



PARKMANAGEMENT

Kwaliteit wint terrein



Inhoudsopgave

Inleiding.....Parkmanagement

Het instrument voor duurzame kwaliteit.....pag. 2

Deel 1.....Achtergronden

- 1.1 Parkmanagement = Kwaliteitsmanagement.....pag. 4
- 1.2 Wat is kwaliteit op bedrijventerreinen?.....pag. 5
- 1.3 Vroeg beginnen.....pag. 6
- 1.4 Nieuwe en bestaande terreinen.....pag. 6
- 1.5 Wie hebben er met parkmanagement te maken.....pag. 8
- 1.6 Organiserend vermogen.....pag. 11

Deel 2.....Parkmanagement stap voor stap

- Inleiding.....pag. 13
- Stap 1**
bewust worden van de meerwaarde van parkmanagement.....pag. 14
- Stap 2**
Inventariseren van wensen en eisen.....pag.16
- Stap 3**
Een pakket van maatregelen samenstellen.....pag. 20
- Stap 4**
Een organisatorische en financiële opzet maken.....pag. 23
- Stap 5**
De fysieke consequenties vaststellen.....pag. 27
- Stap 6**
De organisatie opbouwen.....pag. 31
- Stap 7**
Contracteren van aanbieders en afnemers.....pag. 36
- Stap 8**
Exploiteren en optimaliseren.....pag. 38

Deel 3.....Case Studies

- Westermaat - Campus, Businesspark Hengelo.....pag. 41
- Milton Park, Oxfordshire (UK).....pag. 44
- Magna Park, Lutterworth (UK).....pag. 47
- Steenakker, Breda.....pag. 50
- De Wetering-Noord, Leidsche Rijn Utrecht.....pag. 53
- Haven- en industrieterrein Moerdijk.....pag. 56
- De Krogten, Breda.....pag. 59
- Flight Forum, Eindhoven.....pag. 62
- Linderflier, Twenterand.....pag. 64
- Buiksloterham, Amsterdam.....pag. 66

Inleiding.....Parkmanagement

Bedrijventerreinen verraden vaak een soort cowboymentaliteit. Ooit ingericht en daarna nauwelijks onderhouden. Bedrijven strijken er als los zand neer. Maar er is een kentering zichtbaar. De laatste jaren is er meer aandacht voor de kansen die samenwerking kan bieden. Voor economische meerwaarde. Voor sociale structuren. Voor duurzaamheid. Voor kwaliteit.

Parkmanagement

Het instrument voor duurzame kwaliteit

Van bedrijventerrein naar bedrijvengemeenschap

Een modern bedrijventerrein is méér dan de optelsom van losse bedrijfsgebouwen. Ook al zijn die gebouwen heel belangrijk; de buitenruimte moet ook schoon, heel en veilig zijn, om maar wat te noemen. Bovendien hechten bedrijven in steeds meer sectoren waarde aan extra's. Zijn er collectieve voorzieningen zoals beveiliging, kinderopvang, een sportzaal, een arbodienst of een restaurant? Wordt er wat gedaan aan milieuzorg, energiemanagement en vervoerscoördinatie?

Met deze extra's wordt een bedrijventerrein veeleer een bedrijvengemeenschap; een omgeving waarin bedrijven zo goed mogelijk kunnen gedijen en die aangenaam is voor iedereen, ook in de toekomst!

Parkmanagement als nieuw instrument

Een bedrijventerrein dat tegemoet komt aan dergelijke behoeften kan niet zonder goed parkmanagement. Daarbij gaat het om het sturen van de inrichting van een terrein, het 'managen' van voorzieningen en het beheren van openbare en private ruimten. Marktpartijen en overheid hebben daarin een gedeelde verantwoordelijkheid. Samen zorgen zij voor een optimale kwaliteit van werklocaties, nu en op (zeer) lange termijn.

Parkmanagement staat in ons land nog in de kinderschoenen en veel partijen zoeken nog naar de beste oplossingen. Dat is niet eenvoudig. Het is een stap-voor-stap proces waarin alle belanghebbenden hun rol moeten vinden. De factoren tijd, geduld en draagvlak zijn van groot belang. Toch wint het onmiskenbaar aan populariteit. Gemeenten en steeds meer bedrijven hechten aan kwaliteit en zien in dat betere resultaten haalbaar zijn wanneer zij volgens duidelijke lijnen met elkaar samenwerken.

Over deze handreiking

Juist omdat parkmanagement betrekkelijk nieuw is, is het van belang lering te trekken uit meer of minder geslaagde projecten elders. Het wiel hoeft maar één keer uitgevonden te worden. In dat verband heeft het ministerie van Economische Zaken het initiatief genomen om de beschikbare kennis en ervaring toegankelijk te maken in de vorm van deze handreiking. Hierin wordt een model gepresenteerd dat kan helpen bij de invoering van parkmanagement. Dat model is gebaseerd op ervaringen bij een tiental projecten in Nederland en Engeland die in deel 3 van deze handreiking zijn beschreven.

De handreiking is een praktisch hulpmiddel voor iedereen die een goede organisatie voor parkmanagement op wil zetten: overheden (met name gemeenten) en marktpartijen zoals bedrijven, vastgoedontwikkelaars en beleggers. De handreiking is zowel gericht op nieuwe, in ontwikkeling zijnde bedrijventerreinen, als op bestaande.

Gebruikswijzer

De handreiking bestaat in hoofdzaak uit drie delen. In deel 1 worden de achtergronden van parkmanagement beschreven. Wat bedoelen we ermee, wie zijn erbij betrokken en wat heb je eraan? In deel 2 wordt een werkwijze in acht stappen beschreven, die zowel voor nieuwe als bestaande terreinen helpt bij de opzet van parkmanagement. Deel 3 beschrijft de tien bedrijventerreinen die in deze handreiking een rol spelen.

Het model dat we presenteren, bevat niet de ultieme waarheid. Het is geen spoorboekje dat gegarandeerd succes oplevert. Invoering van parkmanagement blijft hoe dan ook maatwerk waarbij veel afhangt van enthousiasme, vindingrijkheid en doorzettingsvermogen van ondernemers en overheden.

Deel 1Achtergronden

Het woord "bedrijventerrein" is eigenlijk een bedrieglijke term.
Alsof het alleen om vierkante meters gaat.
Alsof dat genoeg is voor een gezonde bedrijvigheid. De inrichting, het aanbod van
voorzieningen en het beheer zijn minstens even belangrijk. Samen vormen die de
omgeving waarin bedrijven optimaal kunnen presteren.

1. Kwaliteit om te werken

De ontwikkeling van een bedrijventerrein biedt exclusieve mogelijkheden om een hoge kwaliteit te bereiken. De kunst is daarbij om die kwaliteit ook voor de langere termijn te garanderen. Op veel bestaande bedrijventerreinen is die kwaliteit ver te zoeken. Die terreinen laten zien wat er gebeurt wanneer iedere vorm van parkmanagement ontbreekt. Parkmanagement is een middel om op een gestructureerde manier de kwaliteit van een bedrijventerrein op een hoog peil te brengen en te houden.

1.1 Parkmanagement is kwaliteitsmanagement

Parkmanagement is een middel om de kwaliteit van een locatie af te stemmen op de wensen van de betrokkenen en om het bereikte kwaliteitsniveau ook op lange termijn vast te houden. Sterker nog: om continu te werken aan vernieuwing en verbetering. Gemeenten, vastgoedeigenaren en bedrijven kunnen door samen te werken van dat middel gebruik maken. Door goed parkmanagement kan veroudering van een bedrijventerrein worden tegen gegaan. Verloeding en (hoge) kosten voor herstructurering worden dan voorkomen. Maar er is meer. Bedrijven en gemeenten -ieder met eigen accenten- hechten waarde aan een duurzame sociaal-economische ontwikkeling, bescherming van het milieu en efficiënt ruimtegebruik. En ook daarvoor is parkmanagement het aangewezen instrument.

Parkmanagement is het sturen van vorm, voorzieningen en beheer van een locatie. Veelal gebeurt dat in samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven. Aan elk van de genoemde aspecten kan een heel spectrum van activiteiten worden verbonden. Hoe die vervolgens worden ingevuld is afhankelijk van het terrein, de gevestigde bedrij -ven en het draagvlak bij de overige betrokken partijen. De tien praktijkvoorbeelden die in deel 3 van deze handreiking zijn beschreven, laten dat zien en de volgende tabel geeft er een overzicht van.

De aspecten van parkmanagement

Kwaliteitsaspect	Omschrijving	Aanknopingspunten
Vorm	Inrichting van private en openbare ruimten en kwaliteit van gebouwen	Stedenbouwkundige, architectonische en landschappelijke vormgeving, duurzaam bouwen, zorgvuldig ruimtegebruik, profilering en karakterisering van het bedrijventerrein
Voorzieningen	Diensten en regelingen waar bedrijven en hun medewerkers gebruik van kunnen maken	<i>Bedrijfsgerelateerd:</i> Collectief: energie-, water-, vervoer- en afvalmanagement, logistieke optimalisatie, terreinbeveiliging etc. Individueel: pandbeveiliging, vergaderfaciliteiten, horeca etc. <i>Personeelsgerelateerd:</i> Sport, horeca, kinderopvang, arbodienst, arbeidspool, winkels, etc

Beheer	Onderhoud van private en openbare ruimten en gebouwen; beheer in enge zin	Onderhoud en schoonmaken van groenvoorzieningen, wegen, straatmeubilair, verlichting, etc
--------	---	---

1.2 Wat is kwaliteit op bedrijventerreinen?

De kwaliteit van een bedrijventerrein kan voor iedereen zichtbaar zijn. Bijvoorbeeld in de architectuur van de gebouwen, het stedenbouwkundig ontwerp of de manier waarop het groen wordt onderhouden. Maar kwaliteit kan ook onzichtbaar schillen in voorzieningen, een goede organisatie, samenwerking tussen bedrijven en overheid, bescherming van het milieu door het sluiten van energie- en grondstofstromen in de processen van de gevestigde bedrijven. Dergelijke kwaliteitscriteria zijn zeker niet alleen van toepassing op prestigieuze 'hoogwaardige' bedrijventerreinen. Ze passen overal, zij het met verschillende inkleuring.

Ook segmentering van een terreinen, waardoor clustering van bedrijven ontstaat, is een kwaliteitsaspect. Het kan daarbij gaan om het bij elkaar plaatsen en houden van bedrijven die een vergelijkbaar kwaliteitsniveau nastreven. Het kan ook gaan om het bij elkaar brengen van toeleveranciers en afnemers van grondstoffen, halffabrikaten en reststoffen, om zo doende synergie te bereiken. Een mooi voorbeeld daarvan is de samenwerking op het haven- en industrieterrein Moerdijk (zie deel 3).

Kwaliteit op bedrijventerreinen. Waar praten we over?

Segmentering	Het juiste bedrijf op de juiste plaats
Representativiteit	Ontwerp en inrichting, openbare ruimte, veiligheid
Infrastructuur	Bereikbaarheid, ontsluiting, parkeren, nutsvoorzieningen
Ruimtelijke omgeving	Inrichting, clustering, intensief ruimtegebruik, uitbreidingsruimte, mate van leegstand, kavelindeling
Milieuprestaties	Bodem-, water- en luchtkwaliteit, geluid, stank, gebruik van grondstoffen en energie
Faciliteiten	Aanwezigheid van voorzieningen ter ondersteuning van de bedrijfsvoering en het werkklimaat
Organisatie en beheer	Ondernemersoverleg, gemeentelijke betrokkenheid

Gedeelde belangen

Wie kwaliteit nastreeft moet allereerst een helder beeld hebben van de aard van het bedrijventerrein. Bijvoorbeeld waar het gaat om representativiteit van gebouwen en omgeving, milieuaspecten, aantrekkelijkheid van de werkomgeving voor werknemers, flexibiliteit van het vastgoed, bereikbaarheid, parkeerterruimte,... Ook de ambities van de gemeente spelen een rol: kwaliteit van de openbare ruimte, efficiënt ruimtegebruik, milieukwaliteit,... Dat die belangen nogal eens uiteen kunnen lopen, laat het terrein Steenakker bij Breda zien (beschreven in deel 3 van de handreiking). De bedrijven leggen de nadruk bij veiligheid terwijl de gemeente vooral ruimtelijke kwaliteit hoog in het vaandel voert. Waar het bij parkmanagement dus allereerst om gaat, is dat er een balans wordt gevonden tussen de (soms uiteenlopende) wensen.

en eisen van gebruikers, eigenaren en gemeente. Een gedeeld belang. Legt één partij de lat te hoog, of wordt er teveel ingezet op kwaliteitsaspecten die slechts voor enkelen van belang zijn, dan haken andere partijen af. Ligt de lat te laag, dan blijven kansen liggen.

1.3 Vroeg beginnen

Parkmanagement is niet een saus die over een kant en klaar bedrijventerrein wordt uitgegoten. In optima forma is de invoering van parkmanagement verankerd in alle levensfasen van een bedrijventerrein; van planvorming tot en met exploitatie en beheer.

Bij de opzet van parkmanagement worden de kwaliteitseisen aan vorm, voorzieningen en beheer gedefinieerd. Via marktanalyse wordt het na te streven kwaliteitsprofiel door de terreinontwikkelaar en/of de gemeente getoetst bij de beoogde doelgroepen.

Op bestaande terreinen zullen bedrijven (al dan niet in het verband van een bedrijvenvereniging) de marktanalyse uitvoeren. De eisen qua vorm, voorzieningen en beheer worden vastgelegd. Ook wordt de financiering van parkmanagement structureel geregeld. Bij de opzet van parkmanagement valt het meest te kiezen als dat parallel met de ontwikkeling of herontwikkeling van een bedrijventerrein plaatsvindt.

Vervolgens worden de kwaliteitseisen vastgelegd en juridisch verankerd. Nieuwe of bestaande bedrijven op het terrein worden gecommiteerd aan de kwaliteitseisen en er worden contracten afgesloten over de deelname aan het parkmanagement. Bij ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein kunnen deze contracten worden gekoppeld aan de gronduitgifte.

Tot slot wordt de gewenste kwaliteit daadwerkelijk gerealiseerd. De uitvoeringsorganisatie voor het parkmanagement treedt in werking en gemeente en private partijen sturen gezamenlijk het beheer aan. Gezamenlijk wordt het aanbod van parkmanagement zo mogelijk uitgebreid en geoptimaliseerd.

In de praktijk verloopt de invoering van parkmanagement zelden volgens dit spoorboekje. De projecten in deel 3 laten allerlei varianten zien. Stappen herhalen zich, worden in een andere volgorde doorlopen en gaan gelijk op. De boodschap is echter steeds hetzelfde: vroeg beginnen biedt de beste kansen om parkmanagement volwaardig uit de verf te laten komen. In deel 2 van deze handreiking hebben we de activiteiten van parkmanagement stap voor stap uitgewerkt. Deze stappen zijn tegen de achtergrond van de levensfasen van een bedrijventerrein uitgewerkt. Die levensfasen zelf dienen als decor en worden niet verder toegelicht.

1.4 Nieuwe en bestaande terreinen

Parkmanagement is niet alleen toepasbaar op nieuw te ontwikkelen terreinen. Juist ook op de vele honderden bestaande en te herstructureren terreinen is parkmanagement een uitstekende modus om op een doelgerichte manier achterstanden in te halen en de kwaliteit van het terrein een aantal stappen hoger te brengen.

Parkmanagement op nieuwe terreinen (ontwikkeling)

Bij nog te ontwikkelen terreinen staat de terreinontwikkelaar (vaak de gemeente, maar steeds vaker ook een particuliere partij) voor de taak om vooraf het gewenste

kwaliteitsniveau te definiëren. Marktonderzoek, een heldere afbakening van doelgroepen, het vroegtijdig betrekken van potentiële vestigers en een blijvend goed contact tussen gemeente en doelgroepen zijn daarbij belangrijke succesfactoren. Alles draait om draagvlak bij verschillende gemeentelijke diensten, de politiek, brancheorganisaties en (toekomstige) bedrijven.

Vervolgens gaat het erom vast te houden aan het eenmaal gekozen concept. Ook dat blijkt in de praktijk niet onprobleematisch te zijn. Het commerciële belang van de terreinontwikkelaar staat strenge selectie van potentiële vestigers soms in de weg. De renteverliesmeter tikt immers door en het is soms onontkoombaar om belangen op korte termijn te laten prevaleren boven die op langere termijn.

Parkmanagement krijgt dikwijls vorm in een pakket van maatregelen, bestaand uit een basispakket met verplichte elementen en een facultatief pakket dat later wordt ingevuld. Bij uitgifte worden kopers contractueel verplicht om het basispakket af te nemen. Naderhand kan het basispakket in onderling overleg worden bijgesteld. Elementen uit het facultatieve pakket kunnen worden overgeheveld, of andersom. Nieuwe faciliteiten kunnen worden ontwikkeld en telkens als het beoogde voorzieningenniveau succesvol is geïmplementeerd, kan de ambitie naar boven toe worden bijgesteld. Hierdoor ontstaat een mechanisme waardoor partijen voortdurend met elkaar blijven zoeken naar mogelijkheden om de prestaties te verbeteren. Ervaringen in Engeland, waar parkmanagement al wat langer bestaat, laten zien dat parkmanagement, eenmaal ontwikkeld, altijd in beweging blijft. Zie ook de twee Engelse projecten die in deel 3 van deze handreiking zijn beschreven.

Parkmanagement op bestaande terreinen (vitalisering of herstructurering)

Wanneer bij de ontwikkeling van een terrein geen parkmanagement is opgezet, is de kans groot dat het terrein snel veroudert en aan kwaliteit inboet. In feite is dat op veel bestaande bedrijventerreinen het geval. Vitalisering of, meer grondig, herstructurering is dan nodig.

Een goed moment om verbeteringen in gang te zetten, ontstaat vaak als de infrastructuur wordt aangepakt, aan- en afvoerroutes worden verbeterd en bijvoorbeeld de groenvoorziening onder de loep wordt genomen. Dat geeft vaak de aanzet voor investeringen op particuliere terreinen, bodemsaneringen, vervroegde afschrijvingen en soms zelfs bedrijfsverplaatsingen. Wanneer dat vanuit een breed gedragen visie op de toekomst van het terrein gebeurt, kan het als aanjager dienen om ook andere aspecten van parkmanagement op te pakken.

Een stap verder is een complete herstructurering van een terrein. Ook dat is uiteraard een goed moment om in overleg tussen bedrijven, vastgoedpartijen en gemeente een gewenst kwaliteitsprofiel te bepalen en daar parkmanagement op af te stemmen. Drie bedrijventerreinen, in deel 3 van deze handreiking beschreven, laten dat met name zien: De Krogten bij Breda, Linderflie in de gemeente Twenterand en Buiksloterham in Amsterdam. De aanwezigheid van veel partijen met gevestigde belangen en rechten, maakt invoering van parkmanagement tot een vaak langdurig en moeizaam proces. Niet zelden levert het teleurstellingen en tegenslagen op. Na veel overleg komen de partijen tot afspraken over inhoud en financiering van parkmanagement. Uiteindelijk worden die afspraken contractueel vastgelegd. Vervolgens wordt een rechtspersoon opgericht om een en ander formeel te regelen.

De praktijk laat zien dat de invoering van parkmanagement op bestaande bedrijventerreinen drijft op draagvlak. Zowel bij de gevestigde bedrijven (en niet alleen het management, maar ook op operationeel niveau), als bij de gemeente (en niet alleen de meest betrokken ambtelijke diensten, maar gemeentebreed en ook politiek). Partijen die geen bijdrage leveren, kunnen in deze situatie echter moeilijk worden geweerd.

Soms zijn dat free riders die van de algehele kwaliteitsverbetering denken te profiteren zonder zelf te investeren. Maar het kunnen ook bedrijven zijn die de kwaliteit van de bedrijfsomgeving nu eenmaal minder relevant vinden. Het moet overigens wel mogelijk zijn dat free riders in latere fasen toch aan boord stappen. Middels een instapbijdrage kunnen de gemaakte kosten dan op hen worden verhaald.

Parkmanagement naderhand invoeren

Voor de opzet van parkmanagement bestaan de meeste mogelijkheden wanneer een nieuw terrein wordt ontwikkeld of een bestaand terrein op de schop gaat. Maar wat als er geen vitalisering of herstructurering in de pen zit? Ook dan zijn er mogelijkheden. Voorbeelden zijn collectieve (organisatorische) voorzieningen en collectief beheer. Activiteiten die in samenwerking kunnen worden opgezet en het werkklimaat op het terrein bevorderen zijn bijvoorbeeld beveiliging, verlichting, gezamenlijk groenbeheer, onderhoud straatmeubilair, kinderopvang, arbodienst, arbeidsbemiddeling en horecavoorzieningen. Soms zijn er ook voordelen te behalen door gezamenlijk management op het gebied van afval, water, energie en mobiliteit. Via een groeimodel is het mogelijk om ook andere elementen van parkmanagement te realiseren. Veel hangt daarbij af van een breed gedragen visie op kwaliteit.

1.5 Wie hebben er met parkmanagement te maken?

Gemeenten

In Nederland is de gemeente vaak de partij die een terrein ontwikkelt. Een succesvolle ontwikkeling versterkt de financiële positie van de gemeente. Na volledige uitgifte van het terrein, is de gemeente geen directe marktpartij meer. Zij houdt echter wel grote belangen, bijvoorbeeld op het gebied van optimaal ruimtegebruik, werkgelegenheid, lokale economie en milieubeleid. Daarnaast is het voor de gemeente op langere termijn van belang om (hoge) kosten voor herstructurering te voorkomen.

Dit zijn de publieke belangen waar verschillende afdelingen van de gemeente mee te maken hebben zoals Economische Zaken, Milieu, Grondzaken, Openbare Werken en Ruimtelijke Ordening.

Wat kan de gemeente aan parkmanagement hebben?

Immaterieel	Materieel
<ul style="list-style-type: none"> • Optimaal gebruik van de ruimte. • Optimaal beheer van de openbare ruimte. • Versterken van de economische structuur. • Aantrekken en behouden van passende werkgelegenheid. • Terugdringen van de milieubelasting. • Betere relatie met bedrijven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Waardestijging leidt tot meer onroerende-zaakbelasting. • Voorkomen van (hoge) kosten voor herstructurering.

Ontwikkelaars

Ontwikkelaars kunnen een belangrijke rol spelen bij het opzetten van parkmanagement. Zij kunnen risicodragend deelnemen in de grondexploitatie. In het Verenigd Koninkrijk is dat zelfs gebruikelijk. Daar worden bedrijventerreinen veelal volledig door private partijen ontwikkeld. Dat wil zeggen: een ontwikkelaar koopt grond en gaat die op eigen risico ontwikkelen, verkavelen, uitgeven en soms ook bebouwen. Na de ontwikkeling blijft deze partij eigenaar van het terrein en voert dan ook het beheer uit.

In Nederland is er toenemende belangstelling voor een tussenvorm, waarbij de gemeente en private partijen gezamenlijk afspraken maken over de ontwikkeling van het terrein, de openbare ruimten en de gebouwen. Doorgaans wordt er voor een dergelijke ontwikkeling een publiek-private samenwerking opgezet. In die situaties valt parkmanagement ook onder de hoede van deze constructie.

Wat kunnen ontwikkelaars aan parkmanagement hebben?

Immaterieel

- Directe invloed op de kwaliteit van de omgeving.
- Kwaliteit is op termijn gegarandeerd.
- Beter imago.
- Betere relatie met de gemeente.
- Meer binding met afnemers van grond en gebouwen.

Materieel

Grondwaardestijging door hoge toegevoegde waarde.

Ondernemers

Voor bedrijven zijn vooral zaken als beveiliging, bereikbaarheid, parkeren, milieuhygiëne, energie en logistieke optimalisatie van belang. Dat lijkt logisch, toch komen veel bestaande bedrijventerreinen nauwelijks aan deze basisbehoeften tegemoet. Niettemin hechten ondernemers de laatste jaren ook steeds meer waarde aan aspecten als het uiterlijk van het terrein, de efficiëntie van het ruimtegebruik en de economische bruikbaarheid van de kavels. Vaak is de omgevingskwaliteit zelfs direct van economisch belang, bijvoorbeeld in sectoren met een krappe arbeidsmarkt waar bedrijven hun medewerkers een prettige werkomgeving moeten bieden. Een hoge omgevingskwaliteit is een spiegel van een stabiel investeringsklimaat. Dat is met name ook van belang voor vestigingen van multinationale concerns.

Daar komt bij dat met name voor grote bedrijven ontwikkeling, exploitatie en beheer van onroerend goed steeds vaker een randactiviteit is. Zij willen zaken als logistiek en beheer van kantoorruimte uitbesteden aan gespecialiseerde leveranciers. Voor kleine ondernemers ligt dat overigens anders; voor hen is onroerend goed een belangrijke pensioenvoorziening. Verder zijn er kostenvoordelen mogelijk door samen te werken bij het inkopen van faciliteiten en diensten die niet direct met hun kernactiviteiten te maken hebben. Veelal gebeurt dat in de vorm van raamcontacten die in samenwerking worden gesloten en waarbinnen de individuele ondernemers de nodige speelruimte hebben. Hier hebben met name kleine ondernemers baat bij: zij kunnen de prijs-kwaliteitverhouding nooit bereiken als zij zelf deze voorzieningen moeten regelen. Al deze ontwikkelingen scheppen groeiende kansen voor parkmanagement.

Wat kunnen ondernemers aan parkmanagement hebben?

Immaterieel

- Directe invloed op de kwaliteit van de omgeving.
- Kwaliteit is op termijn gegarandeerd.
- Beter imago.
- Betere relatie met de gemeente.
- Betere werkomstandigheden en personeelsvoorzieningen.
- Netwerkvorming en goede samenwerking met collega's.

Materieel

- Waarde van onroerend goed blijft op peil.
- Kostenbesparing door verbetering van bedrijfsprocessen (energie, milieu, logistiek, beveiliging,...)
- Voorkomen van (hoge) kosten voor verhuizing.
- Kostenvoordelen door samenwerking bij uitbesteden randactiviteiten.

beleggers

Beleggers hebben uiteraard economisch belang bij een optimale bedrijfsomgeving en een blijvende economische bruikbaarheid van gebouwen. Zij zijn met name geïnteresseerd in kantoorlocaties. Dit is voornamelijk een huurmarkt, waar courantheid een sleutelwoord is. Om de waarde en rentabiliteit van het vastgoed op peil te houden, is goed beheer van gebouwen en locaties in de meest brede zin, van groot belang.

Naast kantoorlocaties hebben beleggers de laatste jaren in toenemende mate belangstelling voor andere markten. Die belangstelling wordt gewekt door verzadiging van de kantorenmarkt en hogere te realiseren vastgoedprijzen in industrieel- en bedrijfstvastgoed. Flexibiliteit, kwaliteit en uitstraling zijn in dit deel van de vastgoedmarkt van onderscheidend belang. De twee Britse praktijkvoorbeelden in deze handreiking laten heel goed zien hoe parkmanagement past bij commerciële, marktgerichte ontwikkeling van bedrijfslocaties.

Wat kunnen beleggers aan parkmanagement hebben?

Immaterieel

- Imago, kwaliteit en duurzaamheid als verkoopargument.
- Directe invloed op de kwaliteit van de bedrijfsomgeving.
- Duurzaam beheer waardoor kwaliteit op termijn gegarandeerd is.
- Betere relatie met de gemeente.

Materieel

- Hoge toegevoegde waarde.
- Waarde van onroerend goed blijft op peil.
- Langdurig rendabele beleggingsobjecten doordat huurniveau op peil blijft.

Parkmanagementbedrijven

In het kielzog van de invoering van parkmanagement in Nederland, is er ook een nieuw type dienstverlener opgestaan: commerciële bedrijven die parkmanagement als product aanbieden en waaraan het beheer volledig kan worden uitbesteed.

Vastgoedmakelaars

Makelaars in industrieel en bedrijfsmatig vastgoed hebben kennis van de markt. Het kan belangrijk zijn om van die kennisbron gebruik te maken bij de opzet van parkmanagement, met name bij de opzet van een nieuw bedrijventerrein.

Buwoners

In deze handreiking spreken we steeds over (exclusieve) bedrijventerreinen. Het mag echter duidelijk zijn, dat juist bij nieuwe ontwikkelingen de mogelijkheden voor gemengde woon-werkmilieus aan de orde kunnen zijn. In dat geval worden er aanvullende kwaliteitseisen gesteld aan de inrichting van de ruimte, milieuzonering, veiligheid en bereikbaarheid.

1.6 Organiserend vermogen

Verschillende partijen hebben soms tegengestelde belangen. Bij parkmanagement gaat het erom al die partijen bijeen te krijgen, de belangen op elkaar af te stemmen, gezamenlijke doelstellingen te formuleren en gezamenlijk nieuwe ideeën te genereren en te implementeren. Daar is organiserend vermogen voor nodig. Uit de praktijkvoorbeelden komt stevast naar voren, dat de aanwezigheid daarvan in hoge mate bepaalt of parkmanagement kans van slagen heeft.

Het organiserend vermogen wordt bepaald door de volgende kritische succesfactoren:

- In de eerste plaats is er samenwerking nodig tussen de betrokken partijen: bedrijven, beleggers en overheden. Er moet een principiële bereidheid zijn om activiteiten en investeringen te verdelen en op elkaar af te stemmen.
- Het bedrijventerrein De Krogt in Breda laat zien dat ook fysieke omstandigheden, zoals ruimtegebrek of achterstallig onderhoud, de samenwerking kunnen versnellen. De Wet van de Stimulerende Achterstand. Partijen zijn min of meer gedwongen om samen tot oplossingen te komen.
- Als die samenwerking er is, moet er bij overheid en bedrijfsleven overeenstemming ontstaan over de toekomst van het bedrijventerrein, bijvoorbeeld vastgelegd in een masterplan. Een gezamenlijk toekomstbeeld dient als richtsnoer voor maatregelen, activiteiten en investeringen.
- Ook voor de manier waarop het gezamenlijke toekomstbeeld wordt gerealiseerd, moet voldoende draagvlak zijn: het traject, het tempo en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Om het proces verder in goede banen te leiden is ten slotte leiderschap een belangrijke sleutel tot succes. Leiderschap kan zowel betrekking hebben op een persoon als op een organisatie. Een sterke leider heeft een goed netwerk, kennis van zaken en autoriteit.

Deel 2Parkmanagement stap voor stap

"Parkmanagement is geen duurzame decoratie van een bedrijventerrein. Het is er een onderdeel van. Twee kanten van één medaille. De opzet van goed parkmanagement houdt dus gelijke tred met de ontwikkeling of herontwikkeling van een terrein. Stap voor stap. Met een breed gedragen einddoel voor ogen."

Inleiding

De opzet van parkmanagement kent een aantal stappen. In deze handreiking gaan we uit van acht onderscheidbare stappen. Per stap geven we aan welke activiteiten moeten worden ondernomen om tot goed parkmanagement te komen. We koppelen die stappen aan de stappen die spelen bij de ontwikkeling, herontwikkeling of vitalisering van een bedrijventerrein zelf. Dan zijn er immers de beste kansen. Volgens die werkwijze wordt de opzet van parkmanagement dus volledig geïntegreerd in de (her)ontwikkeling of vitalisering van een bedrijventerrein. Maar, op terreinen waar geen vitalisering of herstructurering aan de orde is, kan het stappenplan ook handvatten bieden.

Stappenplan

Stap	Opzet van parkmanagement (in nieuwe en bestaande situaties)	Bij voorkeur gekoppeld aan de volgende stappen bij ontwikkeling, herstructurering of vitalisering
1	Bewust worden van de meerwaarde van parkmanagement	Idee/initiatief
2	Wensen en eisen inventariseren	Onderzoek en analyse
3	Een pakket van maatregelen samenstellen	Visie en strategie (masterplan)
4	Een organisatorische en financiële opzet maken	Opzet grondexploitatie en financiering
5	De fysieke consequenties vaststellen	Stedenbouwkundig (her)ontwerp, landscaping en segmentering
6	De (facilitaire) organisatie opbouwen	Ontwerp (herziening) bestemmingsplan
7	Aanbieders en afnemers contracteren	(Her)ontwikkeling en uitgifte
8	Exploiteren en optimaliseren	Beheer

Bij iedere stap beschrijven we welke concrete acties kunnen worden ondernomen, wie daarbij zijn betrokken en wat het beoogde resultaat is. De opzet van parkmanagement bij nieuwe en bij bestaande bedrijventerreinen verloopt in theorie volgens dezelfde stappen. In de praktijk en meer in detail zijn er echter grote verschillen. In deze handreiking geven we per stap daarom ook een beeld van de mogelijke verschillen.

Eén kanttekening. Het stappenplan is een versimpeling van de werkelijkheid. In de praktijk verloopt het proces niet lineair, maar cyclisch. Achtereenvolgende stappen kunnen elkaar overlappen en er kan recursie optreden waarbij processtappen geheel of voor een deel overnieuw worden gezet. Soms zullen stappen in een andere volgorde plaatsvinden. Kortom: het stappenplan is niet bedoeld als navolgbaar kookrecept, maar als inzichtgevende analyse.

Stap 1 Bewust worden van de meerwaarde van parkmanagement

Parkmanagement is een instrument om de kwaliteit van een bedrijventerrein op peil te brengen en te houden. Hierdoor blijft een terrein waardevast en wordt herstructurering in de toekomst voorkomen. Vooral wanneer er ideeën ontstaan omtrent (her)ontwikkeling of vitalisering van een bedrijventerrein moet de opzet van parkmanagement bij voorkeur direct worden meegenomen.

Het initiatief

Bij ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein is de gemeente in veel gevallen initiatiefnemer. In die situatie is het belangrijk dat de meerwaarde van parkmanagement bekend wordt bij alle betrokken gemeentelijke afdelingen, zoals Economische Zaken, Ruimtelijke Ordening, Grondzaken, Milieu en Openbare Werken. Ook de politiek zal van de voordelen van parkmanagement overtuigd moeten zijn.

Bij herontwikkeling of vitalisering van een bestaand terrein zijn er in principe drie mogelijkheden:

- De gemeente is initiatiefnemer.
- De gevestigde bedrijven zijn initiatiefnemer.
- De gemeente en de gevestigde bedrijven nemen gezamenlijk een initiatief.

In iedere situatie is het van belang dat de initiatiefnemer de andere partijen erbij haalt en draagvlak verwerft. Ook in eigen gelederen zal de initiatiefnemer het nodige parochiewerk moeten doen: binnen de gemeente (andere diensten, de politiek) en binnen bedrijven (het management). Het besef van de waarde van parkmanagement moet niet tot één partij beperkt blijven. Het gaat om een gezamenlijk belang van alle betrokken bedrijven en de hen vertegenwoordigende Kamer van Koophandel of brancheorganisaties.

De voorbeelden in deze handreiking laten zien dat het van belang is dat overheid en bedrijven snel tot elkaar komen, wie ook het (begin van een) initiatief neemt. Zo heeft de gemeente Utrecht bij de opzet van parkmanagement op De Wetering-Noord (Leidsche Rijn Utrecht) pas laat het bedrijfsleven betrokken. Veel is goed gegaan, maar op punten is er toch ook kritiek. Die had wellicht vermeden kunnen worden door overleg in een eerder stadium. Het omgekeerde is het geval bij de opzet van parkmanagement op Linderflier in de gemeente Twenterand. Hier lopen de bedrijven voorop waardoor het voor de gemeente moeilijk is om aansluiting te vinden om het algemeen belang in te brengen.

Het is duidelijk dat beide partijen nodig zijn om parkmanagement voor elkaar te krijgen. De praktijk laat zien dat bundeling van belangen in een vroeg stadium de levensvatbaarheid van het initiatief vergroot.

Mogelijke activiteiten

De mogelijkheden en de voordelen van parkmanagement zullen vooral via voorlichting moeten worden uitgedragen. Daarvoor zijn verschillende middelen denkbaar:

- Het gebruik van deze handreiking en ander voorlichtingsmateriaal.
- De organisatie van voorlichtingsbijeenkomsten met vertegenwoordigers van relevante partijen.
- Het presenteren van praktijkvoorbeelden van parkmanagement in binnen- en buitenland (inclusief beeldmateriaal).
- De organisatie van excursies naar vergelijkbare projecten elders.

Aan de hand van informatie en praktijkvoorbeelden kan een indicatie ontstaan van de mogelijke onderdelen van parkmanagement en van de voordelen ervan.

Uit de gesprekken met ondernemers blijkt telkens weer dat vooral bedrijven op een bestaand terrein graag in een vroeg stadium willen weten wat het voor hen direct oplevert.

Bedrijven weten vaak wel dat parkmanagement investeringen vergt, maar zijn niet altijd op de hoogte van de bedrijfseconomische voordelen die het kan bieden. Het zijn juist deze voordelen op de korte termijn die het commitment bepalen.

Stap 1 Bewust worden van de meerwaarde van parkmanagement

	Bestaand bedrijventerrein	Nieuw bedrijventerrein
Betrokkenen	Gemeente en gevestigde bedrijven.	Gemeente, projectontwikkelaar, KvK, brancheorganisaties, potentiële vestigers.
Taken	Voorlichting geven en creëren van betrokkenheid.	Voorlichting geven en creëren van betrokkenheid.
Tijdstip	Wanneer de behoefte aan parkmanagement en/of herontwikkeling zich voordoet.	Wanneer een initiatief tot ontwikkeling van een nieuw terrein ontstaat.
Resultaat	De betrokkenen beseffen het waarom, wat en hoe van parkmanagement.	De betrokkenen beseffen het waarom, wat en hoe van parkmanagement.

Wie begint er?

De gemeente Twenterand heeft het initiatief genomen om op het bedrijventerrein Linderfler parkmanagement in te voeren. Maar, zonder het met zoveel woorden te benoemen, hebben de bedrijven daar al een begin mee gemaakt. Zo hebben zij collectieve inkoopcontracten afgesloten, waarmee financiële voordelen zijn bereikt. Het animo om nu ook voor het beheer van de openbare ruimte een parkmanagement organisatie op te zetten, is bij de ondernemers nu niet meer zo groot. Zij vrezen de voordelen die zij hebben bereikt, hiervoor te moeten inleveren. Alles komt nu aan op goede communicatie en het identificeren van gezamenlijke belangen.

Breed draagvlak is het halve werk

Vaak kost het enige tijd om bij bedrijven voldoende draagvlak te vinden voor de invoering van parkmanagement. Op het nieuwe bedrijventerrein Steenakker bij Breda lag dat anders. Daar hebben de bedrijven zelf het initiatief genomen. De gemeente heeft het proces gestimuleerd door de verantwoordelijkheid voor het beheer (ook financieel) uit handen te geven. Bij de verdere invulling van het parkmanagement wordt een groeimodel gevolgd: eerst het collectieve beheer goed regelen en daarna wellicht ook andere faciliteiten onder de collectieve paraplu schuiven.

Meer dan alleen beheer

Draagvlak voor gemeenschappelijk beheer van groen en voor gemeenschappelijke beveiliging is vaak nog wel te vinden. Parkmanagement houdt echter meer in. Ook de inrichting van het terrein en de opzet van gezamenlijke voorzieningen kunnen het vestigingsmilieu aanmerkelijk versterken. Op Buiksloterham bij Amsterdam, een bestaand bedrijventerrein, zijn beheergroepen ingesteld om deze onderdelen van parkmanagement uit te werken. Het blijkt echter lastig te zijn om bedrijven deze groepen te laten trekken. Het kost veel (onbetaalde) tijd, die in de eerste plaats gaat zitten in het wegwerken van achterstallig onderhoud.

Uit nood geboren

Op het bedrijventerrein De Krogten bij Breda waren problemen met het reconstrueren van een belangrijke ontsluitingsweg van het terrein. Deze moeizame start van het revitaliseringproces heeft de partijen bij elkaar gebracht. Door samen te werken en zich te richten op de collectieve belangen is de vernieuwing van het terrein nieuw leven ingeblazen. De voorzitter van de bedrijvenvereniging heeft een belangrijke rol gespeeld als trekker van dit proces. Enthousiasme en overtuigingskracht blijken net zo belangrijk te zijn als harde cijfers.



Dhr. G. Vlieger Industriekring Vroomshoop en omstreken

"Met elkaar moeten we nu verantwoording nemen voor een aantrekkelijk en representatief Lindeflier, waarin de ondernemers de zorgplicht hebben over het private deel en de overheid over het publieke deel."

Stap 2 Inventariseren van wensen en eisen

De tweede stap in het voorbereidingsproces is het in kaart brengen van wensen en eisen: beleidsprioriteiten van de gemeente, wensen en eisen van bedrijven die op het terrein zijn gevestigd en kwaliteitskenmerken die nodig zijn om gewenste bedrijven aan te trekken. Deze inventarisatie leidt uiteindelijk tot een longlist van alle activiteiten die betrokkenen indien mogelijk aan parkmanagement zouden willen toebedelen. Dit onderzoek moet bij voorkeur gelijk op gaan met het onderzoek naar de ontwikkeling of herontwikkeling van het terrein zelf. Deze stap kost tijd en lijkt tot onnodige vertraging te leiden, maar legt de basis voor goede afwegingen en een actieve deelname van bedrijven.

Wie leveren de informatie aan?

Om een volledig overzicht te krijgen moet de initiatiefnemer te rade gaan bij zoveel mogelijk relevante partijen. Bij ontwikkeling van een nieuw terrein zijn dat bijvoorbeeld:

- De verschillende gemeentelijke afdelingen (onder meer EZ, RO, Grondzaken, Milieu en Openbare Werken).
- De toekomstige gebruikers van het terrein (voor zover bekend).
- Ondernemers waarvoor het bedrijventerrein wordt bedoeld (bijvoorbeeld via de Kamer van Koophandel, relevante brancheorganisaties of lokale ondernemersverenigingen).
- Externe partijen zoals makelaars en projectontwikkelaars.

Bij herontwikkeling van een bestaand terrein zijn dat onder andere:

- De verschillende gemeentelijke afdelingen (zie boven).
- De gevestigde bedrijven.
- Indien aanwezig: een ondernemersvereniging.
- Eventueel de Kamer van Koophandel of relevante brancheorganisaties.
- Eventueel reeds aanwezige leveranciers van parkmanagementdiensten (bijvoorbeeld een veiligheidsdienst).

Hoe vindt de inventarisatie plaats?

In de praktijk worden voor de inventarisatie van de probleempunten, wensen en randvoorwaarden vaak enquêtes en interviews gebruikt. Hiermee kan in een relatief korte tijd veel informatie boven tafel komen, bijvoorbeeld over:

- Knelpunten die de bedrijven ondervinden op het terrein.
- Eventuele investeringsplannen of verhuisplannen.
- Wensen ten aanzien van kwaliteitsverbetering.
- Wensen ten aanzien van collectieve voorzieningen voor het bedrijf of voor de werknemers.
- Bereidheid om mee te werken aan herstructurering.
- Bereidheid om te participeren in parkmanagement.

Relevante informatie kan ook worden ontleend aan cijfermateriaal over stromen (energie, water, grondstoffen), personeel, investeringen en dergelijke. Dit cijfermateriaal kan helpen bij het bepalen van prioriteiten, belangen en de mogelijke voordelen van samenwerking.

Gaat het om een nieuw bedrijventerrein, dan is een inventarisatie nodig van de eisen die bedrijven stellen in de sectoren waar het bedrijventerrein voor wordt bestemd. De inventarisatie kan op verschillende manieren plaatsvinden:

- Enquêtes en/of workshops met bedrijven die bij de gemeente staan ingeschreven om zich op nieuwe terreinen te vestigen.
- Interviews met bedrijven die recent naar elders zijn verhuisd om hun verhuis motieven helder te krijgen.
- Verzamelen van marktgegevens via vastgoedmakelaars, projectontwikkelaars en beleggers.
- Verzamelen van marktgegevens via relevante brancheorganisaties.

Gemeentelijke prioriteiten

Naast de wensen en eisen van de bedrijven, vormen de beleidsprioriteiten van de gemeente input voor parkmanagement. Heel vaak blijken bedrijven behoefte te hebben aan een duidelijk en consequent standpunt van de overheid. Voor bedrijven is dat vaak minder duidelijk dan de gemeente denkt. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om ambities op het terrein van ruimtegebruik, werkgelegenheid, mobiliteit, duurzaamheid of veiligheid. Soms is de gemeente op grond van wettelijke regelingen verplicht te zorgen voor een minimum voorzieningenniveau, bijvoorbeeld op het gebied van afvalverwijdering. Voor de gemeente is het ook belangrijk om zicht te krijgen op de relatie tussen het parkmanagement voor het bedrijventerrein en het beheer van aangrenzende gebieden. Verder moet worden nagegaan hoe ver de ruimtelijke besluitvorming over het terrein al gevorderd is en wat de planning op dat punt is.

Verschillende gemeentelijke afdelingen kunnen hierover gegevens aanreiken. Omdat de specifieke ambities van de verschillende beleidssectoren onderling conflicterend kunnen zijn, moet er binnen de gemeente afstemming plaatsvinden zodat er één gemeentelijk standpunt komt.

Randvoorwaarden

De inventarisatie in deze fase geeft eveneens een beeld van de randvoorwaarden waarbinnen het parkmanagement vorm zal moeten krijgen, zoals de kosten die de partijen bereid zijn ervoor te betalen en de betrokkenheid en zeggenschap die men wenst.

Samenstellen van een longlist

Uiteindelijk levert deze stap een longlist op met alle binnen de randvoorwaarden uitvoerbare wensen van de betrokken partijen. De wensen kunnen alsnog sterk uiteen lopen en soms zelfs tegenstrijdig zijn. De gemeente zal immers vooral uitgaan van beleidsprioriteiten, terwijl marktpartijen veel meer redeneren in bedrijfs-economische termen. Het inzicht hierin kan in de volgende fase worden gebruikt om de juiste afweging te maken.

Om een indruk te geven van de mogelijkheden, geven we hier een (niet-volledige) voorbeeld-longlist die gebaseerd is op de elementen van parkmanagement zoals die in de tien in deze handreiking beschreven praktijksituaties voorkomen.

Voorbeeld-longlist van mogelijke aandachtspunten van parkmanagement

Inrichting	<ul style="list-style-type: none"> Ontsluiting (OV, fiets, multi-modaal) Segmentering (juiste bedrijf op de juiste plek, procesgericht vestigingsmanagement) Parkeervoorzieningen Logistiek plan, verkeerscirculatieplan Voorinvesteringen infrastructuur energie, glasvezel, telecommunicatie, water, riolering, verlichting, bluswater (sprinkler) Stedenbouwkundige kwaliteit terrein, beeldkwaliteit Collectief groen Architectonische kwaliteit bebouwing Energiemanagement en collectieve inkoop Milieumanagement Veiligheidsmanagement Afvalmanagement en -verwijdering Vervoersmanagement Overige voorzieningen voor bedrijven (vergaderruimte, congresruimte, autowasplaats, pakketdienst, drukkerij,...) Voorzieningen voor werknemers (sport, arbo, kinderopvang, horeca,...)
Collectieve voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> Terreinmarketing Eén-loket service
Collectieve beheertaken	<ul style="list-style-type: none"> Beveiliging/bewaking (brand, inbraak) Beheer openbare ruimte (verharding, groen, water, bebording) Beheer private ruimte (voorterreinen, parkeerplaatsen, groen) Beheer gebouwen (gevelreiniging)

Wanneer moet de inventarisatie plaatsvinden?

Uit de praktijk blijkt dat de inventarisatie in deze stap vooral zin heeft als de verzamelde wensen en eisen ook kunnen worden gerealiseerd. Dat betekent dat de inventarisatie bij voorkeur parallel moet worden uitgevoerd met het onderzoek naar de feitelijke aanleg, herontwikkeling of vitalisering van het bedrijventerrein. De uitkomsten van het eerste onderzoek kunnen van invloed zijn op het tweede, en omgekeerd. Vindt de inventarisatie in een later stadium plaats, dan is die wederzijdse afstemming tussen de inrichting van het terrein en de opzet van parkmanagement niet onmogelijk maar wel moeilijker.

Stap 2 Inventariseren van wensen en eisen

	Bestaand bedrijventerrein	Nieuw bedrijventerrein
Betrokkenen	Gemeente, gevestigde bedrijven, waterschappen, infrastructuurbeheerders.	Gemeente, waterschappen, projectontwikkelaar, brancheorganisaties, beleggers, vastgoedmakelaars.
Taken	Inventariseren van wensen, eisen en randvoorwaarden.	Inventariseren van wensen, eisen en randvoorwaarden.
Tijdstip	Tegelijk met het onderzoek naar de vitalisering of herontwikkeling van een terrein.	Tegelijk met het onderzoek naar de aanleg van een terrein.
Resultaat	Longlist met mogelijke taken.	Longlist met mogelijke taken.

Enquête geeft inzicht

Om een longlist van wensen en eisen samen te stellen heeft de projectgroep Steenakker voor het gelijknamige bedrijventerrein in Breda een enquête uitgeschreven. Hierin is bij serieuze kandidaten voor het bedrijventerrein gevraagd naar de behoefte aan samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en de gemeente. Het blijkt een uitstekende manier te zijn om de wensen en mogelijkheden op een rij te krijgen. Op grond van de uitslag van de enquête is een algemene doelstelling voor parkmanagement op Steenakker geformuleerd: "het creëren van randvoorwaarden voor een economisch aantrekkelijk en milieuhygiënisch bedrijventerrein, waardoor voor de bedrijven een hoogwaardige en aantrekkelijke werkomgeving ontstaat".

Vergroten van het maatschappelijk rendement

Inventarisatie van wensen en behoeften geeft vaak een beeld van het ambitieniveau waar de betrokken partijen aan denken als zij over parkmanagement praten. Zo hebben de betrokkenen op het haven- en industrieterrein Moerdijk aangegeven dat zij vanuit verschillende disciplines meerwaarde willen scheppen en behouden. Daarbij gaat het hen om ontwikkeling, aanleg, inrichting, exploitatie en beheer, en om de wisselwerking daartussen. De centrale doelstelling is het maatschappelijk rendement van het terrein te vergroten. Om die ambitie waar te maken, wordt er onder andere gekeken naar de mogelijkheden om de bedrijfsinterne (primaire) processen van verschillende bedrijven te koppelen om daarmee grondstoffen, water en/of energie te besparen.

Stap 3 Een pakket van maatregelen samenstellen

De verzameling van wensen en eisen in de vorige stap bevat ongetwijfeld conflicterende gegevens. Die moeten nu worden beslecht, waarna een meer definitief pakket van maatregelen, een shortlist, overblijft. De shortlist bestaat uit een basispakket (maatregelen die niet mogen ontbreken) en een optioneel pakket (maatregelen die voor bedrijven facultatief zijn). De betrokken partijen committeren zich hieraan.

Masterplan

Naarmate de (her)ontwikkeling van het bedrijventerrein steeds meer vorm krijgt, bijvoorbeeld in een masterplan, is het ook nodig meer zicht te krijgen op de inhoud van parkmanagement. Dat kan immers consequenties inhouden voor de vorm, inrichting en karakterisering van het terrein.

Afwegingskader

Om een goede afweging te kunnen maken, moeten allereerst de wensen en eisen van de betrokken partijen bekend zijn. Deze wensen en eisen zijn in de vorige stap geïnventariseerd. In deze stap worden die naast elkaar gezet. Eventuele tegenstrijdigheden moeten nu door de partijen worden opgelost. Aan de hand van een overzicht van alle wensen en eisen (de longlist) kunnen zij gezamenlijk de nodige afwegingen maken. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van één of meer workshops waar de betrokken partijen aan deelnemen. Door in een dergelijk verband de afwegingen te maken, en het plan stap voor stap te verfijnen, wordt het draagvlak voor het uiteindelijke pakket vergroot. De keuze om een taak wel of niet in het basispakket voor parkmanagement op te nemen, kan worden gebaseerd op overwegingen ten aanzien van kwaliteitsverhoging, prijs en draagvlak.

Afwegingskader inhoudelijke opzet (shortlist)

Criterion	Relevante vragen
Kwaliteit	Draagt de taak bij aan de kwaliteit vanuit algemeen belang? Draagt de taak bij aan de kwaliteit vanuit het bedrijfsbelang? Draagt de taak bij aan de wervingskracht van het terrein? Zijn er voldoende waarborgen dat de taak op het gewenste niveau wordt uitgevoerd?
Prijs	Leidt de taak tot kostenverhoging op korte termijn? Zijn partijen bereid deze kosten te dragen? Levert de taak op lange termijn tot kostenverlaging? Vallen die voordelen toe aan meerdere (betalende) partijen?
Draagvlak	Is de taak voor alle betrokkenen relevant? Leidt samenwerking tot extra voordeel (kunnen bedrijven de taak niet individueel realiseren)?

Wie maakt de afwegingen?

Bij de ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein zal de gemeente en/of de ontwikkelaar zelf de bedoelde afwegingen moeten maken op grond van een objectieve analyse van alle gegevens. Deze afweging moet vervolgens worden getoetst aan de markt. Dat kan bijvoorbeeld in workshops met (een deel van) de eerder betrokken partijen.

Vooraf bij herstructurering van een bestaand terrein, is een nauwe betrokkenheid van de gevestigde bedrijven cruciaal. Zij moeten het parkmanagement immers geheel of grotendeels bekostigen. Hier bestaat bovendien de kans op free riders wanneer maatregelen worden getroffen die de algehele kwaliteit van het bedrijventerrein verhogen terwijl niet alle bedrijven hier aan bij wensen te dragen. Een oplossing hiervoor die bijvoorbeeld is gekozen op de terreinen Steenakker, Linderflief en Buiksloterham (zie deel 3) is een groei-model. Aanvankelijk wordt de lat niet te hoog gelegd; beginnen met elementen van parkmanagement die leiden tot directe kostenvoordelen zoals gezamenlijke inkoop en collectieve beveiliging van terreinen en panden. In principe zijn de drempels voor deelname daardoor weggenomen. Ook het haven- en industrieterrein Moerdijk laat zien hoe dat gaat: eerst projecten opzetten die voor een doorbraak kunnen zorgen en die op korte termijn een zichtbaar en communiceerbaar resultaat opleveren. Daarna stap voor stap verder gaan. Het draagvlak verbreden en daarmee ook andere maatregelen haalbaar maken. Parkmanagement is geen eenmalige exercitie, maar een permanent proces.

Basispakket en optioneel pakket

De samengestelde shortlist bestaat uit een basispakket en een optioneel pakket. Het basispakket bevat de taken die fysieke consequenties voor de (her)inrichting van het terrein hebben en uit taken die een dusdanig breed draagvlak hebben, dat zij binnen de opzet van parkmanagement niet mogen ontbreken. Dit basispakket wordt voor het gehele terrein voorzien. Het optionele pakket bestaat uit taken die pas later in het ontwikkelingsproces worden ingevoerd en waaraan deelname door bedrijven facultatief is. In veel gevallen gaat het hier om aanvullende faciliteiten voor bedrijven en personeelsleden.

De terreinen De Wetering-Noord in Leidsche Rijn Utrecht en Westermaat-Campus in Hengelo laten zien dat wanneer parkmanagement tegelijk met de ontwikkeling van een bedrijventerrein wordt meegenomen, er kansen zijn om direct al met een vrij omvangrijk basispakket van start te gaan.

Informatie van de markt is van belang om een adequaat pakket samen te stellen. Die informatie kan worden verkregen bij potentiële vestigers, de Kamer van Koophandel, brancheorganisaties en vastgoedmakelaars. Bij vitalisering of herstructurering van een bestaand terrein hangt de mogelijke omvang af van de mogelijkheden ter plaatse, het draagvlak en de wensen van de gevestigde bedrijven.

Uiteraard is het altijd mogelijk om in een later stadium, wanneer parkmanagement eenmaal functioneert, op basis van overeenstemming sommige taken uit het optionele pakket over te hevelen naar het basispakket, of andersom.

Stap 3 Een pakket van maatregelen samenstellen

	Bestaand bedrijventerrein	Nieuw bedrijventerrein
Betrokkenen	Gemeente en gevestigde bedrijven.	Gemeente, projectontwikkelaar en potentiële vestigers. Daarna toetsen aan de markt.
Taken	Afwegen van taken op grond van draagvlak, prijs en bijdrage aan kwaliteitsverhoging	Afwegen van taken op grond van draagvlak, prijs en bijdrage aan kwaliteitsverhoging.
Tijdstip	Tegelijk met het ontwikkelen van een masterplan.	Tegelijk met het ontwikkelen van een masterplan.
Resultaat	Shortlist met een basispakket en een optioneel pakket.	Shortlist met een basispakket en een optioneel pakket.

In ieder geval' versus 'eventueel'

Nadat de doelstelling voor parkmanagement op het haven- en industrieterrein Moerdijk was vastgesteld, hebben de initiatiefnemers een lijst opgesteld met punten die in ieder geval moeten worden uitgewerkt en punten die eventueel aan bod kunnen komen. Punten die in ieder geval aan bod komen zijn bijvoorbeeld milieu en veiligheid, beheer en onderhoud en het stimuleren van samenwerking. Punten waarnaar wordt gestreefd, maar waarvan invoering nog afhangt van nadere gegevens zijn bijvoorbeeld samenwerking met de overheid, inkomstenwerving, promotie en acquisitie, duurzaamheid en innovatie.

Bedrijven willen meepraten

Het Projectbureau Leidsche Rijn is één van de pioniers op het gebied van parkmanagement in Nederland. Veel moest nog worden uitgezocht. Om niet over één nacht ijs te gaan heeft het projectbureau het concept goed voorbereid en uitgewerkt, en het initiatief tot en met de gronduitgifte bij zich gehouden. Voor de samenstelling van het pakket aan maatregelen dat onder het parkmanagement valt, is overleg gevoerd met een aantal potentiële vestigers op het terrein. Nu het terrein wordt uitgegeven, ervaren ondernemers dat er in de sfeer van bekabeling en infrastructuur kansen zijn blijven liggen. Het pakket van parkmanagementdiensten sluit wel aan bij de behoeften van de bedrijven.

Stap 4 Een organisatorische en financiële opzet maken

In deze stap wordt de samenwerking tussen de betrokken partners voorbereid. Daartoe wordt een organisatieopzet en een exploitatieopzet gemaakt. Hoe regelen we de zaak en wat kost het zo ongeveer? Beide vragen hangen nauw met elkaar samen. Aan het eind van deze stap leveren de inhoud, de uitgangspunten voor de organisatiestructuur en de financiële structuur de ingrediënten voor een intentieovereenkomst tussen de betrokken partijen. Daarin kan ook worden aangegeven wie de verdere aanloopkosten draagt. Doen de partijen dat gezamenlijk of vindt een doorberekening in de exploitatiekosten plaats?

Organisatorische opzet

Tegelijk met het ontwerpen van een financiële structuur moet worden vastgesteld welke invloed de verschillende betrokkenen op parkmanagement willen hebben. Welke invloed wil de gemeente hebben? Gaat het om een nieuw terrein (waar iedereen in principe kan worden verplicht tot deelname) of gaat het om herontwikkeling van een bestaand terrein (waar deelname op vrijwilligheid berust)?

Een belangrijke vraag in dit stadium is wie de trekker is. Neemt de gemeente alles zelf ter hand? Zorgen de bedrijven zelf voor parkmanagement? Of is er sprake van een gezamenlijke uitvoering? Om de samenwerking vorm te geven, is het in dit stadium van belang te bepalen in welke verhouding de gemeente en de private partijen tot elkaar staan:

- Hoeveel dragen de verschillende partijen materieel en immaterieel bij aan het parkmanagement?
- Hoeveel materieel en immaterieel belang hebben de verschillende partijen bij het parkmanagement?
- Welke rechten willen de verschillende partijen uiteindelijk hebben?
- Tot welke plichten zijn de verschillende partijen bereid?

Ook de aard van het terrein zelf bepaalt welke organisatievorm het beste is. Wanneer bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een nieuw terrein de gemeente hoge kwaliteitsdoelstellingen nastreeft, zal zij ook een sterke inbreng wensen te behouden. Wanneer het gaat om de herontwikkeling van een bestaand terrein zullen vooral de gevestigde bedrijven een dominante inbreng in de organisatie willen hebben. Andere vragen: zijn er huurders of kopers, zijn er veel of weinig mutaties, zijn er grote of kleine ondernemingen gevestigd, is er wel of geen menging van wonen en werken, wat is de omvang van het terrein,...?

Dergelijke elementen en overwegingen bepalen de vorm waarin de organisatie het best kan worden gegoten. Niet andersom. Een valkuil is, dat discussies over samenwerking verzanden in juridische haarkloverij zonder dat er inhoudelijk duidelijke keuzes zijn gemaakt. Eerst moet er duidelijkheid zijn over doelstellingen, verantwoordelijkheden en gewenste zeggenschap. Pas als duidelijk is wat participanten willen, óf ze willen samenwerken en hoe ze dat willen, kunnen juristen er de juiste vorm bij ontwerpen. In stap 6 lichten we verschillende organisatievormen nader toe.

Kosten

De kosten voor parkmanagement kunnen worden onderverdeeld in vier groepen:

- Voorinvesteringen die voor alle deelnemers worden gedaan, zoals investeringen in infrastructuur, parkeervoorzieningen, groen en water. Dit is met name bij nieuwe terreinen aan de orde. De kosten kunnen worden verrekend in een opslag op de grondprijs.
- Exploitatiekosten die voor alle deelnemers worden gemaakt, zoals beveiliging en beheer van de openbare ruimte. Deze kosten kunnen worden verrekend in een periodieke contributie, bijvoorbeeld gekoppeld aan de gebruikte oppervlakte.
- Exploitatiekosten die verband houden met facultatieve parkmanagementdiensten. Deze kosten worden apart in rekening gebracht.
- Bureaukosten en overhead.

De praktijkvoorbeelden in deze handreiking laten zien dat de kosten variëren tussen €2 tot €5 per vierkante meter per jaar, afhankelijk van de rekenmethode, de situatie ter plaatse en de omvang van het pakket..

Inkomsten

De kosten moeten voor het grootste deel worden gedragen door de gevestigde bedrijven en de gemeente. Er zijn verschillende manieren om de kosten te versleutelen. De voorbeelden in deze handreiking laten dat zien. Een verdeling naar rato van oppervlakte ligt voor de hand. De bedrijven betalen dan een bedrag per vierkante meter kavel of bedrijfsvloer en de gemeente betaalt een bedrag per vierkante meter openbare ruimte. Het komt ook voor dat bedrijven een vaste jaarlijkse contributie betalen, aangevuld met een bijdrage naar rato van de oppervlakte. Voor de gemeente bestaat de mogelijkheid om budgetten, bijvoorbeeld voor beheer openbare ruimte en openbaar groen over te hevelen naar de parkmanagementorganisatie. De keuze voor een verdeelsleutel hangt onder andere af van de samenstelling van het pakket, de aard van de gevestigde bedrijven en de wensen van de ondernemers en de gemeente.

Naast de financiële inbreng van bedrijven en gemeente kunnen ook andere inkomsten worden verworven, zoals:

- Aanvullende bijdragen van de gemeente, bijvoorbeeld om een hoger ambitieniveau te realiseren.
- Eventueel andere subsidies.
- Fee uit collectieve contracten.
- Overige inkomsten, zoals reclame-inkomsten en inkomsten uit dienstverlening aan derden.

Afwegingskader financiële opzet

Kostenpost	Criteria	Dekkingsmogelijkheden
Voorinvesteringen	Eenmalige kosten ten behoeve van alle	<ul style="list-style-type: none"> • Opslag op de grondexploitatie • Aanvullende bijdrage van de gemeente partijen (kwaliteitsimpuls) • Eventuele subsidies
Overheadkosten	Terugkerende kosten ten behoeve van alle partijen	<ul style="list-style-type: none"> • Vastgestelde jaarlijkse bijdrage van bedrijven en de gemeente, bijvoorbeeld in de vorm van contributie • Fee uit collectieve contracten • Overige commerciële inkomsten, bijvoorbeeld uit reclame

Beheerkosten	Terugkerende kosten ten behoeve van alle partijen	<ul style="list-style-type: none"> • Ledencontributie • Jaarlijkse bijdrage per m² bedrijfsruimte • Budgetoverheveling door de gemeente
Faciliteiten	Terugkerende kosten ten behoeve van afnemers	<ul style="list-style-type: none"> • Doorberekening van werkelijke kosten aan afnemers • Commerciële inkomsten bijvoorbeeld uit leveringen aan derden

Intentieovereenkomst

Het begroten van de kosten en het ontwerpen van een financiële en organisatorische opzet, betekent een belangrijke mijlpaal in de opzet van parkmanagement. Tot nu toe was alles nog min of meer vrijblijvend. Vanaf dit moment worden er kosten gemaakt om de voorgestelde maatregelen fysiek en juridisch mogelijk te maken. Bij een nieuw bedrijventerrein gaat de aard van het parkmanagement vanaf dit moment bovendien een belangrijke rol spelen in de acquisitie van bedrijven.

Wanneer de betrokken partijen het ten principale eens zijn over de inhoud, financiering en organisatie van het parkmanagement, kan de overeenstemming worden bekrachtigd in een intentieovereenkomst. Hiermee krijgen de contouren van de samenwerking, zoals die in de voorgaande stappen is ontstaan, vastere vorm.

Stap 4 Een organisatorische en financiële opzet maken

	Bestaand bedrijventerrein	Nieuw bedrijventerrein
Betrokkenen	Gemeente en gevestigde bedrijven.	Gemeente en projectontwikkelaar.
Taken	Opstellen van een begroting (uitgaven en inkomsten) en ontwerpen van een samenwerkingsvorm.	Opstellen van een begroting (uitgaven en inkomsten) en ontwerpen van een samenwerkingsvorm.
Tijdstip	Tegelijk met het begroten van de kosten voor herstructurering en het opstellen van een opzet voor de grondexploitatie	Tegelijk met het opstellen van een opzet voor de grondexploitatie.
Resultaat	Intentieovereenkomst waarin de gemeente en de gevestigde bedrijven afspraken maken over taken, kosten, financiering en organisatie	Intentieovereenkomst waarin de gemeente en de projectontwikkelaar afspraken maken over taken, kosten, financiering en organisatie.

Reductie en opslag op de grondprijs

Op Flight Forum bij Eindhoven worden gezamenlijke voorzieningen getroffen voor groenonderhoud, beveiliging en verlichting. De kosten hiervoor worden betaald uit een fonds dat wordt gevuld met een opslag op de grondprijs. Het fonds wordt na uitgifte door de ontwikkelaar overgedragen aan de gemeente of aan een derde partij. Vervolgens kan het beheer op commerciële basis verder worden uitgewerkt. Het fonds is in principe groot genoeg dat de revenuen de kosten kunnen dekken. Andere voorzieningen, zoals een kinderdagverblijf of sportvoorzieningen, worden gestimuleerd door een mogelijke reductie op de grondprijs.

Overheveling van gemeentelijke budgetten

Parkmanagement op het bedrijventerrein Steenakker in Breda is haalbaar doordat de gemeente haar budget voor het beheer volledig overdraagt aan de op het terrein georganiseerde bedrijven. Voor de bedrijven geldt geen gedwongen winkelnering. Zij kunnen het beheerbudget dus naar eigen goeddunken inzetten. Maar aan de overheveling zijn uiteraard wel juridisch bindende prestatie-eisen verbonden. Bovenop het beheerbudget stelt de gemeente maximaal 45.378 (f 100.000) per jaar beschikbaar voor extra kwaliteit, onder voorwaarde dat de bedrijven eenzelfde bedrag inleggen. Organisatorisch is de opzet van parkmanagement in tweeën geknipt. Tijdens ontwikkeling wordt het project geleid door de werkgroep terreininrichting. Daarin zitten de politie, een ondernemer en gemeentelijke diensten. Voor de beheerfase is een werkgroep Parkmanagement ingesteld. Daarin zitten de gemeente, ondernemers, een notaris en een ingenieursbureau.

Publiek-private samenwerking in Hengelo

Voor de ontwikkeling van het nieuwe bedrijventerrein Westermaat-Campus is de gemeente Hengelo een publiek-private samenwerking aangegaan met Amstelland Ontwikkeling Vastgoed en Amstelland Ontwikkeling Grondbedrijf. Ook voor het parkmanagement is een publiek-private samenwerking opgericht. Daarin nemen de gemeente, Amstelland Ontwikkeling Vastgoed en de Coöperatie van eigenaren en gebruikers deel. Iedere partij brengt zijn of haar specifieke mogelijkheden, kennis en vaardigheden in. Voor de gemeente is dat de grond, ruimtelijke procedures en vergunningen. Marktpartijen brengen de marktkennis, kennis van parkmanagement, kennis van opstalontwikkeling en risicodragend kapitaal in. Succesfactoren van deze samenwerking zijn helderheid, vertrouwen, transparantie en goede afspraken over verdeling van risico's en winsten.



De gemeente heeft parkmanagement op steenakker benoemd tot pilotproject.

Stap 5 De fysieke consequenties vaststellen

Voor bepaalde onderdelen van parkmanagement is fysiek ruimte nodig om ze te kunnen plaatsen. In deze stap bespreken we die consequenties. Wanneer het gaat om een nieuwe ontwikkeling, moeten de fysieke consequenties in kaart worden gebracht wanneer het stedenbouwkundig plan wordt opgezet. Ook moet worden nagegaan of het gewenste kwaliteitsniveau gevolgen heeft voor segmentering en clustering en of bepaalde bedrijven geweerd zullen worden en andere juist actief geworven. Op bestaande terreinen kan herstructurering mogelijkheden bieden om ruimtevrugnende onderdelen van parkmanagement te realiseren.

Nieuwe en bestaande terreinen

Bij een nieuw terrein kan van meet af aan worden ingespeeld op parkmanagement, door bij de inrichting rekening te houden met zaken als kabels en leidingen, parkeren en voorzieningen. Betrokken partijen zijn doorgaans bereid om vroegtijdig rekening te houden met de vormgeving zodat latere verrassingen worden voorkomen.

Bij een bestaand terrein gaat dat lastiger, omdat de inrichting dan grotendeels vast ligt. Soms staat er een (grootscheepse) herstructurering op de rol met investeringen in de fysieke omgeving, het optimaliseren van het gebruik van de ruimte en het creëren van nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer dat wordt uitgewerkt in een nieuw stedenbouwkundig plan, kunnen in principe dezelfde afwegingen worden gemaakt als bij ontwikkeling van een nieuw terrein.

Ruimte voor nutsvoorzieningen

In de traditionele situatie worden kabels, leidingen en rioleringen bij elke bouwontwikkeling opnieuw aangelegd, waardoor steeds opnieuw de grond open moet. Er kan echter ook worden gekozen voor een voorinvestering zodat nieuwe bedrijven alleen nog maar hoeven aan te takken. Ook is het mogelijk meer dan alleen de traditionele voorzieningen te leveren, zoals warmte, koude en industriewater. Het belang hiervan wordt bijvoorbeeld onderstreept door de ervaringen op het Engelse terrein Magna Park. Daar noemt men het een gemiste kans dat bij de start van het terrein in 1987 geen rekening is gehouden met nutsvoorzieningen en IT-bekabeling. Ook op De Wetering-Noord (Leidsche Rijn Utrecht) is er kritiek dat bekabeling niet in de voorinvesteringen is meegenomen. Nu moet in de loop van de uitgifte telkens grondwerk worden gedaan, waardoor de reeds gevestigde bedrijven in hun bedrijfsvoering worden gestoord. Tot nu toe is het in Nederland nog niet gelukt deze voorinvestering te realiseren, maar er zijn kansen.

Waar staat het hek?

Wanneer groen en parkeren tot het parkmanagement worden gerekend, kan dit ingrijpende consequenties hebben voor het stedenbouwkundige plan van het terrein en voor de verdeling tussen private en openbare ruimten. Ook bij herstructurering van een terrein is het denkbaar dat deelnemende partijen private grond zoals voortuinen en eigen parkeerplaatsen overdragen aan de parkmanagementorganisatie. De bestemming van een deel van het terrein kan daarmee veranderen hetgeen kadastraal moet worden geregeld. Beheer en onderhoud worden vervolgens in collectief verband uitgevoerd. De voordelen daarvan zijn een minder versnipperd ruimtegebruik, één (hoge) kwaliteitsstandaard en minder beheerzorgen voor individuele bedrijven.

Uit de ruimtelijke vertaling van het parkmanagement, volgt hoe de exacte grens tussen publieke en private grond wordt getrokken. Dat heeft consequenties voor de overdracht (al dan niet in erfpacht) en de exploitatie.

Uit de voorbeelden in deze handreiking komen verschillende opties naar voren:

- De gemeente is volledig eigenaar van de openbare ruimte en de bedrijven hebben hun eigen kavel al dan niet in erfpacht (traditionele situatie).
- Infrastructuur en riolering zijn in eigendom van de gemeente, de overige openbare ruimte (groen en water) komt in eigendom van de parkmanagementorganisatie.
- Alle openbare grond (inclusief infrastructuur) komt in eigendom van de parkmanagementorganisatie.
- Alle grond, inclusief de buitenruimte van de private kavels (parkeerruimte en groen) komt in handen van de parkmanagementorganisatie. De bedrijven behouden slechts de werkelijke footprint van de gebouwen.
- Een vijfde mogelijkheid is dat niet alleen de grond, maar ook de gebouwen in handen komt van de parkmanagementorganisatie. Deze variant wordt niet ondersteund door de voorbeelden in deze handreiking, maar is uitgewerkt in een studie van de provincie Noord-Brabant en Novem.

Welk model het meest in aanmerking komt, is afhankelijk van de situatie. Als de openbare ruimte ook door anderen dan de gevestigde bedrijven wordt gebruikt, ligt het voor de hand dat de gemeente eigenaar van de openbare ruimte blijft. De gemeente is namelijk op grond van de Wegenwet verplicht openbare gemeentelijke wegen te onderhouden. In de situatie waar het terrein min of meer afgesloten kan worden, komt de laatste variant, waarbij de parkmanagementorganisatie alle grond in eigendom heeft, in aanmerking.

Ruimte voor extra services

Voor extra services en voorzieningen op het terrein moet in veel gevallen fysiek ruimte worden gereserveerd: horeca, winkels, kinderopvang, een sportcentrum, vergaderruimten, trainingscentra, receptie/administratie, repro,... Ook voor de parkmanagementorganisatie zelf kan ruimte nodig zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een facility point (mogelijk ondersteund door een virtueel facility point). Op een nieuw terrein is het mogelijk hiervoor een centrumgebied in te richten, op loopafstand van de meeste bedrijven. Op een bestaand terrein hangen de mogelijkheden daartoe helemaal van de situatie af.

Segmentering

Het juiste bedrijf op de juiste plaats. Kwaliteit wordt bereikt en duurzaam verankerd, wanneer bedrijven met een vergelijkbaar kwaliteitsprofiel bij elkaar worden geplaatst. Bijvoorbeeld bedrijven die qua uitstraling, milieuprestaties of ruimtegebruik bij elkaar passen. Bedrijven die veel verkeer aantrekken, moeten bij voorkeur dicht bij ontsluitingswegen worden gesitueerd. Door de segmentering helder af te bakenen is een inhoudelijke visie op de toekomstige ontwikkeling van het gebied mogelijk.

Een andere vorm van clustering laat het haven- en industrieterrein Moerdijk zien. Daar worden toeleveranciers en afnemers van grondstoffen, halffabrikaten en reststoffen bij elkaar gebracht. Op de parkmanager rust een zware taak. Hij of zij moet de bedrijfsprocessen kennen en vanuit een helikopterview koppelingen kunnen bewerkstelligen. Omdat bij deze vorm van clustering de wederzijdse afhankelijkheid tussen bedrijven groot wordt, vereist dit bijzonder goede afspraken die op basis van vrijwilligheid worden gemaakt.

Ontwerpeisen

De ruimtelijke vertaling van parkmanagement resulteert uiteindelijk in een set van ontwerp- en inrichtingseisen, die zijn weerslag moet krijgen in de stedenbouwkundige opzet van het bedrijventerrein.

Stap 5 De fysieke consequenties vaststellen

	Bestaand bedrijventerrein	Nieuw bedrijventerrein
Betrokkenen	Gemeente, gevestigde bedrijven en stedenbouwkundige.	Gemeente, projectontwikkelaar en stedenbouwkundige.
Taken	Ruimteclaims voor het parkmanagement inclusief infrastructuur vaststellen en de grens tussen privaat, collectief en publiek eventueel herdefiniëren.	Ruimteclaims voor het parkmanagement inclusief infrastructuur vaststellen en de grens tussen privaat, collectief en publiek vaststellen.
Tijdstip	Tegelijk met het herzien van de stedenbouwkundige opzet.	Tegelijk met het maken van een stedenbouwkundige opzet.
Resultaat	Overzicht van eisen ten aanzien van de nieuwe stedenbouwkundige opzet en de eventuele overdracht van grond.	Overzicht van eisen ten aanzien van de stedenbouwkundige opzet en de overdracht van grond.

Van wie is de straat?

Het bedrijventerrein Flight Forum bij Eindhoven bestaat uit twee soorten van clusters: clusters met bedrijfsbebouwing en clusters met kantoren. Op het bedrijvengedeelte is ervoor gekozen de voorterreinen inclusief de infrastructuur in eigendom van de bedrijven te geven. Daarmee wordt beoogd om de bedrijven optimaal bij inrichting, beheer en onderhoud van de omgeving te betrekken. Op het kantorengedeelte van Flight Forum wordt alleen de footprint van de gebouwen uitgegeven, dat wil zeggen: alleen de grond onder de gebouwen en de bijbehorende parkeerplaatsen. De openbare weg blijft van de gemeente en blijft dus ook in alle opzichten openbaar.

Vrachtauto's hebben voorrang

Magna Park bij Birmingham is, conform het Engelse model, eigendom van één private partij. Dat geldt niet slechts voor de uitgegeven kavels, maar ook voor de infrastructuur. De private partij heeft ook de zorg voor het parkmanagement en gaat daarbij uiterst klantgericht te werk: parkmanagement betekent alle randvoorwaarden regelen zodat de bedrijven optimaal kunnen functioneren. Magna Park is een bedrijventerrein voor transport en logistiek. De wegen op het terrein zijn dus van vitaal belang voor het functioneren van de bedrijven. Dat heeft in eerste instantie de ruimtelijke planning en de infrastructuur van het terrein bepaald.

Op Magna Park hebben vrachtwagens vrij baan. Veel wegen zijn vierbaans en er is bij de inrichting van het terrein goed rekening gehouden met de breedte en de draaicirkels van trucks. Personenauto's mogen niet op de openbare weg parkeren en de parkbeheerder is ervoor verantwoordelijk dat sneeuw tijdig wordt geruimd.

Verkaveling in drie categorieën

Op Campus-Westermaat in Hengelo geldt voor het parkmanagement een verkaveling in drie categorieën. Ten eerste de in volle eigendom te verkopen gronden. Hierbij gaat het om de zogenaamde footprint van gebouwen: grond die direct onder de opstallen met de bijbehorende parkeerplaatsen ligt. Ten tweede de overige gronden binnen het plangebied die tot gemeenschappelijk nut van alle bouwkavels op Campus dienen. Deze worden in mandeligheid uitgegeven. Dat houdt in dat de buitenruimte gemeenschappelijk eigendom is van de afnemers van bouwkavels. Via de regeling van mandeligheid gaan alle rechten en plichten bij verkoop automatisch over op een rechtsoptvolger. Onderhoud en beheer zijn hiermee maximaal geregeld. Ten derde de openbare infrastructuur, die eigendom van de gemeente Hengelo is en blijft.



Magnapark: "Personenauto's mogen niet op de openbare weg parkeren"

Stap 6 De organisatie opbouwen

Parkmanagement krijgt in deze fase een organisatorische uitwerking. De rechten en plichten van de deelnemers worden juridisch verankerd en er wordt een operationele structuur gemaakt waarin het parkmanagement uiteindelijk kan worden gerealiseerd. De voorbeelden in deze handreiking laten telkens een organisatievorm in drie lagen zien: een bestuursniveau, een regieniveau en een uitvoeringsniveau.

Parkmanagement op bestuursniveau

Op bestuursniveau is de verhouding tussen de deelnemende partners geregeld. Hier worden besluiten genomen over kwaliteitsstandaarden, optimalisering van het pakket, vaststelling van de financiële bijdrage, evaluatie van de dienstverlening et cetera. De mate waarin de deelnemende partijen willen kunnen sturen, bepaalt de vormgeving van de organisatie op dit niveau. Interessant is het verschil tussen de situatie in Nederland en situatie die de twee Engelse voorbeelden in deze handreiking weerspiegelen. In de Angelsaksische wereld is het gebruikelijk dat ontwikkeling van een bedrijventerrein geheel in particuliere handen is. De overheid heeft er nauwelijks iets mee te maken. De belangen die met parkmanagement zijn gemoeid, zijn daarvoor eenduidiger te formuleren en de organisatie is transparanter.

In de Nederlandse situatie wordt parkmanagement doorgaans bestuurd door een rechtspersoon met vertegenwoordigers van de bedrijven en de gemeente als eigenaar van de openbare ruimte. De zeggenschap en de inbreng worden verdeeld naar rato van de kavelgrootte of de gehuurde oppervlakte, maar andere verdeel-sleutels zijn ook denkbaar. Er bestaan verschillende rechtsvormen waarin parkmanagement kan worden ondergebracht. Hieronder bespreken we er een aantal. Belangrijke beoordelingspunten daarbij zijn hoe de zeggenschap in de organisatie wordt verdeeld en hoe de verplichte deelname aan het parkmanagement zeker kan worden gesteld.

Vereniging

Een vereniging is een adequate rechtsvorm als het de bedoeling is om de aangesloten bedrijven actief te betrekken en betrokken te houden bij de beleidsvorming. De leden van een vereniging zijn bijvoorbeeld de gevestigde bedrijven en de gemeente. Zij bepalen in de algemene ledenvergadering gezamenlijk het beleid. Ook benoemen zij het bestuur. In de statuten kan een regeling worden opgenomen dat een aantal bestuurders (minder dan de helft) op andere wijze wordt benoemd, bijvoorbeeld door de gemeente. Verder worden de inbreng en de zeggenschap van de leden in een huishoudelijk reglement vastgelegd.

In een vereniging betalen de leden een contributie waarmee de algemene kosten van het parkmanagement worden gedekt. Daarnaast zijn ledencontracten mogelijk waarin wordt bepaald dat de leden bepaalde diensten van de vereniging of van een door de vereniging ingeschakelde of opgerichte onderneming afnemen.

Het lidmaatschap van de vereniging kan via koop-, erfpacht- en huurcontracten verplicht worden gesteld. In geval van een koopovereenkomst zal zeker moeten worden gesteld dat de verplichting van het lidmaatschap voor de toekomst wordt nageleefd. Met een kettingbeding (en een boeteclausule) kan er voor worden gezorgd dat als de koper zijn eigendom doorverkoopt, ook toekomstige gebruikers zich aansluiten. Doet een toekomstige gebruiker dat niet, dan is de verkopende partij daarvoor aansprakelijk. Die zal de boete uiteraard proberen te verhalen op de koper, waardoor een dergelijke aansprakelijkheidsstelling in het algemeen voldoende is. De nieuwe eigenaar kan echter niet rechtstreeks worden gedwongen zich bij de parkmanagementorganisatie aan te sluiten.

Dat kan wel wanneer het lidmaatschap van de parkmanagementorganisatie is gekoppeld aan het onroerend goed. Dan heeft die verplichting zogenoemde zakelijke werking voor alle huidige en toekomstige rechthebbenden. Om die zakelijke werking te realiseren, zijn er in principe drie constructies mogelijk. De eerste is dat de grond niet wordt verkocht, maar in erfpacht wordt uitgegeven. In een erfpacht-overeenkomst kan dan worden bepaald dat alle huidige en toekomstige rechthebbenden van het onroerend goed zich bij de parkmanagementorganisatie aansluiten. Een tweede mogelijkheid is de uitgifte van grond als 'appartement', ofwel de vestiging van een appartementsrecht. De houders van een appartementsrecht zijn dan verplicht lid van een vereniging van appartementseigenaren. De derde mogelijkheid is de vestiging van een erfdienstbaarheid in aanvulling op verkoop van de grond. In een erfdienstbaarheid kan worden bepaald dat de gebruikers van de kavels (de heersende erven) het recht hebben om de gemeentegrond (de dienende erven) te gebruiken. Daar tegenover staan dan verplichtingen zoals het bijdragen in de kosten van parkmanagement. Ook een erfdienstbaarheid heeft zakelijke werking en gaat dus bij overdracht van de grond met het onroerende goed over op de volgende rechthebbende.

Coöperatieve vereniging

In plaats van een gewone vereniging kan worden gekozen voor een coöperatieve vereniging. Een coöperatieve vereniging is meer bedrijfsmatig van opzet. Over de levering van diensten worden zakelijke afspraken met de leden gemaakt en er zijn meer mogelijkheden voor dienstverlening aan derden. Zo kan, anders dan bij een gewone vereniging, de winst onder de leden worden verdeeld. Daar tegenover staat dat de leden aansprakelijk zijn voor eventuele tekorten van de coöperatie voor zover dat niet bij de statuten wordt beperkt of uitgesloten. In de statuten kan worden bepaald dat opzegging van het lidmaatschap alleen mogelijk is bij beëindiging van het bedrijf of overdracht van het terrein. Een kettingbeding of een erfdienstbaarheid kan er voor zorgen dat ook toekomstige gebruikers zich bij de vereniging aansluiten.

De rechtsvorm van de coöperatieve vereniging komt vooral in aanmerking wanneer de vereniging zelf bepaalde beheertaken wil uitvoeren, dus niet alleen coördineert. Het is ook een adequate vorm wanneer ook niet-leden diensten afnemen. Dat zal vaak zo zijn bij bestaande bedrijventerrein. Dus in een situatie waarin niet zeker is dat alle bedrijven zich zullen aansluiten, kan een coöperatieve vereniging een passende rechtsvorm zijn. De vereniging kan dan incidenteel diensten aan derden verlenen en de leden kunnen daarvan profiteren.

Stichting

Een derde optie is een stichting. Een stichting heeft geen winstoogmerk en staat op wat grotere afstand van de gevestigde bedrijven. Er is geen sprake van lidmaatschap. Ook bij een stichting moet, net als bij een vereniging, via de gronduitgifte, kettingbedingen of een erfdienstbaarheid worden geregeld dat de betrokken bedrijven verplicht zijn een minimaal aantal diensten van de stichting af te nemen.

De bij de stichting aangesloten bedrijven zijn niet aansprakelijk voor tekorten, maar zij delen ook niet in de eventuele winst. Het bestuur van de stichting kan, net als bij een vereniging, bestaan uit een al dan niet gekozen vertegenwoordiging van de bedrijven en uit een vertegenwoordiging van de gemeente. Ook de Kamer van Koophandel of een ondernemersvereniging kan in het bestuur worden uitgenodigd. Via de statuten wordt de verhouding tussen de partners in het bestuur vastgelegd.

De stichting is een passende rechtsvorm als de actieve betrokkenheid van de bedrijven bij de beleidsvorming minder belangrijk is.

BV

Ten slotte zou een BV kunnen worden opgericht voor de uitvoering van het parkmanagement, al dan niet onder aansturing van een (coöperatieve) vereniging of een stichting. De BV zal zelf beheertaken uitvoeren of daarvoor derden kunnen inhuren (dat laatste bijvoorbeeld als de BV het beheer van de publieke ruimte tot taak heeft). Ook bij de BV geldt dat de eventuele verplichting om een minimaal aantal diensten af te nemen, aanvullend moet worden geregeld. Net als de stichting, kan een BV een goede rechtsvorm zijn in situaties waarin actieve betrokkenheid van individuele bedrijven bij de beleidsvorming minder belangrijk is.

Hierna wordt samengevat in welke situatie welke rechtsvorm in aanmerking komt. De waarde van deze algemene regels is echter betrekkelijk. In de praktijk blijkt telkens weer dat het om maatwerk gaat en dat alleen de situatie bepaalt wat de 'beste' rechtsvorm kan zijn.

Afwegingskader juridische vorm

Situatie	Adequate rechtsvorm	Kenmerken rechtsvorm
Nieuw terrein. Sterke betrokkenheid van individuele bedrijven gewenst	Vereniging	Leden bepalen en betalen. Lidmaatschap is via contracten verplicht gesteld. Afname van basispakket is verplicht.
Bestaand terrein. Zelf oppakken van beheertaken. Deelname van alle bedrijven staat niet op voorhand vast.	Coöperatieve vereniging	Meer bedrijfsmatig van opzet dan een gewone vereniging. De leden bepalen en betalen. Lidmaatschap is niet verplicht. Ook niet-leden kunnen diensten afnemen.
Nieuw of bestaand terrein. Vooral uitbesteden van beheertaken. Sterke betrokkenheid van bedrijven is niet per se nodig.	Stichting	Bestuur bepaalt het beleid. Samenstelling van het bestuur is in statuten geregeld. Geen winst-oogmerk. Verplichte bijdrage en afname van diensten via contracten geregeld.
Nieuw of bestaand terrein. Sterke betrokkenheid van bedrijven is niet per se nodig. Vooral beheer openbare ruimte.	BV	Commercieel van opzet. Eventuele verplichte bijdrage en afname van diensten is via contracten geregeld.

Parkmanagement op regieniveau

Op het regieniveau is het contact met ondernemers en gemeente, het financieel beheer en de contractering van afnemers en aanbieders geregeld. In de praktijk krijgt het regieniveau fysiek gestalte in de vorm van een facility point en een parkmanager. Zo'n parkmanager is een centraal aanspreekpersoon voor alle partijen; een spin in het web. Hij of zij coördineert de uitvoering en ziet toe op de dienstverlening door derden, waakt over een functionele en representatieve werkomgeving en faciliteert bedrijven. Voor de gemeente is de parkmanager een contactpunt om de relatie met de gevestigde bedrijven te onderhouden. De ervaring op verschillende bedrijventerreinen, zoals het haven- en industrieterrein Moerdijk, leren, dat de parkmanager vanuit een onafhankelijke positie moet kunnen opereren. Niet als verlengstuk van gemeente noch als verlengstuk van de bedrijven. Hij of zij heeft een brugfunctie en kan van daaruit zorgen voor draagvlak bij bedrijven en bij overheden, voor voldoende kritische massa en voor snelheid. De parkmanager moet de bedrijfsprocessen kennen en moet weten hoe de overheid werkt. Een communicatieve en servicegerichte instelling is voor deze functionaris een must.

De uitvoeringsorganisatie

Op uitvoeringsniveau wordt het parkmanagement feitelijk uitgevoerd. In de regel worden hiervoor gespecialiseerde bedrijven ingeschakeld zoals afvalinzamelaars, groenbeheerders, crèches, restauranthouders, vervoersbedrijven enzovoorts. De serviceverlening kan in een rechtstreekse relatie tussen aanbieder en afnemer plaatsvinden. In collectief verband is slechts een beperkt aantal contractuele afspraken nodig, met name om prijs- en schaalvoordelen te kunnen bereiken. De uitvoering van andere collectieve taken, zoals beveiliging en beheer van de openbare ruimte vindt doorgaans plaats onder regie van de parkmanager.

Stap 6 De organisatie opbouwen

	Bestaand bedrijventerrein	Nieuw bedrijventerrein
Betrokkenen	Gemeente, gevestigde bedrijven, en eventueel parkmanagementbedrijf.	Gemeente, projectontwikkelaar en eventueel parmanagementbedrijf.
Taken	Oprichten rechtspersoon, regelen van rechten en plichten en opzetten van een organisatie.	Oprichten rechtspersoon, regelen van rechten en plichten en opzetten van een organisatie.
Tijdstip	Na de ter inzage legging van een ontwerp voor herziening van het bestemmingsplan	Na de ter inzage legging van een ontwerpplanologisch besluit dat de vestiging van bedrijven mogelijk moet maken en als er zicht is op welke bedrijven onder welke voorwaarden worden toegelaten.
Resultaat	De organisatie is operationeel.	De organisatie is operationeel.

Convenant voor afstemming op regieniveau

De aansturing van revitalisering en parkmanagement op het bedrijventerrein De Krogten bij Breda gebeurt door een stuurgroep en een projectgroep. Hierin werken de betrokken partijen op bestuursniveau samen. Daarnaast organiseert Bedrijvenvereniging De Krogten de samenwerking tussen de bedrijven. Deze vereniging is er ook voor netwerkvorming en belangenvertegenwoordiging.

Op regieniveau worden 23 deelgebieden onderscheiden. Per deelgebied kan een uitvoeringsconvenant worden afgesloten tussen bedrijven en de gemeente. Daarin kunnen de verantwoordelijkheden, financiën en de trekkersrol worden vastgelegd. De gemeente houdt haar verantwoordelijkheden voor de openbare ruimte en de bedrijven voor de kavels. De convenanten dienen als kader voor de inrichting van de parkmanagementorganisatie.

De organisatie van parkmanagement op drie niveaus

Op Westermaat-Campus in Hengelo is parkmanagement ondergebracht in de Park Exploitatie Maatschappij PEM Campus BV. Hierin participeren in eerste instantie de gemeente en Amstelland Ontwikkeling Vastgoed en op termijn, in toenemende mate de eigenaren en de huurders op het terrein.

De PEM Campus BV zorgt er voor dat de contracten met de dienstenaanbieders tot stand komen. De eigenaren en gebruikers op Campus sluiten zelf de contracten af; de PEM Campus BV heeft in dit verband een onafhankelijke staffunctie. Het voordeel daarvan is dat wanneer de PEM BV onvoldoende zou presteren, de eigenaren en gebruikers vrij zijn om met een andere parkmanagementorganisatie in zee te gaan. Voorts past het bij de non-profitgedachte van parkmanagement waarvoor hier is gekozen en is bovendien maar eenmaal BTW-afdracht nodig.

Terreinbeheer en contractbeheer

Bij de opzet van parkmanagement op het bedrijventerrein De Krogten bij Breda wordt een onderscheid gemaakt tussen terreinbeheer en contractbeheer. Het idee is om voor het eerste een beheerder voor het hele terrein aan te stellen; iemand met conciërgeachtige taken. De terreinbeheerder is als persoon in dienst van de gemeente of eventueel van een van de ondernemers. Zijn of haar taken zijn onder andere coördinatie van onderhoud van groen en grijs. Het contractbeheer is in een aparte stichting vormgegeven waarin de gezamenlijke projecten zoals afvalmanagement en gezamenlijke inkoop worden beheerd.



En zo komt het eruit te zien.

Stap 7 Contracteren van aanbieders en afnemers

In contracten wordt de uitvoering van parkmanagement geregeld. Het resultaat hiervan is, dat het parkmanagement een feit is: er worden diensten geleverd door facilitaire bedrijven en afgenomen door de gevestigde bedrijven en er staat betaling tegenover.

De inhoud van de contracten

In contracten met de bedrijven worden de volgende afspraken vastgelegd:

- Het basispakket van diensten dat de deelnemers afnemen.
- De verrekening van kosten voor het basispakket (bijvoorbeeld via contributie en/of opslag op de grondprijs).
- De diensten die facultatief worden aangeboden.
- De berekening van kosten voor facultatieve diensten.
- De overdracht van rechten en plichten bij doorverkoop van de grond (kettingbeding).

Parkmanagement bij uitgifte van nieuwe terreinen

Bij een nieuw bedrijventerrein worden contracten getekend door de partij die grond uitgeeft en het bedrijf dat zich op het terrein wil vestigen. De deelname aan parkmanagement wordt via aanvullende voorwaarden in koop-, huur- of erfpachtcontracten, of door het vestigen van een erfdienstbaarheid geregeld. Zo nodig wordt met een kettingbeding bevorderd dat de rechten en plichten bij mutaties overgaan op de volgende huurder of koper.

Het gaat er bij uitgifte van een nieuw terrein overigens niet alleen om, kandidaat-bedrijven te verplichten om aan het parkmanagement deel te nemen; het gaat er evenzeer om bedrijven te selecteren, voor wie het vastgestelde kwaliteitsniveau bedoeld is.

Parkmanagement bij bestaande terreinen

Gaat het om een bestaand terrein, dan worden contracten getekend door het bestuur van de parkmanagementorganisatie en de gevestigde bedrijven. De contracten komen dan op vrijwillige basis tot stand, conform de eerder bereikte overeenstemming over de inhoud van het parkmanagement en verrekening van kosten. Ook hier kan via een kettingbeding worden bepaald, dat bij vertrek de rechten en de plichten ten aanzien van parkmanagement moeten overgaan op het volgende bedrijf.

Inkoopcontracten

Om diensten in te kopen, sluit het bestuur van de parkmanagementorganisatie contracten met leveranciers. Wanneer parkmanagement in z'n geheel wordt uitbesteed, moet een geschikte beheerorganisatie worden geselecteerd op basis van offertes. Daarin kunnen aanbieders aangeven tegen welke kosten zij tegemoet kunnen komen aan prestatie-eisen op het niveau van inrichting (zoals beplanting, trottoirs en belichting) en onderhoud (wijze en omvang van groenbeheer, afvalverwijdering, beveiliging et cetera). Daarnaast zijn diverse contracten denkbaar voor levering van allerlei faciliteiten en diensten voor bedrijven en personeel, zoals die in stap 3 zijn bepaald.

Openbaar aanbesteden?

Als contracten worden afgesloten die mede door de overheid worden gefinancierd, moet worden nagegaan of de te contracteren diensten met toepassing van de Europese richtlijnen openbaar moeten worden aanbesteed. Dat is het geval als de overheid 50 procent of meer van de kosten draagt en de totale kosten van de overheidsopdracht 200.000 of meer bedragen.

Op het bedrijventerrein De Wetering-Noord (Leidsche Rijn Utrecht) is onder andere om die reden via Europese aanbesteding een parkmanagementorganisatie geselecteerd.

De Europese richtlijn bevat een groot aantal procedurevoorschriften. Voordeel van de procedure volgens de richtlijn is dat op een zorgvuldige wijze het financieel meest gunstige resultaat kan worden behaald; nadeel is dat de procedure veel tijd en energie kost.

Stap 7 De organisatie opbouwen

	Bestaand bedrijventerrein	Nieuw bedrijventerrein
Betrokkenen	Parkmanagementorganisatie, gemeente, gevestigde bedrijven en eventueel parkmanagementbedrijf.	Uitgever van de grond, gemeente projectontwikkelaar, nieuwe vestigers en eventueel parkmanagementbedrijf.
Taken	Opstellen en afsluiten van contracten met leveranciers en afnemers (bedrijven).	Opstellen en afsluiten van contracten met leveranciers en afnemers (bedrijven) en selectie van kandidaat-vestigers.
Tijdstip	Bij uitgifte (indien van toepassing) of zodra de samenwerking is bezegeld.	Tegelijk met uitgifte.
Resultaat	Het parkmanagent is ingevoerd.	Het parkmanagent is ingevoerd.

Financieel voordeel door telecombinatie en serviceteam

Op bedrijventerrein De Krogten bij Breda hebben ondernemers een collectief contract gesloten voor het vaste en het mobiele telefoonverkeer. De overeenkomst levert alle bedrijven een financieel voordeel op en voor bedrijven met veel dataverkeer is de overeenkomst extra gunstig. Naarmate meer bedrijven zich bij het collectieve contract aansluiten, worden de voordelen groter. Het bedrijven-serviceteam is een klussenteam dat voor dagelijkse kleine werkzaamheden wordt ingezet. Het gaat daarbij om werkzaamheden waarvoor bedrijven veelal geen contracten of eigen mensen hebben. Aangezien de bedrijven dit team gezamenlijk opzetten, blijven de kosten hiervan beperkt.

Stap 8 Exploiteren en optimaliseren

Als het parkmanagement eenmaal draait, is er geen status quo bereikt. Er kan altijd behoefte zijn om het pakket van diensten te veranderen. Door de kwaliteit, het nut en het rendement van het parkmanagement in de exploitatiefase te volgen, blijft het pakket van diensten voldoen aan de behoeften van de vastgoedeigenaren, de gevestigde bedrijven en de gemeente.

Permanente betrokkenheid

Het is van belang een zo groot mogelijke groep actieve bedrijven permanent bij de uitvoering en organisatie van het parkmanagement te betrekken. Hierdoor blijft het zo noodzakelijke draagvlak in stand. Een structuur die in dit verband vaak voorkomt, ook in de tien voorbeeldprojecten in deze handreiking, is er een met werkgroepen, waarbij het management van bedrijven beslist, maar waar de inhoudelijke specialisten van de verschillende bedrijven enthousiast met elkaar werken aan deelprojecten.

Bestuurs- en ledenvergaderingen

Op gezette tijden worden bestuurs- en ledenvergaderingen gehouden waarin beslissingen op hoofdpunten worden genomen. De uitvoerder van het parkmanagement legt verantwoording af aan de vereniging. De vergadering kan dan besluiten tot veranderingen. In de statuten van de rechtspersoon is de zeggenschap over de uitvoering van het parkmanagement geregeld.

Veranderingen in het takenpakket

Eventuele veranderingen kunnen betrekking hebben op de kosten en op de verdeling van kosten, maar kunnen ook betrekking hebben op de omvang van het takenpakket. In de praktijk is het via deze weg goed mogelijk om een aanvankelijk bescheiden basispakket van verplichte parkmanagementdiensten stap voor stap uit te breiden. Telkens wanneer een zeker niveau met succes is bereikt, zijn de deelnemers vaak bereid om een stapje verder te gaan en weer nieuwe diensten aan het pakket toe te voegen. Uiteraard kan in gezamenlijkheid ook worden besloten om bepaalde diensten af te bouwen. Ook vertrek of toetreding van leden kan aanleiding vormen om het pakket van diensten te herzien.

Stap 8 Exploiteren en optimaliseren

	Bestaand bedrijventerrein	Nieuw bedrijventerrein
Betrokkenen	Leden en bedrijventerrein.	Leden en uitvoeringsorganisatie.
Taken	Evalueren en zo nodig bijstellen.	Evalueren en zo nodig bijstellen.
Tijdstip	Continu tijdens exploitatie.	Continu tijdens exploitatie.
Resultaat	Het parkmanagent blijft aan de wensen van de betrokkenen voldoen.	Het parkmanagent blijft aan de wensen van de betrokkenen voldoen.

Primaat bij toekomstige bedrijven

Op het bedrijventerrein Flight Forum bij Eindhoven wordt parkmanagement voorlopig beperkt tot een basispakket. Dit pakket bestaat uit groenbeheer, beheer van de openbare weg en uitvoering van een collectief verlichtingsplan. Ook is er een beeldkwaliteitplan gemaakt en hanteert de gemeente toelatingscriteria voor gronduitgifte. Daarnaast wordt er bij de uitgifte van terreinen voldoende geld gereserveerd voor het beheer. Hiermee is de kwaliteit van het terrein structureel gewaarborgd. Op welke manier het fonds in de exploitatiefase wordt beheerd en waarmee het parkmanagement dus feitelijk gestalte krijgt, is nog niet bekend. De basis ligt er, maar het initiatief voor het organiseren van aanvullende voorzieningen ligt bij de bedrijven die Flight Forum in de toekomst gaan bevolken.

Voortdurend bijstellen

Onder bedrijven op het bedrijventerrein Milton Park bij Oxford wordt elk jaar een enquête gehouden. De gegevens die dit oplevert, maken het mogelijk om het pakket van parkmanagementdiensten eventueel bij te stellen, zodat het zoveel mogelijk aan blijft sluiten bij de wensen en eisen van de ondernemers. Uit de enquête van 2000 kwam onder meer naar voren dat bedrijven verbeteringen wensen op het gebied van veiligheid, parkeren en infrastructuur. Ook bestond er belangstelling voor een geldautomaat en beter openbaar vervoer. In de enquête wordt ook gevraagd naar diverse bedrijfskarakteristieken en de achtergrond van de werknemers. Ten slotte wordt onderzocht in hoeverre business-to-business activiteiten tussen de bedrijven onderling plaatsvinden. Zo worden bedrijven gestimuleerd in lokale netwerken te participeren.



Richard Shaw (MEPC Milton Park, development manager)

"Parkmanagement zorgt ervoor dat alles geregeld is, zodat het bedrijf zich alleen maar zorgen hoeft te maken over zijn primaire bedrijfsprocessen."

Deel 3.....Case Studies

"Parkmanagement werkt.
Maar voordat het zover is, vindt er heel wat overleg en afstemming plaats. Tien voorbeelden laten zien hoe het proces van invoering van parkmanagement werkt.
Geen theorie meer, maar werkelijkheid."

Westermaat-Campus, Businesspark Hengelo

Campus is een van de vier kwadranten van het bedrijventerrein Westermaat. Dit terrein gelegen aan de noordkant van Hengelo, is volop in ontwikkeling. Uitgifte van het deelgebied Campus gaat in 2002 van start. Het terrein meet 28 hectare en daarvan is circa 20 hectare uitgeefbaar. Uniek aan het gebied is de parkachtige inrichting met 40 procent water en groen. Het park wordt direct bij aanvang volledig aangelegd en onderhouden. Het bebouwingspercentage is slechts 60 procent, maar dankzij een gemiddelde stapelfactor van 1,5 bedraagt het bruto vloeroppervlak toch ongeveer 150.000 m². Campus biedt ruimte aan hoogwaardige, technische bedrijvigheid, aanverwante toelevering, call centers en nieuwe industriële dienstverlening. Er is ruimte voor in totaal 1.800 arbeidsplaatsen.

De opzet van parkmanagement

De gemeente Hengelo heeft het initiatief voor ontwikkeling van Campus genomen en werkt daarin samen met Amstelland Ontwikkeling Vastgoed en Amstelland Ontwikkeling Grondbedrijf. De gemeente en Amstelland dragen beide 50 procent van de risico's. Naar voorbeeld van bedrijvenparken in Engeland en Amerika, heeft de gemeente ervoor gekozen ook hier vanaf het begin parkmanagement in te voeren. De opzet van het parkmanagement kon daardoor al in de opzet van het terrein en in de voorwaarden voor gronduitgifte worden meegenomen.

Voor de realisatie van het parkmanagement is een Parkexploitatie maatschappij opgericht: de PEM Campus BV. Hierin nemen de gemeente, Amstelland Ontwikkeling Vastgoed en op termijn de Coöperatieve vereniging Westermaat Campus U.A. deel, waarin de eigenaren op Westermaat Campus verenigd zijn. De gemeente en Amstelland Ontwikkeling Grondbedrijf zijn de eerste leden van de Coöperatie. Met de ontwikkeling en uitgifte van het terrein zal het aantal leden van de Coöperatie toenemen en zal het belang van de gemeente en Amstelland Ontwikkeling Grondbedrijf naventant afnemen. Tussen de coöperatie en de PEM Campus BV wordt een managementcontract gesloten, waarbij de PEM namens de Coöperatie gedelegeerd opdrachtgever is voor het parkmanagement. De Coöperatie sluit de contracten af met leveranciers. De parkmanager is in dienst van de PEM BV en vervult een onafhankelijke staffunctie naar de Coöperatie.

De inhoud van het parkmanagement

Het aanbod van activiteiten, bestaat uit een basispakket met onderdelen die iedere eigenaar verplicht is af te nemen, en een facultatief deel. Het basispakket bestaat uit:

- Onderhoud en beheer openbare ruimte (verhardingen, groen, water, gebiedsbeveiliging, bebording en infostop)
- Onderhoud en beheer private kavels (groen, verhardingen en bebording voor individuele bedrijven)
- Faciliteiten voor bedrijfsprocessen (collectief afvalmanagement, afvalverwijdering, collectief vervoersmanagement, zo mogelijk collectieve inkoop energie, telecommunicatie en beveiliging)
- Het ontwikkelen van aanvullende diensten door PEM BV

Het aanvullende (facultatieve) pakket kan bestaan uit:

- Onderhoud en beheer bedrijfsgebouwen (gevelreiniging, beveiliging)
- Voorzieningen (horeca, detailhandel, kinderopvang, vergaderfaciliteiten, parkeerplaatsen en andere vervoervoorzieningen)

Kosten en baten

Voor het onderhoud van de openbare ruimte, die eigendom is van de gemeente, levert de gemeente het budget. Het Waterschap levert het budget voor beheer van de watergangen die door het gebied lopen. Voor de overige terreindelen, de private openbare ruimte, wordt ten behoeve van de aanloopverliezen een fonds voor parkmanagement gevormd in de grondexploitatie. Ter dekking van exploitatiekosten betalen eigenaren een bijdrage in de vorm van een jaarlijkse contributie oplopend van 2,70 tot 4,50 (f 6,- tot 10,-) per vierkante meter. Daarnaast zijn er inkomsten uit subsidies, een reclamemast en investeringen door aanbieders.

Een van de belangrijke meerwaarden van parkmanagement op Westermaat Campus is een goed en mooi ingericht bedrijventerrein met een verhouding tussen groen en gebouwen van 4:6. Door het in gezamenlijk eigendom zijn en beheren van de buitenruimte heeft en behoud het terrein een hoogwaardige uitstraling en is er sprake van een meer dan gemiddelde waardestijging van de gronden en het vastgoed. Een groot pakket gemeenschappelijke voorzieningen levert voor de bedrijven zowel kostenvoordelen als gemak waardoor de bedrijven zich kunnen concentreren op hun primaire processen.

Ervaringen en leerpunten

Politieke wil is cruciaal om parkmanagement op te zetten. Maar ook de inzet van private partijen met opstapkennis, dat wil zeggen kennis van gebouwen en de vastgoedmarkt, is een belangrijke factor voor succes. Daarbij moeten de samenwerkende partijen een gelijkwaardige grondpositie hebben, gezamenlijk de risico's dragen en op basis van onderling vertrouwen en transparantie met elkaar samenwerken. Een belangrijk leerpunt in deze case is dat de gemeente en Amstelland Ontwikkeling Vastgoed gezamenlijk het bestemmingsplan hebben gemaakt voor Westermaat Campus. Daardoor zijn vanuit beide partijen, belangrijke onderdelen van het parkmanagement al in het bestemmingsplan opgenomen. Voorbeelden zijn een toelichting op de toekomstige eigendomsstructuur van de gronden op het terrein en de inrichting van het terrein met onder andere de infrastructurele ontsluitingen en voorzieningen en de locaties voor waterberging.

In dit project is uniek dat in één keer het totale terrein bouw- en woonrijp is gemaakt. Dat betekende in het begin hogere kosten, maar ook dat direct al een mooi ingericht terrein is ontstaan, terwijl het terrein op dat moment nog niet volledig was uitgegeven.

Verder heeft dit project geleerd, dat de juridische haalbaarheid van groot belang is; die bepaalt in hoeverre de partijen aan het parkmanagement kunnen worden gebonden. De opzet van het parkmanagement is vergemakkelijkt dankzij een gedetailleerd 'maatwerk-stappenplan' met goed omschreven beslisdocumenten. Het stappenplan geeft aan alle betrokken partijen duidelijkheid over afspraken, over de vorderingen en over de winst die samenwerking oplevert.

Citaten:

P. Jeucken (Amstelland Ontwikkeling Vastgoed): *"Het pakket van maatregelen is zodanig samengesteld, dat ze integraal de kwaliteit verhogen, en alle soorten diensten bestrijken: kwaliteitsgericht, comfortgericht, kostengericht en gebruikersgericht."*

H. Vink (Amstelland Ontwikkeling Vastgoed): *"Tussen de Coöperatie en de PEM BV zal sprake zijn van een managementcontract. Door deze constructie zijn er prikkels voor de PEM om het parkmanagement goed aan te bieden zodat het zichzelf in stand houdt."*

R. Bon (gemeente Hengelo): *"Parkmanagement is voor ons een middel om de geïnvesteerde gelden in een gebied meerwaarde te geven. Door parkmanagement worden gemeenschappelijke zaken en voorzieningen georganiseerd, die oneigenlijk zijn voor de bedrijven in het gebied."*

F. Locher (gemeente Hengelo): *"Uniek in onze samenwerking is de bundeling van de specifieke kennis en vaardigheden van beide samenwerkingspartijen. De gemeente is eigenaar van de grond, verantwoordelijk voor alle RO-procedures en kent het politieke veld. Amstelland heeft kennis van opstalontwikkeling, grondexploitaties en parkmanagement, kent de markt en is slagvaardig. Bijzonder is dus de gelijktijdige gebieds- en opstalontwikkeling."*

Meer informatie bij Amstelland Ontwikkeling Vastgoed BV

Contactpersonen	ir. P.H.M. Jeucken en ir. drs. H.A.Th. Vink
Adres	Edisonbaan 14g, Postbus 632, 3430 AP Nieuwegein
Telefoon	(030) 609 72 22
Telefax	(030) 609 72 78
Internet	www.westermaatcampus.nl



Arie van de Kallen, directeur Amstelland Ontwikkeling vastgoed
"De gemeente en Amstelland dragen beiden 50% van de risico's"

Milton Park, Oxfordshire (UK)

Milton Park is een gemengd bedrijventerrein in de gemeente Oxfordshire, ongeveer 15 km ten zuiden van Oxford. Oorspronkelijk was het terrein in gebruik als opslaglocatie, onder andere voor Defensie. In 1985 is deze functie op het terrein beëindigd en is het terrein aangekocht door MEPC, een beursgenoteerde ontwikkelaar en belegger in vastgoed. MEPC heeft Milton Park herontwikkeld en de bedrijfsgebouwen verhuurd. Veel bestaande opslagloodsen hebben een tweede leven gekregen als bedrijfsruimte en incubator voor starters. Het terrein meet 100 hectare en er zijn 145 bedrijven gevestigd met in totaal 5.750 werknemers.

De opzet van parkmanagement

Het bedrijventerrein en alle gebouwen zijn in eigendom van MEPC en als eigenaar verzorgt MEPC ook het beheer en het onderhoud. De bedrijven, ook de industriële ondernemingen, zijn huurder. Om ook op langere termijn optimale kwaliteit te kunnen leveren, is parkmanagement van levensbelang. Het behoort dan ook tot de kernactiviteiten van MEPC. De bedrijven zijn geen aandeelhouder in de parkmanagementorganisatie, maar worden gezien als klant. Om er achter te komen wat de klanten willen, organiseert MEPC jaarlijks een enquête. De plichten van bedrijven ten aanzien van het parkmanagement zijn vastgelegd in de huurcontracten. Voor de regie heeft MEPC een apart bedrijfsonderdeel Parkmanagement. De daadwerkelijke uitvoering wordt uitbesteed aan lokale uitvoerders. Voor de gevestigde bedrijven is er een parkmanager aanspreekbaar.

De inhoud van het parkmanagement

Het parkmanagement omvat ontwerp terrein, infrastructuur, landschaping van de terreinen en regulering voor parkeren. Daarnaast worden de volgende diensten geleverd:

- beheer en onderhoud groen, oppervlaktewater en infrastructuur
- terreinbeveiliging
- gezamenlijke brandbeveiliging (eigen sprinkler- en detectiesysteem)
- beveiliging van het terrein, inclusief camera's (niet de gebouwen)
- afvalverwijdering
- gezamenlijke inkoop nutsvoorzieningen
- bewegwijzering
- marketing van het terrein
- één-loket service.

Naast dit pakket biedt MEPC een groot aantal optionele diensten aan, die nauwgezet zijn afgestemd op de wensen van bedrijven en hun werknemers. Voorbeelden zijn: een lunchcafé, catering, winkels, een copyshop, een ontwerp bureau, conferentie- en vergaderruimten, een uitzendbureau, fitness/sport, kinderopvang en busdiensten.

Kosten en baten

Voor het basispakket betalen de bedrijven een service charge. Deze is gebaseerd op de gehuurde gebouwoppervlakte (dus niet: de kavelgrootte) en bedraagt € 4,30 (f 9,50) per vierkante meter per jaar. De aanvullende voorzieningen zijn in principe kostendekkend. Wanneer een nieuwe voorziening wordt ontwikkeld, betaalt MEPC in voorkomende gevallen een deel van de startkosten.

De belangrijkste baten zijn dat de kwaliteit van de fysieke omgeving op een hoog niveau blijft. De gevestigde bedrijven kunnen tegen een relatief gering bedrag

rekenen op uitstekende kwaliteit en service. Bedrijven ontlenen met een gerust gevoel een deel van hun identiteit aan het Milton Park en dat wordt ook in de marketing van het terrein betrokken.

Startende ondernemers kunnen op dit terrein terecht voor goedkope bedrijfsruimte. Daardoor ontstaat een voedingsbodem voor een tamelijk hechte economische structuur op het terrein. Wanneer starters uit hun jasje groeien, kunnen ze elders op het terrein meer en duurdere bedrijfsruimte vinden.

Ervaringen en leerpunten

In zekere zin laat Milton Park een eenvoudig model zien, omdat MEPC eigenaar is van zowel het terrein als van alle gebouwen. Als belegger wil MEPC de gebouwen verhuurd zien en het terrein zo goed mogelijk ontwikkelen. Met het oog op een langdurige relatie zijn tevreden ondernemers het belangrijkste wapen. In Nederland is die situatie niet denkbaar omdat gemeenten als eigenaar van de openbare ruimte altijd medebetrokken zijn.

Toch levert Milton Park interessante leerpunten op. In de eerste plaats de klantgerichtheid: MEPC werkt strikt vanuit de behoefte van de klant, ook al hebben die klanten geen directe zeggenschap over de inhoud en de uitvoering van het parkmanagement. Om het aanbod op de vraag af te stemmen is niet gezocht naar een vorm van medezeggenschap, maar zorgt MEPC via marktonderzoek en goede communicatie dat het aanbod op de vraag wordt afgestemd. Voor MEPC is parkmanagement bedoeld om alles tot in de puntjes te regelen, zodat bedrijven zich volledig kunnen richten op de eigen bedrijfsprocessen.

Nog een succesfactor is de actieve betrokkenheid van MEPC bij het wel en wee van de bedrijven. Bedrijven voelen zich daardoor ook betrokken bij het park en ontlenen er zelfs hun identiteit aan. Dat is een enorm winstpunt, want zo ontstaat het gezamenlijke gevoel dat het park ook van goede kwaliteit moet blijven en maken bedrijven gretig gebruik van voorzieningen zoals kinderopvang.

Interessant zijn ook de bijzondere faciliteiten voor startende bedrijven. Bestaande gebouwen bieden voor hen relatief goedkope ruimte. Wanneer het goed gaat met een bedrijf en er is meer ruimte nodig, dan kan het bedrijf elders op het terrein terecht. De relatie tussen MEPC en de klant blijft op die manier behouden. Voor MEPC zou het op korte termijn wellicht lucratief zijn de gebouwen te slopen en te vervangen door duurdere kantoorruimten. Nu blijkt echter dat veel nieuwe aanvragen voor (duurdere) bedrijfsruimte voortkomen uit deze groep van starters. Op deze manier vormen de oude gebouwen dus een schakel in het bedrijfsproces van MEPC.

Citataten:

Richard Shaw (MEPC Milton Park, development manager): "Parkmanagement zorgt ervoor dat alles geregeld is zodat het bedrijf zich alleen maar zorgen hoeft te maken over zijn primaire bedrijfsprocessen."

Edward Green (MEPC Milton Park, surveyor): "Luister naar de ondernemers; beschouw ze als je klant."

Meer informatie bij MEPC Milton Park Limited
Contactpersonen Richard Shaw, Edward Green
Adres 6 Milton Park, Abingdon, Oxfordshire OX14 4RR, England
Telefoon 0044-1235-824104
E-mail rshaw@mepc.co.uk



Bedrijven voelen zich betrokken bij het park en onlenen er zelf hun identiteit aan

Magna Park, Lutterworth (UK)

Magna Park (200 hectare) is een logistiek bedrijventerrein. Het is gerealiseerd op een voormalig terrein van de Royal Air Force bij het plaatsje Lutterworth (25 km ten oosten van Birmingham). Het enorme terrein werd in 1987 aangekocht door belegger en ontwikkelaar Gazeley. Deze private partij zorgt voor ontwikkeling en beheer van het terrein en de accommodaties. De gemeente heeft geen enkele rol gespeeld behalve het vaststellen van het bestemmingsplan en het verlenen van bouwvergunningen. Gazeley is de landlord en verzorgt in feite alle facilitaire diensten die ervoor zorgen dat de gevestigde bedrijven zich volledig kunnen richten op hun primaire processen. Inmiddels is 150 van de 200 hectare uitgegeven aan 26 bedrijven. Er werken 5.500 mensen.

De opzet van parkmanagement

Parkmanagement (of zoals het in de UK heet: on-site management) is vanaf het begin op dit terrein ingevoerd. Voor Gazeley is dat cruciaal voor het succes van het bedrijvenpark: het is een garantie voor kwaliteit. Organisatorisch is het parkmanagement ondergebracht in Magna Park Management Ltd. Alle bedrijven die grond hebben gekocht zijn, naar rato van de gekochte oppervlakte aandeelhouder van deze onderneming. Bij iedere nieuwe uitgifte verkoopt Gazeley dus een portie van zijn aandelen. De gemeente is geen partij omdat die geen eigenaar in het gebied is.

De gevestigde bedrijven kunnen tijdens de aandeelhoudersvergaderingen meepraten over het parkmanagement. Die input is voor Gazeley cruciaal, omdat het de mogelijkheid biedt optimaal in te spelen op de wensen van de bedrijven. Daardoor is Gazeley als 'landlord' in staat de kwaliteit (en daarmee de waarde) van het terrein hoog te houden en om te zorgen dat bedrijven belangstelling voor het terrein houden. Gazeley stemt de dienstverlening zo goed als mogelijk af op de wensen van de bedrijven, zonder de zeggenschap over het terrein uit handen te geven. Er is dus geen sprake van stemrecht over de inhoud van het parkmanagement. Veeleer is er sprake van marktwerking.

Tot het moment van volledige uitgifte neemt Gazeley alle beslissingen over beheer, onderhoud en contributie. Daarna trekt deze partij zich terug. De daadwerkelijke uitvoering van parkmanagementtaken wordt door Magna Park Management Ltd. uitbesteed aan lokale uitvoerders. Als aanspreekpunt voor de bedrijven is er een loket en een parkmanager.

Inhoud van het parkmanagement

Het parkmanagement omvat het ontwerp van het terrein, de infrastructuur en de riolering, landscaping (met een serie regels waaraan bedrijven zich dienen te houden) en regulering voor parkeren. Daarnaast worden de volgende diensten geleverd:

- beheer en onderhoud groen, oppervlaktewater en infrastructuur
- terreinbeveiliging
- gezamenlijke brandbeveiliging (eigen sprinkler- en detectiesysteem)
- afvalverwijdering
- rioleringsstelsel

Optioneel kunnen ook andere services worden verleend, zoals beheer en onderhoud van gebouwen en gebouwbeveiliging.

Nutsvoorzieningen en ICT-infrastructuur zijn niet onder het parkmanagement gebracht. Gazeley heeft daar achteraf spijt van, omdat gezamenlijke inkoop voordelen zou kunnen opleveren.

Kosten en baten

De gevestigde bedrijven betalen een service charge van (omgerekend) 1,70 per vierkante meter per jaar. Daar staat tegenover dat bedrijven geen onroerende-zaakbelasting betalen, omdat van de gemeente ook geen services worden afgenomen. Die afspraak heeft Gazeley destijds met de gemeente gemaakt.

Als eigenaar van het terrein heeft Gazeley direct belang bij behoud van kwaliteit. Voor de bedrijven zijn de baten zowel kwantitatief als kwalitatief. Voor een relatief laag bedrag wordt het beheer en de beveiliging van de fysieke omgeving uitstekend verzorgd. Het gebied ligt er na jaren nog bij als nieuw. Voor de bedrijven is het prettig dat de zorg in handen is van een partij die meedenkt over het optimaliseren van logistiek en transport. Ook de gemeente heeft belang bij de gang van zaken: een private investeerder heeft gezorgd dat bedrijven van naam zich hebben gevestigd en dat er veel werkgelegenheid is ontstaan.

Ervaringen en leerpunten

Door een koppeling van ontwikkeling, uitgifte en beheer in één (private) partij, ontstaat vanzelf een belang voor de uitvoerder om maximale kwaliteit op lange termijn na te streven tegen een zo laag mogelijke prijs. Dat maakt dat het aanbod precies is afgestemd op de behoeften van de bedrijven, met als doel het voor bedrijven gemakkelijk te maken en om hen een representatieve omgeving aan te bieden.

Een gemiste kans is, dat bij de start in 1987 geen nutsvoorzieningen en IT-bekabeling zijn meegenomen in het parkmanagement. Nu is dat nauwelijks meer te herstellen, waardoor gezamenlijke inkoop niet meer tot de mogelijkheden behoort.

De gemeente heeft geen enkele invloed op het ambitieniveau. In de praktijk van Magna Park blijkt dat geen nadeel te zijn. Integendeel. De kwaliteit van het terrein steekt ver uit boven Nederlandse terreinen voor transport en logistiek. Voor Gazeley is parkmanagement een primair bedrijfsproces, en de markt blijkt hier zijn werk te doen.

Leerpunten voor de Nederlandse situatie

Op Magna Park is een koppeling gemaakt tussen gronduitgifte en beheer. Beide worden uitgevoerd door één (private) partij. In Nederland blijft de gemeente vaak de gronduitgifte doen, ook wanneer het beheer is uitbesteed aan een private partij. Hierdoor komt het nogal eens voor dat bouwverkeer hinder oplevert voor zittende bedrijven, dat bedrijven niet weten bij wie ze een klacht moeten indienen en dat de aanleg van nutsvoorzieningen telkens weer voor overlast zorgt. Op Magna Park wordt dat allemaal vanuit één punt gecoördineerd waardoor afstemmingsproblemen worden vermeden.

Minder toepasbaar voor de Nederlandse situatie is het gegeven dat de bedrijven op Magna Park niets met de gemeente te maken hebben. Bouwvergunningen worden verzorgd via Gazeley die contact onderhoudt met de gemeente. Bedrijven op Magna Park betalen geen gemeentelijke belastingen.

Citaten:

Roy Davies (parkmanager Magna Park): *"Luister naar de ondernemers, gedraag je als Facility Manager die er is om het de bedrijven zo gemakkelijk mogelijk te maken en om hen een representatieve omgeving aan te bieden. Stem je aanbod af op de behoeften van de bedrijven."*

Andy Griffiths (director Business Development Gazeley): *"Bedrijven betalen hetzelfde bedrag als normaal aan onderhoud en beheer, maar krijgen er veel meer voor terug."*

Meer informatie bij Gazeley Magna Park

Contactpersoon	Andy Griffiths
Adres	Magna Park, Lutterworth, Leics LE17 4XN, England
Telefoon	0044-1908-838162
E-mail	andy.griffiths@Gazeley.co.uk



Gazeley, de "landlord", zorgt voor ontwikkeling en beheer van het terrein en de accommodatie

Steenakker, Breda

Het bedrijventerrein Steenakker (38 hectare), aan de noordzijde van Breda, is een nieuw terrein. Ook het nieuwe voetbalstadion van NAC is hier gevestigd. Vanaf 2000 wordt het terrein uitgegeven aan naar verwachting 70 bedrijven in de sectoren perifere detailhandel, groothandel, lichte industrie en distributie.

De opzet van parkmanagement

Het initiatief tot parkmanagement is in 1999 genomen nadat het bestemmingsplan was opgesteld en de eerste bedrijven al grond hadden gekocht. Acht nieuwe vestigers hebben toen de projectgroep Steenakker opgezet om in collectief verband de randvoorwaarden voor een aantrekkelijke werkomgeving te creëren. Inmiddels is ook de gemeente aangeschoven in de persoon van de accountmanager Bedrijfsleven. Binnen de projectgroep zijn verschillende werkgroepen opgericht die uitwerking geven aan de gestelde ambities. Daarbij is een scheiding gemaakt tussen de ontwikkelfase (met onder andere de werkgroep terreininrichting) en de beheerfase (met de werkgroep parkmanagement).

Om het parkmanagement ook een juridische basis te geven is een ondernemersvereniging opgericht. Binnen die vereniging wordt het gezamenlijke ambitieniveau vastgesteld. Verder wordt er een beheerstichting opgericht die tot taak heeft het parkmanagement daadwerkelijk te regelen. Op die manier kan worden gewerkt met gescheiden vermogens. De gemeente maakt haar beheerbudget over naar de vereniging en de vereniging sluit die middelen, inclusief eigen inbreng, door naar de stichting. In de vereniging wordt democratisch besloten waarbij de gemeente slechts één stem heeft. In de stichting daarentegen is de gemeente één van de vier partijen (gemeente, twee bedrijven en één onafhankelijke partij). Hierdoor kunnen de bedrijven nooit zonder steun van de gemeente of van de onafhankelijke partij beslissingen nemen. Overigens is de stichting vrij om waar dan ook inkopen te doen. Er is geen gedwongen winkelnering.

De overheid daagt het bedrijfsleven op deze manier uit zich te bewijzen. Het primaat voor de kwaliteit van het bedrijventerrein ligt bij de bedrijven zelf. Voor de gemeente is dit een pilotproject van voorlopig drie jaar. Daarna wordt besloten of het beheer (daarbij gaat het vooral om de openbare ruimte) blijvend wordt overgedragen aan de beheerstichting.

De inhoud van het parkmanagement

Parkmanagement op Steenakker beperkt zich vooralsnog tot beheer. Hoe dat verder wordt ingevuld, is nog onderwerp van discussie. De gemeente zoekt naar mogelijkheden om de inrichting en het beheer zodanig te sturen dat een duurzame kwaliteit wordt bereikt. De gemeente legt daarbij de nadruk op het beheer van de openbare ruimte.

Voor de bedrijven staat veiligheid centraal, wat overigens niet wil zeggen dat zij de openbare ruimte onbelangrijk vinden. De bedrijven hechten sterk aan een kwalitatief hoogwaardige invulling van het groen. Daarbij zou het groen ook ten dienste kunnen staan van het veiligheidsconcept dat de bedrijven nastreven.

Bij de verdere invulling van het parkmanagement wordt een groeimodel gevolgd: eerst het collectieve beheer goed organiseren, om daarna ook andere functies onder het concept te schuiven. Zo zijn er ook mogelijkheden voor een facility point op het terrein en een kinderdagverblijf. Criteria daarbij zijn: kostenreductie, ruimtewinst, imago en milieuwinst.

Kosten en baten

De leden van de ondernemersvereniging betalen een jaarlijkse contributie die waarschijnlijk zal bestaan uit een vast gedeelte en een gedeelte naar rato van de kavelgrootte. Bij gronduitgifte is bepaald, dat kopers verplicht lid worden van de vereniging. De gemeente draagt de budgetten voor het beheer van de openbare ruimte over aan de beheerstichting. De stichting kan die budgetten naar eigen goeddunken inzetten. Daarbij zijn uiteraard wel (juridisch bindende) prestatieafspraken gemaakt over de kwaliteit van de uitvoering. Deze zijn onder andere gebaseerd op een met de ondernemers opgesteld gebiedsplan en vastgelegd in een beheerovereenkomst tussen gemeente en de bedrijvenvereniging.

Boven deze bedragen stelt de gemeente voor drie jaar maximaal € 45.378 (f 100.000) per jaar beschikbaar voor additioneel beheer en extra kwaliteit, op voorwaarde dat de bedrijven hetzelfde bedrag inleggen. Door samenwerking en gedeelde investeringen kan een hoogwaardige kwaliteit tot stand komen.

Leerpunten en ervaringen

De actieve betrokkenheid van de bedrijven en het feit dat zij de initiatiefnemers zijn, is opmerkelijk, vooral omdat het hier een nieuw bedrijventerrein betreft. Toch is ook hier het draagvlak niet zonder meer gegarandeerd. Wanneer slechts een beperkt aantal bedrijven iets wil, legt dat minder gewicht in de schaal dan wanneer alle betrokkenen een collectief plan voorleggen aan de gemeente. En doordat het initiatief voor parkmanagement pas is genomen nadat een aantal bedrijven al grond hadden gekocht, is participatie niet meer af te dwingen. Een belangrijke les van Steenakker is daarom: begin op tijd. Bovendien hadden bij een eerdere start ook toekomstige gemeenschappelijke voorzieningen zoals een parkeerterrein, een facility point en/of een collectief beveiligingsplan, gerealiseerd kunnen worden. De verdere ontwikkeling van het parkmanagement wordt evenredig gedragen door de gemeente en de bedrijven. Beide partijen hebben zich daaraan gecommitteerd, ook financieel. Een struikelblok kan echter nog zijn, dat de ambities van de betrokken partijen niet helemaal samenvallen. De bedrijven leggen meer nadruk op beveiliging terwijl het de gemeente vooral om de kwaliteit van de openbare ruimte te doen is.

Citaten:

ir. P.D. Schuitmaker (projectcoördinator Steenakker): *"We willen volgens een groeimodel te werk gaan. Eerst het beheer goed organiseren en daarna ook andere functies onder het concept schuiven."*

G. van Liefland (gemeente Breda): *"De gemeente heeft parkmanagement op Steenakker benoemd als pilotproject. Belangrijke leerervaring die dit moet opleveren is hoe het best kan worden samengewerkt tussen overheid en bedrijfsleven, zodanig dat bedrijven zich medeverantwoordelijk achten voor de kwaliteit van de openbare ruimte."*

Meer informatie bij Gemeente Breda, dienst Ruimtelijke Ontwikkeling, Milieu en Economische Zaken (RME), afdeling Economische Zaken

Contactpersoon	De heer Guido van Liefland, accountmanager bedrijfsleven
Adres	Stadskantoor, Claudius Prinsenlaan 10, Postbus 3920, 4800 DX Breda
Telefoon	(076) 529 37 56
Telefax	(076) 529 36 46
E-mail	gpm.van.liefland@breda.nl

Of bij	BBO&F
Contactpersoon	ir. Peter D. Schuitmaker MBA
Adres	Smederijstraat 2, Postbus 3196, 4800 DD Breda
Telefoon	(076) 522 23 47
Telefax	(076) 522 23 48
E-mail	info@bboenf.nl
Internet	www.bboenf.nl



Bedrijven hebben het initiatief genomen tot parkmanagement

De Wetering-Noord, Leidsche Rijn Utrecht

Het bedrijventerrein De Wetering-Noord (29 hectare) vormt de eerste fase van het nieuwe bedrijventerrein De Wetering, gelegen in de noordelijke punt van Leidsche Rijn Utrecht aan de westzijde van de A2. In 2000 is de gronduitgifte gestart en inmiddels is het terrein vrijwel helemaal uitgegeven. De Wetering-Noord is een gemengd bedrijventerrein met bedrijven in de sectoren distributie, logistiek, groothandel, kennisintensieve industrie en medisch-farmaceutische industrie.

De opzet van parkmanagement

Het Projectbureau Leidsche Rijn van de gemeente Utrecht heeft in 1997 het initiatief genomen om op alle werklocaties in Leidsche Rijn, waaronder op De Wetering-Noord, parkmanagement in te voeren. Het doel is een hoogwaardige inrichting, een duurzame ontwikkeling en goed beheer. Het gemeentelijke projectbureau heeft het initiatief grotendeels zelf uitgewerkt in het ontwerp van het terrein en in een erfpachtconstructie. In samenwerking met potentiële bedrijven heeft de gemeente een beheerorganisatie geselecteerd en een basispakket van parkmanagementmaatregelen met bijbehorende prestatie-eisen vastgesteld. Gezien het publieke bedrag dat met het contract was gemoeid, en om alles tot in de puntjes te regelen, heeft de gemeente gekozen voor Europese aanbesteding. Als beheerorganisatie is Grontmij voor vijf jaar gecontracteerd.

Bij de uitgifte van de eerste kavels heeft de gemeente een Vereniging Parkmanagement opgericht die verantwoordelijk is voor het parkmanagement. Het lidmaatschap hiervan is gekoppeld aan de afname van grond. Bij ondertekening van erfpachtcontracten verplichten ondernemers zich dus tot afname en betaling van het basispakket. In de vereniging heeft ieder bedrijf één stem en in verband met de openbare ruimte is de gemeente Utrecht adviserend lid.

De daadwerkelijke uitvoering ligt bij Grontmij die op haar beurt uitvoeringsafspraken maakt met lokale onderaannemers. Het parkmanagement is in het voorjaar van 2001 in werking getreden.

De inhoud van het parkmanagement

De gemeente heeft het initiatief grotendeels in handen gehouden en was verantwoordelijk voor het ontwerp van het terrein en de infrastructuur, en voor een inrichtingsplan (met inrichtingseisen voor de kavels). Het basispakket, dat voor alle gevestigde bedrijven verplicht is, omvat:

- beheer en onderhoud groen en infrastructuur van zowel de openbare ruimte als de private kavels
- beveiliging van het terrein
- bewegwijzering
- één-loket service

Additioneel aan het basispakket (in aparte contracten met de ondernemers):

- afvalverwijdering
- vervoersmanagement

Voor het terrein is een parkmanager aangesteld. Deze is in dienst van de beheerorganisatie (Grontmij) en fungeert als aanspreekpersoon voor de bedrijven.

Kosten en baten

De ondernemers die grond in erfpacht hebben betalen een jaarlijkse servicevergoeding aan de vereniging. Ondernemers betalen € 2,25 (f 5,-) per vierkante meter, exclusief rechtstreeks te betalen kosten voor afvalverwijdering. De gemeente betaalt € 1,35 (f 3,-) per vierkante meter openbare ruimte. Daarnaast draagt de gemeente naar rato van oppervlakte bij aan de bewegwijzering en het management. De bijdrage van de gemeente is lager, omdat terreinbeveiliging en vervoermanagement niet op de openbare ruimte van toepassing zijn. De Grontmij heeft als uitvoerder een contract met de vereniging. De hoogte van de servicevergoeding is door Grontmij in haar aanbieding vastgesteld, zij het binnen een vooraf opgegeven bandbreedte. Het bedrijfsrisico ligt bij Grontmij, evenals eventuele winst. Het is aan Grontmij om contracten met onderaannemers te sluiten.

De baten zijn vooralsnog slechts indicatief aan te geven. De verwachting is dat dankzij parkmanagement de kwaliteit van het openbare gebied en van de private kavels op een hoog niveau blijft. Bedrijven hebben daarbij de kans om actief mee te denken en te beslissen over hun omgeving zonder daar zelf inspanningen voor te leveren. Ondernemers hebben er vertrouwen in dat ze meer waar voor hun geld krijgen dan op andere bedrijventerreinen. Dat vertrouwen wordt gestaafd doordat er duidelijke uitvoeringsafspraken liggen.

Leerpunten en ervaringen

De gemeente heeft lange tijd alle touwtjes in handen gehouden. Ondernemers en de beheerorganisatie zijn niet betrokken geweest bij de vormgeving van het gebied en de aanleg van infrastructuur en nutsvoorzieningen. Pas over de invulling van het basispakket en de selectie van de beheerorganisatie is overleg geweest met een aantal potentiële bedrijven op het terrein. Het laat betrekken van bedrijven betekent een zeker risico. Het kostte daardoor veel overtuigingskracht om draagvlak te creëren. Nu is dat enthousiasme wel aanwezig, maar dat ging niet vanzelf.

Het basispakket blijkt aan te sluiten bij de behoeften van gemeente en bedrijven, ook al is er op onderdelen kritiek. Zo vindt de beheerorganisatie de inrichtingseisen voor de private kavels iets te gedetailleerd. Deze voorkomen weliswaar diversiteit in kwaliteit, maar regels over hoe hoog het gras mag zijn en hoe ver de struiken uit elkaar moeten komen te staan, gaan voor velen te ver. Vervoersmanagement komt onvoldoende uit de verf. Dat komt doordat De Wetering-Noord een c-locatie is, met nauwelijks alternatieven voor de werknemers die met de auto komen.

Gronduitgifte en beheer zijn op de Wetering-Noord van elkaar gescheiden, net als op de meeste andere bedrijventerreinen in Nederland. Volgens de beheerorganisatie zou een betere afstemming kunnen plaatsvinden wanneer beheer en uitgifte vanuit één punt zou worden georganiseerd. Bedrijven hebben er bijvoorbeeld kritiek op dat er geen voorinvesteringen zijn gedaan in infrastructuur en nutsvoorzieningen. Hierdoor worden vroege vestigers gehinderd door bedrijven die later komen: de aanleg van infrastructuur en bekabeling veroorzaakt bij ieder uitgegeven kavel opnieuw hinder. Deze problemen waren misschien voorkomen als er in een eerder stadium contact was tussen (potentiële) vestigers, de beheerorganisatie en de gemeente.

De opzet van de organisatie met een vereniging waarin de gemeente één van de leden is, wordt op De Wetering-Noord positief ervaren. Dat geldt ook voor het stellen van duidelijke prestatie-eisen aan de beheerorganisatie. Voor de gevestigde ondernemers levert het een duidelijke meerwaarde op.

Citaties:

Nora Hugenholtz en Frederieke van Doorn (projectbureau Leidsche Rijn Utrecht): *"Het inrichtingsplan onder leiding van een landschapsarchitect is voor ons een succesfactor. Het vooraf opstellen van inrichtingseisen voorkomt een grote diversiteit in kwaliteit."*

Erik de Rijk (Grontmij): *"De gemeente heeft veel te lang alles in eigen hand willen houden. De gemeente wil geen zorg hebben, maar toch sturing houden. Het was verstandig geweest veel eerder een beheerorganisatie bij het proces te betrekken. Een volledige private ontwikkeling is volgens mij het beste. Het model zou dan kunnen zijn: gemeentelijk eisenpakket ten aanzien van kwaliteit, private ontwikkeling en beheer."*

Johan Leferink (Vereniging Parkmanagement De Wetering): *"Wat bedrijven moeten betalen aan de beheerorganisatie is redelijk. Je krijgt er behoorlijk veel voor terug en het is belangrijk dat je van de zorg af bent. Anders moet je als ondernemer overal zelf verantwoordelijk voor zijn. Vergelijk het eens met het bestaande terrein Lage Weide. Dat is een voorbeeld van hoe het niet moet."*

Meer informatie bij Projectbureau Leidsche Rijn Utrecht

Contactpersonen	Nora Hugenholtz, Frederieke van Doorn
Adres	Postbus 8613, 3503 RP Utrecht
Telefoon	(030) 286 47 99
E-mail	N.Hugenholtz@Utrecht.nl; F.van.Doorn@Utrecht.nl

Of bij Vereniging Parkmanagement De Wetering

Contactpersoon	Johan Leferink (voorzitter, Sels Advies en Secretariaat),
Adres	Avenue Concordia 103, 3062 LE Rotterdam
Telefoon	(010) 214 18 17

Of bij Beheerorganisatie Parkmanagement De Wetering

Contactpersoon	Erik de Rijk (Grontmij)
Adres	Postbus 190, 2740 AD Waddinxveen
Telefoon	(0182) 62 55 00

Haven- en industrieterrein Moerdijk

Het haven- en industrieterrein Moerdijk is eind jaren '60 aangelegd als zeehaven en locatie voor onder andere Shell Nederland Chemie. De petrochemische industrie is nog altijd de belangrijkste sector in het gebied, maar het aantal vestigingen in de sfeer van havengerelateerde bedrijvigheid, milieu en logistieke dienstverlening neemt de laatste jaren toe. Momenteel zijn op dit terrein (bruto 2.600 hectare, uitgeefbaar 1.185 hectare) meer 325 bedrijven gevestigd.

De opzet van parkmanagement

Voor het haven- en industrieterrein Moerdijk bestaat een Gemeenschappelijke Regeling Havenschap Moerdijk waarin de provincie Noord-Brabant en de gemeenten Breda, Drimmelen en Moerdijk deelnemen. Gezien de sterke ontwikkeling van de havenfunctie heeft het bestuur van de gemeenschappelijke regeling in 1999 het initiatief genomen tot oprichting van de NV Haven van Moerdijk. Deze NV biedt de mogelijkheid om activiteiten ten dienste van het openbaar lichaam en de haven uit te voeren, waaronder parkmanagement.

De initiatiefnemers willen vanuit verschillende disciplines meerwaarde scheppen en behouden. Daarbij gaat het om ontwikkeling, aanleg, inrichting, exploitatie en beheer, en om de wisselwerking daar tussen. De centrale doelstelling is het maatschappelijk rendement van het terrein te vergroten. Dat is het maatgevende motief bij alle activiteiten die worden ontplooid.

Om die ambitie concreet in te vullen, worden de bedrijfsprocessen van de gevestigde en te vestigen bedrijven als uitgangspunt genomen. Op die manier ervaren bedrijven de meeste betrokkenheid. Op basis van bedrijfsprocessen kan worden gekeken naar de meest gunstige locatie voor een te vestigen bedrijf in relatie tot de bedrijven die er al zitten. Aan de andere kant bieden de productieprocessen van bedrijven een ingang om te kijken naar mogelijkheden voor hergebruik van reststoffen. Zo bleek tijdens een zogenoemde reststoffenbeurs in december 2000 dat één van de gevestigde bedrijven wekelijks een grote hoeveelheid kartonnen dozen als bedrijfsafval laat afvoeren, terwijl een ander bedrijf dozen inkoop om producten in te verpakken. Samenwerking kan dan tot besparing leiden.

Behalve het procesgerelateerde vestigingsbeleid worden in het kader van parkmanagement collectieve diensten en beheertaken ontwikkeld. De betrokkenheid van de gevestigde bedrijven bij deze vorm van parkmanagement is vanzelfsprekend groot. Bedrijven die zich nieuw op het terrein vestigen worden via vestigingsvoorwaarden verplicht aan het parkmanagement deel te nemen. Voor het clusteren van bedrijven die voor elkaar meerwaarde (kunnen) hebben, ook op de langere termijn, is dat immers cruciaal. Er wordt een parkmanager aangesteld om het samenstel van activiteiten blijvend te ontwikkelen en te beheren. Deze moet onafhankelijk kunnen werken, zowel ten opzichte van de gevestigde bedrijven als ten opzichte van overheden en andere partijen.

De inhoud van het parkmanagement

Voor het Havenschap Moerdijk is parkmanagement meer dan alleen beheer en onderhoud. De thema's die in dit kader zijn of worden uitgewerkt betreffen:

- milieu en veiligheid
- procesgericht vestigingsmanagement
- beheer en onderhoud van de buitenruimte
- stimuleren van samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en overheden rond logistiek, beveiliging, reststoffenmanagement en dergelijke
- kostenverdeling en inkomstenwerving
- promotie en acquisitie
- innovatie

Kosten en baten

De belangrijkste inkomstenbron voor de Gemeenschappelijke Regeling Havenschap Moerdijk wordt gevormd door de havengelden en inkomsten uit grondverkoop. OZB-inkomsten zijn er voor het Havenschap niet, die vloeien naar de grondgemeenten toe. Een verdere financieringsopzet, die ook op draagvlak bij de gevestigde bedrijven kan rekenen, is nog in ontwikkeling. Het parkmanagement op Moerdijk begint bij de bedrijfsinterne (primaire) processen. Voor het bedrijfsleven zijn de hogere efficiëntie en effectiviteit op basis synergie dan ook de belangrijkste baten. Daarnaast is de meerwaarde die het parkmanagement aan het bedrijventerrein als geheel geeft, uiteraard een belangrijke bate.

Ervaringen en leerpunten

Transparantie is een belangrijke succesfactor bij de invoering van parkmanagement in deze situatie. Dat vertaalt zich in optimale communicatie met bedrijven, vasthouden aan geaccepteerde normen (ondergrens vaststellen) en evenwichtige samenwerking tussen de partijen. Om draagvlak te creëren zijn doorbraakprojecten nodig die op korte termijn een zichtbaar en communiceerbaar resultaat opleveren. Een centrale vraag is daarbij waar gezamenlijke belangen liggen. Dat is geen eenmalige zoektocht, maar een vraag van permanente aandacht. Goede monitoring kan daarbij een katalysator zijn voor weer nieuwe projecten.

Verder laat dit project zien, dat het belangrijk is als de parkmanager vanuit een onafhankelijke positie opereert. Hij heeft een brugfunctie en kan van daaruit zorgen voor draagvlak bij bedrijven en bij overheden, voor voldoende kritische massa en voor snelheid. Hij moet in de vingers hebben welke activiteiten en processen op het terrein plaatsvinden, zodat hij bedrijven met elkaar in contact kan brengen, indien ze mogelijkwijze iets voor elkaar kunnen betekenen.

Citaten:

E.H. (Ed) van Ligten (managing director NV Haven van Moerdijk): *"Mijn belangrijkste tip: 'Houd het simpel!'."*

R.E. Verhulst (Site Manager/Harbourmaster Havenschap Moerdijk): *"De functie van parkmanager is in de praktijk ontstaan. Dat is ook goed. De parkmanager moet zichtbaar zijn. Hij moet als een oliespuit ontwikkelingen op gang brengen."*

Meer informatie bij NV Haven van Moerdijk

Contactpersoon	De heer J.G.J.M. (Sjaak) Vaes MPM
Adres	Plaza 3, Havennummer 001, Postbus 17, 4780 AA Moerdijk
Telefoon	(0168) 33 00 55
Telefax	(0168) 33 00 44
E-mail	sv@nvhavenmoerdijk.nl



J.G.J.M. (Sjaak) Vaes MPM (Manager Overheden NV Haven van Moerdijk):

"Er is er geen universele blauwdruk voor parkmanagement. Je kunt veel goede ideeën ontwikkelen, maar het gaat erom dat je die afstemt op wat de bedrijven zelf willen."

De Krogten, Breda

Bedrijventerrein De Krogten (170 hectare netto) ligt in een punt in het noordelijke deel van Breda. Het is een nogal verouderd terrein met veel industrie en groothandel. Er zijn ongeveer 160 bedrijven gevestigd met in totaal 6.000 werknemers. In 1993 is het initiatief genomen om het terrein te vernieuwen om daarmee de economische waarde van het gebied veilig te stellen. Inmiddels is de duurzame vernieuwing van De Krogten in volle gang.

De opzet van parkmanagement

Om de betrokkenheid van bedrijven bij de revitalisering te organiseren is in 1993 de Bedrijvenvereniging De Krogten opgericht. Na een periode waarin de revitalisering van De Krogten moeizaam van de grond kwam is in 1997 een intentieverklaring getekend door de bedrijvenvereniging, de gemeente, de Kamer van Koophandel en de provincie. Daarin zijn afspraken gemaakt over het verbeteren van de infrastructuur, het uitwisselen van kennis, het benutten van schaalvoordelen en het afstemmen van allerlei plannen. Het initiatief voor parkmanagement is op deze manier de facto genomen. Parkmanagement (ook al werd dat niet zo genoemd) werd aldus het instrument om de beeldkwaliteit en de economische kwaliteit van het terrein te verbeteren. Inmiddels is een groot aantal resultaten bereikt, zoals collectief afvalmanagement, een serviceteam bedrijven, reconstructie van wegen, een gescheiden rioolsysteem en verbetering van bewegwijzering.

In 2000 is een nieuwe stap gezet door het opstellen van een visie met een bijbehorend organisatie-model. In de visie is uitgesproken dat de partijen naar een betere benutting van het terrein streven en dat er een relatie wordt gelegd met de Spoorzone rond het station en andere bedrijventerreinen in de regio. In het organisatie-model is onder andere een Stichting Contractbeheer voorzien, die collectieve inkoopovereenkomsten voor bijvoorbeeld energie en afval zal behartigen. Daarnaast is het terrein opgedeeld in 23 deelgebieden, voor enkele daarvan worden nu convenanten voorbereid waarin afspraken worden gemaakt over onder andere inrichting en beheer en taakverdeling tussen de bedrijven en de gemeente. Er vindt nu nog discussie plaats tussen de betrokken partijen over de precieze vormgeving van de organisatie. Vooral de rol van de parkmanager moet nog verder worden ingevuld. Momenteel is er op De Krogten een parkmanager ad interim werkzaam. Hij houdt zich niet alleen bezig met het beheer van het terrein; zijn taak ligt breder. Ook zaken als kwaliteitsbewaking en het verzorgen van de afstemming tussen verschillende plannen (binnen proces van revitalisering) behoren ertoe. Hoe de precieze rol van de parkmanager er in de toekomst uit komt te zien is door de betrokken partijen nog niet bepaald.

De inhoud van het parkmanagement

Het organisatie-model gaat uit van taken voor het collectieve belang en taken voor het individuele belang. Collectieve taken zijn bijvoorbeeld gezamenlijk terreinbeheer, contractbeheer en netwerkvorming (via de vereniging). Taken van individueel belang die via het parkmanagement worden geregeld, zijn onder andere gezamenlijke contracten voor afval, energie en telefonie.

Kosten en baten

Tot nu toe zijn de kosten voor de invoering van het parkmanagement slechts voor een beperkt deel gedragen door de bedrijven zelf. Via de vereniging betalen zij een contributie van € 181,50 (f 400) per jaar. Een substantieel deel van de kosten is door de gemeente gedragen. Daarnaast heeft de provincie bijgedragen. Ten slotte zijn er in verband met de pilotstatus van het project diverse subsidies verworven (waaronder StifRea, Konver en de EZ-stimuleringsregeling voor duurzame bedrijventerreinen).

Voor de langere termijn is het de bedoeling om aan de bedrijven een contributie te vragen. Ook kan een deel van de winsten uit gezamenlijke contracten voor de financiering van de Stichting Contractbeheer worden aangewend. De financiering van de aanpak van de deelgebieden moet uit de deelgebieden zelf komen.

Dankzij parkmanagement is de noodzakelijke betrokkenheid van de bedrijven bij de revitalisering gewaarborgd waardoor deze tot een succes is geworden. Voor de bedrijven levert het parkmanagement voordeel op doordat zij rechtstreeks invloed hebben op de ontwikkelingen op De Krogten. Bedrijven hebben meer te zeggen over hun directe werkomgeving. Er wordt rechtstreeks met omliggende bedrijven gesproken over mogelijke ontwikkelingen en het beheer gebouw en ruimte. De bedrijven hebben bovendien financieel voordeel door de kortingen die zijn bedongen in de gemeenschappelijke contracten voor bijvoorbeeld afval en telefonie.

Ervaringen en leerpunten

De aanleiding voor de opzet van parkmanagement op De Krogten lag in de moeizame start van het revitaliseringsproces. In de afgelopen jaren is daaruit een zeer positieve grondhouding ontstaan. Het voordeel voor de bedrijven is helder geworden, de subsidies hebben stimulerend gewerkt en via kleine successen en concrete projecten is het draagvlak verder vergroot. Het enthousiasme van individuele projecttrekkers deed de rest.

Om parkmanagement ook op langere termijn te verankeren, is het essentieel om de gezamenlijke belangen van bedrijven en overheid in het oog te houden. Wanneer het parkmanagement zich zou beperken tot belangenbehartiging van bedrijven, dan is er voor de gemeente geen rol meer weggelegd. Een integrale visie, waar alle partijen zich in kunnen vinden, biedt een uitstekende basis om de synergie en de samenhang te managen.

Citaten

Wim Snijder (terreinmanager De Krogten): *"Via de bedrijvenvereniging hebben de bedrijven een veel actievere rol gekregen bij de revitalisering. Zij bepalen mede de agenda. Dat heeft geresulteerd in een nieuw ambitieniveau en in een intentieovereenkomst."*

C. Budding (gemeente Breda): *"Het gaat er bij parkmanagement om dat gemeenschappelijke belangen worden behartigd. Als het alleen om belangenbehartiging van de bedrijven gaat, dan is dat een zaak van de bedrijven zelf. Ook de financiering wordt dan een punt van discussie. De gemeente kan nu eenmaal niet betalen voor belangenbehartiging. Het moet dus primair gaan om de uitvoering van collectieve taken."*

Meer informatie bij: Bureau Milieu & Werk
 Contactpersoon: W. Snijder
 Telefoon: 013 543 4400
 Telefax: 013 544 3102
 E-mail: w.snijder@bureaumw.com

Of bij: Bedrijvenvereniging de Krogten
 Contactpersoon: dhr. M. Pfaff
 Telefoon: 076 5306700
 Telefax: 076 530 6732
 E-mail: M.Pfaf@Kortewegbouw.nl

Of bij: Gemeente Breda, dienst RO, Milieu en EZ
 Contactpersoon: dhr. C. Budding
 Telefoon: 076 5293759
 Telefax: 076 5293646
 E-mail: c.budding@breda.nl



De heer Snijder (parkmanager ad interim) en de heer Pfaff (voorzitter bedrijvenvereniging de Krogten) buigen zich over een situatieschets van het bedrijventerrein.

Flight Forum, Eindhoven

Flight Forum maakt deel uit van de nieuwbouwlocatie Meerhoven aan de westkant van Eindhoven. Het gaat om een bedrijventerrein vlakbij Eindhoven Airport. Het terrein meet 65 hectare en daarvan is 30 hectare uitgeefbaar. De ontwikkeling vindt plaats onder regie van de CV Flight Forum. Hierin werken de gemeente Eindhoven en Schiphol Real Estate samen. Er is ruimte voor 175.000 m² bedrijfsruimte en 90.000 m² bvo kantoorruimte in verschillende clusters. De ruimte wordt uitgegeven aan bedrijven die luchtvaartgebonden en/of internationaal georiënteerd zijn. In 2000 is met de uitgifte van het terrein begonnen.

De opzet van parkmanagement

Flight Forum bestaat uit enkele bedrijfsclusters en een gedeelte met uitsluitend kantoren. Voor het gehele terrein is een hoogwaardig stedenbouwkundig plan opgesteld. Een belangrijke kenmerk van dat plan is, dat bebouwing zoveel mogelijk wordt geconcentreerd (bebouwing tot aan de rooilijn), waardoor er veel ruimte overblijft voor collectief groen. Dit waarborgt voor een belangrijk deel de kwaliteit van het terrein. Verder worden bouwplannen bij uitgifte van het terrein door de stedenbouwkundige getoetst aan het beeldkwaliteitplan. Daarna wordt advies aan de gemeentelijke Welstandscommissie uitgebracht.

De behoefte aan parkmanagement is vooral ingegeven door het besef dat een hoge initiële kwaliteit alleen zijn waarde behoudt als er ook sprake is van een goede beheerorganisatie. Het parkmanagement betreft daarmee alleen de noodzakelijke collectieve zaken zoals beveiliging, groenvoorziening en onderhoud. Voor andere diensten en faciliteiten wordt ervan uitgegaan dat de bedrijven zelf bepalen waar behoefte aan is. Voorlopig is de CV Flight Forum rechtstreeks verantwoordelijk voor de organisatie van de beheertaken, maar op termijn zal hiervoor een aparte rechtspersoon worden opgericht.

De inhoud van het parkmanagement

De centrale doelstelling is, dat de uitgifte van terreinen en het ontwerp van gebouwen zodanig zijn, dat er een prettig verblijfsklimaat ontstaat en dat het bedrijventerrein ook voor een tweede generatie bedrijven aantrekkelijk is. Meer concreet betekent dat:

- toetsing van bouwplannen aan beeldkwaliteitplan
- collectief beheer van groen, wegen en verlichting
- voor bedrijvenclusters: beheer van gezamenlijke voorterreinen.

Wanneer bedrijven meer willen, dan kunnen ze dat zelf organiseren. De CV Flight Forum faciliteert dat.

Kosten en baten

Vanuit de grondopbrengsten wordt € 11,35 (f 25) per vierkante meter (kavel of bvo) in een fonds gestort. De renten van dit fonds zijn naar verwachting groot genoeg om de kosten voor onderhoud van collectief groen en verlichting voor altijd te dragen. Daarnaast betalen de bedrijven in de bedrijfsclusters van Flight Forum mee aan het onderhoud van de gezamenlijke buitenruimte. In het kantorengedeelte van het terrein is de buitenruimte volledig openbaar en betaalt de gemeente het onderhoud.

Het voordeel voor de bedrijven is dat zij zich vestigen op een zeer moderne bedrijfslocatie waarbij er waarborgen zijn voor het behoud van de kwaliteit. Het concept van het terrein wordt bewaakt en er is voldoende geld gereserveerd voor onderhoud en beheer.

Ervaringen en leerpunten

Bij de ontwikkeling van Flight Forum is de behoefte aan parkmanagement ontstaan doordat het ontwerp van het terrein vroeg om een gezamenlijke aanpak van een aantal zaken zoals het beheer van het openbaar groen. De ambities met parkmanagement zijn daartoe beperkt. De (kleine) parkmanagementorganisatie die hiervoor is opgezet biedt echter wel een basis waarop de bedrijven zelf verder kunnen werken. Wanneer er behoefte is aan aanvullende faciliteiten en voorzieningen, dan is daar in principe de ruimte voor.

Citatens:

Mevr. A. Jansen (gemeente Eindhoven): *"De gemeente is vaak geneigd om zaken te regelen die moeilijk in de markt liggen. Je moet altijd de haalbaarheid goed in de gaten houden en plannen eerst toetsen aan de markt."*

Mevr. B. Jacobs (Schiphol Real Estate): *"De inzet van het fonds waarborgt beheer en onderhoud tot in lengten van jaren. De noodzakelijke voorzieningen op het terrein moeten door de markt worden opgepakt. Die worden hooguit gestimuleerd door bijvoorbeeld voor een crèche een lagere grondprijs te berekenen."*

Meer informatie bij: Flight Forum

Contactpersoon: mw. B. Jacobs en mw. A. Jansen

Telefoon: 040 292 8775

Telefax: 040 292 5690

Internet: www.flightforum.nl



Voor het gehele terrein is een hoogwaardig stedebouwkundig plan opgesteld.

Linderflier, Twenterand

Bedrijventerrein Linderflier ligt in de gemeente Twenterand (een samenvoeging van Vriezenveen en Den Ham). Het terrein meet 25 hectare bruto en wordt gebruikt door tien bedrijven. Omdat het terrein zeer slecht was onderhouden is in 1998 met een revitalisering begonnen. Daartoe is de Linderflier v.o.f. opgericht waarin de gemeente samenwerkt met een projectontwikkelaar. De revitalisering is in 2001 afgerond. Parkmanagement is de volgende stap in het proces.

De opzet van parkmanagement

Na uitvoering van de revitalisering van het bedrijventerrein wil de gemeente aan de hand van een beheervisie achterstallig onderhoud in de toekomst voorkomen. De beheervisie wordt in opdracht van en in samenwerking met de gemeente gemaakt door de Linderflier v.o.f. waarin een aantal bedrijven uit de regio deelnemen. De gemeente kiest vervolgens één of meer aannemers die de beheervisie uitvoeren. Vervolgens is het de bedoeling de beheervisie voor alle bedrijventerreinen in de gemeente te laten gelden. Verder moet de visie een aanzet tot parkmanagement vormen, waarvan de projectorganisatie vervolgens ook de beoogde uitvoerder is. Het is de bedoeling dat de projectorganisatie eventuele onderaannemers contracteert. Parkmanagement als zodanig gebeurt verder op basis van vrijwilligheid.

Over de uitwerking van het concept is nog geen overeenstemming. De gemeente streeft naar parkmanagement op twee niveaus. Het eerste niveau betreft zaken als openbare ruimte, riolering, wegen, trottoirs, voorterreinen et cetera. Het tweede niveau betreft collectieve diensten en faciliteiten zoals stroominkoop, beveiliging, vervoer en afvalverwijdering. De gevestigde ondernemers zien parkmanagement alleen als instrument voor het eerste niveau. Collectieve diensten en faciliteiten hebben zij onderling al geregeld, via hun contacten in de Industriekring Vroomshoop en omstreken. De inbreng van de projectorganisatie vinden de bedrijven daarom overbodig.

De inhoud van het parkmanagement

De betrokken partijen moeten nog bepalen wat er precies wel en niet onder parkmanagement moet worden verstaan. Er is overeenstemming over een basispakket dat bestaat uit beheer van openbare ruimte, infrastructuur, parkeerplaatsen en riolering. Daarnaast zijn er mogelijkheden om ook een aantal collectieve voorzieningen onder de vlag van parkmanagement te brengen, zoals terreinbeveiliging, afvalverwijdering, vervoermanagement, energiebeheer en ICT-voorzieningen. Over deze mogelijkheden bestaat nog discussie. De ondernemers zien deze taken als hun eigen verantwoordelijkheid en stellen dat het alleen zinvol is om taken onder parkmanagement te plaatsen wanneer niet alleen bedrijven, maar ook de gemeente daar belang bij hebben.

Kosten en baten

Er zijn nog geen afspraken gemaakt over de financiering van het parkmanagement. De gemeente wil de opbrengsten die bereikt worden door collectieve contracten af te sluiten, aanwenden om extra kosten voor het beheer van de buitenruimte te dekken. De bedrijven stellen zich vooralsnog op het standpunt dat de kavelgrenzen ook de scheidslijnen vormen inzake financiën en verantwoordelijkheden. Buiten de kavelgrenzen zijn de gemeente en de Linderflier v.o.f. verantwoordelijk. Binnen de kavelgrenzen zijn de ondernemers verantwoordelijk.

De voordelen die ondernemers hebben behaald door collectieve inkoopcontracten af te sluiten, zijn nu niet meer beschikbaar voor de dekking van andere kosten.

Ervaringen en leerpunten

Over de meerwaarde van parkmanagement zijn alle betrokkenen het in grote lijnen eens. Maar doordat er een verschillende invulling aan het begrip parkmanagement wordt gegeven, staat het proces toch onder druk. De ondernemers hebben zelf al elementen van het beoogde parkmanagement gerealiseerd. Zij zien het nu als een nadeel, dat zij hun collectief behaalde voordelen zouden moeten overdragen aan een parkmanagementorganisatie waar zij niet op zitten te wachten. Het project Linderflief laat daarmee zien hoe belangrijk het is om op tijd met alle betrokkenen (gemeente, grote ondernemers, kleine ondernemers) van gedachten te wisselen, vast te stellen wat onder parkmanagement wordt begrepen en de voordelen inzichtelijk te maken. Communicatie is niet slechts belangrijk; het is essentieel.

Citaten:

Dhr G. Visser (Industriekring Vroomshoop en omstreken): *"Met elkaar moeten we nu verantwoording nemen voor een aantrekkelijk en representatief Linderflief, waarin de ondernemers de zorgplicht hebben over het private deel en de overheid over het publieke deel."*

Dhr H. Zanderink (gemeente Twenterand): *"Ik vraag van de ondernemers dat zij over de schutting van hun bedrijf kijken en beseffen dat zij er alle belang bij hebben dat openbare ruimte ook een zaak is van gedeelde betrokkenheid."*

Meer informatie bij: IKVO (Industriekring Vroomshoop en Omgeving)

Contactpersoon: dhr. G. de Vries

Telefoon: (0546) 64 65 66

Of bij: Gemeente Twenterand

Contactpersoon: dhr. H. Sanderink

Telefoon: (0546) 67 86 01



Het is vooral de infrastructuur die niet meer aan de eisen van de tijd voldoet.

Buiksloterham, Amsterdam

Buiksloterham is één van de oude industrie- en scheepsbouwterreinen langs de noordelijke IJ-oever in Amsterdam. In het begin van de jaren negentig is begonnen met de herstructurering van het terrein. Van het 150 hectare metende terrein is ongeveer een derde deel in gebruik door Shell. De rest biedt plaats aan circa 350 bedrijven in uiteenlopende sectoren zoals bouwnijverheid, productie, autohandel en groothandel. In totaal werken er 4.600 mensen op Buiksloterham.

De opzet van parkmanagement

In 1995 werd de vraag actueel hoe de bereikte kwaliteit ook op langere termijn kon worden behouden. Renaval (de organisatie die de herstructurering destijds aanstuurde) organiseerde een serie workshops waarin die vraag werd voorgelegd aan de gevestigde bedrijven. De bedrijven drongen aan op een stringent lik-op-stuk-beleid: zodra er iets aan beheer of onderhoud schort, moet de betreffende ondernemer of gemeentelijke dienst daarop kunnen worden aangesproken. Deze moet dan snel reageren, zodat het gewenste kwaliteitsniveau wordt hersteld.

Op dit initiatief zijn er beheergroepen ingesteld, met als taak het lik-op-stuk-beleid uit te voeren. Deze beheergroepen zijn niet-geformaliseerde samenwerkingsverbanden van ondernemers, aangevuld met vertegenwoordigers van de gemeente. Ze draaien op commitment en hebben slechts een informeel geregelde autoriteit. Met de instelling van beheergroepen heeft Renaval zich teruggetrokken.

Om het begrip kwaliteit operationeel te maken, hebben de beheergroepen een monitor ontwikkeld. Daarin zijn rond verschillende aspecten maatstaven gedefinieerd, met een scorelijst van één tot vijf. Aan de hand hiervan doen de beheergroepen regelmatig een schouwing. Zijn er knelpunten (een score van drie of minder), dan wordt degene die in gebreke is gebleven aangeschreven of op een andere manier aangespoord om het onderhoud op peil te brengen. Daarnaast fungeren de beheergroepen als meldpunt voor klachten.

De inhoud van het parkmanagement

Op Buiksloterham wordt niet gewerkt met de term parkmanagement, maar met de term actief beheer. De term parkmanagement was medio jaren negentig in Nederland nog niet in zwang. Aan actief beheer is pas in de eindfase van de herstructurering vorm gegeven. Men richtte zich daarbij in eerste instantie op activiteiten met een snel en zichtbaar resultaat. Daarbij gaat het op Buiksloterham met name om twee onderdelen:

- beheer van de openbare ruimte
- integrale handhaving (onder andere politie, brandweer en bouw- en woningtoezicht)

De laatste tijd vindt er op het terrein een accentverschuiving plaats van grootschalige herstructurering naar meer kleinschaliger, gemengde ontwikkelingen en upgrading. Hiermee groeit ook de behoefte aan een bredere invulling van parkmanagement met activiteiten als beveiliging en faciliteiten voor bedrijven en werknemers. Een servicepunt voor ondernemers zat in de pen, maar is er nog niet gekomen. Enkele pogingen daartoe liepen op niets uit omdat de vraag vanuit het bedrijfsleven te gering was. Momenteel wordt door Renaval bekeken of een servicepunt voor heel Amsterdam-Noord, waaronder Buiksloterham haalbaar is.

Kosten en baten

De kosten voor actief beheer zijn op Buiksloterham niet apart in beeld gebracht. Er is geen sprake van overheveling van budgetten en de verantwoordelijkheid blijft bij de gemeente liggen. De taken voor de aansturing van het beheer zijn in onderling overleg verdeeld. De bedrijven fungeren als trekker van de beheergroepen en de overheid voert het secretariaat. Daartoe besteden de trekkers uit het bedrijfsleven veel tijd die niet in rekening wordt gebracht.

De inspanningen van de beheergroepen zijn momenteel vooral gericht op het wegwerken van achterstallig onderhoud en het handhaven van het gewenste kwaliteitsniveau van de openbare ruimte. Het gaat hierbij met andere woorden om het bereiken van haalbare doelstellingen, die op korte termijn tot zichtbare resultaten zullen leiden. Daarna volgt eventueel het verder uitbouwen van het beheer tot breder gedefinieerd parkmanagement en zijn er voordelen te behalen door collectieve beveiliging en faciliteiten voor bedrijven en werknemers.

Ervaringen en leerpunten

Het collectieve beheer op Buiksloterham draait op vrijwilligheid en informeel commitment. Dat is gemakkelijk en snel in te voeren, maar er schuilen ook risico's in. De beheergroepen hebben immers geen macht of budget om maatregelen af te dwingen. Daar komt bij dat er bij de ondernemers op Buiksloterham veel historisch gegroeid wantrouwen bestond jegens de overheid. Dat wantrouwen werd nog eens gevoed door het feit dat Stadsdeelwerken haar eigen beheerorganisatie niet ter discussie wilde stellen. Wanneer één partij zich aan de informeel gemaakte afspraken onttrekt, zet hij het enthousiasme bij andere partijen op het spel. Bedrijven willen meedenken en meesturen. Ze vragen de overheid om consequente handhaving en snelle acties met zichtbare resultaten. Communicatie is cruciaal voor wederzijds vertrouwen.

Een ander struikelblok is de komst van free riders. Op het terrein is een bedrijf toegelaten dat niet wil participeren in gezamenlijk onderhoud. Dit laat zien, dat ook de ontwikkelaar bij uitgifte vast moet houden aan eenmaal gekozen uitgangspunten.

Om collectief beheer uit te voeren, is het nodig heldere afspraken te maken over de maatstaven die worden gehanteerd. Op Buiksloterham heeft dat geresulteerd in een monitor met een schaal van één tot vijf. Mede op basis van de schouwingen in Buiksloterham heeft de gemeente Amsterdam een Monitor Bedrijfslocaties ontwikkeld, die behalve op Buiksloterham ook op andere terreinen toepasbaar is. De ervaringen met deze monitor zijn in beginsel positief. Het is een instrument waarmee het begrip kwaliteit operationeel kan worden gemaakt.

Citaat:

Peter A. Dortwegt (directeur Renaval): "Voordat je invulling kunt geven aan beheer, moet je antwoord hebben op twee vragen: hoe formuleer je kwaliteit en hoe handhaaf je kwaliteit? Die vragen hebben op Buiksloterham centraal gestaan."

Gerard van Horn (accountmanager sector Wonen & Werken): "Vooral bij een langdurige herstructureringsopgave is het blijven communiceren en werken aan draagvlak een cruciale succesfactor. Via de beheergroepen hebben we hieraan op gestructureerde wijze invulling gegeven."

Meer informatie bij	Renaval
Contactpersoon	Peter A. Dortwegt
Adres	Modemstraat 2a, Postbus 36034, 1020 MA Amsterdam
Telefoon	(020) 633 44 36
Telefax	(020) 633 82 12
E-mail	pd@renaval.nl
Internet	www.renaval.nl



Plattegrond Buiksloterham

Colofon

Deze handreiking is gemaakt in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en met medewerking van betrokkenen bij de bedrijventerreinen die in de tekst zijn besproken.

Samenstelling, research en interviews

Twynstra Gudde: Ellen Peper, Pim Venema en Daan Samkalden

Buck Consultants International: Peter de Kruijk

DEGW Twynstra: Huub Kloosterman

Begeleidingsgroep

Ministerie van Economische Zaken: Saskia Jongma, Paul Schilderink

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer: Ineke Smits

Ministerie van Verkeer en Waterstaat: Gusta Jessen

Gemeente Deventer: Lammert de Hoop

Projecten innovatie team: Anke Mariën

Kamer van Koophandel voor de Veluwe en Twente: Madelène Terlaak

Novem: Wim Vergeer

Tekst

Henk Bouwmeester

Vormgeving

.....

Druk

.....

Uitgave

Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, 2001

