

# VAN BURENHULP TOT PARKMANAGEMENT



*Onlangs is een onderzoek uitgevoerd op de bedrijvenparken Roomburg en Kanaalpark te Leiden. Dit onderzoek betrof een inventarisatie van de mogelijkheden van parkmanagement. Dit werd ingegeven door een behoefte aan kostenbesparingen op de facilitaire voorzieningen, revitalisatie van de openbare ruimte en verbetering van het contact tussen overheid en ondernemers. Daarnaast wilde de gemeente Leiden alle bedrijvenparken verduurzamen om de bestaansreden te kunnen waarborgen. Dit artikel verwoordt hoe de belangen van beide partijen met behulp van parkmanagement behartigd kunnen worden.*

Parkmanagement is in verschillende concepten toepasbaar. In dit artikel de resultaten en conclusies van een onderzoek naar ervaringen met parkmanagement bij twee bedrijvenparken. Hieraan voorafgaand een theoretisch kader waarin het begrip parkmanagement uitgebreid wordt toegelicht.

Voorafgaand aan het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd: *Welke vormen van samenwerking op het gebied van Parkmanagement zijn er op de desbetreffende bedrijvenparken mogelijk om de knelpunten die zich op de parken voordoen te voorkomen?*

Deze probleemstelling is aan de hand van een aantal deelvragen beantwoord die ook in dit artikel toegelicht zullen worden. Deze deelvragen zijn met behulp van de volgende methodieken beantwoord:

- literatuuronderzoek met betrekking tot het begrip parkmanagement.



- enquêteonderzoek en interviews met de ondernemers van de desbetreffende bedrijvenparken naar de behoefte met betrekking tot het dienstenpakket van parkmanagement en daarnaast naar de knelpunten die er zich op de parken afspelen,
- literatuuronderzoek en interviews met parkmanagers, ondernemersverenigingen en facility managers van bestaande bedrijvenparken om te onderzoeken welke vormen van parkmanagement toepasbaar zijn op de onderzochte bedrijvenparken.

#### WAT IS PARKMANAGEMENT?

Onder parkmanagement wordt het volgende verstaan: 'Het faciliteren en beheeren van bedrijvenparken door collectieve afspraken te maken en services te verlenen op het gebied van het beheer en onderhoud van het gehele bedrijvenpark.' (bron: brochure Arcadis: Parkmanagement en Arcadis maart 2003)

Parkmanagement betekent (impliceert) dan ook een vorm van samenwerking tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers met overheden om gezamenlijk de facilitaire voorzieningen voor de private kavels en openbare ruimte van een bedrijvenpark te beheren.

### NAUWKEURIGE KOSTENVERDELING

Op welke gebieden de ondernemers samenwerken, zal per situatie verschillen. Deze samenwerking kan variëren van gezamenlijke inkoop van producten en diensten tot de collectieve uitbesteding van facilitaire voorzieningen.

Er zijn geen reglementen die de mate van samenwerking of de producten en diensten die binnen parkmanagement verzorgd kunnen worden voorschrijven. Dit heeft als voordeel dat men met betrekking tot parkmanagement elke vorm

mag toepassen. Dit betekent dat elk type dienst kan worden georganiseerd met behulp van parkmanagement en dat de beheerorganisatie niet gebonden is aan een rechtsvorm of financieringsvorm.

Het is echter in Nederland zo dat het beheer van een bedrijvenpark is versnipperd, waarbij verschillende marktpartijen een belang hebben. Zo is een pandeigenaar of projectontwikkelaar verantwoordelijk voor het beheer van de private kavel en is de overheid verantwoordelijk voor het beheer van de openbare ruimte. Samen zorgen zij voor een optimale kwaliteit van de werklocaties, op lange en korte termijn. Door goede samenwerking en burenhulp kan veroudering van het bedrijvenpark worden tegengegaan en herstructurering en revitalisering van het bedrijvenpark op lange termijn worden voorkomen. Beide partijen hebben echter verschillende belangen binnen parkmanagement, waardoor het lastig kan zijn om tot een vorm van parkmanagement te komen die aan beider belangen voldoet. Het is dan ook van belang dat alle betrokken partijen bij de implementatie van parkmanagement betrokken worden.

Het dienstenpakket binnen parkmanagement kan zeer divers zijn doordat er geen vaste regels over opgesteld zijn. Parkmanagementdiensten kunnen op de volgende manier worden ingedeeld:

- *bedrijfsgerelateerde diensten*: de interne facilitaire voorzieningen die elke organisatie nodig heeft, zoals bijvoorbeeld schoonmaak, gebouwonderhoud, bedrijfshulpverlening en repro,
- *terreingerelateerde diensten*: de externe facilitaire voorzieningen die voor het privé-terrein van een organisatie en voor de openbare ruimte nodig zijn, zoals het openbaar groenonderhoud, bewegwijzering, terreinbeveiliging en het onderhoud van de infrastructuur,
- *personeelsgerelateerde diensten*: personeelsgebonden voorzieningen die niet voor elke gebruiker van een bedrijvenpark nodig zijn; vaak zijn dit ook gemakdiensten, zoals kinderopvang, een taxidienst of een kapsalon.

Parkmanagement kan op verschillende manieren totstandkomen. Het beheer van het parkmanagement kan ook door meerdere partijen worden georganiseerd. Welke rechtsvorm de parkmanagementorganisatie heeft, is afhankelijk van het doel van het parkmanagement. Wil men

bijvoorbeeld met het dienstpakket winst behalen, zal men voor een B.V.-vorm kiezen en niet voor een Stichting of Vereniging.

Het is van belang dat men de gekozen vorm van parkmanagement vastlegt in een bedrijfsplan. Met behulp van dit bedrijfsplan kan men namelijk de benodigde subsidies en vergunningen aanvragen. Tevens laat het bedrijfsplan helder zien wat men met het parkmanagement wil bereiken, hetgeen het draagvlak bij de gebruikers bevordert. Dit is van groot belang, aangezien de invoering van parkmanagement op bestaande bedrijvenparken vooral op draagvlak drijft.

Er zijn verschillende methoden om de kosten en baten van parkmanagement te verdelen. Zo kunnen de kosten van de diensten worden doorberekend aan de gebruikers met behulp van bijvoorbeeld een kostenverdeelsleutel (per aantal m<sup>2</sup> BVO of per aantal medewerkers). Men

## VERSCHILLENDE BELANGEN

kan ook gebruik maken van een contributievorm. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om verschillende typen subsidies vanuit de overheid aan te vragen waarmee een deel van de diensten gefinancierd kan worden. Het is van belang dat de kosten goed over de betrokken partijen worden verdeeld. Zo zullen de kosten van de facilitaire voorzieningen van de openbare ruimte door de gemeente worden gefinancierd en de kosten van de voorzieningen van de private kavel door de pandeigenaren en -gebruikers worden gefinancierd. Daarnaast zal men voor het beheer van parkmanagement algemene managementkosten hebben. Hoe deze kosten verdeeld zijn, is afhankelijk van de subsidiemogelijkheden.

### Betrokken partijen

Parkmanagement kent meerdere betrokken partijen met verschillende belangen:

- *gemeente*: verantwoordelijk voor het beheer van de openbare ruimte; daarnaast kan de gemeente in samenwerking met projectontwikkelaars nieuwe bedrijvenparken ontwikkelen en exploiteren; daarbij kan men parkmanagement invoeren en deze invoering als vestigingseis stellen tegenover potentiële gebruikers,
- *projectontwikkelaars / pandeigenaren*:

verantwoordelijk voor het beheer van de voorzieningen voor de private kavel; daarbij kan een projectontwikkelaar risicodragend deelnemen aan de grondexploitatie; de reden daarvoor is dat door parkmanagement de waarde van het pand langer op peil blijft door de continuïteit in het onderhoud van het pand door parkmanagement; daarnaast is het pand aantrekkelijker voor potentiële huurders; bovendien hebben de parkmanagement aanbieders uiteraard een commercieel belang, terwijl het belang van gebruikers met name kostenbesparing op de facilitaire voorzieningen en gemak betreft.

### HET ONDERZOEK

De onderzochte bedrijventerreinen bestonden allebei al meer dan tien jaar. Vandaar dat alleen de parkmanagementconcepten onderzocht zijn die toepasbaar zijn op bestaande terreinen. Een drietal concepten van parkmanagement-aanbieders zijn onderzocht. Daarnaast is onderzocht welke concepten toepasbaar zijn wanneer parkmanagement in eigen beheer wordt uitgevoerd. Er zijn twee aanbieders onderzocht die via een top-down-benadering werkten. De derde aanbieder werkte via een bottom-up-benadering.

#### Top-down-benadering

De concepten van beide aanbieders met de top-down-benadering waren voornamelijk gericht op verduurzaming en revitalisering van bestaande bedrijvenparken. Zij konden het gehele beheer van het parkmanagement uitvoeren maar werkten daarbij nauw samen met de gemeente. Het dienstenpakket werd dan ook in overleg met de gemeente bepaald. De dienstenpakketten van beide aanbieders bestonden uit een verplicht basispakket dat door alle gebruikers van het bedrijvenpark moest worden afgenomen. Daarnaast bood men een optioneel dienstenpakket waarmee het basispakket kon worden aangevuld. Het voordeel van deze concepten is dat de dienstenpakketten zeer uitgebreid zijn en dat het beheer van het parkmanagement geheel kan worden uitbesteed. Het nadeel is dat het verplichte dienstenpakket tot weerstand kan leiden bij de gebruikers; in sommige gevallen hebben de ondernemers namelijk liever de keuze uit een optioneel pakket doordat ze enerzijds diensten uit het verplichte pakket niet nodig hebben of niet willen gebruiken omdat ze een eigen leverancier van deze

dienst willen aanhouden, bijvoorbeeld vanwege de goede relatie met deze leverancier.

#### Bottom-up-benadering

De aanbieder met de bottom-up-benadering werkte nauw samen met de ondernemers van het bedrijvenpark. In overleg met hen werd een dienstenpakket bepaald dat geheel optioneel was. Daardoor konden de ondernemers zelf kiezen in hoeverre zij diensten afnamen. Met dit concept kon men bovendien burenhulp stimuleren. Onder burenhulp verstaat men het gebruikmaken van de sterke punten van de andere ondernemers die op een bedrijvenpark gevestigd zijn.

Voorbeelden van burenhulp zijn het gebruik van een vergaderruimte, de parkeervoorzieningen en de core-business van de buur. Wanneer er bijvoorbeeld een drukkerij op een bedrijvenpark gevestigd is, kunnen de ondernemers van dat

## PLATVORM VOOR ONDERNEMERS EN GEMEENTE

terrein een mantelcontract met deze drukkerij afsluiten met leveranciersvoor-deel. Het beheer van parkmanagement kan geheel worden uitbesteed binnen dit concept. Het voordeel is het optionele dienstenpakket, waarbinnen rekening wordt gehouden met burenhulp. Door de bottom-up-benadering wordt bovendien veel rekening gehouden met de wensen van de gebruikers. Het nadeel van dit concept is dat het vooral gericht is op de facilitaire voorzieningen die voor de private kavel nodig zijn. Dit hangt samen met het gegeven dat de overheid verantwoordelijk is voor het beheer van de openbare ruimte.

#### In eigen beheer

Parkmanagement in eigen beheer kan uit verschillende vormen bestaan. Het parkmanagementconcept zal echter met name gericht zijn op gemak, kostenbesparing(en) en het verbeteren van de onderlinge relaties tussen overheid en de ondernemers van een bedrijvenpark. Daardoor zal het dienstenpakket uit een verplicht dienstenpakket, een optioneel pakket, of een combinatie van beide kunnen bestaan. Daarnaast is burenhulp bij dit concept mogelijk. Het voordeel van parkmanagement in eigen beheer is de bottom-up-benadering waardoor er meer

draagvlak wordt gecreëerd dan bij een top-down-benadering. Er bleek meer draagvlak te zijn voor parkmanagement via een bottom-up-benadering dan voor parkmanagement via een top-down-benadering bij de onderzochte terreinen. Het nadeel van parkmanagement in eigen beheer is dat het zeer tijdrovend en lastig is voor de ondernemers om het park-

## OPTIONEEL DIENSTEN- PAKKET

management te implementeren. De ondernemers moeten namelijk bij deze vorm 'zelf de kar trekken'. Daarnaast kan de kwaliteit van het parkmanagement bij deze vorm minder zijn doordat het niet per definitie door deskundigen wordt uitgevoerd.

### ENQUETE EN UITKOMSTEN

De enquête naar de knelpunten die zich op de parken voordoen is onder te verdelen in de volgende thema's: algemeen, veiligheid, bereikbaarheid en transport, en milieu. Hieronder een overzicht van de uitkomsten per thema.

- *algemeen*: weinig contact met de gemeente; ondernemers wisten daardoor soms niet wat de ontwikkelingen in de omgeving waren; dit verhoogde de drempel voor het stellen van vragen, waardoor problemen met betrekking tot het onderhoud van de openbare ruimte minder snel verholpen werden. Het is raadzaam voor de ondernemers om zich te verenigen; daardoor vormen ze niet alleen een sterke partij tegenover de gemeente, maar tevens een vast aanspreekpunt, ruimtegebruik: er was veel behoefte aan verbetering van het onderhoud van infrastructuur, de bewegwijzering en de straatverlichting; daarnaast was er een parkeertekort en was er veel overlast van zwerfvuil,
- *veiligheid*: de parken zijn allebei open terreinen en waren slecht beveiligd; ook was er weinig sociale controle,
- *bereikbaarheid en transport*: het grootste knelpunt was het parkeerverzorgingstekort; bij een toegangsweg van één van de parken was het groen slecht onderhouden waardoor het zicht werd belemmerd, hetgeen kan leiden tot gevaarlijke situaties; het is dan ook van belang dat het openbaar groen goed wordt onderhouden,
- *milieu*: een groot knelpunt vormde het gegeven dat de afvalverwerking aan te

veel verschillende bedrijven was uitbesteed. Men kon kosten besparen op in het bijzonder chemisch- en papierafval door collectief een vast de afvalverwerking bij één bedrijf aan te besteden.

### ADVIES

Naar aanleiding van de resultaten van de enquête kon geconcludeerd worden dat de ondernemers behoefte hadden aan:

- *collectieve inkoop*; waarbij de meeste behoefte is aan gezamenlijk beheer van energie en afvalverwerking,
- *collectieve beveiliging van de parken*; daarbij is het raadzaam om afspraken te maken met de politie zodat deze meer op de parken kan surveilleren; daarnaast is het te adviseren om de sociale controle te stimuleren, wat ook de veiligheid bevordert; als laatste optie kan men besluiten om collectief de beveiliging aan te besteden of camera's collectief in te kopen, wat helaas de duurste oplossing is en waarbij het gevaar van meelifers bestaat; vandaar dat dit niet in eerste instantie raadzaam is,
- *verbetering onderhoud openbare ruimte*: een taak van de gemeente, waarbij de ondernemers een deel van het beheer op zich kunnen nemen door bijvoorbeeld het collectief inkopen van bewegwijzering en het verwijderen van zwerfvuil op het bedrijfseigen terrein. In de beschreven situatie is de gemeente geadviseerd om de bedrijvenparken te revitaliseren op het gebied van vooral de bewegwijzering, het wegdek en de straatverlichting,
- *verbetering bereikbaarheid*: het is raadzaam om een collectief vervoersmanagementbeleid op te stellen waarbij men carpools en het gebruik van het openbaar vervoer en de fiets stimuleert.

Overigens is het advies afgegeven om meer gebruik te maken van burenhulp. Daarnaast is verhelderd dat men parkmanagement zowel in eigen beheer kan invoeren als kan uitbesteden. Een bottom-up-benadering is het beste toepasbaar op bestaande bedrijvenparken, aangezien – zoals hierboven reeds aangegeven – daar het meeste draagvlak voor is.

Het voorgaande advies is gepresenteerd aan de gemeente, de ondernemers van de bedrijvenparken en belangenverenigingen als MKB en KvK. Men was zeer positief en op basis van het advies zal een platformgroep worden opgericht

waarin de ondernemers en de gemeente zitting hebben. Zij zullen met behulp van het rapport bepalen wat gerevitaliseerd dient te worden en welke diensten van parkmanagement gebruikt gaan worden. Daarnaast zal een vergelijkbaar onderzoek van de overige bedrijvenparken in de gemeente Leiden worden gestart om te analyseren wat daar gerevitaliseerd moet worden en welke parkmanagementconcepten daar toepasbaar zijn.



#### AUTEUR

L. Oerlemans voltooide onlangs haar opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Haar afstudeeronderzoek betrof een analyse van de mogelijkheden van Parkmanagement voor twee bedrijvenparken, dat werd uitgevoerd in opdracht van Facility Portal Nederland, een adviesorganisatie op het gebied van Facility Management; [leonline@facilityportal.nl](mailto:leonline@facilityportal.nl)