

Praktijkinfo

Parkmanagement: moet het mooi of functioneel?

December 2010



Steeds vaker overweegt de overheid – vooral bij de uitgifte van nieuwe bedrijventerreinen of bij herstructurering – om een vorm van parkmanagement verplicht te stellen. MKB-Nederland, VNO-NCW, de Kamer van Koophandel en Koninklijke Metaalunie zetten in deze Praktijkinfo de belangrijkste punten op een rijtje.

[Wat is parkmanagement?](#)

Pagina >> 1

[Voordelen](#)

Pagina >> 3

[Stappenplan](#)

Pagina >> 7

10 basistips voor parkmanagement

1. Parkmanagement is geen doel maar een middel, het gaat om de kwaliteit van het bedrijventerrein.
2. Parkmanagement is een containerbegrip, er bestaat ook geen blauwdruk. Bekijk vooraf welke activiteiten passen bij uw bedrijventerrein.
3. Parkmanagement is een verantwoordelijkheid van ondernemers en gemeente gezamenlijk en komt niet voor rekening van de ondernemers alleen en kan ook niet alleen aan de gemeente worden overgelaten.
4. Zorg ervoor dat vooraf de randvoorwaarden op orde zijn. Hebben de gemeente en het goed georganiseerde bedrijfsleven de basis op orde?
5. Bekijk wie welke belangen heeft en wie verantwoordelijke is, dan wordt vervolgens ook duidelijk wie moet betalen.
6. Parkmanagement gaat uit van draagvlak en vrijwilligheid, en begint met een klein pakket. Op bestaande terreinen kan de gemeente ook niet tot parkmanagement verplichten. Begin ook niet meteen een discussie over hoe freeriders kunnen worden verplicht deel te nemen.
7. Op nieuwe terreinen kan de gemeente via de grondverkoop privaatrechtelijk bedrijven verplichten mee te betalen aan parkmanagement. Zorg ervoor dat ondernemersverenigingen en kandidaatkopers worden betrokken bij de keuze van het basispakket. Houd dit basispakket beperkt.
8. De kosten van parkmanagement bestaan uit organisatiekosten en investerings/operationele kosten. De organisatiekosten zouden gezamenlijk moeten worden opgebracht door ondernemers en gemeente.
9. Een parkmanager staat ten dienste van de opdrachtgevers: gemeente en ondernemers. Zij bepalen het activiteitenpakket en de randvoorwaarden waaronder dit plaatsvindt.
10. Parkmanagement kost geld; zorg ervoor dat kosten en opbrengsten transparant zijn.

Aanleiding

De in april 2010 uitgegeven Praktijkinfo 'Herstructurering bedrijventerreinen' (zie www.mkb.nl, lobby, dossier bedrijventerreinen), met randvoorwaarden en uitgangspunten voor het beleid rondom bedrijventerreinen, gingen reeds kort in op het onderwerp 'parkmanagement'. Deze Praktijkinfo biedt nadere verdieping op dit deelonderwerp. Ondernemers(-verenigingen) laten steeds vaker blijken behoefte te hebben aan nadere informatie. Parkmanagement wordt namelijk vaak gezien als het Ei van Columbus om de 'verpaupering' op bedrijventerreinen tegen te gaan. De overheid overweegt ook steeds vaker – vooral bij de uitgifte van nieuwe terreinen of bij herstructurering – een vorm van parkmanagement verplicht te stellen of in ieder geval de druk op bedrijven op te voeren. Ondernemers willen daarom weten wat de reële mogelijkheden van parkmanagement zijn.

Doel van deze Praktijkinfo is primair om de ondernemers en hun regionale en lokale vertegenwoordigers informatie en tips te geven over parkmanagement. Op basis van de succesvolle en mislukte voorbeelden van parkmanagement worden de belangrijkste aandachtspunten op een rijtje gezet. Het valt namelijk op dat de wijze waarop parkmanagement wordt opgezet, in belangrijke mate bepaalt of het wel of niet een succes wordt. Uiteindelijk zal in de lokale lobby, afhankelijk van de specifieke omstandigheden, moeten worden gezien of parkmanagement wenselijk is en hoe dit moet worden vormgegeven.

Stand van zaken

In Nederland voert een kleine honderd organisaties parkmanagement uit op circa duizend bedrijventerreinen. Dat is een kwart van de in totaal ongeveer vierduizend bedrijventerreinen in Nederland. Dit zullen er in de komende jaren steeds meer worden, gezien de belangstelling van overheid en bedrijfsleven om de kwaliteit van de bestaande terreinen te verbeteren. Gelijktijdig springen (vooral commerciële) organisaties voor parkmanagement hierop in met allerlei (soms dure kant-en-klaar) concepten. Hoe nu in de praktijk te handelen? Het is immers nog een hele stap om tot succesvol parkmanagement te komen, ook al zijn op elk bedrijventerrein wel enthousiaste ondernemers te vinden die samen met de gemeente de kwaliteit van hun bedrijventerrein structureel willen verbeteren. Want dat enthousiasme wordt niet altijd door alle ondernemers en of iedereen bij de gemeente gedeeld. Er zijn vaak grote verschillen tussen ondernemers en soms zelfs tegengestelde belangen. In de tweede plaats hebben ondernemers geen formele band met elkaar, zoals dat in een organisatie wel het geval is. Geen van de ondernemers kan de ander een opdracht geven. In de derde plaats zijn er gemeenten die parkmanagement zien als een manier om langzaam de eigen verantwoordelijkheden bij het bedrijfsleven neer te leggen.

Wat is parkmanagement en wat levert het op?

Er wordt over parkmanagement veel geschreven en beweerd. Om te beginnen, wat is het volgens ons niet.

- Parkmanagement is geen doel. Doel is de kwaliteit van bedrijventerreinen te verbeteren en te behouden. Parkmanagement kan, mits goed opgezet, daartoe een middel zijn.
- Parkmanagement is geen organisatie of persoon. Parkmanagement is vooral een manier van organiseren, een soort tandwiel waar alles om draait, dat uiteenlopende belangen aan elkaar verbindt en in beweging zet, in het belang van iedereen. Dat kan in de vorm van een aparte organisatie of een parkmanager zijn, maar het hoeft niet.
- Parkmanagement is geen wondermiddel. Het kan werken, maar alleen als sprake is van een structurele samenwerking tussen publieke en private partijen die ook op de lange termijn bestendig is. Draagvlak is hierbij cruciaal. Het is niet genoeg als slechts een handvol enthousiaste ondernemers de kar trekt of als alleen de gemeentelijke afdeling economische zaken zich druk maakt.

- Parkmanagement is geen lobbyinstrument. Het is van belang lobby en uitvoering goed uit elkaar te houden. De constructie van parkmanagement komt onder druk als het meer doet dan beleidsvoorbereiding en -uitvoering. De ondernemersorganisatie is de partij die de lobby en onderhandeling met de gemeente doet.

Wat is het dan wel? Op elk bedrijventerrein bestaat al wel een vorm van samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en gemeente. Maar parkmanagement is meer, omdat die samenwerking:

- structureel is;
- tussen publieke en private partijen (gemeente en bedrijven); en
- professioneel wordt uitgevoerd (kwaliteit).

Bij parkmanagement gaat het dus om structurele samenwerking tussen gemeente en bedrijven om de kwaliteit van een terrein te behouden of te verbeteren. Door de structurele samenwerking staan ontwikkelingen en verbeterplannen op bedrijventerreinen niet meer los van elkaar, maar zorgt de synergie voor een integrale kwaliteitsverbetering van het complete bedrijventerrein.

Welke activiteiten regelt parkmanagement

Elk bedrijventerrein is verschillend. Daarom zijn de mogelijkheden voor parkmanagement op elk terrein anders. Welke activiteiten passen bij het bedrijventerrein is onder andere afhankelijk van:

- hoeveel en welk soort bedrijven er zijn gevestigd;
- hoe de gemeente en bedrijven willen meewerken;
- hoe de staat is van het bedrijventerrein;
- de meerwaarde van zaken gezamenlijk oppakken.

Niet alles moet, als het maar: structureel, publiek-privaat en professioneel is. Het aantal activiteiten dat via parkmanagement kan worden uitgevoerd is bijzonder uitgebreid. Hieronder schetsen wij mogelijke activiteiten, ingedeeld in drie hoofdblokken. Dit schema vermeldt de meest voorkomende, maar is niet uitputtend. De cursief genoemde activiteiten worden het meest toegepast.

Beheer en onderhoud	Beleid en strategie	Inkoop en diensten
<i>Wegonderhoud</i> <i>Groenonderhoud</i> <i>Straatmeubilair</i> <i>Parkeerplaatsen</i> <i>Beveiliging</i> <i>Glasvezel</i> <i>Bewegwijzering</i> <i>Zwerfvuil</i>	Visieontwikkeling Aansluiting bij regionale ontwikkeling Ontsluiting en verkeersstructuur Geluidruimte Ruimtelijk beleid Risico- en calamiteitenplan Visie op milieu en duurzaamheid Arbeidsmarkt Indeling naar type bedrijvigheid Uitgiftebeleid Inzet handhaving Gezamenlijke promotie	Afval Energie Advies (over energie, afval, personeel) Glasbewassing Personeelsplatform Personeelsdienstencentrum Technische hulpmiddelen (Afbouwmaterialen) (Relatiegeschenken) (Kantoorartikelen) (Brandstof) (Verzekeringen)

Opmerkingen

Beheer en onderhoud: Let er op dat de gemeente deze taak blijft uitvoeren én betalen. Betaal alleen extra als er gezamenlijk draagvlak is voor een hoger serviceniveau dan normaal mag worden verwacht, bijvoorbeeld meer groenonderhoud (normaal is misschien meer dan de gemeente vanwege bezuinigingen heeft gebudgetteerd).

Beleid en strategie: Let op dat er geen belangenconflict ontstaat binnen de parkmanagementorganisatie. Parkmanagement biedt weliswaar de mogelijkheden om vroegtijdig mee te denken met de gemeente, maar soms blijven de belangen verschillen. In deze gevallen is het zaak dat de bedrijventerreinvereniging - mogelijk samen met de regionale afdelingen van MKB-Nederland, VNO-NCW en de Kamer van Koophandel - de lobby overneemt. Een goed samenspel tussen de parkmanagementorganisatie en de bedrijventerreinvereniging is daarvoor noodzakelijk.

Inkoop en diensten: Het financiële voordeel van deze gezamenlijke inkoop is voor veel bedrijven marginaal, de waarde zit vooral ook in het elkaar leren kennen en gebruik maken van de kennis en kunde van enkele (vaak grote) bedrijven op het terrein. Kies bij gezamenlijk inkopen vooral voor die zaken waar de lokale component belangrijk is. Grote bedrijven en bedrijven die zijn aangesloten bij brancheorganisaties die zelf collectief inkopen, doen vaak niet mee, omdat ze dit zelf goedkoper kunnen. Ook wordt er niet gemakkelijk afscheid genomen van de vaste (lokale) leverancier, zeker niet voor marginale verschillen.

Voordelen, wat levert parkmanagement op?

Parkmanagement kost bedrijven en gemeenten een bijdrage in tijd en geld, maar mits goed georganiseerd, kan het wel degelijk concrete voordelen opleveren die in ieders individuele belang zijn. In onderstaand schema is weergegeven wat de voordelen kunnen zijn voor bedrijven en gemeenten.

Bedrijven	Gemeenten
Behoud of verbetering van vastgoedwaarde, geen verpaupering.	Behoud of verbetering van kwaliteit bedrijventerrein, geen herstructurering nodig.
Vestiging nieuwe bedrijven c.q. potentiële partners, opdrachtgevers en leveranciers.	Aantrekkingskracht nieuwe bedrijfsvestigingen en bestemming of indeling naar type bedrijvigheid.
Aantrekkelijkheid voor klanten en (potentiële) werknemers.	Behoud werkgelegenheid in gemeente/regio.
Goede constructieve en tijdige relatie met de gemeente.	Goede relatie met bedrijfsleven.
Gezamenlijk overleg over bijvoorbeeld bestemmingsplannen; geen verrassingen.	Gezamenlijk overleg over bestemmingsplannen: minder bezwaren.
Duidelijkheid over geluidruimte en risico- en calamiteitencontouren.	Een alomvattend risico- en calamiteitenplan in plaats van een optelsom van individuele vergunningen.
Goede logistiek, ontsluiting en bewegwijzering voor optimale bereikbaarheid.	Praktische inbreng bedrijfsleven over infrastructuur en bewegwijzering.
Nette en veilige omgeving op het gehele bedrijventerrein.	Samen werken aan beeldkwaliteit; groen en grijs.
Motivatie om het eigen perceel en pand te onderhouden en upgraden.	Motivatie om te investeren in het bedrijventerrein en taken onder te brengen bij parkmanagementorganisatie.
Moderne voorzieningen zoals glasvezel en camera's.	Meer uitstraling en imago door moderne voorzieningen.
Minder inbraken en andere criminaliteit, een veiliger omgeving voor medewerkers en betere contacten met de politie waaronder een snelle aangifte.	Gestroomlijnde samenwerking tussen politie, bedrijfsleven en particuliere beveiliging voor vergroting van de sociale veiligheid op het hele bedrijventerrein.
Gunstige collectieve inkoop van goederen en diensten, meer of betere diensten.	Efficiënte, succesvolle bedrijvigheid in de gemeente.
Bedrijven leren elkaar kennen en vertrouwen en wisselen kennis en ervaring uit.	Motivatie bij bedrijven om de beste en meest duurzame voorzieningen te treffen op het gebied van bijvoorbeeld energiebesparing en afvalbeleid

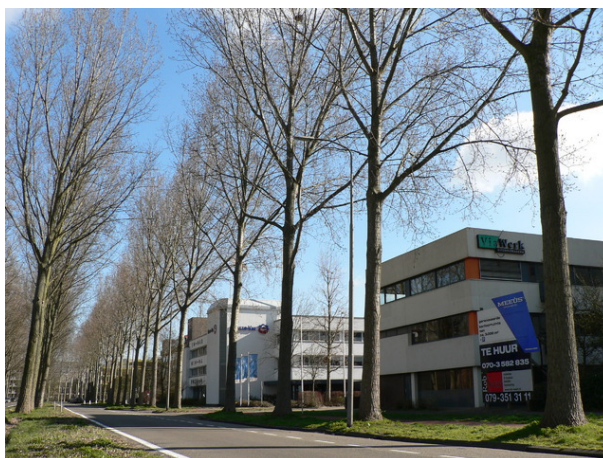
Bedrijven	Gemeenten
Onderlinge contacten, waardoor tijdelijk overschot of tekorten in personeel onderling kunnen worden opgelost. Samen betere afspraken maken met bijvoorbeeld een arbo-arts.	Een vaste pool van bedrijven voor het plaatsen van moeilijk bemiddelbare werkzoekenden.

Wat vooraf regelen voordat wordt gestart met parkmanagement?

Gemeenten en bedrijven denken verschillend over bedrijventerreinen en verwachten vooraf dan ook vaak andere zaken van de toegevoegde waarde van parkmanagement. Zo kunnen ambtenaren en politici bij gemeenten nogal eens gericht zijn op het esthetische, mooie uiterlijk. Vandaar mogelijk ook de naam 'park'management. De vraag is of dit niet leidt tot irreële ideeën over hoe ieder bedrijventerrein er uit moet zien.

Ondernemers zijn juist vooral vaak functioneel gericht: hoe kan een terrein economisch beter functioneren? 'Bedrijventerreinen'management zou in onze ogen daarom misschien al een betere naam zijn dan 'park'management.

Een ander spanningsveld lijkt de verdeling van taken en kosten tussen gemeente en ondernemers. Bedrijventerreinenonderhoud en -beheer staat vaak niet hoog op de politieke agenda. Mede daarom hebben nogal wat gemeenten het onderhoud van de openbare wegen en openbaar groen op bedrijventerreinen onvoldoende op orde en hiervoor onvoldoende gebudgetteerd. Dit probleem moet dan vervolgens niet via parkmanagement op het bordje van het bedrijfsleven worden gelegd.



Veel gehoorde uitspraken en argumenten

Er zijn vele aanleidingen om te starten met parkmanagement, vaak zijn er problemen of knelpunten, moet er iets verbeteren. Maar parkmanagement geeft ook kansen om beter in te springen op omstandigheden. Als de randvoorwaarden vooraf goed voor elkaar zijn, zal de kans op slagen toenemen.

Wat horen wij in de praktijk aan argumenten?

Argumenten voor	Argumenten tegen
Gezamenlijk met gemeente krijgen ondernemers meer voor elkaar.	Gemeente probeert via parkmanagement te bezuinigen door bedrijven o.a. voor onderhoud van het openbaar gebied te laten betalen, terwijl daar al voor betaald is via OZB en grondkosten.
De wens voor een mooi terrein met draagvlak in de omgeving, en een goede inpassing in de omliggende wijken of het landschap.	De gemeente heeft te veel aandacht voor wat mooi is en te weinig aandacht voor wat functioneel en betaalbaar is. De zichtlocatie waarvoor is betaald, wordt nu door deze eisen ongedaan gemaakt. Ondernemers zijn trots op hun pand, wie is de gemeente om te zeggen dat het niet mooi is? Bij de bouw vond de Welstandscommissie het wel mooi, nu niet meer. Hoe luiden de welstandseisen over 10 jaar? Op een bedrijventerrein moet je geen welstandseisen stellen.
Nette en veilige omgeving op het hele bedrijventerrein.	Eerst wordt op een bedrijventerrein allerlei vreemd gebruik toegestaan, zoals bijvoorbeeld woningen, de opvang van drugsverslaafden, asielzoekers, sexclubs, winkels en hotels. Daarna wil de gemeente parkmanagement invoeren om de problemen te laten oplossen.
De baten van parkmanagement zijn groter dan de kosten.	Het is te duur. Ondernemers moeten betalen voor anderen. Hoogte van de kosten en de baten zijn te onzeker.
Er zijn goede en duidelijke afspraken gemaakt over de financiën en de gemeente draagt een substantieel deel bij.	Veel bedrijven voelen er niets voor verplicht te betalen voor iets wat vooral goed is voor een beperkt aantal (grote of andersoortige) bedrijven. Dit terwijl hún wensen juist niet worden ingevuld.
De organisatie is organisch gegroeid naar een professioneel niveau en heeft een groot draagvlak.	De organisatie is te snel in handen van externen gelegd, of deze is niet goed, of te duur, of heeft te veel eigen belangen.
De parkmanagementorganisatie heeft goede contacten met de gemeente. Er is goed én duidelijk onderscheid tussen dat wat de parkmanagementorganisatie doet (uitvoering) en dat wat de lokale ondernemersorganisatie(s) doet (belangenbehartiging / lobby).	De parkmanagementorganisatie wil alles met de gemeente doen. Zo kan bijvoorbeeld de lobby op een aantal gebieden beter door de plaatselijke ondernemersvereniging (mogelijk samen met de regionale organisaties van MKB-Nederland, VNO-NCW, en de Kamer van Koophandel) worden gedaan. Dit omdat deze lobbytaak vaak conflicteert met de taken van de parkmanagementorganisatie. De gemeente is namelijk vaak ook deelnemer van de parkmanagementorganisatie. Of andersom is deze teveel afhankelijk van de gemeente (zowel financieel als in de frequente contacten).

Gemeente moet basis op orde hebben

Er kan niet samen worden opgetrokken als de basis niet op orde is. In deze Praktijkinfo is daarom op een rij gezet welke zaken de gemeente idealiter geregeld zou moeten hebben om een goede samenwerkingspartner te zijn. In de praktijk is het moeilijk om dit allemaal geregeld te hebben voordat met samenwerking en parkmanagement van start kan worden gegaan. Parkmanagement kan er ook toe bijdragen dat onderstaande zaken worden versneld of verbeterd. Maar als teveel van dit soort zaken niet goed verankerd liggen in de gemeente, komt de samenwerking moeilijk op gang, ontbreekt het vertrouwen en komt het voor dat na enige tijd de samenwerking onder spanning komt te staan.

- Er moet een actueel bestemmingsplan gelden met voldoende uitbreidings- en ontplooiingsmogelijkheden voor de gevestigde bedrijven in het algemeen, en voldoende uitbreidings- en milieuruimte voor bedrijven in milieucategorie 3 en hoger in het bijzonder.
- Indien bedrijven worden wegbestemd, moeten deze snel en volledig worden gecompenseerd, zowel in alternatieve locatie als financieel.
- De gemeente financiert en is verantwoordelijk voor de aanleg en het onderhoud (op een goed niveau!) op het bedrijventerrein van openbare wegen, openbaar groen, openbare verlichting, riolering, straatmeubilair en parkeerplaatsen.
- De gemeente zorgt voor een goede bereikbaarheid van het bedrijventerrein.
- De gemeente zorgt voor snelle besluitvorming en uitvoering van nieuwe plannen op het bedrijventerrein en in de directe omgeving. Hierdoor wordt vermeden dat bedrijven jarenlang in onzekerheid zitten over hun voortbestaan, uitbreidingsmogelijkheden en bereikbaarheid. Dit is namelijk funest voor de investeringsbereidheid van bedrijven.
- Draagvlak binnen het gehele gemeentelijke apparaat, niet alleen bij de afdeling 'economische zaken'. Vaak zitten gemeenten, vooral vanuit de afdeling economische zaken, bij de start enthousiast aan tafel en willen graag subsidie verlenen om te starten. Voor het draagvlak op de langere termijn is het zaak de gemeente in alle facetten voldoende te betrekken: alle relevante ambtelijke afdelingen, de goede portefeuillehouders binnen het college van burgemeester en wethouders en niet te vergeten: raadsleden. Uit de praktijk blijkt dat veel raadsleden, maar ook soms ambtenaren, niet zo bekend zijn met de wereld van de bedrijventerreinen. Bovendien staat dit onderwerp vaak minder hoog op het politieke verlanglijstje, zeker als het gaat om beheer en onderhoud op bestaande terreinen. Winkelcentra, woonwijken, culturele en maatschappelijke voorzieningen staan nu eenmaal meer in de belangstelling. Het kan daarom verstandig zijn om de mensen van de gemeente eens op het bedrijventerrein uit te nodigen.
- Een eenduidig aanspreekpunt bij de gemeente voor parkmanagement, met groot mandaat en korte lijnen zorgt voor snelle en adequate besluitvorming met de juiste contacten op ambtelijk, bestuurlijk en op managementniveau.
- Gestructureerd en regulier overleg tussen de gemeente en de georganiseerde ondernemers. Deze laatste groep moet voldoende representatief zijn.

Bedrijfsleven moet basis op orde hebben

Een goed georganiseerd bedrijfsleven is cruciaal voor een succesvol parkmanagement. Als dat er niet is, moet het er eerst komen. De gemeente heeft dan een goede gesprekspartner die representatief is voor het betreffende bedrijventerrein en weet wat ze wel en niet willen. Deze bedrijventerreinvereniging moet blijven bestaan naast een eventuele parkmanagementorganisatie (of beter is misschien nog dat de parkmanagementorganisatie hangt onder de bedrijventerreinvereniging, zodat er minder kans is op een machtsstrijd tussen deze twee organisaties). Deze bedrijventerreinvereniging is onafhankelijk van de gemeente en zal de gemeente af en toe moeten aanspreken op zaken waarop door de gemeente onvoldoende wordt gepresteerd. Het georganiseerd bedrijfsleven moet in ieder geval zorgen dat het volgende inhoudelijke zaken op orde heeft.

- Een goed beeld hebben van wie op het bedrijventerrein zitten.
- Weten welke wensen deze bedrijven hebben en voor welke wensen voldoende draagvlak is om het gemeenschappelijk op te pakken.
- Goed bepalen via welke organisatie de belangen van het gevestigde bedrijfsleven het best kunnen worden behartigd en zorgen voor een goede organisatiegraad op het bedrijventerrein.
- Weten welke activiteiten aansluiten bij de specifieke wensen van de gevestigde bedrijven, met andere woorden: waar voldoende draagvlak voor is.

Aan de slag met parkmanagement, stappenplan

In hoofdlijnen

Nadat duidelijk is dat de basis op orde is bij gemeente en bedrijfsleven kan worden gestart met de voorbereidingen voor parkmanagement. Grofweg zijn dan de volgende stappen handig:

1. breng de gewenste parkmanagementactiviteiten in kaart;
2. bepaal wie belang heeft bij deze activiteiten;
3. bepaal wie wat doet en wat wordt ondergebracht bij parkmanagement;
4. regel de organisatie en financiën.

We gaan hierna uitgebreider in op de verschillende onderdelen.

Stap 1. Wat

Gewenste parkmanagementactiviteiten

Omdat parkmanagement een containerbegrip is, alle partijen er een verschillend beeld van hebben, met verschillende verwachtingen en gevoed door verschillende belangen, ontstaat er een onduidelijke discussie over parkmanagement. Niet alle ondernemers en alle betrokken gemeentemensen spreken dezelfde taal. Het risico bestaat dan dat er vooral wordt gesproken over taken, organisatie en financiën, voordat helder is wat er zou moeten worden georganiseerd, in wiens belang dat is en wat er zou kunnen worden bereikt.

Ondernemers

Ga daarom met de ondernemers in gesprek en vraag wat ze op hun terrein verbeterd willen zien, welk soort activiteiten ze graag georganiseerd willen hebben. Praat hierbij niet alleen met de leden van de ondernemersvereniging of alleen met de bekende voorstanders. Luister ook goed naar de ondernemers die vooraf niet zo enthousiast zijn.

Gemeente

Bespreek dit ook met alle relevante afdelingen binnen de gemeente, denk hierbij niet alleen aan economische zaken maar ook aan milieu, ruimtelijke ordening, handhaving, verkeer- en vervoer, sociale zaken (arbeidsmarkt) en het grondbedrijf. Praat met de mensen die de praktijk kennen, die het budget beheren en verantwoordelijk zijn voor de eindkoers.

Breng dus eerst in kaart wie relevante partijen zijn, praat eerst apart met de ondernemers en apart met de gemeente en leg dan de ideeën bij elkaar.

Stap 2: Waarom

Belangen

Wie belang heeft, betaalt. Vraag daarom door bij alle partijen waarom ze bepaalde activiteiten willen laten plaatsvinden. Kijk wat ze willen bereiken, welke knelpunten ze willen oplossen en of ze willen meebetalen.

Alleen als partijen eigen belangen hebben, zullen ze ook op langere termijn willen meeorganiseren, steunen en meebetalen. Of bereid zijn hun eigen beslissingen en werkwijze af te stemmen op de gemeenschappelijke doelen.

Stap 3: Wie

Taken en verantwoordelijkheden

De samenwerking tussen gemeente en ondernemers op een bedrijventerrein, via parkmanagement, functioneert pas goed als de taken van eenieder goed zijn afgebakend. De gemeente is verantwoordelijk voor het publieke domein zoals het weg- en groenbeheer, de ondernemers zijn verantwoordelijk voor het private domein, zoals bedrijfsbeveiliging en vastgoedbeheer. Op de grens van het private en publieke domein ligt ook een 'grijs' gebied van gezamenlijke opgaven op een bedrijventerrein. Dit laatste is per definitie het natuurlijke werkterrein voor parkmanagement, maar uitdrukkelijk niet het enige.

Publiek gebied	Privaat gebied	Grijs gebied
Weg- en groenbeheer Openbare verlichting Openbare veiligheid	Bedrijfsbeveiliging Gebouw- en tuinonderhoud Gemeenschappelijke inkoop en voorzieningen (restaurant, sport, kinderopvang) Milieuzorg Gebiedsmarketing	Bewegwijzering Verfraaiing van de openbare ruimte Vervoersmanagement Functioneren van terrein Herinrichting van (delen) van het gebied

In een protocol kan worden beschreven op welke wijze partijen elkaar betrekken bij activiteiten die niet gezamenlijk worden opgepakt, maar onder eigen verantwoordelijkheid van één van de partijen vallen. In onderstaand schema wordt aangegeven welke vier soorten interactie worden onderscheiden.

Soorten interactie
<i>Mee-weten:</i> de primaire verantwoordelijke informeert de counterpart en houdt deze op de hoogte. Bijvoorbeeld bij grondpolitiek kan worden afgesproken dat de gemeente bedrijven op de hoogte houdt over de toewijzing van kavels.
<i>Mee-denken:</i> de primaire verantwoordelijke vraagt de counterpart in de rol van klankbord/adviseur. Bijvoorbeeld bij ruimtelijk beleid krijgen bedrijven van de gemeente de rol van klankbord bij (herziening) van bestemmingsplannen.
<i>Mee-werken:</i> de primaire verantwoordelijke dan wel initiatiefnemende partij vraagt de counterpart gezamenlijk de opgave en/of de bijbehorende oplossingen te definiëren. Bijvoorbeeld bij herstructurering, wat een gedeelde verantwoordelijkheid is, werken partijen samen een visie uit voor verdere ontwikkeling.
<i>Mee-beslissen:</i> in situaties waarin sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid maken partijen afspraken over de wijze van gezamenlijke besluitvorming (en mogelijkheden van oppositievoering door derden). Bijvoorbeeld bij herstructurering, een gedeelde verantwoordelijkheid, beslissen zij samen over de visie voor de verdere ontwikkeling.

Stap 4: Hoe

Organiseren en financieren

Tijd en organisatie

Voor het succes van parkmanagement is de factor 'tijd' misschien nog wel belangrijker dan geld. Het volgende is van belang.

In elk geval moet worden gezorgd voor structuur en continuïteit. Hoewel parkmanagement niet per se in een aparte organisatie hoeft te worden ondergebracht, is het wel aan te bevelen. Op die manier kunnen betrokken partijen structureel aan tafel zitten en zich uitsluitend met parkmanagement bezighouden.

Het is bovendien verstandig voor zowel gemeenten als het georganiseerd bedrijfsleven om een zware afvaardiging te sturen. Daardoor kunnen beslissingen worden genomen, krijgt men zaken bij de eigen achterban voor elkaar en is het voor iedereen duidelijk dat parkmanagement voor alle partijen van groot belang is.

Werkgroepen voor uitvoering van de diverse activiteiten worden veelal bezet door ondernemers op vrijwillige basis. Ook zitten hier ambtenaren van verschillende vakafdelingen in.

Het is verstandig vanaf het begin iemand erbij te betrekken die financieel onderlegd is en zich specifiek richt op de financiering van parkmanagement. Het gebeurt nogal eens dat dit aspect te laat in beeld komt.

Soms is regionaal samenwerken tussen meerdere nabij gelegen terreinen noodzakelijk om voldoende schaalgrootte te krijgen om met parkmanagement goed aan de gang te kunnen gaan.

Voor de ondersteuning van de totale organisatie kan een professionele ondersteuner of parkmanager worden ingehuurd, bijna een schaap met vijf poten die verschillende rollen vervult. Deze persoon ondersteunt de werkgroepen, het bestuur en fungeert bijvoorbeeld als contractbeheerder en kan vast aanspreekpunt en troubleshooter zijn voor de ondernemers.

Vrijwilligers	Commercieel bureau
Voordelen	
<ul style="list-style-type: none"> • financieel aantrekkelijk • grote betrokkenheid • draagvlak bij anderen op terrein 	<ul style="list-style-type: none"> • harde afspraken over inzet, kosten en resultaten; continuïteit • veelal veel ervaring; vlotte en effectieve aanpak
Nadelen	
<ul style="list-style-type: none"> • continuïteit niet zeker • niet altijd objectief / eigen belang eerst 	<ul style="list-style-type: none"> • kost (veel) geld • onbekendheid met terrein/draagvlak moeilijker • ook deels eigen belang

Kosten

Wat kost parkmanagement? Daar is eigenlijk geen gemiddelde van te geven, het is voor elke situatie verschillend. Het bedrag is afhankelijk van de grootte van het bedrijventerrein, de zwaarte van de activiteiten en de vraag of de organisatie door een aantal ondernemers vrijwillig wordt gedaan dan wel dat hiervoor een professionele organisatie wordt ingehuurd. Twee componenten zijn aan te geven:

1. Kosten voor de organisatie van parkmanagement. Het gaat hierbij om de kosten van het managen van activiteiten en niet om de kosten voor de uitvoering op zich. Denk hierbij aan uren van de parkmanager, secretariaat, communicatiemiddelen zoals een website of nieuwsbrief, huisvesting, enz.
2. De uitvoeringskosten, bijvoorbeeld het onderhoud van wegen en groen in de openbare ruimte en bestrijding van gladheid. De financiering hiervan komt meestal van de gemeente. Andere uitvoeringskosten, zoals voor de beveiliging en de aanleg van een glasvezelnetwerk brengen de gevestigde bedrijven zelf op. In alle gevallen geldt dat de uitvoeringskosten een veelvoud zijn van de kosten om het management op een professionele manier te regelen.

In het begin is het aan te raden om beperkt te starten. Als parkmanagement goed functioneert, groeit het draagvlak en is uitbreiding gemakkelijker te realiseren. Te ambitieuze plannen werken vaak contraproductief op bedrijventerreinen waar de diverse ondernemers zeer uiteenlopende belangen hebben.

Financiering

De organisatiekosten van parkmanagement worden bij voorkeur gefinancierd door de ondernemers én de gemeente.

De uitvoeringskosten zijn afhankelijk van het type activiteiten. Wanneer deze liggen op het publieke domein zal de gemeente verantwoordelijk blijven. Gaat het om zaken waarvoor ondernemers uiteindelijk verantwoordelijk zijn, liggen de uitvoeringskosten bij de ondernemer.

Het is van groot belang dat de totale financiering goed is geregeld, vooraf en gedurende de periode dat er verplichtingen voor parkmanagement worden aangegaan. Houd rekening met het volgende:

Af te raden is om parkmanagement te beginnen omdat er een subsidie is, terwijl er eigenlijk geen draagvlak is. De ervaring leert dat het dan meestal tot mislukken is gedoemd.

Als het bedrijfsleven parkmanagement vrijwillig gaat uitvoeren, mag daar dan ook wat tegenover staan van de gemeente, die hierdoor immers kosten bespaart. Veel zaken kunnen efficiënter en effectiever worden geregeld. Wat de tegenprestatie precies is, is lokaal maatwerk. Voor het opstarten zijn er vaak gemeentelijke en provinciale subsidies. Behalve tijdelijke bijdragen is het veelal verstandig met de gemeente ook afspraken te maken over een structurele bijdrage ter (gedeeltelijke) dekking van de organisatiekosten. Zonder die structurele bijdrage is parkmanagement financieel nauwelijks haalbaar. Maak hierover goede afspraken.

Alle daarna nog niet gedekte kosten zullen privaat moeten worden gefinancierd. Een bijdrage van ondernemers is bijna altijd noodzakelijk. Dat kan door de deelnemende ondernemers als volgt te laten meebetalen:

- Bij bestaande terreinen betalen ondernemers vaak een staffel naar rato van het aantal werknemers, meestal op vrijwillige basis. Als ruwe indicatie: de kosten per bedrijf bedragen van circa 100 euro tot vele duizenden euro's afhankelijk van het aantal medewerkers.
- Bij veel nieuwe terreinen wordt vaak een bedrag per vierkante meterprijs betaald en is deelname aan parkmanagement steeds vaker verplicht. Als ruwe indicatie: de kosten bedragen van een kleine vijf eurocent tot meer dan één euro vijftientig per vierkante meter.
- Voor beveiliging wordt veelal een staffel gehanteerd die rekening houdt met de waarde en attractiviteit van de aanwezige goederen en het pand. Soms ook is de ligging van het pand medebepalend.
- Uitgangspunt moet zijn dat het bedrijfsleven vrijwillig bijdraagt aan de kosten van parkmanagement. In een aantal gemeenten wordt met het lokaal georganiseerd bedrijfsleven gestudeerd op mogelijkheden om de bijdrage toch verplicht te stellen aan ondernemers die niet meedoen (freeriders). Dat gebeurt via de reclamebelasting, een heffing via de OZB of via de nieuwe experimentenwet BIZ. In onderstaand schema staan hiervan de hoofdkenmerken.



Heffingen voor parkmanagement

BIZ

De BIZ is een financieringsinstrument voor slechts een beperkt aantal activiteiten, gericht op schoon, heel en veilig. Via een opslag op de OZB moeten alle ondernemers op een terrein meebetalen als aan de vrij zware draagkrachteisen is voldaan. Deze zijn:

- de respons bij de draagvlakmeting is minimaal 50 procent;
- van de respondenten is minimaal tweederde voor invoering van de BIZ;
- de voorstемmers vertegenwoordigen meer WOZ-waarde dan de tegenstемmers (dit geldt niet als wordt gekozen voor een vast bedrag per ondernemer).

Update: De minister van economische zaken heeft in januari 2011 aangekondigd dat de termijn waarbinnen ondernemers een BIZ kunnen oprichten wordt verlengd van 1 mei 2011 tot en met 31 december 2011. MKB-Nederland en VNO-NCW hadden de minister om een verlenging gevraagd. Er worden namelijk nog veel initiatieven opgestart. Het is dan wel erg kort tijd, nagenoeg onmogelijk om de voorbereidingen af te ronden én een heffingsverordening van de gemeente te krijgen vóór 1 mei. Het gevolg zou zijn dat partijen het proces proberen te versnellen, wat negatieve gevolgen met zich kan meebrengen. In het derde kwartaal van dit jaar zullen de werkgeversorganisaties samen met de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) opnieuw goed naar de uiterste indieningsdatum kijken.

Reclamebelasting

Hoewel het er niet voor is bedoeld, wordt reclamebelasting vaak ingezet als een verkapt manier om alle ondernemers te laten meebetalen aan parkmanagement. Het voordeel is dat het flexibeler en eenvoudiger toepasbaar is vanwege minder strikte eisen aan een draagvlakmeting. Ook is er een ruimer pakket activiteiten mogelijk. Het grote nadeel aan reclamebelasting is dat je geen 100 procent dekking hebt, omdat niet iedereen reclame voert. Tevens ontbreekt een goed verband tussen belastingobject (reclame-uiting) en de doelen die met parkmanagement worden nagestreefd.

Leids model / OZB

Net als bij de BIZ is bij het 'Leids model' een opslag op de OZB de basis. Het nadeel is dat deze opslag voor de gehele gemeente geldt, dus ook voor bijvoorbeeld centrumondernemers, agrariërs en scholen.

Let op: deze instrumenten worden betaald door ondernemers en kunnen daarom uitsluitend worden bestemd voor zaken die liggen in het private gebied (beveiliging, onderhoud van bedrijfsgebouwen en bedrijfslocaties). Ze kunnen dus zeker niet worden ingezet voor zaken die daarbuiten liggen, zoals het onderhoud van openbare ruimtes of de organisatiekosten van parkmanagement.

Meer informatie over deze vormen van financiering staat in de Praktijkinfo 'Ondernemersfondsen' (zie www.mkb.nl, lobby, dossier lokaal mkb) en in de kennisbank parkmanagement van de Kamer van Koophandel Brabant (www.kvkkennisbank.nl/pm, onder de kop Financiën).



Tips bij opstarten van parkmanagement

Met welke activiteiten starten?

Begin met activiteiten waar veel bedrijven voordeel van hebben, zoals veiligheid, bewegwijzering, afspraken over noodzakelijk onderhoud en/of de gezamenlijke inkoop van lokaal gebonden diensten.

Een mogelijkheid om te starten is bijvoorbeeld het KVO (Keurmerk Veilig Ondernemen, zie kader). Een schouwronde waarbij naast veiligheid ook het beheer van groen en grijs aan de orde komt kan ook een mooie manier zijn.

Zorg er wel voor dat het niet blijft bij projectmatige activiteiten. Zorg op tijd voor een meerjarenplan met voldoende professionele ondersteuning en regel organisatiegeld voor een langere periode.

Keurmerk Veilig Ondernemen

KVO is een structuur voor het opbouwen van samenwerking tussen ondernemers, de gemeente, politie en brandweer. Overlast en criminaliteit worden aangepakt, terreinen worden opgeknapt en de veiligheid in een gebied wordt vergroot. In totaal zijn momenteel al circa 380 bedrijventerreinen met KVO actief, dat is ongeveer 10 procent van het totaal aantal terreinen. Lokale bedrijventerreinen starten met KVO als zij veel last hebben van verloedering en criminaliteit. Veel Nederlandse bedrijven leiden jaarlijks forse schade door criminaliteit en onveiligheid. MKB-Nederland heeft een speciaal KVO-projectteam van regionaal opererende procesbegeleiders (zie www.mkb.nl/kvo).

Freeriders

Begin niet meteen een discussie over hoe de freeriders verplicht kunnen worden mee te doen. Sommige bedrijven kunnen goede redenen hebben om (in eerste instantie) niet aan te haken bij bepaalde vormen van parkmanagement. Probeer deze redenen om niet mee te doen weg te nemen. Vaak werkt luisteren naar wensen en laten zien van goede resultaten beter dan een verplichting. Bij meerdere maatregelen is het ook mogelijk om freeriders niet of minder te laten meeprofiteren van activiteiten waarvoor anderen wel betalen. Mocht het op termijn nodig zijn om voor een beperkt aantal activiteiten alle ondernemers te laten meebetalen, kan een ondernemersfonds een optie zijn. Bedenk daarbij dat hiervoor een (ruime) meerderheid van de ondernemers moet instemmen en het een behoorlijk zware procedure met zich meebrengt. Ook moet dit niet in de plaats komen van de rol die de gemeente zou moeten vervullen.

Draagvlak krijgen en houden

Zeker in het begin zal een aantal ondernemers een trekkers- en ambassadeursrol op zich moeten nemen, om eerst te peilen waarvoor voldoende draagvlak gevonden lijkt te kunnen worden en vervolgens anderen hiervoor te enthousiasmeren. Op de langere termijn is het van belang deze enthousiastelingen (desnoods professioneel en extern) te ondersteunen en tijdig te zorgen voor nieuw bloed; anders raken ze uitgeblust.

Ondernemersvereniging

Zorg voor goede inspraak en een stevige bedrijventerreinvereniging; pas op dat een kleine niet-representatieve plaatselijke ondernemersvereniging als enige de contacten onderhoudt met de gemeente; meer dan eens gebeurt het dat de gemeente aan de slag gaat met een bepaalde vorm van parkmanagement op verzoek van deze plaatselijke ondernemersvereniging, terwijl er bij de niet-angesloten ondernemers géén draagvlak is voor (de gekozen vorm van) parkmanagement.

Parkmanager, schaaap met vijf poten?

Het gezegde luidt niet voor niets 'wie betaalt, bepaalt'. Bij inhuur van een externe partij is het verstandig om eerst te bepalen wat je uitgezocht of georganiseerd wilt hebben. Zoek daarbij een geschikte partij op basis van een vooraf opgestelde profielschets. Kijk ook naar de tarieven, kijk of eenvoudig werk kan worden gescheiden van meer beleidsmatig werk. Sommige externe bureaus komen met een standaard verhaal, zonder de ondernemers te hebben gevraagd naar hun wensen, of hebben een eigen belang bij bepaalde activiteiten zodat daar teveel de nadruk op komt te liggen.

Niet verplicht op bestaande terreinen

Sommige gemeenten overwegen (een basispakket voor) parkmanagement te verplichten. Juridisch is dit alleen mogelijk bij nieuwe bedrijventerreinen; in dat geval kan de verplichte bijdrage worden geregeld in de verkoopvoorwaarden bij de overdracht van de grond of in de huurovereenkomst. En ook dan moet er sprake zijn van draagvlak en een beperkt pakket (bijvoorbeeld beveiliging, bewegwijzering, afspraken over 'groen en grijs' en organisatiekosten). Verplicht lidmaatschap, kettingbeding en verplicht basispakket zijn zaken die juridisch op bestaande terreinen nooit kunnen worden afgedwongen. Overheden kunnen dat dus ook niet eisen bij de voorgenomen herstructurering van bedrijventerreinen.

Een volgende stap bij parkmanagement

Als de samenwerking tussen georganiseerd bedrijfsleven en gemeente vorm heeft gekregen en vertrouwen in de samenwerking is opgebouwd, kan verder worden gewerkt aan een verdere opbouw van de samenwerking. Houd de langere termijn in het vizier. Vanuit een steeds sterker collectief gevoeld belang is op een bepaald moment de tijd rijp om nieuwe diensten aan het pakket toe te voegen, die de kwaliteit van het terrein als geheel verbeteren. Zorg daarom dat zaken structureel en niet alleen projectmatig worden opgezet en er ruimte blijft voor nieuwe ontwikkelingen. De ervaring leert dat parkmanagement uiteindelijk alleen levensvatbaar is in een brede aanpak, omdat dan meer ondernemers voordelen kunnen halen. Door langjarige afspraken te maken wordt de samenwerking minder afhankelijk van personen en politiek.

Gedacht kan worden aan:

- Gemeente maakt een minimaal structureel budget vrij om binnen het parkmanagement ruimte en uren te hebben om meer beleidsmatige thema's op te pakken (vergelijkbaar met wijkraden). Ook kan van de gemeente worden gevraagd om bij de uitgifte van nieuwe bedrijventerreinen niet alleen aan fondsvorming te doen voor herstructurering, maar ook voor parkmanagement.
- Gemeente geeft aan hoe langjarig structureel onderhoud is geregeld en gefinancierd.
- Van gemeente kan worden gevraagd om – samen met de lokale organisaties van het bedrijfsleven – een samenhangende inhoudelijke visie te ontwikkelen op de bestaande en nieuwe terreinen, liefst met een pakket aan instrumenten hoe op de lange termijn handen en voeten wordt gegeven aan deze visie (actieve grondpolitiek, fondsvorming, vastleggen in bestemmingsplan enz.).
- Gemeente onderzoekt of zaken op de nieuwe en bestaande terreinen aan elkaar te verbinden zijn (of dat daadwerkelijk lukt, hangt weer af van de omstandigheden);
- Gemeente rapporteert over de wijze waarop regionale afstemming in gang wordt / is gezet.

Tot slot

Deze Praktijkinfo is geschreven om meer helderheid te geven in het onderwerp Parkmanagement, welke valkuilen er zijn, waar aan te denken, wie welke verantwoordelijkheid heeft, welke stappen te ondernemen, enz. Dit document is niet statisch. Indien er nieuwe ontwikkelingen zijn, zal de tekst daarop worden aangepast. Ook staan de schrijvers open voor suggesties van de kant van de lezer. Stuur een e-mail naar bureau@mkb.nl, o.v.v. Praktijkinfo parkmanagement, t.a.v. drs K.A. Ravesloot.

Voor verdere praktische vragen over parkmanagement kunt u terecht bij uw contactpersoon bij uw ondernemersorganisatie:

- MKB-Nederland: zie www.mkb.nl
- VNO-NCW: zie www.vno-ncw.nl
- Koninklijke Metaalunie: zie www.metaalunie.nl/ledenportal (alleen voor leden)

Of uw accountmanager bij de Kamer van Koophandel: zie www.kvk.nl

Voor inhoudelijk-specialistische vragen kunt u terecht bij de Kamer van Koophandel Brabant: Zie www.kvk.nl/pmbrabant.

Colofon

Deze brochure is een uitgave van de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland, Vereniging VNO-NCW, Kamer van Koophandel en Koninklijke Metaalunie

Tekst: drs. K.A. Ravesloot, MKB-Nederland, drs J. Rijkhoff, VNO-NCW, A. Meuffels, Kamer van Koophandel Brabant, M. Hokke, Kamer van Koophandel Rotterdam, D.J. Meijer, Koninklijke Metaalunie

Eindredactie: K. Lamers, MKB-Nederland

Foto's: Nationale Beeldbank

Met dank aan de Kamer van Koophandel Brabant voor het ter beschikking stellen van hun materiaal.

MKB-Nederland
Postbus 93002
2509 AA Den Haag
Tel: 015-2191212
E-mail: bureau@mkb.nl
Internet: www.mkb.nl

Hoewel deze brochure met zorg is samengesteld, kan voor de inhoud geen enkele aansprakelijkheid worden aanvaard, noch rechten eraan ontleend