

Ontwikkeling van samenwerking en bevordering duurzaamheid op bedrijventerreinen

- Een aanpak gebaseerd op de methodologie Formative Scenario Analysis - (korte beschrijving)

Jannes Slomp¹ en Huub Schoenaker

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Faculteit Techniek | Lectoraat Lean/WCP | Ruitenberglaan 26 | Postbus 2217, 6802 CE Arnhem

Op basis van ervaringen bij verschillende bedrijventerreinen (o.a. IPKW, Bakenhof, Centerpoort, Schaapsdrift, de Laarberg den Sliem) is een aanpak ontwikkeld waarmee gewerkt kan worden aan een 'door bedrijven gedragen' roadmap: een plan van aanpak voor het realiseren van synergie op een bedrijventerrein. De aanpak bestaat uit drie stappen. Zie figuur 1. De stappen kunnen uitgevoerd worden binnen een periode van 1 á 2 maanden. Het aanpak levert een haalbaar, en gedragen, roadmap voor verbeterplannen op waarmee één of meer verbeterteams, steeds bestaande uit mensen van verschillende bedrijven, aan de slag kunnen gaan. De aanpak is gebaseerd op de methodologie Formative Scenario Analysis².

De stappen in de aanpak

De aanpak bestaat uit drie stappen die door ervaren facilitators begeleid worden. Tot nog toe hebben Jannes Slomp en Huub Schoenaker de begeleiding verzorgd bij een aantal bedrijventerreinen. Dit in het kader van het project 'kwaliteit en duurzaamheid op bedrijventerreinen', een project dat voor een deel gesponsord wordt door de provincie Gelderland. Dit heeft geleid tot een gevalideerde aanpak, bewezen door positieve resultaten bij een aantal bedrijventerreinen.



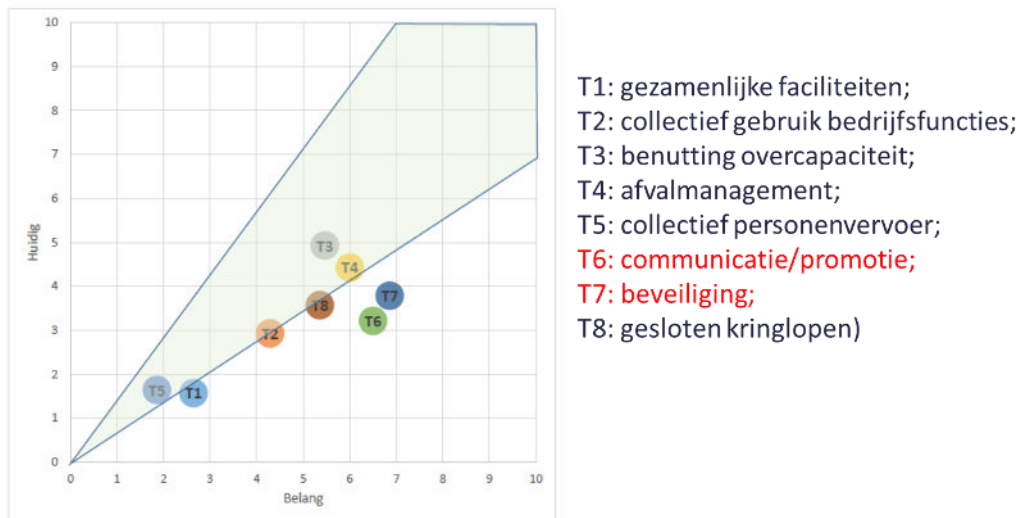
Figuur 1 Drie stappen voor het ontwikkelen van een roadmap voor het realiseren van synergie op een bedrijventerrein

¹ Contact: Jannes Slomp, tel. 06 22 82 89 00, mail: jannes.slomp@han.nl

² R.W. Scholz, O. Tietje, Synthesis moderation and group techniques, in: R.W. Scholz, O. Tietje (Eds.), Embedded Case Study Methods. Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge,, Sage, Thousand Oaks, CA, 2002, pp. 247–269.

Stap 1 Vastleggen uitgangssituatie

In stap 1 wordt de uitgangssituatie van het bedrijventerrein vastgelegd. Er worden interviews gehouden met het bestuur/parkmanagement en een aantal key bedrijven op het bedrijventerrein. Op basis van beschikbare informatie en resultaten van eerdere onderzoeken en op basis van de interviews wordt een SWOT analyse gemaakt. Ook wordt er een eerste lijst gemaakt van de ingeschatte meest wenselijke en/of haalbare opties voor verdere ontwikkeling van de samenwerking op het terrein. Deze beperkte lijst, denk aan zo'n 8-12 opties, is input voor stap 2. De rapportage van stap 1 zorgt voor commitment van parkmanagement en een aantal key bedrijven. Het is een goede basis voor een brede uitnodiging aan andere bedrijven om mee te doen met stap 2 van de aanpak.



Figuur 2: beoordeling (belang vs huidige situatie) van samenwerkingsmogelijkheden op een bedrijventerrein (voorbeeld).

Stap 2 Identificeren van, door meerdere bedrijven, gedragen verbetermogelijkheden

Stap 2 betreft een bijeenkomst, een workshop, waarvoor alle bedrijven van het bedrijventerrein en vertegenwoordigers van de gemeente worden uitgenodigd. De uitnodiging voor deze bijeenkomst gaat uit van de key-stakeholders en van het bedrijventerrein. Doel van de bijeenkomst is het creëren van een gemeenschappelijke visie op het 'realiseren van synergie op het bedrijventerrein'. De aanwezige bedrijven beoordelen de opties die in stap 1 naar voren zijn gekomen. Een voorbeeld van een algemene beoordeling staat in figuur 2. Dit figuur geeft aan dat op het betreffende bedrijventerrein vooral beveiliging en communicatie belangrijke issues zijn. Op de bijeenkomst komt deze informatie naar voren en wordt verder ingezoomd op de verbeterthema's. Ideeën en opmerkingen worden meegenomen in stap 3. Dit vormt rijke informatie bruikbaar voor roadmapontwikkeling.

Stap 3 Ontwikkelen van een roadmap en de organisatie van een follow-up

In stap 3 worden de opties en beoordelingen van de verschillende bedrijven aan een nader onderzoek onderworpen. Hiervoor wordt de verkregen data uit stap 2 gebruikt. Onderzocht wordt hoe breed het gevoel bij bedrijven is dat een bepaald thema verbeterd kan worden. Ook wordt onderzocht hoe meningen over verschillende thema's verdeeld zijn over de diverse bedrijven. Tenslotte wordt gekeken naar relaties en logische volgordes tussen de verschillende thema's. Dit, tezamen, met de SWOT-

gegevens uit stap 1, vormt de input voor een bespreking met het bestuur/parkmanagement. In deze bespreking wordt ook aangegeven welke aanpakken en financieringsmogelijkheden beschikbaar zijn voor de verschillende verbetermogelijkheden. Op basis hiervan worden vervolgacties uitgezet. Deze acties worden vastgesteld door het bestuur/parkmanagement en kunnen per bedrijventerrein verschillen. In enkele reeds uitgevoerde trajecten, zijn deze plannen voor acties voorgelegd aan bedrijven van het bedrijventerrein, in een reguliere bijeenkomst. Dit is van belang voor het inschatting van de draagkracht van verbetermogelijkheden en het vaststellen van commitment voor medewerking. Acties betreffen veelal de samenstelling van één of meer teams die verbetermogelijkheden verder uitwerken.

Indien er weinig ervaring is met samenwerken op het bedrijventerrein, dan is het verstandig om te beginnen met een verbetermogelijkheid die een grote slaagkans heeft. Ook is het verstandig om bescheiden te zijn in het aantal tegelijkertijd aan te pakken verbetermogelijkheden.

Organisatie van het uitwerken van verbetermogelijkheden

Vaak is de beschikbare tijd bij managers van bedrijven om te werken aan het uitwerken van verbetermogelijkheden beperkt. Er is behoefte aan tijd en kennis. Aanbevolen wordt om gebruik te maken van stagiaires en afstudeerders van MBO, HBO of universitaire opleidingen, afhankelijk van de aard van de problematiek. Essentieel is dan wel dat er een goede inbedding van de opdracht bij het bedrijventerrein. Dit betekent dat er de stagiaire of afstudeerder binnen een projectteam waar meerdere bedrijven in meedoen. Eén van de managers moet de 'champion' van het project zijn. Deze is veelal ook de host en 'bedrijfsbegeleider' van de stagiaire of afstudeerder. Het is voorts wenselijk dat de stagiaire of afstudeerder gebruik kan maken van een kennisbasis. Hiertoe is binnen de HAN het centrum voor Circulaire Economie voor Bedrijven en Bedrijventerreinen (CEBB) opgericht. Dit centrum ontwikkelt zich tot kenniscentrum op het gebied van o.a.. samenwerking op bedrijventerreinen. Diverse lectoraten participeren in dit centrum.

Doorlooptijd en kosten van het project

De aanpak is ontwikkeld in het, deels door de provincie Gelderland gesponsorde, project: "op weg naar kwaliteit en duurzaamheid op bedrijventerreinen". Twee criteria hebben een belangrijke rol gespeeld bij de ontwikkeling van de aanpak. Allereerst kwam tijdens het ontwikkelproject naar voren dat een korte doorlooptijd van belang is. Dat is met de ontwikkelde aanpak gerealiseerd: de periodes tussen de verschillende stappen wordt vooral bepaald door de tijd die nodig is om bijeenkomsten te organiseren. De uit te voeren acties beïnvloeden de doorlooptijden nauwelijks. Ten tweede is er bij de ontwikkeling van de aanpak gekeken naar de te maken kosten. Om deze reden zijn verschillende analyses en te houden presentaties gestandaardiseerd en geautomatiseerd: er worden diverse templates gebruikt in de aanpak. Dit vormt een goede basis voor verdere verbeteringen, maar reduceert tevens de te maken kosten. Ingeschat is dat de totale kosten zo'n 11.000 Euro zijn (10 expert dagen, tarieven HAN).