

Vervoermanagement op duurzame bedrijventerreinen



VERKEER • *advies*

ADVIESRAPPORT

Lisbet Köhne
99006120
Facility Management
Haagse Hogeschool
Datum: 30 september 2003
Plaats: Amsterdam

Vervoermanagement op duurzame bedrijventerreinen

Adviesrapport

Lisbet Köhne
99006120

Opleiding:
Facility Management
afstudeerprofiel FM & Vastgoed
Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider:
M. Walvius

Medebeoordeelaar:
J. Hoving

Opdrachtgever:
Verkeer.advies.
Hogehilweg 21
1101 CB Amsterdam ZO

Mentor:
W. Verkerk

Periode van onderzoek:
Januari – mei 2003

Datum:
30 september 2003

Auteursreferaat

Voor de stichting Verkeer.advies is onderzoek gedaan naar de manier waarop mobiliteitsmanagement of vervoermanagement kan worden ingebed bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen. Het onderzoek heeft als doel het voorkomen van problemen op het gebied van kwaliteit en bereikbaarheid na het in gebruik nemen van de ontwikkelde terreinen. Het gaat hier om de verduurzaming van nieuw te ontwikkelen en bestaande te herstructureren bedrijventerreinen. Uit het onderzoek blijkt dat mobiliteitsmanagement, vanuit de overheid, is gericht op de algehele bereikbaarheid in Nederland. Daarentegen is vervoermanagement, vanuit de werkgever, gericht op de locatiebereikbaarheid van het bedrijf c.q. bedrijventerrein. Om vervoermanagement op bedrijventerreinen, waar parkmanagement wordt gehanteerd, in te kunnen voeren, is het van belang dit als integraal onderdeel van parkmanagement op te nemen. Op deze manier kan vervoermanagement meeliften op de bestaande organisatiestructuur van en op het aanwezige draagvlak voor parkmanagement en hoeft het wiel niet opnieuw te worden uitgevonden.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport, dat is geschreven in opdracht van Verkeer.advies. Vanuit deze organisatie heb ik de opdracht gekregen om te kijken op welke manier vervoermanagement kan worden ingebed bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen. Deze opdracht werd gedaan in het kader van mijn afstudeerstage voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Dit adviesrapport is, naar aanleiding van de opdracht, binnen een periode van 20 weken tot stand gekomen.

Hierbij wil ik de gelegenheid aangrijpen om alle personen, die behulp zijn geweest bij het uitvoeren van het onderzoek, te bedanken.

Als eerste wil ik mijn begeleider vanuit Verkeer.advies, Wouter Verkerk, bedanken voor zijn inzet. Hij is een grote steun geweest op de momenten dat ik 'vast' zat en even niet wist hoe ik verder moest. Wekelijks heeft hij de tijd gevonden om de vorderingen en de resultaten van het onderzoek met mij te bespreken.

Vervolgens wil ik de personeelsleden van Verkeer.advies, Denise Kuijper, Roos Zevenboom, Bernette Venema, Jos Naber en de stagiaire Jamie Vlaar, bedanken voor hun hulp bij het uitvoeren van het onderzoek. Dankzij hen heb ik veel nuttige informatie verkregen, hetgeen is verwerkt in deze rapportage.

Tevens wil ik mijn begeleiders c.q. beoordelaars vanuit de Haagse Hogeschool, Minze Walvius en Janneke Hoving, bedanken voor hun begeleiding. Dankzij hen zijn enkele onduidelijkheden omtrent het afstudeertraject opgehelderd en is mijn scriptie geworden zoals u deze nu voor u ziet.

Als laatste wil ik alle geïnterviewde personen bedanken. Door het afnemen van interviews heb ik veel informatie verkregen. Deze informatie is verwerkt bij het opstellen van dit adviesrapport.

Allen bedankt!

Ik hoop dat ik, met behulp van bovenstaande personen, een adviesrapport tot stand heb kunnen brengen, dat bruikbare informatie voor Verkeer.advies bevat en ook daadwerkelijk een bijdrage kan leveren bij de uitvoering van nieuwe projecten.

Lisbet Köhne

Amsterdam, 30 september 2003

Managementsamenvatting

Verkeer.advies is de handelsnaam voor de Stichting Vervoermanagement Noord-Holland. De stichting voert het gezamenlijke vervoermanagementbeleid uit van de Provincie Noord-Holland, het Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA) en de Kamer van Koophandel Amsterdam. De opdracht die zij voor de afstudeerstage heeft geformuleerd, heeft de volgende probleemstelling:

*Op welke manier kan **mobilitéits- en vervoermanagement** een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en totstandkoming van **nieuwe of te herstructureren bestaande bedrijventerreinen**, zodat er een optimale afstemming kan plaatsvinden tussen vraag, benodigde capaciteit, aanbod, inkoop en levering van mobiliteitsdiensten en –producten?*

Conclusie uit het onderzoek

De duurzame ontwikkeling van een nieuw terrein gaat gemakkelijker dan de verduurzaming van een bestaand terrein. Deze laatste zijn vaak verouderd en de betrokken partijen moeten draagvlak hebben voor de verduurzaming. Om verouderde terreinen duurzaam te maken, moeten ze worden geherstructureerd. Hierdoor kan de kwaliteit worden verbeterd, de levensduur van het terrein worden verlengd, de ruimte intensief worden gebruikt en de mobiliteitsstromen worden verminderd.

Om de problemen op het gebied van verkeer en vervoer op bestaande terreinen op te lossen en op nieuwe terreinen te voorkomen, kan gebruik worden gemaakt van mobiliteits- en vervoermanagement. De overheid en de bedrijven werken samen, met behulp van deze instrumenten, aan het terugdringen van de milieubelasting, het verlengen van de levensduur van het terrein, het verbeteren van de doorstroom, de bereikbaarheid en de ontsluiting, het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven en aan intensivering van de ruimte.

Als een terrein duurzaam is gemaakt, moet deze duurzaamheid op de lange termijn worden gewaarborgd. Dit kan worden gerealiseerd met behulp van parkmanagement. Ook voor het opzetten van parkmanagement moet er draagvlak onder de betrokken partijen worden verkregen.

Advies

Het gegeven advies heeft betrekking op de manier waarop mobiliteitsmanagement kan worden ingebed bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen, zodat na ingebruikname van het terrein er geen problemen meer ontstaan op het gebied van kwaliteit en bereikbaarheid. Als antwoord op de probleemstelling is het advies op gesplitst in twee delen. Het advies ziet er als volgt uit:

- Adviezen voor de beleidsmakers:
 - Verplicht parkmanagement op duurzame bedrijventerreinen;
 - Betrek vervoermanagement bij de duurzame ontwikkeling van een terrein;
 - Neem goederenvervoer mee als onderdeel van vervoermanagement;
 - Neem vervoermanagement als vaste maatregel op in het basispakket voor parkmanagement;
- Adviezen voor de parkmanager:
 - Communiceer naar bedrijven;
 - Houd de marktveranderingen op het gebied van verkeer en vervoer in de gaten;
 - Houd de veranderingen in de wensen en eisen op het gebied van vervoermanagement, van de op het bedrijventerrein gevestigde bedrijven in de gaten;
 - Zorg continu voor vernieuwing en innovatie;
 - Zorg ervoor dat bedrijven op de hoogte zijn van de voordelen van vervoermanagement;
 - Geef een cursus c.q. training aan de bedrijven die zich met vervoermanagement bezig houden;
 - Zet een draaiboek op met daarin het 'hoe' en 'wat' van.

Uit het implementatieplan blijkt dat vervoermanagement op een breed terrein de nodige aandacht vraagt en dat het integraal kan worden meegenomen bij parkmanagement. Dit vanwege de bestaande organisatievorm en het aanwezige draagvlak.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
1. Verkeeradvies	5
2. Onderzoeksopzet	7
3. Theoretisch kader.....	10
3.1 Duurzame bedrijventerrein.....	10
3.2 Parkmanagement	12
3.3 Mobiliteits- en vervoermanagement	13
4. Resultaten onderzoek	16
4.1 Duurzame bedrijventerreinen	16
4.2 Parkmanagement	17
4.3 Vervoermanagement.....	19
5. Kosten en baten analyse herstructurering	21
6. Conclusie	25
7. Advies	28
7.1 Adviezen voor de beleidsmakers.....	28
7.2 Adviezen voor de parkmanager	30
8. Implementatieplan	32
8.1 Implementatie adviezen voor de beleidsmakers	32
8.2 Implementatie adviezen voor de parkmanager.....	36
Procesevaluatie	38
Literatuurlijst	40

Inleiding

Verkeer.advies is de handelsnaam van de Stichting Vervoermanagement Noord-Holland. De stichting voert het gezamenlijk vervoermanagementbeleid uit van de Provincie Noord-Holland, het Regionaal orgaan Amsterdam (ROA) en de Kamer van Koophandel Amsterdam. Met de uitvoering van dat beleid levert zij een bijdrage aan de verbetering van de bereikbaarheid en leefbaarheid van verschillende locaties, zoals bedrijventerreinen, kantorenlocaties, winkelcentra, etc.

De stichting informeert en stimuleert bedrijven, gebruikers van bedrijventerreinen, lokale en regionale overheden en instellingen bij het implementeren van mobiliteitsmanagement en voert onderzoeken, projecten en pilots uit gericht op het stimuleren van selectief autogebruik, primair in het woon-werkverkeer en zakelijk verkeer. Onder mobiliteitsmanagement verstaat zij het optimaliseren van de locatiebereikbaarheid door het efficiënt, effectief, innovatief en duurzaam inzetten van geld, mensen en middelen. Dit alles gericht op de vraag uit de markt.

Aanleiding en verantwoording van de opdracht

De opdracht is ontstaan als vraag vanuit de behoefte van de Provincie Noord-Holland en het ROA.

De plannen voor de ontwikkeling van bedrijventerreinen worden in eerste instantie op papier gezet. Hierbij wordt de ruimtelijke inrichting bepaald op basis van het gebruik van vierkante meters en niet op basis van integrale visie over ruimte, beschikbare infrastructuur, verkeers- en vervoervoorzieningen, milieu en economie.

Nadat bedrijven in het park zijn gehuisvest, ontstaan er problemen met betrekking tot de kwaliteit en de bereikbaarheid van die parken. Er moeten allerlei aanvullende (nood)maatregelen worden getroffen om de problemen enigszins dragelijk te maken. Deze maatregelen hebben meestal weinig resultaat. Men vindt het dan ook vreemd dat de automobilist niet uit de auto wil stappen, terwijl er andere voorzieningen voor de vervoerwijze worden aangeboden.

Probleemstelling

De probleemstelling voor de opdracht ziet er als volgt uit:

*Op welke manier kan **mobiliteits- en vervoermanagement** een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en totstandkoming van **nieuwe of te herstructureren bestaande bedrijventerreinen**, zodat er een optimale afstemming kan plaatsvinden tussen vraag, benodigde capaciteit, aanbod, inkoop en levering van mobiliteitsdiensten en -producten?*

Bovenstaande probleemstelling is opgesplitst in een aantal subprobleemstellingen. Deze luiden:

- Wat houden de onderwerpen 'duurzame bedrijventerreinen', 'parkmanagement', 'mobiliteitsmanagement' en 'vervoermanagement' in?
- Wat is het verschil tussen 'mobiliteitsmanagement' en 'vervoermanagement'?
- Hoe ziet de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen eruit en welke partijen spelen hierbij een belangrijke rol?
- Welke problemen op het gebied van verkeer en vervoer zijn te vinden bij huidige bedrijventerreinen?
- Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen met betrekking duurzame bedrijventerreinen?
- Welke instrumenten bezit de parkmanager om mobiliteits- en vervoermanagement in te voeren?
- Welke voorwaarden moet de overheid scheppen bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen en met betrekking tot mobiliteits- en vervoermanagement?

Om een goed antwoord te kunnen geven op deze vraagstelling, wordt deze van twee kanten belicht. Aan de ene kant wordt de oplossing vanuit de parkmanager beschreven, aan de andere kant vanuit de overheid.

Randvoorwaarden voor het advies

De randvoorwaarden die voor dit onderzoek zijn opgesteld, worden hieronder weergegeven:

- Voor het onderzoek staat een periode van 20 weken;
- Het eindresultaat of het advies moet bruikbaar zijn;
- Het eindresultaat of het advies moet goed onderbouwd zijn;
- Het eindadvies moet betrekking hebben op het beleid gericht op het ontwikkelen van duurzame bedrijventerreinen;
- Het eindadvies moet betrekking hebben op de parkmanager.

Relatie tot Facility Management

De laatste jaren vinden er op steeds meer bedrijventerreinen duurzame processen plaats. Hierbij valt te denken aan een collectief afvalcontract, gezamenlijke energievoorziening (bijvoorbeeld zonne-energie), etc. Een indeling die te maken heeft met de duurzame inrichting van een terrein, is:

- Bedrijfsgerichte- en commerciële faciliteiten;
- Intensief gebruik van de ruimte;
- Nutsvoorzieningen met hoog rendement;
- Multimodaal transport en hoogwaardig openbaar vervoer.

Uit bovengenoemde blijkt dat alle genoemde aspecten onderdeel zijn van Facility Management of hiervan afhankelijk zijn. Facility Management zou als afzonderlijke organisatie via een 'Facility Point' facilitaire diensten collectief aan de diverse bedrijven op een bedrijventerrein kunnen bieden. Een 'Facility Point' is een fysiek dienstencentrum ten dienste van het parkmanagement, van waaruit de faciliteiten en utilities worden aangeboden. Een facility manager is namelijk vanuit zijn vakgebied gewend om faciliteiten te managen. De faciliteiten op een bedrijventerrein betreffen dan zowel het terrein zelf, de gebouwen als wel de facilitaire voorzieningen.

Toelichting van de begrippen

'Duurzaamheid' is even als 'parkmanagement' voor bedrijventerreinen een nieuw thema. Op een duurzaam bedrijventerrein werken de overheid en de bedrijven samen aan het invoeren van maatregelen die betrekking hebben op het verhogen van het bedrijfseconomisch rendement, het intensiever en efficiënter gebruiken van de ruimte en het verminderen van de milieubelasting.

Parkmanagement is een instrument om de gerealiseerde duurzaamheid op een bedrijventerrein te beheren en in stand te houden. Het aanbieden van collectieve services en diensten, op het gebied van beheer en onderhoud, aan de bedrijven op het terrein, draagt bij aan het verlengen van de levenscyclus van het bedrijventerrein.

Ook mobiliteits- en vervoermanagement zijn redelijk nieuwe begrippen, zowel voor de overheid als voor het bedrijfsleven. De overheid gebruikt mobiliteitsmanagement als instrument om de bereikbaarheid van de locaties in het algemeen te verbeteren. Vervoermanagement daarentegen is een instrument voor bedrijven om het onnodig autoverkeer van de medewerkers terug te dringen.

Opbouw rapport

Dit adviesrapport biedt een leidraad voor het proces van de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen en de manier waarop parkmanagement in combinatie met vervoermanagement kan worden ingevoerd, zodat de bereikbaarheid en de kwaliteit van het terrein kan worden verbeterd.

Het eerste hoofdstuk beschrijft de organisatie waarvoor de opdracht is uitgevoerd. Het beschrijft het ontstaan van de organisatie, haar structuur en haar primaire proces.

Hoofdstuk twee laat zien via welke verschillende stappen het onderzoek is uitgevoerd. Tevens wordt hier beschreven welke onderzoeksinstrumenten en analysemethoden zijn gebruikt voor het onderzoek.

Vervolgens geeft hoofdstuk drie een toelichting op de drie belangrijkste onderwerpen in dit adviesrapport, te weten: 'duurzame bedrijventerreinen', 'parkmanagement', 'mobiliteits- en vervoermanagement'. Dit hoofdstuk vormt hiermee de theoretische basis, die nodig is voor het uitvoeren van het verdere onderzoek.

Hoofdstuk vier laat daarna de resultaten uit het diepte-onderzoek zien. Het gaat hier om de resultaten van de mondeling afgenomen interviews, opgesplitst in de eerder genoemde drie onderwerpen.

In hoofdstuk vijf worden de kosten en baten van herstructurering beschreven. Aan de hand van rekenvoorbeelden wordt duidelijk gemaakt welke opbrengsten gemeenten hebben bij een herstructurering, welke kosten en opbrengsten het voor bedrijven inhoudt en hoeveel een parkmanager te besteden heeft op een bedrijventerrein dat is geherstructureerd.

De conclusie, getrokken uit de theorie en de resultaten van het interview, wordt gegeven in hoofdstuk zes. Dit hoofdstuk geeft nog eens weer wat belangrijk wordt gevonden als uitgangspunt voor de op te stellen adviezen.

Het advies wordt benoemd in hoofdstuk zeven. Dit advies is opgesplitst in een advies gericht op het beleid van overheden en adviezen vanuit dat beleid voor de parkmanager.

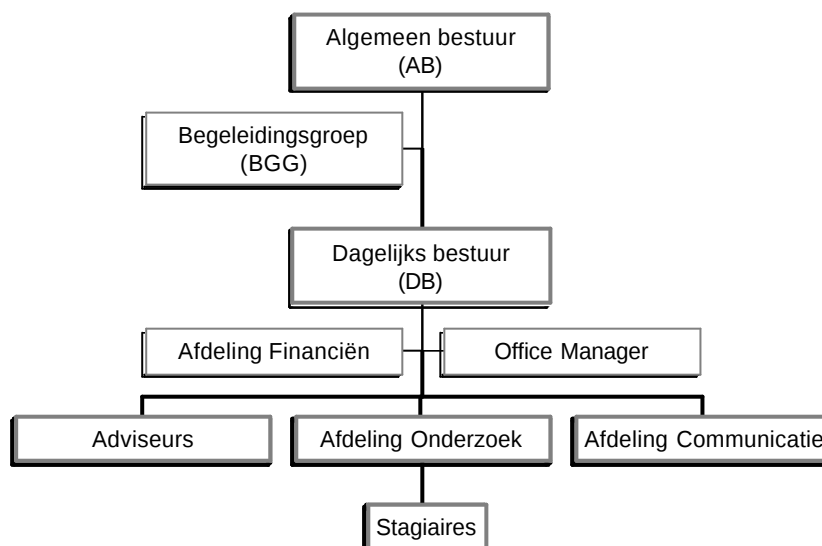
Hoofdstuk acht geeft aan hoe het, hiervoor genoemde advies, kan worden ingevoerd. Het benoemt verschillende stappen die kunnen worden ondernomen om het advies te implementeren.

Als laatste beschrijft het hoofdstuk Procesevaluatie hoe mijn afstudeerproces is verlopen, welke belemmeringen ik ben tegengekomen tijdens dit proces en hoe mijn eigen functioneren verliep tijdens de stageperiode.

1. Verkeer.advies

Dit hoofdstuk geeft in het kort weer voor welke organisatie het onderzoek is uitgevoerd. Er wordt hier een beschrijving gegeven van het ontstaan van Verkeer.advies, haar primaire proces en haar werkwijze voor de projecten die ze realiseert. In de literatuurlijst staat aangegeven welke bronnen er voor de totstand-koming van dit hoofdstuk zijn gebruikt.

Verkeer.advies is de handelsnaam voor de Stichting Vervoermanagement Noord-Holland. De stichting is opgericht op 3 september 2001 en komt voort uit het voormalige Projectbureau Vervoermanagement Noord-Holland. Ze voert beleid uit, dat is vastgesteld door haar opdrachtgevers de Provincie Noord-Holland, het Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA) en de Kamer van Koophandel Amsterdam, op het gebied van mobiliteitsmanagement. Hiermee levert zij een bijdrage aan de verbetering van de bereikbaarheid en leefbaarheid van verschillende locaties, zoals bedrijventerreinen, kantorenlocaties, winkelcentra, etc.



Figuur 1: Organogram van Verkeer.advies

Verkeer.advies heeft een kernteam van 5 vaste medewerkers. Daarnaast bezit ze een team van 5 externe adviseurs welke afzonderlijk verantwoordelijk zijn voor een bepaald project c.q. regio.

Het kernteam, inclusief het dagelijks bestuur, wordt aangestuurd door de begeleidingsgroep met aan de top het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur en de begeleidingsgroep van de stichting Vervoermanagement Noord-Holland bestaan uit afgevaardigden van de opdrachtgevers de Provincie Noord-Holland, het ROA, VNO-NCW (de grootste ondernemingsorganisatie van Nederland) en van de Kamer van koophandel Amsterdam.

Verkeer.advies informeert en stimuleert bedrijven, gebruikers van bedrijventerreinen, lokale en regionale overheden en instellingen bij het implementeren van mobiliteitsmanagement en voert onderzoeken, projecten en pilots uit gericht op het stimuleren van selectief autogebruik, primair in het woon-werkverkeer en zakelijk verkeer.

Onder mobiliteitsmanagement verstaat zij het optimaliseren van de locatiebereikbaarheid door het efficiënt, effectief, innovatief en duurzaam inzetten van geld, mensen en middelen gericht op de vraag uit de markt. Dit kan alleen worden bereikt door een juiste afstemming van de thema's economie, verkeer en vervoer, milieu en ruimtelijke ordening.

Verkeer.advies biedt de volgende diensten aan:

- Adviseren en ondersteunen. Op het gebied van het woon-werkverkeer, zakelijk verkeer en bezoekersverkeer, geeft Verkeer.advies adviezen en ondersteunt ze bedrijven, instellingen en gemeenten binnen de provincie Noord-Holland bij onderzoek, ontwikkeling, planvorming en realisatie. Dit alles van beleid tot uitvoering. Deze advisering en ondersteuning gebeuren op drie niveaus:
 - Bedrijfsgebieden;
 - Individuele bedrijven en instellingen;
 - Overheden.
- Informeren. Een van de belangrijkste taken van Verkeer.advies is het informeren van bedrijven, instellingen en overheden over alles wat met mobiliteitsmanagement te maken heeft;
- Matchen. Verkeer.advies brengt vragers en aanbieders van mobiliteitsdiensten bij elkaar. Gezien de ervaring met projecten op het gebied van mobiliteitsmanagement heeft Verkeer.advies de afgelopen jaren een uitgebreid netwerk opgebouwd van aanbieders van producten en diensten;
- Onderzoeken. Verkeer.advies helpt bedrijven, instellingen en gemeenten bij het opzetten, houden en verwerken van onderzoeken ten behoeve van mobiliteitsmanagement;
- Opleiden. Verkeer.advies geeft opleidingen en trainingen aan iedereen die meer wil leren over mobiliteitsmanagement. Zowel voor bedrijven, instellingen als overheden;
- Innoveren. Ze werkt mee aan innovaties op het gebied van mobiliteitsmanagement.

Bij projecten werkt Verkeer.advies met een gefaseerde aanpak die met behulp van een standaard werkwijze wordt uitgevoerd. Deze werkwijze bestaat uit de volgende fasen:

1. Acquisitiefase;
2. Operationele fase;
3. Implementatiefase.

Tijdens de projecten verzorgt Verkeer.advies het proces- c.q. projectmanagement. Hieronder volgt een korte beschrijving van wat de verschillende fasen van de projectaanpak bij Verkeer.advies inhouden.

De acquisitiefase

In de acquisitiefase worden gegevens verzameld om inzicht te krijgen in de probleemstelling. Deze gegevens worden verwerkt in producten als een mobiliteitsbalans. Dit is een gegevensverzameling van alle relevante aspecten die een bijdrage kunnen leveren aan de definiëring van de probleemstelling. De uitkomsten hiervan dienen als input voor de operationele fase. De acquisitiefase wordt afgesloten met een akkoord van de opdrachtgever om door te gaan met de volgende fase.

De operationele fase

Aan de hand van de resultaten, uitgangspunten en randvoorwaarden, die uit de vorige fase naar voren zijn gekomen, wordt er een programma van eisen samengesteld. De maatregelen die in deze fase zullen worden benoemd, worden getoetst aan dit programma van eisen. Deze laatste heeft een kwalitatief en kwantitatief karakter.

De in deze fase benoemde maatregelen zullen worden omgezet in een plan van aanpak en een begroting. Aan de hand hiervan geeft de opdrachtgever een akkoord en kan er worden overgegaan tot de implementatiefase.

De implementatiefase

In deze fase worden de maatregelen, die in de vorige fase zijn benoemd, worden ingevoerd.

2. Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk beschrijft het plan van aanpak voor het uit te voeren onderzoek. Met behulp hiervan worden, op gestructureerde wijze, een aantal stappen doorlopen, zodat er een duidelijk en volledig advies kan worden uitgebracht. Voor dit onderzoek, vanuit Verkeer.advies, staat een periode van 20 weken gepland. In de literatuurlijst vindt u een overzicht van de verschillende bronnen die zijn gebruikt bij het opstellen van dit hoofdstuk.

Een verplicht onderdeel bij het onderzoek is 'het Tien Stappen Plan' (TSP). Volgens deze methode moeten er tien opvolgende stappen worden doorlopen, zodat het onderzoek effectief kan worden uitgevoerd. Deze tien stappen zijn onderverdeeld in drie fasen, namelijk de Oriëntatiefase, de Onderzoeks- en oplossingsfase en de Invoeringsfase. Het volledige TSP vindt u in bijlage I.

Om het onderzoek volgens het TSP, binnen het gegeven tijdsbestek, te laten verlopen, is er een werkplanning opgesteld (zie bijlage II). Deze werkplanning zorgt ervoor dat alle deelactiviteiten op tijd in gang worden gezet en de opdracht binnen de afstudeerperiode wordt afgerond.

Voorafgaand aan het onderzoek is er een probleemstelling opgezet. Om deze onderzoeksvraag, aan het einde van het onderzoek, goed te kunnen beantwoorden, is deze opgesplitst in een aantal deelvragen. Het onderzoek leidt tot beantwoording van deze vragen en daarmee tot beantwoording van de probleemstelling. Hieronder volgt nogmaals de probleemstelling.

*Op welke manier kan **mobiliteits- en vervoermanagement** een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en totstandkoming van **nieuwe of te herstructureren bestaande bedrijventerreinen**, zodat er een optimale afstemming kan plaatsvinden tussen vraag, benodigde capaciteit, aanbod, inkoop en levering van mobiliteitsdiensten en -producten?*

Deze probleemstelling kan worden opgesplitst in twee onderwerpen, namelijk 'mobiliteits- en vervoermanagement' en 'bedrijventerreinen'. Uit vooronderzoek blijkt echter dat als men het heeft over bedrijventerreinen, dat men daarmee 'duurzame bedrijventerreinen' bedoelt. En bij duurzame bedrijventerreinen wordt er al snel gesproken over 'parkmanagement'. Vandaar dat het onderzoek wordt opgesplitst in drie onderwerpen, te weten: 'mobiliteits- en vervoermanagement', 'duurzame bedrijventerreinen' en 'parkmanagement'.

Het onderzoek wordt neergezet in de vorm van een 'survey'. Om de opdracht goed uit te kunnen voeren, zal er namelijk eerst duidelijk moeten worden gemaakt wat de bovengenoemde drie onderwerpen precies inhouden. Hiervoor zal er veel informatie moeten worden verzameld over deze onderwerpen. Om de probleemstelling, inclusief de deelvragen, te kunnen beantwoorden, is het tevens van belang om de verschillende partijen, betrokken bij het ontwikkelingsproces van duurzame bedrijventerreinen, te benaderen voor de benodigde informatie.

Het voor Verkeer.advies uitgevoerde onderzoek, zal dan ook een beschrijvend en een exploratief karakter hebben. Beschrijvend als het gaat om de organisatieanalyse van Verkeer.advies en om de toelichting op de begrippen 'duurzame bedrijventerreinen', 'mobiliteits- en vervoermanagement' en 'parkmanagement'. Het doel hiervan is het beschrijven van de kenmerken van de verschillende onderwerpen. Deze beschrijving wordt verkregen met behulp van bronnenonderzoek (literatuuronderzoek).

Het exploratieve karakter komt echter vooral terug in de resultaten van het onderzoek en de adviezen die gaan worden gegeven. Bij een exploratief onderzoek wordt er namelijk gekeken naar de verbanden tussen de verschillende kenmerken. Het gaat hier dan om de verbanden en verschillen van meningen van de betrokken partijen over het ontwikkelingsproces van duurzame bedrijventerreinen, parkmanagement en mobiliteits- en vervoermanagement. Aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek, zal het advies worden opgesteld.

Om het exploratieve karakter tot stand te brengen en informatie te verzamelen over de drie genoemde onderwerpen, is er gekozen om mondelinge interviews af te nemen. Met behulp van de mondelinge interviews kan de mening en kennis van de betrokken partijen in kaart worden gebracht. Hiermee wordt er inzicht verkregen in de huidige en gewenste stand van zaken op het gebied van de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen, parkmanagement en mobiliteits- en vervoermanagement.

Om de drie onderwerpen in één interview te kunnen behandelen, worden de vraaggesprekken dan ook opgesplitst in vijf delen, te weten:

1. De Organisatie;
2. Duurzame bedrijventerreinen;
3. Parkmanagement;
4. Vervoermanagement;
5. Tot slot.

De reden voor deze splitsing is dat niet alle te benaderen organisatie zich bezig houden met de drie de onderwerpen van het onderzoek. Op deze manier kan dan gemakkelijk een bepaald onderwerp worden overgeslagen tijdens het gesprek. Het interview vindt u in bijlage VI: Het interview.

Het TSP bestaat, zoals eerder aangegeven, uit drie opvolgende fasen. Hieronder wordt per fase aangegeven welke onderzoeks- en analysemethoden er, voor het uitvoeren van het onderzoek, zal worden gebruikt.

1. Oriëntatiefase

De Oriëntatiefase is de eerste fase van het TSP en dus voor het uitvoeren van het onderzoek. In deze fase gaat het voornamelijk om het verkennen van het probleem, inzicht krijgen in de probleemstelling. Voor deze verkenning staat een periode van zeven weken gepland.

Als eerste zal er in deze fase een externe oriëntatie moeten worden uitgevoerd. Dit houdt in dat er informatie wordt verzameld over de Verkeer.advies en over de drie belangrijkste onderwerpen van het onderzoek: 'duurzame bedrijventerreinen', 'parkmanagement' en 'mobiliteits- en vervoermanagement'. Voor het uitvoeren van deze oriëntatie zal er gebruik gaan worden gemaakt van bronnenonderzoek.

Bronnenonderzoek kan worden opgesplitst in twee verschillende typen onderzoek, te weten: desk-research en fieldresearch. Deskresearch bestaat uit het verzamelen van informatie, met behulp van internet en literatuur (tijdschriften en boeken). Deze methode gaat worden gebruikt voor het vergaren van informatie over de organisatie en over de drie onderwerpen van het onderzoek. Fieldresearch daarentegen heeft betrekking op het werkveld. Hiervoor kan er gebruik worden gemaakt van enquêtes of interviews. Deze methode wordt echter niet gebruikt voor dit onderzoek.

Tevens worden er in deze fase een intakegesprek en oriënterende interviews gehouden. Dit heeft als doel kennis te maken met de organisatie en het duidelijk maken van de verkregen opdracht.

Als laatste wordt de, tijdens deze fase verkregen, informatie geanalyseerd en teruggekoppeld aan de opdrachtgever. Nadat de opdrachtgever heeft ingestemd met de geformuleerde probleemstelling, de opdrachtformulering en het plan van aanpak, kan worden overgegaan tot contractering. Hierna zal er een werkplanning worden opgesteld. Deze werkplanning is, zoals eerder beschreven, nodig om ervoor te zorgen dat alle deelactiviteiten op tijd in gang worden gezet en dat de opdracht binnen het geplande tijdsbestek van 20 weken wordt afgerond.

2. Onderzoeks- en oplossingsfase

De tweede fase uit het TSP is de Onderzoeks- en oplossingsfase. Dit is de belangrijkste fase van het onderzoek en overlapt een periode van elf weken. In deze periode wordt het eigenlijke onderzoek uitgevoerd en worden er passende oplossingen gegenereerd.

Als eerste stap in deze fase zal het diepteonderzoek worden uitgevoerd. Dit betekent dat het daadwerkelijke onderzoek wordt gedaan. Door middel van fieldresearch zullen de verschillende meningen van de, bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen, betrokken partijen in kaart worden gebracht. Het gaat hierbij namelijk om het verkrijgen van informatie uit het werkveld. Dit zal worden gedaan door middel van een mondeling interview dat wordt afgenomen bij verschillende betrokken partijen, zodat de huidige en gewenste situatie met betrekking tot de drie onderzoeksonderwerpen duidelijk worden.

Bij het ontwikkelingsproces van duurzame bedrijventerreinen zijn er een aantal rollen voor de verschillende partijen weggelegd. Het aantal rollen is beperkt, maar het aantal organisaties die deze rollen eventueel kunnen vervullen is enorm. Om binnen de geplande periode van elf weken de benodigde informatie te kunnen verkrijgen, is er voor gekozen om per rol, één organisatie te interviewen. De opdrachtgever heeft hierbij aangegeven welke organisaties hij belangrijk acht mee te nemen bij het onderzoek.

Om de verkregen informatie uit de interviews goed te kunnen analyseren, gaat er gebruik worden gemaakt van de 'stapelmethode'. Mondelinge interviews zijn namelijk nauwelijks te analyseren met behulp van een statistisch (computer)programma. De antwoorden kunnen echter niet worden gecategoriseerd zonder daarbij een eigen interpretatie te geven. Bij het 'stapelen' worden de antwoorden op een bepaalde vraag bij elkaar gezet, zodat hieruit gemakkelijk en overzichtelijk een analyse, van de overeenkomsten en verschillen, kan worden gemaakt. Op deze manier wordt er een duidelijk inzicht verkregen in de beschikbare gegevens en kan worden begonnen met het opstellen van het advies.

3. Invoeringsfase

De invoeringsfase is de laatste fase adviestraject. Hiervoor staat een periode van vijf weken gepland. In deze fase worden de, door de opdrachtgever goedgekeurde, adviezen daadwerkelijk ingevoerd. Aan de hand van de resultaten uit de vorige fase wordt er voor Verkeer.advies een advies, inclusief de stappen voor implementatie hiervan, opgesteld. Dit advies heeft betrekking op de manier waarop mobiliteits- en vervoermanagement kan worden ingebed bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen, zodat na ingebruikname van het terrein er geen problemen meer ontstaan op het gebied van kwaliteit en bereikbaarheid'. Om het advies goed te kunnen onderbouwen wordt ook hier gebruik gemaakt van deskresearch.

De allerlaatste stap is de afronding. Hiervoor worden er afrondende gesprekken gevoerd en een opdrachtelevaluatie gehouden. Dit wordt gedaan in een periode van twee weken, die deels buiten de aangegeven 20 weken vallen. Op deze manier is er meer tijd beschikbaar voor het uitvoeren van de opdracht, dan wanneer de afronding ook binnen de twintig weken zou zijn gepland.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de kenmerken van de drie verschillende onderwerpen 'duurzame bedrijventerreinen', 'parkmanagement' en 'mobiliteits- en vervoermanagement' beschreven. Bij het realiseren van dit hoofdstuk is er gebruik gemaakt van een groot aantal bronnen. Deze staan, opgesplitst per hoofdstuk en paragraaf, vermeld in de literatuurlijst.

3.1 Duurzame bedrijventerrein

Wat houdt de term 'duurzaam bedrijventerrein' in? Hoe ontstaat een duurzaam bedrijventerrein? Wie hebben er met een duurzaam bedrijventerrein te maken? Dit en nog veel meer wordt kort beschreven in deze paragraaf. Voor meer informatie over duurzame bedrijventerreinen, wordt verwezen naar bijlage III: Duurzame bedrijventerreinen.

In de Kabinetsnota 'Milieu en Economie' (NME), uit 1997, heeft de overheid kenbaar gemaakt dat ze het streven heeft naar economische groei, gekoppeld aan verminderd gebruik van fossiele brandstoffen en een efficiënt gebruik van de ruimte. Als gevolg van deze nota is de verduurzaming van bedrijventerreinen steeds meer in de belangstelling komen te staan bij bedrijven, overheid en intermediaire organisaties om te komen tot invoering van duurzame maatregelen in bedrijven en op bedrijventerreinen.

Op een duurzaam bedrijventerrein wordt door middel van samenwerking tussen de bedrijven onderling en tussen de bedrijven en de overheid, maatregelen ingevoerd die leiden tot een hoger bedrijfseconomisch rendement, minder milieubelasting en een intensiever en efficiënter gebruik van de ruimte. Tevens worden zowel de huidige als de toekomstige mogelijkheden vergroot om aan de menselijke behoeften te voldoen. Het gaat hier drie aspecten: Planet (milieu), People (sociaal maatschappelijk) en Profit (economie). Om duurzaam genoemd te mogen worden, moet het betreffende bedrijventerrein op al deze drie aspecten een positieve bijdrage leveren.

Bij verduurzaming van bedrijventerreinen wordt er onderscheid gemaakt tussen een bestaand en een nieuw bedrijventerrein. Bij verduurzaming van een bestaand terrein wordt er vaak gesproken over 'herstructurering'. Om dit te kunnen realiseren zijn de mogelijkheden veel meer beperkt dan bij een nieuw terrein, omdat op een bestaand bedrijventerrein heel veel aspecten min of meer vastliggen doordat de bedrijven er reeds zijn gevestigd en het terrein al in gebruik is.

Herstructurering gaat veroudering van bedrijventerreinen tegen. Onder herstructurering vallen alle eenmalige ingrepen op een bedrijventerrein met als doel de veroudering te bestrijden. Deze ingrepen vallen namelijk niet onder het reguliere onderhoud van het terrein. Herstructurering van een verouderd bedrijventerrein kan betrekking hebben op elk van de vier aspecten van veroudering (ruimtegebruik, aanzicht, ontsluiting en milieu).

Een nieuw duurzaam bedrijventerrein wordt daarentegen vaak gezien als een braakliggend stuk grond dat heel bewust tot een duurzaam bedrijventerrein wordt/is ontwikkeld. Hier wordt van tevoren goed gelet op het soort bedrijven waarvoor het bedrijventerrein dient, de infrastructuur rondom de locatie van het bedrijventerrein en de gebouwen die op het terrein worden geplaatst, etc.

Het verduurzamen van een bedrijventerrein, is een proces waarbij samenwerking tussen de betrokken partijen erg belangrijk is. Dit maakt dan ook dat het een complex proces is, omdat de verschillende partijen allen hun eigen wensen en belangen hebben bij de verduurzaming.

De volgende partijen kunnen een belangrijke rol spelen bij de verduurzaming van een bedrijventerrein:

- Gemeente. De gemeente is vaak initiatiefnemer voor het verduurzamen van een bedrijventerrein, stelt capaciteit en financiële middelen hiervoor beschikbaar en heeft een sturende rol als het gaat om het gewenste duurzaamheidsniveau;
- Provincie. De provincie kan de gemeente aanzetten tot het verduurzamen van een bedrijventerrein, door het (mee te) selecteren van te verduurzamen bedrijventerreinen en het beschikbaar stellen van financiële middelen;
- Rijk. Ook het Rijk kan de gemeente aanzetten tot het verduurzamen van bedrijventerreinen, door het beschikbaar stellen van financiële middelen en het toegankelijk maken van ervaringen met en kennis over duurzame bedrijventerreinen;
- Bedrijven. De bedrijven zijn in grote mate verantwoordelijk voor het uiteindelijk duurzaamheidsniveau op het terrein. Zij kunnen aangeven waar de kansen liggen voor de samenwerking onderling en moeten zelf actief meewerken om deze samenwerking te realiseren;
- Bedrijvenverenigingen. Het is van belang dat een bedrijvenvereniging de bedrijven motiveert voor deelname aan de verduurzaming van het terrein en dat ze goed communiceert naar de bedrijven over de vorderingen en de behaalde resultaten op dit gebied;
- Projectontwikkelaars. Projectontwikkelaars zijn degenen die het terrein en de panden vormgeven en die bepalen in welke mate hierbij aandacht is besteed aan het gewenste duurzaamheidsniveau;
- Kamer van Koophandel. Ook de kamer van koophandel vertegenwoordigt de belangen van de bedrijven op het terrein. Zij kan dan ook een belangrijke rol spelen bij het stimuleren van en de communicatie naar de bedrijven op het gebied van het verduurzamen van het bedrijventerrein;
- Nutsbedrijven. Nutsbedrijven spelen een belangrijke rol op het gebied van duurzaamheidsinitiatieven die zich richten op het verminderen van het energie- en watergebruik;
- Adviesbureaus. Adviesbureaus kunnen de gemeente ondersteunen bij het verduurzamen van een bedrijventerrein;
- Openbaar vervoerorganisaties. Openbaar vervoerorganisaties zijn van belang bij het realiseren van een optimale ontsluiting van een duurzaam bedrijventerrein. Steeds meer bedrijven hechten namelijk veel waarde aan een goede openbaar vervoersontsluiting voor het (toekomstige) personeel.

Rangorde	Provincie	Aantal terreinen	% van het totaal
1	Utrecht	13	20.5
2	Noord-Holland	10	16.0
3	Gelderland	8	12.5
4	Overijssel	7	11.0
5	Noord-Brabant	6	9.5
6	Flevoland	5	8.0
7	Drenthe	3	5.0
8	Zuid-Holland	3	5.0
9	Limburg	3	5.0
10	Groningen	2	3.0
11	Zeeland	2	3.0
12	Friesland	1	1.5
Totaal		63	100.0

Figuur 2: Indicatie aantal duurzame bedrijventerreinen per provincie

3.2 Parkmanagement

In deze paragraaf wordt een kort en bondige uitleg gegeven over het 'hoe' en 'wat' van parkmanagement. Een uitgebreidere uitleg is te vinden in bijlage IV: Parkmanagement.

Het concept parkmanagement is afkomstig uit Engeland en Frankrijk. In deze landen ligt de ontwikkeling van bedrijventerreinen niet meer bij gemeenten maar bij projectontwikkelaars en beleggers. Professioneel daartoe opgeleide parkmanagers worden ingehuurd voor het beheer van de bedrijventerreinen. De gebruikers zijn er geen eigenaren meer van de grond, maar huurders. In Nederland is parkmanagement nog volop in ontwikkeling. Hier richt de aandacht zich veelal op beeldkwaliteit, onderhoud van gebouwen, wegen en groen en op veiligheid. Uitvoering van parkmanagement gebeurt via Verenigingen van Eigenaren via een PPS-constructie (Publiek Private Samenwerkingen). Parkmanagement in Nederland moet zich nog ontwikkelen tot marketinginstrument voor bedrijven en overheid voor het formuleren en evalueren van beleid en uitvoeren van taken, bijvoorbeeld inzake reststoffenmanagement, utility management, vervoermanagement, afvalmanagement en facility management.

In de vorige paragraaf is het onderwerp 'duurzame bedrijventerreinen' kort toegelicht. Nadat een terrein duurzaam is gemaakt, is het echter van belang deze duurzaamheid te beheren en in stand te houden. Parkmanagement het instrument dat hiervoor is ontwikkeld. Het heeft namelijk als functie 'het managen van collectieve services en afspraken op het gebied van beheer en onderhoud van een bedrijventerrein'. Het doel erachter is het verkrijgen en behouden van een hoog kwaliteitsniveau van de ruimte, waarmee de duurzaamheid op lange termijn in stand wordt gehouden. Hierbij gaat het uiteindelijk om het verlengen van de levenscyclus van het terrein.

Bij parkmanagement gaat het, net als bij duurzame bedrijventerreinen, om de samenwerking tussen de verschillende partijen. Deze samenwerking wordt hier vaak via een parkmanagementorganisatie tot stand gebracht.

Met parkmanagement kunnen er voor de bedrijven als voor de overheid verschillende voordelen worden behaald. Hieronder wordt een opsomming gegeven van een aantal belangrijke voordelen.

- Parkmanagement kan bij de verkoop van kavels en gebouwen op het terrein als extra marketingtool c.q. onderscheidende locatiefactor c.q. 'unique sellingpoint' worden ingezet en een selecterende werking hebben bij het aantrekken van bedrijven;
- Gemeente en bedrijven kunnen zich richten op hun kerntaken in de zekerheid dat het onderhoud en het beheer van het bedrijventerrein in goede handen is;
- Waardevastheid van het onroerend goed door kwaliteitsverbetering van de bedrijfsomgeving;
- Hoogwaardige en verzorgd ogende bedrijventerreinen dragen bij aan de aantrekkelijkheid van een gemeente als vestigingsplaats;
- Een aantrekkelijke vestigingsplaats is goed voor het behoud en aantrekken van werkgelegenheid en daarvan profiteert de lokale economie;
- Duurzame ontwikkeling en instandhouding hiervan voorkomt kostbare herstructureringsoperaties;
- Voorkomen van functieverlies op bestaande bedrijventerreinen waardoor de druk om nieuwe terreinen uit te geven, vermindert;
- Positieve impuls voor het ondernemersklimaat en de relaties tussen bedrijfsleven en overheid;
- Verbetering van het milieu op en rond het bedrijventerrein en een optimaal gebruik van de ruimte;
- De levensduur van het bedrijventerrein als geheel wordt verlengd, waardoor herstructurering (op kosten van de gemeente) minder snel nodig is;
- Financiële voordelen voor de gevestigde bedrijven door gezamenlijke uitvoering van taken en eventueel gezamenlijke inkopen.

Naast de hiervoor genoemde voordelen, kent parkmanagement ook een aantal nadelen, te weten:

- Parkmanagement moet voordat de kavels van een terrein worden verkocht, verplicht worden gesteld. Dit vanwege het feit dat het zonder deze verplichting niet of nauwelijks tot stand komt;
- De bereidheid van de bedrijven om collectief de kosten te dragen is niet altijd op te brengen;
- Vrijheidsbeperking voor bedrijven doordat het aanbod gericht is op gezamenlijk ontplooiende activiteiten.

3.3 Mobiliteits- en vervoermanagement

Mobiliteits- en vervoermanagement, twee aparte begrippen. En toch worden ze vaak door elkaar gebruikt. Het belangrijkste verschil is echter dat mobiliteitsmanagement vanuit de overheid wordt geregeld en dat vervoermanagement door de bedrijven zelf op poten moet worden gezet. Hieronder volgt een korte toelichting, waardoor duidelijk wordt dat het hier om twee verschillende onderwerpen gaat. Voor nog meer opheldering hierover, staat in bijlage V: Vervoermanagement meer informatie gegeven.

Mobiliteitsmanagement

De Nederlandse overheid was eind jaren 80 (van de 20^e eeuw) internationaal gezien een van de eersten die inzag dat bereikbaarheid op den duur niet alleen met aanleg van (meer) infrastructuur en een betere benutting van die infrastructuur kan worden gerealiseerd. In het NVVP werd gesproken over 'mobiliteitsmanagement'. Hiermee werd meer de nadruk gelegd op aan de reizigers te bieden alternatieven die hen verleiden hun wens tot verplaatsen anders in te vullen. Anders in de zin van een keuze voor een ander reisdoel, een andere of gecombineerde vervoerwijze, andere tijdstippen van reizen et cetera.

Voor mobiliteitsmanagement bestaat er nog geen eenduidige definitie. De Nota Mobiliteitsmanagement voorziet in een helder en gemeenschappelijk kader dat duidelijk maakt wat de overheid precies onder mobiliteitsmanagement wordt verstaan. In deze nota wordt mobiliteitsmanagement gezien als "een samenhangend geheel van (verleidende) activiteiten gericht op het beïnvloeden van gedragalternatieven ten aanzien van verplaatsingsbehoeften, vervoerwijzekeuze en efficiëntie van verplaatsingen". Het uitgangspunt hierbij is de vrijheid van de vervoerkeuze van de mobilist.

Ook het Ministerie van Verkeer en Waterstaat schenkt in haar Nationaal Verkeers- en Vervoersplan aandacht aan mobiliteitsmanagement. Hierin maakt mobiliteitsmanagement onderdeel uit van het verkeers- en vervoersbeleid. Ook hier wordt mobiliteitsmanagement gezien als 'het geheel van (verleidende) activiteiten gericht op het gebiedsgewijs verbeteren van de keuzemogelijkheden voor de mobilist, informeren van de mobilist hierover en het reduceren van de noodzaak tot verplaatsen'. Mobiliteitsmanagement wordt dus door overheden en bedrijven ingezet om een optimaal gebruik van de infrastructuur en vervoermiddelen te bevorderen en om aan de mobiliteitsbehoefte tegemoet te komen met minder nadelen (gebruik schaarse ruimte, milieubelasting, etc.).

Vervoermanagement

Vervoer van werknemers naar het werk werd tot ruim halverwege de vorige eeuw vaak collectief geregeld door bedrijven waar men werkzaam was. Met het toenemende particuliere autobezit kwam daar een einde aan. Bedrijven begonnen voorzieningen te treffen voor het gebruik van de eigen auto voor het woon-werkverkeer in de vorm van reiskostenvergoedingen, bedrijfsvervoer en dergelijke. Inmiddels heeft het gebruik van (teveel) personenauto's in het woon-werkverkeer geleid tot congestie op de wegen, parkeerproblemen bij de bedrijven, leefbaarheidsproblemen in binnensteden en woonwijken en verontreiniging van het milieu.

Het Rijk heeft, om deze problemen het hoofd te bieden, in 1990 het instrument 'vervoermanagement' geïntroduceerd. Hiermee wil het Rijk bedrijven bewustmaken dat zij een bijdrage kunnen leveren aan selectief autogebruik.

Bij vervoermanagement nemen werkgevers zelf maatregelen om een mobiliteitsverandering bij werknemers te bewerkstelligen. Het gaat hier om een samenhangend geheel van maatregelen om onnodig autogebruik, in met name het woon-werkverkeer, terug te dringen.

Vervoermanagement is een van de maatregelen die past bij duurzaamheid. Bedrijventerreinen verouderen of voldoen niet meer aan de huidige eisen van de maatschappij. Bij de herstructurering van deze bedrijventerreinen of bij het nieuw ontwikkelen van een duurzaam bedrijventerrein kan vervoermanagement worden geïntroduceerd.

Een apart onderdeel van vervoermanagement is het zakelijk verkeer. Dit type verkeer is namelijk essentieel voor het functioneren van een organisatie. Onder zakelijk verkeer worden alle persoonsverplaatsingen verstaan die gemaakt worden in de werksfeer en waarbij de herkomst- of bestemmingsadres een andere is dan het gebruikelijke werkadres, er sprake is van meer dan uitsluitend laden en lossen van goederen en waarbij de verplaatsingen worden verricht in opdracht en voor rekening van de organisatie.

Goederenvervoer is niet vanzelfsprekend een onderdeel van vervoermanagement. Veel organisaties hebben hiervoor namelijk een aparte aanpak. Toch zijn er redenen te noemen om het goederenvervoer wel mee te nemen bij vervoermanagement. De volgende redenen zijn hiervoor te noemen:

- Het goederenvervoer is een vast onderdeel van de milieuwetgeving;
- Goederenvervoer in combinatie met personenvervoer kan de slaagkans voor vervoermanagement vergroten;
- De ervaringen op het gebied van planning en kostenreductie, opgedaan bij het goederenvervoer, kunnen leerzaam zijn voor het anders invullen van het personenvervoer;
- Kostenbesparingen en minder schadelijke gevolgen voor het milieu.

Het ontwikkelen van vervoermanagement binnen een gebiedsgerichte parkmanagementcontext heeft verschillende voordelen. Vervoermanagement kan namelijk binnen parkmanagement 'meeliften' in een breder dienstenaanbod. Dit betekent dat vervoermanagement profiteert van het draagvlak dat bestaat voor parkmanagement. Zonder de aanwezigheid van een organisatie (parkmanagement) die het draagvlak voor verschillende diensten en voorzieningen al heeft opgebouwd en een communicatieplatform genereert voor bedrijven en gemeenten, is namelijk zeer moeilijk om gebiedsgericht vervoermanagement van de grond te krijgen.

Andere voordelen van vervoermanagement zijn:

- Verbetering van de bereikbaarheid van het bedrijf;
- Daling van de kosten voor parkeervoorzieningen;
- Verlaging van de reiskosten door bijvoorbeeld een grootgebruikcontract met openbaar vervoerorganisaties;
- Positieve uitstraling van het bedrijf voor nieuw personeel;
- Positieve bijdrage aan het imago van het bedrijf;
- Positieve bijdrage aan de besparing van het milieu.

Bij het invoeren van vervoermanagement moet men tevens oppassen voor een aantal valkuilen. De grootste is het gebrek in de organisatie aan commitment. De kans is namelijk groot dat vervoermanagement wordt gedragen door enkele personen binnen de organisatie, maar dat de wil en het besef om te veranderen niet doordringt tot de rest van de werknemers.

Een andere grote valkuil is op te vatten als 'bezuinigingsdrift'. Als het management bijvoorbeeld zuinig omspringt met de vergoedingen voor het openbaar vervoer en de fiets, ontstaat er bij de medewerkers het gevoel dat het bij vervoermanagement alleen gaat om een bezuinigingsmaatregel.

De Wet Milieubeheer is een instrument om de negatieve milieueffecten van bedrijfsvoering terug te dringen. Verkeer en vervoer zijn hier onlosmakelijk mee verbonden. Daarom moeten deze aspecten worden meegenomen bij de beoordeling in het kader van vergunningverlening en handhaving. De Wet Milieubeheer Amsterdam heeft hiertoe de handleiding 'Wet milieubeheer en Vervoermanagement' (1999) uitgegeven. Hierin worden de mogelijkheden van de wet met betrekking tot het aspect verkeer en vervoer beschreven. Voor veel gemeenten is het namelijk onduidelijk welke mogelijkheden de Wet Milieubeheer biedt op het gebied van verkeer en vervoer.

4. Resultaten onderzoek

Dit hoofdstuk geeft een analyse van de resultaten van het onderzoek. De methode die hiervoor is gebruikt is het mondelinge interview. In overleg met de opdrachtgever, is er voor gekozen om alleen de beleidsmakers te ondervragen en niet de gebruikers. Dit omdat het onderzoek betrekking heeft op het ontwikkelingsproces van duurzame bedrijventerreinen en het voorkomen problemen, zoals slechte ontsluiting (congestie op de wegen, parkeerproblemen), inefficiënt ruimtegebruik en verpaupering, bij het in gebruik nemen van de terreinen. De volledige uitwerking van de afgenomen interviews is te vinden in bijlage VII: Uitwerking interviews.

Een aantal geïnterviewden verwees als antwoord naar literatuur. Het is hierdoor niet helemaal duidelijk geworden of ze zelf daadwerkelijk 'volgens het boekje werken' of dat het een makkelijk te geven antwoord en niet werken zoals er staat beschreven. Dit is ook de reden dat ik desbetreffende antwoorden, die ik uit de literatuur moest halen, niet heb meegenomen bij het analyseren van de interviews. Wel is de verkregen literatuur meegenomen bij het literatuuronderzoek, dat in hoofdstuk 3 'Theoretisch kader' staat beschreven.

4.1 Duurzame bedrijventerreinen

Het ontwikkelen van een nieuw duurzaam bedrijventerrein gaat doorgaans gemakkelijker dan het verduurzamen van een bestaand terrein, zeggen de geïnterviewde beleidsmakers. Dit heeft te maken met het feit dat er op bestaande terreinen vaak sprake is van achterstallig onderhoud. Om deze terreinen te herontwikkelen moet er een goede samenwerking tussen de gemeente en de bedrijven zijn.

De geïnterviewde personen werd gevraagd welke wensen en eisen hun organisatie heeft gesteld aan het verduurzamen van bedrijventerreinen. De volgende (belangrijkste) wensen en eisen werden over het algemeen genoemd door de beleidsmakers:

- De groots mogelijke bescherming van het milieu, gelet op energie, water, afval, energie en vervoer (Wet Milieubeheer);
- Duidelijke meerwaarde voor de bedrijven en gemeente;
- Voldoende capaciteit van de wegen (Ministerie van Verkeer en Waterstaat), de nadruk ligt hierbij op de (verkeers)veiligheid in verband met het vervoer van gevaarlijke stoffen;
- Effectief en veilig goederenvervoer, dit kan gemeten worden door middel van een mobiliteitstoets. Nieuwe terreinen moeten aansluiten op bestaande terreinen zodat er gebruik kan worden gemaakt van gezamenlijke faciliteiten, zoals truckservicecentre voor distributie- en transportbedrijven;
- Er moet duurzaam worden gebouwd. In het Nationaal Milieu Plan wordt aandacht geschonken aan duurzame bedrijventerreinen. Hierin staat aangegeven dat bedrijventerreinen aan de hand van het handboek 'Duurzaam Bouwen' moet worden opgezet.
- Per terrein moet er een informatiepakket voor de gevestigde bedrijven beschikbaar zijn, met daarin vermeldt duurzaamheidsaspecten van het terrein;
- Intensivering van het ruimtegebruik door bijvoorbeeld meerlagig te bouwen;
- Terugdringen van verkeersstromen door middel van het aanbieden van bijvoorbeeld aantrekkelijke vervoersalternatieven.

Bestaande terreinen hebben vaak te kampen met problemen op het gebied van kwaliteit en bereikbaarheid, zoals slechte ontsluiting, inefficiënt ruimtegebruik en verpaupering. Verduurzaming of herstructurering van nieuwe en bestaande bedrijventerreinen, subsidiegelden gericht op de herstructurering van bedrijventerreinen, aanpassing van de infrastructuur voor het verbeteren van de bereikbaarheid, toepassen van vervoermanagement, aanleggen van openbaar vervoervoorzieningen en verminderen van vervoersstromen door het bij elkaar plaatsen van afnemers en leveranciers. Dit zijn volgende de geïnterviewden, maatregelen die kunnen worden getroffen om de problemen op bestaande bedrijventerreinen het hoofd te bieden.

Om de hiervoor genoemde problemen voor te zijn, zodat deze bij het in gebruik nemen van een nieuw duurzaam bedrijventerrein niet de kop op steken, zijn er tevens verschillende maatregelen te treffen. Deze maatregelen worden dan al tijdens het ontwikkelingsproces van het terrein ingevoerd. Het gaat hier, volgens de beleidsmakers, om maatregelen op het gebied van energie, water, afval en vervoer (Wet milieubeheer) en duurzaam bouwen. Hierbij kan worden gedacht aan het zorgen voor een goede ontsluiting met betrekking tot het autoverkeer, voldoende capaciteit van de wegen, dat leveranciers en afnemers bij elkaar worden geplaatst en dat bedrijven bij de verkoop verplicht lid moeten worden van een parkmanagementorganisatie. Ook is het van belang om, na het ontwikkelen van een duurzaam terrein, dit te beheren en onderhouden zodat het bereikte kwaliteitsniveau wordt bewaakt, gehandhaafd en in stand wordt gehouden op de lange termijn.

De Waarderpolder te Haarlem

Het industrieterrein de Waarderpolder in Haarlem heeft een oppervlakte van 150 hectare. Er zijn 450 bedrijven gehuisvest. Op het moment vindt er op dit terrein een herstructurering plaats, omdat het is verouderd en hierdoor een verpauperde uitstraling heeft gekregen.

De herstructurering op dit bedrijventerrein heeft als doel:

- Het opnieuw beschikbaar maken van uitgeefbare grond door middel van herverkaveling, bedrijfsverplaatsingen, sanering en aanleg infrastructuur;
- Algemene kwaliteitsverbetering, zoals het verbeteren van de groenvoorziening, beheer, voorzieningenniveau en de bereikbaarheid.

4.2 Parkmanagement

De bij het interview betrokken personen, kunnen geen eenduidige definitie geven van parkmanagement. De hier verkregen definities vertonen echter wel enige overeenstemming. In de, door de beleidsmakers, genoemde definities, komen een aantal termen telkens terug. Volgens hen gaat het bij parkmanagement voornamelijk om:

- Het continu verbeteren en op lange termijn in stand houden van het kwaliteitsniveau van het terrein;
- Collectiviteit;
- Effectief en efficiënt ruimtegebruik;
- Gezamenlijk beheer;
- Het voldoen aan de wensen en eisen van de gevestigde bedrijven;
- Het optimaliseren van vestigingsvoorwaarden voor de bedrijven.

Een aantal van de bij het interview betrokken bedrijven, heeft te maken met parkmanagement. Zo werkt het Ministerie van Economische Zaken en de gemeenten Haarlemmermeer en Amsterdam aan de beleidsvorming rond parkmanagement, de Bedrijfs Milieudienst houdt zich bezig met de maatregelen getroffen op het gebied van milieu, Adviesdienst Verkeer en Vervoer doet al het mogelijke om verschillende verkeers- en vervoersaspecten mee te nemen bij de ontwikkeling van een duurzaam bedrijventerrein, Parkmanagement Amsterdam Teleport houdt zich bezig met het tot stand brengen van parkmanagement op het bedrijventerrein Teleport en het Regionaal Orgaan Amsterdam houdt zich bezig met de kennisuitwisseling tussen gemeenten op het gebied van parkmanagement.

Aan de bovengenoemde bedrijven is de vraag gesteld wat voor motieven ze hebben om zich met parkmanagement bezig te houden. Als antwoord hierop, noemden ze de volgende redenen:

- Optimaal gebruik van de ruimte;
- Onderhoud en beheer van de openbare ruimte;
- Aantrekken en behouden van passende werkgelegenheid;
- Versterken van de economische structuur;
- Terugdringen van de milieubelasting;
- Voorkomen van kosten voor herstructurering;
- Beheer van de kwaliteit van bedrijventerreinen;
- Optimalisatie van de vestigingsvoorwaarden van bedrijven;
- Verbeteren van de concurrentiepositie.

Om parkmanagement op een bestaand bedrijventerrein in te kunnen voeren, is het volgens de beleidsmakers van belang, draagvlak te creëren bij de gevestigde bedrijven. Dit kan worden gerealiseerd door het geven van voorlichting en het creëren van betrokkenheid. De betrokkenen beseffen hierdoor het waarom, wat en hoe van parkmanagement.

Als er eenmaal draagvlak is gecreëerd en de noodzaak van parkmanagement is gebleken, moet er een vereniging of stichting worden opgezet. De projectleider speelt hierbij een grote rol. Als deze enthousiast en gemotiveerd is, kan hij/zij de bedrijven gemakkelijker 'overhalen' om parkmanagement in te voeren. Er kan de bedrijven namelijk niets worden afgedwongen, ze moeten vrijwillig willen meedoen.

Bij de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen is de gemeente veelal de initiatiefnemer. Het is dan ook van belang dat de meerwaarde van parkmanagement bekend wordt gemaakt bij desbetreffende gemeente. Ook hier is het van belang dat er voorlichting wordt gegeven aan en betrokkenheid wordt gecreëerd bij de betrokken partijen. Dit moet gebeuren op het tijdstip dat een initiatief tot ontwikkeling van een nieuw terrein ontstaat. Door parkmanagement mee te nemen bij het maken van de plannen, kan de gemeente bij de gronduitgifte eisen stellen met betrekking tot het terrein. Bij de verkoop van de grond kan parkmanagement dan worden meegenomen in de contractvorming, wat inhoudt dat bedrijven verplicht lid moeten worden van een parkmanagementorganisatie, dit volgens de geïnterviewden.

Het merendeel van de bij het interview betrokken partijen vindt dat parkmanagement onderdeel moet zijn van een duurzaam bedrijventerrein. De parkmanager fungeert namelijk als tussenpersoon voor de bedrijven en de gemeente. Tevens is het van belang dat als een bedrijventerrein eenmaal duurzaam is ontwikkeld, deze duurzaamheid in stand te houden en te beheren. Dit laatste is dan ook de functie van parkmanagement.

Uit de afgenomen interviews, blijkt echter dat parkmanagement niet wettelijk verplicht kan worden gesteld. Op een bestaand bedrijventerrein moet vooral de noodzaak ervan blijken, wil het ingevoerd kunnen worden. Bij nieuwe terreinen kan parkmanagement bij de uitgifte van de grond worden meegenomen. Bedrijven die de grond kopen, moeten dan lid worden van een voor opgezette parkmanagementorganisatie.

Om parkmanagement toch in te kunnen bedden, kan de overheid alleen de processen stimuleren en de noodzaak ervan onder de aandacht brengen bij gemeenten en bedrijven. Hieruit blijkt dat ze geen echte voorwaarden kan scheppen. Wat ze wel doet ter stimulering, is subsidies uitgeven voor het beheer van de openbare ruimte en hiermee voor parkmanagement.

4.3 Vervoermanagement

Net als voor parkmanagement, kunnen de geïnterviewden personen geen eenduidige definitie geven voor vervoermanagement. De belangrijkste overeenkomsten, bij de verschillende verkregen definities, is dat het bij vervoermanagement gaat om het terugdringen van het woon-werkverkeer van en naar een bedrijventerrein. Het gaat hier dus om het vervoer van personen. Echter denken de Milieudienst Amsterdam en de Adviesdienst Verkeer en Vervoer daar anders over. Zij vinden namelijk dat het goederenvervoer ook meegenomen moet worden bij vervoermanagement. Want door het combineren van het personen- en goederenvervoer kunnen de verkeersstromen nog efficiënter worden gemaakt.

Een aantal beleidsmakers hebben verschillende belangen om zich bezig te houden met vervoermanagement. Het gaat hier dan voornamelijk om het terugdringen van de milieubelasting, het optimaliseren van de doorstroom van het verkeer, het optimaliseren van de ruimtebenutting, het verbeteren van de verkeersveiligheid, het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven en het optimaliseren van de bereikbaarheid van en op het bedrijventerrein.

Vervoermanagement kent niet alleen maar voordelen. Voor de bedrijven op een bedrijventerrein zijn ook een aantal knelpunten te noemen met betrekking tot vervoermanagement. De geïnterviewden zien de volgende knelpunten:

- Vervoermanagement behoort over het algemeen niet tot de corebusiness van bedrijven;
- Men heeft nauwelijks tot geen inzicht in de vervoerskosten van de medewerkers;
- Slechte ligging van het bedrijventerrein ten opzichte van bepaalde vervoersknooppunten en woonwijken;
- Slechte bereikbaarheid van het terrein;
- Slechte ontsluiting, zowel intern als extern;
- Achterstallig onderhoud van de infrastructuur.

Met vervoermanagement wil men dan ook bovenstaande knelpunten verbeteren. De beleidsmakers noemen optimalisatie van de bereikbaarheid, inzicht in vervoerskosten, verbetering van het milieu, terugdringen van het autoverkeer en daardoor vermindering van de files, positieve vestigingsvoorwaarde voor bedrijven en verbeterde veiligheid als wensen en eisen waaraan vervoermanagement moet voldoen.

Ook vervoermanagement moet als onderdeel van duurzame bedrijventerreinen en daarmee als onderdeel van parkmanagement worden gezien, volgens de bij het interview betrokken personen. Bij duurzame bedrijventerreinen gaat het namelijk deels om het terugdringen van de milieubelasting. Vervoermanagement heeft betrekking op het verminderen van het autoverkeer, wat op haar beurt weer bijdraagt aan het verminderen van de milieubelasting.

Bij parkmanagement gaat het om het leveren van collectieve diensten en services. Vervoermanagement kan ook, als daar vraag naar is, collectief worden aangeboden als onderdeel van het maatregelenpakket voor parkmanagement. Tevens is het, volgens de overheidsinstellingen, lastig om vervoermanagement apart in te voeren. Als het kan 'meeliften' op het draagvlak dat er is voor parkmanagement, kan het gemakkelijker en voor minder kosten worden ingevoerd.

Net als bij parkmanagement, moet vervoermanagement betrokken worden bij de plannen voor de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen, aldus de geïnterviewde beleidsmakers. Om vervoermanagement op bestaande terreinen in te kunnen voeren, kunnen de betrokken bedrijven alleen worden gestimuleerd en gemotiveerd. Ook hierbij geldt dat de noodzaak ervan moet blijken, wil het überhaupt van de grond komen.

Om vervoermanagement als onderdeel van parkmanagement op een bedrijventerrein aan te kunnen bieden, kan een parkmanager hierbij een belangrijke rol spelen. Uit de afgenomen interviews komt naar voren dat de parkmanager de bedrijven kan overtuigen van de noodzaak van vervoermanagement door middel van het stimuleren en motiveren, het laten zien van het nut van collectieve bedrijvigheid en het aantonen van de noodzaak.

Als laatste kan ook de overheid zich bemoeien met het stimuleren en motiveren van de bedrijven op het gebied van vervoermanagement. De geïnterviewden geven aan dat ze dit kan doen door middel van:

- Het verschaffen van vergunningen naast de milieuvergunning;
- Het uitgeven van vergunningen;
- Het geven van voorlichting;
- Het regelen van fiscale voordelen;
- Het aanbieden van goede alternatieven voor het autoverkeer;
- Het instellen van kostenverhogingen voor bepaalde transporten, zoals betaald parkeren;
- Het stimuleren van collectief (bedrijfs)vervoer.

De Trompet te Heemskerk

De Trompet in Heemskerk is een bedrijventerrein dat volop in ontwikkeling is. De uitgangspunten bij deze ontwikkeling is dat het gebied een duurzaam karakter moest krijgen met een hoge ambitie van duurzaamheid en een bijzondere uitstraling.

De Trompet is dan ook een van de landelijke voorbeeldprojecten daar waar het gaat om de duurzame inrichting van een nieuw bedrijventerrein. Het is het eerste bedrijventerrein dat streeft naar een reductie van 40% CO₂ uitstoot. Voor dit streven gaat gebruik worden gemaakt van een collectieve energievoorziening met toepassing van individuele warmtepompen. Elk bedrijf is hierbij uitgerust met een warmtepomp, die zal worden gebruikt voor ruimteverwarming (vloerverwarming).

5. Kosten en baten analyse herstructurering

Dit hoofdstuk gaat over de kosten en baten van herstructurering van verouderde bedrijventerreinen. De herstructurering heeft als doel het betreffende terrein duurzaam te maken. De rekenvoorbeelden die in dit hoofdstuk worden gegeven, geven een indicatie van de opbrengsten en kosten voor verschillende partijen. Deze analyse is tot stand gekomen met cijfer uit de praktijk en met behulp van verschillende bronnen (zie hiervoor de literatuurlijst).

Gemiddeld worden de kosten van een herstructurering van een verouderd bedrijventerrein geraamd op € 454.000,- per hectare. Uit de praktijk blijkt dat de herstructureringskosten nogal verschillend per bedrijventerrein. Dit heeft te maken met een aantal verschillende factoren, zoals:

- Het type bedrijventerrein. Gaat het om de herstructurering van een kantorenlocatie, een industrieterrein, een gemengd terrein (kantoren en industrie) of om een zeehaventerrein?
- Het type herstructurering. Vindt de herstructurering plaats in de vorm van een face lift, een revitalisatie, een herprofilering of in de vorm van een transformatie?
- De grootte van het te herstructureren gebied. Wordt er bijvoorbeeld 10 hectare grond geherstructureerd of gaat het om 450 hectare?
- Het soort herstructureringsingrepen. Moet er een bodemsanering of bedrijfsverplaatsing worden uitgevoerd, of worden enkel de infrastructuur en de groenvoorziening verbeterd?

Uit bovenstaande blijkt dat het niet gemakkelijk is om de gemiddelde kosten voor een herstructurering op te kunnen noemen.

Voorbeeldprojecten

Bedrijventerrein Frankeneng en Heestereng

De herstructurering van dit terrein richtte zich op de openbare en deels op de private ruimte. Daarnaast werd er door de bedrijven en gemeente aan vervoermanagement en aan het verbeteren van de bewegwijzering gewerkt.

Het ging hier om een te herstructureren oppervlakte van 220 hectare gemengd bedrijventerrein, de projectkosten liggen op € 42.700,-

Voor deze herstructurering heeft de gemeente € 31.750,- subsidie ter beschikking gesteld.

Bedrijventerreinen De Rietvelden, De Vutter en Veemarktkade

Deze drie terreinen tezamen hebben een totale oppervlakte van 290 hectare en tellen ruim 400 gemengde bedrijven.

De herstructurering richtte zich op de aanpak van afvalstromen, vervoermanagement en terreinbeheer. Tevens is er gekeken naar de mogelijkheden om elektriciteit en stoom onderling tussen de bedrijven te delen en om vervuilde waterstromen gescheiden in te zamelen. Dit project heeft in totaal € 91.000,- gekost. De, van de gemeente, verkregen subsidie, voor deze herstructurering, ligt rond de € 51.000,-

Zoals blijkt uit 'voorbeeldprojecten' gaat het bij herstructurering om grote bedragen, zowel de kosten voor de herstructurering als de subsidies zijn behoorlijk. De baten die een herstructurering opbrengen komen merendeels terecht bij het bedrijfsleven, maar gemeenten pakken hiermee ook een aantal voordelen. Deze worden hieronder beschreven.

✓ Baten voor gemeenten:

- Ruimtewinst;
- Opbrengsten van de uitgifte van de grond, die verkregen is bij het verminderen van ruimteclaims;
- Hogere opbrengst Onroerende Zaak Belasting, wat het gevolg is van de waardevermeerdering;
- Toename van de werkgelegenheid;
- Verbetering van de ruimtelijke en de milieukwaliteit, zowel op locatie als in haar omgeving;
- Beperking van de mobiliteit van het woon-werkverkeer;
- Verlenging van de levensduur van bedrijventerreinen (duurzaamheid);
- Functiemenging: behoud van een vitale stadseconomie met positieve gevolgen voor de sociale veiligheid;

✓ Baten voor bedrijven:

- Waardevermeerdering van het aanwezige onroerend goed na herstructurering van het terrein;
- Verbetering van de ruimtelijke en de milieukwaliteit, zowel op locatie als in haar omgeving;
- Beperking van de mobiliteit van het woon-werkverkeer;
- Verlenging van de levensduur van bedrijventerreinen (duurzaamheid).

Om de bovenstaande baten in stand te houden en ervoor te zorgen dat er geen waardevermindering optreedt, is het van belang om de gerealiseerde duurzaamheidoplossingen te onderhouden en te beheren en deze op lange termijn te waarborgen. Dit kan worden gerealiseerd door middel van parkmanagement.

Rekenvoorbeeld 1

Baten voor gemeenten

Herstructurering kan ruimtewinst opleveren. Het moet hier dan echter wel gaan om een zwaardere variant herstructurering, zoals herprofilering of transformatie. Deze ruimtewinst kan worden gebruikt voor het uitbreiden van bijvoorbeeld de infrastructuur of de groenvoorziening. Ook kan deze ruimtewinst worden omgezet in een kavel die de gemeente dan weer kan verkopen voor bedrijfshuisvesting. Op deze manier levert het de gemeente geld op: ten eerste op het gebied van de grondprijs, ten tweede op het gebied van de Onroerend Zaak Belasting (OZB).

In de gemeente Haarlemmermeer worden gemiddeld de volgende grondprijzen (per m² bruto vloeroppervlakte BVO) gehanteerd:

- | | |
|---|----------|
| • Kantoorbestemming: | € 463,90 |
| • Bedrijfsbestemming (max. 30% kantoorvloer): | € 166,69 |
| • Bedrijfsbestemming (30 - 40% kantoorvloer): | € 195,35 |
| • Bedrijfsbestemming (40 - 50% kantoorvloer): | € 214,64 |

Doordat er op de verkochte kavel een nieuw bedrijfspand zal worden gebouwd, krijgt de gemeente tevens meer OZB binnen, afhankelijk van de taxatiewaarde van het nieuwe pand. De OZB is op te splitsen in OZB voor gebruikers, OZB voor eigenaren en OZB voor gebruikers en eigenaren.

Hieronder volgt een overzicht van de OZB waarde van bedrijfspanden met verschillende taxatiewaarden:

Taxatiewaarde:	€ 1.000.000,-	€ 1.100.000,-
OZB Gebruiker:	€ 1.500,-	€ 1.653,-
OZB Eigenaar:	€ 1.874,-	€ 2.066,-
OZB Gebruiker en Eigenaar:	€ 3.374,-	€ 3.719,-

Een herstructurering heeft tevens te betekenen dat de kwaliteit van het terrein wordt verbeterd, waardoor de omgeving van de bedrijven op het terrein wordt verbeterd. Dit betekent dat de waarden van de bedrijfspanden stijgt, want met zich mee brengt dat de OZB stijgt. Een pand kan bijvoorbeeld eerst een taxatiewaarde van € 2.500.000,- hebben gehad, maar door de herstructurering is de waarde 10% gestegen (€ 2.750.000,-). Dit betekent dat de eigenaar bijvoorbeeld eerst een OZB van € 4.694,- betaalde, maar nu een OZB van € 5.163,- moet betalen. Dit betekent een stijging in de OZB van € 469,-.

Tegenover deze contributie staat, zoals al eerder blijkt, dat de waarde van het bedrijfspand stijgt door de herstructurering. Op een miljoenenbedrag, zal het hier als snel om enkele tonnen gaan. Bijvoorbeeld als een bedrijfspand van € 5.000.000,- een waardestijging krijgt van 15%, betekent dit een verhoging van € 750.000,-

Rekenvoorbeeld 3

Kosten en baten voor de parkmanager

Om aan te geven hoeveel een parkmanager te besteden heeft om een bedrijventerrein te onderhouden, wordt hieronder een rekenvoorbeeld gegeven. Dit rekenvoorbeeld is tot stand gekomen met behulp van de gegevens uit het vorige rekenvoorbeeld.

Als voorbeeld wordt er een geherstructureerd bedrijventerrein genomen met een oppervlakte van 150 hectare, waarvan 70% maximaal mag worden bebouwd. Dit betekent dat 1.050.000 m² uit bedrijfspanden bestaat.

Om het makkelijk te maken, zijn er 100 bedrijven op het terrein gevestigd. Alle bezitten een kavel ter grootte van 1,05 hectare (10.500 m²).

Om de opbrengsten voor het parkmanagement te berekenen, gaan we uit van een grondprijs van € 72,-, met een contributie van € 0,65.

Uitgaande van rekenvoorbeeld 2, wordt er een staffelkorting van 5% op elke 3.000 m² gegeven. Voor 1 hectare betekent dat er dan een contributiebedrag van € 6.110,- moet worden betaald. De bedrijven op dit voorbeeld terrein bezitten echter een kavel van 1.05 hectare. De berekening ziet er dan als volgt uit:

Over de eerste 3.000 m² wordt een bedrag van € 1.950,- (100%) berekend, over de tweede 3.000 m² een bedrag van € 1.852,50 (95%), over de derde 3.000 m² een bedrag van € 1.755,- (90%) en over de laatste 1.500 m² een bedrag van € 825,75 (85%) aan contributie. In totaal is dit een bedrag van € 6.383,25 aan contributie per jaar voor het parkmanagement.

Op het terrein zijn 100 bedrijven aanwezig die deze contributie moeten betalen. Dit betekent dat het parkmanagement van dit terrein jaarlijks een bedrag van € 638.325,- binnenkrijgt voor het uitvoeren van de maatregelen van het basispakket voor parkmanagement. Tevens moeten hiervan de loonkosten van de parkmanagement worden betaald.

De gemeente kan ook een steentje bijdragen aan het parkmanagement. Dit kan ze doen door bijvoorbeeld eenmalig een donatie te doen van € 1,- per m² bedrijventerrein. Voor het voorbeeld terrein betekent dit een eenmalig bedrag van € 1.500.000,-. Dit bedrag is dan bedoeld als extra steuntje in de rug om het parkmanagement in de eerste jaren stevig neer te kunnen zetten.

6. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft nog eens in het kort een samenvatting van de belangrijkste punten uit de verkregen informatie over 'duurzame bedrijventerreinen', 'parkmanagement' en 'mobiliteits- en vervoermanagement'. Voor het totstandkomen van deze conclusie is er gebruik gemaakt van de informatie die gevonden is door middel van de literatuurstudie, zoals beschreven in hoofdstuk 3 'Theoretisch kader' en de informatie die verkregen is met behulp van de mondelinge interviews, zoals beschreven in hoofdstuk 4 'Resultaten onderzoek'.

Om een goed advies te kunnen geven, als antwoord op de probleemstelling, is het van belang om eerst, de vooraf aan het onderzoek opgestelde, deelvragen te beantwoorden. De volgende deelvragen zijn voor dit onderzoek opgesteld:

- Wat houden de onderwerpen 'duurzame bedrijventerreinen', 'parkmanagement', 'mobiliteitsmanagement' en 'vervoermanagement' in?
- Wat is het verschil tussen 'mobiliteitsmanagement' en 'vervoermanagement'?
- Hoe ziet de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen eruit en welke partijen spelen hierbij een belangrijke rol?
- Welke problemen op het gebied van verkeer en vervoer zijn te vinden bij huidige bedrijventerreinen?
- Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen met betrekking duurzame bedrijventerreinen?
- Welke instrumenten bezit de parkmanager om mobiliteits- en vervoermanagement in te voeren?
- Welke voorwaarden moet de overheid scheppen bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen en met betrekking tot mobiliteits- en vervoermanagement?

Op bovengenoemde deelvragen zal in dit hoofdstuk een antwoord worden gegeven.

Nederland bezit veel bedrijventerreinen. Een groot aantal van deze terreinen zijn verouderd, voornamelijk door een slecht tot geen beheer. Verouderde bedrijventerreinen zijn herkenbaar aan verschillende problemen, zoals gebrekkige interne en externe ontsluiting, inefficiënt ruimtegebruik en verpaupering, die de kop op steken. Vanuit de milieuwetgeving (1997) wordt hierom dan ook een duurzame opzet van bedrijventerreinen verplicht. Een duurzaam bedrijventerrein moet positief inspelen op de aspecten 'Planet' (milieu), 'Profit' (economie) en 'People' (sociaal-maatschappelijk). Om dit te kunnen realiseren, moeten bedrijven onderling en met de overheid samenwerken, zodat er maatregelen kunnen worden ingevoerd die leiden tot en hoger bedrijfseconomisch rendement, minder milieubelasting en een intensiever en efficiënter gebruik van de ruimte.

Als een bestaand terrein (door herstructurering) of een nieuw terrein duurzaam is ontwikkeld, is het van belang om het gerealiseerde duurzaamheidsniveau te beheren en in stand te houden. Parkmanagement is een veelbesproken instrument dat hiervoor is ontwikkeld. Hierbij gaat het namelijk om het de gevestigde bedrijven aanbieden van collectieve diensten en services op het gebied van onderhoud en beheer van het bedrijventerrein. Het achterliggende doel is dan ook het verlengen van de levensduur van het terrein, waardoor een dure herstructurering wordt vermeden.

Om de problemen op het gebied van een slechte ontsluiting en milieubelasting op te lossen (op bestaande terreinen) of voor te zijn (bij nieuw te ontwikkelen terreinen) kunnen mobiliteits- en vervoermanagement worden ingezet. Bij mobiliteitsmanagement gaat het om het aanbieden van een samenhangend geheel van (verleidende) activiteiten om het gedrag van personen te veranderen als het gaat om de verplaatsingsbehoefte, de vervoerwijze en de efficiëntie van verplaatsingen. De bedoeling hiervan is het gebruik van de auto te verminderen waardoor er minder schade aan het milieu ontstaat.

Bij vervoermanagement gaat het tevens om het aanbieden van een samenhangend geheel van maatregelen om onnodig autoverkeer, voornamelijk in het woon-werkverkeer en zakelijk verkeer, terug te dringen. Er is alleen een groot verschil tussen beide begrippen. Mobiliteitsmanagement wordt vanuit de overheid gehanteerd en is gericht op alle personen in heel Nederland, met de bedoeling deze voor een ander vervoermiddel dan de auto te laten kiezen. Daarentegen wordt er bij vervoermanagement van bedrijven, en dan met name de werkgevers, verwacht dat zij maatregelen treffen om hun werknemers 'uit de auto te krijgen'.

Echter bij geen van de bovengenoemde begrippen en definities, is goederenvervoer genoemd. Toch gaat het hierbij om een van de belangrijkste vervoersstromen, naast personenvervoer, op een bedrijventerrein. De milieuwetgeving noemt goederenvervoer wel als onderdeel van vervoermanagement.

Om bedrijventerreinen te verduurzamen, moet er worden gekeken of het om een nieuw of om een bestaand terrein gaat. Er is namelijk een verschil in aanpak voor beide terreinen. De verschillende fasen (initiatie, oriëntatie, besluitvorming, vormgeving en uitvoering) die hiervoor moeten worden doorlopen, zijn daarentegen voor beide terreinen gelijk. Alleen is het bij een nieuw te ontwikkelen bedrijventerrein gemakkelijker de verduurzaming tot stand te brengen dan bij een bestaand terrein. Op een bestaand terrein moeten de gevestigde bedrijven namelijk medewerking verlenen. Om dit te bewerkstelligen is het van belang draagvlak en betrokkenheid bedrijven te creëren, door deze bedrijven te stimuleren en te motiveren. De bedrijven moeten hiervoor worden overtuigd van de noodzaak van de verduurzaming en worden gewezen op de verschillende voordelen ervan. Op een nieuw terrein zijn nog geen bedrijven gevestigd en kunnen de duurzame oplossingen al bij de eerste plannen worden meegenomen.

Bij het duurzaam opzetten van een bedrijventerrein is het, zoals al eerder aangegeven, van belang dat de betrokken partijen samenwerken. Gemeente, provincie, het Rijk, bedrijven, bedrijvenverenigingen, projectontwikkelaars, Kamer van Koophandel, nutsbedrijven, adviesbureaus en openbaar vervoerorganisaties kunnen allen een rol spelen en zullen met elkaar moeten samenwerken bij de totstandkoming van een duurzaam bedrijventerrein.

Bij de samenwerking tussen de betrokken partijen is het van belang dat er wordt gekeken naar de verschillende wensen en eisen. Het gaat er namelijk om overeenstemming te krijgen over de te realiseren oplossingen. Met betrekking tot het verduurzamen van bedrijventerreinen is het voor alle partijen van belang om een zo groot mogelijke bescherming van het milieu te realiseren, dat er duurzaam wordt gebouwd, dat er wordt gewerkt aan intensivering van de ruimte en dat de verkeers- en vervoersstromen worden teruggedrongen.

Parkmanagement kan helpen om bovengenoemde wensen en eisen te realiseren. Met behulp van parkmanagement kan namelijk de ruimte optimaal worden gebruikt, de openbare ruimten worden onderhouden en beheerd, de economische structuur worden versterkt, de milieubelasting worden teruggedrongen. Dit alles eigenlijk ter voorkoming van dure herstructureringskosten.

Ook vervoermanagement kan onder parkmanagement vallen. Met behulp van vervoermanagement kan namelijk de milieubelasting worden teruggedrongen, de doorstroom van het verkeer en de ruimtebenutting worden geoptimaliseerd, de verkeersveiligheid, het vestigingsklimaat voor bedrijven en de bereikbaarheid van het terrein worden verbeterd.

Het aanbieden van vervoermanagement binnen parkmanagement heeft het voordeel dat het kan 'meeliften' op het draagvlak. Parkmanagement heeft namelijk al een draagvlak opgebouwd bij de bedrijven als het gaat om het collectief aanbieden van diensten en services en fungeert tevens als communicatieplatform voor bedrijven en gemeente.

Parkmanagement en vervoermanagement kunnen niet worden verplicht op duurzame bedrijventerreinen. Op bestaande terreinen moet echter duidelijk de noodzaak ervan blijken wil het kunnen worden ingevoerd. De overheid kan alleen maar de processen stimuleren en het onder de aandacht brengen bij bedrijven en gemeenten. Het enige hulpmiddel dat ze hierbij heeft is het verstrekken van subsidies, het bieden van goede alternatieven voor het autoverkeer en het instellen van kostenverhogingen zoals bijvoorbeeld betaald parkeren.

Op nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen kan parkmanagement al bij de uitgifte van de grond worden meegenomen. Het gaat er dan om dat bedrijven die een stuk grond kopen, contractueel verplicht worden gesteld lid te worden van de parkmanagementorganisatie op het terrein.

7. Advies

Als antwoord op de probleemstelling wordt er in dit hoofdstuk een advies gegeven. Dit advies heeft betrekking op de manier waarop mobiliteits- en vervoermanagement kan worden ingebed bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen, zodat na ingebruikname van het terrein er geen problemen meer ontstaan op het gebied van kwaliteit en bereikbaarheid. Voor het opstellen van onderstaand advies, is literatuuronderzoek uitgevoerd. De gebruikte bronnen zijn terug te vinden in de literatuurlijst.

Het advies dat hier wordt gegeven, is op te splitsen in adviezen die gericht zijn op het beleid van overheden en adviezen vanuit dat beleid voor de parkmanager om vervoermanagement, als onderdeel van parkmanagement, goed in te kunnen voeren en in stand te houden.

De volgende adviezen worden besproken:

- Adviezen voor de beleidsmakers:
 - Verplicht parkmanagement op duurzame bedrijventerreinen;
 - Betrek vervoermanagement bij de duurzame ontwikkeling van een terrein;
 - Neem goederenvervoer mee als onderdeel van vervoermanagement;
 - Neem vervoermanagement als vaste maatregel op in het basispakket voor parkmanagement;
- Adviezen voor de parkmanager:
 - Communiceer naar bedrijven;
 - Houd de marktveranderingen op het gebied van verkeer en vervoer in de gaten;
 - Houd de veranderingen in de wensen en eisen op het gebied van vervoermanagement, van de op het bedrijventerrein gevestigde bedrijven in de gaten;
 - Zorg continu voor vernieuwing en innovatie;
 - Zorg ervoor dat bedrijven op de hoogte zijn van de voordelen van vervoermanagement;
 - Geef een cursus c.q. training aan de bedrijven die zich met vervoermanagement bezig houden;
 - Zet een draaiboek op met daarin het 'hoe' en 'wat' van vervoermanagement.

7.1 Adviezen voor de beleidsmakers

✓ Verplicht parkmanagement op duurzame bedrijventerreinen

Parkmanagement zou verplicht kunnen worden gesteld op duurzame bedrijventerreinen. De reden hiervoor is dat met behulp van parkmanagement de gerealiseerde duurzame oplossingen kunnen worden onderhouden, beheerd en op lange termijn worden gewaarborgd. Hiermee wordt er voor gezorgd dat eventuele dure herstructureringsopgave worden uitgesloten.

Bij nieuwe bedrijventerreinen zijn de kopers van grond vaak al bij de uitgifte verplicht contractueel lid te worden van een parkmanagementorganisatie. Deze organisatie is opgezet om de bedrijven te betrekken en om het bereikte duurzame kwaliteitsniveau op het terrein voor langere tijd in stand te houden.

De bedrijven op bestaande terreinen zouden tevens kunnen worden verplicht om, na de herstructurering, lid te worden van een parkmanagementorganisatie. De herstructurering wordt namelijk uitgevoerd met het doel het verouderde terrein een duurzaam karakter te geven. Als er geen parkmanagement op het terrein aanwezig is om deze duurzaamheid in stand te houden, ontstaan er binnen de kortste keren weer problemen op het gebied van kwaliteit en bereikbaarheid op het terrein.

Door lid te worden van een parkmanagementorganisatie worden de bedrijven betrokken bij het verduurzamingsproces en hebben ze zeggenschap over de verschillende producten en diensten die via parkmanagement worden aangeboden. Tevens hoeven de bedrijven zich hierdoor niet bezig te houden met het organiseren van een aantal ondersteunende diensten, hetgeen maakt dat er meer tijd over is om zich bezig te kunnen houden met het primaire proces.

Tevens bestaan er bedrijventerreinen die nog niet zijn verouderd, maar waar ook geen parkmanagement aanwezig is. Ook hier zou het verplicht kunnen worden om op deze terreinen parkmanagement te hanteren, zodat de levensduur van het terrein wordt verlengd. Hierdoor wordt het verouderingsproces vertraagd en hoeven er in de nabije toekomst geen (hoge) kosten voor een herstructurering worden gemaakt.

√ Betrek vervoermanagement bij de duurzame ontwikkeling van een terrein

Vervolgens kan vervoermanagement verplicht worden gesteld onder de noemer 'duurzaam'. De ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen moet duurzaam verlopen. Dit is verplicht bij de wet. Ook de inrichting van deze terreinen moet duurzaam zijn. Met vervoermanagement, als onderdeel van de duurzaamheid, wordt er bij de ontwikkeling van de terreinen namelijk gekeken naar de ontsluiting van het terrein, rekening gehouden met het goederenvervoer en worden er goede voorzieningen getroffen als alternatief voor de auto. Dit alles in het kader van intensivering van de ruimte en het terugdringen van de milieubelasting.

Bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen moet er goed worden gekeken naar de functie van het terrein en het type bedrijven wat zich daar gaat vestigen en de eventuele groei van deze bedrijven. Hieruit valt af te leiden hoe groot de verkeersstromen van en naar het terrein zullen worden. Bij de aanleg van het terrein en de (omliggende) infrastructuur moet hiermee rekening worden gehouden, zodat de ontsluiting van en op het terrein en hiermee de bereikbaarheid, na het in gebruik nemen ervan, geen problemen opleveren.

Ook kan er bij de ontwikkeling van de terreinen gekeken worden naar het goederenvervoer. Bedrijven die een groot deel goederenvervoersstromen genereren, zullen zo dicht mogelijk bij de ontsluitingswegen (weg, water of spoor) moeten worden gesitueerd, zodat het aantal verkeersstromen op het bedrijventerrein zo klein mogelijk wordt gehouden.

Daarnaast is het verstandig om bij de ontwikkeling van de terreinen goede alternatieven voor de auto neer te zetten. Als er op en naar het terrein bijvoorbeeld goede openbaar vervoervoorzieningen of fietsroutes zijn aangelegd, is het voor de bedrijven gemakkelijker om het personeel ertoe te zetten de auto te laten staan.

√ Neem goederenvervoer mee als onderdeel van vervoermanagement

Samen met het personenvervoer betreft het goederenvervoer het grootste deel van de verkeersstromen op een bedrijventerrein. Vandaar dat het goederenvervoer onderdeel kan zijn vervoermanagement. De Milieudienst verleend milieuvergunningen aan bedrijven. Deze vergunningen worden uitgegeven na het doorlichten van desbetreffende bedrijf op het gebied van energie, water, afval en vervoer. Het goederenvervoer is hierbij een vast onderdeel, net als het vervoer van de werknemers.

Daarnaast heeft de aanpak van vervoermanagement een grotere slaagkans als er hierbij een combinatie wordt gemaakt van het personenvervoer en het goederenvervoer. Als het bijvoorbeeld gaat om kleine hoeveelheden goederen, kunnen deze worden meegenomen met het vervoer voor personen. Op deze manier hoeft er voor deze goederen geen extra vervoer worden geregeld.

Doordat het goederenvervoer al langere tijd aandacht schenkt aan een goede planning en aan kostenreductie, is hier al aardig wat ervaring mee opgedaan. Deze ervaringen kunnen worden overgenomen voor het personenvervoer. Een goede planning en kostenreductie gaat namelijk gepaard met het verminderen van de milieubelasting.

√ Neem vervoermanagement op als vaste maatregel in basispakket van parkmanagement

Op het moment wordt parkmanagement aangeboden in twee pakketten, een basispakket en een facultatief pakket. De pakketten worden samengesteld aan de hand van de wensen en eisen van de betrokken partijen. Dit betekent dat vervoermanagement niet in deze pakketten hoeft voor te komen.

Bij het aanbieden van parkmanagement zou vervoermanagement als vaste maatregel in het basispakket kunnen worden opgenomen. Hiermee worden de bedrijven dan enigszins verplicht om na te denken over de vervoerwijze van het personeel en eventueel het goederenvervoer. Door het terugdringen van de vervoersstromen over de weg, wat het doel is van vervoermanagement, dragen de bedrijven bij aan het terugdringen van de milieubelasting en kan de hierdoor overgebleven ruimte op het bedrijventerrein beter worden benut voor andere doeleinden.

Tevens worden de bereikbaarheid en de ontsluiting van het terrein, wat door de bedrijven vaak als probleem wordt ervaren, hierdoor verbeterd. Echter helpt hier de overheid wel een handje bij door het aanbieden van goede alternatieven, zoals bijvoorbeeld het treffen van voorzieningen voor het openbaar vervoer en het aanleggen van goede en veilige fietspaden.

Door vervoermanagement integraal mee te nemen bij parkmanagement, kan het gemakkelijker worden ingevoerd. Op deze manier wordt er bij het opzetten van vervoermanagement, namelijk gebruik gemaakt van de voor het parkmanagement bestaande organisatievorm en het draagvlak. Voor vervoermanagement hoeft dit dan niet opnieuw te worden opgezet en gecreëerd.

7.2 Adviezen voor de parkmanager

✓ Communiceer naar bedrijven

Communicatie is van groot belang om betrokkenheid en draagvlak te creëren bij de bedrijven. Ook als het gaat om de genomen of de nog te nemen stappen op het gebied van vervoermanagement. Op deze manier worden ze, zoals al aangegeven, meer betrokken bij de geleverde diensten. Tevens dienen de bedrijven worden gevraagd mee te denken over de te nemen stappen, zodat de betrokkenheid wordt vergroot en de te nemen maatregelen voldoen aan de wensen en eisen van de betrokkenen.

✓ Houd de marktveranderingen op het gebied van verkeer en vervoer in de gaten

Als vervoermanagement standaard in het basispakket van parkmanagement wordt aangeboden, is het voor de parkmanager verstandig de marktontwikkelingen, op het gebied van verkeer en vervoer, goed in de gaten houden. Doordat parkmanagement vaak gepaard gaat met veel communicatie is het wenselijk om, over de ontwikkelingen in de markt, direct te communiceren met de desbetreffende bedrijven. Op deze manier blijven ze op de hoogte van eventuele veranderingen en of verbeteringen, waardoor de betrokkenheid en daardoor het draagvlak, op het gebied van vervoermanagement, wordt vergroot.

✓ Houd verandering van de wensen en eisen op het gebied van vervoermanagement, van de op het bedrijventerrein gevestigde bedrijven in de gaten

Bij parkmanagement is het van belang dat de aangeboden diensten voldoen aan de wensen en eisen van de bedrijven op het bedrijventerrein. Dit is ook het geval met vervoermanagement. Ook al wordt het aanbevolen om dit vast in het basispakket aan te bieden, het is echter wel aan te passen aan de wensen en eisen van de betrokken partijen. Zodra de wensen en eisen veranderen, is het verstandig vervoermanagement hier direct op in te laten springen. Op deze manier blijven de bedrijven tevreden over de geboden dienst en blijft het draagvlak bestaan.

✓ Zorg continu voor vernieuwing en innovatie

Dit advies heeft betrekking op de vorige twee genoemde adviezen. Het is de bedoeling dat de parkmanager, in combinatie met de betrokken partijen, blijft nadenken over nieuwe mogelijkheden op het gebied van vervoermanagement en deze daadwerkelijk invoert, als blijkt dat er voldoende draagvlak voor is onder de bedrijven. Het is tevens van belang om flexibel te zijn met de samenstelling van het pakket van aangeboden diensten en de manier waarop deze worden aangeboden, zodat deze telkens wordt afgestemd op de wensen en eisen van de betrokken partijen.

✓ Zorg ervoor dat bedrijven op de hoogte zijn van de voordelen van vervoermanagement

Ook bij dit advies is communicatie van groot belang. De parkmanager heeft namelijk als taak de bedrijven te stimuleren en motiveren om vervoermanagement in te voeren. Bedrijven kunnen, door de gemeente, worden verplicht een vervoerplan op te stellen. Het is de bedoeling dat dit plan ook daadwerkelijk gehanteerd gaat worden. Door de nadruk te leggen op de voordelen die vervoermanagement biedt, wordt uiteindelijk het draagvlak vergroot. Het resultaat hiervan is dat bedrijven het opgestelde vervoerplan, in het kader van vervoermanagement, ook echt gaan gebruiken.

✓ Geef een cursus c.q. training aan de bedrijven die zich met vervoermanagement bezig houden

Bij de gronduitgifte van bedrijventerreinen dienen de eigenaren en/of gebruikers te worden verplicht een cursus of training op het gebied van vervoermanagement te volgen. Tijdens deze cursus, die bijvoorbeeld een dag duurt, wordt door middel van cases vervoermanagement onder de aandacht gebracht. Tevens moet bij deze cursus duidelijk worden gemaakt wat de doelstelling en voordelen van vervoermanagement zijn. Op deze manier krijgen de eigenaren, met behulp van voorbeelden uit de praktijk, te zien hoe vervoermanagement ingevoerd kan worden en wat de baten ervan zijn. Hierdoor wordt het vergroot en de noodzaak aangetoond, waardoor de kans bestaat dat de bedrijven het sneller gaan invoeren dan zonder een cursus te hebben gehad.

✓ Zet een draaiboek op met daarin het 'hoe' en 'wat' van vervoermanagement

De gevestigde bedrijven zijn meestal nauwelijks of niet op de hoogte van de duurzaamheidsaspecten, op het gebied van verkeer en vervoer. Door een draaiboek voor vervoermanagement op te stellen wordt de betrokkenheid vergroot. Het draaiboek kan namelijk de verschillende genomen stappen, op het gebied van verkeer en vervoer, bij de verduurzaming laten zien. Tevens kan het draaiboek de doelstelling en de voordelen van vervoermanagement beschrijven. Daarnaast is het handig om de mogelijke alternatieven voor de vervoerwijzekeuze, die op het terrein aanwezig zijn, aan de orde te laten komen. Ook de subsidiemogelijkheden kunnen worden vermeld. Als laatste dient een volledige beschrijving over 'hoe vervoermanagement in te voeren' in het draaiboek te zijn opgenomen. Hiermee biedt dit draaiboek de bedrijven handvatten voor het invoeren van vervoermanagement, zodat het gemakkelijk wordt gemaakt om het in te voeren, zonder dat zij daarbij eerst onderzoek hoeven uit te voeren naar het 'hoe' en 'wat' van vervoermanagement.

8. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt een voorstel voor het implementatieplan gegeven. Hetgeen aan de hand van het beschreven advies uit het vorige hoofdstuk, is opgesteld. Ook voor het opstellen van het implementatieplan is gebruik gemaakt van verschillende literatuurbronnen, zie literatuurlijst. Dit plan bevat activiteiten die dienen te worden verricht om het advies in te kunnen voeren en om het over te kunnen dragen aan de gebruikers. Dit houdt het volgende in:

- De gebruikers van het advies zouden moeten worden opgeleid om het implementatieplan toe te kunnen passen;
- Alle benodigde informatie voor de ontwikkeling van bedrijventerreinen moet in kaart worden gebracht;
- De nieuwe situatie moet worden ingevoerd, uitgaande van de oude bestaande situatie om de verschillen te kunnen aangegeven.

Het advies is, zoals eerder aangegeven, opgesplitst in twee delen en ziet er als volgt uit:

- Adviezen voor de beleidsmakers:
 - Verplicht parkmanagement op duurzame bedrijventerreinen;
 - Betrek vervoermanagement bij de duurzame ontwikkeling van een terrein;
 - Neem goederenvervoer mee als onderdeel van vervoermanagement;
 - Neem vervoermanagement als vaste maatregel op in het basispakket voor parkmanagement;
- Adviezen voor de parkmanager:
 - Communiceer naar bedrijven;
 - Houd de marktveranderingen op het gebied van verkeer en vervoer in de gaten;
 - Houd de veranderingen in de wensen en eisen op het gebied van vervoermanagement, van de op het bedrijventerrein gevestigde bedrijven in de gaten;
 - Zorg continu voor vernieuwing en innovatie;
 - Zorg ervoor dat bedrijven op de hoogte zijn van de voordelen van vervoermanagement;
 - Geef een cursus c.q. training aan de bedrijven die zich met vervoermanagement bezig houden;
 - Zet een draaiboek op met daarin het 'hoe' en 'wat' van vervoermanagement.

8.1 Implementatie adviezen voor de beleidsmakers

✓ Verplicht parkmanagement op duurzame bedrijventerreinen

Parkmanagement kan verplicht worden gesteld op duurzame bedrijventerreinen, zodat de levensduur van het terrein wordt verlengd.

Om parkmanagement te verplichten, kunnen de volgende punten in acht worden genomen:

- Communicatie naar bedrijven en gemeenten.
Een belangrijk item bij het bevorderen van parkmanagement vormt de communicatie naar bedrijven en gemeenten. Het is namelijk van belang om deze partijen voor te lichten over de mogelijkheden en nieuwe ontwikkelingen hiervan. Tevens moeten duidelijk de voordelen en het nut naar voren komen. Bedrijven en gemeenten zijn hier namelijk vaak onvoldoende van op de hoogte. Met behulp van voorlichting wordt draagvlak gecreëerd voor het parkmanagement;
- Toetsingskader bedrijventerreinen in streek- of bestemmingsplannen.
In de toelichting van een bestemmingsplan kunnen sectorale beleidsnota's en nota's van hogere overheden worden meegenomen. Tevens kan de provincie in streekplannen een aantal beleidsregels opnemen, zo ook voor parkmanagement. Ook kan de gemeente bij de inrichting en typering van een bedrijventerrein afspraken voor parkmanagement vastleggen, onder meer in het bestemmingsplan en in een nota Vestigingscriteria;

- Regionaal grondbeleid.
Om als gemeente zelfstandig te kunnen vasthouden aan vestigingseisen als gevolg van segmenteringsafspraken is een goede marktpositie in de uitgifte van bedrijventerreinen nodig. Zeker wanneer deze vestigingseisen gepaard gaan met hogere, in de uitgifteprijs doorberekende kosten, voor maatregelen op het gebied van parkmanagement.

In het kader van het verplicht stellen van parkmanagement is het ook mogelijk om de grond te verhuren in plaats van te verkopen. In beide gevallen kan het verplichtstellen van parkmanagement contractueel worden opgenomen.

Bij een regionaal grondbeleid kunnen de kosten voor parkmanagement vereffend worden over de verschillende locaties. Bovendien worden kosten en baten gelijkelijk verdeeld over de deelnemende gemeenten wanneer bepaalde bedrijventerreinen problemen ondervinden in de uitgifte. Daarnaast hoeven gemeenten zich minder zorgen te maken over het weglekken van bedrijvigheid en werkgelegenheid naar naburige gemeenten bij het vaststellen van hogere uitgifteprijsen;

- Bestemmingsplannen en vergunningen.
Het bestemmingsplan vormt het formele juridische kader waarin wordt aangegeven welke activiteiten er mogen plaatsvinden op een bedrijventerrein. In de toelichting op het bestemmingsplan kan worden aangegeven dat parkmanagement wordt beoogd. De uiteindelijke doorvertaling van het bestemmingsplan dient te gebeuren door het formuleren van aanvullende vestigingscriteria in bijvoorbeeld een acquisitieplan en/of nota Vestigingsbeleid. In het bestemmingsplan kan tevens fysieke ruimte worden gereserveerd voor verschillende aspecten van parkmanagement;
- Nota vestigingscriteria.
In aanvulling op de bestemmingsplanvoorschriften kunnen gemeenten en provincies een aantal vestigingseisen, waaronder parkmanagement, specificeren in een aparte nota of in de toelichting van een bestemmings- of streekplan alsmede de procedure waarmee ze gaan worden toegepast;
- Koopovereenkomst.
Het bestemmingsplan biedt een gemeente de mogelijkheid de bestemming van gronden aan te wijzen en voorschriften te geven omtrent het bouwen en het gebruik van de gronden. Op deze wijze is de verplichting van parkmanagement te regelen. Een directer instrument is het vastleggen van afspraken, met betrekking tot parkmanagement, in een koopovereenkomst;
- Afspraken tussen overheid en het bedrijfsleven.
Parkmanagement is onvoldoende in ruimtelijke termen beschreven om als zelfstandig aspect mee te kunnen nemen in de planvorming. De provincie kan hier in een Nota Planbeoordeling wel aandacht voor vragen. Ook moeten gemeenten en provincies bij de ontwikkeling van een nieuw terrein, of bij ingrepen op bestaande terreinen, met bedrijven onderhandelen over maatregelen op het gebied van parkmanagement.

✓ Betrek vervoermanagement bij de duurzame ontwikkeling van een terrein

De volgende maatregelen kunnen worden genomen om vervoermanagement te verplichten bij duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen. Dit om te komen tot het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling en totstandkoming van nieuwe of te revitaliseren bedrijventerreinen:

- Communicatie naar bedrijven en gemeenten.
Om vervoermanagement te bevorderen, moet de overheid de bedrijven en gemeenten voorlichten over de mogelijkheden en nieuwe ontwikkelingen. Bedrijven en gemeenten zijn hier vaak onvoldoende van op de hoogte. Met de voorlichting wordt draagvlak gecreëerd voor vervoermanagement;
- Toetsingskader bedrijventerreinen in streek- of bestemmingsplannen.
In de toelichting van een bestemmingsplan kunnen sectorale beleidsnota's en nota's van hogere overheden worden meegenomen. De provincie kan tevens in streekplannen een aantal beleidsregels opnemen, zoals het hanteren van vervoermanagement als onderdeel van de duurzaamheid. Ook kan de gemeente bij de inrichting en typering van een bedrijventerrein afspraken op het gebied van vervoermanagement vastleggen, onder meer in het bestemmingsplan en in een nota Vestigingscriteria;
- Bestemmingsplannen en vergunningen.
Het bestemmingsplan vormt het formele juridische kader waarin wordt aangegeven welke activiteiten er mogen plaatsvinden op een bedrijventerrein. In de toelichting op het bestemmingsplan kan worden aangegeven wat met vervoermanagement wordt beoogd.

De uiteindelijke doorvertaling van het bestemmingsplan dient te gebeuren door het formuleren van aanvullende vestigingscriteria in bijvoorbeeld een acquisitieplan en/of nota Vestigingsbeleid. In het bestemmingsplan kan tevens fysieke ruimte worden gereserveerd voor verschillende aspecten van vervoermanagement;

- Nota vestigingscriteria.
In aanvulling op de bestemmingsplanvoorschriften kunnen gemeenten en provincies een aantal vestigingseisen, zoals het hanteren van vervoermanagement, specificeren in een aparte nota of in de toelichting van een bestemmings- of streekplan alsmede de procedure waarmee ze gaan worden toegepast;
- Afspraken tussen overheid en het bedrijfsleven.
Vervoermanagement is, net als parkmanagement, onvoldoende in ruimtelijke termen beschreven om als zelfstandig aspect mee te kunnen nemen in de planvorming. De provincie kan hier in een Nota Planbeoordeling wel aandacht voor vragen. Ook kunnen gemeenten en provincies bij de ontwikkeling van een nieuw terrein of bij ingrepen op bestaande terreinen met bedrijven onderhandelen over maatregelen op het gebied van vervoermanagement;
- Een mobiliteitseffectmeting voor personen- en goederenvervoer in een handreiking Ruimtelijke Plannen of een nota Planbeoordeling.
De provincie kan in het afwegen van locaties het voortouw nemen door in een 'Handreiking Ruimtelijke Planvorming' of een 'nota Planbeoordeling' als proceseis op te nemen dat verkeers- en vervoerseffecten op een bepaalde manier in beeld moeten zijn gebracht. Daarnaast kan de provincie het gebruik van dergelijke instrumenten verder stimuleren door ze zelf toe te passen in het afwegingsproces dat in het kader van het streekplan plaatsvindt. Ook kan ze gericht zoeken naar de mogelijkheden voor samenwerking tussen bedrijven in het kader van vervoermanagement en afspraken maken met openbaar vervoerbedrijven over concessies en de dienstregeling van en naar bedrijventerreinen;

- Vervoermanagement als ruilmiddel.
De overheid kan in ruil voor de aanleg of aanpassing van infrastructuur afspraken met bedrijven maken over het efficiënter organiseren van vervoersstromen van en naar het bedrijventerrein. Men kan daarmee bedrijven die concrete maatregelen nemen op het gebied van vervoermanagement tegemoet komen;
- Stimuleren en oprichten Vervoerscoördinatiecentra of Mobiliteitinformatiepunten.
Vervoercoördinatiecentra en Mobiliteitinformatiepunten zijn bedoeld om vervoermanagement onder de aandacht te brengen van bedrijven en daarmee te zorgen voor de invoering van vervoermanagement. Het gaat er hierbij vooral om de bedrijven bekend te maken met de mogelijkheden die vervoermanagement biedt;
- Verruimde Wet Milieubeheer.
Sinds de verruimde reikwijdte van de Wet Milieubeheer hebben duurzaamheidsaspecten een wettelijke basis gekregen. De wet regelt nu ook het terugdringen van nadelige milieugevolgen van vervoer van personen en goederen. Hierbij is het echter mogelijk om van een vergunninghouder te verlangen voorwaarden te scheppen, die het voor werknemers aantrekkelijk maken om met het openbaar vervoer te reizen.

✓ Neem goederenvervoer mee als onderdeel van vervoermanagement

Om goederenvervoer te betrekken bij vervoermanagement, kan het volgende worden uitgevoerd:

- Een mobiliteitseffectmeting voor personen- en goederenvervoer in een handreiking Ruimtelijke Plannen of een nota Planbeoordeling.
De provincies kan in het afwegen van locaties het voortouw nemen door in een 'Handreiking Ruimtelijke Planvorming' of een 'nota Planbeoordeling' als proceseis op te nemen dat verkeers- en vervoerseffecten op een bepaalde manier in beeld moeten zijn gebracht. Daarnaast kan de provincie het gebruik van dergelijke instrumenten verder stimuleren door ze zelf toe te passen in het afwegingsproces dat in het kader van het streekplan plaatsvindt. Ook kan een provincie gericht zoeken naar de mogelijkheden voor samenwerking tussen bedrijven in het kader van vervoermanagement en kan men afspraken maken met openbaar vervoerbedrijven over concessies en de dienstregeling van en naar bedrijventerreinen;
- Stimuleren en oprichten Vervoerscoördinatiecentra of Mobiliteitinformatiepunten.
Vervoercoördinatiecentra en Mobiliteitinformatiepunten zijn bedoeld om vervoermanagement onder de aandacht te brengen van bedrijven en daarmee te zorgen voor de invoering van vervoermanagement. Het gaat er hierbij vooral om de bedrijven bekend te maken met de mogelijkheden die vervoermanagement biedt. Tevens kunnen ze goederenvervoer promoten als onderdeel van vervoermanagement;
- Verruimde Wet Milieubeheer.
Sinds de verruimde reikwijdte van de Wet Milieubeheer hebben duurzaamheidsaspecten een wettelijke basis gekregen. De wet regelt nu ook het terugdringen van nadelige milieugevolgen van vervoer van personen en goederen. Hierbij is het echter mogelijk om van een vergunninghouder te verlangen voorwaarden te scheppen, die het voor werknemers aantrekkelijk maken om met het openbaar vervoer te reizen.

✓ Neem vervoermanagement op als vaste maatregel in basispakket voor parkmanagement

Vervoermanagement kan op de volgende manieren als vaste maatregel in het basispakket van parkmanagement worden geïmplementeerd.

- Communicatie naar bedrijven en gemeenten.
Om vervoermanagement binnen parkmanagement te bevorderen, moet de overheid de bedrijven en gemeenten voorlichten over de mogelijkheden en nieuwe ontwikkelingen. Bedrijven en gemeenten zijn hier vaak onvoldoende van op de hoogte. Met de voorlichting wordt draagvlak gecreëerd voor vervoermanagement;
- Afspraken tussen overheid en het bedrijfsleven.
Vervoermanagement is, net als parkmanagement, onvoldoende in ruimtelijke termen beschreven om als zelfstandig aspect mee te kunnen nemen in de planvorming. De provincie kan hier in een Nota Planbeoordeling wel aandacht voor vragen. Ook kunnen gemeenten en provincies bij de ontwikkeling van een nieuw terrein of bij ingrepen op bestaande terreinen met bedrijven onderhandelen over maatregelen op het gebied van vervoermanagement;
- Stimuleren en oprichten Vervoerscoördinatiecentra of Mobiliteitinformatiepunten.
Vervoercoördinatiecentra en Mobiliteitsinformatiepunten zijn bedoeld om vervoermanagement onder de aandacht te brengen van bedrijven en daarmee te zorgen voor de invoering van vervoermanagement. Het gaat er hierbij vooral om de bedrijven bekend te maken met de mogelijkheden die vervoermanagement biedt. Voor bedrijven die aan vervoermanagement willen doen is het van belang dat er ondersteuning wordt geboden bij het opzetten en uitvoeren van vervoermanagement;

8.2 Implementatie adviezen voor de parkmanager

✓ Communiceer naar bedrijven

Het belangrijkste middel om draagvlak en betrokkenheid onder de bedrijven te creëren, is communicatie. Door goede communicatie worden de betrokkenen telkens op de hoogte gehouden van de dingen die spelen op het gebied van vervoermanagement. Met behulp van communicatie kunnen de volgende adviezen worden gehanteerd:

- Houd de marktveranderingen op het gebied van verkeer en vervoer in de gaten
De markt op gebied van verkeer en vervoer is een dynamisch en snel veranderende markt. Dit komt doordat er vanuit de wetgeving steeds meer aandacht wordt gevraagd voor het terugdringen van de milieubelasting, met behulp van het reduceren van vervoersstromen. Het aanbod van vervoermanagement moet telkens worden aangepast aan de marktontwikkelingen die zich voordoen. Dit kan gebeuren met behulp van communicatie naar de bedrijven, zodat de betrokkenheid en het draagvlak voor de geplande veranderingen wordt gecreëerd;
- Houd verandering van de wensen en eisen op het gebied van vervoermanagement van de op het bedrijventerrein gevestigde bedrijven in de gaten
Door veranderingen in de markt, veranderen tevens de wensen en eisen van de bedrijven op het terrein. Door telkens deze wensen in de gaten te houden, door middel van goede communicatie, kan het aangeboden vervoermanagement hierop worden aangepast;
- Zorg continu voor verbetering en innovatie
Flexibel en innovatief kan men worden door het telkens na te denken over verbeteringen van de aangeboden dienst. Tevens is het hier van belang de bedrijven te vragen om ook hierover na te denken. Het resultaat is dat de bedrijven worden betrokken bij de veranderingen. Er wordt dan voor eventueel nieuw in te voeren maatregelen een goed draagvlak gecreëerd;

- Zorg ervoor dat bedrijven op de hoogte zijn van de voordelen van vervoermanagement

Ook dit advies is gebaseerd op een goede communicatie naar de bedrijven toe. Door de bedrijven telkens te confronteren met de voordelen van vervoermanagement, is de kans groot dat ze hier de noodzaak van inzien waardoor het draagvlak wordt vergroot.

- √ Geef een cursus c.q. training aan bedrijven die zich met vervoermanagement bezighouden

Bedrijven zouden verplicht moeten worden gesteld, bij de gronduitgifte van het bedrijventerrein, een cursus te volgen op het gebied van vervoermanagement. Tijdens deze cursus zouden de volgende punten kunnen worden meegenomen:

- Doel cursus;
- Doel vervoermanagement;
- Voordelen van vervoermanagement, met nadruk op die voor de bedrijven;
- Alternatieven voor 'de auto';
- Subsidiemogelijkheden;
- Stappenplan voor het opzetten van vervoermanagement;
- Praktijkvoorbeelden;
- Cases over het invoeren van vervoermanagement.

- √ Zet een draaiboek op met daarin het 'hoe' en 'wat' van vervoermanagement

De bedrijven op het bedrijventerrein zouden moeten beschikken over een handboek voor vervoermanagement. In dit handboek dient de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- Doel draaiboek (biedt een leidraad voor het invoeren van vervoermanagement);
- Doel vervoermanagement;
- Voordelen van vervoermanagement, met nadruk op die voor de bedrijven;
- Alternatieven voor 'de auto' aanwezig op het bedrijventerrein;
- Hoe personeel te motiveren deze 'uit de auto' te krijgen;
- Subsidiemogelijkheden;
- Stappenplan voor het opzetten van vervoermanagement.

Het blijkt dat aan de hand van de gesprekken en de analyse van de verkregen informatie het implementatieplan veelomvattend is. In de praktijk kan op een heel brede schaal vervoermanagement de aandacht krijgen. Dit betekent dat op veel terreinen (beleid, gemeente, provincie en bedrijven) aandacht hieraan kan worden gegeven. Voor de implementatie zullen er vele gesprekken, presentaties en cursussen moeten worden gehouden en beleidsnotities worden geschreven. Er zullen een of meerdere cursussen moeten worden ontwikkeld en cases worden voorbereid ten behoeve van het lesmateriaal. Daarnaast is het verstandig een stappenplan uit te werken, wat kan meeliften op de bestaande organisatievorm van en draagvlak voor parkmanagement.

Procesevaluatie

In deze procesevaluatie worden problemen benoemd die niet bij de beschrijving en uitwerking van het onderzoek worden opgenomen. De genoemde problemen hebben invloed gehad op de voortgang en de kwaliteit van het eindproduct. Daarom is het van belang een toelichting te geven op de omstandigheden waaronder het onderzoek heeft plaatsgevonden.

Het onderzoek heeft, zoals eerder aangegeven, plaatsgevonden aan de hand van het Tien Stappen Plan. Dit plan is uitgewerkt in bijlage I. Aan de hand van dit stappenplan is er een werkplanning opgesteld, waar de voor het onderzoek geplande uren en de daadwerkelijk besteedde uren in worden aangegeven. Deze werkplanning is terug te vinden in bijlage II.

Reguliere periode

Uit de planning blijkt dat het aantal geraamde uren niet overeenkomt met het aantal gemaakte uren voor een bepaald onderdeel van het onderzoek. Hieronder wordt een toelichting gegeven van de problemen die zijn voorgekomen, waardoor dit verschil in uren is ontstaan.

In het begin van de opdracht had ik een moeizame start. Dit had te maken met de rugklachten die ik had, deze waren al ontstaan in oktober 2002. De huisarts gaf aan dat ik SI-dystonie had. Dit betekent dat mijn linker heupbeentje in mijn onderrug scheef staat. Om deze klachten op te lossen heb ik mensendieck voorgeschreven gekregen. Hierbij wordt er door middel van oefeningen aan de houdingscorrectie gewerkt. Sinds januari 2003 is de pijn in mijn onderrug echter steeds erger geworden. Hierdoor ging mijn lichamelijk functioneren achteruit, hetgeen betekende dat ik nauwelijks kon zitten en veel oefeningen tussendoor moest doen om de pijn te verlichten. Door deze rugklachten werd de voortgang van mijn opdracht erg vertraagd.

Toen ik eindelijk op de rit was met mijn opdracht werd ik ziek, wat inhield dat ik weer een week thuis zat en nauwelijks aan mijn opdracht kon werken. Daarnaast heb ik voor mijn opdrachtgever een aantal extra taken uitgevoerd, die niet relevant zijn de opdracht. Enkele van de taken die ik heb uitgevoerd zijn het analyseren van de website, het uitvoeren van een telling van het aantal buspassagiers en hier een analyse van maken en het invoeren van het adressenbestand in een nieuw computerprogramma (Superoffice). Doordat ik geen rekening heb gehouden met de tijd die de extra taken in beslag namen, werd tevens de voortgang van mijn opdracht belemmerd.

Bij het maken van de afspraken voor het afnemen van de interviews, stuitte ik ook op problemen. De mensen die ik hiervoor nodig had, waren niet aanwezig of hadden weinig tijd. Ook werden veel van de potentiële kandidaten te vaak door studenten benaderd voor enquêtes of interviews, wat betekende dat zij niet meer deel wilden nemen aan het onderzoek vanwege het tijdsbeslag.

Daarnaast heb ik bij de afgenomen interviews veel relevante literatuur verkregen. Het uitwerken van deze literatuur nam veel tijd in beslag, hetgeen ik geen rekening mee had gehouden. Hierdoor, en door de hiervoor genoemde struikelblokken, kwam ik in tijdsnood. Deze tijdsnood bracht met zich mee dat mijn conceptverslag onvoldoende inhoud had en dat ik de laatste weken dag en nacht heb moeten doorwerken om mijn scriptie op tijd in te kunnen leveren.

De doelstellingen van de afstudeeropdracht, heb ik naar mijn mening kunnen behalen. Door het tijdgebrek dat ik, tijdens het uitvoeren van de opdracht, heb opgelopen zijn de doelstellingen minder uitgebreid uitgewerkt. Dit ligt anders als ik meer aandacht had gehad voor mijn planning. Dan had ik namelijk voor de afstudeeropdracht relevante informatie beter kunnen betrekken bij het uitvoeren van het onderzoek en het opstellen van het verslag.

Voor de persoonlijke competenties geldt hetzelfde als voor de doelstellingen van de afstudeeropdracht. Als ik geen vertraging had opgelopen, kon ik mij meer richten op de persoonlijke leerdoelen en meer aandacht besteden aan het behalen van deze doelen.

Herkansingsperiode

Door de opgelopen vertraging tijdens de geplande 20 weken voor het uitvoeren van de opdracht, heb ik mijn scriptie niet naar behoren kunnen afronden. Dit betekende dat ik een aantal veranderingen heb moeten doorvoeren. Hierdoor klopt het aantal gewerkte uren, ten opzichte van de uren die staan aangegeven in de werkplanning, helemaal niet meer. Hieronder zal worden toegelicht hoe het herkansen van mijn scriptie is verlopen.

Nadat ik te horen had gekregen dat ik een 'no go' had om in juli te mogen afstuderen, heb ik met beide beoordelaars een terugkoppelingsgesprek gehad over mijn scriptie. Tijdens deze gesprekken is duidelijk naar voren gekomen wat er nog aan mijn scriptie schortte.

Na deze gesprekken heb ik mijn scriptie voor anderhalve maand aan de kant gelegd, zodat ik deze daarna met een frisse kijk kon aanpassen. Na de rustperiode heb ik de tijd genomen om het rapport aan te passen. Ik heb ervoor gezorgd dat ik de inhoud van mijn scriptie heb aangepast zoals ik dat al eerder wilde doen.

Het moeten aanpassen van mijn scriptie betekent voor mij dat ik me meer heb kunnen richten op mijn eigen wensen en eisen met betrekking tot het rapport en de doelstellingen vanuit de opleiding. Hierdoor ben ik zelf meer tevreden over mijn adviesrapport en zal ik met een beter gevoel mijn presentatie en verdediging ingaan, dan dat ik deze in juli had moeten houden.

Literatuurlijst

Gebruikte bronnen voor de totstandkoming van het rapport, opgesplitst per hoofdstuk.

Inleiding

- Voor het opstellen van dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van de bronnen, genoemd bij hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 1. Verkeer.advies

- Verkeer.advies, Jaarplan 2003. concreter en beter, 27 november 2002, Amsterdam
- <http://www.verkeeradvies.nl>

Hoofdstuk 2. Onderzoekopzet

- Kempen, P.M., Keizer, J.A., Advieskunde voor praktijkstages (organisatieverandering als leerproces), Wolters-Noordhoff, 2000, Groningen
- Bouter, R.F., Handleiding voor de afstudeeropdracht 2002-2003, Haagse Hogeschool, Sector Economie & Management, opleiding Facility Management, 2002, Den Haag
- Baarda, Dr. D.B., Goede, Dr. M.P.M. de, Methoden en technieken, basisboek, Stenfert Kroese, 1999, Houten

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

- Paragraaf 3.1 Duurzame bedrijventerreinen
 - Hagens, J., Ritsma, N., Herstructurering bedrijventerreinen. ROA plus Almere: de opgave tot 2010. verslag van een regionale quick-scan, Bureau voor Economie & Omgeving Buiten, 2000, Amsterdam
 - Ministerie van Economische Zaken, Leidraad Duurzame Bedrijventerreinen. Richtlijnen voor de subsidieaanvraag, inzicht in het verduurzamingsproces van bedrijventerreinen, Novem 2002
 - Centraal Planbureau, Ministerie van Economische Zaken, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Veroudering van bedrijventerreinen, een structuur voor herstructurering, Bedrijfslocatiemonitor, 2000
 - <http://insiteparkmanagement.nl>
 - <http://www.bciglobal.com>
 - <http://www.bmdadvies.nl>
 - <http://www.duurzamebedrijventerreinen.nl>
 - <http://www.energie.nl>
 - <http://www.ez.nl>
 - <http://www.kvk.nl>
 - <http://www.noordkop-zakennieuws.nl>
 - <http://www.novem.nl>
- Paragraaf 3.2 Parkmanagement
 - Arcadis, Facility en parkmanagement, visie, nieuwe vormen van beheer op bedrijventerreinen
 - Verkeer.advies, Gespreksverslag met KG Parkmanagement
 - Hagens, J., Ritsma, N., Herstructurering bedrijventerreinen. ROA plus Almere: de opgave tot 2010. verslag van een regionale quick-scan, Bureau voor Economie & Omgeving Buiten, 2000, Amsterdam
 - Berg, E.A. v.d., Syllabus Duurzaam Facility Management, 4 FM-vt, code 2359, Facility Management Haagse Hogeschool, 2002/2003, Den Haag
 - Wezel, R. van, e.a., Syllabus Vastgoedmanagement, 4 FM-vt, code 2370, Facility Management Haagse Hogeschool, 2002/2003, Den Haag
 - Ministerie van Economische Zaken, Parkmanagement, kwaliteit wint terrein
 - Gemeente Haarlemmermeer, Parkmanagement, meerwaarde in het beheer

- <http://assets.kvk.nl>
- <http://insiteparkmanagement.nl>
- http://members.lycos.nl/facility_info
- <http://www.bciglobal.com>
- <http://www.decisio.nl>
- <http://www.dhv.nl>
- <http://www.energie.nl>
- <http://www.ez.nl>
- <http://www.facility-parkmanagement.nl>
- <http://www.fmalumni.nl>
- <http://www.gomantwerpen.be>
- <http://www.haarlemmermeer.nl>
- <http://www.kvk.nl>
- <http://www.oram.nl>
- <http://www.snm.nl>
- <http://www.wereldwijskrant.nl>
- Paragraaf 3.3 Mobiliteits- en vervoermanagement
 - Walvius, M., Bereikbaarheid van en voor uw organisatie, referentiekader voor vervoermanagement, Kluwe bv, Alphen aan den Rijn, 2002
 - Adviesdienst Verkeer en Vervoer, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Dictoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Goederenvervoer en bedrijventerreinen, kengetallen voor het inschatten van de omvang en aard van goederenvervoer van en naar bedrijventerreinen – achtergrondrapportage, Zuid-Holland, maart 2002
 - Adviesdienst Verkeer en Vervoer, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Dictoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Handleiding Goederenvervoer en bedrijventerreinen, hoe verkeers- en vervoersaspecten mee te nemen in de planontwikkeling voor bedrijventerreinen, Arcadis, Rotterdam, december 2002
 - Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-generaal Personenvervoer, Directie Marktordening en Decentraal Vervoer, Beleidsgroep Mobiliteitsdiensten, Nota Mobiliteitsmanagement, december 2002
 - Adviesdienst Verkeer en Vervoer, Vervoermanagement, een kwestie van draagvlak en maatwerk, 2000
 - Ministerie van Verkeer en Waterstaat en Vereniging Vervoermanagement Nederland, Boumans, A., e.a., Werkmodel vervoermanagement, projecten, acties en beheer, Atwee, april 2000, Waddinxveen
 - Ministerie van Verkeer en Waterstaat en Stichting Vervoermanagement Nederland, Werkmodel vervoermanagement, Vervoermanagement voor bedrijven
 - <http://insiteparkmanagement.nl>
 - <http://organisatie.cms.fnv.nl>
 - <http://verdi-cibit.nl>
 - <http://www.crow.nl>
 - <http://www.decisio.nl>
 - <http://www.dtvconsultants.nl>
 - <http://www.ecomm2002.be>
 - <http://www.ez.nl>
 - <http://www.fnv.nl>
 - <http://www.hnrb.nl>
 - <http://www.kennisplatform-verdi.nl>
 - <http://www.langzaamverkeer.be>
 - <http://www.milieubeleidsplan.amsterdam.nl>
 - <http://www.minvenw.nl>
 - <http://www.pzh.nl>
 - <http://www.snm.nl>

- <http://www.tco-mvm.nl>
- <http://www.verkeeradvies.nl>
- <http://www.vhoof.nl>
- <http://www.vmnl.nl>

Hoofdstuk 4: Resultaten onderzoek

- Adviesdienst Verkeer en Vervoer, dhr. D. Rouwenhorst
- Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht, dhr. M. van Werkhoven
- Gemeente Amsterdam, afdeling Economische Ontwikkeling, dhr. A. Otte
- Gemeente Haarlemmermeer, dhr. M. ter Horst
- Milieudienst Amsterdam, mevr. E. van der Braak
- Ministerie van Economische Zaken, mevr. C. van Os
- Parkmanagement Amsterdam Teleport, mevr. I. Wouters
- Regionaal Orgaan Amsterdam, dhr. M. Bekker

Hoofdstuk 5: Kosten en baten herstructurering

- Centraal Planbureau, Ministerie van Economische Zaken, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Veroudering van bedrijventerreinen, een structuur voor herstructurering, Bedrijfslocatiemonitor, 2000
- Adviesdienst Verkeer en Vervoer, Werken aan duurzame bedrijventerreinen
- <http://www.einshoven.nl>
- <http://www.ez.haarlemmermeer.nl>
- <http://www.robbeplaats.nl>

Hoofdstuk 6: Conclusie

- Voor het opstellen van dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van de bronnen, genoemd bij de hoofdstukken 3 en 4.

Hoofdstuk 7: Advies

- Voor het opstellen van dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van de bronnen, genoemd bij de hoofdstukken 3 en 4.

Hoofdstuk 8: Implementatieplan

- Voor het opstellen van dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van de bronnen, genoemd bij de hoofdstukken 3 en 4.

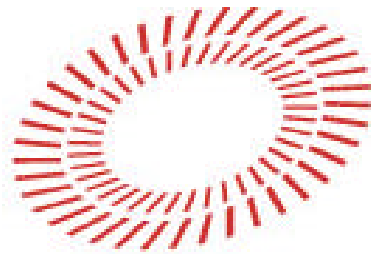
Procesevaluatie

- Kempen, P.M., Keizer, J.A., Advieskunde voor praktijkstages (organisatieverandering als leerproces), Wolters-Noordhoff, 2000, Groningen
- Bouter, R.F., Handleiding voor de afstudeeropdracht 2002-2003, Haagse Hogeschool, Sector Economie & Management, opleiding Facility Management, 2002, Den Haag

Gehele verslag:

- Mante, Y., Schriftelijke Rapportage, 1FD-vt, code 2318, Facilitaire Dienstverlening, Haagse Hogeschool, 1999/2000, Den Haag

Vervoermanagement op duurzame bedrijventerreinen



VERKEER • *advies*

BIJLAGENBOEK

Lisbet Köhne
99006120
Facility Management
Haagse Hogeschool
Datum: 30 september 2003
Plaats: Amsterdam

Vervoermanagement op duurzame bedrijventerreinen

Bijlagenboek

Lisbet Köhne
99006120

Opleiding:
Facility Management
afstudeerprofiel FM & Vastgoed
Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider:
M. Walvius

Medebeoordeelaar:
J. Hoving

Opdrachtgever:
Verkeer.advies.
Hogehilweg 21
1101 CB Amsterdam ZO

Mentor:
W. Verkerk

Periode van onderzoek:
Januari – mei 2003

Datum:
30 september 2003

Inhoudsopgave

BIJLAGE I: TIEN STAPPEN PLAN (TSP)	2
BIJLAGE II: WERKPLANNING.....	3
BIJLAGE III: DUURZAME BEDRIJVENTERREINEN	4
BIJLAGE IV: PARKMANAGEMENT.....	20
BIJLAGE V: VERVOERMANAGEMENT	28
BIJLAGE VI: INTERVIEW	42
BIJLAGE VII: UITWERKING INTERVIEWS.....	53

Bijlage I: Tien Stappen Plan (TSP)

Het TSP is een modelmatige aanpak om een adviestraject effectief uit te kunnen voeren. De tien stappen zijn opgesplitst in drie fasen, te weten:

1. Oriëntatiefase;
2. Onderzoeks- en oplossingsfase;
3. Invoeringsfase.

De oriëntatiefase is gericht op het extern en intern verkennen van het probleem en het maken van contractuele afspraken tussen organisatie en stagiair. Tijdens de onderzoeks- en oplossingsfase wordt het eigenlijke onderzoek uitgevoerd en worden er passende oplossingen gegenereerd. Bij de laatste fase, de invoeringsfase, worden de geaccepteerde adviezen daadwerkelijk ingevoerd.

De bovengenoemde drie fasen, bestaan in totaal uit tien stappen. Hieronder zal een overzicht worden gegeven, hoe deze tien stappen zijn onderverdeeld in de 3 fasen:

- Oriëntatiefase
 - 1 Externe oriëntatie; Hierbij wordt er een beperkte voorstudie gedaan naar de organisatie waar de afstudeeropdracht wordt uitgevoerd en de sector waarin de stageorganisatie opereert.
 - 2 Intakegesprek; Dit is het eerste gesprek met de potentiële opdrachtgever, het kennismakingsgesprek. Bij stagiaires, in tegenstelling tot bij adviseurs, is dit gesprek vaak voorafgegaan door een acquisitiesprek.
 - 3 Oriënterende interviews; Dit is een kort en bondig onderzoek voorafgaand aan de contractering. De vragen die hierbij worden gesteld zijn verkennend en inventariserend van aard.
 - 4 Analyse; De informatie die is verkregen uit de externe oriëntatie, het intakegesprek, de documentatiestudie en de oriënterende interviews wordt geordend en geïnterpreteerd met het oog op het maken van de definitieve afspraken over de probleemstelling, de opdrachtformulering en de aanpak van het adviesproject.
 - 5 Terugkoppeling/contractering; Tijdens deze stap wordt de geanalyseerde informatie teruggekoppeld en worden er definitieve afspraken gemaakt over de probleemstelling, de opdrachtformulering en de aanpak van het adviesproject (contractering).
 - 6 Werkplanning en projectorganisatie; Tijdens deze stap worden de onderzoeksactiviteiten, die in stap 7 moeten worden uitgevoerd, geconcretiseerd. Een gedetailleerd plan van aanpak c.q. werkplanning moet worden opgezet om ervoor te zorgen dat alle deelactiviteiten op tijd in gang worden gezet en het hele project tijdig wordt afgerond.
- Onderzoeks- en oplossingsfase
 - 7 Diepteonderzoek; Tijdens deze stap wordt het daadwerkelijke onderzoek uitgevoerd.
 - 8 Oplossingsplan; Tijdens deze stap wordt het besluitvormingsproces georganiseerd om op basis van de onderzoeksuitkomsten de meest wenselijke van de aangedragen oplossingen te kiezen.
- Invoeringsfase
 - 9 Invoering; Nadat de keuze voor een oplossing is gemaakt, kan de daadwerkelijke invoering ter hand worden genomen.
 - 10 Afronding; Hierbij wordt het adviestraject op een bevredigende manier afgesloten. Er wordt een eindrapportage opgesteld, afrondende gesprekken gevoerd, een opdrachtevaluatie gehouden en afscheid genomen.

Bijlage II: Werkplanning

Bijlage III: Duurzame bedrijventerreinen

'Duurzaam'

Tegenwoordig wordt de term 'duurzaam' steeds vaker gebruikt. Voor de overheid is deze term de basis om de voortgaande economische groei te combineren met een afname van de milieuvervuiling. Hiervoor is het belangrijk om zorgvuldig om te gaan met de grondstoffen, energie en met het afval. Dit alles met de bedoeling om niet alleen de toekomstige generaties een gezonde leefomgeving te bieden, maar ook om er voor te zorgen dat ze kunnen bouwen op een bloeiende economie.

Duurzaamheid is dan ook de nieuwe norm. Naast 'weinig vergankelijk' betekent het ook 'zo weinig mogelijk belastend voor de omgeving'.

'Bedrijventerrein'

Het begrip 'bedrijventerrein' is, net als het begrip 'duurzaam', tevens vrij nieuw. Het betekent dat er op één terrein meer dan een bedrijf actief is. Is er maar één bedrijf op een terrein gevestigd, dan spreken we van een 'bedrijfsterrein'.

'Duurzaam bedrijventerrein'

Vaak wordt er gedacht dat het bij een duurzaam bedrijventerrein alleen gaat om het verminderen van de milieubelasting. Dit is echter niet het geval. Op een duurzaam bedrijventerrein wordt namelijk door middel van samenwerking tussen de bedrijven onderling en tussen de bedrijven en de overheid, maatregelen ingevoerd die leiden tot een hoger bedrijfseconomisch rendement, minder milieubelasting en een intensiever en efficiënter gebruik van de ruimte. Duurzame maatregelen hebben dus een win/win karakter, omdat ze zowel economisch als ecologisch positieve effecten hebben.

Het begrip 'duurzaam bedrijventerrein' houdt sterk verband met het begrip 'duurzame ontwikkeling'. Bij duurzame ontwikkeling gaat het om het proces van verandering waarbij het geschikt maken van hulpbronnen voor bebouwing of exploitatie, het inrichten van investeringen en het sturen van technologische ontwikkelingen en institutionele aanpassingen met elkaar in overeenstemming zijn en waarbij zowel de tegenwoordige als de toekomstige mogelijkheden worden vergroot om aan de menselijke behoeften te voldoen.

Het gaat bij duurzame ontwikkelingen dus om Planet, People en Profit. Duurzame ontwikkelingen moeten namelijk een positief effect hebben op zowel milieu (Planet), economie (Profit) als sociaal-maatschappelijke (People) aspecten en moeten bijdragen aan het zekerstellen van een leefbare wereld voor de huidige en toekomstige generaties.

Ontstaansgeschiedenis

In de Kabinetsnota 'Milieu en Economie' (NME), uit 1997, heeft de overheid kenbaar gemaakt dat ze het streven heeft naar economische groei, gekoppeld aan verminderd gebruik van fossiele brandstoffen en een efficiënt gebruik van de ruimte. Als gevolg van deze nota is de verduurzaming van bedrijventerreinen steeds meer in de belangstelling komen te staan bij bedrijven, overheid en intermediaire organisaties om te komen tot invoering van duurzame maatregelen in bedrijven en op bedrijventerreinen. Als stimuleringsmaatregel hiervoor worden subsidies ingezet.

Bestaande en nieuwe bedrijventerreinen

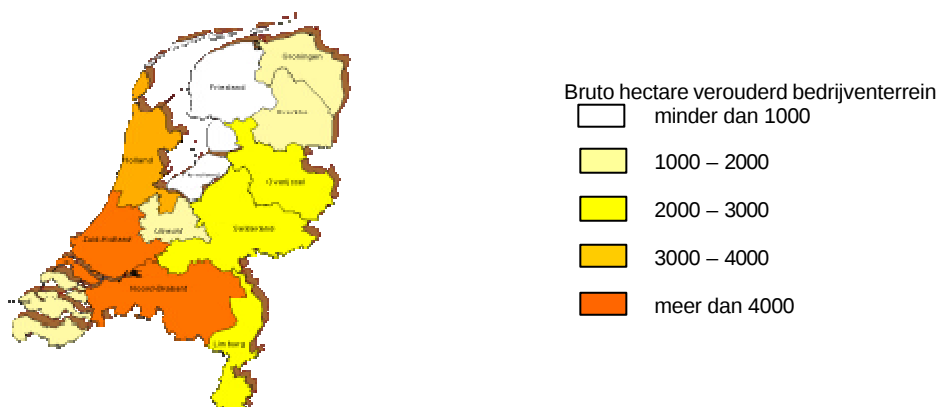
Bij verduurzaming van bedrijventerreinen wordt er onderscheid gemaakt tussen een bestaand en een nieuw bedrijventerrein. Bij verduurzaming van een bestaand terrein wordt er vaak gesproken over 'herstructurering'. Om dit te kunnen realiseren zijn de mogelijkheden veel meer beperkt dan bij een nieuw terrein, omdat op een bestaand bedrijventerrein heel veel aspecten min of meer vastliggen doordat de bedrijven er reeds zijn gevestigd en het terrein al in gebruik is.

Jaarlijks wordt er in opdracht van de Ministeries van EZ en VROM onderzoek gedaan naar de voorraad bedrijventerreinen. Het laatste onderzoek (2002) betrof tevens de vraag hoeveel van deze voorraad bedrijventerreinen verouderd is. Uit dit onderzoek blijkt dat 29.000 hectare bedrijventerrein aan herstructurering toe is, dus is verouderd. Het is niet de leeftijd van het bedrijventerrein dat bepaalt of deze is verouderd. Oude terreinen kunnen namelijk nog een belangrijke economische, ruimtelijke en sociale functie hebben. Bovendien heeft er in het verleden reeds een herstructurering plaatsgevonden.

Verouderde bedrijventerreinen kampen echter met problemen. De belangrijkste zijn matig tot slecht onderhoud van openbare en private ruimte, onvoldoende parkeerruimte, gebrekkige interne en externe ontsluiting, gebrek aan uitbreidingsruimte, bodemsaneringsproblemen, hinderlijke opslag in de buitenruimte en leegstand en onbenutte kavels. Deze problemen kunnen onderverdeeld worden in vier categorieën van veroudering, namelijk:

- Technische veroudering, dit ontstaat door gebrek aan onderhoud;
- Economische veroudering, wat ontstaat door wijziging van de marktontwikkelingen;
- Maatschappelijke veroudering, dit kan ontstaan door bijvoorbeeld wijziging van de regelgeving;
- Ruimtelijke veroudering, wat ontstaat door ongunstige liggingaspecten van het terrein of door conflicten tussen verschillende grondgebruikers.

Op en rond deze verouderde bedrijventerreinen leidt het toenemende verkeer vaak tot congestie op de wegen en parkeerproblemen (slechte ontsluiting). Sommige terreinen zijn volgebouwd zodat er onvoldoende uitbreidingsmogelijkheden voor de gevestigde bedrijven zijn (inefficiënt ruimtegebruik). Andere terreinen daarentegen bezitten niet uitgegeven kavels en leegstaande panden (verpaupering). Conclusie, een verpauperde uitstraling, leegstaande gebouwen en parkeer- en opslagproblemen verminderen de kwaliteit en het imago van het verouderde bedrijventerrein. Duidelijk wordt hier dat deze verouderde terreinen moeten worden geherstructureerd om deze een duurzaam karakter te geven. In onderstaand figuur staat per provincie aangegeven hoeveel hectare verouderde bedrijventerreinen deze bezitten.



Figuur 1: Verouderde bedrijventerreinen in Nederland

Herstructurering gaat veroudering van bedrijventerreinen tegen. Onder herstructurering vallen alle eenmalige ingrepen op een bedrijventerrein met als doel de veroudering te bestrijden. Deze ingrepen vallen namelijk niet onder het reguliere onderhoud van het terrein. Herstructurering van een verouderd bedrijventerrein kan betrekking hebben op elk van de vier aspecten van veroudering (ruimtegebruik, aanzicht, ontsluiting en milieu).

‘Herstructurering’ wordt veelal gebruikt als overkoepelende term voor verschillende typen van verduurzaming op bestaande bedrijventerreinen.

Er zijn vier verschillende mogelijkheden van verduurzaming. Deze zijn vastgelegd door het Ministerie van Economische Zaken en worden hieronder beschreven.

- Face lift: Een grote opknapbeurt bij fysieke veroudering van een bedrijventerrein;
- Revitalisering: Een forse integrale verbetering van een verouderd bedrijventerrein, waarbij de bestaande economische functies worden behouden;
- Herprofilering: Het bedrijventerrein krijgt, als reactie op de economische veroudering van de bestaande bedrijfsmatige activiteiten, een nieuwe werkfunctie (bijvoorbeeld een bedrijventerrein wordt een kantorenlocatie);
- Transformatie: Een bedrijventerrein wordt getransformeerd tot een multifunctionele locatie (met ook niet-werkfuncties, zoals woningen, voorzieningen en kantoren rondom stations)

Een nieuw duurzaam bedrijventerrein wordt daarentegen vaak gezien als een braakliggend stuk grond dat heel bewust tot een duurzaam bedrijventerrein wordt/is ontwikkeld. Hier wordt van tevoren goed gelet op het soort bedrijven waarvoor het bedrijventerrein dient, de infrastructuur rondom de locatie van het bedrijventerrein en de gebouwen die op het terrein worden geplaatst, etc.

Ontwikkelingsproces

Op bedrijventerreinen kan duurzame ontwikkeling op drie niveaus plaatsvinden. Om duurzaam genoemd te mogen worden, moet er echter wel aan al de drie niveaus de nodige aandacht worden/zijn besteed. Het gaat hier om de volgende drie niveaus.

Het eerste niveau is het ‘individuele bedrijfsniveau’. Dit niveau houdt het optimaliseren van de eigen bedrijfsvoering in. Dit kan worden gerealiseerd door bijvoorbeeld betere arbeidsomstandigheden en vermindering van energie-, water-, grond en hulpstoffenverbruik.

‘Samenwerking tussen bedrijven’ is het tweede niveau. Hierbij valt te denken aan uitwisseling van stromen (uitwisselen van energie, water en grondstoffen tussen de bedrijven op het terrein), utility sharing (gezamenlijk gebruik van utiliteiten en bedrijfsfuncties), vervoermanagement (combineren van goederen- en personenvervoer), afvalmanagement (collectief inzamelen en afvoeren van afvalstoffen) en gezamenlijke voorzieningen (bedrijfsgerichte commerciële voorzieningen).

Het derde niveau ligt op het gebied van de ‘inrichting van het bedrijventerrein’. Men kan hier denken aan intensivering van het ruimtegebruik, realisering van nutsvoorzieningen met een hoog rendement en aan het creëren van mogelijkheden voor multimodaal transport en hoogwaardig openbaar vervoer.

Om tot een duurzaam bedrijventerrein te komen, dienen er een aantal fases te worden doorlopen. Hieronder wordt deze fasering toegelicht.

Fase 1: Initiëring

Om een bedrijventerrein, zowel een nieuw te realiseren als een bestaand terrein, te verduurzamen is er een initiatief nodig. Er is een plan. Om van dit idee naar een uiteindelijke realisatie te komen, gaat de initiatiefnemer op zoek naar partners. Het is van belang om alle ideeën te inventariseren en te komen tot een gemeenschappelijke kijk. Het doel van deze fase is het creëren van draagvlak en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie door bedrijven en overheden.

Fase 2: Oriëntatie

Na het uitvoeren van de eerste fase is het van belang om te kijken wat de meest kansrijke mogelijkheden voor het verduurzamen van het betreffende bedrijventerrein zijn. Een belangrijke rol bij deze oriëntatie zijn de missies van de bedrijven en de belangen van de overheden. Deze fase geeft de betrokken partijen een eerste inzicht in de kans van slagen en de economische haalbaarheid van duurzame oplossingen.

Fase 3: Besluitvorming

Nadat in de tweede fase de kansrijke opties voor verduurzaming in kaart zijn gebracht, is het van belang om alle consequenties van de duurzame ontwikkeling nader te bekijken. Hierna kunnen de partijen pas een keuze maken en worden de gekozen oplossingen opgenomen in een masterplan.

Aan de hand van dit masterplan kan er een analyse van de technische mogelijkheden en de haalbaarheid van vernieuwende oplossingen worden gemaakt.

Verder wordt er in deze fase aandacht geschonken aan de mogelijke risico's van de samenwerking tussen de betrokken partijen.

Fase 4: Vormgeving

Nadat in fase 3 het masterplan is opgesteld, kan er worden overgegaan met de uitvoering van dit plan. Hierbij gaat het om het uitwerken van duurzame oplossingen tot concrete projectvoorstellen en contracten.

Fase 5: Uitvoering

De haalbare projecten zijn uitgewerkt en daarmee gereed gemaakt voor de uitvoeringsfase. Deze fase bestaat uit het realiseren en implementeren van de gekozen oplossingen. Verder is het hier van belang dat de aandacht voor de verduurzaming niet verslapt. Om dit te voorkomen moeten de resultaten van de ontwikkelingen snel zichtbaar worden gemaakt en moet ervoor worden gezorgd dat de nog te realiseren oplossingen op de agenda blijven staan van de betrokken partijen.

Verder is er in deze fase aandacht voor borging. Dit betekent dat er wordt gezorgd voor de instandhouding van de duurzaamheid van het bedrijventerrein.

Thema's

Er zijn veel verschillende mogelijkheden om een bedrijventerrein te verduurzamen. Ook hiervoor heeft het Ministerie van Economische Zaken een verdeling gemaakt, en wel acht duurzaamheidsthema's, te weten:

- Duurzaamheidsthema's met betrekking tot duurzame bedrijfsprocessen:
 - Uitwisseling van stromen:
 - Uitwisseling van energie, water en grondstoffen;
 - Benutting van restwarmte en/of –koude tussen bedrijven onderling;
 - Benutting van reststoffen of afgekeurde producten als brand-, grond- en hulpstoffen tussen bedrijven onderling;
 - Benutting van verpakkingsmaterialen tussen bedrijven onderling;
 - Hergebruik van afvalwater als proceswater tussen bedrijven onderling;
 - Utility sharing:
 - Gezamenlijk gebruik van utiliteiten en bedrijfsfuncties, energiebronnen, afvalwaterzuivering, installaties voor perslucht, (vracht)wagenwasplaats, onderhoudswerk- en opslagplaats;
 - Vervoermanagement:
 - Combineren van personen- en goederenvervoer en vrachten;
 - Gezamenlijk busvervoer voor personeel;
 - Gezamenlijke coördinatie carpoolers en gezamenlijke deelauto's, -fietsen en -taxi's;
 - Collectieve pakketdiensten;
 - Afvalmanagement:
 - Collectieve inzameling en afvoer van afvalstoffen;
 - Gezamenlijk afvalcontract, afvaldepot/milieupark en gezamenlijke lokale afvalverwerking;
- Duurzaamheidsthema's met betrekking tot de duurzame inrichting van het bedrijventerrein:
 - Intensivering van het ruimtegebruik:
 - Samenvoegen van bedrijven bijvoorbeeld in een bedrijvenverzamelgebouw;
 - Meerlagig bouwen van bedrijfspanden;
 - Gezamenlijke parkeervoorzieningen voor auto's en voor opslag van materialen;

- Nutsvoorzieningen met een hoog rendement:
 - Toepassing zonne- en windenergie;
 - Industriewater uit oppervlakte- en regenwater en uit het effluent van een rioolwaterzuivering halen;
 - Gescheiden riolering voor hergebruik en lozing afvalwater;
 - Collectieve warmte- en/of koudeopslag in de bodem;
- Multimodaal transport en hoogwaardig openbaar vervoer:
 - Openbare terminals met een spoor-, water- of buisaansluiting;
 - Ruimtelijke concentratie van vervoerders en bedrijven met omvangrijke en frequente goederenstromen;
 - Transferia en vrije busbanen;
- Gezamenlijke voorzieningen:
 - Collectief groenbeheer, onderhoud van gebouwen en installaties en collectieve beveiliging;
 - Vergader- en opleidingsfaciliteiten en flexibele kantoren;
 - Kinderopvang, winkelcentra, sport- en recreatiefaciliteiten, hotel/restaurant en benzinestation;
 - Gezamenlijk gebruik internet t.b.v. informatievoorziening/-uitwisseling.

Bij de bovengenoemde duurzaamheidsthema's staan tevens een aantal mogelijke maatregelen genoemd.

Betrokken partijen en hun rol

De complexiteit van de verduurzaming van bedrijventerreinen wordt niet zozeer bepaald door schaalgrootte, benodigde investeringen of doorlooptijd, maar vooral door de vele verschillende partijen die betrokken zijn bij het ontwikkelingsproces. Zoals eerder aangegeven is dus samenwerking tussen de verschillende partijen hierbij van groot belang. De volgende partijen kunnen een belangrijke rol spelen bij de verduurzaming van een bedrijventerrein:

- Gemeente. De gemeente neemt vaak het initiatief tot het verduurzamen van een bedrijventerrein. Ze stelt tevens capaciteit en financiële middelen hiervoor beschikbaar en heeft een sturende rol als het gaat om het gewenste duurzaamheidsniveau;
- Provincie. De provincie kan de gemeente aanzetten tot het verduurzamen van een bedrijventerrein. Dit doet ze onder andere door het (mee te) selecteren van bedrijventerreinen die voor verduurzaming in aanmerking komen en door het beschikbaar stellen van financiële middelen. Tevens is het van belang dat de provincie haar ervaringen met en kennis over duurzame bedrijventerreinen doorgeeft aan de gemeente, zodat het thema 'duurzaamheid' optimaal kan worden ingevuld;
- Rijk. Ook het Rijk kan de gemeente aanzetten tot het verduurzamen van bedrijventerreinen. Net als de provincie kan ze dit doen door het beschikbaar stellen van financiële middelen en door het toegankelijk maken van ervaringen met en kennis over duurzame bedrijventerreinen;
- Bedrijven. De bedrijven zijn het belangrijkste op een duurzaam bedrijventerrein en deze zijn dan ook in grote mate verantwoordelijk voor het uiteindelijk duurzaamheidsniveau op het terrein. Ook zijn het de bedrijven die kunnen aangeven waar de kansen liggen voor de samenwerking onderling en moeten ze zelf actief meewerken om deze samenwerking te realiseren;
- Bedrijvenverenigingen. Een bedrijvenvereniging is vaak vertegenwoordiger van de bedrijven op het bedrijventerrein richting de andere betrokken partijen. Tevens is het van belang dat ze de bedrijven motiveert voor deelname aan de verduurzaming van het terrein en dat ze goed communiceert naar de bedrijven over de vorderingen en de behaalde resultaten op dit gebied.
- Projectontwikkelaars. Projectontwikkelaars zijn bij de inrichting van een duurzaam bedrijventerrein van groot belang. Zij zijn namelijk degenen die het terrein en de panden vormgeven en die bepalen in welke mate hierbij aandacht is besteed aan het gewenste duurzaamheidsniveau;
- Kamer van Koophandel. Ook de kamer van koophandel vertegenwoordigt de belangen van de bedrijven op het terrein. Zij kan dan ook een belangrijke rol spelen bij het stimuleren van en de communicatie naar de bedrijven op het gebied van het verduurzamen van het bedrijventerrein;

- Nutsbedrijven. Nutsbedrijven spelen een belangrijke rol op het gebied van duurzaamheidsinitiatieven die zich richten op het verminderen van het energie- en watergebruik. Dit heeft te maken met het feit dat ze veel kennis hebben over de mogelijkheden om een bedrijventerrein zo duurzaam mogelijk in te richten en dat ze, vanwege afspraken met de overheid, direct belang hebben bij het creëren van een bedrijventerrein met een zo laag mogelijke milieubelasting;
- Adviesbureaus. Adviesbureaus kunnen de gemeente ondersteunen bij het verduurzamen van een bedrijventerrein. Dit hoeft het echter niet alleen te zijn. Er wordt namelijk steeds vaker verwacht van adviesbureaus dat ze actief meedenken met bestaande en potentiële opdrachtgevers over nieuwe mogelijkheden om een bedrijventerrein op een hoger duurzaamheidsniveau te krijgen;
- Openbaar vervoerorganisaties. Openbaar vervoerorganisaties zijn van belang bij het realiseren van een optimale ontsluiting van een duurzaam bedrijventerrein. Dit heeft te maken met de krapte van de arbeidsmarkt. Steeds meer bedrijven hechten veel waarde aan een goede openbaar vervoersontsluiting voor het (toekomstige) personeel, zodat de reistijd van het woon-werkverkeer zo kort mogelijk is.

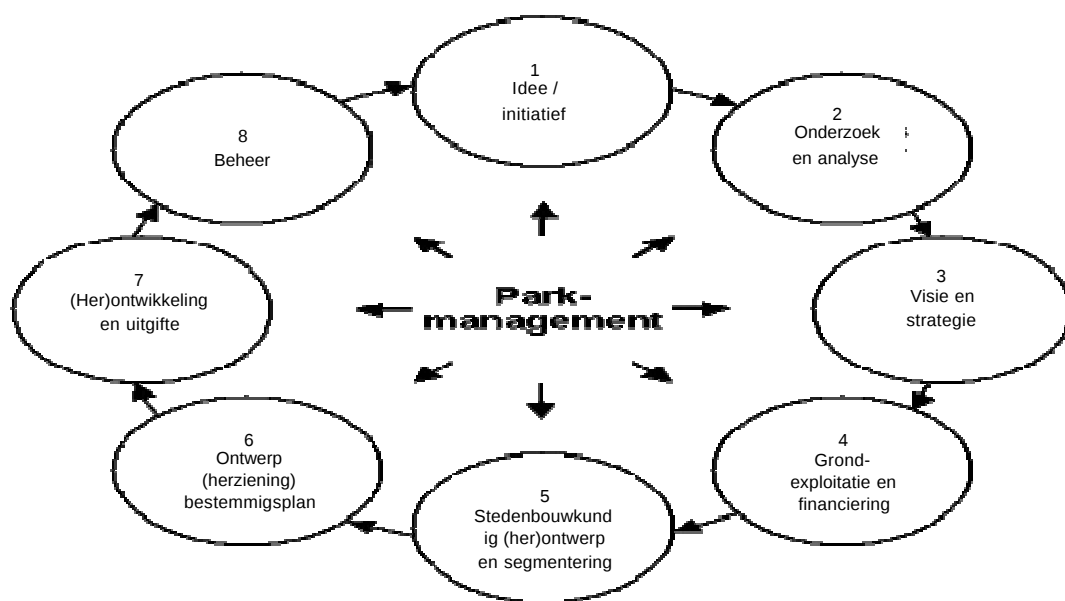
Bijlage IV: Parkmanagement

'Parkmanagement'

Zoals uit de vorige paragraaf naar voren is gekomen, maken veel bestaande bedrijventerreinen een rommelige indruk omdat ze zijn verouderd. Wethouders waren blij als ze veel grond hadden kunnen verkopen en bedrijven waren blij als ze goedkoop grond hadden kunnen bemachtigen. Hierdoor zijn er veel bedrijventerreinen uit de grond omhoog gekomen, maar aan beheer werd er weinig op deze terreinen gedaan, waardoor ze verwaarloosden en verpauperden.

Tegenwoordig wordt er vanuit de overheid steeds meer aandacht besteed aan het thema 'duurzaam'. Dit thema wordt ook gehanteerd als het gaat om bestaande en nieuwe bedrijventerreinen. Bestaande bedrijventerreinen worden veelal geherstructureerd om een duurzaam karakter te realiseren. Bij nieuwe terreinen daarentegen wordt het thema tijdens het ontwikkelingsproces erbij betrokken, zodat het nieuwe terrein al een duurzaam karakter heeft bij de ingebruikname. Bij 'duurzaam' gaat het dus om het verhogen van het bedrijfseconomisch rendement, het verminderen van de milieubelasting en het intensiever en efficiënter gebruiken van de ruimte.

Echter als er op een bedrijventerrein duurzaamheid wordt gerealiseerd, is het van belang deze duurzaamheid te beheren en in stand te houden. Hierbij komt parkmanagement om de hoek kijken. Parkmanagement heeft namelijk als functie het managen van collectieve services en afspraken op het gebied van beheer en onderhoud van een bedrijventerrein, met als doel het verkrijgen en behouden van een 'hoog kwaliteitsniveau van de ruimte' waarmee de duurzaamheid op lange termijn in stand wordt gehouden. Het volgende figuur laat zien dat parkmanagement in alle fasen van het ontwikkelingsproces van duurzame bedrijventerreinen kan worden meegenomen.



Figuur 2: Parkmanagement in het ontwikkelingsproces van duurzame bedrijventerreinen

De meerwaarde van parkmanagement is verlening van de levenscyclus van het terrein, een goede uitstraling van het terrein, kostenvoordelen, samenwerking tussen de verschillende bedrijven onderling en tussen de bedrijven en de overheid en een verhoogd voorzieningenniveau voor bedrijven.

Parkmanagement geeft daarnaast samenwerkende bedrijven de kans om niet-kernactiviteiten uit te besteden aan de parkmanagementorganisatie op het terrein en zich te concentreren op hun core business. Via parkmanagement wordt er namelijk aandacht besteed aan aspecten zoals het beheer en het onderhoud van het openbaar gebied van en de private kavels, de bewegwijzering, afvalinzameling, vervoermanagement en terreinbeveiliging.

Op duurzame bedrijventerreinen werkende bedrijven onderling en met de overheid samen om de duurzaamheid te realiseren. Bij parkmanagement gaat het tevens om samenwerking. Parkmanagement moet er namelijk zorg voor dragen dat de kwaliteit van het terrein voldoet en blijft voldoen aan de (veranderende) wensen en eisen van de bedrijven en de overheid. Het is hiervoor van belang om een samenwerkingsverband op te richten met daarin afgevaardigden van de bedrijven en van de overheid. Dit samenwerkingsverband wordt dan de parkmanagementorganisatie genoemd.

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

Voor- en nadelen van parkmanagement

Daarnaast levert samenwerking tussen de bedrijven en tussen de bedrijven en overheid, dus door middel van een parkmanagementorganisatie, verschillende voordelen op. Hieronder wordt een opsomming gegeven van de voordelen die via parkmanagement kunnen worden behaald.

- Parkmanagement kan bij de verkoop van kavels en gebouwen op het terrein als extra marketing-tool c.q. onderscheidende locatiefactor c.q. 'unique sellingpoint' worden ingezet en een selecterende werking hebben bij het aantrekken van bedrijven;
- Gemeente en bedrijven kunnen zich richten op hun kerntaken in de zekerheid dat het onderhoud en het beheer van het bedrijventerrein in goede handen is;
- Waardevastheid van het onroerend goed door kwaliteitsverbetering van de bedrijfsomgeving;
- Hoogwaardige en verzorgd ogende bedrijventerreinen dragen bij aan de aantrekkelijkheid van een gemeente als vestigingsplaats;
- Een aantrekkelijke vestigingsplaats is goed voor het behoud en aantrekken van werkgelegenheid en daarvan profiteert de lokale economie;
- Duurzame ontwikkeling en instandhouding hiervan voorkomt kostbare herstructureringsoperaties;
- Voorkomen van functieverlies op bestaande bedrijventerreinen waardoor de druk om nieuwe terreinen uit te geven, vermindert;
- Positieve impuls voor het ondernemersklimaat en de relaties tussen bedrijfsleven en overheid;
- Verbetering van het milieu op en rond het bedrijventerrein en een optimaal gebruik van de ruimte;
- De levensduur van het bedrijventerrein als geheel wordt verlengd, waardoor herstructurering (op kosten van de gemeente) minder snel nodig is;
- Financiële voordelen voor de gevestigde bedrijven door gezamenlijke uitvoering van taken en eventueel gezamenlijke inkopen.

Tevens kent parkmanagement een aantal nadelen. Deze zijn de volgende:

- Parkmanagement moet voordat de kavels van een terrein worden verkocht, verplicht worden gesteld. Dit vanwege het feit dat het zonder deze verplichting niet of nauwelijks tot stand komt;
- De bereidheid van de bedrijven om collectief de kosten te dragen is niet altijd op te brengen;
- Vrijheidsbeperking voor bedrijven doordat het aanbod gericht is op gezamenlijk ontplooiende activiteiten.

Ontstaansgeschiedenis

Het concept parkmanagement is afkomstig uit Engeland en Frankrijk. In deze landen ligt de ontwikkeling van bedrijventerreinen niet meer bij gemeenten maar bij projectontwikkelaars en beleggers. Professioneel daartoe opgeleide parkmanagers worden ingehuurd voor het beheer van de bedrijventerreinen. De gebruikers zijn er geen eigenaren meer van de grond, maar huurders. In Nederland is parkmanagement nog volop in ontwikkeling. Hier richt de aandacht zich veelal op beeldkwaliteit, onderhoud van gebouwen, wegen en groen en op veiligheid. Uitvoering van parkmanagement gebeurt via Verenigingen van Eigenaren via een PPS-constructie (Publiek Private Samenwerkingen). Parkmanagement in Nederland moet zich nog ontwikkelen tot marketinginstrument voor bedrijven en overheid voor het formuleren en evalueren van beleid en uitvoeren van taken, bijvoorbeeld inzake reststoffenmanagement, utility management, vervoermanagement, afvalmanagement en facility management.

Ontwikkelingsproces en betrokken partijen

Bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen is het belangrijk bedrijven bij elkaar te krijgen die iets voor elkaar betekenen en samenwerken. De terreinen veranderen hierdoor in complexen van bedrijven die profiteren van elkaars nabijheid. Bedrijven vestigen zich bij elkaar vanwege de uitstraling die ze nastreven of omdat ze gebruikmaken van bijvoorbeeld elkaars restwater of restwarmte.

Voor het opzetten van parkmanagement op een bedrijventerrein bestaat er geen simpele 'overall' aanpak. Parkmanagement is namelijk maatwerk. Wel bestaat er een globaal stappen plan (met acht stappen) voor de opzet ervan. Hieronder wordt per stap aangegeven welke activiteiten er moeten worden ondernomen om tot een goed parkmanagement te komen.

Stap 1: Bewust worden van de meerwaarde van parkmanagement (idee/initiatief)

Door parkmanagement blijft een terrein waardevast en wordt herstructurering in de toekomst voorkomen. Vooral wanneer ideeën ontstaan omtrent (her)ontwikkeling of vitalisering van een bedrijventerrein moet de opzet van parkmanagement bij voorkeur direct worden meegenomen.

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

Stap 2: Wensen en eisen inventariseren (onderzoek en analyse)

De tweede stap in het voorbereidingsproces is het in kaart brengen van wensen en eisen: beleidsprioriteiten van gemeente, wensen en eisen van bedrijven die op het terrein zijn gevestigd en kwaliteitskenmerken die nodig zijn om gewenste bedrijven aan te trekken. Deze inventarisatie leidt uiteindelijk tot een longlist van alle activiteiten die betrokkenen indien mogelijk aan parkmanagement zouden willen toebedelen.

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

Stap 3: Een pakket van maatregelen samenstellen (visie en strategie (masterplan))

In deze stap worden de wensen en eisen uit de vorige stap omgezet in een definitief pakket van maatregelen, een shortlist. De shortlist bestaat uit een basispakket (maatregelen die niet mogen ontbreken) en een optioneel pakket (maatregelen die voor bedrijven facultatief zijn).

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

Stap 4: Een organisatorische en financiële opzet maken (opzet grondexploitatie en financiering)

In deze stap wordt een organisatieopzet en een exploitatieopzet gemaakt. Aan het eind van deze stap leveren de inhoud, de uitgangspunten voor de organisatiestructuur en de financiële structuur de ingrediënten voor een intentieovereenkomst tussen de betrokken partijen

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

Stap 5: De fysieke consequenties vaststellen (stedenbouwkundig (her)ontwerp, landscaping en segmentering)

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

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

Stap 6: De (facilitaire) organisatie opbouwen (ontwerp (herziening) bestemmingsplan)

Parkmanagement krijgt in deze fase een organisatorische uitwerking. De rechten en plichten van de deelnemers worden juridisch verankerd en er wordt een operationele structuur gemaakt waarin het parkmanagement uiteindelijk kan worden gerealiseerd.

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

Stap 7: Aanbieders en afnemers contracteren ((her)ontwikkeling en uitgifte)

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

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

Stap 8: Exploiteren en optimaliseren (beheer)

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

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

Bijlage V: Vervoermanagement

'Mobiliteitsmanagement'

De Nederlandse overheid was eind jaren 80 (van de 20^e eeuw) internationaal gezien een van de eersten die inzag dat bereikbaarheid op den duur niet alleen met aanleg van (meer) infrastructuur en een betere benutting van die infrastructuur kan worden gerealiseerd. In het NVVP werd gesproken over 'mobiliteitsmanagement'. Hiermee werd meer de nadruk gelegd op aan de reizigers te bieden alternatieven die hen verleiden hun wens tot verplaatsen anders in te vullen. Anders in de zin van een keuze voor een ander reisdoel, een andere of gecombineerde vervoerwijze, andere tijdstippen van reizen et cetera.

Voor mobiliteitsmanagement bestaat er nog geen eenduidige definitie. De Nota Mobiliteitsmanagement voorziet in een helder en gemeenschappelijk kader dat duidelijk maakt wat de overheid precies onder mobiliteitsmanagement wordt verstaan. In deze nota wordt mobiliteitsmanagement gezien als "een samenhangend geheel van (verleidende) activiteiten gericht op het beïnvloeden van gedragsalternatieven ten aanzien van verplaatsingsbehoeften, vervoerwijzekeuze en efficiëntie van verplaatsingen". Het uitgangspunt hierbij is de vrijheid van de vervoerkeuze van de mobilist.

In de Nota Mobiliteitsmanagement staat de verplaatsingsbehoefte van de reiziger en de manier waarop hij daar invulling aan geeft centraal. Ook hier wordt mobiliteitsmanagement gedefinieerd als 'een samenhangend geheel van (verleidende) activiteiten gericht op het keuzeproces van de reiziger'. Mobiliteitsmanagement richt zich hier op het verleggen van de aanwezige vraag, naar het gebruik van (overdrukke) infrastructuur, naar andere reisdoelen, vervoerwijzen, reistijden, routes et cetera. Dit wordt gedaan door in te spelen op de voordelen die de reiziger daarmee kan behalen ten aanzien van gemak, snelheid, flexibiliteit en kosten. Hiermee wordt er bijgedragen aan het verbeteren van de bereikbaarheid, de lokale leefbaarheid en het milieu.

Ook het Ministerie van Verkeer en Waterstaat schenkt in haar Nationaal Verkeers- en Vervoersplan aandacht aan mobiliteitsmanagement. Hierin maakt mobiliteitsmanagement onderdeel uit van het verkeers- en vervoersbeleid. Ook hier wordt mobiliteitsmanagement gezien als 'het geheel van (verleidende) activiteiten gericht op het gebiedsgewijs verbeteren van de keuzemogelijkheden voor de mobilist, informeren van de mobilist hierover en het reduceren van de noodzaak tot verplaatsen'. Mobiliteitsmanagement wordt dus door overheden en bedrijven ingezet om een optimaal gebruik van de infrastructuur en vervoermiddelen te bevorderen en om aan de mobiliteitsbehoefte tegemoet te komen met minder nadelen (gebruik schaarse ruimte, milieubelasting, etc.).

In het NVVP wordt een paragraaf aan mobiliteitsmanagement besteed. Hierin staat het volgende beschreven.

Mobiliteitsmanagement wordt ingezet om optimaal gebruik van infrastructuur en vervoermiddelen te bevorderen. Mobiliteitsmanagement wordt vooral ingezet door lokale en regionale overheden en bedrijfsleven en omvat de volgende instrumenten:

- Parkeerbeleid. Dit vereist maatwerk op lokaal niveau. De rijksoverheid stelt niet langer parkeernormen. Provincies en kaderwetgebieden zorgen voor regionale afstemming in het parkeerbeleid. Het rijk ondersteunt dit zo nodig met wetgeving;
- Vervoermanagement. Het vervoermanagement bij bedrijven krijgt een impuls in regionale programma's, waarbij aansluiting wordt gezocht bij arbeidsomstandigheden en milieuzorg binnen bedrijven. Bevordering van het gebruik van fiets, openbaar vervoer en van carpoolen maakt deel uit van het programma. ICT-ontwikkelingen bieden kansen voor telewerken en flexibele werktijden;
- Fietsbeleid. De kwaliteit van de fietsvoorzieningen moet beter, vooral de stallingen en de doorgaande routes. Zo wordt de fiets een aantrekkelijk en milieuvriendelijk alternatief voor korte ritten en voor combinatie met het openbaar vervoer;

- Transportpreventie en transportefficiëntie. De rijksoverheid stimuleert efficiëntie binnen de logistieke ketens van het goederenvervoer. Producten kunnen met minder vervoer op de plaats van bestemming komen door betere logistiek, door materialen dichtbij de afnemers te produceren en door ICT-toepassingen zoals het elektronisch veilen van bloemen. Met het bedrijfsleven worden besparingsmogelijkheden onderzocht. Op lange termijn valt te denken aan integratie met vervoermanagement tot één mobiliteitszorgsysteem voor bedrijven;
- Stedelijke distributie. De distributie van goederen wordt verbeterd op basis van de ervaringen van het platform stedelijke distributie.

Bij mobiliteitsmanagement gaat het dus om het creëren van een groter en kwalitatief beter aanbod van vervoeralternatieven waarmee de mobilist 'verleid' kan worden en waarmee de automobilist beter beheerd kan worden, zodat deze op een efficiënte, effectieve, zelf gewenste en maatschappelijk aanvaardbare manier zijn reisdoel kan bereiken. Het gaat hier om maatregelen om het onnodig autoverkeer zoveel mogelijk tegen te gaan. Mobiliteitsmanagement draagt dus in een positieve zin mee aan de bereikbaarheid, leefbaarheid en verkeersveiligheid in Nederland en dus ook van bedrijventerreinen.

Mobiliteitsmanagement is echter maatwerk en moet dan ook voor elk gebied anders worden ingevuld. Dit geldt ook voor bedrijventerreinen. Elk bedrijventerrein heeft zijn eigen kenmerken, waarop mobiliteitsmanagement kan inspelen. Daarnaast ligt de verantwoordelijkheid bij de provincies, de kaderwetgebieden en de gemeenten.

'Vervoermanagement'

Bij vervoermanagement nemen werkgevers zelf maatregelen om een mobiliteitsverandering bij werknemers te bewerkstelligen. Het gaat hier om een samenhangend geheel van maatregelen om onnodig autogebruik, in met name het woon-werkverkeer, terug te dringen. Het kan ook gebiedsgericht worden ingezet. Met name kan de overheid hierop dan invloed uitoefenen. Bij gebiedsgerichte vervoermanagement wordt er een convenant gesloten tussen een aantal bedrijven op een locatie, zoals een bedrijventerrein. Er worden dan mogelijkheden onderzocht om gezamenlijk initiatieven te ontplooiën zoals collectief bedrijfsvervoer of centraal parkeermanagement.

Bij vervoermanagement is het de bedoeling om het aantal autokilometers in het woon-werkverkeer en het zakelijk verkeer te beheersen door stimulering van alternatieve vervoermogelijkheden. Werknemers die geen auto gebruiken in het woon-werkverkeer moeten echter worden gestimuleerd dat zo te houden.

Vervoermanagement is een van de maatregelen die past bij duurzaamheid. Bedrijventerreinen verouderen of voldoen niet meer aan de huidige eisen van de maatschappij. Bij de herstructurering van deze bedrijventerreinen of bij het nieuw ontwikkelen van een duurzaam bedrijventerrein kan vervoermanagement worden geïntroduceerd.

Een apart onderdeel van vervoermanagement is het zakelijk verkeer. Dit type verkeer is namelijk essentieel voor het functioneren van een organisatie. Onder zakelijk verkeer worden alle persoonsverplaatsingen verstaan die gemaakt worden in de werksfeer en waarbij de herkomst- of bestemmingsadres een andere is dan het gebruikelijke werkadres, er sprake is van meer dan uitsluitend laden en lossen van goederen en waarbij de verplaatsingen worden verricht in opdracht en voor rekening van de organisatie.

Goederenvervoer is niet vanzelfsprekend een onderdeel van vervoermanagement. Veel organisaties hebben hiervoor namelijk een aparte aanpak. Toch zijn er redenen te noemen om het goederenvervoer wel mee te nemen bij vervoermanagement. De volgende redenen zijn hiervoor te noemen:

- Het goederenvervoer is een vast onderdeel van de milieuwetgeving;
- Goederenvervoer in combinatie met personenvervoer kan de slaagkans voor vervoermanagement vergroten;
- De ervaringen op het gebied van planning en kostenreductie, opgedaan bij het goederenvervoer, kunnen leerzaam zijn voor het anders invullen van het personenvervoer;
- Kostenbesparingen en minder schadelijke gevolgen voor het milieu.

Ontstaansgeschiedenis

Vervoer van werknemers naar het werk werd tot ruim halverwege de vorige eeuw vaak collectief geregeld door bedrijven waar men werkzaam was. Met het toenemende particuliere autobezit kwam daar een einde aan. Bedrijven begonnen voorzieningen te treffen voor het gebruik van de eigen auto voor het woon-werkverkeer in de vorm van reiskostenvergoedingen, bedrijfsvervoer en dergelijke. Inmiddels heeft het gebruik van (teveel) personenauto's in het woon-werkverkeer geleid tot congestie op de wegen, parkeerproblemen bij de bedrijven, leefbaarheidsproblemen in binnensteden en woonwijken en verontreiniging van het milieu.

Het Rijk heeft, om deze problemen het hoofd te bieden, in 1990 het instrument 'vervoermanagement' geïntroduceerd. Hiermee wil het Rijk bedrijven bewustmaken dat zij een bijdrage kunnen leveren aan selectief autogebruik.

Aanleidingen

Waarom moet er aan vervoermanagement worden gedaan? Er zijn hiervoor verschillende redenen te noemen, te weten:

- Parkeer- en bereikbaarheidsproblemen. Voor steeds meer bedrijven vormt parkeren een actueel probleem. Werknemers die geen plek kunnen vinden, klanten en bezoekers die rondjes moeten rijden of vrachtwagens die moeilijk kunnen laden en lossen;
- Vervoerkosten. Lease-auto's, zakelijke autokostenvergoedingen en/of parkeerplaatsen zijn voor sommige bedrijven hoge kostenposten;
- Personeelswerving en –behoud. Een slechte bereikbaarheid van het bedrijf en het bedrijventerrein kan problemen opleveren voor de werving en het behoud van personeel;
- Personeelszorg. Steeds meer bedrijven beschouwen een basispakket aan vervoervoorzieningen als een verplichting aan het personeel en nemen het op in de (secundaire) arbeidsvoorwaarden;
- Bedrijfsverhuizing. Bij bedrijfsverhuizingen ondervinden werknemers rechtstreekse gevolgen voor het woon-werkverkeer. Veel werknemers zullen namelijk hun reispatroon moeten veranderen, afhankelijk van of het bedrijf verder weg of dichterbij wordt gehuisvest;
- Milieuvordering. In verschillende gemeenten is het voor bedrijven verplicht een vervoerplan te hebben. Dit plan, verplicht gesteld door de Milieudienst, geeft de acties aan die een bedrijf onderneemt om het vermijdbare autogebruik terug te dringen. Volgens de Wet Milieubeheer zijn gemeenten bevoegd om een verordening op te stellen als het gaat om 'het beperken van de nadelige gevolgen van verkeer van en naar inrichtingen';
- Extern verzoek. Overheid, bedrijfsleven en openbaar vervoerorganisaties werken steeds meer samen aan het oplossen van bereikbaarheidsproblemen. Vaak wordt hiervoor een beroep gedaan op de bedrijven in het betreffende gebied om tevens een bijdrage te leveren in de vorm van vervoermanagement.

Voor- en nadelen vervoermanagement

Het ontwikkelen van vervoermanagement binnen een gebiedsgerichte parkmanagementcontext heeft verschillende voordelen. Vervoermanagement kan namelijk binnen parkmanagement 'meeliften' in een breder dienstenaanbod. Dit betekent dat vervoermanagement profiteert van het draagvlak dat bestaat voor parkmanagement. Zonder de aanwezigheid van een organisatie (parkmanagement) die het draagvlak voor verschillende diensten en voorzieningen al heeft opgebouwd en een communicatieplatform genereert voor bedrijven en gemeenten, is namelijk zeer moeilijk om gebiedsgericht vervoermanagement van de grond te krijgen.

Andere voordelen van vervoermanagement zijn:

- Verbetering van de bereikbaarheid van het bedrijf;
- Daling van de kosten voor parkeervoorzieningen;
- Verlaging van de reiskosten door bijvoorbeeld een grootgebruikcontract met openbaar vervoerorganisaties;
- Positieve uitstraling van het bedrijf voor nieuw personeel;
- Positieve bijdrage aan het imago van het bedrijf;
- Positieve bijdrage aan de besparing van het milieu.

Bij het invoeren van vervoermanagement moet men tevens oppassen voor een aantal valkuilen. De grootste is het gebrek in de organisatie aan commitment. De kans is namelijk groot dat vervoermanagement wordt gedragen door enkele personen binnen de organisatie, maar dat de wil en het besef om te veranderen niet doordringt tot de rest van de werknemers.

Een andere grote valkuil is op te vatten als 'bezuinigingsdrift'. Als het management bijvoorbeeld zuinig omspringt met de vergoedingen voor het openbaar vervoer en de fiets, ontstaat er bij de medewerkers het gevoel dat het bij vervoermanagement alleen gaat om een bezuinigingsmaatregel.

Maatregelen

De maatregelen die bij vervoermanagement kunnen worden getroffen zijn onder te verdelen in drie typen en zeven categorieën. De drie verschillende typen geven inzicht in de verschillende mogelijkheden en ambitieniveaus. Het gaat hier om de aard van de maatregel. De zeven verschillende categorieën hebben daarentegen betrekking op het soort alternatief voor het autogebruik. Hieronder worden de typen en categorieën op een rijtje gezet.

- Typen maatregelen:
 - Basismaatregelen. Deze maatregelen zijn gemakkelijk in te voeren en brengen niet al te hoge kosten met zich mee. Voorbeelden zijn openbaar vervoer reisinformatie en het leveren van een fiets van de zaak;
 - Pull-maatregelen. Hier gaat het om zogenaamde beloningsmaatregelen, waarmee werknemers die een bijdrage leveren aan het terugdringen van de automobilititeit worden beloond. Het invoeren is tijdrovend en brengt hoge kosten met zich mee. Voorbeelden zijn telewerken en douches en kleedruimte voor fietsers;
 - Push-maatregelen. Dit zijn bestraffende maatregelen, bedoeld om het onnodig autogebruik terug te dringen. Het invoeren van deze maatregel is relatief goedkoop, omdat het vaak om een regelgeving gaat. Het nadeel hiervan is dat het een hoge weerstand bij het personeel oproept. Voorbeelden zijn het afschaffen van de reiskostenvergoeding voor het autogebruik en het doorberekenen van de parkeerkosten;
- Categorieën maatregelen:
 - Fietsmaatregelen. Hierbij gaat het om het stimuleren van het fietsgebruik;
 - Carpoolmaatregelen. Hierbij gaat het om het stimuleren van het carpoolen;
 - Openbaar vervoermaatregelen. Hierbij gaat het om het stimuleren van het openbaar vervoergebruik;
 - Bedrijfsvervoer maatregelen. Hierbij gaat het om het organiseren van besloten vervoer voor werknemers vanaf openbaar vervoerknooppunten of vanuit woonplaatsen;

- Werkproces maatregelen. Hierbij gaat het om het aanpassen van het werkproces door bijvoorbeeld telewerken, videoconferencing en flexibele werktijden;
- Autowerende maatregelen. Hierbij gaat het om het gedwongen laten staan van de auto.
- Overige maatregelen. Dit zijn de maatregelen die niet binnen bovenstaande categorieën vallen zoals het werven van personeel in de regio.

Vervoermanagement en de Wet Milieubeheer

De Wet Milieubeheer is een instrument om de negatieve milieueffecten van bedrijfsvoering terug te dringen. Verkeer en vervoer zijn hier onlosmakelijk mee verbonden. Daarom moeten deze aspecten worden meegenomen bij de beoordeling in het kader van vergunningverlening en handhaving. De Wet Milieubeheer Amsterdam heeft hiertoe de handleiding 'Wet milieubeheer en Vervoermanagement' (1999) uitgegeven. Hierin worden de mogelijkheden van de wet met betrekking tot het aspect verkeer en vervoer beschreven. Voor veel gemeenten is het namelijk onduidelijk welke mogelijkheden de Wet Milieubeheer biedt op het gebied van verkeer en vervoer.

In de Wet Milieubeheer staat aangegeven dat onder milieubescherming tevens aspecten vallen als afvalpreventie, besparing van energie en grondstoffen van de nadelige gevolgen van verkeer van en naar inrichtingen. Onder inrichtingen worden locaties, zo ook bedrijventerreinen verstaan.

Binnen de milieuwetgeving heeft vervoermanagement betrekking op vier verschillende vormen van vervoersstromen, te weten:

- Woon-werkverkeer;
- Bezoekersverkeer;
- Zakelijk verkeer en dienstverkeer;
- Goederenvervoer.

In de handleiding 'Wet Milieubeheer en Vervoermanagement' wordt onder vervoermanagement 'de mobiliteitsbeïnvloeding waarbij het vervoer van en naar de inrichting (van werknemers, bezoekers, zakelijke klanten en goederen) zodanig verandert dat de milieubelasting wordt teruggedrongen of tegengegaan'.

Bijlage VI: Interview

Onderdeel 1: De organisatie

1. Adres gegeven organisatie

Naam organisatie	
Adres	
Postcode en plaats	
Telefoonnummer	
Faxnummer	
Website	

Naam contactpersoon	
Functie contactpersoon	
Direct telefoonnummer	
Mobiel telefoonnummer	
E-mail adres	

2. Primair proces van de organisatie (5 minuten)

--

3. Bijzonderheden

--

Onderdeel 2: Duurzame bedrijventerreinen

1. Hoe ziet het proces van het ontwikkelen van duurzame bedrijventerreinen eruit?

2. Wat is de rol van de organisatie bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen?

3. Welke wensen en eisen worden vanuit uw organisatie er aan de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen gesteld?

4. Bij bestaande bedrijventerreinen zijn er vaak problemen op het gebied van kwaliteit en bereikbaarheid. Ziet u mogelijkheden om deze problemen, op bestaande terreinen, op te lossen?

5. Welke maatregelen moeten er in uw ogen worden genomen om te voorkomen dat er problemen ontstaan op het gebied van bereikbaarheid en kwaliteit na ingebruikname van bedrijventerreinen?

Onderdeel 3: Parkmanagement

1. Houdt uw organisatie zich bezig met parkmanagement / heeft u interesse in parkmanagement?

2. Wat verstaat uw organisatie onder parkmanagement?

Parkmanagement is het managen van collectieve services en afspraken op het gebied van beheer en onderhoud om de kwaliteit van een locatie af te stemmen op de wensen van de betrokkenen, zodat het bereikte kwaliteitsniveau van een bedrijvenpark en daarmee de duurzaamheid op de lange termijn in stand wordt gehouden.

3. Wat voor motieven of doelstellingen heeft de organisatie om zich met parkmanagement bezig te houden? (Wat wil u ermee bereiken / wat verwacht u ervan?) *Terugkoppelen naar vervoermanagement.*

4. Op welke manier wordt parkmanagement ingevoerd bij bestaande en nieuwe bedrijventerreinen? (Waar?)

Bestaande bedrijventerreinen

Nieuwe bedrijventerreinen

5. Denkt u dat parkmanagement onderdeel moet zijn van duurzame bedrijventerreinen? Op grond waarvan denkt u dat?

6. Hoe kan parkmanagement worden ingevoerd en in welke fase van het ontwikkelingsproces zou dit moeten gebeuren?

7. Moet parkmanagement verplicht worden gesteld en in welke fase van het ontwikkelingsproces zou dit moeten gebeuren?

8. Wat voor motieven of doelstellingen heeft de organisatie om zich met parkmanagement bezig te houden?

9. Welke voorwaarde kan de overheid scheppen om parkmanagement in te bedden?

Onderdeel 4: Vervoermanagement

1. Houdt uw organisatie zich bezig met vervoermanagement / heeft u interesse in vervoermanagement?

2. Wat verstaat uw organisatie onder vervoermanagement?

Vervoermanagement is het plannen, aansturen en beheren van de door personen gegenereerde verkeers- en vervoersstromen van en naar een of meer locaties. Het omvat maatregelen die bedrijven kunnen nemen om het solistisch autogebruik van hun werknemers terug te dringen, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van dienstfietsen of collectief bedrijfsvervoer.

3. Wat voor motieven en doelstellingen heeft de organisatie om zich met vervoermanagement bezig te houden?

4. Wat zijn de knelpunten op het gebied van vervoermanagement bij de bestaande bedrijventerreinen?

5. Welke eisen en wensen zijn er vanuit uw organisatie met betrekking tot vervoermanagement / wat is de toegevoegde waarde van vervoermanagement?

6. Denkt u dat vervoermanagement onderdeel moet zijn van duurzame bedrijventerreinen c.q. parkmanagement? Op grond waarvan denkt u dat?

7. Hoe kan vervoermanagement worden ingevoerd en in welke fase van het ontwikkelingsproces zou dit moeten gebeuren?

8. Moet vervoermanagement verplicht worden gesteld en in welke fase van het ontwikkelingsproces zou dit moeten gebeuren?

9. Behoort vervoermanagement bij het takenpakket van de parkmanager of staat het los hiervan en waarom?

10. Welke instrumenten heeft de parkmanager om vervoermanagement in te stellen (contractuele verplichtingen, handhavingmaatregelen)?

11. Welke voorwaarde kan de overheid scheppen om vervoermanagement in te bedden?

Onderdeel 5: Tot slot

1. Heeft u naast de besproken items nog iets toe te voegen wat van belang is voor het onderzoek?

2. Welke personen of organisaties denkt u dat ik zeker nog bij het onderzoek moet betrekken?

3. Bijzonderheden

Einde interview

Bijlage VII: Uitwerking interviews

Onderdeel 1: De organisatie

1. Adresgegevens van de deelnemende organisaties

Milieudienst Amsterdam

Adres: Weesperplein 4, Postbus 922, 1000 AX Amsterdam
Telefoon: 020-551 3888
Fax: 020-624 0636
Internet: <http://www.milieudienst.amsterdam.nl>
Contactpersoon: Ellie van den Braak, 020-551 3937, eybraa@mda.amsterdam.nl

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Adres: Lardinoisstraat 16, 5611 ZZ Eindhoven
Telefoon: 040-296 9464
Internet: <http://www.ez.nl>
Contactpersoon: Kristy van Os, beleidsmedewerker, 040-296 9466, k.c.c.vanos@minez.nl

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Adres: Nassauplein 2-6, 2011 PG Haarlem
Telefoon: 023-531 9027
Fax: 023-532 5619
Internet: <http://www.bmdadvies.nl>
Contactpersoon: Maarten van Werkhoven, 023-531 9027, m.vanwerkhoven@ah.bmdadvies.nl

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Adres: Weesperstraat 89, 1018 VN Amsterdam, Postbus 2133, 1000 CC Amsterdam
Telefoon: 020-552 3205
Fax: 020-552 2860
Internet: <http://www.ez.amsterdam.nl>
Contactpersoon: Art Otte, senior beleidsmedewerker, 020-552 2953, ott@ez.amsterdam.nl

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Adres: Boompjes 200, 3011 XD Rotterdam, Postbus 1031, 3000 BA Rotterdam
Telefoon: 010-282 5600
Fax: 010-282 5640
Internet: <http://www.rws-avv.nl>
Contactpersoon: Dik Rouwenhorst, opdrachtbegeleider Afdeling Goederenvervoer, 010-282 5701, d.j.rouwenhorst@avv.rws.minvenw.nl

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Adres: Burg. Van Willigenlaan 4, Postbus 147, 2130 AC Hoofddorp
Telefoon: 023-567 6145
Fax: 023-567 6862
Internet: <http://www.haarlemmermeer.nl>
Contactpersoon: Maarten te Horst, Project- en beleidsadviseur, 023-567 6145, m.tehorst@haarlemmermeer.nl

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Adres: Teleportboulevard 110, 1043 EJ Amsterdam
Telefoon: 020-486 5182
Fax: 020-486 5184
Internet: <http://www.teleport.nl>
Contactpersoon: Isabella Wouters, 06-5317 9311, parkmanagement@teleport.nl

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Adres: Weesperstraat 111, 1018 VN Amsterdam
Telefoon: 020-527 3700
Fax: 020-527 3777
Internet: <http://www.roa.nl>
Contactpersoon: Martin Bekker, beleidsmedewerker Economische Zaken, RES, ROA-bedrijvenplatform, 020-527 3725, martin@roa.nl

2. Primair proces van de organisatie

Milieudienst Amsterdam

De Milieudienst verzorgt bouw- en milieuvergunningen. Ze houdt toezicht op de naleving van de regels op het gebied van de Wet Milieubeheer, bodembescherming en bouwbesluit. Tevens ontwikkelt ze het milieubeleid ten aanzien van afval, geluid, water, bagger, lucht, veiligheid, verkeer en vervoer, milieubeleidsplanning en –monitoring. Daarnaast ondersteunt en adviseert ze het bestuur van de centrale stad en de stadsdelen op het gebied van duurzaam bouwen, energie, duurzame stedelijke ontwikkeling, interne milieuzorg en de verruimde reikwijdte Wet Milieubeheer.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Het Ministerie van EZ bevordert de duurzame economische groei in Nederland.
De beleidsterreinen van het Ministerie van EZ zijn: ondernemingsklimaat, innovatie, internationaal economisch beleid, marktordeening en energie.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

BMD Advies ondersteunt bedrijven op het gebied van milieu, arbeidsomstandigheden en kwaliteitszorg. Ze is betrokken bij de revitalisering van bedrijventerreinen, van het uitvoeren van inventarisaties tot en met het schrijven van startnotities en het begeleiden van collectieve projecten op het gebied van afvalinzameling en –management, bedrijfsveiligheid en inkoop van energie.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

De Afdeling Economische Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam stimuleert en bewaakt het vestigingsklimaat en de vestigingsmogelijkheden voor bedrijven in Amsterdam. De belangrijkste doelstelling hierbij is het stimuleren van de werkgelegenheid in Amsterdam. In dit kader houdt de afdeling zich bezig met de volgende economische pijlers en beleidsterreinen:

- Toerisme;
- Industriebeleid;
- Kennisinfrastructuur;
- Opknappen oudere winkelcentra;
- Stimuleren startend (etnisch) ondernemerschap;
- Bedrijfslocaties.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Adviesdienst Verkeer en Vervoer van Rijkswaterstaat zorgt voor de inbreng van kennis bij de ontwikkeling en uitvoering van het rijksbeleid voor het verplaatsen van personen en goederen. Ze werkt er, als onderdeel van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, aan om de groei van het verkeer en vervoer binnen grenzen mogelijk te maken. Ze heeft als doel dat zoveel mogelijk mensen en goederen binnen Nederland over wegen verplaats kunnen worden, waarbij de leefbaarheid zo goed mogelijk behouden blijft.

De werkterreinen van Adviesdienst Verkeer en Vervoer zijn onderverdeeld in vier hoofdafdelingen, te weten: Infrastructuur en Bereikbaarheid, Vervoer en Maatschappelijke Ontwikkelingen, Basisinformatie en de afdeling Kennisontwikkeling.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

De Dienst Ruimte, Wonen en Economie van de Gemeente Haarlemmermeer houdt zich bezig met zaken op het gebied van ruimtelijke planologie, landschap en stedenbouw, volkshuisvesting, verkeer en vervoer, milieu en economische zaken. Ze bestaat uit vijf sectoren, namelijk: Ruimtelijke Planvorming, Economische Zaken, Wonen, Verkeer & Vervoer, Landschap en Stedenbouw en bureau Projectmanagement. Ze heeft als doel het zorg dragen voor een goed woon-, werk- en leefklimaat.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Parkmanagement Amsterdam Teleport is al 1,5 jaar bezig met het opzetten van parkmanagement op het bedrijventerrein Teleport.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Het ROA wil kansen benutten en problemen aanpakken in de regio Amsterdam. Dit op het gebied van verkeer en vervoer, ruimtelijke ontwikkeling, volkshuisvesting, economische zaken en jeugdzorg. Hierbij richt ze zich op directe resultaten voor de deelnemende gemeenten in de vorm van verbetering leefbaarheid, bereikbaarheid en economische ontwikkeling. Ze bevordert de samenwerking tussen gemeenten onderling en behartigt de belangen van de regio bij hogere overheden. Daarbij streeft ze naar een efficiënte en klantgerichte werkwijze.

3. Bijzonderheden

Milieudienst Amsterdam

n.v.t.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Het Ministerie van EZ kent geen wettelijke basis, zoals bijvoorbeeld het Ministerie van VROM, die wetten opstelt.

Naar aanleiding van de Nota Milieu is het Programma Duurzame Bedrijventerreinen opgezet in 1999. Dit programma bestaat uit twee delen, te weten:

- Subsidies;
- Kennisontwikkeling en –overdracht.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

n.v.t.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

n.v.t.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Ze houdt zich voornamelijk bezig met goederenvervoer.
Ontwikkeling mobiliteitstoets voor bedrijventerreinen.
Bij de ontwikkeling van nieuw bedrijventerreinen moeten alle aspecten van verkeer en vervoer mee worden genomen.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

n.v.t.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

70% van de huurders op het bedrijventerrein gaat meedoen aan parkmanagement. Nieuwbouw wordt verplicht om mee te doen.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

n.v.t.

Onderdeel 2: Duurzame bedrijventerreinen

4. Hoe ziet het proces van het ontwikkelen van duurzame bedrijventerreinen eruit?

Milieudienst Amsterdam

Het gehele proces kan niet worden benoemd.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ministerie van Economische Zaken, Leidraad Duurzame Bedrijventerreinen, Richtlijnen voor de subsidieaanvraag, inzicht in het verduurzamingsproces van bedrijventerreinen, Novem 2002

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Bij de ontwikkeling van nieuwe terreinen kunnen er grotere stappen worden ondernomen dan bij bestaande terreinen, bij deze laatste moet je namelijk telkens zichtbaar maken wat je doet.

Bij nieuwe terreinen is het overzichtelijk. Het initiatief ligt vaak bij de gemeente en ontwikkelaar. De gemeente stelt het bestemmingsplan op. Zij kan ook bij de gronduitgifte verschillende eisen stellen.

Bij bestaande terreinen is het wat lastiger. Dit heeft te maken met achterstallig onderhoud op de terreinen. Bij de herontwikkeling van deze terreinen moet er een goede samenwerking tussen gemeente en de bedrijven zijn. Hoe het terrein wordt geherstructureerd is afhankelijk van het budget dat er voor beschikbaar is gesteld. Het is belangrijk dat er een goede opzet komt en dat de vereniging of industriekring op het terrein een enthousiaste leider heeft, zodat hij de bedrijven kan motiveren.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Vaak nemen de stadsdelen (13 in totaal voor Amsterdam) het initiatief, soms de afdeling Economische Ontwikkeling dat.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

In het Nationaal Milieu Plan wordt er aandacht geschonken aan duurzame bedrijventerreinen.

DuBo (Duurzaam Bouwen) heeft een handboek voor duurzaam bouwen, aan de hand waarvan de bedrijventerreinen moeten worden opgezet.

Novem en Decisio voeren projecten met betrekking tot duurzame bedrijventerreinen. Tevens hebben ze een studie gedaan naar bedrijventerreinen in het kader van parkmanagement, waarin er meer wordt gekeken naar verkeer en vervoer.

Zie 'de Trompet' in Heemskerk, hier is gelet op de aspecten van verkeer en vervoer op grond van intensief ruimtegebruik.

'Bundeling goederenstromen op bedrijventerreinen' is tevens een studie van Novem.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

De gemeente Haarlemmermeer heeft hiervoor een 'Processchema ontwikkeling bestaande duurzame bedrijventerreinen Gemeente Haarlemmermeer' en een 'Processchema ontwikkeling nieuwe duurzame bedrijventerreinen Gemeente Haarlemmermeer' opgesteld. Dit processchema staat in bijlage VIII.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Duurzame inrichting van een bedrijventerrein is wettelijk verplicht door het Rijk. De uitgifte van duurzame bedrijventerreinen is echter wel regiogebonden. In het kader van de vestigingseisen wordt bij de subsidieaanvraag de verplichting gesteld om mobiliteitsmanagement te hanteren.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Het gaat om de intensivering van ruimtegebruik. Er moet zorg worden gedragen voor genoeg bedrijventerreinen op lange termijn. Deze beide dingen doet ROA in samenwerking met de provincie. De overige aspecten van duurzaamheid, zoals milieu, worden op locatieniveau uitgevoerd.

5. Wat is de rol van de organisatie bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen?

Milieudienst Amsterdam

Leden van de afdeling beleid van de Milieudienst zitten in allerlei stuur- en projectgroepen, zoals bijvoorbeeld die voor bedrijventerreinen, in verschillende stadia van het ontwikkelingsproces. Hier geeft ze adviezen die vooral gericht zijn op duurzaam bouwen (DuBo). Daarnaast beoordelen ze bestemmingsplannen en schrijven ze delen van het stedenbouwkundig plan van eisen (SPVE).

Mensen die zich bezighouden met het beleid, inspecteurs en projectontwikkelaars of bedrijven plegen overleg over de te nemen milieumaatregelen.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ze fungeert als projectleider van het Programma Duurzame Bedrijventerreinen, dat uitgevoerd wordt door Novem.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Ze geeft adviezen op projectbasis. Tevens fungeert ze als intermediair om te zorgen dat er dingen op het gebied van milieu op de rit worden gezet.

Ze helpt overheid en bedrijven, bijvoorbeeld om een milieuvergunning aan te vragen en ze voert onderzoeken uit.

Voor de gemeente doet ze uitvoerend werk om parkmanagement te realiseren. Ze zet de weg er naartoe op.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

De afdeling Economische Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam heeft de volgende rollen bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen:

- Meedenken;
- Financieren;
- Intervenieren, intermediair tussen gemeente/stadsdelen en bedrijven.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

AVV zorgt ervoor dat in een zo vroeg mogelijk stadia bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen 'verkeer en vervoer' onder de aandacht wordt gebracht of wordt meegenomen. Tevens draagt ze de zorg om de planontwikkelaar te laten nadenken over 'verkeer en vervoer', met name als het gaat om goederenvervoer. Er moet voor worden gezorgd dat de aansluiting goed is in verband met het vervoer van gevaarlijke stoffen over water en weg.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

De gemeente heeft de regie van het ontwikkelingsproces in handen. Ze is betrokken bij de locatiekeuze van de terreinen. Tevens is ze initiatiefnemer, maar de provincie heeft invloed op deze plannen.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Ze heeft als rol het opzetten van parkmanagement, maar gaat zich niet bezig houden met het beheer.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Ze houdt zich bezig met de organisatie van de samenwerking tussen gemeenten. Hierbij draagt ze zorg voor kennisuitwisseling tussen desbetreffende gemeenten.

6. Welke wensen en eisen worden vanuit uw organisatie er aan de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen gesteld?

Milieudienst Amsterdam

De wensen en eisen die de Milieudienst aan de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen stelt, komen voort uit de Wet Milieubeheer. Het doel van deze wet is de grootst mogelijke bescherming van het milieu. Hierbij wordt er voornamelijk gekeken naar energie, water, afval en vervoer.

Bijna alle bedrijven vallen onder de Wet Milieubeheer. Circa 20% van deze bedrijven zijn vergunningsplichtig. Dit betekent dat de bedrijven individueel beoordeeld worden naar aanleiding van een aangevraagde vergunning. De overige 80% van de bedrijven vallen onder de Algemene Maatregel van Bestuur (AMB). Dit betekent dat de bedrijven niet individueel worden beoordeeld, maar dat ze kunnen functioneren zonder een vergunning te moeten aanvragen.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Er moeten structuren opgezet worden waarbij er economische- en milieuwinst ontstaat.

Het Ministerie van EZ kan verduurzaming van de terreinen niet verplichten, omdat ze geen wettelijke basis heeft. Door middel van kennisoverdracht en stimuleringsprocessen (subsiëring) probeert ze dingen voor elkaar te krijgen bij bedrijven op het gebied van duurzaamheid.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Er moet een duidelijke meerwaarde zijn voor de bedrijven en de gemeente. Als je het goed doet worden de lasten en de lusten verdeeld.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Er worden geen wensen en eisen gesteld. Ze stimuleert voornamelijk de bedrijven met behulp van bijvoorbeeld de tipregeling.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Er moet voldoende capaciteit aanwezig zijn. De nadruk ligt op de veiligheid in verband met vervoer van gevaarlijke stoffen. Deze eis komt vanuit het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Een van de voorwaarde is effectief en veiliger goederenvervoer (m.b.v. mobiliteitstoets). Nieuwe terreinen moeten aansluiten op bestaande terreinen. Gezamenlijke faciliteiten, zoals truckservicecentre voor distributie- en transportbedrijven.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

De gemeente noemt de volgende wensen en eisen aan de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen:

- Per terrein een moet er een informatiepakket beschikbaar zijn met daarin vernoemt de duurzaamheidsaspecten op het terrein;
- Er moet duurzaam worden gebouwd;
- Reductie van energieverbruik (bepaald in %);
- Watervverbruik.

Door middel van een milieuscan, die wordt uitgevoerd door een externe partij, wordt bekeken waar winst voor ondernemer en milieu kan worden behaald.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

De volgende wensen en eisen worden genoemd:

- Meer kwaliteit;
- Betrokkenheid bedrijven;
- Commitment (wil/draagvlak).

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

De volgende wensen en eisen worden genoemd:

- Intensivering van het ruimtegebruik. Hierbij hanteert ze geen normen zoals de provincie doet (bijvoorbeeld 15% beter ruimtegebruik dan dat er nu is);
- Woon- en werkfuncties moeten dicht bij elkaar komen. Hierbij moet echter wel worden uitgekeken dat bedrijven eventueel nog kunnen groeien. Bijvoorbeeld als men huizen gaat bouwen net naast een geluidszone, kan het bedrijf niet uitbreiden omdat de grens van deze zone dan opschuift;
- Het terugdringen van mobiliteit, vooral bij kantorenlocaties. Op overige bedrijventerreinen werken minder mensen, dus zou men zich hier niet hoeven bezig te houden met het terugdringen van de mobiliteit.

7. Bij bestaande bedrijventerreinen zijn er vaak problemen op het gebied van kwaliteit en bereikbaarheid. Ziet u mogelijkheden om deze problemen, op bestaande terreinen, op te lossen?

Milieudienst Amsterdam

De Milieudienst levert een bijdrage aan het oplossen van deze problemen. Ze kan bedrijven niets verplichten, maar vraagt ze de grootst mogelijke inspanningen te doen (door middel van besparingsplannen en de daarbij behorende plannen van aanpak) om besparing van het milieu te realiseren.

In de ontwikkeling van nieuwe duurzame bedrijventerreinen, probeert ze de bedrijven al in een vroeg stadium aan te sturen om deze inspanningen te realiseren.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ministerie van Economische Zaken, Leidraad Duurzame Bedrijventerreinen. Richtlijnen voor de subsidieaanvraag. inzicht in het verduurzamingsproces van bedrijventerreinen, Novem 2002

Centraal Planbureau, Ministerie van Economische Zaken, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Veroudering van bedrijventerreinen. een structuur voor herstructurering, Bedrijfslocatiemonitor, 2000

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

- Subsidie- of tipgelden (dit is een subsidie vanuit het Ministerie van EZ), gericht op de herstructurering van bedrijventerreinen;
- Wegaanpassing, bijvoorbeeld een nieuwe brug of tunnel;
- Bewegwijzering op het terrein.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Herstructureren.

Als het gaat om kwaliteit moet er aan beheer en monitoring gedaan worden.

Als het gaat om bereikbaarheid, wordt er gekeken naar vervoermanagement, doorstroming van bepaalde routes.

Voor het verbeteren van de bereikbaarheid kan er worden gedacht aan:

- Elektronische verkeersinformatieborden langs snelwegen;
- Optimalisatie van de bewegwijzering van de terreinen;
- Aanleg nieuwe treinstations, zoals station Spaarnwoude bij de Waarderpolder in Haarlem en station Duivendrecht bij Amsterdam Zuidoost.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

De problemen kunnen worden opgelost door toeleveranciers en uitleveranciers zo veel mogelijk bij elkaar te plaatsen op een bedrijventerrein.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

De volgende mogelijkheden zijn er om de problemen op te lossen:

- Herstructurering;
- Bedrijven uitplaatsen;
- Goede samenwerking;
- Geld van de gemeente.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

De volgende mogelijkheden om de problemen op te lossen worden er genoemd:

- Opzetten van een bedrijvenvereniging. Deze houdt zich bezig met het infrastructurele gebeuren;
- Bewegwijzering + parkeer- en mobiliteitsonderzoek voor het verbeteren van de bereikbaarheid in het gebied.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Herstructurering. De kosten hiervoor liggen tussen de 2 mln. euro en de 1000 mln. euro voor alle bedrijventerreinen tezamen in de regio Amsterdam. Dit is gemeten aan de hand van een inventarisatie van de nog her te structureren bedrijventerreinen.

- 8. Welke maatregelen moeten er in uw ogen worden genomen om te voorkomen dat er problemen ontstaan op het gebied van bereikbaarheid en kwaliteit na ingebruikname van bedrijventerreinen?**

Milieudienst Amsterdam

Maatregelen op het gebied van energie, water, afval en vervoer.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Er moet, volgens het Ministerie van EZ, er voor worden gezorgd dat een nieuw bedrijventerrein duurzaam wordt ontwikkeld.

Daarna moet het beheer van het terrein niet worden vergeten. Er moet worden gezorgd voor borging. Dit betekent dat het gerealiseerde niveau van duurzaamheid moet worden bewaakt en dat nieuwe kansrijke initiatieven moeten worden gesignaleerd, geïnitieerd en geïmplementeerd. Parkmanagement kan hierbij een belangrijke rol spelen.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Bij de planologie goed plannen, ontwikkelen en ontwerpen.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Er moet gekeken worden naar knooppunten voor de verkeersstromen, waar deze zich bevinden. De bewegwijzering moet geoptimaliseerd worden. Waar nodig moeten er haltes of een station voor het openbaar vervoer komen. Er moet gezorgd worden voor een goede ontsluiting van het autoverkeer.

Vaak wordt er wel over gepraat om de problemen op te lossen, maar gebeurt dit niet effectief.

Het hangt af van het type bedrijventerrein, welke maatregelen er genomen kunnen worden. Bijvoorbeeld een logistiek terrein ligt vaak aan de snelweg, terwijl een klein bedrijventerrein vaak in het stedelijk weefsel ligt.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

De volgende maatregelen worden genoemd:

- Er moet voldoende capaciteit aanwezig zijn;
- Nieuwe terreinen moeten aansluiten op bestaande terreinen;
- Toeleveranciers en uitleveranciers zo veel mogelijk bij elkaar plaatsen;
- Bij de grondverkoop moeten de bedrijven meteen lid worden van een stichting op het gebied van parkmanagement.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

De volgende maatregelen worden er genoemd:

- Goede samenwerking;
- Geld van de gemeente.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

In het bestemmingsplan moet duidelijk worden aangegeven welke type bedrijven er op het terrein mogen vestigen. Op Teleport zijn dit de A-categorie bedrijven. Dit betekent dat de bedrijven voor meer dan 80% kantoorhoudend moeten zijn.

Parkmanagement verplichtstellen bij de grondverkoop. Het heeft echter niets met de verhuur van de panden te maken. Dit wordt gedaan door een makelaar of commerciële organisatie. De veiligheid in en het beheer van het gebied (onderdelen van parkmanagement) hebben wel betrekking op de huurders. Deze bedrijven zijn namelijk gehuisvest in het gebied.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

De volgende maatregelen noemt het ROA:

- Onderhoud op lange termijn. Veel aspecten van de bedrijven zijn niet te voorspellen (zoals verandering van de bedrijfsstructuur, groei van het aantal medewerkers en dus vervoersstromen) dus eens in de 20 jaar zou het bedrijventerrein moeten worden geherstructureerd;
- De grond moet in eigendom van de gemeente blijven, zodat er gemakkelijker een herstructureringsproces op gang kan worden gebracht. Als de grond van particulieren is, moeten deze worden overgehaald om mee te doen aan de herstructurering of worden uitgekocht.

Onderdeel 3: Parkmanagement

9. Houdt uw organisatie zich bezig met parkmanagement / heeft u interesse in parkmanagement?

Milieudienst Amsterdam

De Milieudienst houdt zich niet bezig met parkmanagement. Ze richt zich namelijk vooral op individuele bedrijven. Wel hebben verschillende afdelingen van de Gemeente Amsterdam rond de tafel gezeten om te praten over parkmanagement. Meer is er (nog) niet aan gedaan.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ja, ze verzorgt de beleidsvorming rondom parkmanagement.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Ja

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Ja

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Het is een van de aandachtspunten. AVV zet het niet op, maar het wordt wel gebruikt om verkeer- en vervoerzaken mee te nemen.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Ja

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Ja

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Ja, min of meer wel.

10. Wat verstaat uw organisatie onder parkmanagement?

Milieudienst Amsterdam

n.v.t.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ministerie van Economische Zaken, Parkmanagement, kwaliteit wint terrein

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Parkmanagement is dienstverlening voor bedrijven en gemeente gericht op het verbeteren van de kwaliteit en het vestigingsklimaat van het terrein. Hierbij moet er gekeken worden naar de wensen van de bedrijven.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Parkmanagement is geen vast gedefinieerd begrip.

Het gaat om de optimalisatie van vestigingsvoorwaarden voor bedrijven op de terreinen. Hierbij moet er worden gekeken naar zaken om de kwaliteit van het terrein toe te spitsen op de bedrijven die zich daar gaan vestigen. Collectiviteit is een belangrijk item hierbij.

De inhoud van parkmanagement hangt voornamelijk af van de bestemming van het terrein.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

n.v.t.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Parkmanagement is een samenwerkingsverband tussen bedrijven en gemeente, die zorgt voor het onderhoud van openbare ruimte.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Parkmanagement is een nieuwe vorm van beheer, waarbij door het parkmanagement een aantal zaken in samenwerking worden verzorgd. Zoals bijvoorbeeld bewaking en beveiliging, bedrijfsbewegwijzering, waste management, opruimen zwerfvuil, energie inkoop, kinderopvang, aanvullende parkeervoorzieningen en diverse office en utility facilities. Voor deze voorzieningen wordt een bijdrage geheven per vierkante meter bruto vloer oppervlak. Deze bijdrage is uitsluitend verschuldigd voor het 'verplichte' basispakket. Andere diensten worden verleend op basis van vrijwilligheid.

Het voeren van professioneel parkmanagement is van groot belang voor de kwaliteit en de uitstraling van het bedrijvenpark. Tevens zorgt parkmanagement voor continuïteit, bewaakt de kwaliteit en voert regie en controle uit.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Parkmanagement is het gezamenlijke beheer van de overheid en het bedrijfsleven van het terrein, zodat er een zo effectief en efficiënt mogelijk gebruik van de locatie plaatsvindt.

11. Wat voor motieven of doelstellingen heeft de organisatie om zich met parkmanagement bezig te houden? (Wat wil u ermee bereiken / wat verwacht u ervan?)

Milieudienst Amsterdam

n.v.t.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ministerie van Economische Zaken, Parkmanagement, kwaliteit wint terrein

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Er moet een duidelijke meerwaarde zijn voor de bedrijven en de gemeente.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

De motieven en doelstellingen van de afdeling Economische Ontwikkeling, om aan parkmanagement te doen, zijn:

- Kwaliteitsbeheer van bedrijventerreinen;
- Optimalisatie vestigingsvoorwaarden;
- Verbetering van de concurrentiepositie;
- Op peil houden van bedrijventerreinen. Er moet gezorgd worden dat het vestigingsklimaat goed blijft, er geen blijvende herstructurering nodig is. Op de lange termijn is dit alles kostenverlagend.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

n.v.t.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

De motieven en doelstellingen die de gemeente Haarlemmermeer heeft om zich bezig te houden met parkmanagement, zijn:

- Verminderen van de milieubelasting;
- Onderhoud/beheer openbare ruimte.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Het waarborgen van de kwaliteit van het terrein op lange termijn is het doel van parkmanagement. Een hogere kwaliteit van het gebied en het vastgoed wordt door parkmanagement gewaarborgd.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Kennisuitwisseling tussen gemeenten.

12. Op welke manier wordt parkmanagement ingevoerd bij bestaande en nieuwe bedrijventerreinen? (Waar?)

Milieudienst Amsterdam

Bestaande bedrijventerreinen:

n.v.t.

Nieuwe bedrijventerreinen:

n.v.t.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ministerie van Economische Zaken, Parkmanagement, kwaliteit wint terrein

Ministerie van Economische Zaken, Parkmanagement, kwaliteit wint terrein

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Bestaande bedrijventerreinen:

Er moet een vereniging voor bedrijven worden opgezet. De leider van deze vereniging moet goed gemotiveerd zijn, zodat hij/zij de bedrijven kan enthousiasmeren om parkmanagement op te zetten.

Nieuwe bedrijventerreinen:

De gemeente moet bij de gronduitgifte van het terrein de eis stellen om parkmanagement te hanteren op het terrein.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Bestaande bedrijventerreinen:

Je kan niets afdwingen bij de bedrijven. Ze moeten vrijwillig willen meedoen. De vraag is hierbij: 'Wie gaat het betalen?'

Afhankelijk van de verschillende bedrijven en hun wensen kan parkmanagement ingevoerd worden. De projectleider speelt hierbij een grote rol. Als deze enthousiast en gemotiveerd is, kan hij/zij de bedrijven gemakkelijker 'overhalen' om parkmanagement in te voeren.

Nieuwe bedrijventerreinen:

Voorafgaand moet er een stichting of vereniging opgezet worden. Zodat bedrijven hier lid van kunnen worden en op deze manier mee kunnen denken.

Vanuit de overheid kan er voorafgaand een bedrag (subsidie) voor parkmanagement worden opgesteld.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Bestaande bedrijventerreinen:

n.v.t.

Nieuwe bedrijventerreinen:

n.v.t.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Bestaande bedrijventerreinen:

Parkmanagement is een middel om de doelen te bereiken (terugdringen milieubelasting, onderhoud en beheer van de openbare ruimten). Er moet een vast bedrag per m2 grond worden betaald voor parkmanagement. Hoe hoger het bedrag, hoe meer invloed het bedrijf heeft op de organisatie van parkmanagement.

Het ideaal is om één parkmanager boven verschillende bedrijventerreinen te hebben.

Nieuwe bedrijventerreinen:

Parkmanagement moet bij de contractvorming worden meegenomen. Dit betekent dat de bedrijven lid worden van een vereniging bij de grondverkoop.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Bestaande bedrijventerreinen:

De noodzaak van parkmanagement moet blijken bij de bedrijven op het terrein. Als deze is gebleken, kan er worden overgegaan tot het opzetten van een stichting.

Nieuwe bedrijventerreinen:

Er moet een stichting worden opgezet waar eigenaren verplicht lid van moeten worden. Via erfpacht nemen ze dan deel voor minimaal 5 + 5 jaar. De eigenaren kunnen de kosten voor parkmanagement dan weer op hun beurt doorbelasten naar de huurders (erfpacht + kettingbeding). Dit zorgt voor continuïteit en is nodig om parkmanagement daadwerkelijk uit de grond te kunnen trekken.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Bestaande bedrijventerreinen:

Samenwerking tussen de industrievereniging en de gemeente. Er moet een inventarisatie worden gehouden van de problemen van de verschillende bedrijven op het terrein. Deze problemen moeten dan zo goed mogelijk worden opgelost.

Nieuwe bedrijventerreinen:

De overheid/gemeente is de initiatiefnemer. Zij moeten zo snel mogelijk voor een enthousiaste 'trekker' zorgen. Deze moet er dan voor zorgen dat de bedrijven de noodzaak ervan inzien.

13. Denkt u dat parkmanagement onderdeel moet zijn van duurzame bedrijventerreinen? Op grond waarvan denkt u dat?

Milieudienst Amsterdam

Parkmanagement moet wel onderdeel zijn van duurzame bedrijventerreinen. Het beleid op het gebied van parkmanagement zou dan organisatorisch vastgelegd moeten worden.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ja, want alles wat goed geregeld is, moet je goed zien te houden.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Niet perse, het is een manier om zaken voor elkaar te krijgen op het bedrijventerrein. Een andere manier om dit te realiseren zou ook goed zijn. Een parkmanager is als het ware een intermediair tussen de verschillende bedrijven op het terrein en de gemeente.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Het is niet noodzakelijk.

Wel is het een goed instrument om aan een aantal voorwaarden te kunnen voldoen. De parkmanager is tegelijkertijd het aanspreek punt voor bedrijven en voor de gemeente. Tenminste als de bedrijven aan parkmanagement doen.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Ja, het is een voorwaarde. Een duurzaam bedrijventerrein staat of valt met parkmanagement. Als het terrein niet wordt beheerd, zal het er een puinhoop worden. Vandaar dat het terrein moet worden beheerd.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Ja, parkmanagement is namelijk levensduurverlengend. Bedrijven hebben dan meer 'feeling' met het park, zoals bijvoorbeeld ze met de eigen achtertuin hebben.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Ja, maar het is afhankelijk van de grootte van het bedrijventerrein. Is het een klein bedrijventerrein, dan is parkmanagement niet echt zinvol.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

In principe wel, maar men moet er zich niet blind op staren. Lukt het niet, dan niet. Maar men moet wel een nadrukkelijke poging doen tot.

Echter de verschillende beleidsdoelstellingen werken elkaar tegen. Bijvoorbeeld die van Ruimtelijke Ordening wil bedrijven met dezelfde functie bij elkaar plaatsen, terwijl een andere doelstelling zegt dat bedrijven bij elkaar geplaatst moeten worden die gebruik kunnen maken van elkaars reststromen.

14. Hoe kan parkmanagement worden ingevoerd en in welke fase van het ontwikkelingsproces zou dit moeten gebeuren?

Milieudienst Amsterdam

n.v.t.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ministerie van Economische Zaken, Parkmanagement, kwaliteit wint terrein

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

De eis moet gesteld worden bij de gronduitgifte door de gemeente.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Via een stichting of vereniging die vooraf wordt opgezet. Bijvoorbeeld bij de verkoop van de grond moet men dan lid worden van deze vereniging of stichting.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

In de beginfase zal parkmanagement onder de aandacht moeten worden gebracht, net als 'verkeer en vervoer'. Bij de planontwikkeling moet men goed het beheer in het oog houden. Bij de gronduitgifte moet parkmanagement worden meegenomen in het koopcontract.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Parkmanagement moet verplicht worden gesteld bij de verkoop van de kavels. Het deelnemen van de bedrijven aan parkmanagement kan worden gerealiseerd door bij ze de grondverkoop verplicht lid te laten worden van een parkmanagementvereniging of –stichting.

Voor het parkmanagement wordt een vereniging of stichting opgericht waaraan zowel de bedrijven als de gemeente deelnemen. Gezamenlijk wordt bepaald hoer het parkmanagement wordt ingevuld. Er wordt een BV opgericht voor het dagelijks management van het beheer. Voor de uitvoering van de verschillende beheertaken worden gespecialiseerde aanbieders gecontracteerd.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

De bedrijvenvereniging heeft, i.s.m. grondbedrijf, parkmanagement opgezet. Dit is gebeurd in het kader van DuBo (duurzaam Bouwen). Om het parkmanagement op te richten is Parkmanagement Amsterdam Teleport opgericht. Zij gaat zich echter niet bezig houden met het beheer ervan.

Om parkmanagement op te kunnen zetten is er eerst een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn de wensen en eisen van de bedrijven geïnventariseerd. Als resultaat op deze inventarisatie is er een rapport opgesteld met daarin de facilitaire producten en diensten die de ondernemers aangeboden gaan worden.

De ondernemers willen graag op de hoogte blijven van de ontwikkelingen op het terrein met betrekking tot parkmanagement. Daarom is er een projectgroep opgericht.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Samenwerking tussen de industrievereniging en de gemeente. Er moet een inventarisatie worden gehouden van de problemen van de verschillende bedrijven op het terrein. Deze problemen moeten dan zo goed mogelijk worden opgelost.

De overheid/gemeente is de initiatiefnemer. Zij moeten zo snel mogelijk voor een enthousiaste 'trekker' zorgen. Deze moet er dan voor zorgen dat de bedrijven de noodzaak ervan inzien.

15. Moet parkmanagement verplicht worden gesteld en in welke fase van het ontwikkelingsproces zou dit moeten gebeuren?

Milieudienst Amsterdam

n.v.t.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Verplicht worden gesteld kan niet.

Als er genoeg draagvlak is en men ziet dat er winst is uit te halen, dus als men er voordelen inziet, komt het vanzelf van de grond. Zo niet dan wegen de voordelen niet op tegen de kosten.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Nee.

Bij bestaande terreinen betekent het verplichtstellen van parkmanagement dat bedrijven ervoor moeten gaan betalen. De vraag is of ze dit überhaupt gaan doen.

Bij nieuwe terreinen is parkmanager een goede manier om het beheer en onderhoud te regelen. Bedrijven kunnen dan meebeslissen over wat er gaat gebeuren.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Nee, vaak is de vergunning al gegeven en dan kan je er geen verplichtingen meer aan stellen.

Parkmanagement is voor elk terrein anders. Het is de vraag of alle bedrijven er wel gebruik van maken als het verplicht wordt.

Bij nieuwe terreinen kan je het stimuleren om moreel te verplichten. Het gezamenlijke belang gaat namelijk verder dan het individuele belang.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Het is niet bekend of het kan. Wel kan men bij de verkoop van de kavel lid worden van de vereniging voor gezamenlijk beheer. Echter neigt dit wel tot koppilverkoping en dit mag niet zomaar volgens de wet. Men moet voornamelijk de bedrijven overtuigen dat parkmanagement op het bedrijventerrein beter is.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Ja, via contracten. Dit is een juridische verplichting vanuit de gemeente.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

In verschillende regio's is het verplicht om een duurzame uitgifte van de grond te hanteren. Dit betekent dat het bedrijventerrein dat erop wordt ontwikkeld een duurzaam terrein moet worden. Om deze duurzaamheid te realiseren en in stand te houden is het verstandig om parkmanagement te hanteren. Dit kan dus bij de gronduitgifte worden verplicht.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Nee, men moet wel een nadrukkelijke poging doen tot het invoeren van parkmanagement. Lukt het niet, dan niet.

16. Wat voor motieven of doelstellingen heeft de organisatie om zich met parkmanagement bezig te houden?

Milieudienst Amsterdam

n.v.t.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ministerie van Economische Zaken, Parkmanagement, kwaliteit wint terrein

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Het tegengaan van schade aan het milieu.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

De volgende motieven of doelstelling heeft de afdeling Economische Ontwikkeling:

- Kwaliteitsbeheer van bedrijventerreinen;
- Optimalisatie vestigingsvoorwaarden;
- Verbetering van de concurrentiepositie;
- Op peil houden van bedrijventerreinen. Er moet gezorgd worden dat het vestigingsklimaat goed blijft, er geen blijvende herstructurering nodig is. Op de lange termijn is dit alles kostenverlagend.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

n.v.t.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

De motieven en doelstellingen die de gemeente Haarlemmermeer heeft om zich bezig te houden met parkmanagement, zijn:

- Verminderen van de milieubelasting;
- Onderhoud/beheer openbare ruimte.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Parkmanagement Amsterdam Teleport noemt de volgende motieven en doelstellingen:

- Een hogere kwaliteit van het terrein;
- Meer betrokkenheid van de bedrijven;
- Commitment (wil/draagvlak).

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

De volgende motieven en doelstellingen zijn genoemd:

- Intensivering van ruimte;
- Terugdringen van de mobiliteit, vooral bij kantorenlocaties;
- Verbeteren leefbaarheid;
- Verbeteren bereikbaarheid.

17. Welke voorwaarde kan de overheid scheppen om parkmanagement in te bedden?

Milieudienst Amsterdam

n.v.t.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ze kan alleen de processen stimuleren, want anderen moeten het opzetten en dus betalen.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Het onder de aandacht bij gemeenten en bedrijven brengen, maar ze kan geen echte voorwaarden scheppen.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

De overheid kan de volgende voorwaarden scheppen om parkmanagement in te bedden:

- Bedrijven financieel tegemoetkomen (vb. overbruggingskosten voor een nieuwe terrein);
- Bepaalde overheidstaken binnen parkmanagement brengen, zoals bijvoorbeeld afvalophalen. Hiermee kan je de overheidsdiensten aanpassen aan de wensen van de bedrijven, eventueel tegen betaling;
- Vooraf een 'programma' aanbieden met de verschillende mogelijkheden op het terrein voor parkmanagement.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

n.v.t.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

De gemeente draagt jaarlijks een onderhoudsbudget over voor de openbare ruimte. Daarbovenop betaalt ze de opstartkosten voor parkmanagement.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Bij de uitgifte van de terreinen moet het verplicht worden gesteld in alle regio's.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

n.v.t.

Onderdeel 4: Vervoermanagement

18. Houdt uw organisatie zich bezig met vervoermanagement / heeft u interesse in vervoermanagement?

Milieudienst Amsterdam

Ja

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Nee

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Nee

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Ja

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Ja

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Nee

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Ja

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Ja

19. Wat verstaat uw organisatie onder vervoermanagement?

Milieudienst Amsterdam

Vervoermanagement is de mobiliteitsbeïnvloeding van verkeer van personen en goederen van en naar de inrichting, waardoor de milieubelasting wordt teruggedrongen.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Vervoermanagement is gericht op het bij elkaar krijgen van mensen op een bepaalde plaats. Ieder mens is hetzelfde: als het gemakkelijk is dan doen we het, zo niet dan doen we het niet. De mens is gemakzuchtig. Het gaat er om op welke manier andere alternatieven van vervoer aantrekkelijk te maken zijn.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

n.v.t.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Onder vervoermanagement wordt verstaan: kwalitatief goed personenvervoer op het gebied van het woon-werkverkeer. De keuze van de (alternatieve) vervoersvorm is afhankelijk van de kosten. Tijdsbesparing is een vorm van kostenreductie.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

In ieder geval moet goederenvervoer erbij betrokken zijn, zie Nota Mobiliteitsmanagement. Vervoermanagement is het managen van verkeer- en vervoerstromen van en naar een bedrijventerrein. Er moet overzicht en inzicht zijn, in wat er voor stromen zijn (personen en goederen). Verkeersstromen moeten worden samengevoegd zodat het efficiënter wordt gemaakt.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

n.v.t.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Vervoermanagement wil zeggen het vervoer van en naar het terrein beheren om het energiecomponent te verlagen en optimaal gebruik te maken van de parkeermogelijkheden in het gebied. Tevens wordt hiermee de bereikbaarheid van het terrein vergroot.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Vervoermanagement is het woon-werkverkeer zo organiseren dat er een zo gering mogelijke mobiliteitsdruk is.

20. Wat voor motieven en doelstellingen heeft de organisatie om zich met vervoermanagement bezig te houden?

Milieudienst Amsterdam

Het terugdringen van de milieubelasting.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

n.v.t.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

n.v.t.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

De afdeling Economische ontwikkeling heeft de volgende motieven en doelstellingen:

- Milieu;
- Doorstroming (minder verkeersbeweging);
- Alternatief vervoer bieden.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

De volgende motieven en doelstellingen worden genoemd:

- Beter benutten van de ruimte;
- Verminderen van de milieubelasting;
- Veiliger, efficiënter en duurzamer goederenvervoer;
- Veiligheid (externe veiligheid en verkeersveiligheid);
- Verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

n.v.t.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Het vergroten van de bereikbaarheid van het terrein.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Ze noemt de volgende motieven en doelstellingen:

- Bereikbaarheid van de regio zo goed mogelijk maken;
- Het terugdringen van onnodig verkeer;
- Leefbaarheid van de regio zo goed mogelijk maken.

21. Wat zijn de knelpunten op het gebied van vervoermanagement bij de bestaande bedrijventerreinen?

Milieudienst Amsterdam

- Vervoermanagement valt niet onder de core business van bedrijven;
- Het beeld bij bedrijven is dat vervoermanagement veel geld kost;
- Men heeft geen inzicht in de vervoerskosten. Er is geen eigen kostenpost hiervoor, maar deze kosten vallen vaak onder bijvoorbeeld de personeelskosten;
- Men heeft geen besef van de hoge kosten van een parkeerplaats;
- Men is er bang voor, omdat het klinkt als 'autootje pesten'.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

n.v.t.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

n.v.t.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

De volgende knelpunten zijn te benoemen:

- Kosten;
- Spreiding van werktijden;
- Ligging van de bedrijventerreinen ten opzichte van bepaalde vervoersknooppunten en woonwijken;
- Mentaliteiten;
- Optimaliseren vervoerwijze (kostendrukkend);
- Wie voert het uit?

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Terughoudendheid van de individuele bedrijven. Er is namelijk wel controle als ze het zelf mogen doen en geen controle als het gezamenlijk wordt gedaan.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

n.v.t.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Bereikbaarheid. Op Teleport is er een geringe bewegwijzering aanwezig. Tevens is er op het terrein 'betaald parkeren' aanwezig. Daarnaast moet er worden gekeken of het mogelijk is om in de avond vervoer van en naar het station in te voeren. Op dit moment is dat niet aanwezig, wat de veiligheid voor de medewerkers die 's avonds werken, niet bevordert.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

De volgende knelpunten komen naar voren:

- Slechte ontsluiting;
- Sociale veiligheid;
- Beperkt aantal wegen;
- Slechte OV-voorzieningen;
- Slechte/weinig parkeervoorzieningen;
- Slechte ligging t.o.v. woonlocaties, zodat er veel woon-werkverkeer ontstaat;
- Achterstallig onderhoud van de infrastructuur door de gemeente. ("Op bedrijventerreinen wonen geen kiezers").

22. Welke eisen en wensen zijn er vanuit uw organisatie met betrekking tot vervoermanagement / wat is de toegevoegde waarde van vervoermanagement?

Milieudienst Amsterdam

De Milieudienst heeft de volgende eisen en wensen:

- Vervoermanagement kan geld opleveren;
- Vervoermanagement kan bedrijventerreinen (beter) bereikbaar maken;
- Als het door een ander wordt gedaan, wordt de zorg weggenomen bij bedrijven en werknemers;
- Inzicht in de vervoerkosten, wat tevens ook vaak inzicht geeft de gehele organisatie. Dit heeft te maken met het feit dat de organisatie doorgelicht moet worden om inzicht te krijgen in de vervoerkosten;
- Verbetering van het imago;
- Verbetering van het milieu.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

n.v.t.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

n.v.t.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

De afdeling Economische Ontwikkeling noemt de volgende eisen en wensen:

- Tevreden mensen en bedrijven;
- Sociale activering;
- Minder autoverkeer/files;
- Positieve vestigingsvoorwaarden voor nieuwe bedrijven;
- Veiligheid.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Veiliger, efficiënter en duurzamer goederenvervoer.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

n.v.t.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Het moet de bereikbaarheid van het bedrijventerrein vergroten.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Geen idee.

23. Denkt u dat vervoermanagement onderdeel moet zijn van duurzame bedrijventerreinen c.q. parkmanagement? Op grond waarvan denkt u dat?

Milieudienst Amsterdam

Ja, bij duurzaamheid van bedrijventerreinen gaat het om het milieu. Vervoermanagement is tevens een item om beschadiging aan het milieu terug te dringen. Daarom moet vervoermanagement onderdeel zijn van duurzame bedrijventerreinen.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Niet per definitie. Als men mogelijkheden ziet voor vervoermanagement en er is voldoende draagvlak, dan wel.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Het heeft wel met het milieu te maken, maar er moet vraag naar zijn, anders komt het niet van de grond. Bij parkmanagement gaat het om beheer, een parkmanager is een dienstverlener. Als er vraag naar vervoermanagement is kan hij het aanbieden. Deze vraag kan bijvoorbeeld naar voren komen door parkeerproblemen.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Ja, daar waar mogelijk en noodzakelijk is wel. Soms is het niet mogelijk, dus dan kan het ook geen onderdeel van duurzame terreinen zijn.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Vervoermanagement moet als onderdeel van parkmanagement worden aangeboden, want los aanpakken is moeilijk. Parkmanagement regelt namelijk al collectieve diensten, dus is het dan makkelijker om vervoermanagement mee te krijgen.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Het zou wel een onderdeel moeten zijn van parkmanagement. Dit is echter nog niet uitgewerkt/opgezet.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Vervoermanagement kan wel worden aangestuurd door parkmanagement als het noodzakelijk is (als het als probleem wordt ervaren). Dit is echter afhankelijk van de locatie/gemeente.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Het moet wel het streven zijn. De noodzaak/ het belang moet ervan blijken. De bedrijven moeten het willen.

24. Hoe kan vervoermanagement worden ingevoerd en in welke fase van het ontwikkelingsproces zou dit moeten gebeuren?

Milieudienst Amsterdam

Het zou al in de plannen verweven moeten worden die Dienst Ruimtelijke Ontwikkeling opstelt.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

n.v.t.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

n.v.t.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Door bedrijven te motiveren en stimuleren op bestaande terreinen.

Bij nieuwe terreinen moet het meegenomen worden in de planfase. Er moet worden gekeken of het mogelijk is om in te voeren. De ontwikkeling van het terrein kan er namelijk vanaf hangen.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Bij het maken van de plannen. Bij het masterplan moeten de contouren van parkmanagement en vervoermanagement al duidelijk zijn, zo niet dan wordt het vergeten.

Op meerdere terreinen 1 parkmanager. Het nadeel hierbij is dat de parkmanager minder betrokken is bij het bedrijventerrein.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

n.v.t.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Vervoermanagement kan als onderdeel van parkmanagement worden ingevoerd. Bij parkmanagement gaat het namelijk om het collectieve belang van de ondernemers op het terrein.

Als er geen parkmanagement op een terrein aanwezig is, kan vervoermanagement eventueel worden opgepakt door de aanwezige bedrijvenvereniging.

Dus collectiviteit is van groot belang bij het invoeren van vervoermanagement. Het moet echter wel als een probleem worden ervaren.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Als de noodzaak ervan blijkt, kan het worden opgezet.

25. Moet vervoermanagement verplicht worden gesteld en in welke fase van het ontwikkelingsproces zou dit moeten gebeuren?

Milieudienst Amsterdam

Of het verplicht moet worden gesteld, blijft een vraag. Er zou in ieder geval aandacht aan moeten worden besteed bij het opstellen van de (bestemmings)plannen. De Dienst Ruimtelijke Ontwikkeling kan het meenemen als een van de eisen voor de ontwikkeling van een gebied.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

n.v.t.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

n.v.t.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Nee, de overheid moet het wel actief promoten, zodat bedrijven de noodzaak ervan inzien.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

In de meeste gemeenten is een vervoerplan verplicht voor bedrijven. Maar de vraag is of het daadwerkelijk zode aan de dijk zet. Er is namelijk geen enkele sanctie om mensen te dwingen aan vervoermanagement te doen. Het is vooral belangrijk om de bedrijven telkens te overtuigen, stimuleren en motiveren als het gaat om vervoermanagement.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Nee, het is afhankelijk van de mensen die ermee te maken hebben. Er is echter wel een slaagkans, zoals het voordelig maken en ervoor te zorgen dat het werkt.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Vervoermanagement kan niet verplicht worden gesteld. Om het in te kunnen voeren moet de noodzaak ervan blijken. De bedrijven moeten het als probleem ervaren.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Verplichtstelling werkt contraproductief.

26. Behoort vervoermanagement bij het takenpakket van de parkmanager of staat het los hiervan en waarom?

Milieudienst Amsterdam

Het kan, maar het ligt aan de situatie waarin een bedrijventerrein zich bevindt. Bevindt het bedrijventerrein zich nog volop in de fase van de ontwikkeling, dat wel 20 jaar kan duren, zou de taak van vervoermanagement bijvoorbeeld bij de bouwregisseur kunnen liggen, of hiermee nauw samen kunnen hangen. De bouwregisseur houdt zich namelijk bezig met de bouwlogistiek, wat ook een vorm van vervoermanagement is. Bij de ontwikkeling van een bedrijventerrein is vaak nog geen sprake van een parkmanager. Als er eenmaal een parkmanager is aangesteld, zou het handig zijn om deze de taak van vervoermanagement op te leggen.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

n.v.t.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Een parkmanager is een beheerder en een dienstverlener. Als er vraag naar vervoermanagement is vanuit de bedrijven, kan hij het aanbieden. Deze vraag kan bijvoorbeeld naar voren komen door parkeerproblemen op het terrein.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Niet per definitie. De parkmanager moet er wel aandacht aan besteden. Vervoermanagement is echter wel een onderdeel van parkmanagement, maar er moet noodzaak voor zijn.

Tevens is het afhankelijk van de parkmanager en het niveau waarop het wordt aanstelt of vervoermanagement bij het takenpakket van de parkmanager behoort.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Ja, vervoermanagement moet als onderdeel van parkmanagement worden aangeboden, want los aanpakken is moeilijk. Parkmanagement regelt namelijk al collectieve diensten, dus is het dan makkelijker om vervoermanagement mee te krijgen.

Personen- en goederenvervoer zijn gescheiden werelden. Een parkmanagementorganisatie kan wel beiden doen. Personenvervoer gaat om gevoelswaarden. Goederenvervoer moet rationeler worden benaderd. Het enige minpunt hierbij is de relatie met de leverancier die veel diffuser is (stromen zijn veel langer).

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Ja, vervoermanagement kan worden ondergebracht in de parkmanagementorganisatie. Dit is een bestaande vereniging (structuur), waar vervoermanagement naadloos kan worden ingepast. Als het apart zou worden opgezet, zou dit veel duurder uitpakken.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Ja, als blijkt dat het noodzakelijk is. Parkmanagement heeft namelijk betrekking op het collectieve belang van de bedrijven op het terrein.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Aan de ene kant wel, als het onder parkmanagement valt, is het als één gezicht naar de bedrijven toe. Aan de andere kant ook weer niet, omdat het twee verschillende diensten zijn. Verschillende soorten contacten naar bedrijven toe werkt niet. Het is beter om via 1 persoon verschillende diensten aan te bieden.

27. Welke instrumenten heeft de parkmanager om vervoermanagement in te stellen (contractuele verplichtingen, handhavingmaatregelen)?

Milieudienst Amsterdam

Vervoermanagement moet bij de uitgifte van de grond al geregeld zijn. Als het gaat om een bestaand terrein, kunnen de bedrijven geen sancties opgelegd krijgen. Hier moet vooral de noodzaak van vervoermanagement blijken, wil het ingevoerd kunnen worden. Deze noodzaak kan bevorderd worden door bijvoorbeeld het handhaven van de bestaande regels voor het verkeer. Door bijvoorbeeld het parkeren in de woonwijken, naast het bedrijventerrein, te koppelen aan vergunningen, kan wildparkeren worden voorkomen.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

n.v.t.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Er moet vraag naar zijn vanuit de bedrijven op het terrein. De parkmanager kan het niet verplichten.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Het is afhankelijk van de stichtingsvorm.

- Overtuiging van de collectieve bedrijvigheid;
- Wenselijkheid/noodzaak aantonen;
- Aanbieden om te kijken of er behoefte naar is;
- Subsidie-instrumenten?

Vervoermanagement kan in ieder geval niet afgedwongen worden.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Overtuigen, motiveren en stimuleren. De parkmanager kan bedrijven niet dwingen om aan vervoermanagement te doen.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

n.v.t.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Vervoermanagement kan niet verplicht worden gesteld. Het enige dat de parkmanager kan doen is het onder de aandacht brengen bij de bedrijven.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

Parkmanager functioneert als intermediair van de vervoermaatregelen van de overheid naar de bedrijven toe. Hij organiseert de samenwerking. Hij heeft geen machtsmiddelen om vervoermanagement af te dwingen. Hij moet het belang van parkmanagement bij de bedrijven

duidelijk maken.

28. Welke voorwaarde kan de overheid scheppen om vervoermanagement in te bedden?

Milieudienst Amsterdam

De Wet Milieubeheer heeft een bouwbesluit opgesteld, waarin verschillende normen worden genoemd voor het inrichten van de grond die gericht zijn op het vervoer (bijvoorbeeld artikel 2:18, 20% van de grond moet bestaan uit fietsvoorzieningen voor werknemers).

Daarnaast kunnen stadsdelen vergunningen uitdelen bij het verschaffen van de bouwvergunning, zoals bijvoorbeeld de mogelijkheid tot een bepaald aantal parkeervergunningen.

Tevens kunnen ook de regels voor het parkeren op de openbare weg worden gehandhaafd om wildparkeren tegen te gaan.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

n.v.t.

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

n.v.t.

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

De afdeling Economische Ontwikkeling noemt de volgende voorwaarden die de overheid kan scheppen:

- Subsidies;
- Kostenverhoging voor bepaalde transporten, zoals bijvoorbeeld betaald parkeren;
- Voorlichting;
- Fiscale voordelen, bijvoorbeeld collectieve fietsen;
- Goed alternatief in transportvorm aanbieden;
- Stimuleren collectief transport.

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

De ontwikkeling van bedrijventerreinen gebeurt door de gemeente, die hierbij een sleutelfunctie heeft. Bedrijven die op zich op het park willen vestigen, moeten lid worden van de vereniging van eigenaren. Dit gebeurt bij de grondverkoop. Tevens moet er grond gereserveerd worden voor een parkmanager.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

n.v.t.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Overheden kunnen subsidies uitgeven voor onderzoek. Het is namelijk van belang om fysieke maatregelen serieus te nemen. Echter is dit plaatsafhankelijk. Overheden moeten openstaan voor creatieve ideeën. Nu is het erg star en gebonden aan wetten en regels. Overheden moeten meer meedenken.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

n.v.t.

Onderdeel 5: Tot slot

29. Heeft u naast de besproken items nog iets toe te voegen wat van belang is voor het onderzoek?

Milieudienst Amsterdam

Bij wie moet parkmanagement liggen? Bij de bedrijven of bij de overheid?

Parkmanagement is een soort Publiek-Private Samenwerking. Bedrijven en overheden moeten samenwerken als het gaat om parkmanagement.

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Nee

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Nee

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Nee

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Parkmanagement en vervoermanagement moeten technisch goed worden opgezet. De kern hiervan zit het hem in het gevoelsaspect. Het gaat hier namelijk om een soort gedragverandering, want de eigen auto voelt als 'thuis' en het openbaar vervoer is minder prettig. Dit kan gerealiseerd worden door marketingachtige acties.

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

Nee

Parkmanagement Amsterdam Teleport

Nee

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

De overheid heeft verschillende beleidsdoelen die elkaar tegen spreken, zoals functiemenging, segmetering, locatiebeleid (kantoren bij elkaar op een terrein en niet op industrieterreinen in verband met meer auto's). Intensivering van ruimte houdt een keer op. Op een gegeven moment kan er geen ruimtewinst meer geboekt worden, want vol is vol.

30. Welke personen of organisaties denkt u dat ik zeker nog bij het onderzoek moet betrekken?

Milieudienst Amsterdam

"VPL: Vervoerprestatie op locatie" bekijken. Eventueel op te vragen via www.novem.nl of www.crow.nl of www.ebit.novem.nl

Ministerie van Economische Zaken Regio Zuid

Ondernemingsverenigingen op bedrijventerreinen
Kees Metselaars uit Uden
Projectinnovatieteam Den Bosch 073-6806883
Novem: "Werken aan duurzame bedrijventerreinen"
Gemeente Heemskerk: bedrijventerrein 'de Trompet'
Parkstad Limburg: Heerlen e.o., dhr. v/d Vollebregt 045-5700139

Bedrijfs Milieudienst (BMD Advies) Noord-Holland en Utrecht

Connekt in Delft, houdt zich bezig met subsidiegelden voor het opzetten van mobiliteitsdiensten.
Vervoerbedrijven

Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Ontwikkeling

Projectleider Lutkemeer in Osdorp (Meerco Opdam)
Royal Haskoning: "duurzame bedrijventerreinen Noordzeekanaalgebied"
Isabella Wouters van Deloitte & Touche. Zij regelt het parkmanagement van Teleport (collectiveren bestaande bedrijven)
Dienst IVV
Govera

Adviesdienst Verkeer en Vervoer

BRO
Schiphol

Gemeente Haarlemmermeer, Dienst Ruimte, Wonen en Economie, Sector Economische Zaken

n.v.t.

Parkmanagement Amsterdam Teleport

n.v.t.

Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA)

n.v.t.

31. Bijzonderheden

n.v.t.

