. Wees hier eerlijk over. Het ontkennen van een zwakke locatie leidt tot desinvestering. Het is uiteindelijk niet de gemeente of het samenwerkingsverband, maar de markt die beslist waar goede en minder goede locaties in de regio liggen. Het samenwerkingsverband doet er goed aan om op basis van afgesproken criteria een rangorde te benoemen in kwaliteit van terreinen. Benoem welk terrein zal groeien en welk terrein in aanmerking komt voor herbestemming of afbouw.

* Draijer, W.M., Succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking, afstudeerscriptie, Universiteit van Twente, Enschede, 2011

Wat toont dit aan?

De top zeven laat zien dat regionaal economisch beleid, kennis van de zwakten in de regio en vooral goede organisatorische afspraken van doorslaggevend belang zijn. Deze succesfactoren kunnen dienen als checklist die partners in samenwerking doorlopen om te zien waar het anders, beter of doelgerichter kan. Bij het verbeteren van de samenwerking is het van belang dat ambities en persoonlijkheden op elkaar aansluiten. Planningen, budget en instemming van bestuurders moeten worden gerealiseerd. Samenwerking vereist leiderschap van lokale bestuurders. In de praktijk zien we dat het gesprek over elkaars profiel leidt tot transparantie en tot elkaar versterkende vestigingsfactoren.

Verbetermogelijkheden

De succesfactoren lijken wellicht een open deur. Maar hoe zit het in uw dagelijkse praktijk? Het is lastig te benoemen waar onvrede zit. U heeft vaak heel goed door waar de samenwerking goed loopt en waar het beter kan. De verbeterpunten zijn helaas niet altijd goed bespreekbaar. Toch is het belangrijk dit te evalueren. Door onderstaande vragen te beantwoorden, krijgt u een helder beeld van de verbetermogelijkheden in de samenwerking:

- Is er samen met andere gemeenten een gemeenschappelijk profiel benoemd?
- Is de voorzitter in staat meerwaarde te creëren in het proces?
- Zijn er duidelijke afspraken gemaakt binnen de rolverdeling?
- Is er sprake van onderling vertrouwen?
- Wordt er open gecommuniceerd over (verschillende) belangen?
- Is er voldoende draagvlak binnen het samenwerkingsverband?
- Is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid?

Niet alle zeven vragen zijn altijd met een volmondig ja te beantwoorden. Maar ziet u verbetermogelijkheden binnen uw samenwerkingsverband, dan is het de moeite waard om met de verschillende partijen om tafel te gaan en deze vragen gezamenlijk te beantwoorden. Zo krijgen u en uw partners een duidelijk beeld waar het anders, beter of doelgerichter kan. Door te evalueren op gemaakte plannen en de wijze van samenwerking komen automatisch andere aspecten aan de orde.

Winst in beleidsevaluatie

In de praktijk zult u merken dat in beleidsevaluatie en het vervolg hierop nog veel winst valt te behalen. Er wordt door gemeenten, zo ziet ARCADIS, nog weinig geëvalueerd op de gerealiseerde plannen en op de manier hoe de samenwerking

zich ontwikkelt. Dit kan beter. De provincie heeft hierin vaak een rol door ondersteuning van een regionaal ontwikkelingsbedrijf of een samenwerkingspremie. Initiatief voor evaluatie op intergemeentelijk niveau ligt bij de gemeente zelf. Op intergemeentelijk niveau zal de onderlinge concurrentie bespreekbaar moeten worden en zullen pijnlijke keuzes moeten worden gemaakt over de leegstand. De mindere terreinen worden niet verder ontwikkeld. Het is belangrijk om de markt opnieuw in kaart te krijgen. Want het is uiteindelijk niet de gemeente of de samenwerking, maar de markt die beslist waar goede en minder goede locaties in de regio liggen. De markt bepaald de voorwaarden voor succes. In sommige gevallen is het goed de evaluatie te laten ondersteunen door een buitenstaander. ARCADIS kan dat. In een individueel gesprek met de deelnemers wordt de samenwerking geëvalueerd. De bevindingen worden (geanonimiseerd) verwerkt in een verslag en besproken met de volledige groep van samenwerkende gemeenten.

Wat willen bedrijven?

Ook al is de samenwerking nog zo goed, het succes van samenwerking hangt toch af van bewegingen in de markt. Bedrijven zoeken een goede locatie. Ze hebben genoeg te kiezen en hechten belang aan veiligheid, facilitair management, een mooie uitstraling en een goede ontsluiting. Vooral startende bedrijven hebben behoefte aan een huurgebouw, waarbij op termijn de mogelijkheid bestaat het gehuurde te kopen. Bedrijven willen goede aansluiting op dataverkeer en willen liefst een grondprijs of erfpacht die meegroeit met de omzet. Bij vestiging onderhandelen ze over voorwaarden van kwaliteit en prijs. Ze komen vaak van andere terreinen waar het allemaal minder wordt of waar weinig mogelijkheid is tot groei. Gemeenten bouwen niet maar... kunnen wel voorwaarden scheppen.

Over ARCADIS

ARCADIS is een internationale onderneming die advies, ontwerp-, ingenieurs- en managementdiensten levert op de gebieden infrastructuur, water, milieu en gebouwen. We verbeteren mobiliteit, duurzaamheid en de kwaliteit van leven, door balans aan te brengen in de gebouwde en natuurlijke leefomgeving. ARCADIS ontwikkelt, ontwerpt, implementeert, onderhoudt en exploiteert projecten voor bedrijven en overheden. Met 16.000 medewerkers en EUR 2 miljard omzet, heeft de onderneming een uitgebreid internationaal netwerk dat steunt op sterke lokale marktposities. ARCADIS ondersteunt UN-HABITAT met kennis en expertise om de leefomstandigheden in snel groeiende steden over de hele wereld te verbeteren.

Bezoek ons op www.arcadis.nl of www.arcadis.nl/bedrijventerreinen