

# Naar een duurzame economie op Vosdonk



**Aan**

*Provincie Noord-Brabant, team Grote Oogst*

*Datum: 26 januari 2023*

**Van**

*Krist Dekkers en Rob Bogman, namens de betrokken bedrijven en overheden*

VNO-NCW Co-creatie

[www.samenmeerrealiseren.nl](http://www.samenmeerrealiseren.nl)



 Opgaven gestuurd werken\*\*

# Inhoudsopgave

Vosdonk in 2050.....	1
1    Introductie.....	2
2    Over Vosdonk.....	3
3    Waar zetten we op in?.....	7
Proces tot nu toe.....	7
Hoofddoel.....	7
Subdoelen.....	7
Deelopgave 1: Energietransitie.....	8
Deelopgave 2: Klimaatadaptatie en ruimte voor groen en water.....	14
Deelopgave 3: Circulaire economie.....	17
Deelopgave 4: Stikstof.....	19
Deelopgave 5: Samenwerking.....	19
4    Hoe gaan we het doen?.....	21
Gemeenschappelijke werkwijze.....	21
Organisatie.....	21
Taken, rollen en verantwoordelijkheden.....	21
Organisatiestructuur.....	22
5    Financiering.....	24
Uitgangspunten voor de begroting.....	24
De middelen.....	24
Duurzame financiering op lange termijn.....	25
Monitoring en rapportage.....	25
6    Commitment.....	26

## Vosdonk in 2050

Het bedrijventerrein Vosdonk in Etten-Leur is een aantrekkelijke omgeving voor de vele mensen die hier dagelijks werken. Er is een gevarieerde mix van bedrijven die samenwerken in een gezonde, groene werkomgeving. Alle transport is elektrisch of met groene waterstof. Dat zorgt ervoor dat de lucht schoon blijft. Doordat verkeer en vervoer minder ruimte nodig heeft is er meer ruimte voor groen en water. Veel daken en gevels dragen bij aan deze groene uitstraling. Tijdens de lunchpauze maken werknemers een verfrissende wandeling door het groen. Het groen en water vermindert immers de hittestress op het terrein. Energie wordt zoveel mogelijk lokaal en duurzaam opgewekt, opgeslagen en slim ingezet: groene waterstof, biogas, thermische energie en elektriciteit. Voor grondstoffenstromen is er een lokale marktplaats die zo goed werkt dat afval niet meer bestaat. Bedrijven kennen elkaar goed en werken nauw samen. Zo zijn er gezamenlijke diensten die ingekocht worden door bedrijven en maken meerdere bedrijven gebruik van zelfde bedrijfsgebouwen of faciliteiten.



# 1 Introductie

De klimaatcrisis is een van de grootste uitdagingen van deze tijd. Bedrijventerreinen kunnen een grote bijdrage leveren als het gaat om duurzame opwek en gebruik van energie, circulair gebruik van grondstoffen en materialen, het tegengaan van hittestress het inrichten van een duurzaam watersysteem en het terugdringen van de stikstofuitstoot. Vosdonk is één van de dertien grotere bedrijventerreinen in de provincie Noord-Brabant waar de meeste winst is te behalen. Daarom is Vosdonk geselecteerd voor het provinciale programma Grote Oogst. Er is een bijdrageregeling beschikbaar voor de deelnemende bedrijventerreinen.

## Doelstelling

De lokaal gevestigde bedrijven, de gemeente Etten-Leur en de provincie Noord-Brabant willen Vosdonk gezamenlijk ontwikkelen tot een duurzame en toekomstbestendige werkomgeving. VNO-NCW Co-creatie is gevraagd dit te ondersteunen met een verkenning en het organiseren van de samenwerking op het bedrijventerrein. Dit doen we door gezamenlijk te werken aan duurzaam en slim gebruik van energie, een aangename, groene werkomgeving en duurzaam gebruik van grondstoffen en materialen.

De Grote Oogst-aanpak -Brabant kent doelen op een viertal gebieden:

- Energietransitie
- Klimaatadaptatie
- Stikstofreductie
- Circulaire economie

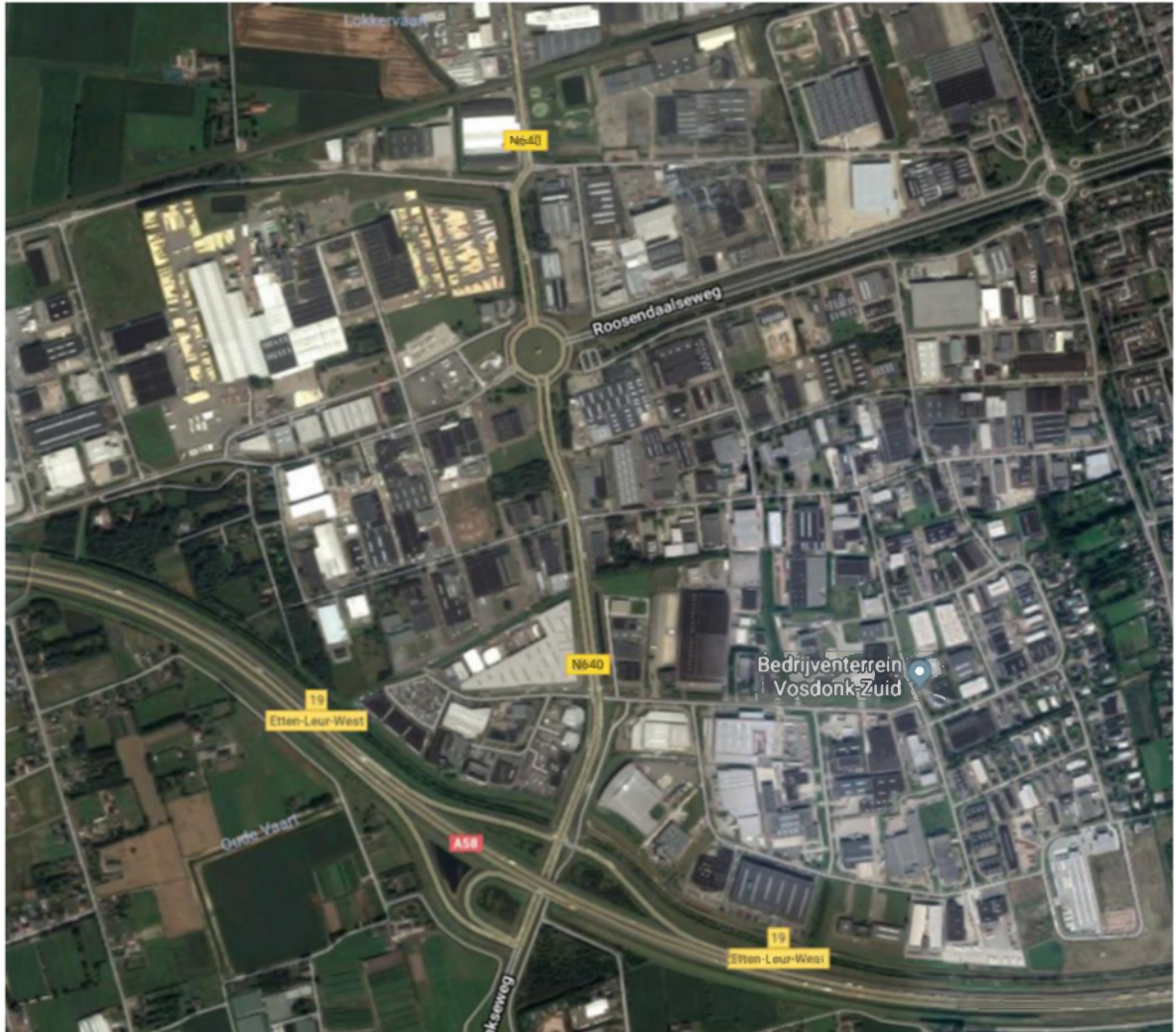
Voor het grote oogstterrein Vosdonk in Etten-Leur wordt in een integrale gebiedsgerichte aanpak zowel direct als indirect gewerkt aan een bijdrage op deze gebieden.

Hierbij zijn voor energietransitie en klimaatadaptatie al concrete acties benoemd. Voor de realisatie en ook de aanpak van de actielijnen is een bepaalde organisatiegraad en realisatiekracht (doekracht) op het bedrijventerrein noodzakelijk. Daarom zetten we tevens in op samenwerking en gaan we op zoek naar een passende samenwerkingsvorm.

Het gaat hierbij om een grote en complexe opgave met meerdere stakeholders waarbij de realisatietermijn ook nog eens lang (20-25 jaar) genoemd kan worden. Met dit plan van aanpak dragen we bij aan deze opgave. We richten ons in het bijzonder op de ambities die tot eind 2026 gerealiseerd kunnen worden.

## 2 Over Vosdonk

Bedrijventerrein Vosdonk is gelegen aan de westkant van de gemeente Etten-Leur, direct aan de rijksweg A58 (afrit 19). Het bedrijventerrein heeft een bruto oppervlakte van circa 350 hectare. Op het terrein zijn ongeveer 350 bedrijven gevestigd verdeeld over verschillende sectoren zoals productie, assemblage, transport/logistiek, bouwnijverheid en zakelijke (industriële) dienstverlening. Op het terrein werken ruim 9.000 personen uit Etten-Leur en de regio.



De huidige situatie wordt gekenmerkt door een bedrijventerrein dat sinds 1950 flink gegroeid is. Er zijn nieuwere deelgebieden en ook verouderde, zeer versteende en onaantrekkelijke gebieden op Vosdonk.

### Collectief energieprofiel Vosdonk

Op Vosdonk wordt veel fossiele energie gebruikt, zowel in bedrijfsprocessen als bij transport. Ook wordt voor processen veel water gebruikt. Ter indicatie wordt ruim 39 miljoen m<sup>3</sup> aardgas en 184.000 kWh elektriciteit verbruikt.<sup>1</sup> De benodigde duurzame energie voor het vervangen van deze

<sup>1</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019. Een inschatting is hierbij dat de omvang van de energiedata van het CBS (veel) lager is dan het werkelijke energieverbruik op bedrijventerreinen (bron: CE Delft, op basis van studie naar bedrijventerreinen in Eindhoven, 2021).

hoeveelheid aardgas bedraagt circa 453.000 MWh.<sup>2</sup> Het elektriciteitsnet moet dan met een factor 3,4 groeien om de vraag naar aardgas te vervangen door duurzame elektriciteit. Netcongestie is hiervoor een barrière wat betreft de benodigde capaciteit voor levering, terug-levering en piekbelasting van het elektriciteitsnet.

Op Vosdonk wordt volgens de gebruikte CBS-cijfers (2019) 2.765 MWh zonne-energie opgewekt. Dit blijkt in 2023 inmiddels ongeveer 12.000 MWh te zijn (gemeente). Het onbenutte potentieel om zonne-energie op daken op te wekken zou 77.484 MWh<sup>3</sup> zijn, maar blijkt in 2023 43.000 kWh te zijn. Uit gesprekken blijkt ook interesse bij bedrijven voor windenergie waarvan de opbrengst direct ten goede komt aan de bedrijven op Vosdonk.

Op basis van deze verkenning is de uitruilcapaciteit van energie tussen bedrijven naar verwachting groot. Dit biedt mogelijkheden om duurzame energie in het gebied op te wekken en slim met elkaar te delen. We vatten dit samen in het onderstaande beeld:



Figuur: collectief energieprofiel Vosdonk. Opgesteld voor de co-creatiesessie Energie (juli 2022).

### Ruimte voor groen en wateropvang

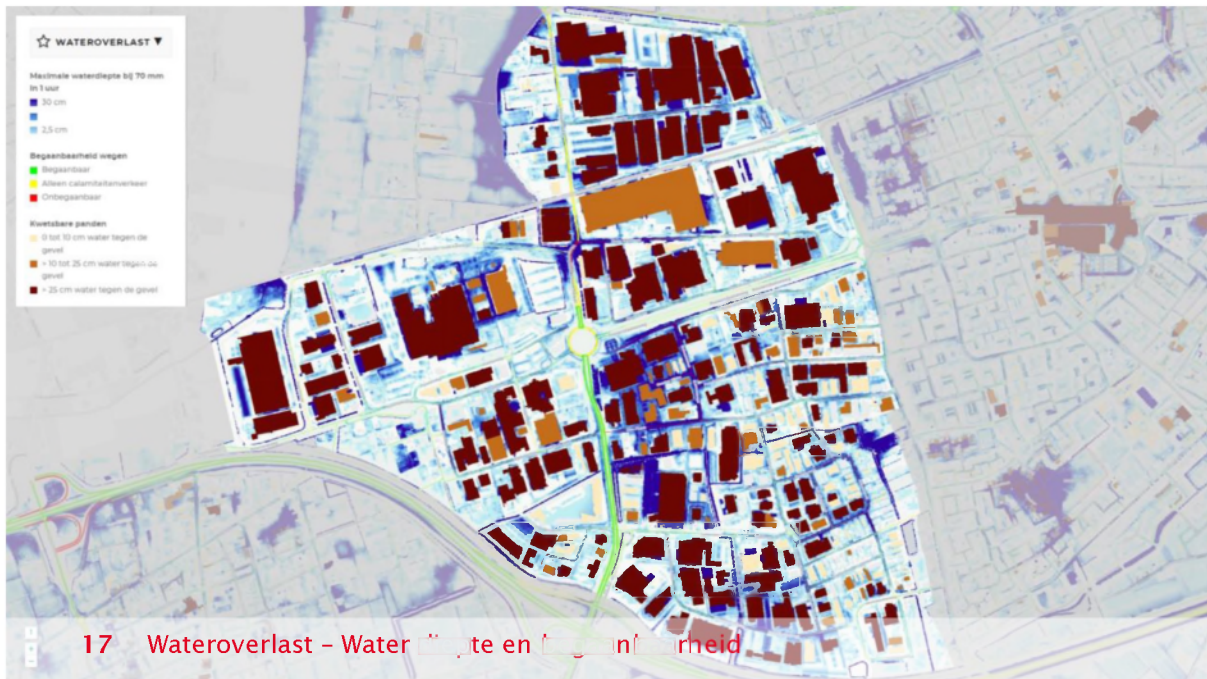
Er zijn enige wandelpaden maar vormen geen aansluitende wandelroute. Er zijn te weinig vrij liggende fietspaden. Er gaat op de individuele terreinen redelijk veel ruimte naar parkeren. Het project "Water weg" heeft op het gebied van afwatering tot verbeteringen geleid, maar die zijn niet voldoende om verder in de toekomst de veranderingen in het klimaat op te vangen. Er moet veel meer gebeuren en daarvoor zijn ook ingrepen bij bedrijven nodig. Vosdonk is zeer gevoelig voor klimaatverandering.

Zo neemt door heviger buien de wateroverlast toe, op veel plaatsen meer dan 15 cm. Overlast en schade nemen toe als maatregelen uitblijven. Bij een groot aantal panden bestaat een risico op

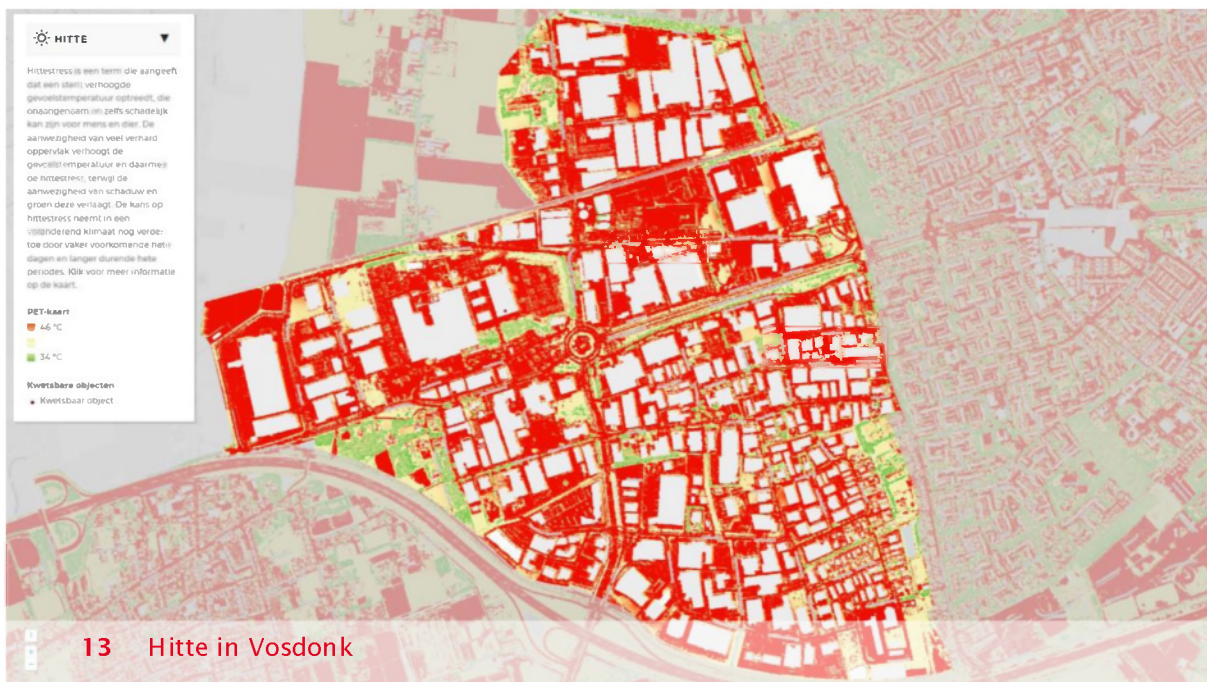
<sup>2</sup> Volume aardgas omgerekend naar elektriciteit.

<sup>3</sup> Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, SDE-data.

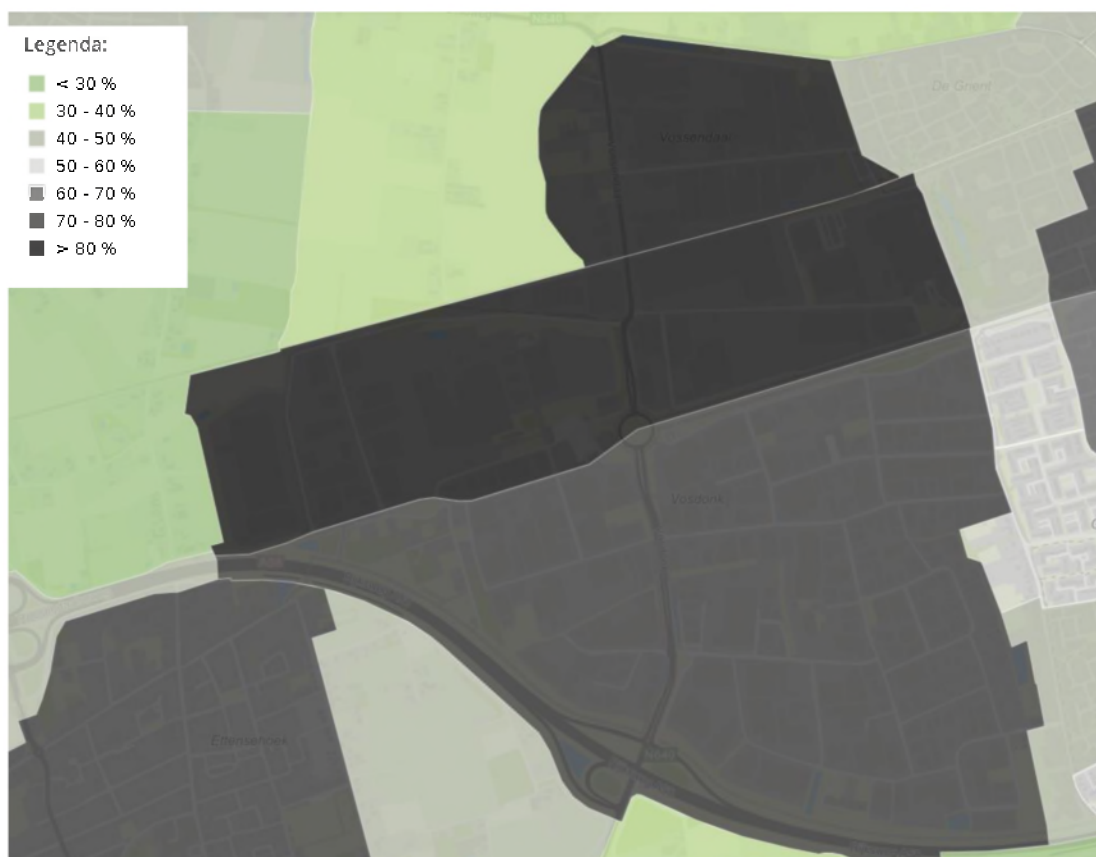
waterschade zoals het vollopen van laad- en losvoorzieningen, het overstromen van verdiepte opvangbakken voor opslagtanks en schade aan vastgoed, inventaris en overige bedrijfsmiddelen. Bij een bedrijf is hier al eerder schade door ontstaan. Verschillende laaddocks bij logistieke ondernemingen zijn onder het maaiveld gesitueerd. Hier treedt bij regenval als eerste een probleem op. Smurfit Kappa ondervindt bijvoorbeeld nu al wateroverlast.



Vosdonk is een 'hitte eiland'. Het is zelfs zo dat over een hittelint van achter elkaar liggende bedrijventerreinen in de Baronie gesproken wordt. Mensen zijn door hitte minder productief en dit leidt ook tot een toenemende vraag naar koelen.



Uit de Klimateffectatlas blijkt ook dat Vosdonk grotendeels versteend en verhard is (70 tot meer dan 80%). Er is weinig ruimte voor groen en biodiversiteit. Regenwater wordt hierdoor moeilijk opgenomen in de bodem op plaatsen waar het valt.



(Verstening en verharding, bron: Klimateffect Atlas)

Zie voor specifieke kaarten en data over de opgave op Vosdonk het Klimaatportaal Baronie:  
<https://www.klimaatportaalbaronie.nl/gemeente/etten-leur/vosdonk/>

Op basis van de resultaten van de klimaatstresstest en de uitkomsten van verschillende interne en externe werksessies wordt geconcludeerd dat Vosdonk voor de opgave 'klimaatbestendige en waterrobuuste inrichting' in de klasse 'zwaar' valt.



## 3 Waar zetten we op in?

### Proces tot nu toe

Gelukkig zijn we al begonnen. Dit plan van aanpak bouwt voort op een brede verkenning en voorstellen die in gesprekken en co-creatiesessies met ondernemers, overheden en kennispartners zijn besproken. Het besef van de noodzaak en de wil van alle betrokken partijen om deel te nemen én bij te dragen aan het vervolg geeft een positief vooruitzicht dat het traject tot resultaten zal leiden.

### Hoofddoel

Het hoofddoel is om Vosdonk te ontwikkelen tot een duurzaam en toekomstbestendig bedrijventerrein, in de vorm van een leef- en werklandschap met goede voorzieningen voor zowel ondernemers als werknemers.

De opgaven in het gebied zijn deels onvoorspelbaar en dynamisch. Desalniettemin hebben we een hoge ambitie om zo snel mogelijk de doelstelling te halen. Dit is ook in lijn met de (concept) Omgevingsvisie en het College-uitvoeringsprogramma van gemeente Etten-Leur. De huidige energiemarkt en klimaatrisico's verhogen de urgentie voor bedrijven.

### Subdoelen

We maken het hoofddoel concreet aan de hand van een aantal meetbare doelen, wetende dat we op dit punt in het traject nog geen volledig zicht hebben op het verloop van het proces. De doelstellingen helpen ons met name om de sturing en monitoring te. Gaandeweg het proces concretiseren we de doelen op basis van de gekozen oplossingsrichtingen.

### Energietransitie

- Op Vosdonk wordt in 2030 60% minder CO<sub>2</sub> uitgestoten dan in 1990 door het besparen en verduurzamen van energie.
  - > In 2030 zijn de gebouwen duurzaam economische en wat betreft energieverbruik energieneutraal.
  - > Optimale bedrijfsprocessen door de inzet van efficiëntere machines dragen bij aan afname van circa 20% CO<sub>2</sub> uitstoot per m<sup>2</sup> bedrijfsoppervlakte.
  - > De resterende energiebehoefte wordt zoveel mogelijk ingevuld uit alternatieve bronnen zoals zonne-energie, windenergie, groene waterstof en het goed hergebruiken van thermische restenergie.
- Het bestaande potentieel aan duurzame zonnestroom op daken (circa 77.484 MWh) is ingevuld: 50% in 5 jaar. Dat is circa 39.000 kWh in 2028, zie het energieprofiel in Hoofdstuk 2.
- In 2026 is er een energie coöperatie om samenwerking tussen bedrijven te versterken voor opwekken, opslaan en delen van energie.

### Klimaatadaptatie

- In 2026 is de ruimte voor groen (ook op dak) en wateropvang met toegenomen (zie Hoofdstuk 2). Het percentage verhard oppervlakte is afgenomen van circa 70 tot meer dan 80% naar maximaal 60 tot 65%. Dit is ook echt zichtbaar en voelbaar in de algehele uitstraling van het terrein door een afname van hittestress en toename van wateropname in de bodem.
- In 2026 is er meer biodiversiteit op Vosdonk door een telbare toename van aanwezige flora en fauna.
- Groen en biodiversiteit is op een passende wijze ontsloten voor werknemers en bezoekers van het gebied door middel van wandel- en fietspaden.

- De vergroening van Vosdonk sluit goed aan op de omliggende groenstructuren van naastliggende wijken en het groengebied.

Deze doelen liggen ook in lijn met de visie van gemeente Etten-Leur voor het voormalig Fri Jado terrein binnen Vosdonk. In opdracht van de gemeente is hiervoor een advies opgesteld.<sup>4</sup>

### Stikstofreductie

- Afname stikstofuitstoot in nog te definiëren stappen naar nagenoeg 100% in 2050.

### Circulaire economie

- Het grondstoffengebruik en de afvalstromen zijn in kaart gebracht voor het formuleren van concrete doelen: afvalreductie, recyclen, hergebruik van afvalmaterialen.
- Aansluitend bij de landelijke doelstellingen worden in 2030 50% minder primaire grondstoffen gebruikt en in 2050 is het terrein nagenoeg volledig circulair.

### Toename organisatiegraad en realisatiekracht op Vosdonk

- In 2026 is een kerngroep van bedrijven actief met een vorm van samenwerking om de gezamenlijke realisatiekracht (doekracht) te vergroten.
- De samenwerkingsvorm wordt stapsgewijs uitgebouwd met een duurzame financiering waaraan alle bedrijven meedoen en bijdragen. Dit voorkomt meeliftersgedrag.
- De samenwerkingsvorm draagt bij aan het realiseren van de strategische collectieve oplossingen en voorzieningen op Vosdonk. Dit omvat de deelopgaven uit dit plan en overige opgaven in het gebied met een positieve bijdrage aan de doelen van bedrijven, overheden en andere partners. Dit gaat met andere woorden verder dan shared services zoals gezamenlijke afvalverwijdering en beveiliging. Dit is enigszins vergelijkbaar met de wijkaanpak die we sinds jaar en dag kennen.

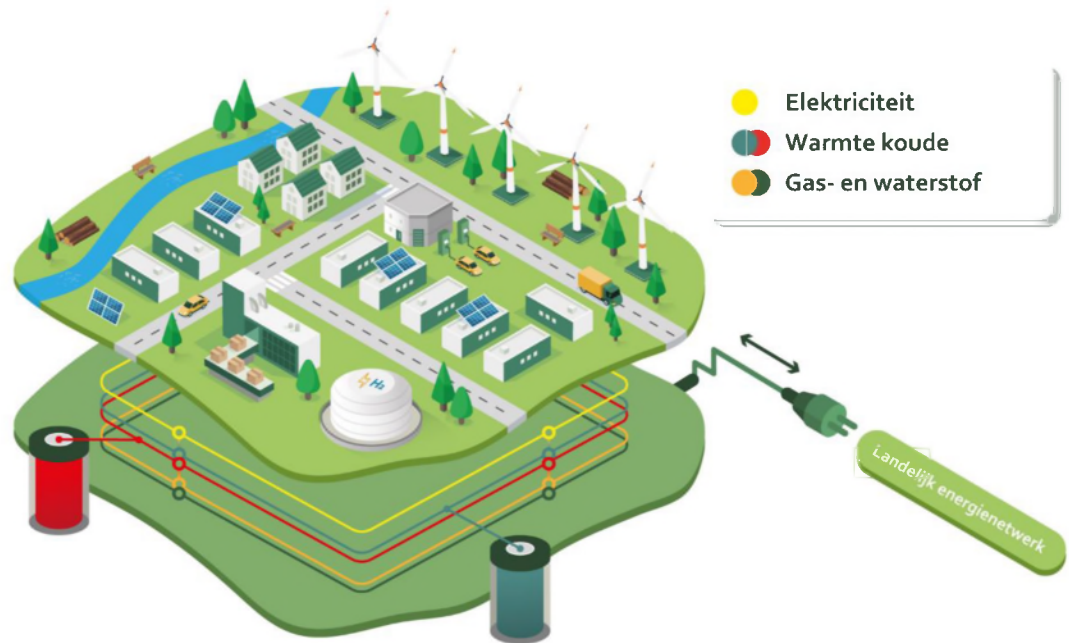
## Deelopgave 1: Energietransitie

Op Vosdonk wordt veel energie verbruikt (zie Hoofdstuk 2). Het gebruik van fossiele brandstoffen is een belasting voor natuur, milieu en klimaat. De prijzen stijgen sterk en er is onzekerheid over de beschikbaarheid van energie. Schaarste op het elektriciteitsnet hindert de elektrificatie van verwarming en bedrijfsprocessen.

Met een lokaal collectief energienet kunnen bedrijventerreinen op een duurzame manier maximaal onafhankelijk worden van het landelijke energienetwerk. Daarmee beschikt het bedrijventerrein ook over een oplossing voor netcongestie. Een lokaal energienet biedt samenhangende oplossingen voor besparen, opwekken, delen, opslaan en balanceren van verschillende energievormen: elektriciteit, gas/ waterstof en thermische energie. Een lokaal energienet kan volledig op maat en modulair worden opgezet. Een energienet kan stapsgewijs en op maat gerealiseerd worden.

Uit de verkenning blijkt bij ondernemers en de gemeente Etten-Leur brede steun voor een lokaal collectief energienet. De wethouder financiën, economie en duurzaamheid van gemeente Etten-Leur plaatst realisatie van een lokaal collectief energienet als stip op de horizon. Steun bestaat ook breder, zoals op basis van de Regionale Energiestrategie (RES 1.0) waarin energiehubbs op bedrijventerreinen als kansrijke oplossing naar voren komen. Provincie Noord-Brabant steunt ook de ontwikkeling van lokale energienetten op de grote oogstterreinen. Een energienet kan stapsgewijs en op maat worden opgebouwd. Informatie uit de scans van gebouwen en processen is een goede basis voor het ontwerp van het lokale energienet.

<sup>4</sup> ORBIS, 'Van donkergroen naar lichtgrijs', 2021, in opdracht van gemeente Etten-Leur.

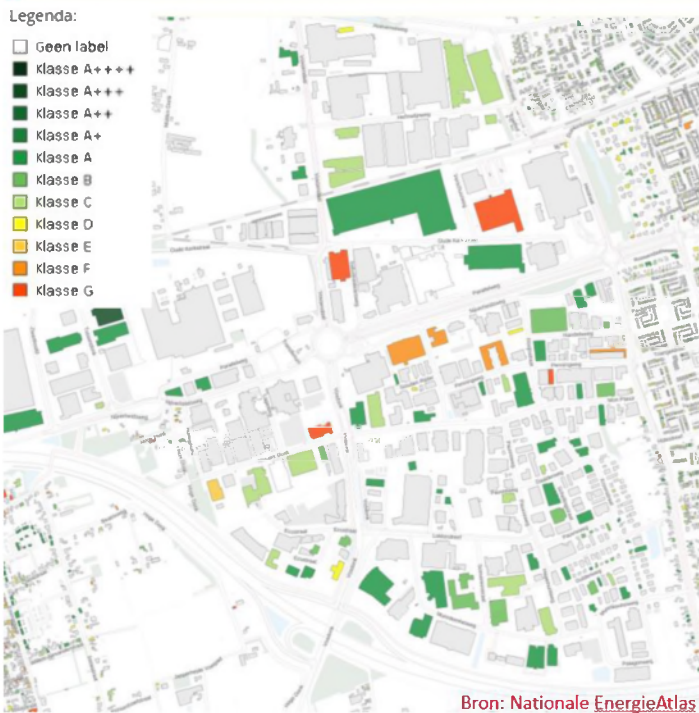


*Weergave van een lokaal collectief energienet (Bron: VNO-NCW Co-creatie, Essent en Kuijpers).*

### Gebouwen / bedrijfspanden

Er is op Vosdonk een grote diversiteit aan gebouwen, van heel nieuw tot heel oud. Soms is een gebouw al aardgasvrij. Ook komt het voor dat bedrijven pas aan het begin staan van het verduurzamen van hun bedrijfspanden. Duurzaam verbouwen om energie te besparen en een gezonder en fijner werkklimaat te realiseren dragen direct bij aan de doelen voor energie, economie, leefmilieu/ klimaat en gezondheid. Een collectieve aanpak ontzorgt bedrijven bij het plannen van de financiering, gespecialiseerde en gekwalificeerde lokale leveranciers en voldoende capaciteit voor realisatie. Een gezamenlijke aanpak ondersteunt ook bij kennisuitwisseling en biedt informatie voor het ontwikkelen van het lokaal collectief energienet.

## Duurzame economische gebouwen



### Energielabels kantoren

- Een deel van de gebouwen heeft een energielabel waarvan de meeste groen (minimaal C) – zie de kaart.
- Een deel van de kantoren met label C-verplichting heeft nog geen geregistreerd label. Indicatie: in deze groep veel gebouwen die niet duurzaam economisch zijn (veel labels D, E, F, G).

**Doen!**

✓ Duurzaam economisch (ver)bouwen

- Per 1 januari 2023 moeten kantoren groter dan 100 m<sup>2</sup> minimaal energielabel C hebben of het pand mag niet meer als kantoor gebruikt worden.
- In 2030 gaat het streefdoel waarschijnlijk naar A+. Het kan daarom interessant zijn om label C over te slaan en meteen in te zetten op A+.
- Er zijn ook signalen dat de overheid in de toekomst energie-eisen aan bedrijfshallen gaat stellen.
- Energiemaatregelen kunnen snel worden terugverdiend.

Figuur: ontleend aan de Co-creatiesessie Energie met ondernemers op Vosdonk, 4 juli 2022.

### Processen

Sommige bedrijven hebben al dan niet met de BOM analyses uitgevoerd om hun processen energetisch te verbeteren, zoals Saint Gobain Isover. Bij deze bedrijven is in beeld in hoeverre processen zijn te elektrificeren. Waar dit niet mogelijk is, bijvoorbeeld door toepassing van zeer hoge temperaturen en/of netcongestie komen alternatieven in beeld. Het gaat dan om innovatie van processen waardoor elektrificatie alsnog mogelijk wordt, en/of toepassing van groene waterstof. Samen met de BOM wordt een aanpak ontwikkeld om voor de grotere verbruikers een scan uit te voeren (naast Saint Gobain Isover ook Alumet, Smurfit Kappa en Thetford Europe).

### Zon op (groen) dak

Met de vele vierkante meters op bedrijfsdaken en parkeerterreinen is voor de gemeente Etten-Leur een hele slag te winnen bij de transitie naar hernieuwbare energie. Tot nu toe<sup>5</sup> is slechts 3,6% van het potentieel benut (zie Hoofdstuk 2). Hier geldt ook dat een collectieve aanpak bedrijven ontzorgt bij onderzoek naar de bouwtechnische mogelijkheden, het plannen van de financiering, slechten van barrières op gebied van verzekeringen, gespecialiseerde en gekwalificeerde lokale leveranciers en voldoende capaciteit voor realisatie. Ook bestaat de mogelijkheid bij diverse bedrijven om zonne-energie te combineren met groene daken. Hierdoor neemt het energierendement toe, ontstaan natuurlijke koeling en dragen daken bij aan groen en wateropvang. Nieuwe ontwikkelingen bieden ook weer nieuwe kansen, zoals lichtgewicht panelen voor lichtere dakconstructies. Bovendien kan de lokaal opgewekte zonne-energie via een lokaal energienet wél een bestemming vinden op Vosdonk (en is dit een oplossing voor netcongestie).

<sup>5</sup> CBS 2019

## Windenergie

Ondanks de nabijheid van Breda International Airport en de vliegroute van luchtmachtbasis Woensdrecht wordt onderzocht welke bijdrage windenergie kan leveren aan een duurzame lokale opwek van energie. Aangezien alleen in het noordelijk kleigebied mogelijkheden zijn voor grootschalige windenergie in Etten-Leur, zal onderzocht moeten worden welke mogelijkheden er vanuit Vosdonk zijn om toch van windenergie gebruikt te kunnen maken, zowel grootschalig als kleinschalig (windwakkels o.i.d.). Voor bedrijven is het namelijk van belang dat de lokaal opgewekte windenergie ook echt ten goede komt aan de bedrijven op Vosdonk. Koppeling van windenergie aan een lokaal collectief energienet biedt hiervoor kansen.

## Waterstof

Voor niet of moeilijk te elektrificeren processen is groene waterstof een alternatief. Groene waterstof draagt bij aan de vermindering van fossiele brandstoffen, reductie van CO<sub>2</sub> uitstoot en verlaging van de stikstofuitstoot. Door aanleg van de zogenoemde Waterstof backbone van de Gasunie krijgen bedrijven toegang tot grote hoeveelheden groene waterstof op basis van landelijke productie en import vanuit de wereldmarkt. De Waterstof backbone komt in de buurt van Etten-Leur te liggen. Deze zal medio 2026 deels gereed zijn. Met Gasunie wordt nader afgestemd en onderzocht hoe en wanneer een fijnmaziger vertakking wordt gerealiseerd naar Vosdonk en aangrenzende terreinen.

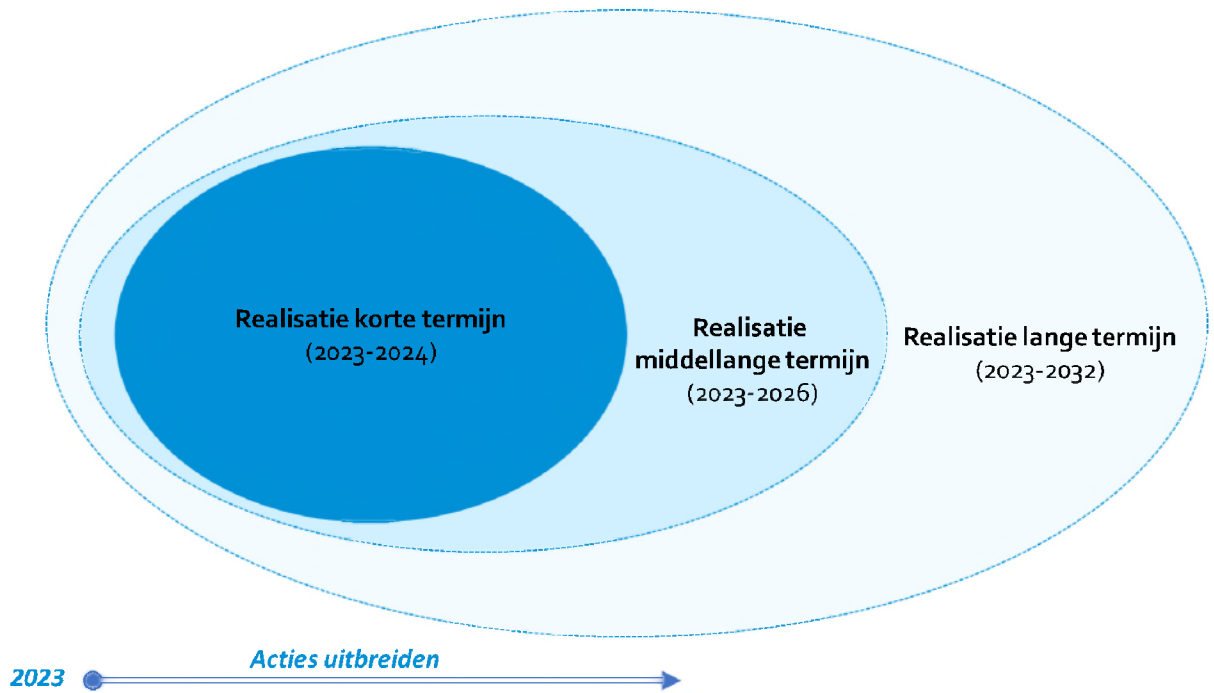


Figuur: Waterstof backbone van Gasunie

### Aan welke doelen dragen we bij?

- Voldoende energie beschikbaar.
- Betaalbare energie.
- Zuinig en efficiënt energiegebruik.
- Hernieuwbare energie.
- Lokale regie op energie.
- Aantrekkelijk bedrijfs- en vestigingsklimaat.
- Gezonde werkomgeving
- Werkgelegenheid.
- Innovatie met economische impact.
- Gezond ecosysteem.
- Goede luchtkwaliteit.

De realisatie van opgaven staat in het teken van zoveel mogelijk doen en acties gaandeweg uitbreiden. Dit betekent ook zoveel mogelijk al meteen parallel starten met acties die een langere doorlooptijd vragen.



*Figuur: planning in teken van zoveel mogelijk doen en realiseren*

### Realisatie korte termijn (2023-2025)

- 1 Formeren van een groep koplopers. De volgende bedrijven hebben alvast hun interesse kenbaar gemaakt: Vriesveem, Isover, Axell, Bettinehoeve, Alumet, Benjamin, Lidl, Petpower en Smurfit Kappa.
- 2 Concreet oppakken wat nu al kan, in het bijzonder acties die op korte termijn zichtbaar resultaat bieden: congestie-inventarisatie, zonnepanelen, warmtepompen, batterijen, procesanalyses, et cetera. Dit is ook een signaal vanuit de bedrijven.
- 3 Pilot Axell - Petpower (en eventueel anderen) voor het doorleveren van elektriciteit van Axell.
  - > De pilot kan worden gezien als een stap in de richting van een breder lokaal energienet.
  - > Op dit moment wekt Axell meer elektriciteit op dan voor eigen gebruik nodig is. Terug leveren aan het net lukt niet vanwege netcongestie. Voor levering aan de burens bestaan nu barrières die het bedrijf graag wil slechten via een lokale oplossing .
- 4 Onderzoek naar mogelijkheden voor windenergie op en voor Vosdonk. Een barrière is de ligging van Vosdonk op de aanvliegeroute van Breda Airport (7 km verderop).
- 5 Energiescans met verdiepende energieprofielen bij energie-intensieve bedrijven. Aanvullend op de scans die door Brabantse Ontwikkelings Maatschappij worden uitgevoerd.
- 6 Opstellen gepreciseerd collectief energieprofiel voor Vosdonk (zie ook Hoofdstuk 2).
- 7 Haalbaarheidsstudie voor een lokaal collectief energienet. Bettinehoeve, Petpower, Isover en Smurfit Kappa hebben zich aal aangemeld. De haalbaarheidsstudie richt zich onder meer op:
  - > Inzicht in relevante fysieke kenmerken van het bedrijventerrein, zoals gebouwhoogtes, huidig gebruik van de ondergrond et cetera.
  - > Scenario's, maatwerkarrangementen en modules voor een lokaal energienet, zoals warmte en koude uitwisseling, de potentie voor productie en opslag van elektriciteit, virtueel stroom net.

- > Businesscase.
  - > Lokale energiecoöperatie voor exploitatie en beheer.
- 8 Communicatie en campagne voor lopende en op te starten acties.
- 9 Ontwikkelen van een collectieve ontzorgingsarrangementen gericht op kennisuitwisseling, financiering, gekwalificeerde leveranciers en samenspel met vakopleidingen:
- > Duurzaam economisch (ver)bouwen
  - > Zon op dak
  - > Overstap naar groen waterstof
  - > Vervoersmigratie van diesel naar elektrisch of waterstof.
- 10 Go-no-go: besluit voor vervolg.

#### Realisatie middellange termijn (2023-2026)

- 11 Realisatie duurzame (ver)bouw- en energiemaatregelen koplopersgroep bedrijven.
- 12 Voorlopig en definitief ontwerp van een lokaal energienet, inclusief maatwerk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een tankstation voor hernieuwbare energiebronnen.
- 13 Samenwerkingsorganisatie + governancevorm voor opdrachtverlening en toekomstig beheer van het lokale energienetwerk.
- 14 Go- no go: besluit voor realisatie en aanbesteding.

#### Realisatie lange termijn (2023-2032)

- 15 Aansluiting koplopers op het lokale energienet.
- 16 Organisatie van exploitatie en beheer lokale energienet door een gespecialiseerde partij
- 17 Schaa sprong: opschalen aantal aansluitingen.
- 17 Stapsgewijs uitbreiden van het energienet.
- 18 Continue verbeter- en onderhoudsprogramma in samenspel met huis-installateurs van bedrijven: beheer, toepassing nieuwe technieken en maatregelen.

#### Hoe monitoren we voortgang?

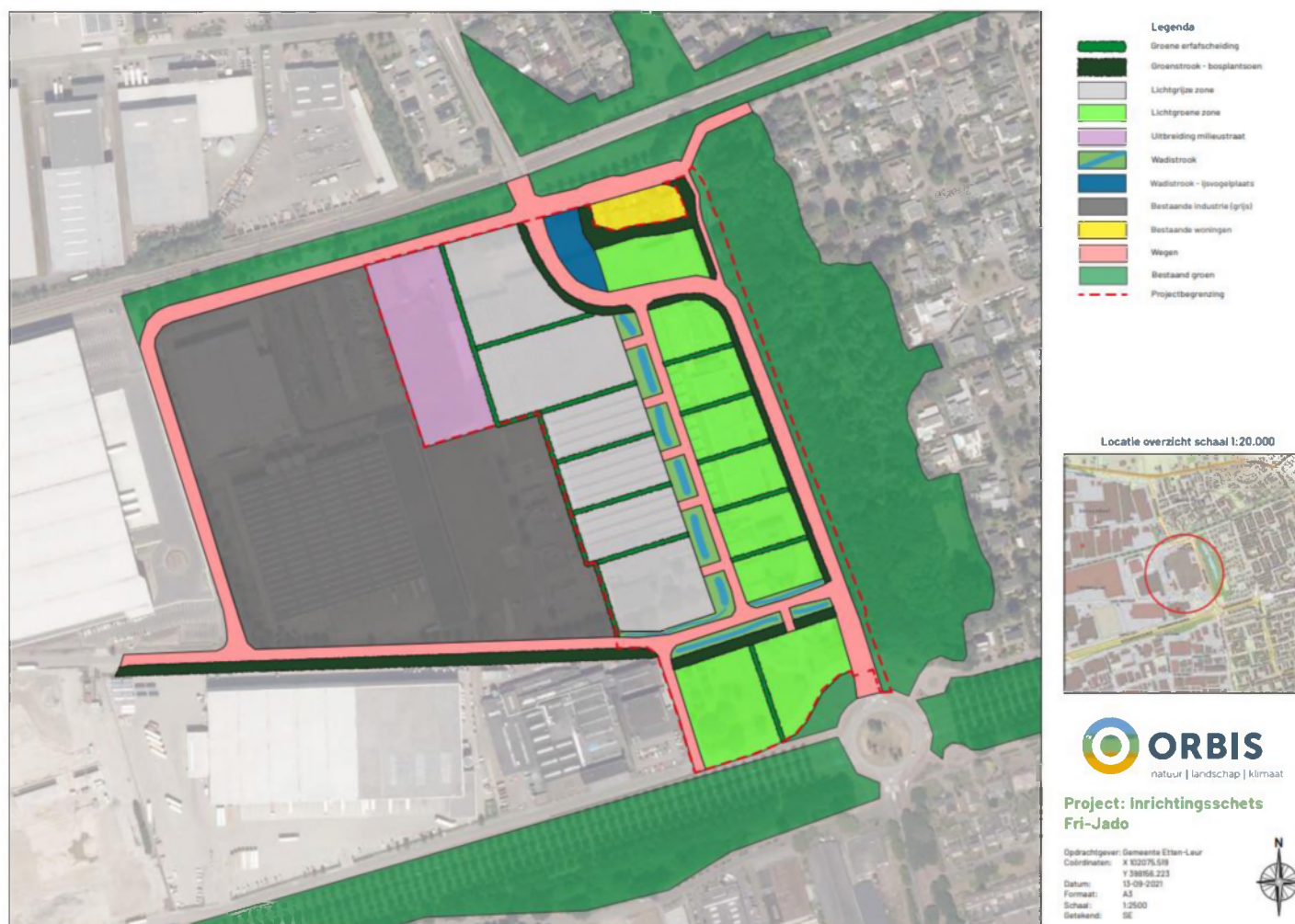
- Trend gas- en elektriciteitsverbruik
- Aantal aardgasaansluitingen
- Verdeling percentage energielabels.
- KWh energie door vergunde (bodem)warmtepompen.
- KWh aan opgewekte zonne- en windenergie.
- KWh aan uitgewisselde energie.
- Luchtkwaliteit inclusief CO<sub>2</sub>-reductie.

## Deelopgave 2: Klimaatadaptatie en ruimte voor groen en water

Vosdonk is overwegend versteend en verhard (zie Hoofdstuk 2). Ruimte maken voor groen en water kan onder meer door innovatief centraal parkeren in de vorm van mobiliteitshubs.

Daarbij is ook van belang om te voldoen aan de eisen van de voedingsmiddelenindustrie. Tot op heden is de impuls vooral om de ruimte rondom bedrijven zoveel mogelijk te verharden om ongedierte te voorkomen. Wel wordt bij bedrijven de noodzaak gezien en deels al gevoeld om meer ruimte voor groen en water te realiseren.

Een mooi initiatief vanuit de gemeente is om een vrijgekomen kavel van 8 ha (het zogenaamde Fri Jado terrein) toekomstgericht en duurzaam te gaan ontwikkelen. Hierbij is de wens van de gemeente om zoveel mogelijk rekening te houden met de biodiversiteit en klimaatadaptatie zodat het gebied een hoogwaardige en toekomstbestendige uitstraling en inrichting krijgt. Voor de Grote Oogstaanpak is een mooie kans om hierop aan te sluiten en samen met de bedrijven innovaties door te voeren op het gebied van waterberging, waterkering, waterdoorlatende bestrating, vergroening et cetera. De pilot Fri-Jado biedt ook een kans voor het indienen van een aanvraag Groeifonds - Werklandschappen van de Toekomst. De selectie van terreinen vindt naar verwachting eind 2023 plaats.



Figuur: Inrichtingsschets Fri-Jado terrein op Vosdonk. Uit een advies van ORBIS aan gemeente Etten-Leur (2021).



### Aan welke doelen dragen we bij?

- Gezond ecosysteem: flora, fauna, biodiversiteit.
- Goede luchtkwaliteit.
- Gezonde werkomgeving.
- Stabiel grondwaterpeil.
- Geen hittestress.
- Geen wateroverlast.
- Aantrekkelijk bedrijfs- en vestigingsklimaat.
- Goede bereikbaarheid.
- Passende parkeergelegenheid.
- Werkgelegenheid.
- Innovatie met economische impact.

### Realisatie korte termijn (2023-2025)

- 1 Formeren van een kerngroep van bedrijven. Een aantal bedrijven heeft tijdens een co-creatiesessie op 26 september 2022 interesse kenbaar gemaakt, onder meer: Axell, Berry Pet Power, Supertape, Thetford, VAV, Verkeersschool Blom.
- 2 Ontwerp aaneengeschakelde groene wandelroute, bijvoorbeeld langs de bestaande bedrijfstuinen.
- 3 Ontwikkelen van een inrichtingskader klimaatadaptatie inclusief inventarisatie van probleemlocaties, mogelijkheden voor waterberging en vergroening.
  - > Pilot Fri-Jado terrein als inspirerend voorbeeld voor vergroening en een innovatieve infrastructuur. Ook verkennen haalbaarheid aanvraag Werklandschappen van de Toekomst.
  - > Groen en water combineren met energieoplossingen. Zie Deelopgave 1: energietransitie en lokaal collectief energienetwerk. Een concreet voorbeeld is een combinatie van zonnepanelen en groene daken.
  - > Bedrijven kunnen hierop aansluiten met op hun eigen terrein. De gemeente kan hierop aansluiten in de openbare ruimte.
- 4 Pilots bij bedrijven (eigen gebouw en terrein) en in de openbare ruimte. Denk hierbij aan het stimuleren van klimplanten langs hekwerken, integreren van hekwerken en bomen, groene koele pauzeplekken, plukroute, tiny forest, afkoppelen regenwater, wadi's, waterdoorlatende verharding op parkeerplaatsen en laad- en loosterreinen, groene daken et cetera
- 5 Onderzoeken of het collectief maken van parkeerplekken of gestapeld parkeren ruimte kan bieden voor waterberging en vergroening. Indien haalbaar met doorkijk op een reeks collectieve parkeergarages.

In de Omgevingsvisie (2022) van de gemeente Etten-Leur is over een 'toekomstbestendig Vosdonk' het volgende opgenomen: "De directe omgeving van de afslag vormt ook een prima locatie voor een centrale parkeervoorziening en knooppunt voor openbaar vervoer met voorzieningen die werknemers kunnen gebruiken om naar de werkplek te komen."

- 6 Inventariseren van wateronttrekking en watergebruik in processen door bedrijven.

### Realisatie middellange termijn (2023-2026)

- 7 Businesscase en ontwerp voor een collectieve parkeergarage met multi-faciliteit: energie, groen, mobiliteit, diensten en gebruikersapplicatie.
- 8 Parkeerplaatsen die blijven bestaan vergroenen. Dat kan bijvoorbeeld met groene (en zonne-) overkapping, maar ook met grastegels/ halfverharding.
- 9 Realiseren van een verdeelformule en afspraken voor het winnen van ruimte.
- 10 Verdere invulling van klimaatadaptie door stapsgewijze uitbreiding van maatregelen en oplossingen voor groen en water.

- 11 Ontwikkelen en kiezen van concrete mobiliteitsmaatregelen bij deelnemende bedrijven en waar zinvol collectieve oplossingen en een gezamenlijke aanpak om bedrijven te ontzorgen.
  - > Verbeteren van de bereikbaarheid.
  - > Minder parkeerplaatsen (meer ruimte voor groen en water).
  - > Bereikbaarheid met openbaar vervoer versterken/ betere fietspaden, meer fietsverkeer. In de omgevingsvisie van gemeente Etten-Leur is de bereikbaarheid van Vosdonk ook opgenomen als verbeterpunt.

#### Realisatie lange termijn (2023-2032)

- 12 Realisatie concrete mobiliteitsmaatregelen bij deelnemende bedrijven.
- 13 Realisatie innovatieve parkeervoorziening(en) en goed gebruik van de collectieve parkeervoorziening(en) om ruimte te creëren.
- 14 Verdere uitbreiding ruimte voor groen en water.
- 15 Goed gezamenlijk beheer en onderhoud van groen en water.

#### Hoe monitoren we voortgang?

- Percentage groen en verhard terrein.
- M<sup>2</sup> groene gevels en groene daken.
- Grondwaterpeil.
- Omvang afgekoppeld dakoppervlak (HWA).
- Trend gemiddelde temperatuur jaargetijden.
- Luchtkwaliteit.
- Waardestijging vastgoed.
- Kwalitatieve meting van omgevingsbeleving.
- Gebruik van wandel- en groenvoorzieningen.

## Deelopgave 3: Circulaire economie

De vraag naar grondstoffen wordt door de groeiende bevolking en toenemende consumptie steeds groter. Het is belangrijk om niet hernieuwbare grondstoffen zo efficiënt mogelijk te (her)gebruiken. Bedrijven, gemeente Etten-Leur en de provincie Noord-Brabant willen daarom circulair werken: minimaal gebruik van primaire grondstoffen, recycling, hoogwaardig hergebruik van afvalmaterialen en grondstoffen, het verlengen van de levensduur en het produceren van zo min mogelijk afval. Om dit te laten slagen is samenwerking tussen bedrijven nodig. Bijvoorbeeld door grondstoffen en (rest)materialen uit te wisselen via een marktplaats.

### Aan welke doelen dragen we bij?

- Zuinig gebruik van grondstoffen en efficiënte productie.
- Scheiden en hergebruik van afval.
- Beschikbaarheid van voldoende essentiële grondstoffen.
- Gezond ecosysteem en goed functionerende kringloop (geen uitputting).
- Innovatie met economische impact.

### Realisatie korte termijn (2023-2025)

- 1 Onderzoek afvalstromen bij bedrijven.
  - > De grootste en/of meest waardevolle reststromen op het bedrijventerrein worden geïdentificeerd op basis van LMA-data (LMA staat voor Landelijk Meldpunt Afvalstoffen). Het onderzoek leidt tot inzicht in reststromen en circulaire kansen.
- 2 Gesprekken met kansrijke bedrijven voor het identificeren van doelen, kansen en oplossingen voor een circulaire economie onder begeleiding van Symbiosis for Growth ([www.symbiosis4growth.nl](http://www.symbiosis4growth.nl)).
- 3 Organisatie van een workshop onder begeleiding van Symbiosis for Growth. Vraag en aanbod worden bij elkaar gebracht.
  - > Uit de workshop ontstaan kansrijke matches.
  - > Eenvoudige matches pakken ondernemers zelf op.
  - > Voor complexe casus zijn experts beschikbaar (zie actie 4).
  - > Opstellen van de vervolgstappen.
- 4 Uitwerken van een concrete complexe casus onder begeleiding van experts van Symbiosis4Growth, onder meer: impact, haalbaarheid, businessclass, vervolgstappen.

Symbiosis4Growth is een samenwerkingsplatform dat industriële symbiose bij bedrijven in West- en Midden-Brabant en Zeeland wil versnellen en realiseren. Doel is bedrijven te koppelen om (rest)materialen, energie, kennis, capaciteit, faciliteiten en innovatie met elkaar uit te wisselen. Dit kan leiden tot kostenbesparing, levert een positieve bijdrage aan het milieu en stimuleert innovatie.

- De aanpak van Symbiosis for Growth is gebaseerd op het Britse Industriële Symbiose instrument NISP. Dit bestaat uit een methodiek en database. De database bevat op dit moment 200+ bedrijven, 1.200+ reststromen, 425+ matches.
- De stuurgroep voor Symbiosis for Growth bestaat onder meer uit REWIN, Provincie Noord-Brabant, Waterschap Brabantse Delta, Brabantse Ontwikkelings Maatschappij en Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

Voor uitvoering van deze activiteiten op Vosdonk is budget ter beschikking gesteld (cash) en in-kind voor twee projectleiders om de bovenstaande acties op te pakken.

- 5 Uitvoeren van "Circo Tracks" met ondernemers door Midpoint. Dit is een trainingsprogramma (3-daags) om ondernemers kennis te laten maken met circulaire thema's zoals productontwikkeling en circulaire businessmodellen.

- > Dit is een relatief makkelijk inzetbare tool en draagt bij aan het opbouwen van kennis van bedrijven hoe ze hun bedrijf meer circulair in kunnen richten.
  - > Een CIRCO-Track biedt een ontwerpaanpak, gericht op een circulaire waardepropositie (product, dienst, businessmodel).
  - > Tijdens de CIRCO-Track ontdekt de ondernemer samen met ketenpartners circulaire businesskansen en werkt een eigen case uit tot een concreet plan, dat op korte termijn realiseerbaar is.
  - > Uitvoering door: Circo Hub Brabant. (Eigen bijdrage per bedrijf circa. 1.000 euro en in-kind uren).
- 6 Opstellen van een voorstel voor monitoring van de materiaalstromen.
- 7 Verkennen van wet- en regelgeving die kansen biedt voor het realiseren van gesloten Kringlopen.

### Realisatie middellange termijn (2023-2026)

- 8 Mede op basis van de uitkomsten van de bovenstaande activiteiten:
- > Oppakken concrete pilots bij bedrijven waarmee belemmeringen rond circulariteit kunnen worden opgelost.
  - > Maken van afspraken voor het uitvoeren van verbeteracties en adviezen voor het realiseren van circulaire ketens.
- 9 Realiseren van een marktplaats voor het organiseren van vraag en aanbod van materiaal-, goederen en afvalstromen. Dat kan bijvoorbeeld met behulp van de database van Symbiosis for Growth. Er zijn ook andere oplossingen ontwikkeld, onder meer door Indusym.
- 10 Ontwikkelen van een monitoringssystematiek en organiseren van data.

### Realisatie lange termijn (2023-2032)

- 11 Verder uitbouwen en verbreden van gesloten kringlopen naar andere bedrijventerreinen
- 12 Opbouwen en delen van kennis op en tussen bedrijventerreinen, in Etten-Leur en in de bredere regio voor het realiseren van gesloten kringlopen in de industrie, bouw, voedselvoorziening en andere sectoren.

### Hoe monitoren we voortgang?

- Afname gebruik materialen in absolute zin
- Afname aandeel gevaarlijke stoffen in producten
- Mate waarin hergebruik en recycling onderdeel zijn productontwerp en de bedrijfsvoering
- Levensduur van producten
- De waarde van materialen bij hergebruik

## Deelopgave 4: Stikstof

Vanuit Grote Oogst en wordt bij uitvoering van alle projecten op de dertien bedrijventerreinen gestreefd naar een integrale aanpak die ook leidt tot een stikstofreductie. Dit gebeurt onder andere via:

- 1 Zoveel mogelijk duurzaam opgewekte elektriciteit lokaal gebruiken door de inzet van een lokaal energienetwerk met minder stikstof uit kolen- en gascentrales als gevolg.
- 2 Energiebesparing en elektrificatie van bedrijfsprocessen, met een vermindering van stikstof uit de pijp.
- 3 Energiebesparing en verduurzaming op gebouwniveau, met een vermindering van stikstof uit lokale verwarmingsketels en/of kolen- en gascentrales.
- 4 Koppelkansen benutten voor duurzamer transport. Bijvoorbeeld via elektrische voertuigen en/of de benodigde laadinfrastructuur daarvoor. Of door transport te verplaatsen van weg naar water, met stimulering van het gebruik van elektrisch varen. Dit levert minder mobiliteitsgerelateerde stikstof op.
- 5 Nieuwbouw op bedrijventerreinen plegen met elektrisch aangedreven materieel. Bij voorkeur werken met prefab bouwelementen waardoor er minder vervoerbewegingen zijn en er per saldo minder stikstofuitstoot is.

Locatie-overstijgend wordt in samenwerking met het Team Stikstof van de provincie Noord-Brabant onderzocht welke bedrijven en sectoren op Grote Oogst terreinen de meeste stikstofuitstoot genereren. Op basis daarvan wordt gekeken wat aanvullende acties zijn.

## Deelopgave 5: Samenwerking

Willen bovengenoemde deelopgaven en collectieve oplossingen succes hebben, dan is een bepaalde werkwijze en organisatiegraad op Vosdonk noodzakelijk. We kennen de Industriële Kring Etten-Leur (IKE) voor alle bedrijven en bedrijventerreinen in de gemeente. De Stichting Surveillance Vosdonk (SSV) geeft uitvoering aan beveiligingsactiviteiten op de industrieterreinen binnen de gemeente Etten-Leur. Op dit moment is een samenwerkingsorganisatie op het gebied van energie en klimaat op Vosdonk nog niet aanwezig.

Om hier stap voor stap naar toe te kunnen groeien wordt gedacht aan een start met een kerngroep. De verwachting is dat steeds meer bedrijven aan zullen sluiten en dat op een gegeven moment stappen gezet kunnen worden om een professioneel en duurzaam gefinancierde samenwerkingsvorm op te zetten. Deze geeft dan onder meer invulling aan professionele gebiedsgerichte samenwerking en een gezamenlijke werkwijze waarmee bedrijven onderling en met betrokken overheden werken aan de inhoudelijke opgaven en voldoende realisatiekracht (doekracht) organiseren.

### Aan welke doelen dragen we bij?

- Gezonde werkomgeving.
- Professionele inrichting gebiedsgerichte samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en overheden om te effectief te werken aan energietransitie, klimaatadaptie, vermindering stikstofuitstoot en circulariteit op de schaal van Vosdonk.
- Aantrekkelijk bedrijfs- en vestigingsklimaat.
- Innovatie met economische impact.

### Realisatie korte termijn (2023-2025)

- 1 Formeren een gezaghebbende initiatiefgroep. Deze kan bestaan uit een aantal actieve bedrijven uit diverse sectoren, SSV en IKE.

- 2 Verkenning mogelijkheden voor samenwerking en het opstellen van een concreet voorstel: nut en noodzaak, gezamenlijke werkwijze/ opgaven gestuurd werken, organisatie en financiering.
- 3 Go-no-go: besluit voor vervolg.
- 4 Start en uitproberen met een initiële kerngroep: actieve bedrijven, Industriële Kring Etten-Leur, gemeente Etten-Leur.

#### **Realisatie middellange en lange termijn (2023-2032)**

- 5 Implementatie van de uiteindelijke samenwerkingsvorm.
- 6 Groei van het aantal actieve bedrijven, groei van de werkwijze en hulpmiddelen
- 7 Toename van de actieradius: de activiteiten richten zich gaandeweg op meer en meer complexe opgaven en collectieve oplossingen.
- 8 Training van vaardigheden en co-creatie skills voor opgaven gestuurd werken en samenwerking.
- 9 Periodieke evaluatie.

#### **Hoe monitoren we voortgang?**

- Groei in organisatie en samenwerkingskracht: samen realiseren, samen bijdragen.
- Samenwerking, gezamenlijke werkwijze en structuur waarmee effectief gewerkt kan worden aan de opgaven en collectieve oplossingen op de schaal van Vosdonk.
- Draagvlak onder bedrijven en voorkomen van liftersgedrag.
- Voldoende en duurzame financiering.
- Continuïteit en afmaakkwaliteit.

## 4 Hoe gaan we het doen?

### Gemeenschappelijke werkwijze

Zowel bedrijven als gemeente willen echt iets neerzetten, iets gaan doen. Naar verhouding gaat er dan minder focus en budget naar plannenmakerij en meer naar realisatie. Daarbij maken we tevens slimme combinaties en sluiten we bijvoorbeeld voor een haalbaarheidsonderzoek van een energienet graag aan bij een onderzoek voor een ander grote oogst terrein.

De verschillende betrokken bedrijven en overheden zien het gehele vraagstuk als een gezamenlijke integrale gebiedsopgave. Er is echter nog geen gezamenlijke organisatie om dit aan te sturen, daarom spreken we ook af hoe we daarna toe groeien (zie deelopgave 5). We werken parallel aan inhoudelijke plannen en organiseren de samenwerkingskracht om deze plannen ook te realiseren. Het gezamenlijk ontdekken van zowel inhoud als organisatie doet daarmee recht aan de expeditie die we aangaan. Het smeden van duurzame samenwerking is dus tevens een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van een duurzame economie.

### Organisatie

De samenwerking met de betrokken partijen, zijnde de gemeente Etten-Leur, provincie Noord-Brabant en VNO-NCW Brabant-Zeeland formaliseren we in dit plan van aanpak. Met de ondertekening van dit plan committeren deze partijen zich aan het behalen van de gezamenlijke doelen. De bestuurders vanuit deze partijen nemen besluiten over de richting van het programma en houden grip op de voortgang van het programma door zitting te nemen in de stuurgroep. Verder worden SSV en IKE en later mogelijk ook MKB Nederland nauw betrokken bij de aanpak.

Een aandachtspunt voor de programmaorganisatie is om vooraf voldoende continuïteit en capaciteit te verzekeren om doorgaand aan de grote opgaven te kunnen blijven werken. Dit is essentieel voor de voortgang van het programma én voor de samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven. Daarnaast is actieve betrokkenheid en commitment vanuit de bedrijven onmisbaar om goed georganiseerd te werken en stappen te kunnen zetten. Een stevige programmaorganisatie maakt het mogelijk om flexibel te zijn in een continu veranderend speelveld (adaptieve organisatie).

### Taken, rollen en verantwoordelijkheden

#### *Kerngroep bedrijven die willen starten*

We formeren een koplopersgroep omdat we niet meteen met alle 350 bedrijven tegelijk kunnen starten. Deze bedrijven leveren in de opgaveteams inhoudelijke bijdragen (kennis, contacten en initiatieven) en financiële participatie.

- Alumet
- Axell
- Benjamin
- Bettinehoeve
- De Krom
- Lidl
- Saint Gobain Isover
- Smurfit Kappa
- Vriesveem
- Petpower
- Smurfit Kappa

### **Overheden en semioverheden**

Lid stuurgroep, inhoudelijke bijdrage (kennis, contacten, initiatieven en eventuele vergunningen / procedures), financiële participatie.

- Gemeente Etten-Leur (subsidieaanvrager en -verantwoording).
- Provincie Noord-Brabant (subsidieverstrekker en communicatie Grote Oogst).
- Waterschap Brabantse Delta inhoudelijke bijdrage (kennis, contacten en initiatieven), financiële participatie.

### **Koepelorganisaties**

Inhoudelijke bijdragen (kennis, , contacten en initiatieven).

- Industriële Kring Etten-Leur .
- EBWB / REWIN West-Brabant .
- VNO-NCW Brabant-Zeeland (tevens lid stuurgroep, projectmanagement, kennis en contacten), inhoudelijke verantwoording subsidie, monitoring van resultaten).

### **Energie leveranciers, nutsbedrijven en netbeheerders**

Lid opgaveteam, inhoudelijke bijdrage (kennis, contacten en initiatieven), financiële participatie.

- Enexis (elektriciteit).
- Gasunie (gas/waterstof).

### **Leveranciers van oplossingen**

Inhoudelijke bijdrage (kennis, contacten en initiatieven), soms ook financiële participatie.

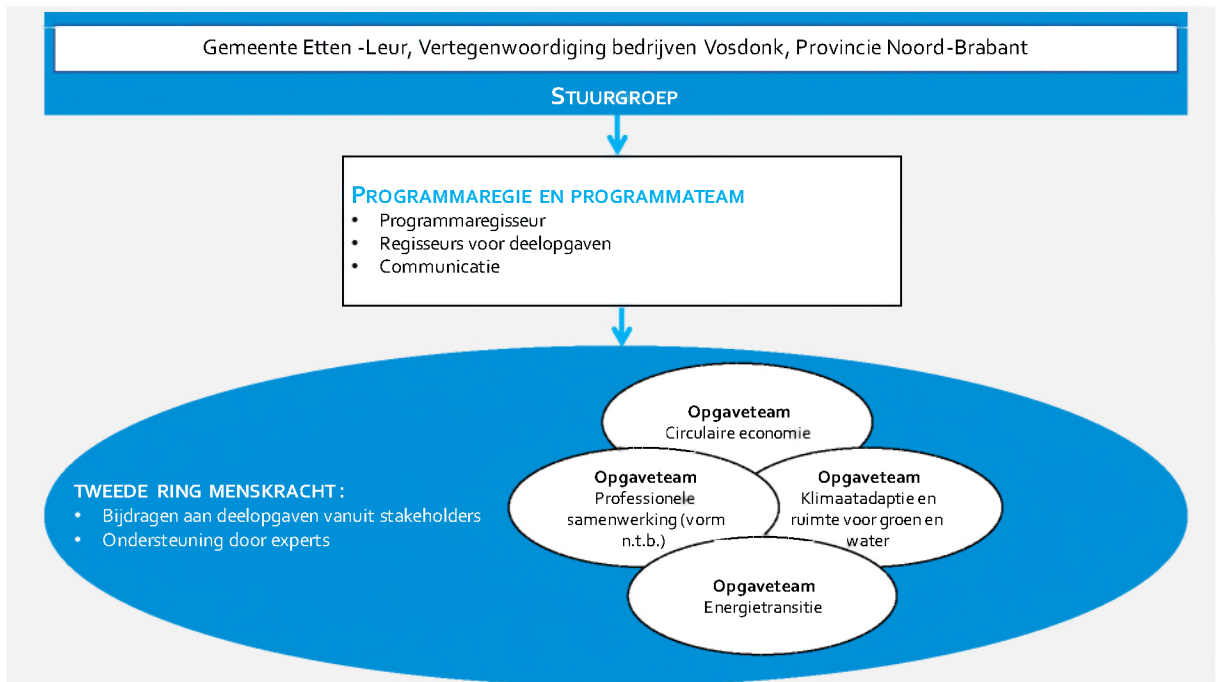
Voorbeelden zijn:

- Base-projects
- BOM
- Essent en Kuijpers
- Rabobank
- Symbiosis4Growth

### **Organisatiestructuur**

De programma-organisatie ziet er als volgt uit:





*Figuur: programma-organisatie.*

De uitvoering van het programma wordt verzorgd door de programmaorganisatie zoals weergegeven in de bovenstaande figuur:

- De programmaregisseur houdt hierbij het overzicht over alle lopende initiatieven die landen op Vosdonk. Deze persoon is de spil tussen de stuurgroep en de verschillende deelopgaveteams/werkgroepen en tevens eerste aanspreekpunt voor alles wat relateert aan het programma.
- Een opgaveteam wordt aangestuurd door een deelopgaveregisseur en bestaat verder per activiteit uit projectleiders en inhoudelijke experts vanuit de overheid en het bedrijfsleven. Welke experts aanschuiven bij de verschillende opgaveteams is afhankelijk van de inhoud van de opgave. Ook kan de samenstelling van deelnemende bedrijven zal per opgave anders zijn. Bedrijven worden via deze weg ontzorgd zodat zij zich kunnen blijven concentreren op de aandacht voor hun 'core business'.
- Programmaregie en regie van deelopgaven omvat ook het bijdragen aan inhoudelijke verkenning van deelopgaven en het organiseren en ondersteunen/meehelpen van het inhoudelijk plan of ontwerp – in samenspel met betrokkenen en inhoudelijke experts.
- De insteek is te starten met een geconcentreerde inzet van menskracht op programmaregie en meewerkkracht: meerdere opgaven worden bij dezelfde personen ondergebracht. Dus niet teveel verschillende personen met een beperkte tijdsinzet.

Na goedkeuring van het plan zal de organisatie als eerste nader worden uitgewerkt. Hierbij is de bedoeling dat de programmaregie gaandeweg wordt ingevuld en zichzelf overbodig maakt door de implementatie van een vorm waarin professioneel samen gewerkt wordt (zie Deelopgave 5).

## 5 Financiering

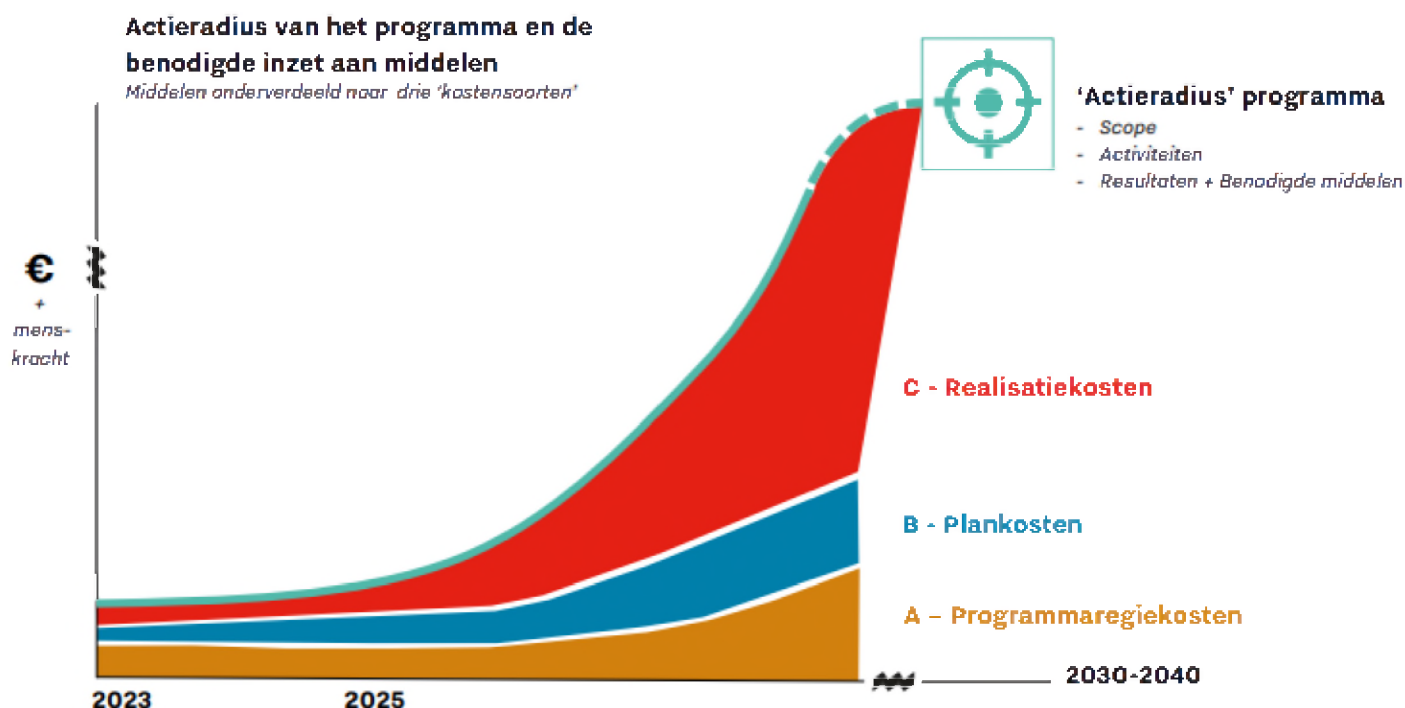
### Uitgangspunten voor de begroting

In de opstelling van deze middelen maken we een onderscheid tussen een aantal kostensoorten:

- A **Programmaregiekosten:** Proces- en organisatiekosten voor regie, organiseren van mensen en van hulpbronnen.
- B **Plankosten:** Kosten die direct te koppelen zijn aan concrete collectieve oplossingen en projecten, denk aan projectontwerp, business cases, haalbaarheidsstudies en subsidie voor maatregelen.
- C. **Realisatiekosten:** Kosten direct gekoppeld aan 'inhoudelijke' realisatie/investeringen in collectieve oplossingen/projecten.

Naast financiële middelen, rekenen we ook met in te zetten menskracht vanuit diverse stakeholders zie de figuur 'programma-organisatie' in Hoofdstuk 4.

De financiële middelen van deze subsidieaanvraag wordt gedurende 2023, 2024, 2025 ingezet op kostensoort A (Programmaregiekosten) en B (plankosten). C (Realisatiekosten) worden georganiseerd tijdens de planfase, denk aan duurzame gebouwen, energiemaatregelen inclusief energienet, groen en collectief parkeren. Het zwaartepunt ligt in de jaren 2023 en 2024.



Figuur: Actieradius programma en de benodigde inzet aan middelen.

De beschikbare middelen zijn gekoppeld aan de actieradius; hoe groter de scope, hoe meer activiteiten, hoe meer resultaat, des te meer middelen benodigd zijn.

### De middelen

De investeringen in 2023, 2024 en 2025 bedragen € 750.000. Ongeveer de helft van deze middelen wordt ingezet voor "A Programmaregiekosten" en de andere helft voor "B Plankosten".

Vanuit programmaregie worden middelen en capaciteit vanaf eind 2024 en daarna georganiseerd. Vanuit de projectplannen worden middelen voor de realisatie geconcretiseerd en georganiseerd.

In deze fase dragen de volgende partijen bij aan het programma:

- Provincie Noord-Brabant € 250.000.
- Gemeente Etten-Leur € 250.000.
- Bedrijven: € 250.000 waarvan maximaal de helft "in kind" en de andere helft cash. Er is commitment vanuit de koplopergroep om bij te dragen aan het traject. Deze middelen worden gaandeweg het traject georganiseerd.

Citaten van vier bedrijven uit de Koplopergroep op basis van een eerste versie van dit plan:

"Goed en mooi plan. Nu komt het aan op doen!"

"In dit plan staat wat we hebben afgesproken!"

"Ik geloof in het energienet!"

"Dit is een compleet plaatje waar we naar toe willen!"

Gedurende het proces leveren de bedrijven vooral een bijdrage aan "B Plankosten" en "C Realisatiekosten" voor de uitvoering van de concrete oplossingsrichtingen. Het gaat om bijdragen "in kind" en met financiële middelen. Dit omvat ook de implementatie van de nieuwe samenwerkingsvorm en de duurzame financiering hiervan. Hierbij is de bedoeling dat tijdelijke programmaregie op deze manier gaandeweg wordt ingevuld en zichzelf overbodig maakt.

## Duurzame financiering op lange termijn

Realisatie van de gestelde opgaven vraagt een stevige programmaorganisatie en duurzame financiering voor langere tijd (zekere 5 tot 10 jaar). De financiering om te komen tot een grotere actieradius wordt als volgt mogelijk:

- Ontwikkelingssubsidie/ startbudget vanuit de Grote Oogstaanpak.
- Meewerkkracht van direct betrokken partijen: bedrijven, gemeente Etten-Leur, provincie Noord-Brabant, Industriële Kring Etten-Leur:
  - > Meedoen in opgaveteams (eerste ring).
  - > Op onderdelen gericht ondersteuning of inzet plegen (tweede ring).
- De inzet is om tegelijkertijd te werken aan het versterken van de gebiedsgerichte samenwerking.
  - > Ten eerste met deelname vanuit de gemeente en andere overheden als onderdeel van hun 'reguliere werk' in het gebied.
  - > Ten tweede van de kant van de bedrijven in de vorm van een professionele samenwerking. Met bijdragen voor planvorming voor of realisatie van concrete oplossingen en proces- en organisatie middelen.
- Financiering vanuit initiatiefnemers/bedrijven voor concrete oplossingen en projecten:
  - > Bijdrage in investering voor realisatie vanuit bedrijven.
  - > 10 tot 15 % plan- en proceskosten op investeringen zoals dat ook gebruikelijk is bij overheidsinvesteringen.
  - > Subsidies direct gekoppeld aan een concrete oplossing of projecten.
- Algemene subsidies.

## Monitoring en rapportage

Minimaal twee keer per jaar zal de procesmanager aan de stuurgroep rapporteren over de voortgang van het Plan van Aanpak. Hiervoor zullen de opgavemanagers een adequate monitoring bijhouden van de voortgang van hun activiteiten en zal de procesregisseur in afstemming met de

provincie een dashboard inrichten voor het monitoren van de outputindicatoren die opgenomen zijn bij de deelopgaven.

## 6 Commitment

In een gezamenlijke bijeenkomst op 19 januari 2023 hebben bedrijven en gemeente hun enthousiasme over de plannen gedeeld en ook uitgesproken dat dergelijke vraagstukken alleen in gezamenlijkheid aangepakt kunnen worden. Hierbij zien ze de noodzaak om de gevraagde inspanningsverplichting te leveren die in dit plan genoemd staat.

De bedrijven die niet aanwezig konden zijn hebben eerder in een telefonisch consultatie steun voor het plan en de wil tot investering uitgesproken.