

“Project Spartacus”

**Mogelijkheden van parkmanagement op bedrijventerrein
Teylingen te 's-Gravenzande, het Westland.**

Auteur:	Lesley van der Linden
Studentnummer:	20052835
Jaar van uitgave:	2009
Opdrachtgever:	Kortekaas van der Helm Zakelijk Vastgoed Ing. J.M.W. Kortekaas Vreeburghlaan 3 2691 AA 's-Gravenzande
Opleiding:	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	mevr. J. Hoving
Medebeoordelaar:	dhr. L. Dols
Onderzoekperiode:	februari 2009 t/m mei 2009

Auteursreferaat

Onderzoek naar mogelijkheden om parkmanagement te implementeren op het bestaande bedrijventerrein Teylingen te 's-Gravenzande, het Westland.

Onderzoeksvraag is wat voor bedrijventerrein Teylingen te 's-Gravenzande het beste concept, rekening houdend met de wensen en eisen van gevestigde ondernemers, ten aanzien van parkmanagement is en hoe dit succesvol geïmplementeerd kan worden.

De doelstelling is een advies kunnen uitbrengen met betrekking tot parkmanagement, waarmee voordelen worden behaald die inspelen op de wensen en eisen van ondernemers. Hiertoe zijn eerst de wensen en eisen van de gevestigde ondernemers geïnventariseerd.

Het uiteindelijk advies bestaat uit een aantal aanbevelingen, een plan van aanpak om met parkmanagement aan de slag te gaan en de consequenties die de implementatie van parkmanagement met zich meebrengt.

Belangrijkste conclusie is dat er vanuit Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande meer moet worden gecommuniceerd naar, en er moet draagvlak worden gecreëerd onder, de gevestigde ondernemers. Er zullen verschillende (financiële) voordelen moeten worden aangetoond wil men dit bewerkstelligen. Indien een BIZ op bedrijventerrein Teylingen wordt ingevoerd, kunnen de ondernemers die in eerste instantie tegen parkmanagement zijn, er niet meer onderuit bij te dragen aan parkmanagement.

In de bijlagen zijn o.a. toegevoegd: Een recent artikel met betrekking tot een BIZ, een interview, een stappenplan voor implementatie van parkmanagement en de resultaten van de enquêtes.

Indexreferaat

Facility Management, Scriptie, Parkmanagement, Bedrijventerrein, Inkoopsamenwerking, BIZ, Draagvlak, Collectieve inkoop, Enquête.

Managementsamenvatting

Onderzoek naar de mogelijkheden voor de implementatie van parkmanagement. Indien kwaliteit op een bedrijventerrein wordt waargemaakt, zal dit positieve invloed hebben op de waarde van het vastgoed op het bedrijventerrein. Hoge kwaliteit op een bedrijventerrein hebben en behouden waar Kortekaas van der Helm Zakelijk Vastgoed veel klanten heeft en potentiële klanten zal krijgen, is het belang van het onderzoek voor de opdrachtgever.

Probleemstelling van dit onderzoek luidt:

“Wat is voor bedrijventerrein Teylingen te 's-Gravenzande een concept van parkmanagement, rekening houdend met de wensen en eisen van gevestigde ondernemers, en hoe kan dit worden geïmplementeerd?”

Belangrijkste knelpunt is dat draagvlak bij de ondernemers nog ontbreekt. De neuzen van de ondernemers moeten, ten aanzien van het invoeren van parkmanagement, dezelfde richting opwijzen. Om parkmanagement succesvol te maken op bedrijventerrein Teylingen zullen verschillende acties moeten worden ondernomen. Belangrijkste is dat er een verandering plaats gaat vinden. Veranderingen zijn voor mensen altijd lastig te verwerken, of het nu in een organisatie plaatsvindt of vanuit een vereniging. Mensen zijn gewend aan een situatie en willen hier in feite niet vanaf wijken. Een BIZ invoeren op bedrijventerrein Teylingen biedt mogelijk voordelen voor de betrokken partijen. Hiermee kan een gewenst kwaliteitsniveau worden behaald. Het parkeerprobleem waar alle betrokkenen op bedrijventerrein Teylingen mee geconfronteerd worden is tevens een belangrijk knelpunt.

De belangrijkste aanbevelingen zijn: Op korte termijn creëren van draagvlak bij ondernemers. Hierbij is communicatie een belangrijke factor. Wil parkmanagement op Teylingen slagen zal klein moeten worden begonnen. Beginnen met het realiseren van een aantal collectieve diensten is een mogelijkheid.

Het oplossen van de huidige parkeersituatie zal ervoor zorgen dat veel ondernemers meer vertrouwen krijgen in de situatie omdat ze dan zien dat er echt iets concreets tot stand komt. Indien blijkt dat er voldoende draagvlak wordt gemeten om een BIZ op te zetten, zullen de ondernemers die in eerste instantie tegen invoer van een BIZ stemden, worden verplicht bij te dragen.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeropdracht, ter afsluiting van mijn studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Deze opdracht is uitgevoerd in samenwerking met Kortekaas van der Helm Zakelijk Vastgoed. Het onderzoek vond plaats gedurende de periode februari t/m mei 2009.

Ik ben binnen de Westlandse sferen op zoek gegaan naar een afstudeeropdracht. Er is contact ontstaan met een Westlandse ondernemer in het zakelijk vastgoed. Deze deelde mijn mening dat er in het Westland te weinig tot niets aan parkmanagement, ofwel bedrijventerreinenmanagement, wordt gedaan en dat men hier een kans laat liggen. Deze Westlandse ondernemer, Kortekaas van der Helm Zakelijk Vastgoed, heeft zeer veel contacten op bedrijventerrein Teylingen waar het onderzoek zal worden gedaan.

Kortekaas van der Helm Zakelijk Vastgoed en ik zijn, in dit geval van implementatie van parkmanagement, de initiatiefnemers. Ik ben zelfstandig te werk gaan en ben waar nodig ondersteund door mijn praktijkbegeleider Jan Kortekaas.

In dit voorwoord wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik mijn bedrijfsbegeleider Jan Kortekaas bedanken. Een interessante afstudeeropdracht binnen de Westlandse sferen heb ik, mede dankzij hem, gerealiseerd.

Mijn begeleidende docente, Janneke Hoving, wil ik tevens bedanken voor haar goede tips, vertrouwen in de opdracht en voor het contact dat zij heeft onderhouden met mijn medebeoordelaar, Leo Dols. Door dit contact lagen deze twee partijen op dezelfde lijn ten aanzien van de opdracht.

Tot slot wil ik Antoinette van der Linden, mijn moeder, bedanken voor het kritisch nalezen van mijn scriptie op spelling en grammatica.

Lesley van der Linden

Mei 2009

Inhoudsopgave

Auteursreferaat	2
Indexreferaat.....	2
Managementsamenvatting.....	3
Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	7
1.1 Doel	8
1.2 Onderzoeksverantwoording	8
1.3 Indeling rapport	9
Hoofdstuk 2 Parkmanagement	10
2.1 Kwaliteit op bedrijventerreinen.....	10
2.2 Oorzaken van verval op een bedrijventerrein.....	11
2.3 Parkmanagement	11
2.4 Waarom parkmanagement?.....	11
2.5 Mogelijkheden van parkmanagement	13
2.6 Parkmanagement op bestaand terrein.....	15
2.7 Draagvlak	15
Hoofdstuk 3 Huidige situatie.....	17
3.1 Karakteristiek bedrijventerrein Teylingen	17
3.2 Analyse bedrijventerrein Teylingen	18
3.2.1 Enquêtes	18
3.2.2 Observaties	20
Hoofdstuk 4 Gewenste situatie.....	22
4.1 Parkmanagement	22
4.2 Draagvlak	22
4.3 Cultuur.....	22
4.4 Communicatie	22
4.5 Bereikbaarheid	22

4.6 Parkeerfaciliteiten.....	22
4.8 Kostenbesparingen	23
4.9 Duurzaamheid	23
4.10 Juiste segmentering op Teylingen	23
4.11 Maatschappelijke betrokkenheid.....	23
4.12 Constante situatie	23
Hoofdstuk 5 Conclusies	24
Hoofdstuk 6 Aanbevelingen en Consequenties.....	25
6.1 Aanbevelingen.....	25
6.1.1 Parkmanagement	25
6.1.2 Draagvlak	25
6.1.3 Cultuur en communicatie	26
6.1.4 Bereikbaarheid	27
6.1.5 Parkeerfaciliteiten.....	27
6.1.6 Uitstraling bedrijventerrein	28
6.1.7 Kostenbesparingen	28
6.1.8 Duurzaamheid	29
6.1.9 Juiste segmentering op Teylingen	29
6.1.10 Maatschappelijke betrokkenheid.....	30
6.1.11 Constante situatie	30
6.2 Consequenties.....	31
6.2.1 Organisatorische consequenties	31
6.2.2 Personele consequenties	31
6.2.3 Financiële consequenties.....	33
Hoofdstuk 7 Implementatieplan	36
Literatuurlijst.....	37
Boeken.....	37
Artikelen en Internetpagina's	38
Bijlagen	39

Hoofdstuk 1 Inleiding

Kortekaas van der Helm Zakelijk Vastgoed is het bedrijf waar de afstudeeropdracht wordt uitgevoerd. Het bedrijventerrein waarnaar het onderzoek wordt gedaan, bestaat uit vele bedrijfsunits en een beperkt aantal kantoorpanden. Wanneer een bedrijventerrein van hoge kwaliteit is en een meerwaarde heeft voor potentiële huurders of kopers van units of panden, zal er meer markt voor deze objecten zijn. Ondernemers zullen meer geïnteresseerd zijn in het huren of kopen van een object op een terrein waaraan, gezamenlijk met andere ondernemers, wordt gewerkt aan een hogere kwaliteit van het terrein dan een bedrijventerrein dat aan het verloederen is.

Hoge kwaliteit op een bedrijventerrein hebben en behouden waar Kortekaas van der Helm Zakelijk Vastgoed veel klanten heeft en potentiële klanten zal krijgen, is dus het belang van het onderzoek voor dit bedrijf.

De Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande staat voor het belang van alle ondernemers die gevestigd zijn in de stad 's-Gravenzande. Zo ook voor de ondernemers op bedrijventerrein Teylingen. Deze vereniging wil, met parkmanagement als instrument, kunnen inspelen op de wensen van de gevestigde ondernemers op bedrijventerrein Teylingen

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

“Wat is voor bedrijventerrein Teylingen te 's-Gravenzande een concept van parkmanagement, rekening houdend met de wensen en eisen van gevestigde ondernemers, en hoe kan dit worden geïmplementeerd?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende subvragen geformuleerd:

- Wat is parkmanagement?
- Wat voor type bedrijventerrein is Teylingen te 's-Gravenzande (omvang terrein, aantal bedrijven, aantal medewerkers etc.)?
- Heeft parkmanagement toegevoegde waarde voor ondernemers op bedrijventerrein Teylingen?
- Wat zijn belangrijke knelpunten voor ondernemers op / voor het bedrijventerrein Teylingen en wat kan hieraan worden gedaan?
- Hoeveel ondernemers zijn geïnteresseerd in parkmanagement? In welke diensten die onder parkmanagement kunnen vallen geven gevestigde ondernemers aan geïnteresseerd te zijn?
- Wat zijn de mogelijke bedrijfskundige consequenties van parkmanagement voor de ondernemers?

1.1 Doel

Dit document is geschreven om de studie Facility Management af te kunnen ronden. Het is geschreven voor de ondernemers die gevestigd zijn op bedrijventerrein Teylingen. Het doel is dat de ondernemers dit plan daadwerkelijk in gaan zetten om de kwaliteit van het terrein zo op een hoger niveau te brengen en te houden en verschillende kostenvoordelen te behalen. Dit advies moet zodanig zijn dat de ondernemers overtuigd worden van de voordelen die parkmanagement hen kan bieden. Het advies moet onder andere varianten beschrijven, welke parkmanagement biedt en waaruit ondernemers kunnen kiezen.

Het is de bedoeling dat ondernemers vertrouwen krijgen in het begrip parkmanagement en er draagvlak wordt gecreëerd. Verder wordt de mogelijke implementatie van parkmanagement op het bedrijventerrein beschreven.

1.2 Onderzoeksverantwoording

Om verschillende vragen en de **centrale vraag** tot een goede conclusie te leiden zijn verschillende soorten onderzoek gedaan. Er zijn boeken, artikelen en internetpagina's geraadpleegd om de theorie omtrent het advies goed te kunnen onderbouwen. Door dit theoretische onderzoek is een basis gelegd waardoor het verdere onderzoek goed kan verlopen. Hierbij is vooral gekeken naar het onderwerp parkmanagement en op welke manier dit geïmplementeerd zou kunnen worden. Dit is vervolgens afgestemd op de situatie waarin bedrijventerrein Teylingen verkeert. Tevens is een belangrijk onderwerp van dit onderzoek het creëren van draagvlak en vertrouwen bij de gevestigde ondernemers op bedrijventerrein Teylingen.

Voor het verdere verloop van het onderzoek is het empirische onderzoek gepleegd, namelijk het inventariseren van de wensen en eisen van de gevestigde ondernemers op bedrijventerrein Teylingen. Hiervoor is een enquête ontwikkeld die bestaat uit een aantal open en gesloten vragen. In de enquête is duidelijk beschreven wat het doel van de enquête is en wat parkmanagement inhoudt. Er is bewust voor gekozen zoveel mogelijk open vragen te stellen om de geënquêteerden met keuzemogelijkheden niet te beïnvloeden. Een aantal van deze enquêtes zijn mondeling afgenomen omdat werd aangegeven dat hier behoefte aan was. Er zijn 63 enquêtes verstuurd waarvan slechts 24 bedrijven op de enquête hebben gereageerd. Alles is eraan gedaan zoveel mogelijk respons op de ontwikkelde enquête te krijgen. Doch, de respons betreft een schamele 38 procent. 62 procent van de ondernemers hebben niet de moeite willen nemen de enquête in te vullen. Op het moment dat de enquête ontwikkeld werd is, om de betrouwbaarheid te meten, uitgegaan van een formule om de minimale respons te berekenen.¹ Minimale respons: $52/63 \times 100 = \pm 83\%$

Het aantal ingevulde enquêtes is lager dan de verwachtingen maar gezien de antwoorden die worden gegeven door de ondernemers, voldoende om een beeld te krijgen van wat er gaande is bij de gevestigde ondernemers op bedrijventerrein Teylingen.

¹ <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Een andere vorm van kwalitatief empirisch onderzoek zijn de interviews die zijn gehouden met experts op gebied van parkmanagement, namelijk dhr. Bruggeman, parkmanager van het Forepark en ing. H.J. Schakenraad, hoofd adviesgroep parkmanagement Arcadis Aqumen. Er is gekozen om dhr. Bruggeman, parkmanager van het Forepark te Den Haag, te interviewen omdat naar aanleiding van een 2^e jaarstage, interesse is gekomen in dit bedrijventerrein. Zaken waar de Vereniging Beheer Forepark mee bezig is met betrekking tot parkmanagement, zijn meegenomen in het advies dat naar ondernemers op bedrijventerrein Teylingen wordt geschreven.

De heer Schakenraad is in het begin van het onderzoek geraadpleegd en ook aan het eind. De bevindingen, het advies en het plan voor implementatie zijn door hem bekritiseerd en hij heeft hierover geadviseerd. Zijn punten van kritiek zijn meegenomen in het schrijven van de uiteindelijke scriptie.

Hiernaast is er contact onderhouden met de ondernemersvereniging van 's-Gravenzande. Er is gekozen om met deze vereniging veel contact te onderhouden omdat ze, zoals eerder genoemd, bezig zijn verschillende diensten collectief aan te besteden. Als lokaal betrokken ondernemersvereniging is dit de aangewezen partij om de aanbevelingen in praktijk te gaan brengen.

1.3 Indeling rapport

In het eerste gedeelte van het rapport, hoofdstuk 1, is het onderzoeksplan weergegeven met de daarbij behorende gegevens zoals het doel en de belanghebbenden. Vervolgens worden in het tweede hoofdstuk een aantal vragen beantwoord die betrekking hebben op het onderzoek. In dit gedeelte zal duidelijk worden waar de focus in het onderzoek neergelegd wordt. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksresultaten weergegeven. Deze onderzoeksresultaten zijn gedocumenteerd vanuit literatuur, interviews en vanuit de enquêtes die zijn ontvangen. Vanuit de theorie en de beschrijving van de huidige situatie, wordt in hoofdstuk 4 een gewenste situatie voor bedrijventerrein Teylingen gegeven. In hoofdstuk 5 worden op basis van de huidige situatie en de theorie conclusies getrokken. Vervolgens worden in hoofdstuk 6 aanbevelingen gedaan met de daarbij behorende bedrijfskundige consequenties. Tot slot wordt een implementatieplan beschreven. Dit is in hoofdstuk 7 gedocumenteerd.

Hoofdstuk 2 Parkmanagement

“Landelijk blijkt dat ongeveer 20% van de bestaande bedrijventerreinen is verouderd. De terreinen voldoen niet meer aan maatschappelijke eisen zoals veiligheid, lawaai en stank en niet meer aan de eisen van de gevestigde ondernemers zoals bereikbaarheid.”²

2.1 Kwaliteit op bedrijventerreinen

Bedrijventerreinen zijn het visitekaartje van de bedrijven die daar zijn gevestigd. Duidelijk mag zijn dat er bij de keuze voor vestiging op een bedrijventerrein, wordt gekeken naar de kwaliteit van dit terrein.

Wat wordt er nu eigenlijk bedoeld met ‘kwaliteit’ op een bedrijventerrein?

“Kwaliteit is een meerwaarde voor bedrijven, mensen en het omliggende milieu.”

Kwaliteit kan onderscheiden worden in economische, sociale en ecologische kwaliteit.

Economische kwaliteit:

Hieronder valt onder andere het zorgvuldig ruimtegebruik van het terrein, transportmogelijkheden en kostenvoordelen door gemeenschappelijke initiatieven.

Sociale kwaliteit:

Dit kan gezien worden als voorzieningen voor werknemers, minimale hinder voor omwonenden en het positieve effect dat bedrijventerreinen hebben op de werkgelegenheid.

Ecologische kwaliteit:

Minimale milieuhinder, degelijk afvalbeheer en goede waterzuivering.³

In de handreiking van het ministerie van Economische Zaken, 2002, worden de kwaliteitsaspecten van een bedrijventerrein omschreven in de onderstaande tabel⁴.

Segmentering	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.

² Pieken in Delta, Ministerie van EZ. Cijfers op basis van Etin Adviseurs, IBIS-enquête 2003, Herstructureringsopgave in de G-30 gemeenten, 2003. Deze studie wijst uit dat herstructurering in de praktijk betrekking heeft op gemiddeld 75% van de totale oppervlakte. EZ heeft de cijfers in deze zin gecorrigeerd.

³ <http://www.grensverleggendparkmanagement.nl/pagina/achtergrond/index.html>

⁴ Handreiking parkmanagement, ministerie van EZ, 2002

2.2 Oorzaken van verval op een bedrijventerrein

Er worden in de literatuur verschillende oorzaken van het verval/neergang van een bedrijventerrein genoemd. Economische -, maatschappelijke -, technische -, en ruimtelijke oorzaken worden onderscheiden.

Economische oorzaken zijn van toepassing wanneer bijvoorbeeld marktverhoudingen veranderen en de aard van de bedrijvigheid is gewijzigd.

Maatschappelijke oorzaken spelen op wanneer de regelgevingen t.a.v. het milieu, arbeidsomstandigheden en veiligheid zijn veranderd, bodemvervuiling en sociale onveiligheid dreigt.

Technische oorzaken zijn bijvoorbeeld gebrek aan onderhoud van het terrein en achterstallig groenonderhoud.

Ruimtelijk oorzaken zijn oorzaken wanneer de ligging niet meer gunstig is, bedrijven niet kunnen uitbreiden, wegen zijn verslechterd, wegen te smal zijn voor grote vrachtwagens en wanneer de parkeerruimte ontoereikend is.⁵

2.3 Parkmanagement

Parkmanagement op een bedrijventerrein is een instrument om hoogstaande kwaliteit te krijgen en te behouden. Door kwaliteit te waarborgen wordt aan de wensen en eisen van gevestigde ondernemers voldaan. Parkmanagement maakt samenwerking tussen verschillende bedrijven mogelijk waardoor kostenvoordelen kunnen worden behaald. Tevens zijn andere betrokken partijen als gemeenten vaak bij parkmanagement betrokken. Door de samenwerking tussen de gevestigde ondernemers (en vaak met gemeenten) kan het kwaliteitsniveau worden verbeterd.

Er worden verschillende definities van parkmanagement gehanteerd. Onderstaand de definitie afkomstig van SenterNovem; een uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Economische Zaken.

*“Parkmanagement is de coördinatie van en sturing geven aan de ontwikkeling en inrichting van het terrein tot en met het beheer en de gezamenlijke benutting van faciliteiten door de, op het terrein gevestigde, bedrijven. Doel is **kosten besparen**, een toename van het **kwaliteitsniveau** en de borging van **verduurzaming**.”*⁶

Deze definitie is verkozen omdat de aspecten uit de vorige paragraaf in deze definitie het beste worden gedekt.

2.4 Waarom parkmanagement?

De afweging om parkmanagement in te voeren is het creëren en het in stand houden van de kwaliteit op een bedrijventerrein, ontzorging en economisch voordeel. De samenwerking tussen gevestigde ondernemers moet meer opleveren dan dat het kost. Het voordeel dat ermee kan worden behaald is voor iedere ondernemer anders. Sommige ondernemers zullen alleen de kosten die mogelijk worden bespaard als voordeel zien, waar andere ondernemers verder

⁵ Reader wijk- en parkmanagement, samengesteld door W. van der Es. Pagina 20

⁶ <http://www.grensverleggendparkmanagement.nl/pagina/achtergrond/index.html>

kijken en zien dat het een stukje gemak met zich meebrengt. Wanneer verschillende initiatiefnemers besluiten parkmanagement op te starten, kunnen doelstellingen van parkmanagement onderscheiden worden. In deze doelstellingen worden ook de voordelen van parkmanagement gekenmerkt.⁷

- De kwaliteit en/of de waarde van (oude en nieuwe) bedrijventerreinen borgen; in de beheerfase kan voorkomen worden dat het bestaande terrein niet meer courant is. Evenzeer wordt de vastgoedwaarde behouden wat weer voordelen biedt voor vastgoedondernemers.
- Het positief beïnvloeden van de vestigingsplaats op bedrijventerreinen; door gemeenschappelijke inkopen en contracteren van diensten doet zich kostenbesparing voor, dit kan positieve invloed hebben op de vestigingsplaatskeuze. Door grootschaliger in te kopen kan een schaalvoordeel voor de ondernemers ontstaan waardoor kostenvoordelen worden gerealiseerd.
- Het stimuleren van commerciële en sociale samenwerking; parkmanagement kan een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de werkomgeving bevorderen, in dit geval een bedrijventerrein. Voor de zakelijke en sociale cohesie tussen de gevestigde ondernemers kan het bevorderlijk zijn.
- Stimuleren van collectieve verantwoordelijkheid van de openbare ruimte; wanneer parkmanagement is geïmplementeerd is de mogelijkheid daar voor de gevestigde ondernemers, de dienstverlening of zelfs het eigendom van de openbare ruimte, infrastructuur, over te nemen van de gemeente.
- Maatschappelijk ondernemen mogelijk maken en borgen; door het collectieve beheer kan duurzaam beheer gemakkelijker worden geïntroduceerd.

Voor meer informatie over collectief inkopen en de geschikte producten en diensten bij het collectief inkopen, wordt verwezen naar bijlage 1 Collectief inkopen van goederen en diensten.⁸

Parkmanagement biedt naast heel wat voordelen tevens een aantal nadelen. Doordat ondernemers graag onafhankelijk zijn, zullen ze terughoudend zijn met het uitbesteden van diensten waarop ze zelf geen zicht meer hebben. Ze voelen zich minder betrokken in het secundaire proces doordat de aanbesteding door iemand anders wordt gedaan en zo ook het contracteren. Door gezamenlijke belangen te creëren bij het collectief aanbesteden van diensten, veel met elkaar te communiceren en ondernemers bij iedere stap die wordt genomen te betrekken in het proces, zullen ondernemers minder nadelen ondervinden aan parkmanagement en het collectief inkopen van goederen en diensten.

⁷ Real estate magazine, nr. 27, April 2003, ir. Rob A.M. van der Wiel

⁸ Zie bijlage 1 Collectief inkopen van goederen en diensten.

2.5 Mogelijkheden van parkmanagement

Op 17 maart heeft de Eerste Kamer ingestemd met de Experimentenwet Bedrijven Investerings Zones (BIZ). Ook CDA Westland is dit onder de Westlandse bedrijventerreinen aan het stimuleren. Dit blijkt uit het artikel in Het Hele Westland dat onlangs is verschenen.⁹ Tevens is recent is een rapport verschenen van de Rabobank en de Kamer van Koophandel, te noemen: De Kracht van het Westland. In dit rapport wordt duidelijk vermeld dat het oprichten van een BIZ door verschillende partijen wordt gestimuleerd.

Een BIZ is een gebied waarbinnen de ondernemers gezamenlijk investeren in een aantrekkelijke en veilige bedrijfsomgeving. De activiteiten van een BIZ zijn aanvullend op die van de gemeente. Het brengt een aantal voordelen met zich mee, de kosten voor ondernemers binnen een afgebakend gebied (industrie- of bedrijventerrein) worden gereduceerd en de omgevingskwaliteit van de bedrijvenclusters wordt ermee verbeterd. Ook worden, door het verplichte element, de zogenoemde ‘free-riders’ door middel van een BIZ uitgesloten. Free-riders zijn ondernemers die niet willen mee betalen aan gezamenlijke belangen maar er uiteindelijk wel van profiteren. Voor vastgoedondernemers, zoals de opdrachtgever Kortekaas van der Helm Zakelijk Vastgoed, kan een BIZ eveneens voordelen bieden, doordat de kwaliteit van het bedrijventerrein kan worden gewaarborgd. Hierdoor ontstaat er een mogelijke waarde stijging en minder leegstand van het vastgoed.¹⁰ Alle mogelijkheden van parkmanagement die worden weergegeven in figuur 1 kunnen toepasbaar zijn in een BIZ. In het wetsvoorstel staat dat er pas mag worden overgegaan tot het oprichten van een BIZ, als aan drie voorwaarden is voldaan. Ten eerste moet de respons bij de meting van het draagvlak minimaal 50 procent zijn. Daarnaast moet van het aantal deelnemers aan de meting minimaal tweederde vóór stemmen en ook moeten de voorstemmers meer WOZ-waarde vertegenwoordigen dan de tegenstemmers. Na het instellen van een BIZ worden de ondernemers die in eerste instantie niet voorstemden verplicht bij te dragen aan de voorzieningen die een BIZ mogelijk maakt.

Een andere vorm van parkmanagement is een PPS (publiekprivate samenwerking) constructie. Dit is een constructie waarin de overheid en het bedrijfsleven samenwerken. Private partijen krijgen in geval van een PPS constructie, in ruil voor financiële inbreng, zeggenschap over de openbare ruimte.

Op bestaande terreinen zullen de private partijen zeer terughoudend zijn in investeren in het beheer van openbare ruimte. In hun ogen hoort de gemeente deze investeringen te doen.¹¹ Wanneer de private partijen initiatiefnemers zijn, zal de doelstelling hoogst waarschijnlijk zijn het behalen van kostenvoordelen. Hierdoor neemt parkmanagement een vorm van collectieve uitbesteding aan. Verschillende diensten zullen door 1 leverancier voor meerdere bedrijven worden uitgevoerd. Dit kan worden gebundeld in een mantelcontract¹². In figuur 1 hieronder is te zien dat Inrichting van private en openbare ruimten en kwaliteit van gebouwen en Onderhoud van private en openbare ruimten en gebouwen onder een PPS constructie kunnen vallen.

⁹ Zie bijlage 2 Artikel Het Hele Westland

¹⁰ http://www.ez.nl/Onderwerpen/Ruimte_voor_ondernemers/Bedrijven_Investeringszone?itemsoort=agendaitem&itemid=162405

¹¹ Reader wijk- en parkmanagement, samengesteld door W. van der Es. Pagina 25

¹² Paragraaf 2.3.3 Mantelcontracten

Inrichting	Collectieve Voorzieningen	Collectieve Beheerstaken
Inrichting van private en openbare ruimten en kwaliteit van gebouwen	Diensten en regelingen waar bedrijven en hun medewerkers gebruik van kunnen maken	Onderhoud van private en openbare ruimten en gebouwen
-Gemeenschappelijke parkeervoorzieningen Logistiek plan, verkeerscirculatieplan. -Ontsluiting (auto, openbaarvervoer, fiets) -Procesgericht vestigingsmanagement -Voorinvesteringen infrastructuur, energie, water, riolering, Telecom, glasvezel	-Groenbeheer -Schoonmaak -Milieumanagement -Energiemanagement en collectieve inkoop -Afvalmanagement en afvalverwijdering -Voorzieningen voor werknemers (kinderopvang, horeca, sport, arbo) -Voorzieningen voor bedrijven (vergaderruimte, autowasplaats etc.)	-Beveiliging/bewaking (brand, inbraak) -Beheer openbare ruimte (verharding van openbare wegen, groen, water) -Beheer private ruimte (voorterreinen, parkeerplaatsen, groen) -Beheer gebouwen (gevelreiniging)

Figuur 1 Mogelijkheden van parkmanagement¹³

Voorbeelden parkmanagement op andere bedrijventerreinen:

Op bedrijventerrein het Forepark wil de VBF (Vereniging Beheer Forepark) het openbaar groen gaan overnemen van de gemeente omdat ze het niet eens zijn met de gang van zaken betreffende het openbaar groen. Ze zijn van mening dat het veel efficiënter en effectiever kan. Dit blijkt uit het interview dat is gehouden met de parkmanager van het Forepark.¹⁴ Het is een voorbeeld van een mogelijk tot stand komende PPS constructie.

Voorbeelden van bedrijventerreinen in het Westland waar parkmanagement slaagt zijn Honderdland te Maasdijk en het Transportcentrum Westland te Maasdijk. Op het laatstgenoemde terrein zijn ze zelfs zover met parkmanagement dat de openbare ruimte niet in bezit is van de gemeente Westland, maar van de ondernemers zelf. De vereniging hier draait zelf op voor het onderhoud aan de wegen, lantaarnpalen en het groen. Hier betalen alle leden aan mee.

¹³ <http://www.grensverleggendparkmanagement.nl/pagina/achtergrond/index.html>

¹⁴ Zie bijlage 3 Interview parkmanager Forepark

2.6 Parkmanagement op bestaand terrein

Het opzetten van parkmanagement op bestaande terreinen blijkt in de praktijk moeilijker te zijn dan op nieuwe terreinen omdat het bijdragen aan parkmanagement op nieuwe terreinen verplicht is voor de te vestigen ondernemers. Voor informatie over parkmanagement op het Forepark wordt verwezen naar het gesprek met de parkmanager van het Forepark in bijlage 3.¹⁵ Van ondernemers op een bestaand terrein kan niet meer worden verlangd dat ze verplicht elementen van parkmanagement af nemen. Draagvlak bij ondernemers is de kritische succesfactor van de implementatie van parkmanagement op een bestaand terrein. Op een bestaand terrein zien de ondernemers vaak niet het voordeel in van collectieve contracten omdat ze hun zaken al hebben geregeld. Door de ondernemers te inspireren en draagvlak te creëren kan er toch een facultatief pakket met elementen van parkmanagement worden aangeboden. Wanneer dit bij een aantal gevestigde bedrijven een succes blijkt, willen andere ondernemers hier wellicht toch in meegaan en van de voordelen genieten.¹⁶ Het invoeren van parkmanagement wordt vaak ondersteund door een stappenplan. Hiervoor wordt verwezen naar bijlage 3 Stappenplan invoeren parkmanagement¹⁷.

2.7 Draagvlak

Marcus Crassus, general of the Roman Legions: You have been slaves. You will be slaves again. But you will be spared your rightful punishment of crucifixion by the mercy of the Roman Legions. All you need to do is turn over to me the slave Spartacus, because we do not know him by sight". After a long pause, Spartacus stands up and says: "I am Spartacus". Then the man next to him stands up and says: "I am Spartacus". The next man stands up also and says: "I am Spartacus". Within a minute, everyone in the army is on his feet.

Een verhaal over Spartacus, een Romeinse slaaf en gladiator die een visie in vrijheid creëerde en hiermee een heel leger aan slaven achter zich kreeg. Doordat Spartacus in vrijheid geloofde en de slaven inspireerde dit ook te geloven, ontstond er een zogenaamde 'shared vision'. Een gedeelde visie. Dat ondernemers een visie delen tegenover het onderwerp parkmanagement is een succesfactor voor de implementatie hiervan en het is een onderdeel van het draagvlak dat moet worden gecreëerd bij de ondernemers.¹⁸

Er worden zeven soorten houdingen van mensen, ondernemers in dit geval, tegenover nieuwe ideeën en visies onderscheiden. Ten eerste zijn er de mensen die voor vernieuwing willen gaan en er van overtuigd zijn dat iets succesvol wordt. Dan zijn er de mensen die er ook voor willen gaan en er alles aan gaan doen het succesvol te maken, maar deze mensen staan iets realistischer tegenover nieuwe ideeën. Hierna komen de mensen die zeker de voordelen van een nieuw idee inzien, ze doen alles wat er van ze verwacht wordt en zelfs nog meer, het zijn volgers van de initiatiefnemers. Ook zijn er mensen die ook de voordelen inzien en doen wat er van ze verlangd wordt, zeker niet meer. Een andere mogelijke houding is dat er niet wordt ingezien dat er voordelen zijn, maar ze willen ook niet al te negatief tegenover vernieuwingen

¹⁵ Bijlage 3 Interview met dhr. Bruggeman, parkmanager Forepark

¹⁶ Reader wijk- en parkmanagement, samengesteld door W. van der Es.

¹⁷ Bijlage 4 Stappenplan invoeren parkmanagement

¹⁸ Senge, M. Peter (1990) 'The Fifth Discipline; the Art & Practice of the Learning Organization'. Pagina 205-232

staan, dus ze doen wat er verlangd wordt. Deze laten wel weten dat ze eigenlijk niet echt van de plannen gediend zijn. Tevens zijn er mensen die totaal de voordelen niet inzien en er niet aan mee willen werken. Ze zijn niet geïnteresseerd en zullen ook niet luisteren naar wat de voordelen kunnen zijn. Tot slot zijn er de mensen die apathisch zijn tegenover de vernieuwingen. Ze zijn er niet voor, maar zeker ook niet tegen. Ze staan erg passief tegenover nieuwe ideeën. Om deze zeven verschillende houdingen te creëren tegenover een vernieuwing, parkmanagement in dit geval, moet er ten eerste een initiatief worden genomen. Er zal dan al snel genoeg blijken wat de houding van mensen tegenover dit initiatief is.¹⁹

Draagvlak creëren betekent dat ervoor wordt gezorgd dat er van tevoren ondersteuning en goedkeuring is voor plannen die zullen worden uitgevoerd of voor beslissingen die zullen worden genomen. Omdat parkmanagement implementeren betekent dat er vernieuwing en verandering gaat plaatsvinden, zijn mensen (ondernemers in geval van parkmanagement) vaak terughoudend. Er moet draagvlak worden gecreëerd bij verschillende organisaties voor één onderwerp. Je creëert draagvlak door de verschillende betrokken groepen manieren te tonen dat iets beter kan.²⁰ **Dit kan geschieden door met de verschillende betrokken groepen te communiceren.**

“Communicatie is de uitwisseling van berichten via een kanaal tussen een zender en een ontvanger. Een bericht is een verzameling gegevens die de zender naar de ontvanger communiceert en die nog door de ontvanger verwerkt moeten worden.”²¹

Met goede communicatie voorkomt men dat er een kloof ontstaat tussen de degenen die het veranderingsproject sturen en de rest van de betrokkenen. Door op het juiste moment, op passende wijze, tussen alle betrokkenen een heldere communicatie tot stand te brengen, wordt de kans op een geslaagde verandering vergroot. **Voor het succesvol maken van een veranderingstraject is een goede communicatie dus noodzakelijk.** De initiatiefnemers moeten duidelijkheid over de vernieuwing bieden en het moet niet te ingewikkeld zijn. Naast de inhoudelijke vragen is het van belang dat er vooraf wordt nagedacht over de wijze waarop gecommuniceerd zal worden.²²

Tevens moet er worden begrepen wat er bij de betrokken partijen omgaat. Wanneer binnen een organisatie een verandering plaatsvindt, is belangrijk te realiseren of er sprake is van een sterke of zwakke cultuur. Bij een sterke cultuur heeft iedereen hetzelfde doel en wil iedereen dus hetzelfde bereiken. Sterke culturen zijn over het algemeen zeer resultaatgericht. Bij een zwakke cultuur bestaat niet het gevoel dat men één groep is. Iedereen heeft zijn eigen belangen en stelt zijn/ haar eigen prioriteiten. Wanneer men in een zwakke cultuur veranderingen wil realiseren, kan weerstand worden verwacht. Iedereen probeert zijn eigen doelen dan voorop te stellen.²³

¹⁹ Senge, M. Peter (1990) ‘The Fifth Discipline; the Art & Practice of the Learning Organization’. Pagina 205-232

²⁰ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/draagvlak>

²¹ Reader Facilitaire diensten, samenstelling: L. Dols

²² Integraal veranderingsmanagement, pagina 73-85

²³ FMI 14^e jaargang nummer 1/2007. Communicatie: dé bepalende factor voor succes bij verandering.

Hoofdstuk 3 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt een beeld weergegeven van het bedrijventerrein Teylingen. Tevens worden de resultaten van de enquêtes in dit hoofdstuk verwerkt. Een overzicht van de resultaten is te vinden in het Excel bestand bijlage Resultaten Enquêtes.²⁴

3.1 Karakteristiek bedrijventerrein Teylingen

Bedrijventerrein Teylingen bevindt zich in de Gemeente Westland. Bedrijventerrein Teylingen is gelegen buiten de kern van 's-Gravenzande en ingesloten door woningbouw, sportvelden en glastuinbouwbedrijven. De bereikbaarheid van dit terrein is zowel met de auto als met openbaar vervoer goed te noemen, ook doordat de A20 zich op korte afstand van het bedrijventerrein bevindt. Het terrein heeft een bruto oppervlakte van ongeveer 30 hectare (ha).²⁵ Er zijn in totaal ongeveer 64 vestigingen verdeeld over het terrein. Verder zijn er 1.049 mensen werkzaam op het terrein te 's-Gravenzande. De totale oppervlakte (ha bruto) van Westlandse bedrijventerreinen is ongeveer 521 ha bruto. Deze hectaren aan bedrijventerreinen zijn goed voor 42% van de totale werkgelegenheid in het Westland.²⁶

Een aantal lokale bedrijventerreinen in het Westland zijn in verschillende fases aangelegd. Er zijn zowel oudere/verouderde als nieuwere delen te vinden op hetzelfde terrein. Zo ook voor Teylingen is dit het geval. Deze zogenoemde 'lokale terreinen' zijn vanuit een dorpskern gegroeid. Teylingen ligt dan ook tegen de dorpskern aan. Gevestigde ondernemers en werknemers wonen vaak in 's-Gravenzande en hebben daarom een (sociale) binding met de omgeving waarin het bedrijventerrein ligt.²⁷ Hieruit kan worden opgemaakt dat bedrijventerrein Teylingen als 'lokaal terrein' kan worden aangeduid.

Veel bedrijventerreinen in het Westland worden gekenmerkt door bedrijvigheid die gelieerd is aan het glastuinbouw cluster dat zeer prominent aanwezig is. Op bedrijventerrein Teylingen is dit minder het geval. Hier zijn veelal kleine, zelfstandige ondernemers (ZZP'ers) gevestigd. Het onderhoud aan het terrein, groenvoorziening, verlichting en de openbare wegen is in handen van de Gemeente Westland.

De wegverbinding beginnende bij de A20 over de N213 naar de N211 is belangrijk voor in- en extern transport voor de Westlandse economie. Doordat de bedrijventerreinen ABC Westland en TPW Mars zijn uitgebreid en door de vestiging van agrologistieke bedrijven op Honderland, is de verkeersdrukke toegenomen. Met ontwikkelingen van verdere uitbreidingen van deze bedrijventerreinen zal de drukte op deze wegen in de toekomst verder toenemen. Vanuit de provincie, Gemeente Westland en Rotterdam wordt gewerkt aan plannen om het zogenoemde '3-in-1 project' te realiseren²⁸. Voor de bedrijventerreinen in het Westland, dus zo ook voor bedrijventerrein Teylingen, zijn deze ontwikkelingen erg belangrijk.

²⁴ Bijlage 5 Resultaten Enquêtes

²⁵ Gemeente Westland (2007 en regio Haaglanden (monitor werkgelegenheid 2006)

²⁶ Infodesk bedrijventerreinen, provincie Zuid-Holland 2008

²⁷ Westlandse dynamiek gedijt op goede randvoorwaarden, Locatiegids Bedrijventerreinen 2007, Steenworp Vestigingsadviseurs Haaglanden.

²⁸ Bijlage 6 3-in-1-Project

3.2 Analyse bedrijventerrein Teylingen

3.2.1 Enquêtes

Uit de respons van de enquête die is gehouden onder de ondernemers op bedrijventerrein Teylingen, blijkt dat de belangrijkste reden voor ondernemers om zich te vestigen op bedrijventerrein Teylingen, het ‘Westlander zijn’ is. Hieruit blijkt dat Teylingen, dat als ‘lokaal bedrijventerrein’ wordt bestempeld, ook daadwerkelijk een lokaal terrein kan worden genoemd waar ondernemers vaak sociale binding hebben met elkaar en de omgeving.

De bereikbaarheid van en op een bedrijventerrein is een belangrijke voorwaarde. Ook dit geldt voor bedrijventerrein Teylingen. De bereikbaarheid naar het terrein, is door de nabije A20, redelijk goed. Verder ligt het terrein aan een bushalte waardoor ook de bereikbaarheid met het openbaar vervoer goed te noemen is. Uit een enquête,²⁹ welke door Arcadis³⁰ is gehouden onder ondernemers op Westlandse bedrijventerreinen, blijkt dat de bereikbaarheid van zwaar verkeer op Teylingen matig is. Ook wordt in de enquête die in 2003 door Arcadis is gehouden getoond dat bedrijventerrein Teylingen een terrein is waar veel parkeeroverlast wordt ervaren. Ondanks het feit dat deze enquête in 2003 is gehouden, kan deze bron nog steeds geldig worden genoemd. De enquête die is gehouden tijdens dit recente onderzoek, kan dit bevestigen. Hieruit blijkt dat de bereikbaarheid naar het terrein, als goed wordt ervaren, maar dat de bereikbaarheid op het terrein zelf matig is. 83% geeft aan de bereikbaarheid op het terrein matig tot slecht te vinden. Dit kan gekoppeld worden aan de parkeeroverlast die wordt ondervonden. Deze parkeeroverlast wordt veroorzaakt door containers, trailers en vrachtwagens die langs de wegen worden geparkeerd waardoor veel auto’s voor elkaar moeten uitwijken om verder te kunnen rijden. 88% van de geënquêteerden geeft aan dat ze dit een last vinden en dat hier wat aan gedaan zou moeten worden.

Ook zijn de ondernemers niet positief over de bewegwijzering op het bedrijventerrein. Dit geldt voor de enquête van 2003 en de onlangs afgenomen enquête. 84% van de geënquêteerden vindt de bewegwijzering matig tot slecht of weet niet eens dat er bewegwijzering is.

Uit de enquête van 2003 blijkt dat de ondernemers op bedrijventerrein Teylingen redelijk tevreden zijn over de uitstraling van het bedrijventerrein. Ook dit geldt nu nog steeds. 41% geeft aan tevreden te zijn over de uitstraling van het terrein, waarvan 37% redelijk tevreden is. Wel blijkt uit de enquête die door Arcadis is gehouden, dat Teylingen een bedrijventerrein is dat aandacht nodig heeft. De groenvoorziening en het verkeer op het bedrijventerrein zou beter beheerd moeten worden. Als dit niet gebeurt, zal het bedrijventerrein gaan verpauperen. De respons van de recent uitgevoerde enquête toont aan dat deze aandacht feitelijk aan het terrein moet worden besteed. Hier komt het parkeerprobleem weer terug wat zorgt voor een mindere uitstraling. Ook wordt aangegeven dat men op het bedrijventerrein veel scheve lantaarnpalen ziet en er veel zichtbaar onkruid is. Ook ondervinden ondernemers vaak last aan losliggende stoeptegels. Dit openbaar

²⁹ Enquête Arcadis, 11 april 2003

³⁰ <http://www.arcadis.nl/Pages/default.aspx>

onderhoud, dat vanuit de gemeente wordt gedaan, zou dus beter moeten.

Over het imago van het bedrijventerrein Teylingen zijn de ondernemers redelijk positief gestemd. 62,5 % is van mening dat het terrein een positief imago heeft. Verder is 75% van de geënquêteerden tevreden over de locatie van hun bedrijf.

De vraag of de gevestigde ondernemers geïnteresseerd zijn verschillende voorzieningen collectief aan te besteden is ook gesteld in de afgenomen enquête.

Aangegeven wordt dat 62,5 % geïnteresseerd is in collectieve bewaking en beveiliging. 54 % geeft aan geïnteresseerd te zijn in een gezamenlijk informatiepunt. 50 % van de geënquêteerden zou energie collectief in willen kopen. 54 % is voor collectieve afvalinzameling. 37,5 % zou groenvoorziening op eigen terrein willen hebben. 70,8 % wil graag dat de bewegwijzering wordt aangepakt. 33 % geeft aan schoonmaak collectief te willen aanbesteden.

Tegenover deze cijfers staat dat maar 38 % van de respondenten bereid zou zijn te participeren in parkmanagement. 29 % van de ondernemers wil niets van parkmanagement weten en 33 % van de ondernemers zegt misschien te willen participeren.

Uit de beperkte respons van de ontwikkelde en uitgevoerde enquête blijkt dat er onvoldoende interesse is in parkmanagement. Er is veel gedaan om ondernemers de enquête in te laten vullen, zelfs vanuit de ondernemersvereniging via e-mail en per post. Hierdoor zijn de ondernemers extra gestimuleerd deel te nemen aan het onderzoek. Nog is er weinig respons verkregen. Ondernemers die zijn gebeld nadat de enquête was verstuurd, hebben aangegeven geen interesse te hebben in een dergelijk onderwerp.

Uit gesprekken die zijn gevoerd met de gevestigde ondernemers blijkt dat de huidige economische situatie, zie pagina 19, ook zeker meespeelt in het wel of niet in willen vullen van de enquête dan wel mee willen werken aan een initiatief. Ondernemers worden al huiverig als ze horen of lezen dat ergens in geïnvesteerd moet worden om iets nieuws te bereiken. Op een lokaal bedrijventerrein, waar veelal kleinere bedrijven zijn gevestigd, heeft de economische situatie zeker invloed. Grotere bedrijven kunnen financieel meer tegenslagen hebben zonder er aan onderdoor te gaan.

In paragraaf 2.7 zijn verschillende houdingen van mensen tegenover vernieuwingen besproken. Veel ondernemers op Teylingen nemen een erg passieve houding aan tegenover nieuwe ideeën. Ze zijn niet tegen het initiatief, maar ze zijn er zeker niet voor.

62 % van de gevestigde ondernemers hebben niet de moeite gedaan de enquête voor dit onderzoek in te vullen. Een aantal hiervan hebben aangegeven er niet in geïnteresseerd te zijn of geen tijd te hebben. Van de 38 % van de ondernemers die de enquête wel heeft ingevuld, is 38 % bereid te participeren in parkmanagement. 29 % wil niets te maken hebben met parkmanagement en 33 % zegt misschien te willen participeren in parkmanagement. Ongeveer de helft van de 38 % van de ondernemers die toezeggen bereid te zijn te willen participeren in parkmanagement, geeft aan geen energie te willen steken in de participatie aan parkmanagement.

Al deze gegevens zijn terug te vinden in bijlage 5 Resultaten van Enquêtes. Dit geldt ook voor de resultaten van de enquête die Arcadis in 2003 heeft gehouden.

De Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande geeft de ondernemers op Teylingen de mogelijkheid zich aan te sluiten bij een aantal collectieve initiatieven. Uit gevoerde gesprekken blijkt dat veel ondernemers op bedrijventerrein Teylingen niet weten dat er een ondernemersvereniging is. Door ondernemers die zijn aangesloten bij deze ondernemersvereniging, is aangegeven dat ze niet op de hoogte zijn van het bestaan van collectieve voorzieningen. Hieruit blijkt dat er vanuit de ondernemersvereniging onvoldoende met haar leden wordt gecommuniceerd. Wel is de ondernemersvereniging ervan overtuigd dat een vernieuwing op bedrijventerrein Teylingen tot stand gaat komen. Ze willen parkmanagement zo tot stand laten komen dat alle wensen en eisen van de gevestigde ondernemers in de implementatie worden meegenomen.

De visie op een BIZ vanuit de ondernemersvereniging te 's-Gravenzande is simpel: door het invoeren van een BIZ op bedrijventerrein Teylingen worden de ondernemers die in eerste instantie niet willen bijdragen aan parkmanagement, als er voldoende draagvlak wordt gemeten, gedwongen bij te dragen aan parkmanagement. Hiermee worden 'free-riders' uitgesloten. De ondernemers die er in eerste instantie tegen zullen zijn, zullen mettertijd de voordelen aan een BIZ ondervinden. Dit blijkt uit gesprekken die met de ondernemersvereniging zijn gevoerd.³¹

De kredietcrisis kan ook als kans worden geïnterpreteerd. Doordat bedrijven willen bezuinigen op verschillende posten, zullen ze wellicht meer openstaan voor ontwikkelingen op het gebied van collectieve voorzieningen op het bedrijventerrein. Termen als kostenreductie, schaalvoordelen en ontzorging kunnen hierbij stimulerend werken.

3.2.2 Observaties

Uit de gedane observaties blijkt dat bedrijventerrein Teylingen aan het vervallen is. Er kan veel worden gedaan om het kwaliteitsniveau van het terrein omhoog te brengen. Er zijn al bepaalde oorzaken van mogelijk verval aanwijsbaar op bedrijventerrein Teylingen. Veel wegen zijn te smal voor het verkeer dat aanwezig is. Op veel wegen zijn vrachtwagens en trailers geparkeerd en er worden trailers en containers op parkeerplaatsen gezet. Dit zorgt ook voor onveiligheid op het terrein. Hierdoor is parkeerruimte ontoereikend. Veel lantaarnpalen zijn scheef en er is onkruid in overvloed. Om hiervan een beter beeld te krijgen wordt verwezen naar bijlage 7 Foto's bedrijventerrein Teylingen.³² Verder blijkt dat de bewegwijzering, zoals in de uitkomsten van de enquêtes tevens blijkt, zeer slecht is. Teylingen beschikt over twee toegangswegen welke beide onduidelijk zijn aangegeven. Op het terrein zelf is het als bezoeker zijnde ook niet gemakkelijk de weg te vinden.

Economische -, maatschappelijke -, technische -, en ruimtelijke oorzaken worden onderscheiden als oorzaken van verval of neergang van een bedrijventerrein. Zie hoofdstuk 2 voor de theorie hierover.

³¹ Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande, dhr. Mussche.

³² Bijlage 7 Foto's bedrijventerrein Teylingen

Indien een terrein aan teveel van deze oorzaken zou voldoen, is het terrein niet meer functioneel te noemen. Dit betekent dat het terrein zal worden verlaten voor mooiere en nieuwere locaties. Hierdoor ontstaat leegstand. Een aantal grote bedrijfshallen op bedrijventerrein Teylingen staan al langere tijd leeg. Wanneer deze fase is bereikt zal het bedrijventerrein gaan verloederen. Men krijgt te maken met vandalisme, criminaliteit en een verlaagde uitstraling voor ondernemers die ‘achterblijven’. Wanneer een bedrijventerrein deze fase bereikt, zal de waarde van vastgoed en het terrein dalen en zal een opknapbeurt zeer hoge kosten met zich meebrengen. Door middel van observaties, theoretische benadering en de uitkomsten van de enquêtes is het onderstaand schema tot stand gekomen.

	Toepasbaar op Teylingen	Niet toepasbaar op Teylingen
Technische oorzaken: 1. Gebrek aan onderhoud 2. Achterstallig groenonderhoud	X X	
Economische oorzaken: 1. Marktverhoudingen 2. Aard bedrijvigheid	X X	
Maatschappelijke oorzaken: 1. Regelgeving milieu 2. Arbeidsomstandigheden anders 3. Veiligheid gewijzigd 4. Bodemvervuiling 5. Geluidsoverlast 6. Overlast aan stank 7. Sociale onveiligheid dreigt	 X X X	 X X X X
Ruimtelijke oorzaken: 1. Ligging niet meer gunstig 2. Wegen verslechterd 3. Wegen te smal voor verkeer 4. Bereikbaarheid slecht 5. Bereikbaarheid op terrein slecht 6. Geen uitbreiding mogelijk 7. Parkeerruimte ontoereikend	 X X X X	 X X X

Hoofdstuk 4 Gewenste situatie

Op basis van de theorie en de beschreven huidige situatie, wordt in dit hoofdstuk de gewenste situatie op bedrijventerrein Teylingen gedocumenteerd. De gewenste situatie die beschreven wordt is haalbaar voor bedrijventerrein Teylingen.

4.1 Parkmanagement

Doordat parkmanagement is ingevoerd, wordt de kwaliteit op het terrein in stand gehouden. Het bedrijventerrein is representatief wat een positief effect heeft op de waarde van het bedrijfsomroerend goed.

4.2 Draagvlak

Ondernemers zullen zich verbonden voelen met *hun* bedrijventerrein. Ze zijn trots dat ze op Teylingen gevestigd zijn. Ze zijn allen lid van de parkmanagement organisatie, de Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande en hebben gezamenlijke belangen. Samen zijn ze verantwoordelijk voor de kwaliteit van het terrein. Deze kwaliteit is een meerwaarde voor de gevestigde bedrijven, de mensen en het omliggende milieu.

4.3 Cultuur

Omdat ondernemers allen hetzelfde idee hebben over de kwaliteit van het bedrijventerrein, zal er een heuse ondernemerscultuur op Teylingen ontstaan. Deze ondernemerscultuur is sterk en resultaatgericht op doelen die ondernemers willen bereiken.

4.4 Communicatie

Communicatie tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers en de parkmanagement organisatie verloopt goed. Men weet bij wie ze moeten zijn met eventuele vragen, klachten en/of suggesties.

Meer ondernemers weten van- en sluiten zich aan bij de collectieve controle van overheaddeuren en brandblussers dat vanuit Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande mogelijk is gemaakt.

4.5 Bereikbaarheid

Door de verdere uitbreiding van bedrijventerreinen, zal de drukte op de wegen naar het Westland gaan toenemen. Het 3-in-1 project waar vanuit de provincie, Gemeente Westland en Rotterdam aan wordt gewerkt, is voor de bedrijvigheid in het Westland zeer gewenst. Dit geldt zo ook voor bedrijventerrein Teylingen.

Naar en op het bedrijventerrein Teylingen zal door de bewegwijzering duidelijk zijn welke bedrijven waar gevestigd zijn. Hierdoor is duidelijk welke toegangsweg genomen moet worden, hiermee wordt ook de drukte op het terrein verspreid.

4.6 Parkeerfaciliteiten

Op Teylingen wordt een parkeerprobleem ondervonden. Een parkeerbeleid waarmee de problemen worden opgelost is een situatie waar alle betrokken partijen van bedrijventerrein Teylingen naar streven. Doordat er geen grote vrachtwagens en trailers meer op de smalle wegen geparkeerd zullen zijn, is hiermee de beleving van veiligheid van de betrokken partijen vergroot.

4.7 Uitstraling bedrijventerrein

De openbare ruimte zal beter onderhouden worden. Dit zorgt voor een betere uitstraling van het bedrijventerrein. De ondernemers zijn het met elkaar eens over de kwaliteit van het bedrijventerrein. Hierbij zijn verschillende factoren van belang. De bewegwijzering is verbeterd, het parkeerprobleem is opgelost en de openbare ruimte is beter cq. goed onderhouden. Er worden dus geen losse stoeptegels meer aangetroffen en het groen is goed verzorgd. Ondernemers zijn allen van mening dat het bedrijventerrein een visitekaartje is voor de bedrijven die er gevestigd zijn.

4.8 Kostenbesparingen

Doordat er, naast de collectieve controle van overheaddeuren en brandblussers, meer collectieve diensten worden gerealiseerd, zullen kostenbesparingen optreden. Dit ontstaat omdat de ondernemers door het gezamenlijk inkopen van goederen en/of diensten schaalvoordeel kunnen behalen.

4.9 Duurzaamheid

Bedrijventerrein Teylingen is economisch duurzaam door de invoer van parkmanagement. Het terrein zal goed moeten gaan en blijven functioneren. Ondernemers hebben niet de behoefte zich op een ander terrein te gaan vestigen. Verder zal het terrein door de kwaliteit en uitstraling, interessant zijn voor ondernemers om zich te gaan vestigen. Op langere termijn betekent dit een vaste of verhoogde waarde van het onroerend goed op het bedrijventerrein.

4.10 Juiste segmentering op Teylingen

Omdat op bedrijventerrein Teylingen verschillende bedrijven niet gevestigd horen te zijn, is de segmentering op het terrein niet goed. In de nieuwe situatie wordt het vestigingsklimaat gestimuleerd doordat op Teylingen louter bedrijven zijn gevestigd die hier horen en 'passen'.

4.11 Maatschappelijke betrokkenheid

Bedrijventerrein Teylingen heeft een betere reputatie doordat ondernemers 'maatschappelijk sociaal' betrokken zijn. Dit verbetert de marktkansen voor ondernemers.

4.12 Constante situatie

Wanneer de gewenste situatie is bereikt, moet deze situatie actueel blijven. Wensen en eisen van de gevestigde ondernemers veranderen met de tijd. Het is dus van belang constant te evalueren op het bedrijventerrein.

Hoofdstuk 5 Conclusies

Naar aanleiding van de beschreven theorie over parkmanagement, de aspecten die hiermee samenhangen en de beschrijving van de huidige en gewenste situatie, kunnen conclusies worden getrokken. De conclusies zijn kort geformuleerd en er is occasioneel een beknopte uitleg bij gegeven.

- Bedrijventerrein Teylingen is een lokaal bedrijventerrein.
- Parkmanagement invoeren op bedrijventerrein Teylingen is zinvol.
- Geconstateerd wordt dat op bedrijventerrein Teylingen sprake is van enig verval;
De openbare ruimte is niet meer representatief.
Op Teylingen zijn veelal kleinere bedrijven gevestigd.
Er zijn bedrijven gevestigd die (qua omvang en bedrijfsactiviteiten) niet op Teylingen gevestigd horen te zijn.
Er is sprake van leegstand.
De bereikbaarheid op het terrein is slecht.
De bewegwijzering naar en op het terrein is onvoldoende.
- Bedrijventerrein Teylingen ervaart een parkeerprobleem;
88 % van de geënquêteerden geeft aan het parkeerprobleem te ervaren.
- De openbare ruimte (groenvoorziening en infrastructuur) wordt niet goed genoeg onderhouden door de gemeente.
- Parkmanagement is sneller succesvol op een nieuw bedrijventerrein;
Draagvlak voor parkmanagement ontbreekt op bedrijventerrein Teylingen.
- Draagvlak bij ondernemers op bedrijventerrein Teylingen is essentieel.
- Ondernemers zijn nog niet voldoende geïnteresseerd en zien het nut er niet van in om parkmanagement op Teylingen in te voeren.
- Voor een veranderingstraject is een goede communicatie noodzakelijk;
“Onbekend maakt onbemind”
- Er moet vanuit de ondernemersvereniging beter gecommuniceerd worden naar de ondernemers op Teylingen;
Veel ondernemers zijn niet op de hoogte van de mogelijkheden om zich aan te sluiten bij het collectief onderhoud van overheaddeuren en brandblussers.
Geconcludeerd wordt dat er onvoldoende over desbetreffende zaken wordt gecommuniceerd.
- Er moet op korte termijn direct rendement worden getoond aan de ondernemers om parkmanagement verder in te voeren.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen en Consequenties

De aanbevelingen zijn belangrijk om tot de gewenste situatie te komen. Grotendeels zijn de aanbevelingen naar de ondernemers die gevestigd zijn op bedrijventerrein Teylingen en naar de Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande geschreven. De betrokken ondernemersvereniging is lokaal georiënteerd en dus de aangewezen partij om met de aanbevelingen aan de slag te gaan.

6.1 Aanbevelingen

6.1.1 Parkmanagement

Indien parkmanagement op bedrijventerrein Teylingen is ingevoerd zal dit ervoor zorgen dat de kwaliteit van het terrein in stand wordt gehouden.

Een aanbeveling die naar de ondernemersvereniging wordt gedaan is het realiseren van een BIZ. Een BIZ is een afgebakend gebied, in dit geval bedrijventerrein Teylingen, waarbinnen ondernemers samen investeren in een aantrekkelijker en veiliger bedrijfsomgeving. De activiteiten van een BIZ zijn aanvullend op die van de gemeente. Door het verplichte element van een BIZ worden ‘free-riders’ uitgesloten. In hoofdstuk 2 wordt uitgebreid beschreven wat een BIZ inhoudt. Wanneer wordt besloten een BIZ op te richten wordt ten eerste een draagvlakmeting door de gemeente uitgevoerd. Ten eerste moet de respons bij de meting van het draagvlak minimaal 50 procent zijn. Daarnaast moet van het aantal deelnemers aan de meting minimaal tweederde vóór stemmen en ook moeten de voorstemmers meer WOZ-waarde vertegenwoordigen dan de tegenstemmers. Na het instellen van een BIZ worden de ondernemers die in eerste instantie niet voorstemden verplicht bij te dragen aan de voorzieningen die deze mogelijk maakt. Wanneer Teylingen aan deze voorwaarden blijkt te voldoen kan worden overgegaan tot een opzet van een BIZ. Er moet door de ondernemers en de gemeente gezamenlijk worden beoordeeld of de te verwachten **baten** van het oprichten **opwegen tegen de kosten en inspanning** om een BIZ op te richten.

6.1.2 Draagvlak

Aanbevolen wordt draagvlak te creëren.

Om draagvlak te creëren moeten manieren worden getoond dat iets beter kan en voordelen heeft. Onlangs zijn verschillende artikelen in de Westlandse kranten verschenen aangaande parkmanagement op Westlandse bedrijventerreinen. Tevens is het jaarlijkse rapport- De Kracht van het Westland, gemaakt door de Rabobank Westland en de Kamer van Koophandel, uitgekomen. Hierin wordt beschreven dat door samenwerking de kwaliteit van de bedrijventerreinen in het Westland kan worden verbeterd. Hierdoor zal het voor ondernemers gevestigd op bedrijventerreinen duidelijk zijn dat ze niet meer onder het fenomeen parkmanagement uitkunnen.

Door de ondernemers op het bedrijventerrein voorbeelden te laten zien van bedrijventerreinen in het Westland waar parkmanagement succesvol is ingevoerd, zal het vertrouwen stijgen. Voorbeelden hiervan zijn in hoofdstuk 2 vermeld.

Er zijn op Teylingen veel klachten over de openbare ruimte waardoor het Transportcentrum te Maasdijk als voorbeeld voor Teylingen zou kunnen fungeren.

In de aanbeveling ‘Overnemen van de openbare ruimte’ is hierover meer vermeld.

Omdat het grootste deel van de ondernemers eigenaar van onroerend goed is, moet duidelijk worden dat door verloedering van een bedrijventerrein óók de waarde van de panden vermindert. Bedrijven willen zich niet vestigen op een terrein dat in verval raakt. Hierdoor kan leegstand ontstaan. Indien dit voor ondernemers duidelijk is, worden ze wellicht ook meer bezorgd over de kwaliteit van het bedrijventerrein waarop ze gevestigd zijn.

6.1.3 Cultuur en communicatie

Aanbevolen wordt dat de veranderingen naar de gevestigde ondernemers worden gecommuniceerd. Er moet een sterke cultuur bij de ondernemers ontstaan.³³

Omdat parkmanagement implementeren betekent dat er vernieuwing en verandering gaat plaatsvinden, zijn mensen (ondernemers in geval van parkmanagement) vaak terughoudend. Er moet draagvlak worden gecreëerd bij verschillende organisaties voor één onderwerp. Je creëert draagvlak door de verschillende betrokken groepen manieren te tonen dat iets beter kan.³⁴ Voor veel ondernemers lijkt parkmanagement weinig prioriteit te hebben omdat ze hun handen al vol hebben aan de eigen bedrijfsvoering. Om de ondernemers te tonen dat parkmanagement velen voordelen biedt waardoor hun eigen bedrijfsvoering alleen maar sterker kan worden, moet op verschillende manieren met de ondernemers worden gecommuniceerd. Communicatie is een bepalende factor voor succes bij een verandering. Ondernemers moeten overeenkomende doelen formuleren en deze gezamenlijk willen bereiken. Belangrijk is bij de start van de verandering direct te gaan communiceren met de ondernemers. De ondernemers moeten een fase zien te bereiken waarin ze inzien dat de verandering, parkmanagement op bedrijventerrein Teylingen, noodzakelijk is. Als deze fase eenmaal is bereikt, worden ondernemers bekend met de nieuwe situatie. Het gevolg is dat de ondernemers zich de nieuwe situatie eigen maken.

Draagvlak creëren betekent dat ervoor wordt gezorgd dat er van tevoren ondersteuning en goedkeuring is voor de plannen die zullen worden uitgevoerd of voor beslissingen die zullen worden genomen. Dit wordt in deze fase dus bereikt. Om de fase te bereiken waarin de gevestigde ondernemers gaan zien dat een verandering op het bedrijventerrein werkelijk noodzakelijk is, moet constant worden gecommuniceerd en worden herhaald wat de voordelen van de veranderingen zijn.

Er zal alleen actie worden ondernomen als men overtuigd is van het nut of de noodzaak van de verandering. Er moet dus vanaf het begin, in dit geval vanaf nu, worden gecommuniceerd. Er moet **veel** worden gecommuniceerd. Regelmatig herhalen van de boodschappen is noodzakelijk. Ondernemers en andere betrokkenen moeten op de hoogte worden gehouden van iedere stap die wordt genomen. Punten die ter tafel komen moeten bespreekbaar zijn voor alle betrokkenen. De initiatiefnemers, de ondernemersvereniging, zal de gevestigde ondernemers moeten laten meedenken over verschillende punten die besproken worden. Er moet dus ook worden geluisterd naar wat de ondernemers te zeggen hebben. Op deze manier zullen de ondernemers gaan geloven dat hun visie op de verandering inderdaad belangrijk is en ideeën van hen uitkomen, dit vergroot het draagvlak.

Om nog meer draagvlak te creëren, moet de ondernemersvereniging niet alleen communiceren wat er niet goed gaat, ook moet duidelijk worden aangehaald wat er wel goed

³³ Zie bijlage 10 Stappen bij veranderingen

³⁴ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/draagvlak>

gaat. Het proces van invoeren van parkmanagement is een langdurig proces waarin communicatie steeds terug zal komen.

Om de visie op de verandering geloofwaardig en sterk te houden is het verstandig korte termijnsuccessen te genereren. Hierover is in de aanbevelingen eerder gesproken.

Realiseren van bewegwijzering kan een voorbeeld zijn van een korte termijnsucces. Op deze manier wordt meer veiligheid gecreëerd. Veiligheid is de basis voor zekerheid en deze zekerheid mondt uit in vertrouwen in de verandering, het parkmanagement!³⁵

Communicatiemiddelen.

Aanbevolen wordt de parkmanagement organisatie een eigen naam en logo te geven. Zoals eerder is vermeld is de aangewezen groep om parkmanagement te implementeren de Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande. Deze partij heeft al laten blijken dat ze daadwerkelijk parkmanagement wil implementeren. Omdat de ondernemersvereniging momenteel staat voor alle ondernemers in de stad 's-Gravenzande, moet ze zich op het bedrijventerrein onderscheiden. Met een logo wordt herkenbaarheid vergroot en wordt accent op de samenwerking gelegd.

Een medium waar tegenwoordig vrijwel iedereen mee werkt en mee kan werken is het internet. Een overzichtelijke website waar de ondernemers (wekelijks?) op de hoogte worden gehouden van zaken die worden besproken, gerelateerd aan parkmanagement, is een handig communicatiemiddel. Via een website kunnen ook gemakkelijk behoeftepeilingen worden gedaan door een zogenoemde 'poll' op de website te plaatsen. Ondernemers kunnen inloggen en vervolgens ergens voor of tegen stemmen. Een website biedt voor een parkmanagement organisatie vele mogelijkheden tot communicatie met haar leden. Het logo en de naam van de parkmanagement organisatie worden eveneens op de website vermeld en herhaald.

De parkmanagement organisatie zal, ondanks dat vrijwel iedereen beschikking heeft over internet, ook andere middelen van het communiceren van boodschappen naar de gevestigde ondernemers moeten hanteren. Er kan gekozen worden om, bijvoorbeeld eens per kwartaal, een nieuwsbrief naar alle aangesloten leden te versturen.

6.1.4 Bereikbaarheid

Een aanbeveling ten aanzien van de bereikbaarheid van bedrijventerrein Teylingen is het plaatsen van bewegwijzering naar en op het bedrijventerrein.

Een aanbeveling ten aanzien van de ontsluiting: Ondernemers op bedrijventerrein Teylingen moeten gezamenlijk met andere ondernemers doorgaan met pogingen verbeteringen tot stand te brengen in de ontsluiting van het Westland.

Aanbevolen wordt aan de provincie, de Gemeente Westland en Rotterdam, die bezig zijn met het 3-in-1 project, dit zo snel mogelijk tot stand te laten komen.

6.1.5 Parkeerfaciliteiten

Pak het parkeerprobleem op Teylingen serieus aan. Aanbevolen wordt dit knelpunt op te lossen.

88% van de geënquêteerden geeft aan dat ze dit een last vinden en dat hier wat aan gedaan zou moeten worden. Om dit op te lossen of te verbeteren zijn verschillende mogelijkheden beschikbaar. Een mogelijkheid om het parkeerprobleem op te lossen zou kunnen zijn de

³⁵ FMI 14^e jaargang nummer 1/2007. Communicatie: dé bepalende factor voor succes bij verandering.

aanleg van een grootschalig parkeerterrein aan de rand van het bedrijventerrein. In dit geval moet er vanuit de ondernemers, wellicht gezamenlijk met de gemeente middels een PPS constructie, geïnvesteerd worden in een dergelijke oplossing. Uit observaties op het bedrijventerrein blijkt dat er verschillende grote locaties zijn waar mogelijk een parkeerterrein kan worden aangelegd. Zie bijlage 7 Foto's bedrijventerrein Teylingen. Omdat dit een oplossing is die veel geld zal kosten en de ondernemers vinden dat dit vanuit de gemeente moet worden gedaan, zal dit lastig worden. Een andere mogelijkheid om het parkeerprobleem in ieder geval te verbeteren, is het inventariseren van bedrijven die hier momenteel gevestigd zijn maar op een lokaal terrein niet thuis horen. Zie volgende aanbeveling.

6.1.6 Uitstraling bedrijventerrein

Aanbeveling is gezamenlijk met de gemeente naar de mogelijkheden kijken van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte.

Bij het betreden van het bedrijventerrein Teylingen blijkt dat de openbare ruimte niet voldoende onderhouden wordt. De gemeente draagt zorg voor deze openbare ruimte. Wanneer ondernemers meer vertrouwen hebben in het begrip parkmanagement is het zelf in beheer nemen van de openbare ruimte (infrastructuur en groenvoorziening) wellicht een goede oplossing. Dit zou in een **PPS constructie** kunnen worden vastgelegd. In ruil voor financiële inbreng krijgen de ondernemers zeggenschap over de openbare ruimte.

Ook de openbare ruimte hoort bij het visitekaartje dat een bedrijventerrein is. Voor de ondernemers op Teylingen is het van belang dat deze ruimte verzorgd en onderhouden is. Op bedrijventerrein Teylingen is dit zeker haalbaar omdat diverse hoveniers en aannemersbedrijven in het Westland gevestigd zijn. Ook hier zijn medewerkers van Patijnenburg inzetbaar voor bijvoorbeeld het onderhouden van het openbaar groen. Zie aanbeveling: "Creëer maatschappelijke betrokkenheid."

Op financieel vlak is een PPS constructie voor Teylingen niet weggelegd. Westlandse ondernemers willen geen geld stoppen in zaken waarvan ze van mening zijn, dat de gemeente deze zorg moet dragen.

6.1.7 Kostenbesparingen

Een aanbeveling is op korte termijn verschillende collectieve diensten te realiseren.

Omdat er nog niet voldoende draagvlak bij ondernemers is, zal dit moeten worden gerealiseerd. Er moet worden begonnen bij het begin. Eerst moet worden aangetoond wat de voordelen van parkmanagement op bedrijventerrein Teylingen zijn voor de ondernemers. Door te beginnen met het realiseren van diensten die direct rendement opleveren, is het positieve effect van parkmanagement snel zichtbaar. Wanneer deze collectieve diensten werkelijk gaan lopen en veel ondernemers hierbij betrokken raken, kunnen er naar andere diensten worden gekeken. Ook hiervoor moet weer voldoende steun zijn vanuit de ondernemers en is dus een communicatieplan belangrijk.

Collectieve bewegwijzering: Er wordt door de ondernemers op bedrijventerrein Teylingen, 84 % van de geënquêteerden, aangegeven dat ze de bewegwijzering slecht vinden en geïnteresseerd zijn in collectieve bewegwijzering. Er wordt aanbevolen dit op korte termijn aan te pakken. Een doelmatig bewegwijzeringsstelsel stelt gebruikers in staat de gewenste

bestemming te bereiken op een vreemd, in dit geval, bedrijventerrein.³⁶ Voor ondernemers die hun klanten een goede indruk willen geven is bewegwijzering dus relevant.

Collectieve beveiliging: Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande heeft een aantal jaren geleden een inventarisatie gedaan om mogelijke beveiliging collectief aan te besteden. Deze plannen zijn toen afgelast omdat er te weinig animo voor was en ze veel te maken zouden krijgen met het fenomeen 'free-riders'. Uit de recent gehouden enquête blijkt dat er in tegenstelling tot deze aanname, wel degelijk interesse is voor collectieve beveiliging. 62,5 % van de geënquêteerden geeft dit aan. Aangetoond is dat wanneer beveiliging collectief wordt aanbesteed, minstens 20% aan kosten bespaard kan worden.³⁷ Aanbevolen wordt ook hier op korte termijn mee aan de slag te gaan om zo meer interesse in parkmanagement te creëren en vertrouwen bij de ondernemers in de vernieuwde situatie te geven.

Collectieve schoonmaak: Een schamele 30% van de geënquêteerden heeft aangegeven geïnteresseerd te zijn in collectieve schoonmaak. De bedrijven die dit hebben aangegeven maken momenteel de vierkante meters die zij in bezit hebben zelf schoon. Een aanbeveling is ook deze dienst collectief te gaan aanbesteden. Er kan worden begonnen op kleinere schaal. De 30% die heeft aangegeven dit te willen, is een goed begin om in een later stadium meer ondernemers bij dit collectief te kunnen betrekken.

6.1.8 Duurzaamheid

Alle betrokken partijen hechten aan een goed vestigingsklimaat op Teylingen. Daarom wordt aanbevolen parkmanagement in te voeren. Het bedrijventerrein is economisch duurzaam door de invoer van parkmanagement. Inspanningen die worden gedaan voor de implementatie van parkmanagement zullen op langere termijn bijdragen aan het behoud van de waarde van het vastgoed. Noch parkmanagementorganisaties, noch professionele vastgoedpartijen in het Westland kunnen de invloed van parkmanagement op de waarde van het vastgoed kwantificeren.

6.1.9 Juiste segmentering op Teylingen

Juiste segmentering, dus het juiste bedrijf op de aangewezen plaats/ het bedrijventerrein, is een van de kwaliteitsaspecten die van toepassing kan zijn op een bedrijventerrein.

Bedrijventerrein Teylingen kan, zoals eerder is vermeld, worden bestempeld als 'lokaal bedrijventerrein'. Er zijn veelal kleinere bedrijven gevestigd die werkzaamheden uitvoeren gelieerd aan het glastuinbouw cluster waar het Westland om bekend staat. Feit is dat er tevens een aantal transportbedrijven zijn gevestigd, zoals van der Ende Transport en Middelburg Transport. Er is ook een coöperatieve leverancier voor brood en banketbakkerijen in Nederland gevestigd. Tevens is een fabriek van Flint Ink op Teylingen gevestigd. Zij zorgen voor zeer veel vrachtverkeer op bedrijventerrein Teylingen. Deze bedrijven zijn voor een groot gedeelte verantwoordelijk voor de parkeerproblemen op het bedrijventerrein. **Een advies naar de ondernemersvereniging te 's-Gravenzande is mogelijkheden aandragen naar deze bedrijven om te verplaatsen.** Ze horen niet thuis op Teylingen! Indien deze aanbeveling wordt gebruikt zal er dus vanuit de ondernemersvereniging, mét de andere

³⁶ Reader Facilitaire diensten, samenstelling: L. Dols

³⁷ Artikel 'Ik bespaar jaarlijks tienduizenden euro's: parkmanagement, samen veel geld scheppen' BIZZ, jaargang 10, nummer 2.

gevestigde ondernemers, met deze bedrijven moeten worden gecommuniceerd. Vanzelfsprekend zijn deze drie bedrijven het in dit geval niet eens met de ondernemersvereniging. Er moet dus vanuit de ondernemersvereniging met deze bedrijven worden meegedacht en misschien bij voorbaat al over een andere locatie worden gesproken. Er moeten mogelijke oplossingen naar deze bedrijven worden gecommuniceerd. Er zijn in het Westland verschillende logistieke centra waar bedrijven als deze geheel thuis horen. Deze logistieke centra zijn geëxploiteerd op het gebruik van dit soort transportbedrijven. Hiermee zou een groot deel van het parkeerprobleem dat op Teylingen wordt ondervonden kunnen worden opgelost.

6.1.10 Maatschappelijke betrokkenheid

Een ‘boost’ voor het imago van een bedrijventerrein en een ondernemersvereniging is het creëren van maatschappelijke betrokkenheid. **‘Think out of the box!!’** Patijnenburg is een organisatie in het Westland voor mensen die niet op eigen kracht kunnen meedoen aan de samenleving. Patijnenburg heeft jarenlange ervaring met het begeleiden van mensen in het verkrijgen van een menswaardige eigen plek in de samenleving. Dit kan zijn op een arbeidsplek binnen de beschermde werkomgeving van Patijnenburg of op een gedetacheerde plek bij een regionale ondernemer. De rol van Patijnenburg naar werkgevers kenmerkt zich door het aanspreken op de maatschappelijke verantwoordelijkheid en het bieden van kansen voor de sociaal zwakkeren.³⁸ **Een aanbeveling naar de ondernemers op bedrijventerrein Teylingen is het inzetten van werknemers van Patijnenburg voor verschillende, door deze werknemers uitvoerbare, werkzaamheden.** Werknemers van Patijnenburg zijn flexibel inzetbaar en er kan op afgesproken uren worden gewerkt. Er worden vanuit Patijnenburg de juiste mensen voor verschillende werkzaamheden ingezet. **Ervaring** van dhr. W. Troost, directeur van Troost Wonen en Slapen: een medewerkster van Patijnenburg houdt gemiddeld 8 uur per week de gehele winkel schoon. Ervaring met eerder schoonmaakpersoneel is dat mensen zeer snel raken afgeleid. De medewerkster die is ingezet bij Troost Wonen en Slapen vindt het leuk om haar werkzaamheden uit te voeren en raakt niet afgeleid door bezoekende klanten van de winkel.

6.1.11 Constante situatie

Omdat de wensen en de eisen van gevestigde ondernemers kunnen veranderen, is het zaak dat het kwaliteitsniveau behouden en gewenst blijft. Ook kunnen externe factoren ervoor zorgen dat zaken die geregeld zijn, veranderd moeten worden. Er wordt dus contact onderhouden met de gemeente aangaande, bijvoorbeeld, veranderende milieuzaken die invloed kunnen hebben op de kwaliteit van het terrein. **Een aanbeveling is minimaal eens per jaar een audit te doen onder alle betrokken partijen.**

³⁸ www.patijnenburg.nl

6.2 Consequenties

De gewenste situatie ten aanzien van bedrijventerrein Teylingen is in hoofdstuk 4 weergegeven. Echter, de consequenties zijn tevens van belang. In deze paragraaf worden mogelijke organisatorische, personele en financiële consequenties besproken.

6.2.1 Organisatorische consequenties

- Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande moet zich onderscheiden op bedrijventerrein Teylingen door een eigen verenigingsnaam en logo. Hierdoor is de partij door de manier waarop zij zich dan willen profileren, herkenbaar voor de gevestigde ondernemers.
- Contractvorming: op basis van het vastgestelde pakket met maatregelen worden collectieve contracten getekend door het bestuur van de vereniging. In de beheerfase moeten de contracten worden geëvalueerd en beheerd en wordt bekeken of het pakket van diensten nog voldoet aan de behoefte van de gebruikers of moet worden aangepast.
- Naarmate de vereniging een meer professioneel karakter krijgt ten aanzien van parkmanagement op Teylingen, zal een contractmanagement systeem cq. manager moeten worden aangesteld. Door de omvang van het terrein zou dit in een parttime functie kunnen worden uitgevoerd. Dit geldt ook voor de uitvoerende activiteiten omtrent parkmanagement die in het schema in de volgende paragraaf worden beschreven. Hiervoor zal wanneer het een meer professioneel karakter krijgt, wellicht een extern voor kunnen worden ingeschakeld.
- Wanneer bewegwijzering geplaatst zal worden, is een doel deze consistent te houden. Er moeten kwaliteitscontroles worden verzorgd die door de vereniging worden geëvalueerd. Dit wordt vastgelegd in afspraken met de leverancier van bewegwijzering.
- Wanneer alle gevestigde ondernemers betrokken zijn in het veranderingsproces, zal het gemakkelijker zijn te inventariseren van hun wensen en eisen zijn. Dit is organisatorisch dus makkelijk te bewerkstelligen.
- Indien collectieve diensten implementeren voor bedrijven betekend dat er mensen moeten worden ontslagen, heeft dit invloed op de organisatie.

6.2.2 Personele consequenties

Wanneer blijkt dat Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande een tekort aan capaciteit heeft om de aanbevelingen te implementeren, zullen er personele consequenties optreden.

Ook zijn de personele consequenties voor een groot deel de acceptatie van de veranderingen voor de ondernemers. De Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande moet willen dat de ondernemers dezelfde gedachte gaan creëren ten aanzien van de veranderingen.

Communicatie en het creëren van draagvlak is essentieel.

Indien relaties met leveranciers op vertrouwen zijn gebaseerd, kan via afgesproken targets of performance indicatoren, de kwaliteit van de aanbestede collectieve diensten worden gemeten. Naarmate er meer vertrouwen bij de verschillende partijen ontstaat, en er meer door deze leveranciers wordt gedaan, zullen de personele consequenties gering zijn.

Onderstaand schema is mogelijk een leidraad van activiteiten waar een parkmanagement organisatie mee te maken zal krijgen. Ook wordt de tijdsbesteding ingeschat.

Een invulling van de organisatie kan aan de hand van dit schema worden opgesteld. De tijdsplanning zal fluctueren naarmate parkmanagement een meer professioneel karakter krijgt. In geval dat contractuele verhoudingen met leveranciers niet strak worden georganiseerd zullen meer activiteiten vanuit de parkmanagement organisatie moeten worden gedaan.

Activiteit	Tijdsbesteding
Aanspreekpunt voor gevestigde ondernemers	0,5 dag/week
Secretariële ondersteuning; onderhoud website, opstellen nieuwsbrieven e.d.	0,5 dag/ week
Aanspreekpunt gemeente; contact met gemeente over voortgang van openbaar beheer.	0,5 dag / maand
Ontwikkelen van nieuwe parkmanagement diensten; behoefte gevestigde ondernemers peilen. Hieruit vloeien nieuwe (kostendekkende) initiatieven voort m.b.t. parkmanagement.	1 dag/ maand
Administratie	0,25 dag/ week
Oplossen knelpunten; in onderling overleg klachten en vragen oplossen. Rekening houden met wederzijdse belangen.	1,5 dagen/ maand

Uitgegaan is van de situatie dat een maand uit 4 weken bestaat. Aan de hand van het bovenstaand schema kan gezegd worden dat per week 1,06 dagen aan activiteiten aangaande parkmanagement moeten worden besteed. Uitgaande van een werkweek van 40 uur, zal er ongeveer per week 8 uur tijd moeten worden ingepland om deze activiteiten te realiseren. Dit betreft een functie van 0,2 FTE.

6.2.3 Financiële consequenties

Om parkmanagement te kunnen implementeren, moet geld geïnvesteerd worden. Daarom moet er rekening worden gehouden met de huidige economische situatie waar de hele wereld last van ondervindt. Veel mensen en dus ook ondernemers op Teylingen zijn huiverig geld uit te geven. Wanneer men parkmanagement wil implementeren moet er, zoals eerder vermeld, in het begin niet teveel van de ondernemers worden gevraagd. Er moet worden geprobeerd te beginnen met een kleine(re) bijdrage.

Ten eerste worden er met het invoeren van parkmanagement verschillende, **niet kwantificeerbare opbrengsten** behaald, namelijk:

- Parkmanagement op bedrijventerrein Teylingen zorgt voor een professionele uitstraling.
- Er kunnen worden bespaard wanneer collectieve diensten worden gerealiseerd.
- Waarde van het onroerend goed staat vast of wordt beter naarmate kwaliteit van het bedrijventerrein door parkmanagement omhoog wordt gebracht.

Wanneer Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande parkmanagement daadwerkelijk op zich neemt, kan het onderstaand schema tevens houvast bieden voor het inschatten van begrotingskosten voor activiteiten omtrent parkmanagement op Teylingen.

Let wel: de begroting is een schatting en de het zijn terugkomende kosten.

Een deel van de bijdrage die ondernemers betalen aan parkmanagement, zal voor de vereniging zijn.

Loonkosten Parkmanager / gezamenlijk bestuur van Vereniging ondernemend 's-Gravenzande Loonkosten 8 uur per week voor uitvoerende activiteiten, ± € 20,- per uur incl. alle lasten x 8 uur per week x 52 weken	€ 8.230,- per jaar
Huisvesting Huur kantoorruimte Inrichtingskosten	N.v.t. N.v.t.
Communicatie Papier/ naamkaartjes e.d. PR materiaal/ nieuwsbrieven Laten maken van Website³⁹	€ 500,- € 1.000,- € 450,-
Overige kosten Onkostenvergoeding (reiskosten e.d.)	€ 1.500,-
Totale Kosten	€12.310,-

³⁹ <http://www.finewebart.nl/webdesign-prijzen.html>

Er zijn verschillende mogelijkheden om parkmanagement te financieren. Hieronder wordt een globaal overzicht gegeven welke financiële consequenties parkmanagement op bedrijventerrein Teylingen met zich mee zal brengen wanneer er voor wordt gekozen een BIZ op te zetten.

- **Oprichten van een BIZ**

Er zijn vanuit de Tweede Kamer verschillende kosten geschat die verbonden zijn aan de opzet van een BIZ. Dit zijn kosten die voor de parkmanagement organisatie op bedrijventerrein Teylingen houvast kunnen bieden.

Administratieve lasten: Kosten voor het opstarten (bijvoorbeeld schrijven van een plan) en kosten voor de eindverantwoording (medewerking aan eindevaluatie)

€ 3.570,- per zone ofwel bedrijventerrein

De kosten voor de eindverantwoording zijn geschat op:

€ 720,-

Totaal € 4.290,- er kan voor worden gekozen deze kosten aan de gevestigde ondernemers door te belasten. Kosten per ondernemers voor administratieve lasten en de eindverantwoording van een BIZ zijn € 4.290,- / ± 70 ondernemers:

± € 62,- per ondernemers aan administratieve lasten en eindverantwoording.

- Er zijn ongeveer 70 ondernemers op bedrijventerrein Teylingen. Wanneer al deze ondernemers € 150,- bijdragen levert dit een budget op van:

€ 10.500,-

Hiervan kan bijvoorbeeld de beperkte parkmanagement organisatie worden opgezet. Omdat de ondernemersvereniging in dit geval de parkmanagement organisatie zal zijn, vervallen de kosten hiervoor. Wel moet er in dit geval rekening worden gehouden met een budget voor kosten die nodig zijn om met ondernemers te communiceren. Het inschrijven bij de kamer van koophandel onder een nieuwe verenigingsnaam, de kosten voor het maken van een logo en bijvoorbeeld nieuwsbrieven die verstuurd zullen worden en een website die onderhouden moet worden. Wanneer de ondernemers gemiddeld € 400,- per jaar betalen, levert dit al een budget op van:

€ 28.000,-

Van dit bedrag zouden bijvoorbeeld surveillancediensten kunnen worden georganiseerd.

- Een bedrag vaststellen dat de ondernemers moeten bijdragen aan de vereniging is een mogelijkheid. Het bedrag vaststellen aan de hand van **servicekosten per m²** is een andere mogelijkheid. Deze servicekosten zijn te vermeerderen met BTW en verrekenbaar voor de vergoeding van bijkomende diensten. (schoonmaak, groenvoorziening, bewaking en terreinonderhoud)
Het voordeel hiervan is dat de ondernemers die over een grote hoeveelheid vierkante meters beschikken, meer betalen dan kleine ondernemers.

- Er zijn verschillende mogelijkheden voor de Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande om subsidies aan te vragen. Bijvoorbeeld: Er kan bij de Kamer van Koophandel geld en inhoudelijke steun worden aangevraagd middels de stimuleringsregeling. Wanneer er een realistisch parkmanagement wordt opgezet en kan worden aangetoond dat de ondernemers en de gemeente samenwerken, is deze subsidie te bereiken. Met deze subsidie kan bijvoorbeeld extern advies/ ondersteuning worden ingehuurd of de vereniging kan het ter beschikking stellen aan de communicatiekosten van de activiteiten.
De maximale bijdrage die hiervoor wordt verleend is:
€10.000,-
- **Collectieve diensten realiseren**
Wanneer de Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande ervoor kiest collectieve diensten te gaan realiseren, zullen kosten worden bespaard. Er wordt een voorbeeld gegeven waarom kosten worden bespaard bij collectieve schoonmaak.
Schoonmaakkosten kunnen per m² worden bepaald aan de hand van de NEN 2748. Hieronder vallen alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het reinigen en in schone staat houden van het onroerend goed en de inventaris van een organisatie. Het betreft de schoonmaak van algemene ruimten, kantoor ruimten en sanitaire ruimte. Het tarief voor de schoonmaak betreft gemiddeld € 19,79 per m².
Er worden standaard voorrijkosten voor schoonmaak bij bedrijven gerekend. Indien een schoonmaakbedrijf op een bedrijventerrein meerdere panden voorziet van schoonmaakdiensten, worden deze voorrijkosten minder. Er worden dan eenmalig voorrijkosten berekend in plaats van voorrijkosten per bedrijf. Hierop kunnen flink kosten worden bespaard.
Wanneer er wordt gekozen medewerkers van de organisatie Patijnenburg in te zetten, zullen er kosten per uur in rekening worden gebracht. Het uurloon voor het inzetten van een medewerker van Patijnenburg bedraagt €12,95 inclusief BTW. Er is geen sprake van andere, hieraan verbonden, kosten. Resultaat zal deze dat het goedkoper is medewerkers van Patijnenburg in te zetten op de schoonmaak. Over de kwaliteit van de schoonmaak in dit dienstverband kan niets gezegd worden maar uit ervaringen blijkt
- Op basis van theorie dat bestaat over parkmanagement kan worden gezegd dat er met het realiseren van collectieve diensten zichtbaar kosten kunnen worden bespaard. Daar staat tegenover dat het invoeren van parkmanagement veel geld kost en inspanning vereist.

Hoofdstuk 7 Implementatieplan

Dit implementatieplan is het tijdsbestek, dat is afgestemd op bedrijventerrein Teylingen, om de gegeven aanbevelingen in gebruik te brengen. De Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande is verantwoordelijk voor de activiteiten rondom het implementatieplan.

Tijd	Activiteit
Juni 2009 – Oneindig ???	Het stappenplan in bijlage 10 moet constant worden gehanteerd. Er moet dus in het alle fasen die beschreven zijn in bovenstaand schema worden gecommuniceerd naar de ondernemers en de boodschap moet bovendien constant herhaald worden. Ook moet de Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande constant evalueren en monitoren bij betrokken partijen.
Juni 2009	Communiceer met ondernemers over mogelijkheid tot aansluiten bij collectief onderhoud aan overheaddeuren en brandblussers. Begin met creëren van urgentie. (zie bijlage 10) Opstellen onderscheidende naam voor parkmanagement organisatie en maken van eigen logo. Stel vast wie voor welke zaken verantwoordelijk is, ontwikkel een visie en strategie en communiceer dit naar ondernemers. Aanvragen subsidies parkmanagement.
Juli 2009	Realiseer een korte termijn succes → creëer hierbij maatschappelijk betrokkenheid. Spreek met ondernemers die qua omvang en bedrijfsactiviteiten niet op Teylingen horen over mogelijk oplossingen. Kortekaas van der Helm Zakelijk Vastgoed kan hiervoor worden ingeschakeld. Wellicht zijn er vanuit deze organisatie ideeën voor een andere locatie van deze bedrijven.
Augustus 2009 - oktober 2009	Spreek met de gemeente over plannen voor opzet van een BIZ. Probeer deze op korte termijn het draagvlak onderzoek te laten meten. Spreek ook openlijk over klachten van de openbare ruimte. Wat stelt de gemeente voor hieraan te doen. (groenvoorziening / infrastructuur) Spreek tevens met de gemeente over het parkeerprobleem. Vertel ze welke ideeën hierover zijn vanuit Vereniging Ondernemend 's-Gravenzande. Duidelijk zal worden wat de gedachte van de gemeente is m.b.t. de parkeersituatie specifiek op Teylingen. Zorg voor een goede bewegwijzering naar en op het bedrijventerrein.
Oktober 2009 - december 2009	Inventariseer wensen en eisen van ondernemers opnieuw. win extern professioneel advies in m.b.t. opzetten van een BIZ
Januari 2010 - maart 2010	Realiseer op basis van mogelijk veranderde wensen van ondernemers opnieuw een korte termijn succes.
April 2010 - ??	Laat een BIZ tot stand komen wanneer vanuit de gemeente voldoende draagvlak is gemeten en wanneer de baten opwegen tegen de kosten en inspanningen. Blijf evalueren.

Literatuurlijst

Boeken

- Aarts, Wim (2001) Werken met ISO 9001:2000. Kluwer. ISBN : 97 8901 4081 168
- Bij, H. van der & Broekhuis, M. & Gieskes, J. (2004) Kwaliteitsmanagement in beweging; van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. Kluwer – Deventer ISBN: 90 14 08089 1
- Bouter, Drs. R.F.(2008) Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009. Academie voor Facility Management. Den Haag: Haagse Hogeschool. 14^e herziene druk 2008. ISBN: 90-73077-09-5
- Dols, Leo. Reader Facilitaire Diensten, 2005/2006
- Dubbelman, M en Goedmakers, W. (2003) Intergraal management; instrument van verandering? Koninklijke van Gorcum, Assen. ISBN: 90 232 3773 0
- Duren, A. van & Manen, M. van. (2001) Integraal veranderingsmanagement. Assen. ISBN: 90 232 37099
- Gaag, S. van der (2004). Vademecum bedrijventerreinen:ontwerponderzoek naar bedrijventerreinen in Nederland. Rotterdam: 010 Publisher. ISBN: 90-6450-509-8
- Gelderman, Dr. C.J. & Albronda, Drs.B.J. (2003) Professioneel inkopen. Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten. 2^e druk. ISBN 90-207-3118-1
- Goede, Dr. M.P.M. de, & Baarda, Dr. D.B. (1997). Basisboek Methoden en Technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Houten: p/a Educatieve Partners Nederland BV. ISBN: 90-207-2589-0
- Krimpen, J. van. (2003) Facility Management in Perspectief: het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Kluwer bv Alphen aan den Rijn. ISBN: 90 13 00043
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. en Gardner, J.T. (1996) 'Developing and implementing supply chain partnerships'. In the international journal of logistics management.
- Samenstelling door: Studenten van de Hanzehogeschool Groningen, onder begeleiding van 9 experts. Jaarboek Beste Bedrijventerreinen. (2008) Amersfoort: Elba Media. ISBN: 97-8907-9354-023
- Senge, M. Peter (1990) 'The Fifth Discipline; the Art & Practice of the Learning Organization'. ISBN: 0 7126 5687 1

Artikelen en Internetpagina's**Artikelen:**

- Nota Economisch Beleid, Amstelveen juli 2003
- Voor- en nadelen van inkoopcollectieven, vrijdag, 30 januari 2009 15:18, Door Michiel de Visser in Kosten
- Verdien op uw uitgaven! woensdag, 25 februari 2009 14:22 , Door Michiel de Visser in Cashflow, Interview, Kosten
- Tips om samen goedkoper in te kopen, vrijdag, 6 maart 2009 14:38, Door Michiel de Visser in Interview, Kosten
- Real estate magazine, nr. 27, April 2003, ir. Rob A.M. van der Wiel
- Handreiking parkmanagement, ministerie van EZ, 2002
- Nieuwe Tool in aanpak oude bedrijventerreinen, Real Estate Magazine, nummer 52, 2007.
- Kansen en risico's bij herbestemming, Real Estate Magazine, nummer 52, 2007.
- Parkmanagement op bedrijventerreinen, door Piet Pellenburg, maart 2007
- Ik bespaar jaarlijks tienduizenden euro's: parkmanagement, samen veel geld scheppen. BIZZ, jaargang 10, nummer 2.
- Artikel AD Westland, 19 mei 2009, Draagvlak op oud terrein ontbreekt.
- Artikel AD Westland, 18 mei 2009, Parkmanagement moeizaam van de grond.
- FMI 14^e jaargang nummer 1/2007. Communicatie: dé bepalende factor voor succes bij verandering.

Internetpagina's

- <http://www.scriptieoverzicht.nl/schrijvenvaneenscriptie/>
- <http://www.scribd.com/doc/13038/Standaard-plan-van-aanpak>
- <http://pm3.markensteijn.com/resultaat.htm>
- <http://www.regicon.nl/downloads/diversen/beschrijving%20projectfasering.pdf>
- <http://www.mavim.nl/goudentips/Theme/Html/Default.html?page=e1>
- http://www.kvk.nl/regio/brabant/Ondernemeninuwregio/066_Parkmanagement/watisparkmanagement/default.asp
- <http://www.exact.nl/blog/2009/03/2507/>
- <http://www.grensverlegendparkmanagement.nl/pagina/achtergrond/index.html>
- <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/draagvlak>
- <http://www.bbt.utwente.nl/ompl/chairs/utips/enquete/resultaten.htm>
- <http://www.arcadis.nl/Pages/default.aspx>
- <http://www.europawerkt.eu/download/Projectfiche%20Grensverlegend%20Parkmanagement%20Fase%201.pdf>
- http://www.managementissues.com/organisatiemanagement/management/leiderschap_bij_verandering._20081012528.html
- http://www.utwente.nl/fb/diensten_abc/op_alfabet/ghi/handboek_schoonmaak.whlink/

Bijlagen

De bijlagen zijn apart ingebonden.

Bijlage 1 Collectief inkopen van goederen en diensten

Bijlage 2 Artikel Het Hele Westland

Bijlage 3 Interview parkmanager Forepark

Bijlage 4 Stappenplan invoeren parkmanagement

Bijlage 5 Resultaten enquêtes

Bijlage 6 Projectkaart 3-in-1

Bijlage 7 Foto's bedrijventerrein Teylingen

Bijlage 8 Artikel Draagvlak op oud terrein ontbreekt

Bijlage 9 Artikel Parkmanagement moeizaam van de grond

Bijlage 10 Stappen bij veranderingen