

# Tevredenheidsonderzoek parkmanagement in Noord-Nederland



*Een onderzoek naar de tevredenheid van bedrijven over het parkmanagementbeleid zoals dat wordt toegepast op bedrijventerreinen in Noord-Nederland*

Rijksuniversiteit Groningen – Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen  
Afstudeerscriptie Vastgoedkunde

# Tevredenheidsonderzoek parkmanagement in Noord-Nederland

*Een onderzoek naar de tevredenheid van bedrijven over het parkmanagementbeleid zoals dat wordt toegepast op bedrijventerreinen in Noord-Nederland*

Rijksuniversiteit Groningen  
Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen

Masterthesis Economische Geografie

Auteur: Drs. Michel Eijgelaar

Begeleider: Dr. A.E. Brouwer  
Tweede oordeel:

Groningen, juni 2009

## Voorwoord

In het collegejaar 2007/2008 heb ik de cursus Planning, Ontwikkeling en Management van Werklocaties gevolgd aan de Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen in Groningen. Dit is een van de vakken die kon worden gekozen tijdens de masteropleiding Vastgoedkunde, de door mij gekozen afstudeerrichting van de bachelorstudie Sociale Geografie en Planologie. Gedurende deze cursus heb ik een interessant college gevolgd over parkmanagement. Hierna ontstond bij mij het idee om een masterthesis te schrijven binnen het vakgebied van parkmanagement. Nadat dit voorstel en de onderzoeksopzet goedgekeurd werden, kreeg ik een begeleider toegewezen en kon ik starten met het schrijven van dit onderzoek.

Deze masterthesis is het afsluitende onderdeel van de masteropleiding Vastgoedkunde. In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre ondernemers op bedrijventerreinen tevreden zijn met het parkmanagementbeleid zoals dat wordt gevoerd. De interesse voor parkmanagement droeg bij aan het formuleren van dit onderzoek. Deze scriptie zou echter niet tot stand kunnen zijn gekomen zonder de steun van een aantal personen. Op de eerste plaats wil ik mijn begeleider dr. A. E. Brouwer bedanken voor de begeleiding van het uitvoeren en schrijven van dit onderzoek. Tevens wil ik dr. H. Brouwer bedanken voor zijn bijdrage als tweede beoordelaar. Verder wil ik alle respondenten bedanken voor hun tijd en hun medewerking aan dit onderzoek. Zonder de medewerking van deze personen had deze thesis niet tot stand kunnen komen. Tenslotte wil ik mijn vriendin, vrienden, ouders en overige familie bedanken voor de interesse die ze hebben getoond en de steun en adviezen die ze mij hebben gegeven gedurende het onderzoek.

Michel Eijgelaar

Groningen, juni 2009

## Samenvatting

Parkmanagement is een bewakingsproces op bedrijventerreinen, waarbij sturing aan ontwikkeling en inrichting van het terrein wordt gegeven, teneinde de kwaliteit van het terrein te vergroten en kosten te besparen voor ondernemers. Met name in de afgelopen tien jaar heeft is dit verschijnsel sterk in opkomst gekomen op de Nederlandse terreinen. De parkmanager biedt onder andere in samenwerking met de gemeente een pakket aan met voorzieningen die ondernemers via een jaarlijkse bijdrage kunnen afnemen. Hierbij gaat het meestal om voorzieningen zoals beveiliging, bereikbaarheid, parkeergelegenheid, milieuhygiëne, energie en logistieke optimalisatie.

Middels een SWOT-analyse is het parkmanagementbeleid in Noord-Nederland doorgelicht. Het onderzoek toont aan dat parkmanagement vele voordelen voor ondernemers biedt; Het is met name de beveiliging en het afvalbeheerssysteem dat de ondernemers tot tevredenheid stemt. Daarbij zijn de ondernemers zeer tevreden met de kwaliteit van de bedrijventerreinen. Parkmanagement draagt bij aan een hogere kwaliteit van het terrein, doordat door de geleverde voorzieningen en het regelmatige onderhoud, het terrein een aantrekkelijkere uitstraling krijgt. Het voordeel wat hier voor de ondernemers nog bij komt is de kostenbesparing. Doordat parkmanagers de kosten kunnen drukken middels collectieve inkoop, kan het ook voor ondernemers goedkoper worden dan wanneer zij de voorzieningen individueel moeten regelen.

Geconcludeerd kan worden uit de afgenomen enquête dat de meerderheid van de ondernemers op bedrijventerreinen in Noord-Nederland overwegend tevreden is. De ondernemers die lid zijn van de parkmanagementorganisatie zijn zich bewust van de voordelen die parkmanagement met zich meebrengt. Een probleem waar de parkmanagers echter mee kampen op de terreinen is dat er ook bedrijven op het terrein aanwezig zijn die geen lid zijn of willen worden. Toch profiteren deze free-riders mee, omdat ondanks dat zij zich van betaling of lidmaatschap onthouden toch op een terrein gevestigd zitten dat meer en meer aantrekkelijk wordt.

Naast de free-riders zijn er ook wel degelijk betalende leden die aanmerkingen hebben op het parkmanagement. Het onderzoek laat zien dat er ontevredenheid is over een aantal voorzieningen. Hierbij springen voornamelijk het (vaak gebrekkige) onderhoud in het

oog en ook met betrekking tot restauratieve voorzieningen zijn ook relatief veel ontevreden ondernemers.

Een andere conclusie die uit dit onderzoek kan worden getrokken is dat, ondanks dat parkmanagement steeds belangrijker wordt en op steeds meer bedrijventerreinen zijn intrede doet, parkmanagement nog niet dusdanig belangrijk is dat het tot een belangrijke vestigingsfactor is geworden. Als parkmanagers ondernemers met harde feiten kunnen overtuigen van de positieve gevolgen die parkmanagement voor hen zal hebben, zal dit een steeds belangrijkere factor gaan worden bij locatievraagstukken van ondernemers.

Uit het onderzoek blijkt dat de communicatie tussen parkmanager en ondernemer onduidelijk is. Er is geen eenduidige structuur waardoor ondernemers niet weten waar ze aan toe zijn. Door meer structuur aan te brengen in de onderlinge communicatie en informatieverstrekking zal de kans op onnodige communicatieproblemen en misverstanden worden verminderd. Daar komt bij dat helderheid en structuur er voor zal zorgen dat de ondernemers meer vertrouwen in de parkmanager zullen hebben.

Het onderzoek toont aan dat het voor parkmanagers van groot belang is te peilen wat er leeft onder de ondernemers en welke problemen er spelen of welke zaken tot (on)tevredenheid stemmen. Deze zogenaamde 'bottom-up' benadering kan gezien worden als een belangrijke manier van evalueren voor de parkmanager. Een belangrijk speerpunt van parkmanagement is om het bedrijventerrein aantrekkelijk te maken voor potentiële nieuwe vestigers en om het aantrekkelijk te houden voor de reeds gevestigde orde. Hierom is het van belang dat de parkmanager op de hoogte is hoe de ondernemers tevreden gehouden kunnen worden of hoe ze de tevredenheid kunnen vergroten.

De tevredenheid ten aanzien van de parkmanagementvoorzieningen overheerst op de bedrijventerreinen in Noord-Nederland. Het onderzoek heeft echter ook aangetoond dat er nog een aantal zaken zijn waar de parkmanager zich zal moeten verbeteren. Evaluatie is hierbij het sleutelwoord; door goed te peilen wat de stand van zaken op een bedrijventerrein is kan de tevredenheid worden vergroot en kan het bedrijventerrein aantrekkelijk worden voor andere bedrijven.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1: Inleiding	9
§ 1.1 Aanleiding van het onderzoek	9
§ 1.2 Probleemstelling	9
§ 1.3 Operationalisering van de probleemstelling; vraagstelling en doelstelling	10
§ 1.4 Opzet onderzoeksuitvoering	11
§ 1.5 Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2: Theorie	12
§ 2.1 Inleiding	12
§ 2.2 Achtergrond	12
§ 2.3 Het wat en waarom van parkmanagement	13
§ 2.4 De actoren rondom parkmanagement en hun belangen	15
§ 2.5 De implementatie van parkmanagement	20
§ 2.6 Parkmanagement in de internationale literatuur	23
§ 2.7 Slot	24
Hoofdstuk 3: De enquête	25

§ 3.1 Inleiding	25
§ 3.2 Bedrijventerrein Corpus den Hoorn	26
§ 3.3 Bedrijventerrein Zernike Science Park	27
§ 3.4 Bedrijventerrein Hoendiep	27
§ 3.5 Slot	28

#### Hoofdstuk 4: De resultaten op de verschillende bedrijventerreinen

29

§ 4.1 Inleiding	30
§ 4.2 Corpus den Hoorn	30
§ 4.3 Zernike Science Park	34
§ 4.4 Hoendiep	39
§ 4.5 Slot	43

#### Hoofdstuk 5: De SWOT-analyse

45

§ 5.1 Inleiding	45
§ 5.2 SWOT-analyse van de onderzochte bedrijventerreinen	46
§ 5.2.1 Inleiding	46
§ 5.2.2 Sterke punten van parkmanagement	47
§ 5.2.3 Zwakke punten van parkmanagement	48
§ 5.2.4 Kansen voor parkmanagers	50
§ 5.2.5 Bedreigingen voor parkmanagers	51
§ 5.3 Resumeren	52

#### Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen

54

Literatuurlijst

59

Bijlagen

62



## Figuur- en tabellenlijst

Figuur 2.1: Overzicht van de belangrijkste actoren en hun (im)materiële belangen	17
Figuur 2.2: Effecten van Parkmanagement op de verschillende actoren	18
Figuur 2.3: Voorbeelden van juridische vormen van parkmanagement	19
Figuur 2.4: De parkmanagementladder	21
Figuur 2.5: Implementatie van parkmanagement op bedrijventerrein 'De Krogten'	22
Figuur 3.1: Foto Corpus den Hoorn	26
Figuur 3.2: Foto Zernike Science Park	27
Figuur 3.3: Foto Hoendiep	28
Tabel 4.1: mate van (on)tevredenheid over de geleverde parkmanagementvoorzieningen op het bedrijventerrein van Corpus den Hoorn	33
Tabel 4.2: mate van (on)tevredenheid over de geleverde parkmanagementvoorzieningen op het Zernike Science Park	38
Tabel 4.3: mate van (on)tevredenheid over de geleverde parkmanagementvoorzieningen op bedrijventerrein Hoendiep	42
Figuur 5.1: Schematische weergave SWOT-analyse	46
Figuur 5.2: SWOT-analyse van parkmanagementbeleid op bedrijventerreinen	53

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## *§ 1.1 Aanleiding van het onderzoek*

Parkmanagement is een concept dat in het afgelopen decennium op steeds meer bedrijventerreinen zijn intrede heeft gedaan. Het wordt onder andere gezien als een instrument om de kwaliteit van een terrein te behouden en te versterken. Er is reeds veel geschreven in de wetenschappelijke literatuur over hoe parkmanagement het beste toegepast kan worden op bedrijventerreinen (o.a. Pellenbarg, 2004, SenterNovem, 2005 en Van Dinteren, 2007).

Echter, een belangrijk onderdeel van de implementatie van een concept, zoals parkmanagement, is de monitoring van het hele proces. Monitoring brengt in kaart of de beoogde effecten wel of niet worden gerealiseerd, en welke zaken wel of niet goed verlopen zijn. Aangezien er nagenoeg geen onderzoek is gedaan naar de mate van tevredenheid van bedrijven over de kwaliteit van parkmanagement zoals dat is toegepast op het desbetreffende bedrijventerrein, zal middels dit verkennende onderzoek worden getracht de positieve en negatieve effecten van parkmanagement in kaart te brengen.

## *§ 1.2 Probleemstelling*

Parkmanagement is een concept dat steeds vaker toegepast wordt op bedrijventerreinen in Nederland. Het positief effect van parkmanagement is dat het bijdraagt aan de veiligheid op de veelal onbeveiligde terreinen. Belangrijker voor de terreinen nog is dat het concept de algehele verpaupering tegengaat. Slechte kwaliteit van bedrijventerreinen en leegstand van bedrijfspanden dragen niet bij aan een uitnodigende sfeer en zorgen ervoor dat bedrijventerreinen gebieden worden waar de grond nog maar van weinig waarde is. Het is de bedoeling dat, door parkmanagers de verantwoordelijkheid te geven om de kwaliteit van bedrijventerreinen in stand te houden of te verbeteren, tijd en kosten door de aanwezige bedrijven kunnen worden bespaard, terwijl de voorzieningen op het terrein beter worden. Door goede voorzieningen en hiermee samenhangend een hogere kwaliteit

van de bedrijventerreinen wordt een aantrekkelijker vestigingsklimaat gecreëerd voor nieuwe bedrijven.

Het is echter de vraag in hoeverre bedrijven tevreden zijn met het parkmanagement zoals dat op bedrijventerreinen wordt toegepast. Wellicht zijn er bepaalde voorzieningen waar een bedrijf niet tevreden mee is of waar mogelijkheden tot verbetering liggen. Wordt dit door de parkmanagers zelf ook getoetst via monitoring of gaan zij in deze hun eigen weg?

Een ander punt van aandacht is dat een bedrijf wettelijk niet verplicht is mee te doen aan parkmanagement. Het is interessant om in kaart te kunnen brengen of alle bedrijven op het bedrijventerrein meedoen aan de voorzieningen die de parkmanagers leveren, of dat er bedrijven tussen zitten die zich hier van onthouden. Verwacht wordt dat dit mede te maken heeft met de kosten van het lidmaatschap voor ondernemers. Het onderzoek zal moeten uitwijzen of het feit dat niet iedereen meedoet al dan niet onwerkbaar situaties oplevert. Profiteren deze zogenaamde free-riders mee van de voorzieningen of worden ze uitgesloten van de geleverde faciliteiten?

Bovenstaande heeft geleid tot de formulering van de volgende doelstelling:

*Inzicht geven in de mate van tevredenheid van bedrijven ten aanzien van de wijze waarop parkmanagement wordt toegepast op het betreffende bedrijventerrein.*

### *§ 1.3 Operationalisering van de probleemstelling; vraagstelling en uitvoering*

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

**‘In hoeverre zijn bedrijven tevreden over het parkmanagement op het eigen bedrijventerrein en wat zijn de sterktes en zwaktes van het parkmanagement?’**

Naar aanleiding hiervan zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is parkmanagement en wat is het belang ervan?
2. Welke actoren hebben te maken met parkmanagement en op welke manier spelen zij een rol hierin?
3. Wat zijn de sterke en de zwakke punten van het parkmanagementbeleid?

4. Wat zijn de kansen en de bedreigingen die parkmanagement met zich meebrengt? In de komende hoofdstukken zal worden getracht deze deelvragen te beantwoorden. Het beantwoorden van de deelvragen zal uiteindelijk moeten leiden tot de doelstelling, de beantwoording van de hoofdvraag.

#### *§ 1.4 Opzet onderzoeksuitvoering*

Om het onderzoek zo goed mogelijk uit te kunnen voeren, zal er eerst een literatuurstudie worden uitgevoerd om meer kennis van het vakgebied te vergaren. Daarna zal een enquête worden afgenomen bij verschillende bedrijven, en op basis daarvan zullen resultaten kunnen worden waargenomen. Vervolgens worden de resultaten geanalyseerd en zal blijken welke eventuele conclusies en aanbevelingen er gedaan kunnen worden. Er wordt verwacht dat het eindoordeel nieuwe aanknopingspunten oplevert voor verder vervolgonderzoek.

#### *§ 1.5 Leeswijzer*

In dit hoofdstuk is de aanleiding van het exploratieve onderzoek uitgelegd. Vervolgens zijn achtereenvolgens de probleemstelling, doelstelling en vraagstelling beschreven. In hoofdstuk 2 zal een relevant theoretisch kader beschreven worden met betrekking tot het onderwerp van dit onderzoek. Daarna zal in hoofdstuk 3 een korte beschrijving worden gegeven van de bedrijventerreinen die zijn onderzocht. In hoofdstuk 4 zullen dan vervolgens de resultaten worden weergegeven die uit de enquête naar voren zijn gekomen. Deze resultaten zullen door middel van een SWOT-analyse worden doorgelicht in hoofdstuk 5. Op basis van de resultaten en de analyses zullen tot slot conclusies worden getrokken en eventuele aanbevelingen worden gedaan; deze zijn te lezen in hoofdstuk 6.

# Hoofdstuk 2: Theorie

## § 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste achtergronden met betrekking tot het onderwerp worden weergegeven. Verder zullen de voor dit onderzoek belangrijkste definities worden gegeven en zal de meest relevante (internationale) literatuur besproken worden om het onderwerp inzichtelijk te maken. Dit hoofdstuk dient om een uitgebreid beeld te geven van het wat en waarom van parkmanagement en er zullen meerdere invalshoeken worden belicht om dit zo goed mogelijk te bewerkstelligen.

## § 2.2 Achtergrond

Keuzes van ondernemers om zich in een bepaald pand te vestigen op een bedrijventerrein komen voort uit verschillende push- en pull-factoren. Er is veel literatuur verschenen over deze vestigingsplaatstheorieën, waarvan de belangrijkste allereerst kort behandeld zullen worden.

De *klassieke locatietheorie* gaat uit van minimalisering van de kosten om de beste vestigingsplaats te bepalen. Dit heeft met een aantal oorzaken te maken; volgens Von Thünen zijn transportkosten tot de afzetmarkt de locatiefactor. Weber heeft daar arbeidskosten en agglomeratievoordelen aan toegevoegd als belangrijke locatiefactoren. Ook het type grondstof dat een bedrijf nodig heeft, heeft volgens Weber invloed op de locatiekeuze. Er wordt uitgegaan van een ondernemer die alle alternatieven kan afwegen, over volledige informatie beschikt en de keuze voor de vestigingsplaats maakt op volledig rationele wijze (Lambooy et al., 1997).

De later gevormde *neoklassieke theorie* voegt enkele elementen toe aan de klassieke locatietheorie. Zo wordt er bij de neoklassieke theorie gekeken naar de aard van de markt. Christaller laat bijvoorbeeld zien hoe er hiërarchie binnen markten ontstaat. Uitgaand van het hiërarchisch principe binnen markten, vestigen ondernemers zich op verschillende

afstanden van elkaar, zodat ze allen voldoende draagvlak hebben. Hotelling daarentegen stelt dat het voor concurrerende ondernemers voordelig kan zijn om dichtbij elkaar gevestigd te zijn vanwege het feit dat er agglomeratievoordelen ontstaan. Het nemen van deze besluiten gebeurt niet altijd op rationele wijze. Bepaald gedrag en sommige beslissingen zijn dan volgens de neoklassieke theorie ook het tegenovergestelde van rationeel (Lambooy et al., 1997).

Binnen de *behaviourale benadering* zijn incomplete kennis en percepties van gebieden belangrijke factoren met betrekking tot vestigingsplaatskeuze. Er wordt onderscheid gemaakt tussen push- en pullmotieven. Essentieel is de beperkte rationaliteit, ofwel de '*bounded rationality*' van mensen; de mens kan onmogelijk 100% rationeel beslissen. In plaats van optimizing behaviour is er dan sprake van satisficing behaviour. De voornaamste locatiefactor die uit deze benadering voortkomt is dan ook het imago van een locatie of de beeldvorming bij deze plek. De homo economicus wordt in behaviourale benadering vervangen door een homo psychologicus (Pellenbarg, 1985).

De laatste belangrijke vestigingsplaatstheorie die tegen het licht wordt gehouden is de *institutionele benadering*. De institutionele benadering probeert de opkomst van multinationals te verklaren aan de hand van het institutionele milieu waarin deze bedrijven opereerden. Locatiekeuzes worden in de institutionele benadering beschouwd als een uiting van de investeringsstrategie van bedrijven (Pen, 2002). De multinationals worden gezien als bedrijven die zoveel invloed hebben dat de vestigingsplaatsfactoren geen gegeven zijn; zij kunnen de condities zelf scheppen.

De verwachting is dat in dit onderzoek met name de behaviourale benadering terug zal zijn te zien. Verwacht wordt dat ondernemers een positieve beeldvorming zullen hebben bij bedrijventerreinen waar parkmanagement wordt toegepast. Door dit goede imago zullen ondernemers eerder geneigd zijn om zich op een dergelijk bedrijventerrein, waar parkmanagement dus wordt toegepast, te vestigen.

### *§ 2.3 Het wat en waarom van parkmanagement*

Uit de hierboven beschreven theorieën blijkt wel dat inzichten in en visies op locatiefactoren steeds weer veranderen. Ook in de laatste decennia hebben zich veranderingen voor gedaan. Gaandeweg de jaren '90 van de vorige eeuw werd de focus op de ontwikkeling van bedrijfslocaties steeds belangrijker. Het belang om duurzame bedrijventerreinen te ontwikkelen en om de beschikbare ruimte zorgvuldiger te gebruiken, zijn gewichtige issues geworden in de hedendaagse discussies (Pellenbarg, 2004),(Van Dinteren & Bos, 2007). Leegstand en verpaupering hebben op veel bedrijventerreinen toegeslagen, met alle gevolgen van dien voor de kwaliteit van de terreinen. Deze strategie van duurzame bedrijventerreinen ontwikkelen te implementeren, wordt gezien als een van de belangrijkste instrumenten om de verpaupering tegen te gaan (Pellenbarg, 2004).

De definities van parkmanagement lopen zeer uiteen. De omschrijving die in de Nota Parkmanagement (2002: pag. 3) is opgenomen, luidt als volgt: het sturen van de inrichting van een terrein, het 'managen' van voorzieningen en het beheren van openbare en private ruimten. De definitie waar het Ministerie van Economische Zaken (2002: pag. 6) van uitgaat is 'het sturen van de inrichting van een terrein, het 'managen' van voorzieningen en het beheren van openbare en private ruimten. Marktpartijen en overheid hebben hierbij een gedeelde verantwoordelijkheid. Samen zorgen zij voor een optimale kwaliteit van werklocaties, nu en op (zeer) lange termijn.' In dit onderzoek wordt de volgende definitie van parkmanagement gehanteerd: 'coördinatie van en sturing aan de ontwikkeling en inrichting van het terrein tot en met het beheer en de gezamenlijke benutting van faciliteiten door de op het terrein gevestigde bedrijven, waarbij de doelen zijn kosten besparen, een toename van het kwaliteitsniveau en de borging van verduurzaming' (SenterNovem, 2003).

Parkmanagement kan dus gezien worden als een proces dat betrekking heeft op de inrichting en het beheer van zowel de bebouwde als de onbebouwde ruimte. Daarnaast gaat parkmanagement ook over de ontwikkeling van individuele en collectieve voorzieningen en diensten op bedrijfslocaties (Pellenbarg, 2004).

Parkmanagement krijgt zijn concrete toepassing in een organisatie die instaat voor de verduurzamingprocessen op het niveau van een bedrijventerrein (WES, 2004). De uitvoering van parkmanagement in Nederland weerspiegelt zich vaak in een vereniging van eigenaren, een vennootschap, een stichting of een publiek-private samenwerkingsvorm. Parkmanagement concentreert zich veelal op volgende aspecten:

- de beeldkwaliteit (verschijningsvorm van infrastructuur of gebouwen);
- het onderhoud van wegen, gebouwen, groen en andere beheerstaken;
- veiligheid. (WES, 2004)

Middels parkmanagement wordt door de aanwezige bedrijven een pakket met diensten afgenomen, waarvoor zij zelf de kosten dragen maar niet de inspanningen hoeven te leveren. Dit levert het desbetreffende bedrijf dan ook een tijdsbesparing op. Echter, als ondernemers zelf de voorzieningen zouden moeten regelen, zouden zij niet dezelfde prijs-kwaliteitverhouding bereiken als wanneer hetzelfde pakket via parkmanagement wordt aangeleverd. Bedrijven kunnen via de parkmanagementorganisatie gemiddeld 10 tot 15% kosten besparen, maar voor kleine ondernemingen kan dit zelfs oplopen tot 25% (Ministerie EZ, 2002).

#### *§ 2.4 De actoren rondom parkmanagement en hun belangen*

Er zijn een aantal actoren die een rol van betekenis spelen als het gaat om parkmanagement. Deze partijen hebben allemaal verschillende belangen, maar zullen zich samen moeten organiseren om het beheer en onderhoud van de openbare ruimte op bedrijventerreinen te regelen. In deze paragraaf zal een overzicht worden gegeven van de belangrijke actoren en hun belangen.

In de Nota Parkmanagement (2002) worden gemeenten, ontwikkelaars, ondernemers en beleggers als de belangrijkste actoren beschouwd.

De gemeente is veelal de partij die een terrein ontwikkelt. Een succesvolle ontwikkeling versterkt de financiële positie van de gemeente. Als de kavels zijn uitgegeven, is de gemeente geen directe marktpartij meer. Er zijn dan nog wel degelijk belangen voor de



gemeente, zoals werkgelegenheid, de lokale economie en het milieubeleid. Daarnaast is het voor de gemeente van belang om kosten voor herstructurering te voorkomen (Nota Parkmanagement, 2002).

Ontwikkelaars spelen ook een belangrijke rol bij het opzetten van parkmanagement. Zij kunnen risicodragend deelnemen in de grondexploitatie. In Nederland is er toenemende belangstelling voor een tussenvorm, waarbij de gemeente en private partijen gezamenlijk afspraken maken over de ontwikkeling van het terrein, de openbare ruimten en de gebouwen (Ministerie EZ, 2002).

Voor bedrijven zijn vooral zaken als beveiliging, bereikbaarheid, parkeren, milieuhygiëne, energie en logistieke optimalisatie van belang (Nota Parkmanagement, 2002). Toch voldoen veel bestaande bedrijventerreinen nauwelijks aan deze basisbehoeften. Daarnaast hechten, zoals hierboven reeds vermeld, ondernemers de laatste jaren ook steeds meer waarde aan aspecten als het uiterlijk van het terrein, de efficiëntie van het ruimtegebruik, en de economische bruikbaarheid van de kavels (Pen, 2002).

Beleggers tot slot hebben economisch belang bij een optimale bedrijfsomgeving en een blijvende economische bruikbaarheid van gebouwen. Zij zijn met name geïnteresseerd in de huurmarkt voor kantoorlocaties. Om de waarde en rentabiliteit van het vastgoed op peil te houden, is goed beheer van gebouwen en locaties in de meest brede zin van groot belang (Nota Parkmanagement, 2002).

De actoren en hun belangen zijn overzichtelijk weergegeven in de onderstaande figuur.

Figuur 2.1: Overzicht van de belangrijkste actoren en hun (im)materiële belangen

Actor	Immaterieel belang	Materieel belang
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Optimaal gebruik van de ruimte</li> <li>-optimaal beheer van de openbare ruimte</li> <li>-Versterken van de economische structuur</li> <li>-Aantrekken en behouden van werkgelegenheid</li> <li>-Terugdringen van milieubelasting</li> <li>-Betere relatie met bedrijven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Waardestijging leidt tot meer onroerende-zaakbelasting</li> <li>-Voorkomen van hoge kosten voor herstructurering</li> </ul>
Ontwikkelaars	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Directe invloed op de kwaliteit van de omgeving</li> <li>-Kwaliteit is op termijn gegarandeerd</li> <li>-Beter imago</li> <li>-Betere relatie met de gemeente</li> <li>-Meer binding met afnemers van grond en gebouwen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grondwaardestijging door hoge toegevoegde waarde</li> </ul>
Ondernemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Directe invloed op de kwaliteit van de omgeving</li> <li>-Kwaliteit is op termijn gegarandeerd</li> <li>-Beter imago</li> <li>-Betere relatie met de gemeente</li> <li>-Betere werkomstandigheden en personeelsvoorzieningen</li> <li>-Netwerkvorming en goede samenwerking met collega's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Waarde van onroerend goed blijft op peil</li> <li>-Kostenbesparing door verbetering van bedrijfsprocessen (energie, milieu, logistiek, enz)</li> <li>-Voorkomen van (hoge) kosten voor verhuizing</li> <li>-Kostenvoordelen door samenwerking bij uitbesteden randactiviteiten</li> </ul>
Beleggers	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Imago, kwaliteit en duurzaamheid als verkoopargument</li> <li>-Directe invloed op de kwaliteit van de bedrijfsomgeving</li> <li>-Duurzaam beheer waardoor kwaliteit op termijn gegarandeerd is</li> <li>-Betere relatie met de gemeente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hoge toegevoegde waarde</li> <li>-Waarde van onroerend goed blijft op peil</li> <li>-Langdurig rendabele beleggingsobjecten doordat huurniveau op peil blijft</li> </ul>

Er blijkt veel consensus te zijn in de beschikbare literatuur over de beoogde effecten van parkmanagement. De Kamer van Koophandel (2003) spreekt uit dat goed opgezet parkmanagement er onder meer voor zorgt dat:

- Het voor bedrijven aantrekkelijk is om gevestigd of werkzaam te zijn op dat bedrijventerrein,
- Er voor de eigenaren een positieve invloed uitgaat op (het behoud van) de waarde van hun onroerend goed,
- Het vestigingsklimaat zich positief ontwikkelt, wat goed is voor de lokale economie en werkgelegenheid,
- Er verbeteringen zullen optreden ten aanzien van het milieu,
- Het ruimtegebruik op de bedrijventerreinen wordt geoptimaliseerd,
- De gevestigde bedrijven financiële voordelen kunnen behalen door de gezamenlijke uitvoering van taken en de schaalvoordelen door collectieve inkoop (KvK, 2003).

Nog uitgebreider is het onderstaande overzicht van Pellenbarg (2002), gebaseerd op een eerdere versie van Ecorys (2002).

*Figuur 2.2: Effecten van Parkmanagement op de verschillende actoren*

<p><b>OVERHEID</b>  <i>Lagere kosten onderhoud bedrijfslocaties</i>  <i>Positieve imago-effecten</i>  <i>Betere concurrentiepositie</i>  <i>Toename werkgelegenheid</i>  <i>Afname van milieu-effecten</i>  <i>Hogere inkomsten onroerende zaakbelasting</i>  <i>Nieuw strategisch instrument milieubeleid</i></p>	<p><b>BEDRIJVEN</b>  <i>Meer focus op kern-activiteiten mogelijk</i>  <i>Positief effect op arbeidsklimaat</i>  <i>Veilige en prettige werkomgeving</i>  <i>Tevreden werknemers</i>  <i>Betere concurrentiepositie</i>  <i>Beter imago</i>  <i>Kostenvoordelen door collectieve inkoop</i></p>
<p><b>BELEGGERS/ONTWIKKELAARS</b>  <b>Waarde van vastgoed wordt hoger</b>  <i>Vastgoed behoudt zijn waarde langer</i>  <i>Nieuwe winstgevendende zelfstandige activiteit</i>  <i>Imagoverbetering</i></p>	<p><b>MAATSCHAPPIJ EN MILIEU</b>  <i>Positieve milieu-effecten</i>  <i>Zorgvuldig (economisch) landgebruik</i>  <i>Gezamenlijk gebruik van voorzieningen</i>  <i>Toename ruimtelijke kwaliteit</i></p>

Bron: Ecorys (2002) en Pellenbarg, (2004)

Figuur 2.2 laat zien dat alle partijen die een rol spelen bij parkmanagement samen veel positieve effecten kunnen genereren. Het is dan ook belangrijk dat de organisatie van parkmanagement dusdanig goed is opgezet dat dergelijke effecten ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden.

Er zijn meerdere juridische vormen om parkmanagement op een bedrijventerrein gestalte te geven. Grofweg kan er een onderscheid tussen vier verschillende organisatievormen worden gemaakt: een verenigingsvorm, coöperatieve vereniging, stichting of een besloten vennootschap (KvK, 2003). Elke organisatievorm verschilt van opzet en heeft dan ook andere kenmerken. Schematisch ziet dit er als volgt uit (zie figuur 2.3):

*Figuur 2.3: Voorbeelden van juridische vormen van parkmanagement*

VORM	SITUATIE	KENMERKEN
vereniging	<ul style="list-style-type: none"> <li>sterke betrokkenheid individuele bedrijven noodzakelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>leden bepalen en betalen, lidmaatschap en afname van basispakket via contracten verplicht</li> </ul>
coöperatieve vereniging	<ul style="list-style-type: none"> <li>zelf beheertaken oppakken, deelname alle bedrijven staat niet op voorhand vast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>meer bedrijfsmatige opzet, leden bepalen en betalen, lidmaatschap niet verplicht, ook niet-leden kunnen diensten afnemen</li> </ul>
stichting	<ul style="list-style-type: none"> <li>vooral uitbesteding van beheertaken, sterke betrokkenheid bedrijven niet per se nodig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bestuur bepaalt beleid, samenstelling bestuur statutair geregeld, geen winstoogmerk, verplichte bijdrage en afname diensten via contracten geregeld</li> </ul>
besloten vennootschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>vooral beheer openbare ruimte, sterke betrokkenheid bedrijven niet per se nodig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>commercieel van opzet, eventuele verplichte bijdrage en afname van diensten via contracten geregeld</li> </ul>

Bron: Kamer van Koophandel, 2003

Betrekkelijk nieuw is de commerciële exploitatie van parkmanagement door onafhankelijke parkmanagementorganisaties. Juist deze onafhankelijke organisatie zal object van studie zijn in het verdere verloop van dit onderzoek.

Het belang van parkmanagement is inmiddels wel aangetoond. Toch kunnen er ook wel degelijk nadelen kleven aan parkmanagement (KvK, 2003). Ten eerste is het tijdsbeslag van het van de grond tillen van parkmanagement vaak lang. Tussen het eerste initiatief en het daadwerkelijk van start gaan met parkmanagement zit al snel drie tot zes maanden. Daarnaast kan een nadeel zijn dat ondernemers het gevoel hebben dat ze een deel van de eigen vrijheid en speelruimte kwijtraken aan de parkmanagementorganisatie. Veel hangt dus af van het vertrouwen dat ondernemers hebben in de parkmanager (Van Rhenen, 2006).

### *§ 2.5 De implementatie van parkmanagement*

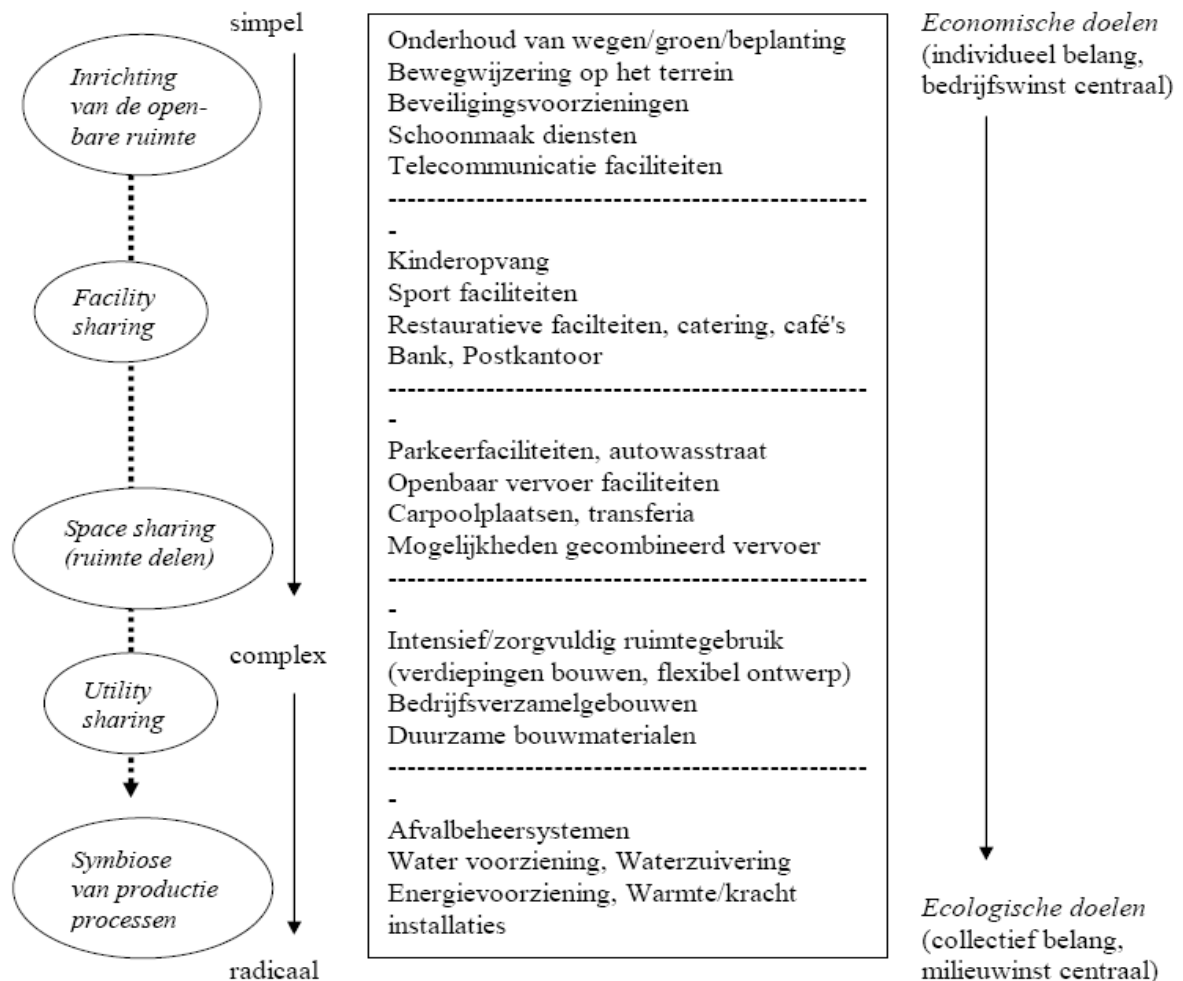
Om de nadelige gevolgen van ervan te kunnen omzeilen, maar zeker ook om parkmanagement op de juiste manier toe te kunnen passen, is het van belang om parkmanagement op de juiste manier te implementeren.

Er zijn tientallen verschillende parkmanagementactiviteiten op te sommen die op een bedrijventerrein ingepast kunnen worden. Een manier om deze reeks te kunnen categoriseren en overzichtelijker te maken is de 'parkmanagementladder'. In zo'n schema zijn mogelijke parkmanagementactiviteiten opgenomen, waarbij de activiteiten kunnen worden gecategoriseerd van simpele activiteiten tot radicale veranderingen, en dit correspondeert weer met een ordening van individuele belangen en economische doelstellingen enerzijds tot collectieve belangen en ecologische doelstellingen anderzijds (Pellenbarg, 2004).

Het pakket dat wordt afgenomen door de bedrijven op het terrein kan klein, groot, eenvoudig of complex zijn. Het parkmanagementproces vindt plaats binnen een bepaald organisatorisch concept, waarbij onderscheid valt te maken tussen inrichting van de openbare ruimte, facility sharing, space sharing, utility sharing en symbiose van productieprocessen. Facility management kan worden gedefinieerd als 'het gezamenlijk inkopen door meerdere bedrijven van diensten, zoals beveiliging, reiniging, catering, kinderopvang, onderhoud gebouwen, groenbeheer, personenvervoer, wasstraat, wagenpark e.d.' Utility management kan worden omschreven als 'het initiëren van projecten gericht op gezamenlijk gebruik van voorzieningen als industriewaterlevering,

gezamenlijke afvalwaterbehandeling, benutting regionale restwarmte en telecommunicatie- en multimedievoorzieningen'. Symbiose van productieprocessen houdt in dat de productieprocessen van individuele bedrijven daadwerkelijk aan elkaar gekoppeld zijn (De Vries, 1998).

Figuur 2.4: De parkmanagementladder



Uit: Pellenbarg, 2004

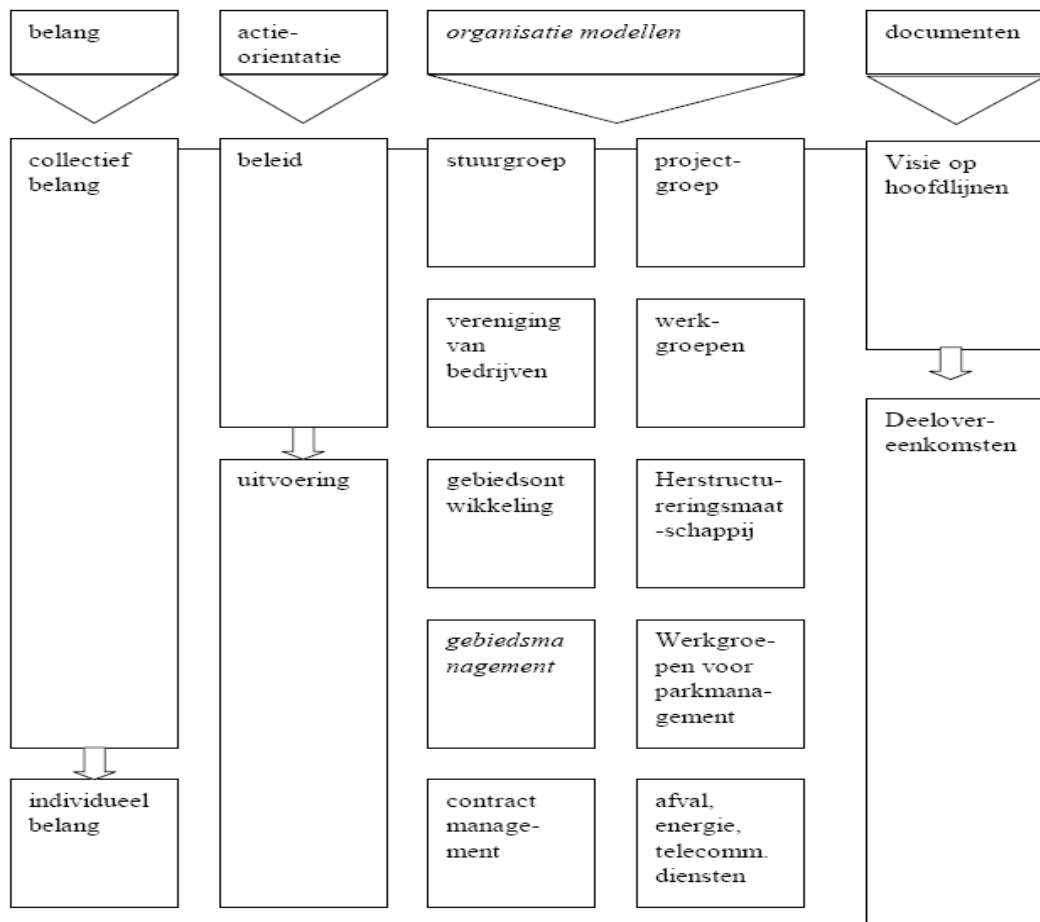
Er moeten volgens de Nota Parkmanagement (2002) acht stappen worden doorlopen om parkmanagement succesvol te kunnen implementeren. Deze zijn als volgt:

- Bewust worden van de meerwaarde van parkmanagement
- Inventariseren van wensen en eisen
- Een pakket van maatregelen samenstellen
- Een organisatorische en financiële opzet maken

- De fysieke consequenties vaststellen
- De organisatie opbouwen
- Contracteren van aanbieders en afnemers
- Exploiteren en optimaliseren

In de Nota Parkmanagement (2002) is een bedrijventerrein opgenomen, waarbij parkmanagement goed geïmplementeerd lijkt te zijn. Op bedrijventerrein 'De Krogten' in Noord-Brabant is men gestructureerd te werk gegaan en dit terrein kan gezien worden als een bedrijventerrein waar parkmanagement succesvol is geïmplementeerd. Het ging hier om een bedrijventerrein dat dringend gerevitaliseerd moest worden. Middels het onderstaand schema is het gehele proces van parkmanagement uiteindelijk op het terrein ingepast.

*Figuur 2.5: Implementatie van parkmanagement op bedrijventerrein 'De Krogten'*



Bron: Ministerie EZ, 2002

## *§ 2.6 Parkmanagement in de internationale literatuur*

Parkmanagement in Nederland wordt sinds ongeveer het eind van de jaren '90 van de vorige eeuw beoefend. In de Verenigde Staten en Engeland bestaat parkmanagement echter al meer dan twee decennia, waarbij de succesvolle voorbeelden als leidraad hebben gediend voor de implementatie alhier (Pellenbarg, 2004).

De oorsprong van de problemen op bedrijventerreinen in Engeland zijn dezelfde als in Nederland; Engeland kende ook sterk verouderde bedrijventerreinen, die overigens door het veel sterkere industriële verleden van Engeland in vergelijking met Nederland, nog een veel grotere problematiek kenden. Er zijn echter vele voorbeelden op te noemen van Engelse terreinen die herontwikkeld zijn tot prachtige moderne bedrijventerreinen, beter bekend als de 'businessparks'. Deze bedrijvenparken hebben over het algemeen een hoogwaardige uitstraling en hiermee samenhangend zijn hoogwaardige bedrijven op het terrein gevestigd (Van Dinteren, 2007a).

Alle hoogwaardige businessparks in Engeland zijn voorzien van parkmanagement (Van Dinteren, 2007a). Het verschil tussen parkmanagement in Engeland en Nederland is dat de eigendomsverhoudingen in Engeland anders liggen; de terreinen én de gebouwen zijn altijd eigendom van een beleggingsconsortium of een vastgoedpartij.

Uit Brits onderzoek is gebleken dat plezier op de werkplek als zeer belangrijk wordt beschouwd voor werknemers van een bedrijf (Myerson, 2003). Werknemers hebben grote behoefte aan voorzieningen en diensten op de werkplek. In Engeland wordt hier op de luxe businessparks goed op ingespeeld; er worden recreatiemogelijkheden aangeboden, sportfaciliteiten, en het aanzicht is prettig door de stijlvolle architectuur op de terreinen (Van Dinteren, 2007a).

De redenering is dat werknemers beter presteren in een aantrekkelijke werkomgeving. In het verlengde hiervan begint een nieuw type werklocatie te ontstaan, waarbij de aantrekkelijkheid ook moet voorkomen dat er in de toekomst problemen optreden met de werving van nieuw personeel. Werken op een businesspark wordt zodoende niet alleen aantrekkelijk voor werknemers, maar ook de ondernemers verwachten zodoende betere resultaten te verkrijgen (Van Dinteren, 2007c).



## *§ 2.7 Slot*

Verschillende partijen hebben vaak tegengestelde belangen. Bij parkmanagement gaat het erom de belangen van al die partijen op elkaar af te stemmen, gezamenlijke doelstellingen te formuleren en gezamenlijk nieuwe ideeën te genereren en dit allemaal succesvol te kunnen implementeren (Ministerie EZ, 2002). Een goede organisatie is dus van het grootste belang. Uit praktijkvoorbeelden komt stevast naar voren dat de aanwezigheid daarvan in hoge mate bepaalt of parkmanagement kans van slagen heeft (Ministerie EZ, 2002). Dit onderzoek zal trachten uit te wijzen hoe succesvol parkmanagement is op de bedrijventerreinen die onderzocht gaan worden.

## Hoofdstuk 3: De enquête

### *§ 3.1 Inleiding*

Om te onderzoeken in hoeverre bedrijven tevreden zijn met het parkmanagement op hun bedrijventerrein in Noord-Nederland, zijn drie verschillende bedrijventerreinen in de stad Groningen onderzocht middels een enquête. Het gaat hier om de terreinen Corpus den Hoorn, Zernike Science Park en bedrijventerrein Hoendiep. Er is voor deze drie terreinen gekozen omdat deze allen in dezelfde gemeente gelegen zijn en omdat de terreinen alledrie grotendeels uit dezelfde verhouding hebben qua vastgoedobjecten; er staan voornamelijk kantoorpanden en bedrijfspanden. Door drie soortgelijke terreinen uit te kiezen zal een betere vergelijking kunnen worden gemaakt.

In totaal zijn er 231 enquêtes verstuurd naar de drie terreinen bijeengenomen. Het doel van de enquête is aan te tonen in hoeverre de ondernemers op de bedrijventerreinen tevreden zijn met het parkmanagementbeleid. Tevens is het de bedoeling dat naar voren komen zal welke factoren de ondernemers tot tevredenheid stemmen, maar ook waar de zwakke punten ten aanzien van het desbetreffende parkmanagement liggen, op welk gebied er nog gevaren op de loer liggen en waar nog verbeterpunten mogelijk zijn.

Alle bedrijven op de drie genoemde bedrijventerreinen hebben een enquête ontvangen. De enquête bevat 14 uiteenlopende vragen over parkmanagement op het eigen bedrijventerrein, onder andere over de sterke en zwakke punten van het parkmanagementbeleid, maar ook over kansen en bedreigingen voor het parkmanagementbeleid die wellicht van toepassing op het bedrijventerrein zijn (zie ook bijlage I). Verder worden interviews afgenomen met de parkmanagers van deze drie bedrijventerreinen, zodat er een beter inzicht kan worden verkregen in de resultaten die uit de enquête naar voren komen. De bevindingen uit deze interviews worden meegenomen in de resultaten van de enquêtes.

In dit hoofdstuk zal eerst een korte beschrijving worden gegeven van de verschillende terreinen en hun karakteristieke eigenschappen. Op deze manier zullen resultaten beter

kunnen worden geïnterpreteerd. Vervolgens zullen de resultaten per bedrijventerrein worden bekeken en geïnterpreteerd. Daarna wordt gekeken of de verschillende bedrijven ook tegen elkaar kunnen worden afgezet en of er verschillen en overeenkomsten tussen de betrokken bedrijventerreinen geconstateerd kunnen worden.

Hierna kunnen alle resultaten middels de SWOT-analyse worden geanalyseerd en kunnen er conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

### § 3.2 Bedrijventerrein Corpus den Hoorn

Het bedrijventerrein van Corpus den Hoorn is gelegen in het zuidwestelijk deel van de stad Groningen. Het is een open terrein, waarbij de panden vooral tot de laagbouw kunnen worden gerekend. *Figuur 3.1: Foto Corpus den Hoorn*

Het terrein is nu ongeveer 25 jaar oud, waarbij nieuwe en oude gebouwen elkaar afwisselen (zie foto 3.1). Het terrein heeft vooral gestalte gekregen door de aanwezigheid van veel kantoorpanden



*Foto: Michel Eijgelaar*

en een aantal bedrijfs-  
panden. Naast een aantal bedrijven die landelijk opereren is ook het Martinziekenhuis op dit terrein gevestigd. Het bedrijventerrein heeft een goede ontsluiting op de westelijke ringweg van Groningen, de A7. Er zijn ongeveer 85 verschillende bedrijven en in zijn totaliteit circa 8000 medewerkers op het terrein werkzaam.

Sinds 1 november 2005 is het parkmanagementbeleid in handen van een particuliere instelling. Dit bedrijf regelt een groot aantal voorzieningen voor de aanwezige bedrijven, zoals (goedkopere) telecommunicatie, beveiliging en de afvalverwerking. Daarnaast is er ook een bedrijvenvereniging aanwezig, die regelmatig overleg heeft met de parkmanager

en bijvoorbeeld meetings organiseert en gemakkelijke activiteiten voor de ondernemers en werknemers.

### *§ 3.3 Bedrijventerrein Zernike Science Park*

Het bedrijventerrein Zernike Science Park kan gezien worden als een high-tech- en innovatief terrein (zie figuur 3.2). Het terrein ligt in het noorden van de stad Groningen. Het is een relatief nieuw bedrijventerrein dat pas in de laatste twee decennia gestalte heeft gekregen. Het grootste deel van de ongeveer 80 bedrijven die aanwezig zijn op het terrein houdt zich bezig met telecommunicatie, farmacie en ICT. Aan de rand van het terrein zijn meerdere faculteiten van de

*Figuur 3.2: Foto Zernike Science Park*

Rijksuniversiteit Groningen en de Hanzehogeschool gelegen. Bedrijven en de Rijksuniversiteit werken dan ook nauw samen met elkaar. De meeste bedrijven zijn innovatief en houden zich veelal bezig met Research en Development. Het terrein heeft een goede ontsluiting



*Foto: Michel*

*Eijelaar*

door de nabijheid van de noordelijke ringweg en heeft met betrekking tot telecommunicatie strategisch een goede positie tussen twee grote telecommunicatiecentra, Amsterdam en Hamburg.

Het parkmanagementbeleid is in handen van de onafhankelijk instelling Zernike Science Park Management. Deze houdt zich op het gehele terrein bezig met de collectieve inkoop van onder andere beveiliging en de afvalverzameling.

### § 3.4 Bedrijventerrein Hoendiep

Het bedrijventerrein Hoendiep ligt aan de westkant van de stad Groningen. Het terrein is begin jaren '70 van de vorige eeuw ontstaan. Het terrein kan worden onderverdeeld in een grote meubelboulevard enerzijds en een gemengd bedrijventerrein anderzijds. Het terrein wordt verder grotendeels gekenmerkt door kantoor- en bedrijfspanden (zie figuur 3.3).

Het voordeel van het Hoendiepterrein is de gunstige ligging ten opzichte van de ringweg. Het terrein heeft namelijk een snelle aansluiting op de westelijke ringweg A7.

De bedrijvenvereniging Hoendiep is opgericht op 12 mei 1989. Bij de

*Figuur 3.3: Foto Hoendiep*



*Bron: Eigengemaakt*

bedrijvenvereniging zijn op dit moment ruim 70 bedrijven aangesloten. De vereniging fungeert in principe als de parkmanager op dit terrein. De vereniging heeft zich ten doel gesteld om de gemeenschappelijke belangen van ondernemers en ondernemingen te behartigen. Als enige houdt zij zich bezig met de collectieve inkoop van bijvoorbeeld bewegwijzering, beveiliging en afvalverzameling. In het verdere verloop van dit onderzoek zal de bedrijvenvereniging dan ook als de parkmanager worden aangeduid.

### § 3.5 Slot

Voor dit onderzoek is voor drie verschillende bedrijventerreinen in de stad Groningen gekozen: Corpus den Hoorn, Zernike Science Park en Hoendiep. Alle drie terreinen liggen aan de buitenkant van de stad, respectievelijk in het zuidwesten, noorden en

westen. Op deze terreinen zijn kantorenpanden in de meerderheid; door soortgelijke terreinen uit te kiezen kan een betere vergelijking worden gemaakt. Daarbij komt dat de keuze op deze bedrijventerreinen is gevallen omdat bij alle drie in meer of mindere mate sprake is van een georganiseerd parkmanagementbeleid. De zullen inzicht verschaffen in het belang voor de ondernemers op deze bedrijventerreinen en weergeven in hoeverre zij hier tevreden mee zijn.

## Hoofdstuk 4: De resultaten op de verschillende terreinen

### *§ 4.1 Inleiding*

Er zijn voor dit onderzoek 231 enquêtes verstuurd, verdeeld over de drie bedrijventerreinen Corpus den Hoorn, Zernike Science Park en Hoendiep. Alle bedrijven zijn hierbij per brief aangeschreven. In totaal zijn er 58 enquêtes teruggestuurd, waarvan er 51 bruikbaar zijn voor het onderzoek. Door dit relatief hoge responspercentage van 22,1% kan de enquête als representatief voor deze drie terreinen worden beschouwd; normaliter ligt de respons van een schriftelijke enquête tussen de 5% en 10% (Segers, 1975).

In dit hoofdstuk zullen de resultaten per bedrijventerrein worden weergegeven. Daarna zullen overeenkomsten en verschillen tussen de bedrijventerreinen naast elkaar worden gelegd. De antwoorden van de respondenten zullen zowel in absolute aantallen als in percentages worden weergegeven; dit omdat percentages enigszins kunnen vertekenen, aangezien het steeds om lage aantallen respondenten gaat. In hoofdstuk 5 zullen de resultaten worden verwerkt in de SWOT-analyse.

### *§ 4.2 Corpus den Hoorn*

In totaal zijn er 85 enquêtes naar bedrijven op het bedrijventerrein van Corpus den Hoorn verstuurd. Hiervan zijn 14 bruikbare enquêtes teruggestuurd. Er waren nog meer enquêtes teruggestuurd, maar deze waren om uiteenlopende redenen niet te gebruiken voor het onderzoek, omdat ze niet waren ingevuld of retour afzender waren gestuurd. Resumerend is de bruikbare respons dan 16,5%, een relatief hoog percentage voor een schriftelijke enquête.

Voor 7 van de 14 respondenten (50%) is het bedrijventerrein van Corpus den Hoorn tot op heden de eerste vestigingslocatie geweest. De overige 50% is eerder ook op andere bedrijventerreinen gevestigd geweest, waarvan 85,7% voorheen ook in de stad

Groningen. Alle bedrijven die voorheen op een ander terrein gevestigd waren zijn zich tussen 1998 en 2007 gaan vestigen op het terrein van Corpus den Hoorn.

Van alle respondenten rekenen 10 van de 14 (71,4%) zich tot de huurder of eigenaar van een kantoorpand. Verder zijn 3 van de 14 (21,3%) gevestigd in een bedrijfspand. De belangrijkste kernactiviteiten van de respondenten zijn zeer uiteenlopend: ICT, zorg, administratie en advies zijn de meeste voorkomende antwoorden.

Uit de enquête blijkt dat 71,4% van de respondenten zich op het bedrijventerrein van Corpus den Hoorn heeft gevestigd vanwege de locatie. De overige respondenten vonden ofwel de prijs of de kwaliteit van het pand een belangrijkere factor voor de vestiging.

Nu de achtergrondinformatie van de respondenten bekend is, kunnen de antwoorden die in de enquête gegeven worden met betrekking tot parkmanagement wellicht beter worden geïnterpreteerd.

Wat opvalt, is dat voor 12 van de 14 (85,7%) respondenten parkmanagement *geen* rol heeft gespeeld in het besluit om zich te vestigen op het terrein van Corpus den Hoorn. Voor de overige 14,3% was dit juist wel het geval.

Daarnaast geeft 85,7% van de respondenten aan dat parkmanagement niet verplicht is gesteld toen zij zich op dit terrein gingen vestigen, terwijl 1 respondent (7,1%) aangeeft dat het wel verplicht is gesteld. Nog eens 14,3% geeft aan het niet te weten.

De antwoorden die gegeven zijn op de vraag wat de jaarlijkse bijdrage voor parkmanagementvoorzieningen bedraagt zijn zeer opmerkelijk. Maar liefst 10 van de 14 (71,4%) geven aan geen idee te hebben. Daarnaast is het antwoord enkele keren open gelaten en is slechts in twee gevallen een bedrag benoemd: €600,- en €1572,-. De parkmanager zelf geeft aan dat de bijdrage van een onderneming afhangt van het aantal werknemers per bedrijf. Gemiddeld genomen bedraagt de jaarlijkse bijdrage van een onderneming op Corpus den Hoorn €520,-. Dit is lager dan de bedragen die de respondenten gemiddeld geven.

Het kan zijn dat deze verwarring voortkomt uit de manier waarop de parkmanager enerzijds en de ondernemer anderzijds met elkaar communiceren; 64,3% (9 van de 14) geeft aan dat de informatieverstrekking via internet en/of e-mail verloopt. Volgens 14,3%



is de informatieverstrekking gebaseerd op face-to-face contact. Daarbij geeft 14,3% van de respondenten aan dat ze niet weten hoe de communicatie is geregeld, en 7,1% geeft aan dat er helemaal geen onderlinge communicatie is.

Het is voor de respondenten echter wel een onomstotelijk feit getuige de antwoorden dat parkmanagement vele voordelen voor de ondernemers biedt. Bij de volgens de ondernemers belangrijkste voordelen mochten meerdere mogelijkheden worden aangekruist. Het belangrijkste concrete voordeel dat wordt bereikt door de beleidsvoering van de parkmanager is volgens de respondenten (met een aandeel van 26,3%) het verkrijgen van een veilige en prettige werkomgeving. Het voordeel van kostenbesparing weegt voor 13% mee, evenals een betere relatie met de gemeente. Met een aandeel van 8,7% wordt de mogelijkheid om zich meer op de kernactiviteit te kunnen focussen gewaardeerd. Ook het voordeel dat het onroerend goed op peil blijft door parkmanagement en dat er meer kans is op netwerkvorming heeft een aandeel van 8,7% in de respons. Directe invloed op beeldkwaliteit, een beter imago en tevreden werknemers vormen een aandeel van 4,3% in de gegeven antwoorden.

Toch ziet de meerderheid ook wel degelijk nadelen in het ingevoerde parkmanagementbeleid op Corpus den Hoorn. Volgens 10 van de 14 respondenten, dus 71,4%, is het grootste nadeel dat een parkmanagementorganisatie het gevoel geeft aan de ondernemers dat ze een groot deel van hun speelruimte en vrijheid kwijt zijn. 14,3% is de mening toegedaan dat de kosten voor parkmanagement te hoog zijn. En tot slot geeft 14,3% aan dat parkmanagement helemaal geen nadelen met zich meebrengt.

Er kan dus vastgesteld worden dat volgens de meeste respondenten parkmanagement ook een negatieve kant heeft. In de enquête is ook ruimte gebonden aan de respondenten om mogelijke verbeterpunten in het parkmanagementbeleid noemen. Hieruit is naar voren gekomen dat 9 van de 14 respondenten (64,3%) de mening is toegedaan dat er nog veel te verbeteren valt met betrekking tot het onderhoud van wegen, gebouwen, groen en andere beheerstaken. Daarnaast vindt 2 van de 14 (14,3%) dat de veiligheid op het terrein verbeterd kan worden, en eveneens 14,3% vindt dat de parkmanagementvoorzieningen in

het algemeen moeten worden verbeterd. De parkmanager geeft in het interview aan dat onvrede over bijvoorbeeld onderhoud van wegen kan voortkomen uit het feit dat er ten tijde van het onderzoek verbouwingen gaande waren en wegen waren opgebroken.

De respondenten kregen voorts de kans in de enquête om aan te geven hoe tevreden of ontevreden ze zijn over de parkmanagementvoorzieningen. De antwoorden hierop zijn hieronder schematisch weergegeven.

Tabel 4.1: mate van (on)tevredenheid over de geleverde parkmanagementvoorzieningen op het bedrijventerrein van Corpus den Hoorn.

	<b>Ze er ontevreden</b>	<b>Ontevreden</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Tevreden</b>	<b>Ze er tevreden</b>	<b>NvT</b>
<b>Veiligheid</b>	-	28,6%	28,6%	35,7%	7,1%	-
<b>Kwaliteit bedrijventerrein</b>	-	21,4%	14,3%	50%	14,3%	-
<b>Telecommunicatie</b>	-	-	50%	21,4%	14,3%	7,1%
<b>Bewegwijzering</b>	21,4%	42,9%	7,1%	28,6%	-	-
<b>Onderhoud van wegen</b>	7,1%	71,4%	14,3%	7,1%	-	-
<b>Onderhoud van groenvoorzieningen</b>	7,1%	64,3%	28,6%	-	-	-
<b>Kinderopvang</b>	-	-	42,9%	7,1%	-	7,1%
<b>Sportfaciliteiten</b>	-	14,3%	21,4%	-	-	64,3%
<b>Restauratieve voorzieningen</b>	-	21,4%	57,1%	14,3%	-	7,1%
<b>Parkeerfaciliteiten</b>	21,4%	64,3%	-	14,3%	-	-
<b>Afvalbeheerssysteem</b>	-	-	28,6%	64,3%	7,1%	-
<b>Energievoorzieningen</b>	-	21,4%	50%	28,6%	-	-
<b>Of.....</b>	-	-	-	-	-	-

Bron: Eigen bewerking

De meest opvallende resultaten die uit de bovenstaande tabel zijn af te lezen zijn rood gemarkeerd; per geleverde parkmanagementvoorziening heeft het grootste aandeel van de respondenten gekozen voor die mate van (on)tevredenheid. De vakken met de hoogste percentages zijn veelzeggend: zo blijkt dat de helft van de respondenten tevreden is met

de kwaliteit van het terrein, maar er blijkt ook een grote ontevredenheid te zijn voor wat betreft de bewegwijzering, onderhoud van groenvoorzieningen, onderhoud van wegen en de parkeerfaciliteiten op het terrein. Daar staat tegenover dat de respondenten over het algemeen te spreken zijn over het afvalbeheerssysteem en dat er meer respondenten tevreden zijn over de veiligheid dan ontevreden. Maar met name de ontevredenheid over de parkeerfaciliteiten (64,3% ontevreden en 21,4% zeer ontevreden) en de ontevredenheid over het onderhoud van groenvoorzieningen (71,4% ontevreden en 7,1% zeer ontevreden) enerzijds en de tevredenheid over afvalbeheerssystemen (64,3% tevreden en 7,1% zeer tevreden) anderszijds springen in deze tabel in het oog.

#### *§4.2 Zernike Science Park*

In totaal zijn er 78 schriftelijke enquêtes verstuurd naar bedrijven op het Zernike Science Park. Hiervan zijn 18 bruikbare resultaten teruggestuurd, een relatief hoge respons voor een schriftelijke enquête, namelijk 23,1%.

Voor 14 van de 18 de respondenten (77,8%) is het Zernike Science Park de eerste vestigingsplaats geweest. Voor de overige 22,2% is dit niet het geval. Echter al deze respondenten waren voorheen ook al in de stad Groningen gevestigd, onder meer op het bedrijventerrein Hoendiep.

Dat het Zernike Science Park een relatief nieuw bedrijventerrein is, blijkt ook uit de antwoorden die respondenten hebben gegeven. Alle respondenten hebben zich na 1998 gevestigd op het terrein. De belangrijkste kernactiviteiten van deze bedrijven lopen zeer uiteen. Zo zijn onder andere genoemd: consultancy, chemie, detachering, engineering, ICT, ontwikkeling van medische apparatuur en projectmanagement.

Op de vraag in wat voor vastgoedobject het bedrijf van de respondenten gevestigd is, hebben 17 van de 18 (94,4%) geantwoord dat het om een kantoorpand gaat. De overige 5,6% opereert vanuit een bedrijfspand.

Doordat de achtergrondinformatie omtrent de bedrijven die hebben meegewerkt aan deze enquête nu verduidelijkt is, kunnen we de antwoorden die de respondenten geven ten aanzien van het parkmanagementbeleid op dit bedrijventerrein beter interpreteren.

De redenen waarom de verschillende bedrijven op het Zernike Science Park gevestigd zijn lopen uiteen. Voor 7 van de 18 respondenten (38,9%) is de belangrijkste beweegreden de locatie van het terrein geweest. Maar ook de kwaliteit van het pand wordt als een even belangrijke factor beschouwd; ook 38,9% heeft voor dit antwoord gekozen. Verder is voor 2 van de 18 (11,1%) de prijs de belangrijkste reden geweest om zich hier te vestigen. Nog eens 11,1% heeft voor het Science Park gekozen omdat het dichtbij andere bedrijven gelegen wilde zijn.

14 van de 18 respondenten (77,8%) geven aan dat parkmanagement *geen* rol heeft gespeeld bij het besluit om zich te vestigen op dit bedrijventerrein. De overige 22,2% geeft aan het niet te weten. Alle respondenten zijn het overigens wel unaniem eens over het antwoord op de vraag of deelname aan parkmanagement aan hen is verplicht gesteld: 100% heeft als antwoord 'nee' gegeven.

Net als de respondenten op het bedrijventerrein van Corpus den Hoorn tasten de respondenten enigszins in het duister over de jaarlijkse bijdrage die moet worden betaald voor de levering van de parkmanagementvoorzieningen. Van alle respondenten weten 12 van de 18 (66,7%) niet hoeveel er voor parkmanagement wordt betaald. Er is echter wel een groep respondenten, namelijk 5 van de 18 (27,8%) die aangeven dat ze jaarlijks €150,- moeten bijdragen. Tot slot geeft 5,6% aan dat er jaarlijks €400,- aan de parkmanager wordt afgedragen. Navraag bij de parkmanager zelf leert dat de jaarlijkse bijdrage €150,- is.

De respondenten hebben verschillende antwoorden gegeven met betrekking tot de manier waarop de onderlinge communicatie en informatieverstrekking verloopt tussen de parkmanager en de verschillende bedrijven op het terrein. In totaal geeft een derde van de respondenten aan dat de communicatie via internet of e-mail verloopt. Daarnaast geeft nog eens een derde aan dat de communicatie via de gewone post verloopt. Tevens geven 2 van de 18 respondenten (11,1%) aan dat er gecommuniceerd wordt via face-to-face contact. Echter, nog eens 11,1% geeft aan nog geen contact te hebben gehad, en de laatste

11,1% zegt het niet te weten. Deze resultaten wekken de indruk dat de parkmanager en de ondernemers op veel verschillende manieren communiceren, maar wekken ook de indruk dat er een onduidelijke, welhaast rommelige, manier van samenwerken is.

De respondenten geven allen aan dat ze meerdere voordelen zien in de aanwezigheid van parkmanagement op hun terrein. Op de vraag wat de belangrijkste concrete voordelen voor de ondernemers zijn mochten meerdere antwoorden worden aangekruist. De resultaten blijken hierbij behoorlijk gelijkmatig te zijn verdeeld over de verschillende antwoorden. Het antwoord dat de meeste bijval kreeg was het voordeel van een veilige en prettige werkomgeving; 32% van de stemmen is op deze keuze gevallen. Het antwoord dat op de tweede plaats komt met een aandeel van 12,5% is het voordeel van kostenbesparing. Met beide een aandeel van 9,4% in de totaalscore zijn het betere imago dat een terrein kan verkrijgen door parkmanagement en de directe invloed die parkmanagement op de beeldkwaliteit kan hebben het derde belangrijke voordeel volgens de respondenten. Verder zijn er nog 5 antwoorden gegeven die allemaal een aandeel van 6,3% hebben: parkmanagement is een voordeel omdat er meer focus op de kernactiviteit mogelijk is, omdat de waarde van onroerend goed beter op peil blijft, omdat er een betere relatie met de gemeente ontstaat, omdat het de kans op netwerkvorming vergroot en tot slot dat parkmanagement leidt tot een verbetering van bedrijfsprocessen. Volgens de respondenten van het Zernike Science Park is er voor alle gegeven voordelen wat te zeggen, maar wordt de bijdrage die parkmanagement dus kan leveren aan een veilige en prettige werkomgeving als het belangrijkste concrete voordeel gezien.

Ondanks de voordelen die parkmanagement volgens de respondenten biedt, is hen ook gevraagd aan te geven wat de belangrijkste concrete nadelen van parkmanagement zijn. Opvallend genoeg geven 10 van de 18 (55,6%) aan dat parkmanagement geen nadelen met zich meebrengt. Verder is 3 van de 18 respondenten (16,7%) de mening toegedaan de kosten van parkmanagement een nadeel is. Hier komt nog bij dat nog eens 11,1% de onduidelijkheid die er is over de kosten als een nadeel ziet. De laatste drie respondenten vinden het belangrijkste nadeel dat er geen optimaal contact tussen de parkmanager en de ondernemer is.

Naast de negatieve punten ten aanzien van het parkmanagementbeleid op het Zernike Science Park, was er voor de respondenten ruimte om aan te geven welke verbeterpunten er mogelijk zijn op het terrein. Wat hierbij is opgevallen is dat 11 van de 18 respondenten (61,1%) niet gebruik hebben gemaakt van de bestaande meerkeuze-antwoorden, maar in de vrije ruimte de verbeterpunten heeft aangegeven. Hieruit is gebleken dat 38,9% van de respondenten de aanleg van meer voetgangerspaden op prijs zou stellen, en dan 11,1% niet tevreden is met de huidige bewegwijzering. Tevens is 11,1% van mening dat er te weinig wordt gedaan aan de promotie van het Zernike Science Park. Kijkend naar de reguliere antwoorden blijkt dat 27,8% niet tevreden is over het onderhoud van wegen, gebouwen, groen en andere beheerstaken. De laatste 11,1% van de respondenten vindt dat er nog verbeteringen mogelijk zijn ten aanzien van de veiligheid op het terrein.

In tegenstelling tot de enquête die is gehouden op het terrein van Corpus den Hoorn, is door de respondenten van de enquête van het Zernike Science Park wél gebruik gemaakt van de vrije ruimte waar opmerkingen konden worden geplaatst die door de respondenten nog graag zouden willen worden toegevoegd. Hierin wordt door twee respondenten aangegeven dat de verkeerssituatie nodig verbeterd moet worden en ook twee respondenten zouden graag meer promotie van het bedrijventerrein willen zien.

Net als op het bedrijventerrein van Corpus den Hoorn is de respondenten van het bedrijventerrein Hoendiep gevraagd om hun mate van (on)tevredenheid aan te geven ten aanzien van enkele geleverde parkmanagementvoorzieningen. Dit is af te lezen in tabel 4.2.

De tabel laat zien dat er over het algemeen tevredenheid heerst over de meeste parkmanagementvoorzieningen. Met name de kwaliteit van het bedrijventerrein (55,6% tevreden en 16,7% zeer tevreden), de parkeerfaciliteiten en het afvalbeheerssysteem (beide 50% tevreden en 22,2% zeer tevreden) springen hierbij het meest in het oog.

Tabel 4.2: mate van (on)tevredenheid over de geleverde parkmanagementvoorzieningen op het Zernike Science Park.

	Ze er ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Ze er tevreden	NvT
<b>Veiligheid</b>	-	11,1%	16,7%	55,6%	5,6%	5,6%
<b>Kwaliteit bedrijventerrein</b>	5,6%	5,6%	11,1%	55,6%	16,7%	-
<b>Telecommunicatie</b>	-	-	16,7%	50%	22,2%	-
<b>Bewegwijzering</b>	11,1	33,3%	33,3%	22,2%	-	-
<b>Onderhoud van wegen</b>	11,1	33,3%	22,2%	27,8%	-	-
<b>Onderhoud van groenvoorzieningen</b>	-	22,2%	38,9%	27,8%	11,1%	-
<b>Kinderopvang</b>	-	-	22,2%	50%	11,1%	16,7%
<b>Sportfaciliteiten</b>	-	5,6%	22,2%	50%	11,1%	16,7%
<b>Restauratieve voorzieningen</b>	11,1%	50%	11,1%	11,1%	5,6%	5,6%
<b>Parkeerfaciliteiten</b>	-	22,2%	5,6%	50%	22,2%	-
<b>Afvalbeheersysteem</b>	5,6%	5,6%	16,7%	50%	22,2%	-
<b>Energievoorzieningen</b>	-	-	38,9%	50%	-	5,6%
<b>Of...Verkeerssituatie</b>	16,7%	-	-	-	-	-

Bron: Eigen bewerking

Maar ook het leeuwendeel van de overige voorzieningen stemt de respondenten overwegend tot tevredenheid. De grootste onvrede ten aanzien van de parkmanagementvoorzieningen wordt uitgesproken ten aanzien van de restauratieve voorzieningen, caterings en cafés; 50% van de respondenten is hier ontevreden over en 11,1% zelfs zeer ontevreden.

Ook de extra ruimte die in de tabel was vrijgemaakt voor eigen invulling is gebruikt. 16,7% van de respondenten heeft hiervan gebruik gemaakt, en opvallend genoeg allemaal hun onvrede (zeer ontevreden) uitgesproken over de verkeerssituatie op het terrein. Desalniettemin heeft de tevredenheid over de geleverde parkmanagementvoorzieningen op het Zernike Science Park een licht overwicht.

#### *§ 4.4 Hoendiep*

Het laatste bedrijventerrein dat is meegenomen in het onderzoek is het terrein van Hoendiep. Op dit terrein is de enquête verstuurd naar 71 bedrijven. Naar aanleiding hiervan zijn 19 bruikbare enquêtes teruggestuurd, waardoor het totale responspercentage op 26,8% uitkomt. Dit is het hoogste percentage van alle onderzochte bedrijventerreinen.

Voor slechts 6 van de 19 respondenten (31,5%) is het bedrijventerrein Hoendiep de eerste vestigingsplaats. Voor 12 van de 19 (63,2%) geldt dat vóór vestiging op het bedrijventerrein Hoendiep de bedrijfslocatie elders was. Deze eerdere locaties zijn uiteenlopend qua ligging; de meeste bedrijven waren voorheen ook al in de stad Groningen gevestigd, maar dan op andere bedrijventerreinen. Een aantal bedrijven waren voorheen elders gevestigd in de provincie Groningen of in Friesland, maar allen in Noord-Nederland. Voor de laatste respondent (5,3%) is de vestiging op het terrein historisch bepaald; het bedrijf stond er dan eerder dan dat het bedrijventerrein is ontstaan. De meeste bedrijven hebben zich gevestigd in de afgelopen 35 jaar.

De belangrijkste kernactiviteit van de verschillende respondenten is zeer divers; een aantal bedrijven betitelen zichzelf als productiebedrijf, andere als advieskantoor of groothandelaar. Verder bevinden zich onder de respondenten ook meubelbedrijven, IT-bedrijven en installatiebedrijven. De verhouding van de verschillende vastgoedobjecten op het terrein is evenwichtiger dan bij de andere onderzochte terreinen; op het terrein van Hoendiep reken 8 van de 19 respondenten (42,1%) zichzelf tot betrekker van een kantoorpand. Nog eens 8 (42,1%) rekt zichzelf tot huurder of eigenaar van een bedrijfspand, en de laatste 15,8% is in een fabriekspand gevestigd.

Nu de context waarbinnen deze bedrijven de enquête hebben ingevuld is verduidelijkt, kunnen de verdere resultaten die uit de enquête naar voren komen ten aanzien van het parkmanagementbeleid op het bedrijventerrein van Hoendiep beter worden begrepen.

De belangrijkste reden waarom bedrijven zich hebben gevestigd op het bedrijventerrein is de locatie; 15 van de 19 respondenten (78,9%) gaven dit aan. Verder geeft 15,8% aan dat de belangrijkste vestigingsreden de kwaliteit van het pand is geweest. Verder geeft 5,3%



aan dat de vestiging historisch bepaald is, waarbij de locatiekeuze al gemaakt was voordat er van een bedrijventerrein gesproken kon worden.

Voor 16 van de 19 respondenten (84,2%) is de aanwezigheid van parkmanagement niet van belang geweest in het besluit zich te vestigen op het Hoendiepterrein. Voor de overige drie (15,8%) heeft de aanwezigheid van parkmanagement juist wel een rol gespeeld in het vestigingsbesluit.

In totaal geeft 78,9% van de respondenten aan dat parkmanagement niet verplicht is gesteld aan hen. De overige 21,1% geeft aan het niet te weten.

Net als bij de andere onderzochte bedrijven lopen de gegeven antwoorden op de vraag hoeveel de jaarlijkse kosten voor parkmanagement bedragen zeer uiteen. De gegeven antwoorden hierop variëren van €100,- tot €3500,- per jaar. Echter 5 van de 19 respondenten (26,3%) kwamen met hetzelfde bedrag van €150,- per jaar. Volgens de bedrijvenvereniging is dit ook het correcte bedrag. De overige respondenten lijken hier dus onvoldoende van op de hoogte te zijn geweest of helemaal niet geïnformeerd over te zijn geweest.

De respondenten hebben verschillende antwoorden gegeven met betrekking tot de manier waarop de onderlinge communicatie en informatieverstrekking verloopt tussen de parkmanager en de verschillende bedrijven op het terrein. Allereerst geven 8 van de 19 respondenten (42,1%) aan dat de communicatie via internet en/of e-mail verloopt. Daarnaast geven zeven respondenten (36,8%) aan dat dit vooral gebeurt via de post. Volgens de overgebleven 20,1% verloopt de onderlinge communicatie juist via face-to-face contact. Evenals bij de andere bedrijventerreinen die zijn onderzocht lijkt de parkmanager ook op het Hoendiepterrein geen eenduidige manier van communiceren te hebben. Navraag bij de parkmanagementorganisatie leert dat er regelmatig bijeenkomsten worden gehouden om duidelijkheid te verschaffen aan de leden.

De respondenten blijken veel voordelen in parkmanagement te zien. Op de vraag wat de belangrijkste concrete voordelen zijn van parkmanagement zijn ook bij dit bedrijventerrein weer veel verschillende antwoorden gegeven; Het belangrijkste voordeel blijkt de kostenbesparing te zijn. Met een aandeel van 22% is dit het antwoord dat het vaakst is aangekruist. Het antwoord wordt echter op de voet gevolgd door drie andere

voordelen: zowel het op peil blijven van de waarde van onroerend goed als de veilige en prettige werkomgeving hebben een aandeel van 16%. Verder is het verkrijgen van een beter imago van het terrein ook een positief gevolg van parkmanagement; op het Hoendiepterrein krijgt dit 12% van de stemmen. Er zijn drie voordelen die een aandeel van 8% hebben gekregen: de positieve invloed op de beeldkwaliteit, een verbetering van de relatie met de gemeente en de mogelijkheid om meer te focussen op de kernactiviteit van de verschillende bedrijven.

Naast het aangeven van de voordelen van parkmanagement is er ook ruimte geweest voor de respondenten om de negatieve kanten van parkmanagement aan te geven. Het blijkt dat de meningen behoorlijk verdeeld zijn over de negatieve aspecten die het met zich meebrengt. Zo blijkt dat 5 van de 19 respondenten (26,3%) vinden dat parkmanagement ondernemers het gevoel geeft speelruimte en vrijheid kwijt te zijn. Daarnaast zijn 4 van de 19 (21,1%) van mening dat er geen optimaal contact is tussen de verschillende actoren die een rol spelen in parkmanagement. Verder vindt 15,8% dat de kosten die parkmanagement met zich meebrengen te hoog zijn. Daar komt bij dat 5,3% uitspreekt dat er geen vertrouwen is in de parkmanager. Toch vinden 5 van de 19 respondenten (31,6%) respondenten dat parkmanagement geen nadelige gevolgen voor de ondernemers heeft.

De respondenten zijn verder duidelijk over de verbeterpunten van het Hoendiepterrein. De meerderheid (11 van de 19, ofwel 57,9%) van de respondenten is van mening dat er nog zaken verbeterd moeten worden ten aanzien van het onderhoud van wegen, gebouwen, groen en andere beheerstaken. Een aantal respondenten benadrukt hierbij dat met name de bewegwijzering te wensen overlaat en dat dit zo snel mogelijk moet worden verbeterd. Het feit dat de meerderheid massaal voor dit antwoord heeft gekozen en in mindere mate voor de andere antwoorden mag worden geïnterpreteerd als een duidelijk signaal van ontevredenheid naar de parkmanager toe. Naast deze 57,9% geeft ook nog eens 21,1% aan dat er verbetermogelijkheden zijn ten aanzien van de geleverde parkmanagementvoorzieningen in het algemeen. Tot slot is de overige 21,1% van de respondenten de mening toegedaan dat er verbetering moet komen wat betreft de

ruimtelijke kwaliteit van het bedrijventerrein. Wat opvalt ten opzichte van de resultaten van andere onderzochte bedrijventerreinen is dat geen enkele respondent gekozen heeft voor het antwoord 'veiligheid'. Dit onderstreept de tevredenheid van de respondenten.

Evenals bij de andere onderzochte terreinen hebben de respondenten van het bedrijventerrein Hoendiep ook de mogelijkheid gekregen om hun mate van (on)tevredenheid aan te geven ten aanzien van een aantal geleverde parkmanagementvoorzieningen. Onderaan de tabel was ruimte vrijgelaten voor respondenten om nog een parkmanagementvoorziening te vermelden die eventueel nog niet in de tabel stond, maar in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Zernike Science Park is hier geen gebruik van gemaakt.

In de rode vakjes is wederom af te lezen voor welk oordeel de meerderheid van de respondenten heeft gekozen per optie. De resultaten van het laatste onderzochte bedrijventerrein zijn hieronder af te lezen in tabel 4.3.

Tabel 4.3: mate van (on)tevredenheid over de geleverde parkmanagementvoorzieningen op bedrijventerrein Hoendiep

	<b>Ze er ontevreden</b>	<b>Ontevreden</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Tevreden</b>	<b>Ze er tevreden</b>	<b>NvT</b>
<b>Veiligheid</b>	-	10,6%	10,6%	68,4%	10,6%	-
<b>Kwaliteit bedrijventerrein</b>	-	31,6%	21,1%	42,1%	5,3%	-
<b>Telecommunicatie</b>	-	-	15,8%	57,9%	15,8%	10,6%
<b>Bewegwijzering</b>	-	21,1%	5,3%	68,4%	5,3%	-
<b>Onderhoud van wegen</b>	5,3%	15,8%	15,8%	57,9%	5,3%	-
<b>Onderhoud van groenvoorzieningen</b>	5,3%	21,1%	31,6%	42,1%	-	-
<b>Kinderopvang</b>	10,6%	10,6%	5,3%	15,8%	-	57,9%
<b>Sportfaciliteiten</b>	10,6%	-	15,8%	15,8%	-	57,9%
<b>Restauratieve voorzieningen</b>	10,6%	31,6%	15,8%	10,6%	5,3%	26,3%
<b>Parkeerfaciliteiten</b>	5,3%	26,3%	5,3%	31,6%	21,1%	-
<b>Afvalbeheerssysteem</b>	-	-	21,1%	52,6%	26,3%	-
<b>Energievoorzieningen</b>	-	-	31,6%	42,1%	10,6%	15,8%

Bron: Eigen bewerking

Zoals af te lezen valt uit de tabel zijn er nogal wat vakjes rood gemarkeerd in de kolom 'tevreden'. Met name de veiligheid (68,4% tevreden en 10,6% zeer tevreden) en het afvalbeheerssysteem (52,6% tevreden, 26,3% zeer tevreden) springen hierbij in het oog, terwijl onderhoud van wegen en de telecommunicatiefaciliteiten ook hoog scoren.

De ondernemers van het Hoendiepterrein lijken het minst tevreden te zijn over het horeca-aanbod op het terrein. De mensen die ontevreden en zeer ontevreden zijn (samen 42,2%) met de restauratieve faciliteiten zijn in de meerderheid.

Uit deze tabel kan geconcludeerd worden dat respondenten, ondanks dat zij nog veel verbeterpunten zien ten aanzien van een aantal voorzieningen, ze over het algemeen toch zeer tevreden zijn met de manier waarop het parkmanagement geleverd wordt. Toch is er bij een aantal voorzieningen veel verdeeldheid; bij een aantal voorzieningen zijn veel mensen tevreden, maar relatief echter ook veel ontevreden mensen.

#### *§ 4.5 Slot*

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven die konden worden afgeleid uit de enquête die naar de bedrijventerreinen van Corpus den Hoorn, Zernike Science Park en Hoendiep zijn verstuurd. Van alle terreinen is een relatief hoge respons gekomen, waardoor de resultaten als steekhoudend kunnen worden geïnterpreteerd.

De scores per meerkeuze-antwoord die gegeven zijn in deze enquête lijken op het eerste oog zeer divers te zijn. Er zijn slechts enkele vragen waarbij door de absolute meerderheid van de respondenten voor hetzelfde antwoord is gekozen. Afhankelijk van het bedrijf of de ervaring van de ondernemer lijken de verschillende respondenten zich in alle antwoorden wel enigszins te kunnen vinden, getuige de bijval die bijna elk meerkeuze-antwoord per vraag krijgt.

Daarbij lijkt zo op het eerste oog over het algemeen de tevredenheid groter te zijn over het parkmanagementbeleid dan de ontevredenheid. Toch geven de respondenten zelf ook aan dat er nog wel degelijk nadelen kleven aan het parkmanagementbeleid zoals dat wordt gevoerd op de terreinen, en dat er logischerwijs dan ook nog veel verbeterpunten in

hun ogen mogelijk zijn. Hoe dit alles zich zal vertalen in de SWOT-analyse zal blijken in hoofdstuk 5.

# Hoofdstuk 5: De SWOT-analyse

## §5.1 Inleiding

Op basis van de bovenstaande resultaten van de enquête kan een SWOT-analyse gemaakt worden. De SWOT-analyse is een analyse-instrument waarmee overzichtelijk een situatiebeschrijving in kaart kan worden gebracht (Nijssen en Ligthart, 1999). SWOT staat voor *Strengths, Weaknesses, Opportunities* en *Threats*. Panagiotou (2003, pag 9) stelt dat *'SWOT analysis is concerned with the analysis of an organisation's internal and external environment with the aim of identifying internal strengths in order to take advantage of its external opportunities and avoid external threats (...) while addressing its weaknesses.'* De analyse wordt met name binnen het bedrijfsleven gebruikt, zodat de bedrijfsvoering goed kan worden doorgelicht en het management beter kan in spelen op de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (Houben et al., 1999).

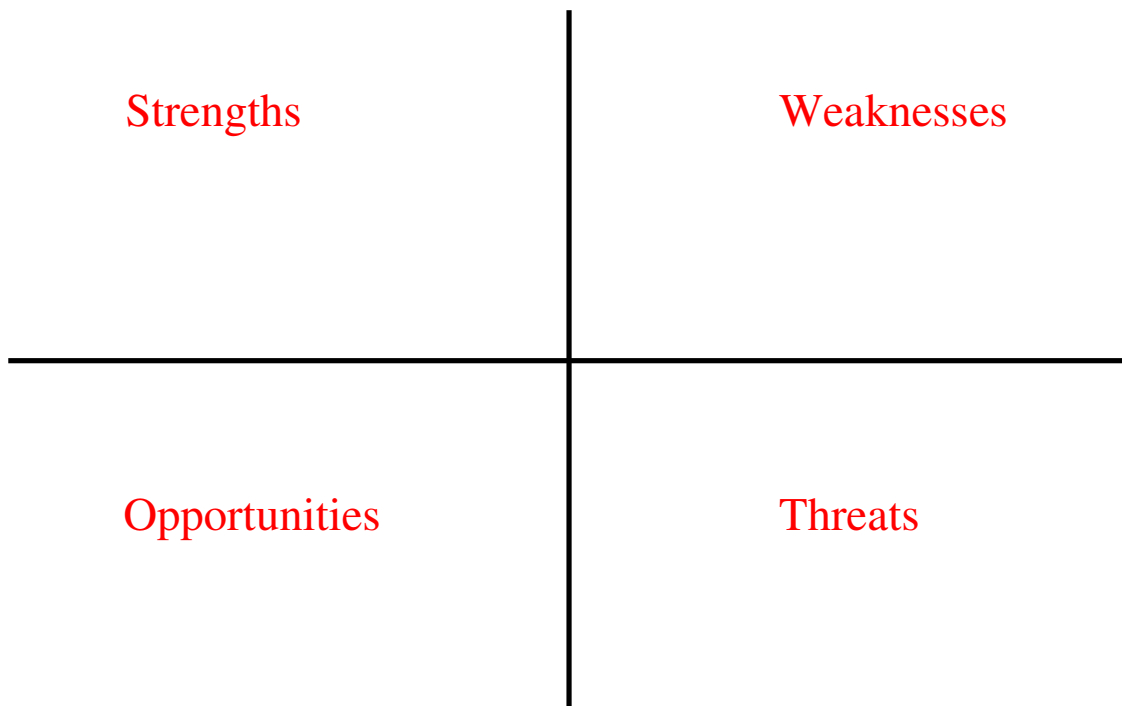
De SWOT-analyse is een eenvoudig instrument om de sterkten/zwakten en kansen/bedreigingen te benoemen (Nijssen en Ligthart, 1999). De analyses monden uit in de sterke en zwakke aspecten en positieve en negatieve omgevingsontwikkelingen. De bevindingen worden vervolgens in een matrix gezet, zodat de verschillende aspecten met elkaar kunnen worden geconfronteerd. Dit moet dan leiden tot inzicht in de specifieke strategische aandachtspunten van het bedrijf. De SWOT-analyse kan dus gezien worden als een raamwerk waaraan een bedrijf haar bedrijfsvoering ophangt (Panagiotou, 2003). Nijssen en Ligthart (1999) bespreken in hun artikel een stappenplan voor het maken van een SWOT-analyse. De auteurs zijn van mening dat middels dit stappenplan de analyse beter kan worden uitgevoerd en dat hierdoor meer bruikbare resultaten naar voren zullen komen. De vijf stappen zijn de volgende.

1. Het op basis van de externe en interne analyse benoemen van de kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten
2. Het maken van de confrontatiematrix
3. Het beoordelen van de (belangrijkste) kruispunten
4. Het bewerken van de matrix

5. Het identificeren en benoemen van de strategische aandachtsvelden of issues alsmede het aanbrengen van een prioriteitstelling.

In de onderstaande figuur zijn met de klok mee de strengths, weaknesses, threats en opportuniteiten weergegeven van het standaardmodel van een SWOT-analyse.

*Figuur 5.1: Schematische weergave SWOT-analyse*



Bewerking uit: Houben et al., 1999

## *§ 5.2 SWOT-analyse van de onderzochte bedrijventerreinen*

### *§ 5.2.1 Inleiding*

In dit onderzoek wordt de SWOT-analyse toegepast om overzichtelijk weer te geven hoe de ondernemers van de bedrijven op de verschillende bedrijventerreinen tegen het gevoerde parkmanagement aankijken. De respondenten is indirect in de enquête reeds gevraagd de sterke en zwakke punten van het parkmanagementbeleid te noemen, en ook zijn een aantal kansen en bedreigingen uit de enquête duidelijk naar voren gekomen. De

onderdelen van de SWOT-analyse, dus de sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen, zullen in deze paragraaf puntsgewijs worden behandeld.

#### *§ 5.2.2 Sterke punten van parkmanagement*

Uit de enquête kan afgeleid worden dat ondernemers overtuigd zijn van de voordelen die parkmanagement met zich meebrengt. Geen enkele respondent heeft aangegeven geen voordeel in parkmanagement te zien. Weliswaar hebben de meeste respondenten ook nadelen benoemd van parkmanagement, maar nagenoeg alle respondenten hebben meerdere voordelen aangekruist in de enquête. Er kan vastgesteld worden dat ondernemers in elk geval erkennen dat parkmanagement belangrijke concrete voordelen oplevert voor de eigen onderneming.

De respondenten hebben de mogelijkheid gekregen om de voordelen voor de eigen onderneming specifiek te benoemen. Hieruit blijkt dat op alle terreinen twee dezelfde voordelen steeds nadrukkelijk naar voren komen; op alle bedrijventerreinen bezetten deze voordelen de twee hoogste posities van de vaakst gekozen voordelen. De eerste is de 'veilige en prettige werkomgeving'. De meerderheid van de ondernemers heeft klaarblijkelijk het gevoel dat parkmanagement met name bijdraagt aan de veiligheid van het bedrijventerrein en dat mede hierdoor de algehele sfeer om het terrein verbetert. Dit komt overeen met wat is beschreven in de literatuur in hoofdstuk 2; onbewaakte bedrijventerreinen zijn veelal onveilig en regelmatig doelwit van criminele acties. De parkmanager kan zorgen voor een verbeterde veiligheid op het hele terrein voor alle bedrijven, en uit deze enquête kan afgeleid worden dat dit inderdaad op prijs wordt gesteld door ondernemers. Het tweede voordeel dat uit de enquête naar voren komt is de kostenbesparing door parkmanagement. Door collectieve inkoop van voorzieningen kunnen parkmanagers deze voorzieningen goedkoper regelen dan wanneer bedrijven dit individueel moeten doen. Het blijkt dus dat de ondernemers dit samen met de veilige en prettige werkomgeving als grootste voordeel beschouwen.



Zoals in hoofdstuk 4 reeds was te lezen hebben ondernemers hun tevredenheid kunnen aangeven over een aantal zaken die de verschillende parkmanagers regelen op de bedrijventerreinen. Een aantal hiervan zijn op alle onderzochte bedrijventerreinen als een sterk punt van de parkmanager beschouwd. Ten eerste de afvalbeheerssystemen op de verschillende terreinen. Op alle terreinen blijkt men tevreden tot zeer tevreden te zijn over de manier waarop dit is geregeld. Ondernemers hoeven zich geen zorgen te maken en onnodig hoge kosten voor afvalverwerking te betalen, omdat de parkmanager dit collectief heeft geregeld voor alle bedrijven op het terrein. Dit is iets waar de ondernemers klaarblijkelijk zeer content mee zijn.

Ook de kwaliteit van het bedrijventerrein stemt op alle bedrijventerreinen tot tevredenheid. Doordat parkmanagers zich bijvoorbeeld bezighouden met het onderhoud van wegen, groenvoorzieningen en een goede infrastructuur verbetert de uitstraling van het bedrijventerrein en leidt zodoende tot een beter imago van het terrein. Hiermee samenhangend stijgt weer de waarde van het pand van de ondernemer en de kwaliteit van het terrein wordt hoger. Ondernemers zijn dus overwegend tevreden met de kwaliteit, wat als een zeer positief punt voor de parkmanager kan worden beschouwd.

De enquête heeft aangetoond dat de ondernemers overwegend positief zijn over het gevoerde parkmanagementbeleid op de verschillende terreinen. Ondanks zaken waarover respondenten minder tevreden zijn, overheerst er een positief beeld bij de ondernemers van de desbetreffende parkmanager. Dit vertrouwen in parkmanagement blijkt ook wel uit het feit dat relatief veel respondenten bij de vraag over het benoemen van de nadelen van parkmanagement hebben aangegeven dat er eigenlijk geen nadelen zijn.

### *§ 5.2.3 Zwakke punten van parkmanagement*

De aanwezigheid van de parkmanagers heeft geen rol gespeeld voor ondernemers om zich te vestigen op het bedrijventerrein. Maar liefst meer dan 80% van alle respondenten heeft dit aangegeven, tegenover 3,9% voor wie dit wél een reden is geweest. Dit betekent dat parkmanagement an sich op dit moment nog niet dusdanig belangrijk is dat het invloed heeft op de vestiging van ondernemers op een bedrijventerrein, ondanks de vele

voordelen ervan die respondenten in dit onderzoek onderstrepen. Hierin vervult parkmanagement een zwakke rol

De inconsequente en onduidelijke communicatie tussen parkmanager enerzijds en ondernemer anderzijds is zwak te noemen. Respondenten van eenzelfde bedrijventerrein hebben dermate uiteenlopende antwoorden gegeven op de vraag op welke manier er gecommuniceerd wordt tussen beide actoren, dat vastgesteld kan worden dat dit zeer rommelig is. Uit de enquêtes van twee van de drie bedrijventerreinen bleek dat de antwoorden op deze vraag gelijkmatig waren verdeeld, met andere woorden alle mogelijke antwoorden kwamen even vaak voor. Op alle drie terreinen waren respondenten dat niet wisten hoe de communicatie verliep of die nog nooit contact hadden gehad. Deze inconsistentie maakt de informatieverstrekking van en naar de parkmanager toe onnodig onduidelijk.

Wat door een grote meerderheid van de ondernemers als een groot nadeel wordt gezien is het gevoel van de ondernemer dat het een groot deel van de speelruimte en vrijheid kwijtraakt door parkmanagement. Deelname aan parkmanagement betekent dat een aantal zaken uit handen gegeven worden aan een de parkmanager, waardoor men als ondernemer hier geen eigen creatieve –en wellicht goedkopere- invulling aan kan geven. Ondanks dat de parkmanager wellicht prima werk aflevert, kunnen ondernemers dit ervaren als een gevoel van inmenging, daar de gang van zaken binnen de eigen onderneming ineens wordt bepaald door derden.

Verder hebben de ondernemers middels deze enquête een duidelijk signaal afgegeven ten aanzien van de voorzieningen waarover zij niet tevreden zijn. Op alle drie bedrijventerreinen blijkt er weinig tevredenheid te zijn over het aanbod van restauratieve voorzieningen, caterings en cafés. Voor veel ondernemers is dit een belangrijk punt, omdat dit sociaal gezien een aantrekkelijk facet is voor zowel werknemer als werkgever. Het aanbod van horeca kan een stimulans zijn voor werknemers, omdat het bijdragen kan aan het tevredenheid op en rondom de werkvloer. Bovendien kan het leiden tot het ontstaan en verbeteren van informele netwerken.

Een ander punt waarover ontevredenheid heerst is het onderhoud op de onderzochte bedrijventerreinen. Het onderhoud van bijvoorbeeld groenvoorzieningen en wegen laat op een aantal bedrijventerreinen klaarblijkelijk flink te wensen over. Als deze zaken niet regelmatig worden onderhouden gaat dit ten koste van de beeldkwaliteit en krijgt het bedrijventerrein juist meer een onverzorgde, en daardoor onaantrekkelijke uitstraling.

#### *§ 5.2.4 Kansen voor parkmanagers*

Er zijn kansen voor de parkmanagers die kunnen worden benut om het functioneren van parkmanagement te verbeteren op het bedrijventerrein. Een belangrijk punt is de verbetering en intensivering van de communicatie en informatieverstrekking. De onduidelijke communicatie tussen parkmanager en ondernemer kan voor onnodige problemen zorgen en tevens leiden tot een negatieve houding tegenover parkmanagers. De parkmanager moet trachten op een eenduidige manier te communiceren met de ondernemers. Belangrijk is hierbij ook dat ondernemers regelmatig op de hoogte worden gehouden van de stand van zaken, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief die regelmatig verschijnt of door een aantal bijeenkomsten te organiseren per jaar. Op deze manier wordt onduidelijkheid bij ondernemers weggenomen en zal dit leiden tot een grotere tevredenheid over het parkmanagementbeleid. Bovendien kan door gemakkelijke en snellere communicatie beter worden ingespeeld op eventuele klachten of andere problemen.

Daarnaast kan parkmanagement nog meer onder de aandacht gebracht worden. Door meer ondernemers te overtuigen van het nut van parkmanagement en de voordelen die het ondernemers biedt, kunnen meer ondernemingen mee doen, waardoor parkmanagement op het gehele terrein beter zal functioneren.

Op deze manier zal het probleem van free-riders ook verminderd worden. Uit de gehouden interviews is naar voren gekomen dat deze vaak sceptisch tegenover parkmanagement zijn. Maar als zij kunnen worden overtuigd met aantoonbare bewijzen dat parkmanagement (financiële) voordelen biedt, is de kans groter dat ook zij overstap gaan.

Een andere kans voor de parkmanager is het beleid meer te gaan voeren vanuit een 'bottom-up benadering'. Door beleidsbeslissingen te nemen die worden gebaseerd op de signalen van gebruikers –in dit geval de ondernemers- worden er meer beslissingen genomen die voldoen aan de wensen of eisen van de ondernemers. Dit is belangrijk aangezien het een van de belangrijkste speerpunten is voor parkmanagers dat de ondernemers tevreden zijn. Bij de onderzochte bedrijventerreinen worden beslissingen tot op heden veelal genomen vanuit de 'top-down benadering'; de parkmanagers baseren besluiten vooral op basis van wat zij zelf denken dat het meest geschikt is op dat moment. De 'bottom-up' benadering zal beter aansluiten bij de specifieke wensen van de ondernemers en daarbij de aantrekkelijkheid om op het bedrijventerrein te blijven of zich te vestigen vergroten.

#### *§ 5.2.5 Bedreigingen voor parkmanagers*

Er zijn ook zaken, tot slot, waar parkmanagers voor moeten waken. Het is dan ook van belang voor de parkmanagers om hier rekening mee te houden en daar zo goed mogelijk op in te spelen.

Allereerst kan onduidelijkheid en inconsistentie van de parkmanagers ten aanzien van de informatieverstrekking een gevaar zijn. De gebrekkige onderlinge communicatie tussen parkmanager en ondernemer kan een negatieve weerslag hebben op de ondernemers. Ondernemers weten niet meer hoe en met wie te communiceren en dit kan leiden tot ergernis en miscommunicaties.

Het uitblijven van vooruitgang kan op korte of lange termijn een bedreiging vormen.. Als voorzieningen zoals groenstroken, wegen, voldoende parkeergelegenheid en andere faciliteiten niet constant worden onderhouden of verbeterd, schaadt dit de kwaliteit van het terrein. Om verpaupering tegen te gaan zal goede bewaking van het onderhoud van alle voorzieningen nodig zijn en bovendien de ondernemers tevreden houden.

Een andere bedreiging voor de parkmanagers vormen de free-riders. Het is voor de parkmanagers van belang het beleid zodanig aan te passen, dat het voor de free-riders minder aantrekkelijk wordt om geen lid te worden. Wettelijk gezien kunnen bedrijven niet verplicht worden om lid te worden van de parkmanagementorganisatie. De parkmanager moet er voor zorgen dat aansluiten bij de parkmanagementorganisatie een meer aantrekkelijke keuze lijkt dan zich op te stellen als free-rider.

Tot slot zal de parkmanager er verstandig aan doen regelmatig het gevoerde beleid te evalueren. Gebrek aan evaluatie zorgt ervoor dat de beleidsvoerder geen goed besef heeft van wat er speelt bij de ondernemers. Door het beleid wat wordt gevoerd te monitoren kan de parkmanagementorganisatie zelf al beter bepalen welke facetten binnen het beleid tot tevredenheid stemmen en waar verbeterpunten liggen. Evaluatie is een belangrijk element van procesvorming en is ook binnen het parkmanagementbeleid zeer bruikbaar. Ontevredenheid kan zelfs leiden tot een uiteindelijk vertrek van ondernemers en dat staat haaks op wat de parkmanagers bereiken willen. Het is dus zaak actief te volgen welke zaken er allemaal spelen op een bedrijventerrein.

### *§ 5.3 Resumeren*

Middels dit onderzoek en de enquête die is gehouden, zijn meerdere facetten van parkmanagement naar voren gekomen. Respondenten hebben aangegeven welke positieve en negatieve kanten er volgens hen aan parkmanagement verbonden zijn. In dit hoofdstuk zijn de sterke en de zwakke punten van parkmanagement aangegeven gebaseerd op het onderzoek. Ook de kansen die parkmanagers hebben om hun beleid te verbeteren en de gevaren die ze in ogenschouw moeten nemen zijn in dit hoofdstuk aan bod gekomen. De conclusies die hieruit kunnen worden getrokken, worden weergegeven in het schema van de SWOT-analyse. Deze SWOT-analyse is dan ook overzichtelijk verwerkt in de onderstaande figuur 6.2.

*Figuur 5.2: SWOT-analyse van parkmanagementbeleid op bedrijventerreinen*

<p><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Ondernemers overtuigd van voordeel</li> <li>▪Bedrijventerreinen veiliger</li> <li>▪Kwaliteit bedrijventerrein hoger</li> <li>▪Afvalbeheerssysteem</li> <li>▪Kostenbesparing</li> <li>▪Positief beeld bij ondernemers</li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Geen belangrijke vestigingsfactor</li> <li>▪Ondernemers weinig speelruimte</li> <li>▪Slechte onderlinge communicatie</li> </ul> <p>tussen parkmanager en ondernemer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Restaurantieve voorzieningen</li> <li>▪Onderhoud voorzieningen</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Onderlinge communicatie verbeteren en intensiveren</li> <li>▪Free-riders mee laten doen</li> <li>▪Parkmanagement meer onder de aandacht brengen</li> <li>▪Meer bottom-up beslissingen nemen</li> </ul>	<p><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Onduidelijkheid informatieverstrekking</li> <li>▪Uitblijven vooruitgang</li> <li>▪Free-riders</li> <li>▪Nalatig onderhoud</li> <li>▪Gebrek aan monitoring</li> </ul>

Wat te zien valt in de bovenstaande SWOT-analyse, is dat een aantal punten in het schema elkaar complementeren en overlappen. Dit komt onder andere doordat zwakke punten van parkmanagement tevens een eventuele bedreiging kunnen zijn; zo is bijvoorbeeld de communicatie tussen parkmanager en ondernemer. Een andere oorzaak is dat het aanpakken van zwakke punten of bedreigingen gezien kan worden als een kans om het parkmanagement te verbeteren; door meer free-riders lid te laten worden van de parkmanagementorganisatie wordt een kans benut, maar tevens de bedreiging van teveel free-riders bestreden.

## Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen

Parkmanagement is een bewakingsproces op bedrijventerreinen die op steeds meer terreinen is terug te vinden. Met name in de afgelopen tien jaar heeft is dit verschijnsel sterk in opkomst gekomen op de Nederlandse terreinen. De parkmanager biedt onder andere in samenwerking met de gemeente een pakket aan met voorzieningen die ondernemers kunnen afnemen. Voor bedrijven zijn vooral zaken als beveiliging, bereikbaarheid, parkeren, milieuhygiëne, energie en logistieke optimalisatie van belang. Parkmanagement biedt vele voordelen voor ondernemers. Uit dit onderzoek valt te concluderen dat vooral beveiliging en afvalbeheerssystemen de ondernemers tot tevredenheid stemmen. Tevens zijn de ondernemers zeer tevreden met de kwaliteit van de bedrijventerreinen. Parkmanagement draagt bij aan een hogere kwaliteit van het terrein, doordat door de geleverde voorzieningen en het regelmatige onderhoud, het terrein een aantrekkelijkere uitstraling krijgt. Het voordeel wat hier voor de ondernemers nog overheen komt is de kostenbesparing. Doordat parkmanagers de kosten kunnen drukken door collectieve inkoop, kan het ook voor ondernemers goedkoper worden dan wanneer zij de voorzieningen individueel moeten regelen.

Het onderzoek heeft verder aangetoond dat de meerderheid van de ondernemers op bedrijventerreinen in Noord-Nederland overwegend tevreden is. De ondernemers die lid zijn van de parkmanagementorganisatie zijn zich bewust van de voordelen die parkmanagement met zich meebrengt. Het probleem wat zich echter voordoet op de terreinen is dat er ook bedrijven op het terrein aanwezig zijn die geen lid zijn of willen worden. Toch profiteren deze free-riders mee, omdat ondanks dat zij zich van betaling of lidmaatschap onthouden toch op een terrein gevestigd zitten dat meer en meer aantrekkelijk wordt.

Naast de profiteurs die gratis meeliften op het succes van de geleverde parkmanagementvoorzieningen, zijn er ook wel degelijk betalende leden die aanmerkingen hebben op het parkmanagement. Het onderzoek laat zien dat er ontevredenheid is over bepaalde voorzieningen. Hierbij springen voornamelijk het (vaak

gebrekkige) onderhoud in het oog en ook met betrekking tot restauratieve voorzieningen zijn ook relatief veel ontevreden ondernemers.

Verder kan geconcludeerd worden dat, ondanks dat parkmanagement steeds belangrijker wordt en op steeds meer bedrijventerreinen zijn intrede doet, parkmanagement nog niet dusdanig belangrijk is dat het tot een belangrijke vestigingsfactor is geworden. Als parkmanagers met cijfers en feiten ondernemers kunnen overtuigen van de positieve gevolgen die parkmanagement voor hen zal hebben, zal dit een steeds belangrijkere factor gaan worden bij locatievraagstukken van ondernemers.

Wat verder uit de enquête kan worden afgeleid is dat de communicatie tussen parkmanager en ondernemer onduidelijk is. Er is geen eenduidige structuur waardoor ondernemers niet weten waar ze aan toe zijn. Door meer structuur aan te brengen in de onderlinge communicatie en informatieverstrekking zal de kans op onnodige communicatieproblemen en misverstanden worden verminderd. Daar komt bij dat helderheid en structuur er voor zal zorgen dat de ondernemers meer vertrouwen in de parkmanager zullen hebben.

Een belangrijke conclusie die getrokken kan worden op basis van hetgeen hierboven is vastgesteld is dat het voor parkmanagers van belang is te peilen wat er leeft onder de ondernemers en welke problemen er spelen of welke zaken tot tevredenheid stemmen. Deze zogenaamde 'bottom-up' benadering kan gezien worden als een belangrijk evaluatiepunt voor een parkmanager. Een belangrijk speerpunt van parkmanagement is om het bedrijventerrein aantrekkelijk te maken voor potentiële nieuwe kandidaten en om het aantrekkelijk te houden voor de reeds gevestigde orde. Hierom is het van belang dat de parkmanager op de hoogte is hoe de ondernemers tevreden gehouden kunnen worden of hoe ze de tevredenheid kunnen vergroten. Het is dus zaak dat de parkmanagementorganisatie regelmatig peilt wat er speelt. Maar ook zou het bedrijventerrein meer kunnen worden gepromoot, waardoor parkmanagement ook meer onder de aandacht van ondernemers wordt gebracht.



Gebaseerd op dit onderzoek kan worden verondersteld dat de tevredenheid ten aanzien van de parkmanagementvoorzieningen overheerst op de bedrijventerreinen in Noord-Nederland. Het onderzoek heeft echter ook aangetoond dat er nog een aantal zaken zijn waar de parkmanager zich zal moeten verbeteren. Evaluatie is hierbij het sleutelwoord; door goed te peilen wat de stand van zaken op een bedrijventerrein is kan de tevredenheid worden vergroot en kan het bedrijventerrein aantrekkelijk worden voor andere bedrijven. Zo kan de parkmanager meer inkomsten verkrijgen en steeds meer ondernemers kunnen steeds meer besparen op hun kosten en profiteert ten slotte iedereen.

Het onderstaande overzicht van de reeds in hoofdstuk 5 gemaakte SWOT-analyse kan als leidraad fungeren voor parkmanagers op bedrijventerreinen. Door de positieve punten in stand te houden en te werken aan zaken die kunnen worden verbeterd zal de mate van tevredenheid over parkmanagement alleen maar groter worden.

#### **STRENGTHS**

- Ondernemers overtuigd van voordeel
- Bedrijventerreinen veiliger
- Kwaliteit bedrijventerrein hoger
- Afvalbeheersingsysteem
- Kostenbesparing
- Positief beeld bij ondernemers

#### **WEAKNESSES**

- Geen belangrijke vestigingsfactor
- Ondernemers weinig speelruimte
- Slechte onderlinge communicatie tussen parkmanager en ondernemer
- Restaurantieve voorzieningen
- Onderhoud voorzieningen

#### **OPPORTUNITIES**

- Onderlinge communicatie verbeteren en intensiveren
- Free-riders mee laten doen
- Parkmanagement meer onder de aandacht brengen
- Meer bottom-up beslissingen nemen

#### **THREATS**

- Onduidelijkheid informatieverstrekking
- Uitblijven vooruitgang
- Free-riders
- Nalatig onderhoud
- Gebrek aan monitoring

## *Besluit*

Dit onderzoek was exploratief van aard. Dit betekent dat geprobeerd is een beeld te schetsen van de mate van tevredenheid van ondernemers ten aanzien van het parkmanagementbeleid op het eigen bedrijventerrein. Het onderzoek heeft zich beperkt tot drie bedrijventerreinen in Noord-Nederland, allen in de stad Groningen. Het belangrijkste doel was met betrekking tot het onderwerp een beeld te schetsen vanuit een invalshoek die nog niet eerder was onderzocht. Dit leverde het overzicht op zoals dat hierboven is weergegeven van parkmanagementvoorzieningen waarover ondernemers al dan niet tevreden waren. Het onderzoek is echter te kleinschalig om hier plausibele verklaringen voor te geven. Dieper liggende oorzaken en achtergronden vanuit de kant van gemeentes, ondernemers of parkmanagementorganisaties, die in dit onderzoek niet zijn onderzocht, zouden wellicht een inzicht kunnen geven in de oorzaken van de verschillen en overeenkomsten van het parkmanagementbeleid op bedrijventerreinen. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de invloed van de locatie. Wellicht levert een onderzoek in een ander gebied van Nederland geheel andere resultaten op. Vervolgonderzoek zal in de toekomst kunnen uitwijzen waardoor deze verschillen tot stand komen en het onderzoek zou uitgebreid kunnen worden door nog veel meer bedrijventerreinen, ook in andere delen van Nederland onder de loep te nemen.

Vervolgonderzoek zou verder kunnen aantonen of de gemaakte SWOT-analyse ook van toepassing is op bedrijventerreinen elders in Nederland. Over het belang van de geografische ligging kan in dit onderzoek niets worden gezegd. Vervolgonderzoek op grotere schaal, dat wil zeggen op meer bedrijventerreinen en op terreinen elders in Nederland, zal kunnen aantonen in hoeverre de locatie van een terrein een rol speelt en of er een algemene tendens kan worden ontwaard die in heel Nederland van toepassing is.

Wat tevens een interessant vervolgonderzoek zou kunnen zijn is het trachten een aantoonbare link tussen parkmanagement en de waarde van vastgoed te leggen. Op het moment dat met feiten en cijfers hard kan worden gemaakt dat parkmanagement daadwerkelijk voordeliger is voor ondernemers, is de kans veel groter dat zij lid worden van de parkmanagementorganisatie.

## Literatuurlijst

Dinteren, Jacques van (2007a), *Kwaliteit op bedrijventerreinen: Engelse business parks als hét voorbeeld?* In W.F. Schaefer en R.R.M. Gordon (red.), *Richtingen in gebiedsontwikkeling*. Tilburg, Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij.

Dinteren, J. van, Bos, P., (2007b), *Leegstand op bedrijventerreinen*. In opdracht van Ministerie van VROM.

Dinteren, J. van, (2007c), *'Enjoy Work!' als leidend principe. Een nieuw type werklocatie*. In: *Real Estate Magazine* (50), pag 24-29.

Ecorys, (2002), *Parkmanagement. Rendement, kwaliteit en duurzaamheid*. Ecorys-Kolpron, Rotterdam.

Ferwerda, L.P. (2001), *Parkmanagement: een kans voor vastgoedmanagement organisaties?* Postdoctorale scriptie Vastgoedkunde, Vrije Universiteit Amsterdam.

Gevaert, L., (2004), *Advies inzake economische stimuli voor bedrijvenclusters in het kader van duurzaam ondernemen*. Gent.

Hanzevast, (2009), *Casus: Bedrijventerrein Corpus den Hoorn*. [www.hanzevast.nl](http://www.hanzevast.nl) en Bezoekt op 5 juni 2009

Houben, G., Lenie, K., Vanhoof, K., (1999), *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. Uit: *Decision Support Systems* 26, pag. 125-135.

Kamer van Koophandel Amsterdam, (2003), *Parkmanagement; tien vragen over parkmanagement. Een praktische handreiking*. Amsterdam: Afdeling Beleidsadvisering en Regiostimulering.

Korzilius, H. (2000) *De kern van survey-onderzoek*. Van Gorcum, Assen

Lambooy, J.G. et al., (1997) *Ruimtelijk economische dynamiek*. Coutinho, Bussum.

Ministerie EZ, (2002). *Nota Parkmanagement. Kwaliteit wint terrein*. Ministerie van Economische Zaken. Den Haag, 2002.

Myerson, J. (2003). *Workspace heaven?* In: Management Today, juni, pp. 1-13.

Nijssen, E.J., Ligthart, P.E.M. (1999) *SWOT-analyse: vloek of zegen?* In: Bedrijfskunde 71(1), pp. 15-19.

Panagiotou, G. (2003), *Bringing SWOT into Focus*. In: Business Strategy Review Vol. 14, Issue 2 , pp 8 – 10. London Business School.

Pellenbarg, P.H. (1985), *Bedrijfsrelokatie en ruimtelijke cognitie; onderzoeken naar bedrijfsverplaatsingsprocessen en de subjectieve waardering van vestigingsplaatsen door ondernemers in Nederland*. Groningen: Geografisch Instituut der Rijksuniversiteit.

Pellenbarg, P.H. (2004), *Park Management as a tool for careful industrial land use planning*. In: Journal of Environmental Planning and Management Vol. 47, Nr.4, pp. 503-516.

Pellenbarg, P.H. (2004), *Parkmanagement op bedrijventerreinen*. In: Rooilijn, Vol. 37, Nr. 3, pp. 129-134.

Pen, C.J. (2002), *Wat beweegt bedrijven, besluitvormingsprocessen bij verplaatste bedrijven*. Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen Rijksuniversiteit Groningen.

Rhenen, B. van, (2006). *Veiligheid bedrijfterreinen: objectief begroten van bewaking, verzekering en beveiliging*. [www.zbc.nu](http://www.zbc.nu) Bezocht op: 17 februari 2009.

SenterNovem, (2003), *Leidraad duurzame bedrijventerreinen*. Den Haag, SenterNovem.

SenterNovem, (2005), *Parkmanagement : kwaliteit wint terrein ... en hoe financieren we dat? zes voorbeelden van de financiële aanpak van parkmanagement op bedrijventerreinen*. Ministerie van Economische Zaken, SenterNovem.

Terreinwinst, (2009). *Samenwerking ondernemers en gemeente Groningen voor verbetering en kwaliteitsbehoud van bedrijventerreinen*. [www.terreinwinst.nl](http://www.terreinwinst.nl) Bezocht op: 15 maart 2009 en 11 juni 2009.

Thunen, J.H. von (1826), *Der isolierre Staat in eziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*, Stuttgart: Gustav Fisher; translation by C.M. Wartenburg (1966), *The Isolated State*, Oxford: Oxford University Press.

Vries, E.J. de (1998), *Park Management kan milieubesef op bedrijventerreinen bevordere*. ROM Magazine, nr 4, pp. 25-27.

WES Onderzoek en Advies, (2004), *Eindrapport duurzame kwaliteit voor bedrijventerreinen*. In samenwerking met Universiteit Gent en West-Vlaamse Intercommunale.

Wesselink, J.W. (2008), *Verplicht parkmanagement kan niet*. In: *Bedrijventerrein*, april, pp. 16-19.