

# Drieluik Parkmanagement

op weg naar een structurele aanpak  
zonder subsidie

# Instrumenten

## Doel van deze Instrumenten

Met deze Instrumenten beogen we de in de drie cases opgedane ervaringen te presenteren voor gebruik in parkmanagement projecten. Het bevat de gebruikte instrumenten in het Pilottraject Parkmanagement, dat in 2004 en begin 2005 is uitgevoerd in samenwerking tussen PIT en consultants van Identiteit en VITAsim.

Dit overzicht is gemaakt voor gebruik door PIT (Projecten Innovatie Team) en andere betrokkenen bij parkmanagement.

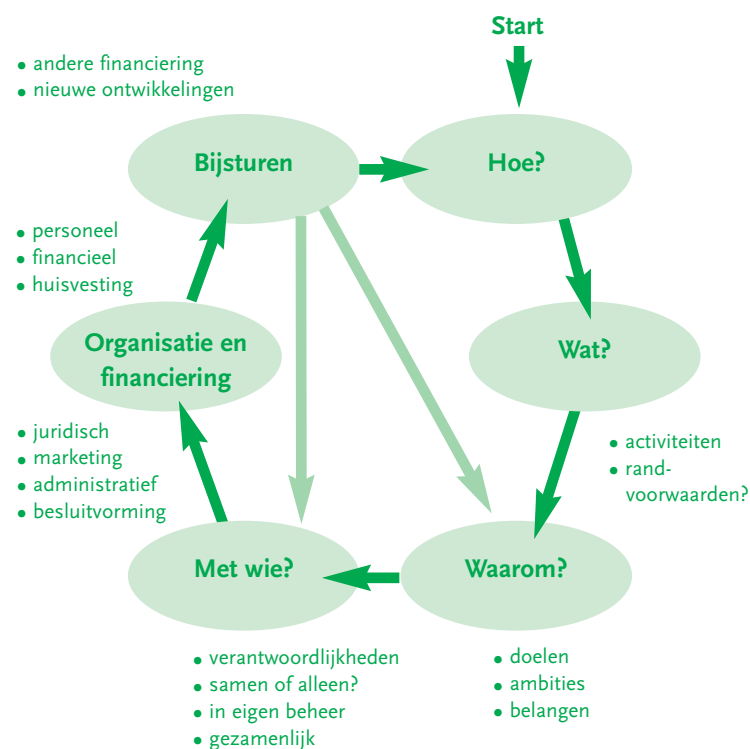
# Inhoud

<b>1. Instrumenten</b>	3
<b>2. Voorbeelden parkmanagementmodellen</b>	5
2.1 Inkoopbedrijf	5
2.2 (Breed) Service bedrijf	5
2.3 Terreinbeheerorganisatie	5
2.4 Breed parkmanagement, lichte samenwerking	6
2.5 Breed parkmanagement, zware samenwerking	6
<b>3. Activiteiten bij parkmanagement</b>	7
3.1. Bespreken groepen van activiteiten	7
3.2. Nader uitdiepen per deelactiviteit	8
<b>4. Belangen bij parkmanagement</b>	9
<b>5. Wie doet wat bij parkmanagement?</b>	10
<b>6. Rollen en competenties bij de organisatie van parkmanagement</b>	12
6.1. Ontwikkelingsmanagement	12
6.2. Procesmanagement/Parkmanagement	12
6.3. Terreinmeester	12
6.4. Management van collectieve voorzieningen	13
6.5. Inkoopmanagement	13
6.6. Secretariaat	13
<b>7. Voorbeelden begrotingen parkmanagement</b>	14
7.1. Indicatieve begroting jaarlijkse kosten parkmanagement organisatie	14
7.2. Inventarisatie personeelskosten bij bedrijventerreinenmanagement	14
7.3. Indicatieve begroting aanloopkosten parkmanagement organisatie	15
<b>8. Financiering bij parkmanagement</b>	16
8.1. Overzicht bronnen financiering parkmanagement	16
8.2. Voorbeelden van fee grondslagen en fee hoogte bij collectieve contracten	17
8.3. Voorbeelden ondernemersbijdragen op bestaande bedrijventerreinen	18
8.4. Voorbeeld ondernemersbijdragen op nieuwe terreinen	19
<b>9. Voorbeeld inhoudsopgave Businessplan parkmanagement</b>	20

## 1. Instrumenten

### Procesaanpak

Een aanpak waarbij de betrokken partners zelf in gezamenlijke sessies werkzaamheden uitvoeren en besluiten nemen rond het opzetten van parkmanagement. Een voorbeeld van stappen bij de procesaanpak:



Waar volgens de theorie begonnen zou moeten worden bij het 'waarom' om vervolgens de andere stappen te doorlopen, zien we in de praktijk dat vragen het startpunt voor parkmanagement vormen zoals: "Hoe kunnen we parkmanagement in onze situatie het best organiseren en financieren?" of "Hoe kunnen we ons Masterplan nu daadwerkelijk uitvoeren?".

Daarom start deze procescyclus met voorbeelden die herkenning kunnen opleveren. Vanuit de herkenbare situatie kan vervolgens worden bepaald 'wat', 'waarom', 'met wie', parkmanagement gaat worden georganiseerd en hoe de financiering wordt geregeld. En omdat parkmanagement geen eindig proces is, zal regelmatige bijsturing nodig zijn.

### Waarvoor geschikt?

De procesaanpak is geschikt als partners willen werken aan een structurele invulling van parkmanagement. Het is een aanpak vanuit een gezamenlijke ambitie, waarbij het eindresultaat nog niet concreet kan worden ingevuld. De procesaanpak wordt vaak gehanteerd wanneer de projectaanpak te weinig betrokkenheid en drive heeft opgeleverd.

Voorwaarde voor de procesaanpak is dat partijen hun visie en ambitie daadwerkelijk gaan delen. De ambitie wordt daarom altijd getoetst en in kaart gebracht. Voorwaarde is ook dat betrokkenen tijd kunnen vrijmaken om zelf zaken op te pakken en uit te werken.

Van ...	➔	Naar ...
• Betrokkenheid van een beperkt aantal personen		• Betrokkenheid van alle relevante partijen
• Gefragmenteerde visies op de bestaande situatie		• Een integraal beeld van de bestaande realiteit
• Intenties afgestemd op subsidievoorwaarden voor parkmanagement		• Veranderingen gericht op concrete behoeften van bedrijven
• Een lijst met oplossingen voor gesignaleerde problemen op bedrijventerreinen		• Keuzes op basis van een visie op de toekomstig gewenste kwaliteit afgestemd op de te leveren prestaties van aanwezige bedrijven
• Elkaar voorschrijven wat nodig is		• Gebruik maken van elkaars (brede) deskundigheid
• Elkaar benaderen vanuit vooroordelen		• Elkaar benaderen vanuit gemeenschappelijke doelen
• Elkaar afrekenen op wat er fout gaat		• Elkaar stimuleren zaken beter te doen
• Eigen verantwoordelijkheden		• Erkenning en respect voor ieders verantwoordelijkheid

### Hoe te gebruiken

In Boxtel (Ladonk-Vorst) is de procesaanpak gevolgd om te komen tot een gezamenlijke parkmanagementorganisatie. Gemeente en bedrijven wilden parkmanagement structureel opzetten zonder een precies beeld te hebben van de eindsituatie. De aanpak leidde tot inzicht en betrokkenheid van een grotere groep mensen bij beide partijen (zie ook Case-omschrijvingen).

De procesaanpak is echter geen 'grote stappen snel thuis' traject. De stappen kosten veel tijd omdat de partijen samen aan tafel zitten. Het tempo van de besluitvorming wordt bepaald door de 'langzaamste' partij. Dit kan per onderwerp verschillen. Snelheidswinst zit in de implementatiefase, omdat de betrokkenen dan een door hen zelf ontwikkeld gezamenlijk beeld hebben van wat er moet gebeuren. Het moet immers een samenwerking op maat worden en niet een "kunstje" uit een boekje.

## 2. Voorbeelden parkmanagementmodellen

Een overzicht van (vijf) mogelijke modellen voor samenwerking tussen bedrijfsleven en gemeente bij parkmanagement. De genoemde voorbeelden zijn verder uitgewerkt in 'Case-omschrijvingen structurele vormen van parkmanagement'.

### 2.1 Inkoopbedrijf

- Activiteiten van en voor bedrijven op operationeel niveau: vooral inkoopactiviteiten, waarvoor de interne organisaties van de bedrijven in beperkte mate hoeft te worden aangepast collectieve inkoop van energie, kantoorartikelen, afvalverwijdering, surveillancebeveiliging, schoonmaak van gebouwen, inrichting facility-point.
- De gemeente houdt eigen taken en werkwijze, financiert, participeert niet in het parkmanagement. Voor publieke trajecten hanteert de gemeente het klassieke inspraakmodel (meeweten?)
- Geen gemeenschappelijk programma of uitvoeringsorganisatie.
- **Voorbeeld:** Valkenswaard Schaapsloop inkoop BV

### 2.2 (Breed) Service bedrijf

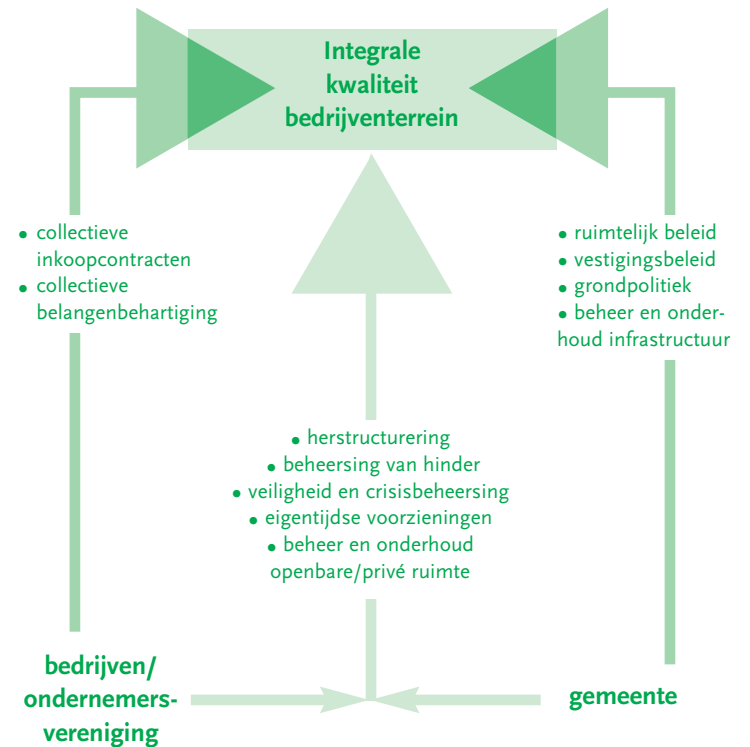
- Activiteiten van en voor bedrijven op meer tactisch/strategisch niveau: Niet alleen collectieve inkoopactiviteiten, maar ook voorzieningen als afvalwaterbehandeling, gezamenlijke energievoorziening, hergebruik proces (afval) water, benutting restwarmte of -koude en ondersteuning van belangenbehartiging. Maatschappelijke en duurzame thema's worden uitgewerkt, mits deze vanuit de private kant kunnen worden opgepakt (calamiteiten- en risicobeheersing, visie op invulling gebied, juiste bedrijf, juiste plek). De back-offices van de bedrijven moeten worden aangepast op de collectieve samenwerking (aanpassen inkoop, investeren in voorzieningen, zwaardere contributie-structuur)
- Gemeente houdt eigen taken en werkwijze, financiert niet structureel en participeert deels in parkmanagement. Het parkmanagement wordt niet gezien als ondersteunend of mede-uitvoerend voor publieke trajecten.
- Geen officieel gemeenschappelijk programma of uitvoeringsorganisatie, maar gemeente heeft wel zitting in verschillende werkgroepen
- **Voorbeeld:** Samenwerkingsverband De Rietvelden – De Vutter (RIVU) te 's-Hertogenbosch

### 2.3 Terreinbeheerorganisatie

- Activiteiten voor bedrijven op gebied van collectieve inkoop en diensten alleen wanneer dit op commerciële basis kan worden uitgenut. Activiteiten zoals groenvoorziening, bewegwijzering, verlichting en straatmeubilair, wegen, parkeren, die in een aparte beheerorganisatie worden ondergebracht. Interne organisaties van bedrijven niet of nauwelijks aangepast.
- Activiteiten voor bedrijven door gemeente: parkmanagement veelal geïnitieerd door gemeente.
- Gemeente draagt op operationeel niveau taken over aan door gemeente opgerichte vereniging van eigenaren.
- Voor publieke taken op meer tactisch en strategisch model (meerjarenplanningen/begrotingen, beleid) hanteert de gemeente het klassiek inspraak model.
- Interne organisatie van gemeente hoeft alleen op operationeel niveau

### 3. Activiteiten bij parkmanagement

Een overzicht van de activiteiten die bij parkmanagement door de betrokken partijen worden uitgevoerd om de kwaliteit van en op een bedrijventerrein te verbeteren.



#### Hoe te gebruiken

De activiteiten kunnen bijvoorbeeld worden besproken aan de hand van invulbladen tijdens een verkennende sessie met vertegenwoordigers van bedrijfsleven apart en zo'n zelfde sessie met vertegenwoordigers van de gemeente apart. Om vervolgens de resultaten met elkaar te matchen tijdens een gezamenlijke bijeenkomst.

#### 3.1 Bespreken groepen van activiteiten

Een eerste schifting kan gemaakt worden door per groep van activiteiten (in deelwerkgroepen) een aantal vragen te beantwoorden.

De drie blokken zijn:

- Inkoop/voorzieningen
- Groen- en grijsbeheer
- Ruimtelijke ontwikkelingen en beleid (visie op gebied, veiligheid, verkeer en vervoer, arbeidsmarkt, etc.)

- te worden aangepast (uitbesteden jaarplan onderhoud/groen).
- Veelal toegepast op nieuwe bedrijventerreinen.
- Bedrijven worden verplicht lid van een vereniging van eigenaren met een basispakket.
- Geen gemeenschappelijk programma, wel gemeenschappelijk uitvoeringsorganisatie op operationeel niveau
- **Voorbeeld:** Vossenbergh te Tilburg

#### 2.4 Breed parkmanagement, lichte samenwerking

- Activiteiten van en voor bedrijven niet alleen op operationeel niveau, maar ook op meer tactisch/strategisch niveau: Niet alleen inkoopactiviteiten, maar ook ondersteuning van belangenbeharting, collectieve diensten en duurzame voorzieningen. Maatschappelijke en duurzame thema's worden uitgewerkt, mits deze vanuit de private kant kunnen worden opgepakt (calamiteiten- en risicobeheersing, visie op invulling gebied, juiste bedrijf, juiste plek). De back-offices van de bedrijven moeten worden aangepast op de collectieve samenwerking (aanpassen inkoop, investeren in voorzieningen, zwaardere contributiestructuur)
- Aan gemeentezijde afspraken over rol parkmanagement. Interne organisatie van gemeente licht aangepast. Geen echte gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie, maar wel wederzijdse afspraken. Meeweten en meedenken.
- Wel gemeenschappelijk programma.
- **Voorbeeld:** de Krogten te Breda

#### 2.5 Breed parkmanagement, zware samenwerking

- Activiteiten van en voor bedrijven niet alleen op operationeel niveau, maar ook op meer tactisch/strategisch niveau: Niet alleen inkoopactiviteiten, maar ook ondersteuning van belangenbeharting, collectieve diensten en duurzame voorzieningen. Maatschappelijke en duurzame thema's worden uitgewerkt, mits deze vanuit de private kant kunnen worden opgepakt (calamiteiten- en risicobeheersing, visie op invulling gebied, juiste bedrijf, juiste plek). De back-offices van de bedrijven moeten worden aangepast op de collectieve samenwerking (aanpassen inkoop, investeren in voorzieningen, zwaardere contributiestructuur)
- Gemeentezijde: op operationeel niveau overdracht taken aan gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie (onder voorwaarden), op tactisch en strategisch niveau afspraken met bedrijfsleven (meeweten, meedenken, meewerken)
- Programmatische afspraken tussen gemeente en bedrijven.
- Interne organisaties aan beide zijden aangepast op gezamenlijk programma.
- Gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie.
- Eigen activiteiten op strategische, tactisch en operationeel niveau op elkaar afgestemd en gezamenlijke activiteiten op strategisch, tactisch en operationeel niveau aan gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie overgedragen.
- **Voorbeeld:** Ladonk/Vorst te Bostel

#### Hoe te gebruiken

Het overzicht is bruikbaar als:

- theoretisch kader
- voorbeeldmateriaal
- diagnosemodel.

Te gebruiken in een bijeenkomst waarin partijen met elkaar verkennen wat de meest aansprekende /wenselijke/haalbare optie voor parkmanagement is op dit moment.

Per blok te inventariseren aan de hand van de volgende vragen:

Wat	- Huidige activiteiten - Gewenste toekomstige activiteiten - Ontwikkelen of beheersmatig van aard
Hoe	- Welke praktische ondersteuning is gewenst - Uitbesteden of zelf doen
Belang	- Belang bedrijven, welke bedrijven (op bedrijventerrein/ buiten bedrijventerrein, groot/klein) - Belang gemeente (politiek, ambtelijk)
Wiens taak/verantwoordelijkheid is het?	- Kan iets overgedragen worden? - Heeft het meerwaarde om dingen samen te doen? - Hoe kan samenwerking nader afgesproken worden in termen van meeweten, meedenken, meebeslissen, meedoen?
Wie stuurt de uitvoering van activiteiten aan	- Bestuur, werkgroepen, voorzitters werkgroepen - Is er een kader van waaruit gestuurd wordt?
Wat kost een activiteit	- Om te ontwikkelen - Om te beheren
Wat brengt de activiteit op	- Financieel of anderszijds

### 3.2 Nader uitdiepen per deelactiviteit

Wanneer de discussie nog nader op gang moet komen, kan het zinvol zijn om enkele deelactiviteiten nader uit te werken. Dit om vooral om los te komen van het heden en te denken in termen van gewenste doelen.

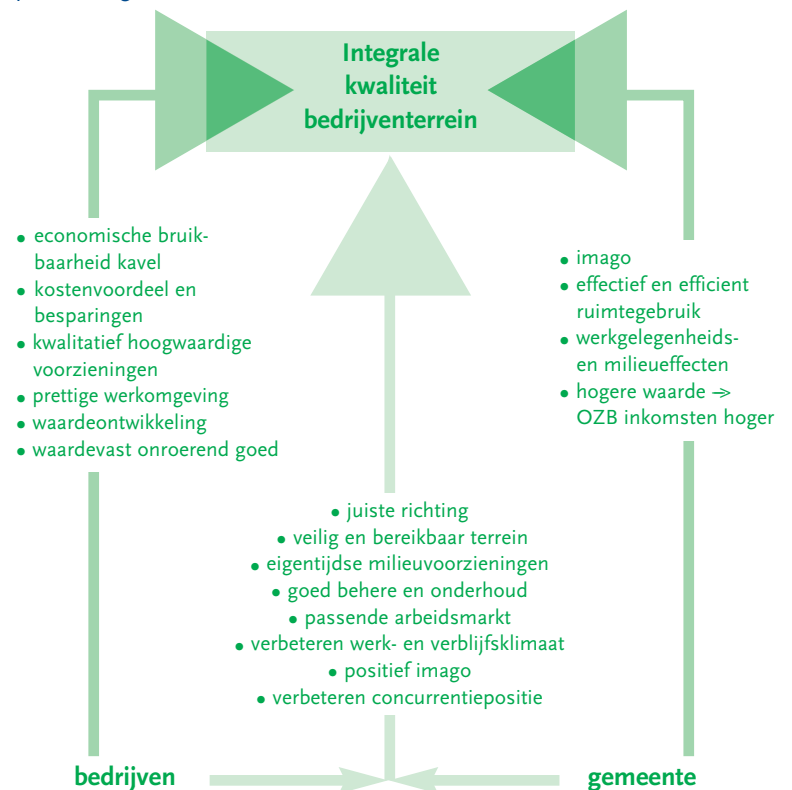
Activiteit	Huidige wijze van werken: Wat gaat goed	Gewenste wijze van werken: Wat kan beter
1. ....		
2. .... 3. etc,		

Activiteit	Mogelijkheden/ kansen	Onmogelijkheden/ bedreigingen
1. ....		
2. .... 3. etc,		

Activiteit	Wat is het gewenste kwaliteitsniveau? Bijv: - Conform huidig - Beter dan huidig - Minder dan huidig	Hoe kan de kwaliteit worden vastgesteld? - welke indicator - hoe te meten - door wie
1. ....		
2. .... 3. etc,		

## 4. Belangen bij parkmanagement

Een overzicht van de belangen van betrokken partijen bij parkmanagement.



Daar waar de belangen en het initiatief grotendeels bij de bedrijven liggen zullen parkmanagementactiviteiten meestal gericht zijn op collectieve inkoop en/of collectieve services.

Daar waar belangen en het initiatief grotendeels bij de gemeente liggen zullen parkmanagementactiviteiten meer gericht zijn op herstructurering, herinrichting, beheer en onderhoud.

Daar waar belangen en het initiatief zowel bij bedrijven als gemeente liggen, maar de samenwerking beperkt blijft, kunnen parkmanagementactiviteiten bijvoorbeeld gericht zijn op inkoop, terreinbeheer en collectieve services.

Daar waar belangen en het initiatief zowel bij bedrijven als gemeente liggen, er is gekozen voor intensieve samenwerking, dan kunnen Parkmanagementactiviteiten gericht zijn op (duurzame) ontwikkeling, services, terreinbeheer en georganiseerd worden in een Publiek Private Samenwerking (PPS).

### Hoe te gebruiken

Dit instrument kan worden ingezet bij de aanvang van een parkmanagement traject om de partijen inzicht te geven in hun belangen bij het betreffende bedrijventerrein en wat dat betekent voor de activiteiten die onder parkmanagement zullen worden uitgevoerd.

Het instrument is vrij abstract. Voor de betrokkenen zijn de gebruikte termen vaak nieuw. Toelichten is nodig. Het onderscheid tussen de drie groepen van belangen (bedrijven-gemeente-gezamenlijk) is meestal een 'eye opener' voor betrokkenen.

## 5. Wie doet wat bij parkmanagement?

Hoe de partijen elkaar betrekken bij activiteiten rond parkmanagement die niet gezamenlijk worden opgepakt, maar onder eigen verantwoordelijkheid van een van de partijen vallen, kan worden beschreven in protocol. Dit protocol beschrijft hoe het (beleids)ontwikkelings- en besluitvormingsproces zal plaatsvinden. Uitgegaan wordt van vier soorten van interactie:

**mee weten:** de primair verantwoordelijke informeert de counterpart, houdt deze op de hoogte

**mee denken:** de primair verantwoordelijke vraagt de counterpart in de rol van klankbord/adviseur

**mee werken:** de primair verantwoordelijke dan wel de initiatief nemende partij vraagt de counterpart gezamenlijk de opgave en/of de bijbehorende oplossingen te definiëren

**mee beslissen:** in situaties waarin sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid worden afspraken gemaakt over de wijze van gezamenlijke besluitvorming (en mogelijkheden van oppositievoering door derden).

Hiernaast is een aantal voorbeelden uitgewerkt ter toelichting.

Activiteiten	Primaire verantwoordelijkheid	Mee-weten	Mee-denken	Mee-werken	Mee-beslissen
Ruimtelijk beleid	gemeente		bedrijven krijgen de rol van klankbord bij (herziening) bestemmingsplan		
Herstructurering	gedeelde verantwoordelijkheid			partijen werken samen visie uit voor verdere ontwikkeling	partijen beslissen samen over visie voor verdere ontwikkeling
Vestigingsbeleid	gemeente	gemeente houdt bedrijven op de hoogte over de toewijzing van kavels	bedrijven krijgen een adviserende rol over het segmenteringsbeleid		
Grondpolitiek		De bedrijfsvereniging wordt waar mogelijk op de hoogte gehouden over wat er speelt			
Gebiedsbeheerplan: basis-kwaliteit pluspakket	gemeente bedrijven		bedrijven adviserende rol gemeente adviserende rol bij het definiëren		
Herijking nota Duurzaamheid	gemeente		adviserende rol bedrijven		
Personeels Diensten Centrum	Collectieve contracten: bedrijven	gemeente wordt op de hoogte gehouden van ontwikkelingen en activiteiten			
Lokaal arbeidsmarktbeleid	gedeelde verantwoordelijkheid bedrijven en gemeenten bedrijven			partijen werken samen aan ontwikkeling en uitvoering van arbeidsmarktbeleid vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid	partijen beslissen samen over arbeidsmarktbeleid
Bewaking				gezamenlijke ontwikkeling veiligheidsconcept via o.a. inrichting groen en verlichtingsplan	

# 6. Rollen en competenties bij de organisatie van parkmanagement

Een overzicht van de rollen en competenties die nodig zijn om op een effectieve wijze uitvoering te kunnen geven aan parkmanagement.

Overzicht rollen:

## 6.1 Ontwikkelingsmanagement

Is een **strategische rol** met lange termijn horizon; deze rol wordt aan bedrijvenkant vervuld door het bestuur van de Ondernemersvereniging; aan de gemeente kant door B&W.

- Ontwikkelt samen met bedrijven en gemeente een visie op het industrieterrein
- Werkt volgens door de gemeente opgelegde kaders (maar een eerste visie kan ook buiten deze kaders liggen)
- Geeft handreikingen voor het uitgiftebeleid en/of heeft eigenstandige bevoegdheden voor aankopen en verkopen van grond
- Zoekt instrumenten om te komen tot lokale ontwikkelingsmaatschappij
- Initieert werkgroepen, onderzoeken en projecten op het gebied van duurzame bedrijventerrein ontwikkeling op basis van PPS-gedachtengoed (publiek private samenwerking)
- Bewaakt duurzaamheid bedrijventerrein op langere termijn
- Stuurt het tactisch parkmanagement aan.

## 6.2 Procesmanagement/Parkmanagement

Is een **tactische rol**: horizon is middellange termijn; de rol wordt ingevuld zowel bij de gemeente als de bedrijven.

- Weet wat er speelt bij de bedrijven op het bedrijventerrein
- Weet wat er beleidsmatig speelt binnen de gemeente
- Treedt op als sparring partner voor gemeentelijke ambtenaren en politiek bij uiteenlopende beleidsvraagstukken (denktank)
- Is vertrouwenspersoon voor gemeentelijke ambtenaren en politiek voor uiteenlopende beleidsvraagstukken (peilstok)
- Zoekt tijdig financiering voor projecten
- Verbeterd de samenwerking tussen Bedrijven en gemeente rond parkmanagement
- Bewaakt de kwaliteit van het bedrijventerrein aan de hand van (nog vast te stellen) indicatoren
- Organiseert i.s.m. gemeente en Bedrijvenvereniging werkgroepen, onderzoeken en projecten op het gebied van duurzame bedrijventerrein ontwikkeling
- Organiseert zaken die de gemeente via het geijkte instrumentarium niet tot stand kan brengen
- Organiseert het parkmanagement zelf (juridisch, financieel, huisvesting, secretariële ondersteuning)

## 6.3 Terreinmeester

Is een **operationele rol**: horizon is korte termijn. De rol wordt ingevuld door het parkmanagement.

- Onderhoudt contact met alle bedrijven door regelmatig te bezoeken
- Is op de hoogte van wat op het bedrijventerrein speelt en wat bedrijven bezighoudt

- Houdt alle gegevens bij van bedrijven op het bedrijventerrein
- Houdt meldingen en klachten bij (overlast, hinder, inbraak, kapotte verlichting en bewegwijzering, etc.) en meldt deze bij de gemeente
- Inspecteert regelmatig de kwaliteit van de openbare ruimte (groen, parkeren, wegen, bewegwijzering) en voert hierover overleg met de gemeente
- Helpt bedrijven op weg in bepaalde situaties (bij inbraak, vernielingen, vergunningaanvragen, subsidieaanvragen, etc.)

## 6.4 Management van collectieve voorzieningen

Is een **operationele rol**: horizon is korte termijn. Wordt ingevuld door de parkmanagementrol aan de kant van de bedrijven.

- Legt verbindingen tussen bedrijven voor de organisatie van collectieve voorzieningen (bijv. milieu, afval, Arbo, bekabeling, P&O, ICT, etc.)
- Is sparring partner voor de gemeente bij de organisatie van op bedrijven gerichte voorzieningen/ met bedrijven te ontwikkelen voorzieningen
- Begeleidt bedrijven bij de organisatie en het beheer van de collectieve voorzieningen
- Onderzoekt de tevredenheid bij bedrijven over collectieve voorzieningen

## 6.5 Inkoopmanagement

Is een **operationele rol**: horizon is korte termijn. Wordt ingevuld door parkmanagementrol aan de kant van de bedrijven.

- Onderzoekt de behoefte aan collectieve contracten (alles wat bedrijven gezamenlijk kunnen inkopen)
- Onderhoudt contacten met potentiële contractpartners
- Onderzoekt de haalbaarheid van collectieve contracten
- Zorgt voor het afsluiten van collectieve contracten
- Onderzoekt de tevredenheid bij bedrijven over collectieve contracten
- Zorgt voor het beheer van collectieve contracten

## 6.6 Secretariaat

Is een **operationele rol**: horizon is korte termijn. Wordt ondersteunend ingevuld voor gehele parkmanagementorganisatie, wordt ingevuld door bedrijven (groter deel) en gemeente (kleiner deel)

- Verzorgt secretariële taken voor het parkmanagement
- Zorgt voor voorbereiding en notulering bestuur, werkgroepen, projectgroepen
- Houdt de ledenadministratie bij van de bedrijvenvereniging
- Weet wie waar zit bij de gemeente
- Ondersteunt bij het beheer van collectieve contracten
- Ondersteunt bij het onderhoud van de website
- Ondersteunt bij het meten en rapporteren van de bereikte kwaliteit op het bedrijventerrein
- Zorgt voor bijeenkomsten voor het bedrijfsleven.

### Hoe te gebruiken

Praten over rollen bij parkmanagement voorkomt enigszins dat over concrete personen wordt gesproken. Dit maakt de discussie over het verdelen van taken en verantwoordelijkheden luchtiger.

De rollen hoeven niet één op één door één persoon te worden vervuld. Het is mogelijk dat combinaties van meerdere rollen worden vervuld door 1 persoon of, andersom, dat een groep van personen samen 1 of meerdere rol(len) vervult.

# 7. Voorbeelden begrotingen parkmanagement

## 7.1 Indicatieve begroting jaarlijkse kosten parkmanagement organisatie

Kostenpost	Kostenraming
<b>Personeelskosten *</b>	
- projectmanager(s) :2 dagen per week	40.000
- facilitair manager(s): afh. van afname faciliteiten	p.m.-
- terreinmeester: 16 uur per week	16.000
- secretariaat: 8 uur per week	10.000
- adviezen derden: 10 dagen	10.000
Subtotaal	76.000
<b>Overheadkosten</b>	
- huisvestingskosten	6.000
- automatiseringskosten	5.000
- energiekosten e.d.	1.000
Subtotaal	12.000
<b>Exploitatiekosten</b>	
- representatiekosten	1.000
- vergaderkosten	2.000
- overige exploitatiekosten	1.000
Subtotaal	4.000
<b>Algemene kosten</b>	
- telefoon, fax,e-mail, internet	1.500
- nieuwsbulletin, folders	2.000
- contributie en abonnementen	500
- onderhoud website	2.000
- kantoorartikelen	1.000
- kopieer, drukwerk & papier	1.500
- portiekosten	1.500
Subtotaal	10.000
<b>TOTAAL</b>	<b>102.000</b>

\* De personeelskosten zijn geschat op basis van kostprijs, niet op basis van externe inhuur en met de volgende uitgangspunten:

- Proces-/projectmanagement, 1 dag per week, HBO+
- Management collectieve voorzieningen/Facilitair management, parttime rol, afhankelijk van de vraag naar diensten: HBO+
- Terreinmeester en meldpunt, dagelijks beschikbaar, 16 u/wk, MBO+
- Secretariële ondersteuning, 1 dag per week, MBO+

Niet alle kosten zijn 'out of pocket' voor de parkmanagement organisatie. Partijen kunnen door middel van het detacheren van mensen en/of het beschikbaar stellen van middelen een verrekenbare bijdrage leveren in de kosten.

## 7.2 Inventarisatie personeelskosten bij bedrijventerreinenmanagement

In 7.1 is op basis van een personele inzet van procesmanagement, facilitair management, een terreinmeester/meldpunt en secretariaat een inschatting van kosten gemaakt. Voor elk bedrijventerrein geldt dat een

andere combinatie van rollen en van in te zetten ondersteunende functies kan worden ingevuld.

Uiteraard is het mogelijk om combinaties in één persoon te zoeken, zolang te competenties te verenigen zijn. Regelmatig zien wij ook dat eenvoudig werk door te hoog gekwalificeerd personeel wordt uitgevoerd, waardoor de personeelskosten hoog worden en de hooggekwalificeerde procesmanager overbelast.

Om snel een financiële inschatting te kunnen maken van de bijbehorende kosten, hebben we op basis van ervaringen op dit moment in Noord-Brabant een inschattend overzicht gemaakt:

Rol	Profiel	Tarief in € (per dag per jaar)		
		per uur	1 dag/wk	2 dagen/wk
Ondersteuner belangen Behartiging/ ontwikkelaar	HBO/academisch, strategisch, grote lijnen	100 – 150	41.600 – 62.400	83.200 – 124.800
Procesmanager	HBO, tactisch,	75 – 125	31.200 – 52.000	62.400 – 104.000
Manager voor- zieningen/ manager inkoop	HBO/MBO, ondernemend	80 – 100	33.280 – 41.600	156.000 – 99.840
Terreinmeester	MBO, operationeel, praktisch, groen, grijsbeheer, huis- meester, meldpunt	25 – 40	10.400 – 16.640	99.840 – 124.800
Secretariaat	MBO, praktisch, communicatief	25 – 40	10.400 – 16.640	99.840 – 124.800

## 7.3 Indicatieve begroting aanloopkosten parkmanagement organisatie

Wanneer u wilt overstappen van uw oorspronkelijke organisatie op een meer structurele selfsupporting organisatie, kost dat in een soort overgangperiode ook uren, begeleiding en inzet. Hieronder is aangegeven wat de ingeschatte kosten hiervoor in de case Boxtel zijn geweest:

Kostenpost	Kostenraming
<b>Oprichtingskosten</b>	
Advieskosten	p.m.
Notariskosten	2.000
<b>Kosten kwartier maken</b>	
Kwartiermakers gemeente en bedrijven	30.000
Kosten voor aantal bijeenkomsten	3.000
Externe inhuur	p.m.
<b>TOTAAL</b>	<b>35.000 + p.m.</b>

### Hoe te gebruiken

U kunt instrumenten 7.1 en 7.2 benutten om een inschatting te maken van de toekomstige structurele kosten, waarbij 7.2 vooral inzoomt op de personele lasten. Instrument 7.3 is alleen van toepassing voor een tijdelijke overgangperiode.



# 8. Financiering bij parkmanagement

## 8.1 Overzicht bronnen financiering parkmanagement

Financiering	Bron	Grondslag
Structurele financiering parkmanagement	Contributie leden	Gekoppeld aan lidmaatschap ondernemersvereniging, bijv. per m <sup>2</sup> , per werknemer, naar soort bedrijf, e.a.
	Fee's uit collectieve contracten	percentage van omzet, vast bedrag vooraf of achteraf
	Inkoopbedrag	voor toegang tot contract of voorziening
	Gemeente privaat	Gemeente als deelnemer private eigenaar gebied (15%)
	Gemeente publiek	Gemeente als bijdrage in extra instrument *
	Sponsoren Mandeligheid Baatbelasting	
Enmalige financiering activiteiten	Enmalige bijdragen ondernemers	
	Projectsubsidie overheden	
Manieren om bijdragen te koppelen	Basispakket met verplichte onderdelen	praktijk: Tilburg
	Lucratieve menukaart voor klein en groot	praktijk: De Rietvelden – De Vutter
	Beveiliging: mogelijkheid tot afsluiten gebied, mits deelnemer	praktijk: Steenberg en Veghel
	Mandeligheid Baatbelasting	

\*Voorbeelden van gemeenten die structureel bijdragen:

Bergen op Zoom: ca. € 25.000 per jaar

Veghel: € 15000 per werkgroep per jaar + € 10.000 ondersteuning.

Leiden: Heeft extra OZB geheven voor niet-woonobjecten. Dit extra binnengekomen geld is in een fonds doorgesluisd, dat rechtstreeks beheerd wordt door vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en ingezet wordt voor collectieve beveiliging en projecten van bedrijventerreinen, winkelgebieden en sport/cultuur accommodaties. In Leiden is op deze wijze € 800.000,- per jaar vrij gemaakt.

### Hoe te gebruiken

Bij de organisatie van parkmanagement blijkt de financiering steeds weer een heikel punt.

Dit overzicht kan helpen om niet langer om de brij heen te draaien en openlijk de verschillende financierings (on-) mogelijkheden bespreekbaar te maken.

Belangrijk is dat de financieel verantwoordelijken / beslissers zelf aan tafel zitten in dit proces.

## 8.2 Voorbeelden van fee grondslagen en fee hoogte bij collectieve contracten

Er bestaat nog niet echt een volledig uitgebalanceerd voorbeeld van een zichzelf bedruipende parkmanagementorganisatie op een bestaand industrieterrein in Nederland die zich richt op een breed pakket. Wel is er in diverse projecten ervaring opgedaan met deelgebieden en met meer smallere organisaties.

### Stichting gericht op inkoop, gebiedsbeheer en maatschappelijke projecten; diverse bedrijventerreinen, 180 leden, waarvan 80 voor inkoop stroom

Inkoop afval	Provisie contract (2,50 per ton en 0,67% omzet) € 37.000,-
Inkoop gas	Provisie: 8000,-
Inkoop stroom	Percentage van de omzet € 20.000,-

### Stichting contractbeheer, alleen voor leden vereniging toegankelijk; Aantal bedrijven: 140, 7000 werknemers en 201ha groot

Inkoop afval	Opbrengsten uit fee's € 15.000 – € 20.000,-
Inkoop telefonie	
Inkoop energie	
Inkoop klussteam	

### Inkoop BV; Aantal bedrijven: 150, 93 ha. groot

Inkoop personeel, telefonie, stroom, zakenreizen, kantoorartikelen, personeel en organisatie, facilitycentre arbo/p&o, kantoorartikelen, beveiliging, diensten en opleidingen, ondersteuning subsidies, afvalscan, energiescan	Fee 4% van alle contracten. 2% voor uitvoerende organisatie. 2% voor stichting/vereniging. In praktijk/realisatie nog knelpunten
--	---

### Inkoop.com, standaard contracten via internet en inrichten eigen vraag- en aanbodsites

Bijdrage	€ 1.000 per maand per industrieterrein (per site) of € 15,- per lid per maand (minimaal 80 leden)
Inkomsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien &gt; € 1.000,- per maand, 50% naar inkoop.com en 50% naar vereniging</li> <li>• &lt; € 1.000,- per maand: 75% provisie naar inkoop.com en 15% naar stichting</li> <li>• € 3,- per lidmaatschap gaat weer naar de stichting</li> </ul>

### Hoe te gebruiken

Uit al deze voorbeelden hebben we getracht informatie te halen die als brokstukken benut kunnen worden bij de discussie over de dekking van de kosten van parkmanagement. Wij beseffen dat we hier 'appels en peren' naast elkaar gebruiken, omdat het karakter van de onderliggende industrieterreinen enorm verschilt (aantal bedrijven, grootte bedrijven, soort bedrijven), de uitvoeringspraktijken verschillen (commercieel/aanbodgericht vs. Eigen beheer). Toch kunnen we ons voorstellen dat er bruikbaar materiaal inzigt dat enig houvast biedt. Het is belangrijk om niet aan de inkomstenkant en de huidige situatie te beginnen, maar de processtappen te volgen.

## 8.3 Voorbeelden ondernemersbijdragen op bestaande bedrijventerreinen

### Vereniging gericht op inkoop, voorzieningen, maatschappelijke activiteiten, ondersteuning belangenbehartiging

Aantal werknemers	Bijdrage per jaar	Wegingsfactor stemmen
0 - 9	€ 350	35
10 - 24	€ 400	40
25 - 49	€ 640	64
50 - 99	€ 870	87
100 - 399	€ 2.000	200
>400	€ 4.000	400
<b>Totaal aantal leden</b>	<b>Totale opbrengst</b>	
175	Circa € 70.000,- *	

\* afhankelijk van de populatie van deelnemende bedrijven

### Stichting gericht op inkoop, voorzieningen, maatschappelijke activiteiten, op termijn overdracht groenbeheer

Lidmaatschap gelinkt via ondernemersvereniging	€ 75,- per lid
Lidmaatschap onafhankelijk	€ 200,- per lid
Daarnaast per activiteit een vaste en een variabele bijdrage	€ 200,- vast en eenmalig variabel (bijvoorbeeld 50% van berekende besparing afvalmanagement)
<b>Totale opbrengst (&gt; 200 bedrijven)</b>	<b>€ 20.000,- tot € 25.000,- per jaar *</b>

\* afhankelijk van de populatie van deelnemende bedrijven

### Stichting gericht op personeelsvoorzieningen

Aantal werknemers	Bijdrage per jaar
1-5	€ 250
6-10	€ 500
11-15	€ 650
16-20	€ 750
21-30	€ 800
31-50	€ 850
>50	€ 950
Tot nu toe totaal gerealiseerd 35 leden	€ 33.000,- *
Lidmaatschap overige activiteiten	Nog niet uitgewerkt

\* afhankelijk van de populatie van deelnemende bedrijven

### Stichting gericht op beveiliging, gebiedsbeheer (groen) en inkoop

Gedifferentieerde staffel	3 criteria: m <sup>2</sup> , aantal personeelsleden en beveiligingsprofiel Aftrekpunten voor genomen maatregelen, ligging, etc.
---------------------------	--

### Stichting op bestaand terrein, gekoppeld aan nieuw terrein

Lidmaatschap ondernemerskring	Verplichte bijdrage aan beveiliging (basispakket)
-------------------------------	---

BV gericht op collectieve inkoop en gebruik website personeelsvoorzieningen

Bedrijven <10 werknemers	€ 125,- en € 7,50 per werknemer, 1e jaar 50% korting
Bedrijven 11- 25 werknemers	€ 125,- en € 7,50 per werknemer
Bedrijven 26-100 werknemers	€ 250,- en € 7,50 per werknemer
Bedrijven >100 werknemers	€ 500,- en € 7,50 per werknemer

### Inkoop.com, inkoopsite

Bijdrage	
Industrieterrein	€ 1.000,- per terrein
Per deelnemer aan site	€ 15,- per maand als bijdrage voor opname in inkoopsite (minimaal 80 leden)

### Hoe te gebruiken

Uit al deze voorbeelden hebben we getracht informatie te halen die als brokstukken benut kunnen worden bij de discussie over de dekking van de kosten van parkmanagement. Wij beseffen dat we hier 'appels en peren' naast elkaar gebruiken, omdat het karakter van de onderliggende industrieterreinen enorm verschilt (aantal bedrijven, grootte bedrijven, soort bedrijven), de uitvoeringspraktijken verschillen (commercieel/aanbodgericht vs. Eigen beheer). Toch kunnen we ons voorstellen dat er bruikbaar materiaal inzit dat enig houvast biedt. Het is belangrijk om niet aan de inkomstenkant en de huidige situatie te beginnen, maar de processtappen te volgen.

## Voorbeeld ondernemersbijdragen op nieuwe terreinen

### Vereniging van eigenaren gericht op beveiliging, facilitypoint, mobiliteitsmanagement en bewegwijzering

Basisbijdrage per bedrijf	€ 3.000,- per jaar
Toeslag per maximaal te realiseren m <sup>2</sup> per jaar	€ 0,49 per m <sup>2</sup>
Verwachte opbrengst	€ 500.000,- per jaar *
Overige inkomsten uit rente van grondfonds	Fonds € 5,1 mln. (hogere grondprijs)

\* afhankelijk van de populatie van deelnemende bedrijven

### Hoe te gebruiken

Te benutten als voorbeeld.

# 9. Voorbeeld inhoudsopgave Businessplan parkmanagement

## *Voorwoord*

## *Managementsamenvatting*

### *Visie*

- Opvatting wat wordt verstaan onder duurzame bedrijfsterreinontwikkeling (DBO) c.q. parkmanagement en het belang ervan voor de toekomst van de bedrijventerrein ABC in de gemeente X

### *Missie*

- Waar staat de parkmanagementorganisatie voor

### *Strategie*

- Doelstellingen DBO/parkmanagement
- Activiteiten gericht op de realisatie van de doelstellingen
- Netwerk van betrokken partijen bij de uitvoering van activiteiten

### *Toegevoegde waarde parkmanagement organisatie*

- Inrichting parkmanagementorganisatie
- Betrokken partijen
- Verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Besturingsmodel
- Formatie, functies en competenties
- Organogram

### *Financiering*

- Activiteiten
- Organisatiekosten
  - Omvang
  - Verdeelsleutel
- Investerings
- Fondsen

### *Hoe te gebruiken*

Op basis van deze inhoudsopgave kunt u met alle partijen discussiëren over de toekomstige vorm van uw parkmanagement. Dit is pas volledig in te vullen als u de stappen van het processchema (Instrumenten 1) heeft doorlopen.