

“GEZONDHEIDSPARK” IEDERE MORGEN MAG JE
WANEER JE WAKKER WORDT WEER TEGEN JEZELF ZEGGEN:
WEER EEN DAG OM MEE TE WERKEN AAN DE REALISERING
VAN HET GOEDE IN DEZE WERELD. MET JOUW GAVEN, MET
JOUW TIJD, MET JOUW HART, MET JOUW ENERGIE, MET
JOUW BIJZONDERE KWALITEIT, MET JOUW VERMOGEN OM
MET ANDERE OM TE GAAN, BEN JE OOK VANDAAG WEER
HARD NODIG. **“PARKMANAGEMENT”**

AUTEUR:	Donald van 't Wout mei 2006 Haagse Hogeschool Dep. Economics and Management Academy of Facilities Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN The Hague
Docent begeleider:	Dhr. E.H. Contrant
Medebeoordelaar:	Dhr. W.J.M. van der Es
Opdrachtgever:	Albert Schweitzer ziekenhuis t.a.v. Facilitair Bedrijf Van der Steenhovenplein 1 3300 AK, Dordrecht
Mentor:	Dhr. H. de Waal
Opdrachtperiode:	januari 2006 – mei 2006

DRAAGVLAK IEDERE MORGEN MAG JE WANEER JE WAKKER WORDT WEER TEGEN JEZELF ZEGGEN: WEER EEN DAG OM MEE TE WERKEN AAN DE REALISERING VAN HET GOEDE IN DEZE WERELD. MET JOUW GAVEN, MET JOUW TIJD, MET JOUW HART, MET JOUW ENERGIE, MET JOUW BIJZONDERE KWALITEIT, MET JOUW VERMOGEN OM MET ANDERE OM TE GAAN, BEN JE OOK VANDAAG WEER HARD NODIG.

“GEZONDHEIDSPARK” IEDERE MORGEN MAG JE WANEER JE WAKKER WORDT WEER TEGEN JEZELF ZEGGEN: WEER EEN DAG OM MEE TE WERKEN AAN DE REALISERING VAN HET GOEDE IN DEZE WERELD. MET JOUW GAVEN, MET JOUW TIJD, MET JOUW HART, MET JOUW ENERGIE, MET JOUW BIJZONDERE KWALITEIT, MET JOUW VERMOGEN OM MET ANDERE OM TE GAAN, BEN JE OOK VANDAAG WEER HARD NODIG. ***“PARKMANAGEMENT”***

IEDERE MORGEN MAG JE WANEER JE WAKKER WORDT WEER TEGEN JEZELF ZEGGEN: WEER EEN DAG OM MEE TE WERKEN AAN DE REALISERING VAN HET GOEDE IN DEZE WERELD. MET JOUW GAVEN, MET JOUW TIJD, MET JOUW HART, MET JOUW ENERGIE, MET JOUW BIJZONDERE KWALITEIT, MET JOUW VERMOGEN OM MET ANDERE OM TE GAAN, BEN JE OOK VANDAAG WEER HARD NODIG.

“VERDEELSLEUTEL” IEDERE MORGEN MAG JE WANEER JE WAKKER WORDT WEER TEGEN JEZELF ZEGGEN: WEER EEN DAG OM MEE TE WERKEN AAN DE REALISERING VAN HET GOEDE IN DEZE WERELD. MET JOUW GAVEN, MET JOUW TIJD, MET JOUW HART, MET JOUW ENERGIE, MET JOUW BIJZONDERE KWALITEIT, MET JOUW VERMOGEN OM MET ANDERE OM TE GAAN, BEN JE OOK VANDAAG WEER HARD NODIG.

“BEELDKWALITEIT” IEDERE MORGEN MAG JE WANEER JE WAKKER WORDT WEER TEGEN JEZELF ZEGGEN: WEER EEN DAG OM MEE TE WERKEN AAN DE REALISERING VAN HET GOEDE IN DEZE WERELD. MET JOUW GAVEN, MET JOUW TIJD, MET JOUW HART, MET JOUW ENERGIE, MET JOUW BIJZONDERE KWALITEIT, MET JOUW VERMOGEN OM MET ANDERE OM TE GAAN, BEN JE OOK VANDAAG WEER HARD NODIG.

“BASISPAKKET” Albert Schweitzer, 1875-1965 IEDERE MORGEN MAG JE WANEER JE WAKKER WORDT WEER TEGEN JEZELF ZEGGEN: WEER EEN DAG OM MEE TE WERKEN AAN DE REALISERING VAN HET GOEDE IN DEZE WERELD. MET JOUW GAVEN, MET JOUW TIJD, MET JOUW HART, MET JOUW ENERGIE, MET JOUW BIJZONDERE

AUTEURSREFERAAT

Onderzoek naar wat **parkmanagement** voor het **Gezondheidspark** kan betekenen en of er een rol voor het **Facilitair Bedrijf** van het **Albert Schweitzer ziekenhuis** hierin is weggelegd.

Onderzoeksvraag voor dit adviesrapport is als volgt samengesteld: *“Welke toegevoegde waarde heeft parkmanagement met betrekking tot het Gezondheidspark en welke rol kan het Facilitair Bedrijf hierin vervullen.”*

Achterliggende doelstelling is het informeren van de organisatie over de ins en outs van parkmanagement waardoor intern een éénduidig beeld kan worden gevormd over de mogelijkheden en onmogelijkheden van parkmanagement.

Belangrijkste conclusie is dat parkmanagement zeker **meerwaarde** heeft voor een **nieuw** of **bestaand terrein** (benodigde actie hangt af van de fase van de **levenscyclus** waarin het terrein zich bevindt) zoals het Gezondheidspark door het verhogen van de **duurzaamheid** en **beeldkwaliteit** van het terrein. Het FB van het ASz zal hierin geen hoofdrol spelen. Parkmanagement heeft een meerwaarde voor alle **stakeholders** als er een goede inventarisatie heeft plaatsgevonden van hun behoeften, wensen en eisen zodat er een **draagvlak** gecreëerd wordt voor een **basispakket** en eventueel een **pluspakket** aan **services** en de daarbijbehorende **Service Levels**. Tevens zal er in de aanloopfase van het inrichten van de **parkmanagement-organisatie** gedegen onderzoek gedaan moeten worden naar een geschikte **rechtsvorm** en **financieringsvorm**.

In de bijlagen: organisatiestructuur Albert Schweitzer ziekenhuis en Facilitair Bedrijf, Value discipline strategie (Treasy en Wiersema), generieke strategieën (Porter), confrontatietheorie (Cooper), uitwerkingen interviews, gecategoriseerde services.

Indexreferaat

Parkmanagement, Gezondheidspark, Facilitair Bedrijf, Albert Schweitzer ziekenhuis, meerwaarde, nieuw bestaand terrein, levenscyclus, duurzaamheid, stakeholders, draagvlak, services, basispakket, pluspakket, parkmanagement-organisatie, rechtsvorm, financieringsvorm, Service Levels, beeldkwaliteit.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit adviesrapport is geschreven naar aanleiding van de afstudeeropdracht verkregen bij het Facilitair Bedrijf van het Albert Schweitzer ziekenhuis in Dordrecht. Het ziekenhuis is één van de initiators als het gaat om de herontwikkeling van het bedrijventerrein Dordwijk wat zich zal ontwikkelen tot het Gezondheidspark. Het centrale thema van dit terrein zal gezondheid in de meest brede zin van het woord zijn. Deze ontwikkeling is gestart anno 2005 waarbij de voltooiing gepland staat voor begin 2015.

Deze herstructurering is ingezet vanwege veroudering van het bestaande terrein waardoor de initiatiefnemende partijen tevens besloten hebben te kijken of door middel van een samenwerkings-verband veroudering in de toekomst kan worden tegengegaan. Naast het idee voor een gezondheidspark is het idee ontstaan om een onderzoek te laten uitvoeren of parkmanagement op het Gezondheidspark een basis kan leggen die deze samenwerking kan bewerkstelligen en de beeldkwaliteit van het terrein op lange termijn kan waarborgen.

Naar aanleiding van bovenstaande is mij gevraagd om onderzoek te doen naar de mogelijkheden van parkmanagement voor het Gezondheidspark waarbij er tevens onderzocht moet worden of er een rol is weggelegd voor het Facilitair Bedrijf.

Bij de aanpak van het onderzoek heeft de volgende probleemstelling als uitgangspunt gediend:

“Welke toegevoegde waarde heeft parkmanagement met betrekking tot het Gezondheidspark en welke rol kan het Facilitair Bedrijf hierin vervullen.”

Na eerst de huidige situatie van het ASz en het FB (hoofdstuk 1&2) en het toekomstbeeld van het Gezondheidspark (hoofdstuk 3) geschetst te hebben is er voor de beantwoording van de probleemstelling en subprobleemstellingen literatuur- en empirisch onderzoek verricht. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat binnen het ASz maar ook extern geen éénduidig beeld bestaat over wat parkmanagement nu precies omvat. Daarom heb ik het noodzakelijk geacht om in hoofdstuk 5 de ins en outs van parkmanagement in algemene zin maar ook toegespitst op het Gezondheidspark/ASz te moeten behandelen/omschrijven.

Aan de hand van het totale onderzoek is er een analyse (hoofdstuk 6) gemaakt van wat er in de voorafgaande hoofdstukken is beschreven. Hieruit blijkt het volgende : Parkmanagement is het instrument om duurzaamheid op het Gezondheidspark in werking te zetten en te behouden, waarin een onderlinge samenwerking tussen stakeholders (o.a. ASz, projectontwikkelaar, Gemeente Dordrecht) plaatsvindt. Het is een instrument dat gericht is op synergie bij de realisatie van gezamenlijke doeleinden. Voor het Gezondheidspark geldt dat dit instrument bijvoorbeeld kan bestaan uit een verplicht basispakket services dat de gewenste beeldkwaliteit van het terrein moet waarborgen en een pluspakket welke optioneel door de individuele stakeholder kan worden gekozen. De belanghebbende partijen besluiten over de gewenste beeldkwaliteit van de openbare ruimte op en rond het park waarna de parkmanagement-organisatie het ten uitvoer brengt. Omdat op dit moment het gewenste kwaliteitsniveau nog niet is vastgesteld kunnen er nog geen specifieke services worden benoemd. Het doel om op de lange termijn het gewenste kwaliteitsniveau in stand te houden kan dan ook zeker behaald worden maar minstens zo belangrijk is de te behalen synergie tussen ondernemers onderling. Deze synergie levert het Gezondheidspark voordelen/extra concurrentiekracht vanwege de thematisering van het terrein (gezondheid) wat de beeldkwaliteit extra versterkt.

Vervolg **MANAGEMENTSAMENVATTING**

Op strategisch niveau binnen het ASz is men van mening dat het Facilitair Bedrijf een grote rol kan spelen met betrekking tot parkmanagement op het Gezondheidspark. Belangrijk hierbij is om te waken voor belangenverstrengeling van de verschillende processen waarvoor het Facilitair Bedrijf dan verantwoordelijk zou zijn, namelijk het ondersteunen van het primaire proces van het ASz en het uitvoeren van parkmanagement in belang van alle stakeholders. Mijn conclusie is dat het Facilitair Bedrijf wel een grote rol zal kunnen spelen als vertegenwoordiger van het ASz en als preferred supplier van het Gezondheidspark maar niet als exploitant van een parkmanagement-organisatie.

Voordat de parkmanagement-organisatie “up and running” is op het Gezondheidspark zullen echter nog vele beslissingen genomen moeten worden.

Indien er inderdaad wordt gekozen voor een externe partij als parkmanagement-organisatie zullen de ondernemersvraagstukken ingevuld worden door deze partij. Voordeel van deze keuze is de snelheid waarmee de organisatie ingericht kan worden en het extra schaalvoordeel dat het oplevert vanwege de aanwezige expertise en de aanwezige leveranciersportfolio van de (commerciële) partij.

Voor degenen die zijn geïnteresseerd in het scenario waarin er toch gekozen wordt om door het Facilitair Bedrijf de parkmanagement-organisatie te laten managen zijn er een aantal adviezen opgenomen die betrekking hebben op de inrichting van parkmanagement (éénduidige visie, welke services met SL, welke partijen, welk kwaliteitsniveau, rechtsvorm) en de financiën van parkmanagement (exploitatiekosten, subsidieregelingen, budgetoverdracht).

VOORWOORD

Om de Academy of Facilities Management af te ronden zal in het vierde jaar een afstudeeropdracht moeten worden uitgevoerd. In het eerste jaar van de opleiding heb ik een korte introductiestage genoten bij FM-Portal waar ik met het begrip parkmanagement in aanraking kwam wat direct mijn interesse had.

Mijn tweedejaarsstage vond plaats bij het Medisch Centrum Haaglanden, een werkomgeving waarin mij duidelijk werd dat de gezondheidszorg steeds commerciëler wordt en niet meer zonder Facilitair Bedrijf kan.

Een voor mij interessante combinatie van deze cultuur/werkomgeving en het begrip parkmanagement is aanwezig in de stageopdracht zoals het Facilitair Bedrijf van het Albert Schweitzer ziekenhuis mij aanbood.

Ik kon binnen de afdeling Facilitair Bedrijf een opdracht uitvoeren op het gebied van het nieuwe, in ontwikkeling zijnde Gezondheidspark en de meerwaarde die parkmanagement biedt voor dit terrein.

Hiervoor wil ik de directie Facilitair Bedrijf, de heren Hendriks, De Waal, Kingma, bedanken voor het verstrekken van deze opdracht. Daarnaast wil ik mijn mentor de heer De Waal bedanken voor zijn goede begeleiding en naast hem ook mevrouw Borsboom en de heer Kingma bedanken voor de prettige samenwerking en hun behulpzaamheid tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek.

Ik wil de heren Constant en de heer Van der Es van de Haagse Hogeschool bedanken voor hun begeleiding tijdens deze laatste fase van mijn opleiding.

Daarnaast wil ik de volgende mensen bedanken voor de medewerking die zij mij hebben verleend door het geven van een interview :

- De heer M. Hendriks, (ASz, Hoofd FB)
- De heer A. Bandel, (ASz, Huisvesting)
- De heer P. Bekkers, (Gemeente Dordrecht)
- Mevrouw M. ten Holter, (ASz, FO)
- Mevrouw I. van den Bogert, (PMA)
- De heer H. Toppé, (new Directions, FMN)
- De heer A. van den Heuvel, (TCN)
- De heer Winkels, A. (TUDelft)

Als laatste wil ik mijn partner, vrienden, familie en medestudenten bedanken voor de steun die zij mij hebben gegeven tijdens het volgen van mijn opleiding en het tot stand komen van dit rapport.

Donald van 't Wout
Dordrecht, mei 2006

LEESWIJZER

ASz	Albert Schweitzer ziekenhuis
AW	Amstelveen
B2B	Business to Business
CI	Customer Intimacy
DBC	Diagnose Behandeling Combinaties
DW	Dordrecht
FB	Facilitair Bedrijf
FTE	Full Time Equivalent
GP	Gezondheidspark
MZ	Middenzone
NVO	Netto Vloer Oppervlakte
PGM	Projectgroep manager
PMO	Parkmanagement-organisatie
PM	Parkmanagement
SL	Service Level
SLA	Service Level Agreement
SD	Slijdrecht
SZ	Sportzone
WOZ	Waarde Onroerende Zaken
ZD	Zwijnrecht
ZZ	Ziekenhuiszone
FO	Front Office

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

	Auteursreferaat	
	Managementsamenvatting	
	Voorwoord	
	Leeswijzer	
	INLEIDING	1
	Aanleiding	1
	Probleemstelling	1
	Doel onderzoek	1
	1. SITUATIE ANALYSE ALBERT SCHWEITZER ZIEKENHUIS (ASZ)	2
1.1.	Structuur organisatie	2
1.2.	Missie en Visie ASz	2
1.3.	Toekomstplannen	3
1.3.1.	Dordwijk (DW)	3
1.3.2.	Amstelveen (AW)	3
1.3.3.	Zwijndrecht (ZD)	3
1.3.4.	Slidrecht (SD)	3
	2. SITUATIE ANALYSE FACILITAIR BEDRIJF (FB)	4
2.1.	Structuur	4
2.2.	Visie, Missie, Doelstellingen	4
2.2.1.	Strategische koers	5
	3. PLANNING GEZONDHEIDSPARK	7
3.1.	Ziekenhuiszone	7
3.2.	Middenzone	8
3.3.	Sportzone	8
3.4.	Mobiliteit	8
3.5.	Ontwikkelingen	8
	4. ONDERZOEKSOPZET	9
4.1.	Probleemstelling	9
4.2.	Subprobleemstellingen	9
4.3.	Doel onderzoek	9
4.4.	Doelgroep	9
4.5.	Eindresultaat	10
4.6.	Gebruikte onderzoeksvormen	10
4.6.1.	Onderzoekstype	10
4.6.2.	Onderzoeksmethode	10
4.6.3.	Dataverzamelingsmethoden	11

5.	ONDERZOEKSKADER	12
5.1.	Duurzaam terrein	12
5.2.	Nieuw / Bestaand terrein	13
5.3.	Levenscyclus	14
5.4.	Parkmanagement	15
5.5.	Structuur	16
5.5.1.	Stakeholders	16
5.5.2.	De parkmanagement-organisatie (PMO)	19
5.5.2.1.	Rechtsvorm	20
5.5.3.	Serviceleveranciers	21
5.5.3.1	Servicepakketten	21
5.5.3.2	Servicecategorieën	21
5.6.	Raam- en mantelcontracten	23
5.7.	Financiering	24
5.7.1	Financiële middelen	24
5.7.2	Verdeelsleutel	27
6.	ANALYSE	28
7.	CONCLUSIE & ADVIES	34
7.1	Conclusie & Advies aangaande de toegevoegde waarde	34
7.2	Conclusie & Advies aangaande de exploitatie parkmanagement	35
7.3	Wat als het Gezondheidspark toch kiest voor het FB	36
7.3.1	Extra korte adviezen	37
7.4	Vervolgstudies	38
8.	FINANCIËLE CONSEQUENTIE	39
	LITERATUURLIJST	41
	BIJLAGEN	
Bijlage I	: Organogram Albert Schweitzer ziekenhuis	i
Bijlage II	: Organogram Facilitair Bedrijf	ii
Bijlage III	: Rechtsvormen	iv
Bijlage IV	: Value discipline model	xiii
Bijlage V	: Servicecategorieën	xvii
Bijlage VI	: Indicative planning	xiii
Bijlage VII	: Interviews	xiii
Bijlage VIII	: Definities Parkmanagement	xxxix
Bijlage IX	: Fotocompilatie	xli

INLEIDING

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht binnen het Facilitair Bedrijf van het Albert Schweitzer ziekenhuis te Dordrecht.

Door middel van deze onderzoeksopdracht wordt de vierjarige opleiding Academy of Facilities Management aan de Haagse Hogeschool afgerond.

De opdracht is een toegepast praktijkonderzoek in het curriculum opgenomen waarbij het oplossen van een interdisciplinair, facilitair beleidsprobleem centraal moet staan¹.

Aanleiding

Voor het Albert Schweitzer ziekenhuis heeft zich op het Gezondheidspark, locatie Dordwijk, een ontwikkeling voorgedaan waarop het Facilitair Bedrijf wil inspelen. Zo hebben de gemeente Dordrecht en het ASz het initiatief genomen om het verouderde terrein optimaal te gaan gebruiken. Alle sportfaciliteiten worden verenigd in één gebouw. De vrijgekomen ruimte zal worden bebouwd voor ondernemers die een relatie hebben met sport en /of zorg en de ziekenhuisgevel krijgt een face-lift. Het terrein zal doorkruist worden met een esplanade (wandelboulevard) die de gebieden fysiek met elkaar verbindt.

Nadat het terrein is opgeleverd zal de beeldkwaliteit optimaal zijn maar het is de bedoeling deze uitstraling en het bijbehorende imago op dat niveau te behouden. Dit heeft voor de private partijen maar ook voor de publieke partijen zo zijn voordelen, bijvoorbeeld concurrentievoordeel, optimaal werkklimaat, economische groei. Om zo optimaal mogelijk gebruik te blijven maken van het terrein zal er nagedacht moeten worden over hoe dit te bewerkstelligen is. Omdat iedereen dit probleem ondervindt is het verstandig de krachten te bundelen en door middel van een samenwerking een gewenst vastgesteld resultaat te bereiken.

In de huidige situatie levert het FB zijn services ter ondersteuning van de core business van het ASz (intern), daarnaast levert het ook services aan een aantal huurders binnen het ASz zoals de Grote Rivieren (ouderenpsychiatrie), afdeling van de Verpleeghuis van het Amstelhuis, het Parkhuis.

Om de toekomstige samenwerking te organiseren en structuren zal er een concept gekozen moeten worden. Er zijn vele mogelijkheden omdat elk facet van een terrein invloed heeft op de invulling van parkmanagement. Dit onderzoek beperkt zich tot de vraag of parkmanagement toegevoegde waarde biedt aan de belanghebbende partijen van het Gezondheidspark zonder in veel detail te treden over de meest geschikte rechtsvorm. Vanuit de opdrachtgever is gevraagd welke rol er mogelijk is weggelegd is voor hun Facilitair Bedrijf.

Probleemstelling

Om na te gaan welke rollen en toegevoegde waarde parkmanagement heeft op het Gezondheidspark is de volgende probleemstelling samengesteld:

“Welke toegevoegde waarde heeft parkmanagement met betrekking tot het Gezondheidspark en welke rol kan het Facilitair Bedrijf hierin vervullen.”

Doel onderzoek

Het doel van dit adviesrapport is om duidelijk te krijgen wat parkmanagement kan betekenen voor het Gezondheidspark, in welke vorm het aangeboden kan worden en welke services er op welke manier kunnen worden aangeboden. De belanghebbende partijen zullen beschreven worden en gekeken hoe deze te betrekken bij parkmanagement.

Een tweede onderliggend doel is het d.m.v. een masterproef afsluiten van de opleiding aan de Haagse Hogeschool.

¹ Handleiding afstudeeropdracht, Weteringbrug, Edclusab.v, Bouter, R.F. 2005-2006.

HOOFDSTUK 1

SITUATIE ANALYSE ALBERT SCHWEITZER ZIEKENHUIS (ASz)

1.0 SITUATIE ANALYSE ALBERT SCHWEITZER ZIEKENHUIS (ASz)

In dit hoofdstuk wordt de gehele organisatie van het ASz beschreven (eerste aggregatieniveau), waarbij de structuur en de strategische lijn van het ASz inzichtelijk worden.

1.1. Structuur organisatie

Het ASz bestaat, in huidige samenstelling, sinds 1 januari 1999 en komt voort uit een fusie tussen het Drechtsteden ziekenhuis en het Merwede ziekenhuis. Deze ziekenhuizen bestonden beiden uit twee locaties, als gevolg van eerdere fusies. Het Merwede ziekenhuis bestond uit het Gemeente ziekenhuis Dordrecht (1957) en het Gemeente ziekenhuis Sliedrecht (1957) en het Drechtsteden ziekenhuis uit het Jacobus ziekenhuis (1989) en Refaja ziekenhuis (1958).

In totaal telt het ASz dus vier locaties, momenteel genaamd: Amstelveen, Dordrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht. Met meer dan 1.047 erkende bedden² behoort het ASz momenteel tot de top 5 van Nederlands grootste algemene ziekenhuizen. Het is een moderne ziekenhuisorganisatie die bestaat uit 201 medisch specialisten (173 FTE's), 3.755 medewerkers (2.481 FTE's). Professionaliteit en patiëntgerichtheid staan bij het ASz centraal. Het ziekenhuis heeft vrijwel alle specialismen in huis en biedt hoogwaardige medische en verpleegkundige zorg met als startpunt en eindpunt de behoeften en wensen van de patiënt.

De structuur van het ASz wordt weergegeven in een organogram³, zie Bijlage I Organogram Albert Schweitzer ziekenhuis. In het organogram is zichtbaar dat het College van Bestuur gevormd wordt door de Raad van Bestuur en het dagelijks bestuur van de Medische Staf. Verder bestaat de organisatie uit de Raad van Toezicht, Cliëntenraad, Ondernemingsraad, Vereniging Medische Staf en Coöperatie Medische Staf, Bureau Financiering, Concern Staf, Zorgdivisies en de divisie FB.

1.2. Missie en Visie ASz

Momenteel heeft het ASz een ziekenhuisbeleidsplan opgesteld voor de periode 2005 t/m 2008. In het beleidsplan komen de missie en visie van het ziekenhuis duidelijk naar voren. De missie geeft aan van waaruit het ziekenhuis wil werken en hoe het zich laat leiden. De plaats en ontwikkeling van het ASz voor de komende vier jaar staat meer concreet verwoord in de visie van het ziekenhuis voor de periode 2005 t/m 2008. Hieronder wordt de missie en visie beschreven⁴:

- Missie:

De zorg voor de gehele mens, die bestaat uit betrokkenheid bij patiënt en familie en is gericht op diagnostiek, behandeling en verzorging in de breedste zin van het woord. Daarbij wordt de patiënt integraal benaderd (lichaam, ziel en geest), op respectvolle wijze bejegend en wordt diens individuele zorgbehoefte gezien als leidraad voor het handelen. De ethische verankering van de geboden zorg wordt gevonden in zorgvuldige weging van een aantal factoren, zoals solidariteit, naastenliefde, zelfbeschikking, moreel klimaat, gerechtigheid, eerbied voor het leven en de kwaliteit van het leven.

- Visie

Professionele dienstverlener

Het ziekenhuis stelt de wensen van de patiënten en andere gebruikers van haar diensten centraal. Zij doet dit door een gedifferentieerd aanbod van zorg op vier locaties. Open en moderne communicatie tussen medewerkers en patiënten is daarbij een uitgangspunt.

Hoogwaardige patiëntenzorg

Het ziekenhuis biedt hoogwaardige patiëntenzorg en een compleet aanbod van medisch, specialistische, paramedische en verpleegkundige diensten. Deze dienstverlening vindt plaats op hoog niveau van vakmanschap, organisatie en menselijke verbondenheid. Dat maakt het ziekenhuis tot een eerste klas ziekenhuis voor de bevolking van binnen en buiten de regio. De kwaliteit van dienstverlening wordt

² Aan de hand van dit aantal wordt de rijksbijdrage bedden (beleidsregel I-553) bepaald.

³ www.asz.nl/organ/organ.html, Organisatiestructuur, Albert Schweitzer ziekenhuis, Dordrecht, november 2005.

⁴ Concernstaf: Ziekenhuisbeleidsplan 2005 – 2008 Albert Schweitzer ziekenhuis, Dordrecht, juli 2005.

verder ontwikkeld door beleidsmatige betrokkenheid van professionals, opleidingen en continu streven naar verbetering.

Samenwerking

Het ziekenhuis is verantwoordelijk voor de goede afstemming van alle aspecten van de behandeling en verzorging in en buiten het ziekenhuis. Voorwaarde is intensieve, niet-vrijblijvende samenwerking met andere aanbieders van zorg. Samenwerkingsrelaties moeten daadwerkelijk bijdragen aan de zorg. Het ziekenhuis speelt actief in op nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten de regulier gefinancierde zorg.

Leren en groeien

Het ziekenhuis is een eerste keus werkgever. Waar medewerkers gemotiveerd en met plezier werken en zich kunnen ontplooiën. Kernbegrippen zijn vakmanschap, respect, warmte, resultaatgerichtheid en servicegerichtheid.

1.3. Toekomstplannen

De vier locaties van het ASz hebben elk hun eigen geschiedenis, mogelijkheden en sterke eigenschappen. Om optimaal gebruik te maken van deze sterke eigenschappen, wordt de komende jaren veel gebouwd en uitgebreid.

1.3.1. Dordwijk (DW)

Locatie DW krijgt de functie van een interventiecentrum voor complexe en intensieve zorg. Zij biedt een compleet aanbod van behandelingen, zowel klinisch als poliklinisch. Deze locatie zal zich ontwikkelen tot een gezondheidspark. Naast een uitbreiding van het ziekenhuis met een nieuwe spoedeisende hulp, een nieuwe huisartsenpost en uitbreiding van de poli's zullen ook zorggerelateerde activiteiten worden ontplooid zoals de GGD (Gemeentelijke Gezondheidsdienst), een vestiging van het Da Vinci College ((V)MBO (Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs), opleidingen voor zorg en verzorging), sportfaciliteiten, politie, apotheek, opticiens en thuiszorgwinkel. Uiteraard zullen er ook basisvoorzieningen komen zoals bijvoorbeeld restauratieve, NUTS, logistieke voorzieningen; alleen is er nog niet bepaald welke op welke wijze zullen worden aangeboden.

1.3.2. Amstelwijck (AW)

Locatie AW is een centrum voor poliklinische zorg, diagnostiek en dagbehandeling, maar wordt tussen 2012 en 2015 opgeheven, omdat een groot onderzoeks- en behandelcentrum op het terrein van locatie DW gebouwd zal worden, dat de taken van AW overneemt. De kantoren die zich nu op AW bevinden, zullen ook naar DW verhuizen. Op dit moment beschikt de locatie AW over 39 erkende bedden.

1.3.3. Zwijndrecht (ZD)

Locatie ZD gaat uitbreiden. Aan de huidige 14.000 vierkante meter wordt 3.000 vierkante meter toegevoegd voor poliklinieken, onderzoeksmogelijkheden en een uitbreiding van de spoedeisende hulp. Ook de parkeercapaciteit zal worden uitgebreid. Als alles volgens planning verloopt, is de nieuwbouw eind 2006 klaar. Verder blijft locatie ZD een compleet basisziekenhuis (klinisch en poliklinisch). Bijna alle specialismen zullen er vertegenwoordigd zijn⁵. Het is een kleinschalig ziekenhuis dat de benadering van de patiënt persoonlijker maakt. Voor hooggespecialiseerde zorg moeten patiënten naar DW. In ZD zijn 172 bedden gepland met een spoedeisende hulp, dagbehandeling en poliklinieken.

1.3.4. Sliedrecht (SD)

Locatie SD blijft een dagbehandelingcentrum met poliklinieken en heeft nu 20 dagbehandelingbedden en veel poliklinische mogelijkheden. Rond 2007 wordt gestart met de bouw van een voorziening voor ouderenpsychiatrie, van de Grote Rivieren, op het terrein van het ziekenhuis in SD.

⁵ <http://intra-server/projecten/Huisvesting/default.htm>, Iedere locatie een eigen gezicht, Albert Schweitzer ziekenhuis, Dordrecht, november 2005.

HOOFDSTUK 2

SITUATIE ANALYSE FACILTAIR BEDRIJF (FB)

2.0 SITUATIE ANALYSE FACILITAIR BEDRIJF (FB)

In dit hoofdstuk is er verder ingezoomd op de divisie FB dat zich op een tweede aggregatieniveau bevindt. Hier zal duidelijk worden welke strategische lijn het FB heeft gekozen en wat men daarmee wil bereiken.

2.1 Structuur

Binnen het FB zijn meer dan 600 werknemers (ruim 400 FTE's) werkzaam. Deze medewerkers worden gestuurd door een hoofd FB en zijn verdeeld over staffuncties en lijnfuncties. Ondersteunende en adviserende staffuncties worden onderverdeeld in:

- Bedrijfsbureau
- Secretariaat
- Veiligheidscoördinator
- Vrijwilligers
- Holding BV structuur

De lijnfuncties (bij ASz Product Groepen genaamd) worden onderverdeeld in zes Product Groepen:

- Front-Office
- Logistiek & Hotel Services
- Gastenservice
- Inkoop
- ICT (Informatie en Communicatie Technologie)
- CT (Civiele Techniek)
- MT (Medische Techniek).

Voor verdere uitleg en schematisch overzicht wat betreft de structuur FB zie Bijlage II: Organogram Facilitair Bedrijf

2.2 Visie, Missie, Doelstellingen

Het FB heeft een eigen strategische lijn bepaald voortbordurend op de strategie van het ASz. Binnen hun eigen strategie kunnen zij zich mee ontwikkelen met het ASz maar mogelijk ook richting de markt. Hieronder zijn de missie, visie en doelstellingen van het FB beschreven⁶.

- Visie:

Het FB ontwikkelt zich tussen 2005 en 2008 tot een toonaangevend, transparant (duidelijk waar het FB voor staat, wat het levert en tegen welke prijs), dienstverlenend (klantnabijheid), gastvrijheidbedrijf (pro actief) van het ASz en de daaraan verbonden derden en de externe partijen op het Gezondheidspark. Zij doet dit door het ontwikkelen en realiseren van een marktconforme, vraaggestuurde organisatie die haar processen, producten en diensten heeft beschreven. Als onderneming brengt het FB vraag en aanbod in de interne en externe dienstverleningsmarkt tot elkaar. Binnen het FB werken medewerkers gemotiveerd, met plezier en kunnen zij zich ontplooiën. Kernbegrippen hier zijn respect, warmte, servicegerichtheid, vakmanschap, gastheerschap en resultaatgerichtheid.

- Missie:

Het FB is in zijn activiteiten, als 24-uurs bedrijf, *volgend* aan de zorgvisie op het gebied van behandeling, verpleging en verzorging in de zorgketen. Het FB is *leidend* in de ontwikkeling van gastvrijheid in de richting van patiënten, medewerkers, bezoekers en derden. Binnen de mogelijkheden verbetert het FB de totale kwaliteit van zorg en welzijn door te anticiperen op veranderingen in die zorg. Door de komst van het Gezondheidspark richt het FB zich ook op externe partijen. De externe markt wordt actief benaderd (commerciële aanpak).

Om het ziekenhuis en de externe markt zo goed mogelijk te bedienen, volgt het FB actief de ontwikkelingen op het gebied van facilitair management, zowel in zorgomgevingen als daarbuiten. Het streven naar leveren van 'state of the art' faciliteiten bevordert het innovatief vermogen van de eigen

⁶ E. Borsboom, I. van de Kerkhof en H. de Waal: Beleidsplan 2005-2008 (FB) Albert Schweitzer ziekenhuis. Dordrecht, oktober 2005, p.9-11

organisatie. Het FB heeft de opdracht transparant en bedrijfsmatig te werken. De opbrengsten van bedrijfsmatigheid worden omgezet in meer en/of betere diensten ten behoeve van het primaire proces, dan wel in overheveling van beschikbare gelden naar de primaire zorgorganisatie.

- Doelstellingen:

Het FB heeft een ondersteunende en dienstverlenende rol op het gebied van huisvesting, post, beveiliging, reprografie, energie, onderhoud, inkoop, schoonmaak etc. De dienstverlening is erop gericht het primaire proces ongestoord te laten verlopen en heeft daarvoor de volgende hoofddoelstellingen⁷ samengesteld:

Hoogwaardige hotelmatige zorg

Uitgangspunten van zorgverlening zijn: hoge kwaliteit, zo dicht mogelijk bij de patiënt, in een zorgomgeving waarin de patiënt en zorgverlener centraal staan. Naast deze uitgangspunten wil het FB ook dichterbij de medewerkers van het ASz staan. Deze medewerkers zijn immers de interne klanten van het FB. Bij het aanbieden van verantwoorde zorg, die hoogwaardig, doelmatig, doeltreffend en klantgericht wordt verleend en aansluit bij de noden en wensen van klanten is de inbreng vanuit het FB van randvoorwaardelijk belang.

Professionele dienstverlener

Het FB wil een professionele dienstverlener zijn en dit ook uitstralen, zowel binnen het ASz als naar externe organisaties, bijvoorbeeld binnen het Gezondheidspark. Als professionele dienstverlener kent het FB (de wensen en behoeften van) de klanten en zorgt het FB ervoor dat de dienstverlening hierbij aansluit. Daarnaast heeft het FB de producten en diensten goed beschreven, kent het de juiste kostprijs en beheerst het de betreffende processen.

Groeien door verandering

Het FB heeft in toenemende mate en in een steeds hoger tempo te maken met veranderingen in de omgeving. Daarnaast ligt het ambitieniveau van het FB hoog met alle gevolgen van dien voor de eisen, waaraan de dienstverlening en dus de medewerkers moeten voldoen. De doelstelling van het FB is dus om continu aansluiting te vinden met de omgeving en het voldoen aan de eisen waaraan de dienstverlening dient te voldoen.

Samenwerking

Om klanten van het FB zo optimaal mogelijk te bedienen, is samenwerking met diverse interne en externe partners van groot belang. Het FB heeft dus ook als doelstelling om betere resultaten te behalen door het intensiveren van samenwerking met interne en externe partners.

Door deze hoofddoelstellingen heen loopt een strategische koers, namelijk Customer Intimacy (Treacy en Wiersema).

2.2.1. Strategische koers

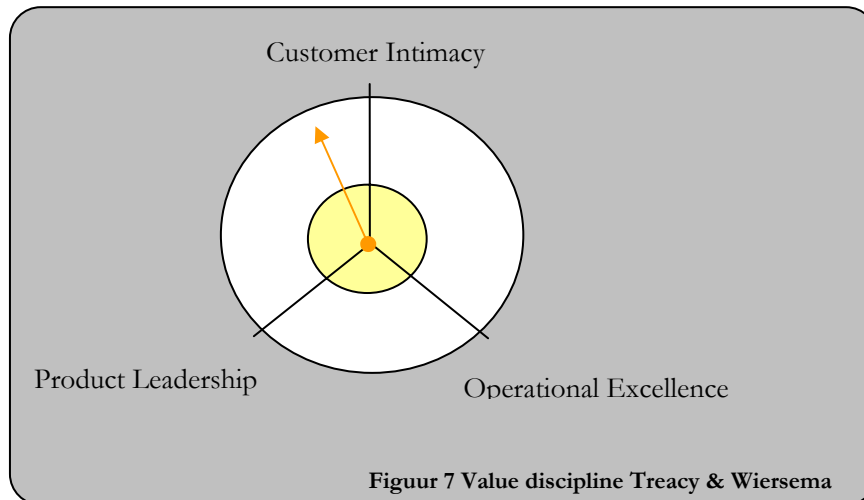
Om succesvol te ondernemen zal een onderneming een strategische koers moeten bepalen in welke richting men wil ontwikkelen. Binnen het FB is gekozen om in hoofdlijn het Value discipline model van Treacy en Wiersema (1993) hiervoor te gebruiken. Porter, Generieke Strategieën (1985), heeft voor deze strategie de basis gelegd, die vervolgens door Cooper (1995) is uitgebreid⁸.

Het FB heeft er voor gekozen om klantgericht te werken waardoor gekozen is voor de Customer Intimacy strategie. Hierbij verdiept men zich in de klant waarna men de gewenste services op maat aanbesteedt bij externe organisaties. Daar komt bij dat het FB zich binnen de Customer Intimacy strategie verder aan het ontwikkelen is, van een operationele organisatie naar een regieorganisatie. Om zo dichterbij de klant te komen en beter in te kunnen spelen op de behoeften en eisen van hun klant. Hierbij maakt het FB gebruik van organisaties die gericht zijn op Product Leadership (toonaangevende kwaliteit) en/of Operational Excellence (uitblinken in productie- en leveringsprocessen). Dit is de sourcing strategie waarin het FB zich

⁷E. Borsboom, I. van de Kerkhof en H. de Waal: Beleidsplan 2005-2008 (FB) Albert Schweitzer ziekenhuis, Dordrecht, oktober 2005, p.4.

⁸ Zie Bijlage IV: Value discipline model

ontwikkeld waardoor optimaal gebruik gemaakt wordt van de ontwikkeling in de markt. Voor verdieping van deze strategie zie Bijlage IV: Value discipline model



Het ASz is pas onlangs begonnen om deze strategie voor haar organisatie toe te passen en bevindt zich dus nog in de ontwikkelingsfase maar omdat het FB momenteel nog vast zit aan budgettoewijzingen is het bijna niet mogelijk om binnen deze strategie aan de eisen van de interne klant te voldoen. Hiervoor dient een oplossing te komen⁹. Zo zal in de toekomst gedacht kunnen worden aan over te gaan op een €0,00 budget voor het FB waarbij de klant als Business Units gaat betalen voor af te nemen services. André van den Heuvel (TCN) zegt op zijn beurt, dat ziekenhuizen niet zo budgetgeoriënteerd moeten handelen. “In de huidige manier wordt er vaak gedacht dat als er €100,00 voor een service staat dit een uitgangspunt is voor in de onderhandelingen. Nee, ze moeten het naders gaan benaderen, ze moeten niet alles willen uitgeven. Als ik hier iets bespaar, kan het ergens anders worden gebruikt.”. Wees bij het invullen van een service, naar de behoefte van de klant, creatief waarbij andere opties dienen te worden belicht.

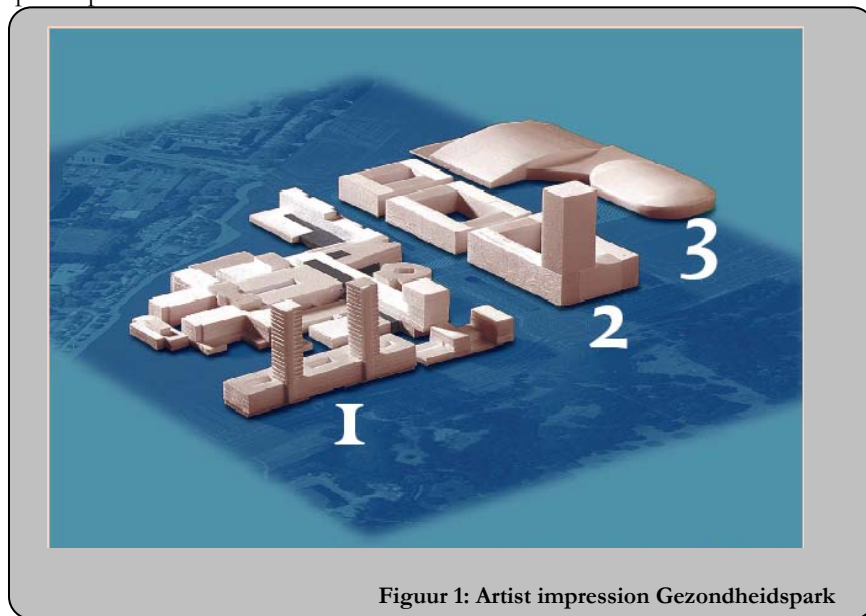
⁹

HOOFDSTUK 3

PLANNING GEZONDHEIDSPARK

3.0 PLANNING GEZONDHEIDSPARK

Een unieke samenwerking, tussen Gemeente Dordrecht, ASz en projectontwikkelaar Multi Vastgoed BV, die de omgeving rondom het ASz te Dordrecht omvormen tot een modern en aantrekkelijk gezondheidspark. Het park wordt het zorgknelpunt van de regio waar medische zorg, sportfaciliteiten, (zorg- of sportgerelateerd), werk en wonen samenkomen. Naar schatting verwacht het terrein meer dan twee miljoen bezoekers per jaar welke kunnen genieten van de unieke synergie tussen sport en gezondheidszorg. Het Gezonheidspark is in drie zonegebieden onderverdeeld, namelijk de Ziekenhuiszone (1), Middenzone (2) en Sportzone (3) (zie Figuur 1: Artist impression Gezonheidspark). Deze zones zullen in dit hoofdstuk verduidelijkt worden. Deze zones zullen met elkaar verbonden worden door een esplanade, een wandelboulevard die recht door het terrein loopt. De bereikbaarheid van het terrein wordt ook uiteengezet in dit hoofdstuk. Door de ligging en parkeergelegenheid is het Gezonheidspark optimaal bereikbaar.



Figuur 1: Artist impression Gezonheidspark

3.1. Ziekenhuiszone (ZZ)

De ZZ zal aangevuld worden met een nieuw ontwikkeld en herplaatst politiebureau, een brandweerkazerne en woongebouwen plus een nieuwe bebouwing voor de gevel van het ziekenhuis (face-lift) dat het gebouw een 21^{ste} eeuw uitstraling zal geven. Deze face-lift omvat een vermeerdering van de NVO van 35.000 m² aan extra zorgfuncties zoals:

- | | |
|---------------------|---|
| - zorghotel | - orthopedie radiotherapeutisch centrum met |
| - spoedeisende hulp | bestralingsbunkers |
| - observatorium | - nieuw kantoor voor GGD |
| - apotheek | - afdeling van verpleeghuis Parkhuis |
| - opleidingscentrum | - bloedbank |
| - radiografie | - huisartsenpost |
| - poliklinieken | - Da Vinci college (vmbo zorg) |
| - nefrologie | - (personeels-) restaurant |
| - chirurgie | - kantoorfuncties voor het ziekenhuis |

Het ziekenhuis wordt een aanwinst voor Dordrecht op het gebied van zorg maar ook voor de regio en zelfs landelijk is het een unieke voorziening. De uitbreiding is gestart eind 2005 en de opleverdatum is gepland voor eind 2008.

De sportfaciliteiten worden opnieuw gerangschikt in een gebouw (3) en daartussen komen winkels, commerciële gezondheidsfuncties, kantoren en parkeergelegenheden (2).

3.2. Middenzone (MZ)

Projectontwikkelaar Multi Vastgoed ontwikkelt de MZ. Hier zullen woningen, winkels, commerciële gezondheidsfuncties, kantoren en volop parkeergelegenheid worden gerealiseerd. Aan de Overkampweg komt een woongebouw met uitzicht op het Overkamppark. Deze woningen worden gebouwd op een ondergrondse parkeerlaag. De Karel Lotsyweg die tussen de MZ en de ZZ doorloopt zal verlegd worden onder het maaiveld. Ondergronds zal er een afslag komen die leidt naar een parkeergarage, deels gelegen onder en deels gelegen boven het maaiveld in de MZ. De planning is dat deze commercieel wordt geëxploiteerd.

Omdat op dit moment over de toekomstige MZ en de SZ sportfaciliteiten verspreid zijn gevestigd zal de ontwikkeling van de MZ beginnen als het sportcomplex op de SZ gereed is. Op de planning staat dat de ontwikkeling van MZ eind 2008 van start gaat en eind 2014 klaar zal zijn¹⁰.

3.3. Sportzone (SZ)

De huidige sportvoorzieningen, bestaande uit zwembad, ijsbaan en tennisbaan, zullen worden samengevoegd in een daarvoor nieuw te bouwen accommodatie. Deze accommodatie zal een NVO van 45.000 m² omvatten waarin de volgende faciliteiten worden gevestigd:

- | | |
|--|-----------------------|
| - 250 meter schaatsbaan | - Fitnessaccommodatie |
| - IJshockey- en krabbelbaan | - Tennisbanen |
| - Zwembad (wedstrijd-, doelgroepen- en trainingsbad) | - Squashbanen |
| - Sporthal | - Turnzaal |

Naast de accommodatie is er ook een evenemententerrein (oppervlakte 1 hectare - niet meegerekend in NVO) dat tot het complex behoort.

Naar schatting worden ca. 1 miljoen bezoekers per jaar verwacht. Om de gasten goed te kunnen ontvangen worden er 400 bewaakte parkeerplaatsen specifiek voor dit complex ontwikkeld.

Omdat de verenigingen niet uit de running willen vanwege het gevaar van ledenverlies wordt dit gebouw eerst gebouwd voordat de oude panden worden gesloopt. Eind 2008 staat gepland dat de nieuwe accommodatie gereed zal zijn¹¹.

3.4. Mobiliteit

Het terrein is goed bereikbaar met openbaar en privé vervoer. De uitvalsweg N3, die verbonden is met de A15 (richting Rotterdam en Gorinchem) en A16 (richting Rotterdam en Breda/Eindhoven), is een goede verbinding van de regio richting het Gezondheidspark.

Dit is van belang omdat meerdere bedrijven zich gaan vestigen op het GP met als gevolg meer autobewegingen richting het GP. Om dit op te kunnen vangen is er extra parkeergelegenheid verzorgd wat onder de gehele MZ is gepland. De woongebouwen en de sportaccommodatie hebben hun eigen parkeerfaciliteiten.

Om het terrein met openbaar vervoer te bereiken kun je elke bus in Dordrecht nemen, ze rijden allemaal op hun route langs het Gezondheidspark.¹²

3.5. Ontwikkelingen

Op 26 oktober 2005 hebben de Gemeente Dordrecht, ASz en projectontwikkelaar Multi Vastgoed BV hun samenwerking officieel vastgelegd in een intentieovereenkomst. Daarin is opgenomen wie verantwoordelijk is voor de aanleg van de verschillende onderdelen van het Gezondheidspark. Wethouder C. Sas reageerde hierop met: "Het is prettig deze bijzondere samenwerking nu ook op papier aan de gemeenteraad te kunnen aanbieden. Hierbij zijn we weer een stap dichterbij de realisatie van het Gezondheidspark". In het najaar van 2006 zal de intentieovereenkomst nader worden uitgewerkt tot een samenwerkingsovereenkomst.

¹⁰ Bijlage VI: Indicatieve Planning

¹¹ Bijlage VI: Indicatieve Planning

¹² Bijlage VII interviews, Interview Peter Bekkers, gemeente Dordrecht, 13-4-2006

HOOFDSTUK 4

ONDERZOEKSOPZET

4.0 ONDERZOEKSOPZET

De opzet van dit onderzoek is om duidelijk te krijgen wat parkmanagement is en wat dit kan betekenen voor het Gezondheidspark en het FB. In dit hoofdstuk zal de probleemstelling en de bijbehorende subprobleemstellingen beschreven worden.

Het doel van het onderzoek is te komen tot een advies met betrekking tot de probleemstelling. Om tot dit advies te komen zullen er deelonderzoeken moeten plaatsvinden waardoor antwoord is te geven op de subprobleemstellingen. Per deelonderzoek wordt beschreven welk soort onderzoeksmethode, dataverzamelmethode en onderzoekstypen zijn gebruikt om tot een onderbouwd advies te komen.

4.1. Probleemstelling

Om na te gaan welke toegevoegde waarde en rollen parkmanagement kan hebben op het Gezondheidspark is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welke toegevoegde waarde heeft parkmanagement met betrekking tot het Gezondheidspark en welke rol kan het Facilitair Bedrijf hierin vervullen”

Het FB heeft al enkele stappen ondernomen bijvoorbeeld de strategische koers bepaald (zie § 2.2.1 Strategische koers), het opzetten van een Front-Office, om te anticiperen op de komst van het nieuwe park en de mogelijke samenwerking met de stakeholders van het terrein. Door middel van dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre het mogelijk is parkmanagement op te zetten op het Gezondheidspark en welke rol weggelegd is voor het FB binnen de parkmanagement-activiteiten.

4.2. Subprobleemstellingen

Om tot een advies te komen op de probleemstelling zijn onderstaande deelproblemen geformuleerd:

- Wat is parkmanagement ?
- Wat is het Gezondheidspark?
- Wie kun je bereiken met parkmanagement op het Gezondheidspark ?
- Welke services kunnen op het Gezondheidspark geleverd worden ?
- Wat zijn de ontwikkelingen van parkmanagement ?
- Wat is het ambitie-niveau van het FB ?
- Welke rol heeft het FB op het Gezondheidspark ?
- Is er meerwaarde van PM voor het Gezondheidspark ?

4.3. Doel onderzoek

Het doel van dit adviesrapport is om duidelijk te krijgen wat parkmanagement kan betekenen voor het Gezondheidspark, in welke vorm het aangeboden kan worden en welke services er op welke manier kunnen worden aangeboden. Binnen dit onderzoek zal bekeken en geanalyseerd worden of er een rol, en zo ja welke, is weggelegd voor het FB.

4.4. Doelgroep

Dit adviesrapport is bedoeld voor het FB en het management van het ziekenhuis om een éénduidig beeld te genereren wat parkmanagement is en wat het kan betekenen voor de betrokken partijen op het Gezondheidspark. Het FB is hierbij een doelgroep want zij zullen direct met parkmanagement worden geconfronteerd vanwege het preferred suppliership¹³ (toeleverancier) dat hen toegewezen is maar ook, als mogelijke afnemer of serviceleverancier, in B2B.

Daarnaast is dit rapport een afsluiting van de opleiding aan de Academy of Facilities Management aan de Haagse Hogeschool. Tevens kunnen de studenten aan deze opleiding dit rapport in een later stadium raadplegen.

¹³ Samenwerkingsovereenkomst gemeente Dordrecht, Multi Vastgoed en ASz, 02-2006

4.5. Eindresultaat

In dit adviesrapport moet duidelijk worden welke rol het FB van het ASz kan spelen op het Gezondheidspark in het kader van parkmanagement. Daarbij moet éénduidig antwoord gegeven worden op de vraag wat parkmanagement met betrekking tot het Gezondheidspark kan betekenen, welke partijen hierbij betrokken zijn en wat de meerwaarde ervan is.

4.6. Gebruikte onderzoeksvormen

Na de organisatieanalyse zullen in het onderzoekskader mijn bevindingen uit de verschillende onderzoeken uiteengezet worden. In het daaropvolgende hoofdstuk zullen conclusies getrokken worden die tenslotte resulteren in adviezen voor parkmanagement op en rond het Gezondheidspark en het FB.

Om te komen tot bovenbeschreven resultaten zijn er, naar aanleiding van de geformuleerde probleemstelling, een aantal subprobleemstellingen geformuleerd. In onderstaande Tabel 1: Onderzoeksplan) wordt per subprobleemstelling aangegeven met welk soort onderzoek, welke dataverzamelmethode en welk onderzoekstype deze onderzocht wordt.

Deelonderzoeken	Soort onderzoek		Dataverzamelmethode			Onderzoekstype
	Beschrijvend	Exploreend	Bestaande gegevens	Observeren	Interviews	
Wat is parkmanagement ?	X		X		X(extern)	gestructureerd
Wat is het Gezondheidspark?		X			X(extern)	ongestructureerd
Wie kun je bereiken met parkmanagement op het Gezondheidspark ?	X		X		X (intern)	gestructureerd
Welke services kunnen op het Gezondheidspark geleverd worden ?		X	X		X (intern)	gestructureerd
Wat zijn de ontwikkelingen van parkmanagement ?		X	X		X (in-/extern)	gestructureerd
Wat is het ambitie-niveau van het FB ?		X	X	X	X (intern)	ongestructureerd
Welke rol heeft het FB op het Gezondheidspark ?	X			X	X	ongestructureerd
Is er meerwaarde van PM voor het Gezondheidspark ?		X	X		X (intern)	gestructureerd

Tabel 1: Onderzoeksplan

4.6.1. Onderzoekstype

Voor het uitvoeren van mijn onderzoek is gebruik gemaakt van gestructureerd en ongestructureerd onderzoek. In eerste instantie zijn een aantal zaken geëxploreerd. Vervolgens is door middel van beschrijvend onderzoek geadviseerd welke toegevoegde waarde parkmanagement op het Gezondheidspark kan hebben en welke rol het FB hierin kan innemen.

4.6.2. Onderzoeksmethode

Tijdens het onderzoek wordt deels gebruik gemaakt van bestaande bronnen en voor een deel uit empirisch onderzoek.

- Bronnenonderzoek

Het eerste deel van mijn onderzoek bestaat uit bronnenonderzoek ofwel literatuuronderzoek. Hierbij heb ik mij verdiept in aspecten als parkmanagement, stakeholders en de services (producten en diensten). Daarnaast heb ik mij verdiept in de strategieën en ontwikkelingen van het FB van het ASz om te kijken waar de ambitie van maar ook waar de mogelijkheden voor het FB zich bevinden.

De bronnen die bij het onderzoek gebruikt zijn bestaan uit boeken, rapporten, publicaties en internet- en intranetartikelen.

- *Empirisch onderzoek*

Het empirisch onderzoek bestaat voornamelijk uit het voeren van interne en externe interviews. Interne interviews om een beeld te krijgen van de organisatie en het FB, wat het ambitie-niveau is, hoe men parkmanagement ziet en wat men ervan verwacht. Externe interviews om inzicht te krijgen in andere, vergelijkbare terreinen in relatie tot parkmanagement.

4.6.3. Dataverzamelingsmethoden

Er zijn drie verschillende wijzen om aan onderzoeksgegevens te komen, namelijk interviewen, observeren of gebruik maken van bestaande gegevens. Tijdens mijn onderzoek heb ik voornamelijk gekozen voor het gebruik van bestaande gegevens en het houden van interne en externe interviews. Om een goed beeld te krijgen van de organisatie(s) is gebruik gemaakt van de methode observeren.

HOOFDSTUK 5

ONDERZOEKSKADER

5.0 ONDERZOEKSKADER

In dit hoofdstuk komen literatuur, empirisch onderzoek en observaties samen waarbij het algemene karakter van het onderzoek door het vertalen van voorbeelden naar het ASz/parkmanagement-vraagstuk meer specifiek gemaakt wordt. (Zie voor uitwerkingen van empirisch onderzoek Bijlage VII: interviews).

Eén van de subprobleemstellingen van dit rapport is “Wat is PM?”. Op deze vraag maar ook op de andere subprobleemstellingen zal ik in dit hoofdstuk verder ingaan.

In de volgende paragrafen zullen de termen duurzaam, nieuw en bestaand terrein worden uitgewerkt waarbij de link wordt gelegd naar de toegevoegde waarde van PM. Voor er verder antwoord gegeven kan worden op onder andere de subprobleemstelling “Wat kun je bereiken met PM?” is het van belang om het begrip PM nader te definiëren. Een deel van dit hoofdstuk zal gewijd worden aan de structuur, contractvormen en service pakketten/categorieën. Tenslotte behandel ik in dit hoofdstuk de financiële consequenties van PM, met andere woorden, wat zijn de mogelijke kosten en baten van het toepassen ervan op een terrein.

5.1. Duurzaam terrein

In de kabinetsnota “Milieu en Economie” (NME), uit 1997, is het streefbeeld van het kabinet ontstaan van een duurzaam economische ontwikkeling, waarin de kern gevormd wordt door synergie tussen economie en ecologie.

In dit streefbeeld worden economische groei, meer concurrentiekracht en werkgelegenheid gecombineerd met minder milieudruk, een vermindering van de fossiele brandstoffen en niet-verbrandbare voorraden en een beter beheer van ruimte, natuur en biodiversiteit¹⁴. Voor de invulling van dit streefbeeld voorziet de NME-nota een veranderingsproces van onderaf (bottom-up) met een belangrijke rol voor ondernemingen, overheden en burgers op lokaal niveau. De ontwikkeling van duurzame terreinen past in dit proces.

Het bedrijfsleven is voortdurend op zoek naar een manier om hun marktpositie te versterken en het economische resultaat te verbeteren. Hierin wordt vanuit de overheid steeds meer gestuurd op duurzaamheid.

Het begrip ‘Duurzame Bedrijventerreinen’ is hiervan het gevolg. Het creëert synergie door samenwerking, een win-win-oplossing voor bedrijven onderling en met overheden. ‘Bedrijventerrein’ is gedefinieerd als: “Een verzameling van veelal gemengde bedrijfsactiviteiten op één terrein.”

Sinds het Brundtlandrapport ‘Our common future’¹⁵ kent men tevens het begrip ‘duurzame ontwikkeling’. Hieronder wordt verstaan¹⁶:

“Een ontwikkeling die voorziet in de behoefte van de huidige generatie zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheden om ook in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen”¹⁷.

Het begrip ‘Duurzame Bedrijventerreinen’ wordt daarom als volgt gedefinieerd¹⁸:

“Samenwerking tussen bedrijven onderling en met overheden op bedrijventerreinen, gericht op het verbeteren van het (bedrijfs) economisch resultaat, de vermindering van de milieubelasting en een efficiënter ruimtegebruik op korte en lange termijn.”

Een duurzaam bedrijventerrein is geen optelsom van losse ondernemingen meer. Het is een gemeenschap waarbij de publieke ruimte bijdraagt aan de representativiteit richting de klant en het personeel. Daarbij hechten ondernemers steeds meer waarde aan extras op of rond het terrein waarvan gebruik kan worden gemaakt bijvoorbeeld kinderopvang, lunchfaciliteiten enz. Bij het uitwerken van het idee door de gemeente Dordrecht voor het GP wordt ook uitgegaan van een duurzaam terrein. Daarbij zal op het GP de ruimte optimaal worden benut door de herpositionering van de sportfaciliteiten. De vrijgekomen

¹⁴ Wim Konz en Constant van den Thillart: *Industriële symbiose op bedrijventerreinen*, TU/e, 2002

¹⁵ *Brundtlandrapport "Our common future"*, Rapport van de Wereldcommissie voor Milieu en Ontwikkeling, 1987

¹⁶ www.vrom.nl / www.linsign.com 04-2006

¹⁷ Twynstra & Gudde: *Duurzame ontwikkeling Trade Port Noord*, Twynstra & Gudde, 2000

¹⁸ VLA: *SUBSIDIELEIDRAADVOOR HET BEDRIJFSLEVEN*, Provinciale directie Oost-Vlaanderen, 2006

ruimte zal gebruikt worden om extra panden te ontwikkelen met als doel extra werkgelegenheid. Daarnaast is men vanuit het ASz momenteel bezig met vergunningen te verkrijgen voor de plaatsing van een WKK installatie (Warmte-KrachtKoppeling¹⁹) die gebruik van fossiele brandstof vermindert met als gevolg vermindering van de milieudruk.

5.2. Nieuw / Bestaand terrein

Bij de wijze van benadering van een terrein hangt het ervan af of het gaat om een nieuw of bestaand terrein/nieuwe of bestaande bewoner(s). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat bedrijventerreinen na verloop van tijd het gestelde kwaliteitsniveau niet kunnen behouden en verliezen waardoor er leegstand ontstaat (zie Figuur 2: Verouderingscyclus). Zo verklaart André van den Heuvel (TCN) dat er tot 40% leegstand is op bestaande terreinen terwijl er vraag is naar kantoorruimte. Bij een nieuw te ontwikkelen terrein wordt vandaag de dag bewust nagedacht over verduurzamen, met oog op de toekomst, van het te ontwikkelen terrein. Er wordt voortijdig een visie bepaald en doelen gesteld met betrekking tot onderwerpen als ontwerpen van gebouwen, soort bedrijvigheid, extra faciliteiten, uitstraling, imago, onder- en bovengrondse infrastructuur. Ir A.G.M. Schuurmans (Insite consult BV) zegt daarop: “Bij een nieuw in te richten terrein heb je een maagdelijk wit papier waarop je een goed concept kunt neerleggen, toegespitst op de situatie en de vraag van de markt” (SEPAZ 2002). Zo blijkt ook uit interviews dat PM op een nieuw terrein makkelijker op te zetten is dan bij een bestaand.

Na uitgifte van een nieuw terrein moeten de publieke en ook de private ruimtes onderhouden worden, zodat op de langere termijn dit gestelde kwaliteitsniveau behouden kan worden. Bij uitgifte van kavels is het mogelijk dat services die het kwaliteitsniveau kunnen waarborgen contractueel in een uitgiftevoorwaarde vastgelegd worden waardoor men verplicht is deze services af te nemen. Hierbij kan een collectief basispakket van services worden bepaald (zie §5.5.3 en Bijlage V: Servicecategorieën) waarmee duurzaamheid kan worden gewaarborgd met als resultaat economische voordelen, efficiënt ruimtegebruik en vermindering van milieubelasting.

Op het Gezondheidspark heeft men deze kans niet gegrepen om bij de uitgifte van kavels afname van services te verplichten waardoor er op een andere manier tot gelijksoortig resultaat moet worden gekomen. Hierbij kan men van geluk spreken dat het Gezondheidspark pas uit drie partijen bestaat namelijk de twee initiatiefnemers, het ASz en de gemeente Dordrecht (eigenaar sportcomplex) en een derde partij, de projectontwikkelaar (Multi Vastgoed).

Deze laatste zal waarschijnlijk een hoog rendement uit zijn investering willen halen wat gebruikelijk behaald wordt door zo snel mogelijk verkopen, “een vol pand brengt meer op, dan half leeg²⁰”. Het is dus alleen nog zaak om de projectontwikkelaar te overtuigen van de meerwaarde van PM voor hem.

De mogelijkheden om verduurzaming te realiseren op een bestaand terrein zijn beperkt en nemen de nodige tijd in beslag²¹. Dit omdat bij een bestaand terrein bedrijven in een patroon zijn vastgeroest en verschillende aspecten al vastliggen. Daarbij komt dat op een bestaand terrein leden geworven moeten worden omdat ondernemers op vrijwillige basis aan moeten sluiten bij een samenwerkingsorganisatie. Dit vergt veel tijd en inspanning²². Daarbij bestaat ook het gevaar dat ondernemingen zich niet aansluiten maar wel profiteren van alle activiteiten (free-riders) waardoor een onevenredige kostenverdeling ontstaat waardoor welwillende belanghebbende partijen afhaken²³. Het fenomeen free-riders zou het geval kunnen zijn op het Gezondheidspark als er geen overeenstemming tussen de parkmanagement-organisatie en de reeds gevestigde eigenaren/huurders wordt bereikt over een verplichte afname van een servicepakket.

Op het Gezondheidspark kunnen we in grote lijnen spreken over een nieuw terrein/nieuwe bewoners. Alleen heeft zich het probleem voorgedaan dat de kaveluitgifte niet is gekoppeld aan een verplicht servicepakket maar in de samenwerkingsovereenkomst van het Gezondheidspark (tussen Het ASz, gemeente Dordrecht en Multi Vastgoed) staat onder andere dat de partijen tot een collectief moeten

¹⁹ Bij wkk worden elektriciteit en warmte tegelijkertijd bij de verbruiker opgewekt. Daarmee worden de verliezen voor transport van warmte en elektriciteit vrijwel geëlimineerd. De warmtevraag staat normaal gesproken voorop bij wkk, zodat vernietiging van warmte nauwelijks voorkomt. Het brandstofverbruik voor de gecombineerde productie van elektriciteit en warmte in een wkk is daardoor een stuk lager dan het verbruik voor de productie van eenzelfde aantal eenheden elektriciteit en warmte afzonderlijk in elektriciteitscentrale en c.v.-ketel.

²⁰ interview André van den Heuvel, 05-05-2006

²¹ Bijlage VII interviews: Interview, Ineke van den Bogert, 11-04-2006

²² H.A.J. Aalderink, ministerie EZ: Draaiboek parkmanagement, Provincie gelderland; Oost NV, 2005

²³ Ministerie van Economische Zaken: Actieplan 2004-2008, publicatienummer: 03O13, 2004

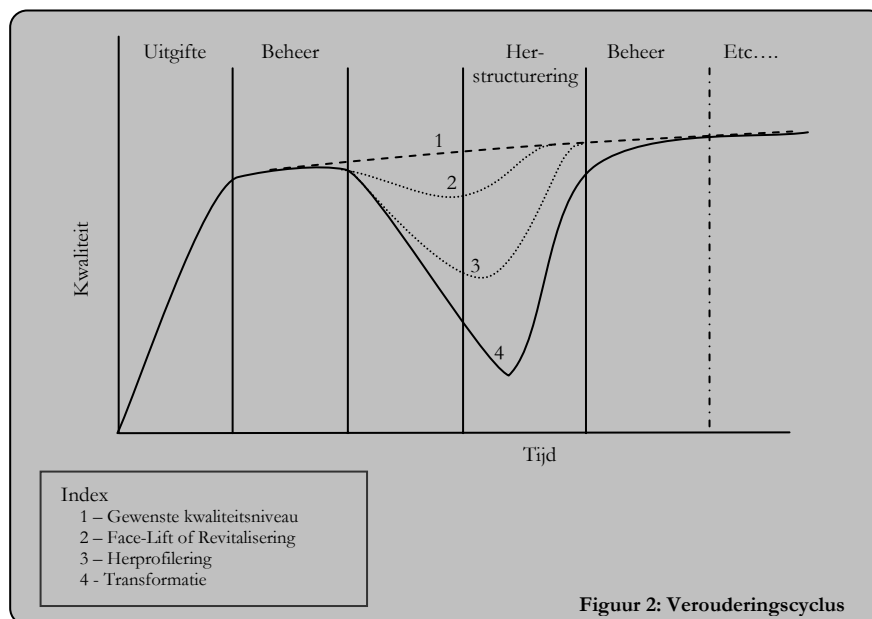
komen om de beeldkwaliteit te waarborgen op korte en lange termijn. Daarbij komt ook dat het ziekenhuis zijn uitgebreide panden deels aan nieuwe partijen heeft verhuurd en hier nog geen verplichte servicekosten aan heeft gekoppeld die het collectief belang van het Gezondheidspark zou dienen. Dit zijn dus tevens partijen die overtuigd moeten worden als op een bestaand terrein om voor deze services te gaan betalen.

5.3. Levenscyclus

Bij verduurzaming van terreinen wordt er onderscheid gemaakt tussen bestaand en nieuw terrein. Voorafgaande aan verduurzamen van bestaand terrein hebben zich effecten voorgedaan waardoor de gestelde beeldkwaliteit uit het oog is verloren. Dit resulteert in verloederings. Om de vormen van veroudering tegen te gaan en/of het kwaliteitsniveau te verbeteren zal er herstructurering moeten plaatsvinden, hiermee is de levenscyclus van een terrein te verlengen (zie Figuur 2: Verouderingscyclus; lijnen 2,3 en 4). Veroudering komt door verschillende oorzaken en is als volgt te typeren:

- Technische veroudering - Als door slecht beheer het terrein niet meer functioneert.
- Economische veroudering - Door nieuwe economische ontwikkelingen verandering van eisen en wensen.
- Maatschappelijke veroudering - Door wijzigingen in regelgeving vanuit overheden.
- Ruimtelijke veroudering - Door verandering van omgeving beïnvloedde bedrijvigheid.

Veroudering wordt pas opgemerkt als dit proces al enige tijd bezig is. Bij een nieuw terrein zijn er modernere preventieve acties te ondernemen waar op bestaande terreinen in die tijd misschien nog geen toegang toe was of er werd nog niet over nagedacht. Door geen of onjuiste preventieve acties te ondernemen kan veroudering op verschillende niveaus ontstaan (zie Figuur 2: Verouderingscyclus). Bij elke type veroudering zal specifieke actie moeten worden ondernomen om weer tot het gewenste kwaliteitsniveau (lijn 1) te komen. Zo heeft het Ministerie van Economische Zaken een vierdeling gemaakt²⁴:



- **Face-lift** -2- grote opknapbeurt bij fysieke veroudering van het bedrijventerrein
- **Revitalisering** -2- forse integrale verbetering van een verouderd terrein met behoud van bestaande economische functies
- **Herprofilering** -3- nieuwe "werkfunctie" als reactie op economische veroudering van bestaande bedrijfsmatige activiteiten (bijv. van bedrijventerrein naar kantorenlocatie)

²⁴ www.duurzamebedrijventerreinen.nl, 04-2006

- **Transformatie** -4- een bedrijventerrein wordt "omgebouwd" tot een multifunctionele locatie met ook niet-werkfuncties (bijv. woningbouw, voorzieningen). Als dit resulteert in geheel nieuwe partijen kan er gesproken worden van een nieuwe terrein.

Het besluit tot de herontwikkeling van het Gezondheidspark is te herleiden naar het feit dat het gebied dat in de toekomst de MZ en SZ zullen vormen leed aan ruimtelijke veroudering. Hierdoor heeft de gemeente besloten het terrein volledig te transformeren waarbij de verspreide gebouwen voor de sportverenigingen worden hergepositioneerd in één daarvoor ontwikkeld sportcomplex. Dit heeft tot gevolg dat de ruimte nu optimaal wordt gebruikt en er ruimte is vrijgekomen op de MZ om extra bedrijvigheid op te vestigen. Van deze situatie heeft het ASz gebruik gemaakt door haar plan, om op haar terrein hun pand een face-lift te geven, te combineren met de plannen van de gemeente. Uit deze samenwerking is het concept zoals nu bekend als het Gezondheidspark voortgekomen.

5.4. Parkmanagement

In de vorige paragraaf is beschreven wat duurzaamheid is, wat het betekent voor een terrein en wat de lange termijn effecten zijn. Om duurzaamheid in werking te stellen en vervolgens vast te houden voor de toekomst is er een instrument nodig in de vorm van een samenwerking tussen de belanghebbende partijen. Het zal in de volgende paragrafen duidelijk worden dat duurzaamheid en parkmanagement alles met elkaar te maken hebben.

De onderdelen van duurzaamheid (bijvoorbeeld economische ontwikkeling, concurrentiekracht, optimaal ruimtegebruik en andere onderdelen om kwaliteitsniveau op lange(re) termijn in stand te houden) zijn de doelen van parkmanagement.

'Parkmanagement is de organisatorische vorm die duurzaamheid oplevert'²⁵. Alhoewel terreinen voor bepaalde tijd zijn is parkmanagement voor onbepaalde tijd, dit is weergegeven in Figuur 2: Verouderingscyclus (lijn 1) Gewenste kwaliteitsniveau. Hier wordt aangegeven dat door herstructurering op een bestaand terrein of bij ontwikkeling van een nieuw terrein door middel van preventieve acties de levenscyclus langdurig kan worden verlengd. Elk terrein is daarin weer uniek en dient elk op zijn eigen manier benaderd te worden om tot een sluitend parkmanagement (concept) te komen.

Omdat ieder terrein uniek is, zal er elke keer weer nagedacht moeten worden over hoe parkmanagement vorm te geven. De manier waarop het gestuurd, gemanaged en beheerd dient te worden. Vanwege de unieke kenmerken is parkmanagement een veel omvattend begrip dat op verschillende manieren gedefinieerd kan worden (zie bijlage VIII: Definities Parkmanagement). Voor dit rapport is een definitie samengesteld die luidt als volgt:

“Parkmanagement is het instrument om duurzaamheid in werking te zetten en te houden, waarin een samenwerking tussen bedrijven onderling en met overheden plaatsvindt.

Het is een instrument dat gericht is op synergie bij de realisatie van gezamenlijke doeleinden. De belanghebbende partijen besluiten over de gewenste beeldkwaliteit van de openbare ruimte op en rond het park waarna de parkmanagement-organisatie het in uitvoer brengt. Het doel is het op de lange termijn instandhouden van het gewenste kwaliteitsniveau”.

Omdat het inventariseren en het uitvoeren van parkmanagement-activiteiten tijd, inspanning, kennis, continuïteit en geld kost²⁶ en het ook geen kernactiviteiten zijn van de terreinbewoners wordt, als er over nagedacht wordt, veelal gedacht aan uitbesteden. Ook kan er gedacht worden aan het gezamenlijk met de belanghebbende partijen de parkmanagement-activiteiten te organiseren²⁷.

Uit interviews met meerdere mensen van het ASz is naar voren gekomen dat het ASz en/of FB een grote rol willen spelen als het gaat om parkmanagement op het Gezondheidspark.

²⁵ Ir. A. schuurmans: Duurzaam Parkmanagement SEPAZ, Insite Consult BV, 2001

²⁶ Carry Abbenhues en René van Diessen: Draaiboek parkmanagement Oost NV/ Provincie gelderland, ministerie EZ 2006

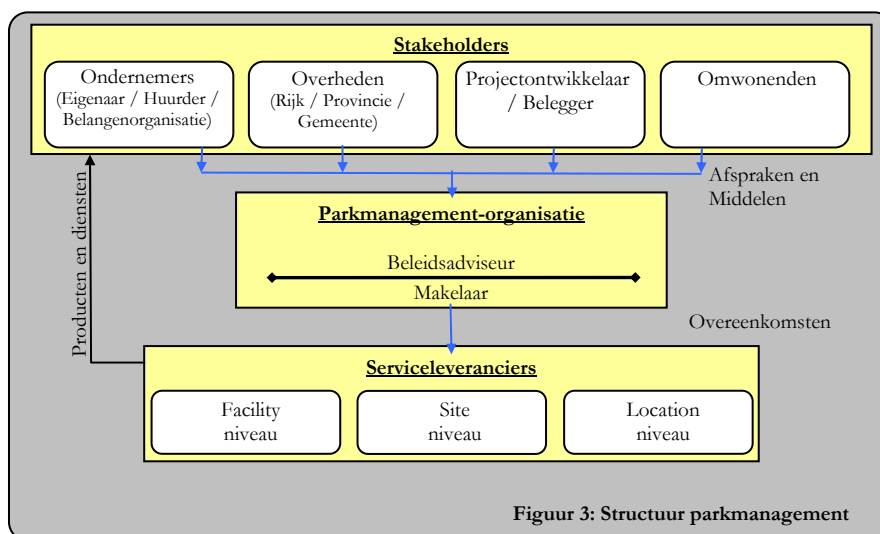
²⁷ Ing. P. Heeren; De Wereld van verduurzaming en Parkmanagement, InSite Consult BV Parkmanagement, 2003

Voor uitbesteding van de services zijn er verschillende ondernemingen die hierin zijn gespecialiseerd. Enkele grote namen op dit gebied zijn: TCN, Grondmij, Facilicom, Twijnstra & Gudde, ARCADIS en Decisio. Deze ondernemingen kunnen alles tot in detail organiseren. In het interview met André van den Heuvel (TCN) werd aangegeven dat TCN een specifieke bedrijfstak hebben opgezet die zich heeft gespecialiseerd op het gebied van gezondheid (TCN-care). Zij zijn ook bereid om in deze geheel risicodragend PM op te zetten waarbij zij de stenen willen kopen en door middel van een sale-lease back constructie inclusief parkmanagement, het terrein willen exploiteren of dat ze de stenen niet kopen maar wel meedelen in de WOZ-meerwaarde van het onroerend goed.

5.5. Structuur

In de basis bestaat parkmanagement uit de volgende drie entiteiten (zie Figuur 3: Structuur parkmanagement):

- Stakeholders
- Parkmanagement-organisatie
- Serviceleveranciers



5.5.1. Stakeholders

Zoals aangegeven is parkmanagement een samenwerking tussen bedrijven onderling en met overheden om synergie te bewerkstelligen. Elk terrein heeft zijn eigen samenstelling van partijen met verschillende belangen, wensen en eisen. Parkmanagement moet ertoe leiden dat deze partijen gaan samenwerken zodat deze belangen, wensen en eisen van alle partijen worden behartigd. Daarin is een parkmanagement-organisatie een bemiddelings- en regieorgaan. Hieronder is beschreven per stakeholder wat hun (ver)binding geeft met het terrein en wat PM voor hen kan betekenen.

- Ondernemers

Op het terrein zijn de ondernemers, de bewoners, de meest zichtbare stakeholders. Zij hebben direct baat bij activiteiten van parkmanagement. Zonder medewerking van deze partij heeft parkmanagement geen draagvlak en geen bestaansrecht waardoor het dus niet kan leiden tot succes. Behoeften voor ondernemingen kunnen zaken zijn als: veiligheid, bereikbaarheid, parkeergelegenheid, milieu, hygiëne, energie, logistiek en extras bijvoorbeeld kinderopvang, stomerij, sportfaciliteiten maar vooral zaken die een economisch voordeel genereren. Zoals eerder aangegeven is dit makkelijker te bewerkstelligen op een nieuw terrein dan op een bestaand terrein waarbij gekeken moeten worden op welke gebied er draagvlak is te creëren. Daarnaast hebben grote bedrijven andere behoeftes dan kleine bedrijven. Kleine bedrijven zien bijvoorbeeld schaalvoordeel in gezamenlijk inkopen van algemene zaken en van services terwijl een groot bedrijf dit schaalvoordeel al heeft behaald door zijn omvang.

Door gezamenlijk het kwaliteitsniveau van de publieke ruimte en de externe kavelaanzichten te verbeteren is een inherent gevolg dat de omgevingskwaliteit zal stijgen wat voor een nieuw terrein-lid een afspiegeling kan weergeven van een stabiel investeringsklimaat.

Het ASz zal één van de grootste, zo niet de grootste, ondernemer zijn op het Gezondheidspark. Schaalvoordeel hoewel niet onbelangrijk zal voor haar een iets minder grote rol spelen dan voor een kleinere ondernemer. Toch zijn er zeer belangrijke voordelen uit activiteiten van parkmanagement voor het ASz te behalen, zoals de uitstraling van de openbare ruimte van het Gezondheidspark, gezamenlijk beheer en behoud, collectief gebruik van de kinderopvang (De Ballon van het ASz), beveiliging en schoonmaak (terrein en pand), afvalverwerking, energie-inkoop en de service-uitwisseling van B2B zoals optimaal ruimtegebruik, uitwisseling BHV'ers.

- *Belangenorganisaties*

Op een terrein kunnen ondernemingen dikwijls lid worden van een belangenorganisatie(s) in de vorm van een bedrijfsvereniging, sportvereniging, industriële kring of een branchevereniging. Deze samenwerkingsverbanden kunnen op verschillende niveaus opereren, op het terrein waar dat mogelijk is, maar ook daarbuiten op lokaal of zelfs regionaal niveau.

Het doel van een belangenorganisatie is dat het aangesloten partijen vertegenwoordigd en als aanspreekpunt fungeert. Het kan zelfs dat een vereniging zich zover ontwikkelt dat parkmanagement-activiteiten onderdeel gaan uitmaken van deze samenwerkingsverbanden waarbij het afhangt van de gestelde doelstellingen of het milieutechnische, economische of ruimte-efficiëntie als resultaat heeft.

- *Huurders*

Een andere vorm van belangenorganisatie is een vereniging van huurders.

Aangezien op het Gezondheidspark een aantal panden zullen komen te staan waarin ruimtes verhuurd zullen worden bestaat er de kans dat deze huurders zich zullen verenigen. Deze vereniging kan optreden als stakeholder namens de huurders richting de eigenaar van het pand maar kan ook een vertegenwoordiger zijn bij parkmanagement-overleggen.

- **Projectontwikkelaar**

De projectontwikkelaar kan een belangrijke rol spelen bij de opzet van parkmanagement. Zij kunnen een risicodragende stakeholder zijn in de grondexploitatie. Dit is in het Verenigd Koninkrijk zelfs gebruikelijk, men noemt het Private Finance Initiative (PFI) of Public Private Partnership (PPP). Er wordt grond aangekocht door een private partij (projectontwikkelaar) en op eigen risico ontwikkeld, bebouwd en uitgegeven waarna ook het beheer uitgevoerd wordt²⁸. Het is geen acquisitie-instrument meer waarbij het terrein wordt ontwikkeld en zo snel mogelijk doorverkocht wordt om een zo hoog mogelijk rendement te behalen uit hun investering. Hierbij komt deze vorm (PPP/PFI) of een variant steeds vaker voor.

Een tussenvorm is waarbij publieke en private partijen gezamenlijk (Publieke Private samenwerking) afspraken maken over de ontwikkeling van het terrein en parkmanagement en de ontwikkelaar verantwoordelijk wordt voor het terrein²⁹. Hierbij worden afspraken gemaakt over het niveau van de duurzame inrichting van het terrein. De projectontwikkelaar zet op het te ontwikkelen terrein parkmanagement op waarbij zij het onroerend goed kunnen verkopen met parkmanagement-activiteiten op het terrein waarnaast het ook mogelijk is om niet zo zeer rendement te halen uit het snel verkopen van de gevulde panden maar door de panden aan te bieden met parkmanagement-activiteiten. Hierdoor verlaagt men de servicekosten waardoor de huur hoger kan zijn bij een gelijkblijvend maandbedrag waardoor de panden op de markt meer waard zijn³⁰.

De projectontwikkelaar op de MZ van het Gezondheidspark, en dus stakeholder, is Multi Vastgoed.

Over wie het sportcomplex gaat ontwikkelen was ten tijde van mijn interview met Pieter Bekkers (projectleider Gezondheidspark Gemeente Dordrecht) nog geen definitieve beslissing genomen, daarbij kon ook niet worden vermeld welke partijen aan de onderhandelingstafel zaten.

De geveluitbreiding van het ASz is ontwikkeld door de BV-ASz Vastgoed (Jeroen Kingma). Deze BV is naast het ASz als ondernemer-stakeholder een tweede stakeholder vanuit het ASz echter nu vanuit haar rol als projectontwikkelaar/pandeigenaar.

²⁸ Mirjam Bult-Spiering e.a.: Publiek-private samenwerking: Rijksoverheid in debat met wetenschappers, Eburon Academic Publishers, 2003

²⁹ SenterNovem: Kwaliteit win terrein..., Ministerie van Economische Zaken

³⁰ Bijlage VII interviews; interview André van den Heuvel, 05-05-2006

- **Belegger**

Als de ontwikkelaar het onroerend goed van de hand doet heeft de belegger zoals: ISS Vastgoed, ING Vastgoed, MEI Investments baat bij het opzetten en (als reeds gebeurd) uitvoeren van parkmanagement. Hiermee kan de economische bruikbaarheid van hun pand worden gewaarborgd door een optimale, publieke en private, omgeving (door lagere servicekosten bij een gelijkblijvend maandbedrag een hogere huuropbrengst). De combinatie van gebouw en omgeving in de meest brede zin (ook alles wat extern invloed heeft) is voor hun van belang om de waarde en rentabiliteit op peil te houden³¹. De optimale omgeving heeft daarna ook invloed op de langdurige goede relatie met tevreden huurders/ondernemers. De belegger zal namens zijn huurder de wensen en eisen ten opzichte van parkmanagement moeten verwoorden. Zo zegt E. Green (surveyor, MEPC): “Luister naar de ondernemers; beschouw ze als je klant.”

- **Overheden (Gemeente, Provincie, Rijk)**

Overheden hebben als taak voldoende bedrijfsruimten beschikbaar te stellen met een goed kwaliteitsniveau van de openbare ruimte op de terreinen.

Zo heeft de Gemeente Dordrecht besloten over te gaan op herstructurering om zo tot een optimaal ruimte-gebruik, extra werkgelegenheid en verbetering van de lokale economie te komen. De verantwoordelijkheden om hiervoor te zorgen zijn verdeeld tussen de Gemeente Dordrecht en Provincie Zuid-Holland³².



Politiek Den Haag

- *Gemeente*

Na uitgifte van kavels op het terrein is de gemeente geen directe marktpartij meer. De verantwoording en belangen daarentegen blijven. Hoofdzakelijk is de gemeente als terreinbeheerder (veiligheid en onderhoud) verantwoordelijk voor de publieke ruimtes. Daarnaast zijn ruimtegebruik, werkgelegenheid, lokale economie en milieubeleid voor de gemeente van grote belang. Deze activiteiten kunnen onderdeel zijn van parkmanagement en kunnen hierin ondergebracht worden. Door de services en de bijbehorende budgetten over te doen naar een parkmanagement-organisatie is het leveranciersrisico bij de gemeente opgeheven en kan het park zelf collectief gericht gewenste services aankopen³³. Voorbeelden in deze zijn Apeldoorn: Ecofactorij, Arnhem: Arnhem Noord, Valkenswaard: Schaapsloop, waarbij de gemeente een samenwerking aangaat met private partijen om gezamenlijke activiteiten op te zetten. Hier hangen wel gemeentelijk voorwaarden aan³⁴. Zo heeft de projectleider Pieter Bekkers van de Gemeente Dordrecht

³¹ www.duurzamebedrijventerreinen.nl, 04-2006

³² Drs. P.J. Wijnker en Drs J.C.T.M. Doorakkers: Duurzame bedrijventerreinen, KPMG N.V., 1998

³³ SenterNovem: Kwaliteit win terrein..., Ministerie van Economische Zaken

³⁴ Bijlage VII interviews: interview P. Bekkers, Projectleider gemeente Dordrecht, 04-06

aangegeven dat zij bereid zijn services over te dragen zodat het Gezondheidspark die services volgens de minimale eisen van de gemeente zelf kan uitbesteden.

De heer Bekkers bevestigt dat een taak van de gemeente ten opzichte van het Gezondheidspark het verduurzamen van de openbare ruimte is (kabinetsnota NME van 1997). Zoals de NME-nota het ook voorzag is een verduurzamingproces ook een bottom-up proces in dit geval geïnitieerd door het ASz. Beide richtingen komen elkaar tegen in parkmanagement op het gezondheidspark.

- *Provincie*

De provincie heeft op regionaal niveau de taak zorg te dragen voor voldoende (ruimtelijke en kwantitatieve) en goede (kwalitatieve) bedrijventerreinen³⁵. Duurzaamheid staat op bedrijventerreinen vanuit de provincie ook centraal³⁶. Daarbij kunnen zij de gemeente aanzetten tot het verduurzamen van terreinen waarvoor financiële middelen beschikbaar worden gesteld. De provincie stelt hierbij zijn opgedane kennis met betrekking tot projecten met duurzame bedrijventerreinen beschikbaar.

- *Rijk*

Net als de provincie kan het Rijk gemeentes aanzetten tot verduurzaming wederom ondersteund met financiële middelen en kennis. Daarnaast kunnen mogelijkheden die verduurzaming bieden worden meegenomen in toekomstig beleid op het gebied van bijvoorbeeld milieu of afval, dit met het doel om beperkingen van het huidige beleid op te heffen voor de toekomst³⁷.

- **Omwonenden**

Een bedrijventerrein is een onderdeel van een gemeenschap. Omwonenden zijn hierin een belangrijke invloedrijke factor. Daarbij zitten ze niet altijd te wachten op ontwikkelingen op en rond het terrein. De omwonenden kunnen geconfronteerd worden met verkeers-, stank- en/of geluidsoverlast en zichtverlies. Parkmanagement kan helpen deze overlast te beperken door bij geschillen te bemiddelen en hier creatief een oplossing voor te bedenken. Zo krijgen de omwonenden toch inspraak. Daarnaast kunnen er voorzieningen op het terrein aanwezig zijn waar de omgeving ook gebruik van kan maken (bijvoorbeeld kinderopvang, lunchfaciliteiten, boodschappenservice, vervoersmanagement). Omwonenden zijn zodanig belangrijk dat zij een ontwikkeling kunnen maken of breken door op allerlei manieren ontwikkelingen te ondersteunen of te dwarsbomen. Dit is de reden dat de relatie met de omwonenden van groot belang is. Op nieuw te ontwikkelen terreinen komt het steeds vaker voor dat er een combinatie is van woon- en werkmilieu op hetzelfde terrein³⁸. Zo is op het Gezondheidspark deze partij op het terrein (aan de Overkampweg op de MZ en ZZ) gevestigd. Door deze ontwikkeling ontstaat er een synergie tussen de wonen en werken. Een voorbeeld van een indirect voordeel is dat door de aanwezigheid van zowel bedrijven als particulieren het gebied 24 uur per dag “bewoond” wordt zodat de kans op inbraak door constante aanwezigheid van mensen verkleind wordt³⁹.

De bewoners van de woningen die op het Gezondheidspark gebouwd zullen worden zullen ongetwijfeld door een vereniging van eigenaren/huurders vertegenwoordigd worden als het gaat om hun belangen. Voordelen zullen er voor de nieuwe bewoners genoeg zijn: een nieuw aangelegde omgeving met infrastructuur en groenvoorziening, diverse faciliteiten (huisarts, apotheek, winkels, sportfaciliteiten boodschappenservice, restaurant) binnen loopafstand.

5.5.2. De parkmanagement-organisatie (PMO)

Parkmanagement is een fysieke serviceverleningorganisatie die de samenwerking, tussen private partijen onderling en met overheden, stimuleert en Service Level Agreements aangaat met de stakeholders. De PMO heeft hier dan de rol van beleidsadviseur. Daarnaast heeft de PMO de functie van het managen, het

³⁵ H.A.J. Aalderink, ministerie EZ: Draaiboek parkmanagement, Provincie gelderland; Oost NV, 2005

³⁶ www.pzh.nl, 04-2006

³⁷ www.duurzamebedrijventerreinen.nl, 04-2006

³⁸ F.J.H. Don: Veroudering van bedrijventerreinen, Een structuur voor herstructurering, Centraal Planbureau, 2000

³⁹ Bijlage VII interviews: Interview J. Kingma, ASz, 01-2006

sturen en het beheren van openbare ruimten op en rond het park⁴⁰. Het doel is synergie te creëren met als gevolg economische, ecologische en milieutechnische voordelen⁴¹. PMO is een tool om de stakeholders tot elkaar te brengen en het terrein zodanig te faciliteren dat het aantrekkelijk wordt als vestigingslocatie op korte en lange termijn.

5.5.2.1. Rechtsvorm

Om de unieke kenmerken van het Gezondheidspark te kunnen ondersteunen moet er een geschikte organisatievorm worden gevonden die de kenmerken van het terrein en de visie en doelstellingen van een PMO kan ondersteunen.

Uit interviews blijkt dat het verstandig is om een onafhankelijke organisatievorm op te zetten die de belangen, eisen en wensen van alle stakeholders kan bedienen en belangenverstrengeling voorkomt.

Andere factoren die een rol spelen zijn:

- verwachte ontwikkelingen
- stand van zaken van het terrein over 5, 10 en 15 jaar
- het aantal deelnemers
- mogelijkheid tot leveren aan derden
- de diversiteit aan activiteiten
- de mate van winstgevendheid
- de verdeling van baten en lasten
- de zeggenschap van participanten
- de wijze van verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid
- samenstelling stakeholders
- gewenste beeldkwaliteit
- terreinbenadering

Afhankelijk van de eerdergenoemde factoren zijn er dus meerdere ondernemingsvormen/rechtsvormen mogelijk voor het opzetten van een PMO op het Gezondheidspark. Uit deze rechtsvormen moet een keuze gemaakt worden om het parkmanagement een solide basis te geven en om de verschillende bedrijfsmatige activiteiten te kunnen beheren/uitvoeren. In onderstaand overzicht zijn de mogelijke rechtsvormen weergegeven (voor verdere uitleg zie Bijlage III: rechtsvormen)⁴².

- Eénmanszaak
- Vennootschap onder firma
- Commanditaire vennootschap
- Maatschap
- Besloten vennootschap
- Naamloze vennootschap
- Stichting
- Vereniging (volledige of beperkte rechtsbevoegdheid)

Uit literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat er drie rechtsvormen zijn die het meest in aanmerking komen voor parkmanagement. Dit zijn een coöperatieve vereniging, stichting en een Besloten Vennootschap. De reden hiervoor is omdat in deze rechtsvormen zeggenschap, aansprakelijkheid en flexibiliteit in de juiste combinaties aanwezig zijn voor een PMO⁴³.

Uit interviews (H. Toppé (FMN), I. den Bogert (PMA), A. Bandel (ASz), M. ten Holter (ASz)) komt naar voren dat op een nieuw terrein commercieel en onafhankelijk parkmanagement gewenst is, dus een Besloten Vennootschap zou hier het beste op aansluiten omdat een stichting of vereniging zonder winstbejag (niet-commercieel) opereren.

Hierin ligt een mogelijkheid voor het ASz om binnen hun BV-holding structuur een BV-PMO op te zetten en te exploiteren. Naast deze mogelijkheid is uit interviews te constateren dat overdracht aan een

⁴⁰ SenterNovem: Kwaliteit win terrein... en hoe financieren we dat?, Ministerie van Economische Zaken

⁴¹ Kabinetsnota: milieu en economie, 1997

⁴² www.kvk.nl, 04-2006

⁴³ Carry Abbenhues en René van Diessen, ministerie EZ: Draaiboek parkmanagement, Provincie gelderland; Oost NV, 2006

commerciële organisatie ook een goede keus zou kunnen zijn. Deze partij heeft de expertise en creativiteit op dit gebied en kan door landelijke dekking extra schaalvoordelen behalen. Aanvullend bij deze laatste mogelijkheid is dat er partijen zijn die niet alleen de services willen exploiteren maar ook het gehele gebied willen aankopen waardoor zij volledig risicodragend zijn in deze. Een voorbeeld van dit soort bedrijven is TCN⁴⁴.

De vraag is dan welke juridische rechtsvorm, met of zonder rechtspersoonlijkheid, het beste past bij de PMO voor het Gezondheidspark. Echter omdat dit afhangt van zoveel factoren waar in het geval van het Gezondheidspark nog geen duidelijkheid over is kan er in dit stadium geen gerichte uitspraak gedaan worden. Gewenst is om tijdens de voorbereiding hiervoor hulp in te schakelen om alle juridische en financiële aspecten te onderzoeken en rekening houdend met deze een geschikte rechtsvorm te kiezen.

5.5.3. Serviceleveranciers

De serviceleveranciers zijn te zien als een Back Office waarmee een Front Office (PMO) in opdracht van de stakeholders overeenkomsten (raam- of mantelcontract) aangaat om bepaalde services naar gewenst kwaliteitsniveau te leveren, met de beste kosten/kwaliteitsverhouding.

Bij het gebruik van een PMO is het, naast het afnemen van collectieve services, ook mogelijk om, indien afgesproken, individuele services af te nemen welke individueel met de betrokken partij besproken dienen te worden. Bij bestaande bedrijventerreinen dient de PMO rekening te houden met bestaande contracten met serviceleveranciers, individuele afspraken, relaties van bedrijven afzonderlijk en onderling.

5.5.3.1. Servicepakketten

De services kunnen zowel voor collectieve als individuele doeleinden zijn. Vanuit drie categorieën (zie § 5.5.3.2 Services categorieën) zal een verplicht basispakket worden samengesteld. Dit pakket komt voort uit het besef dat het afnemen van services nuttig, nodig en rendabel is en wat in draagvlak resulteert⁴⁵.

Alle andere services zijn optioneel door de stakeholders af te nemen en kunnen worden opgenomen in een individueel pluspakket. Tot welk pakket elke service behoort zal vooraf vastgelegd moeten worden. Hierbij zullen de behoeften en eisen van de afnemers een grote rol spelen en zal het collectief belang gediend moeten worden.

Bij een bestaand terrein zal het basispakket vaak klein beginnen omdat het ontstaan van een PMO hier vaak vanuit een bedrijfsvereniging wordt geïnitieerd. Het initiatief komt vaak vanuit een herstructurering en/of probleemsituatie voort. Hierbij komt dat de gevestigde bedrijven vaak zijn vastgeroest in hun patronen waardoor het in eerste instantie moeilijk zal zijn om deze over te halen om deel te nemen aan parkmanagement. In een dergelijke situatie zal er dus veel sprake zijn van free-riders. Op zulk terreinen kan er gebruik gemaakt worden van een groeimodel zodat het basispakket door de tijd wordt uitgebreid met nieuwe services die genoeg draagvlak hebben onder de aangesloten stakeholders⁴⁶.

“Bij de inrichting van een nieuw terrein is het een maagdelijk wit vel papier waarop een goed concept kan worden neergelegd⁴⁷”. Omdat de stakeholders hier allen nieuw zijn kan er gekozen worden om het basispakket groots aan te pakken, met als gedachte de beeldkwaliteit van het terrein optimaal te behouden en meerwaarde te creëren. Dit natuurlijk wel vanuit het collectief belang.

5.5.3.2. Service categorieën

In dit rapport heb ik de services onderverdeeld in drie verschillende categorieën services⁴⁸. Dit omdat er een verschil is tussen terreingerelateerde services en gebruikersgerelateerde services. De faciliteiten die kunnen worden aangeboden zijn legio en het uiteindelijke aanbod als basis- of pluspakket is (mede) afhankelijk van de vraag vanuit de ondernemer(s) en de kwaliteit die men wenst voor de publieke en private ruimtes. Zo is onderscheid gemaakt in services op Facility-, Site- en Location-niveau.

⁴⁴ Bijlage VII interviews: interview André van den Heuvel TCN. 05-05-2006

⁴⁵ Nut en noodzaak van overeenkomsten bij de opzet van parkmanagement - Ministerie Economische Zaken, SenterNovem, Kamer van Koophandel Twente, PIT - juni 2003

⁴⁶ G. Maas en J.W.Pleunissen: Facility Management, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001. p246

⁴⁷ Ir. A. schuurmans: Duurzaam Parkmanagement SEPAZ, Insite Consult BV, 2001

⁴⁸ In bijlage V: Servicecategorieën, is staat een greep uit de mogelijk services

- Facility-niveau

Hierbij moet gedacht worden aan services die de individuele ondernemer/gebruiker bij hun core-business ondersteund dus datgene wat zich binnen de muren van de onderneming afspeelt.

- Site-niveau

Dit zijn services die gericht zijn op onderhoud van onderdelen die zich bevinden op de particuliere kavel maar waarvoor zowel collectief als ook individueel services kunnen worden afgenomen. De services zullen invloed hebben op de manier waarop de klant de organisatie richting de voorkeur van de onderneming ervaart (imago, uitstraling).

- Location-niveau

De locatie services zijn gericht op de openbare ruimtes op en rond het terrein. De stakeholders en/of PMO hebben hierover een beleid samengesteld met collectieve services dit door een PMO zullen worden uitgevoerd. Deze gekozen services zullen het meeste invloed hebben op de beeldkwaliteit van het terrein en zullen op langere termijn dit ook moeten behouden.

Er is geen éénduidig antwoord te geven welke services in het basispakket voor het Gezondheidspark zouden moeten worden opgenomen. Wel is aan te geven uit welke servicecategorieën het beste gekozen kan worden. De categorie Location-niveau heeft de meeste potentiële services voor het basispakket omdat het hier veelal gericht is op de beeldkwaliteit van de publieke ruimte. De categorie Site-niveau heeft met de categorie Location-niveau overlappende services (zie **Tabel 2: Voorbeeld services basispakket**) maar ook services waar iedere terreinbewoner mee te maken heeft bijvoorbeeld afvalverwerking. Hierdoor is er vaak 100% draagvlak waardoor deze services ook op te nemen zijn in het basispakket. Naast deze categorieën hebben we nog de categorie Facility-niveau waaruit services kunnen worden opgenomen waarmee schaalvergroting ontstaat of waardoor services collectief worden uitgevoerd zodat periodieke kosten worden gereduceerd.

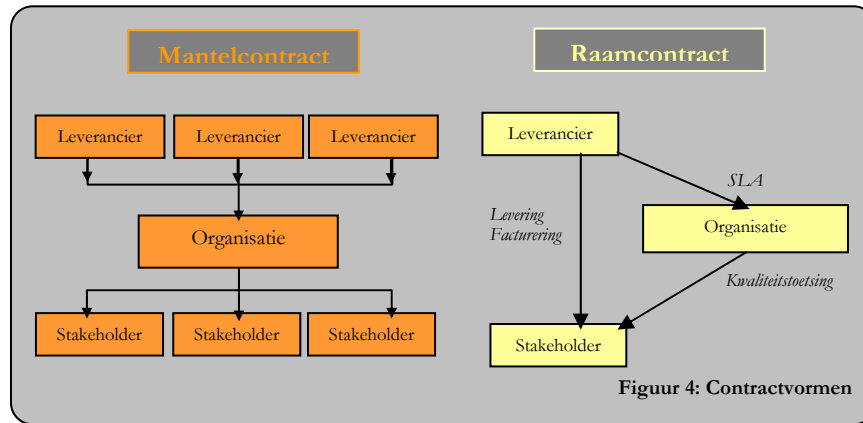
Een selectie vanuit alle niveaus van de services die op het Gezondheidspark in het basispakket opgenomen zouden kunnen worden, zijn:

Facility-niveau	Site-niveau	Location-niveau
Klusjesman	Groenvoorziening (kavel)	Groenvoorziening (terrein)
Centrale inkoop (kantoor-, computerartikelen, haal- en brengservices, training en opleiding)	Beveiliging (pand)	Beveiliging (terrein)
Verzekeringen	Gevel (glazenwassen, onderhoud)	Straatmeubilair
Schoonmaak	Energie inkoop	Trottoir beheer
	Afvalinzameling	

Tabel 2: Voorbeeld services basispakket

5.6. Raam- en mantelcontracten

Bij collectief inkopen van services wordt gebruik gemaakt van raam- en/of mantelcontracten (zie Figuur 4: Contractvormen). Deze constructies verschillen onderling voor wat betreft: de inkomsten, risico's, administratiekosten, in relatie tot stakeholder en de relatie tot leverancier. De twee constructies zijn hieronder weergegeven.



Bij raamcontracten worden services op afroep geleverd aan de betreffende stakeholder volgens overeengekomen Service Level Agreements (SLA) en de unit-prijsafspraken die zijn gemaakt met de PMO. Hierbij is er alleen een klant-leverancier relatie. Als de stakeholder zijn verplichtingen niet na kan komen is dit een afbreukrisico voor de leverancier.

Bij mantelcontracten koopt de PMO de services, tegen het door de stakeholders gewenste (vastgelegd in een SLA) kwaliteitsniveau, in van de leverancier waarna het doorverkocht en doorbelast wordt aan de betreffende stakeholder(s). Er zijn klant-leverancier relaties op het niveau van PMO vs leverancier en PMO vs stakeholder. Hierdoor is het afbreukrisico verschoven van de leverancier naar de PMO. Daarnaast zal de PMO de administratie en doorfacturering afhandelen. Uit een interview met André van den Heuvel (TCN) is naar voren gekomen dat er gemiddeld 5% managementfee over de servicekosten wordt berekend. Als het gaat om huurruimte wordt er naast de servicekosten ook over de huuropbrengsten gemiddeld 5% administratiekosten doorbelast.

Bij beide contractvormen wordt de vraag van de stakeholders gebundeld. Door de vraag naar services als één geheel op de markt aan te bieden is het mogelijk om een inkoopvoordeel met betere servicevoorwaarden en een hoger/continue kwaliteitsniveau af te dwingen. De korting die bedongen wordt kan ingezet worden als voordeel voor de deelnemende stakeholders en/of als winst voor de PMO. In beide gevallen zal er een deel gaan naar de PMO als managementfee (de verrekening hangt af van de afspraken die gemaakt zijn over de hoogte van de fee, juridische rechtsvorm en de exploitatievorm). Bij de eindverrekening richting de stakeholders zal er uiteindelijk wel een voordeel voor de stakeholders moeten blijven waardoor de meerwaarde van de PMO wordt ondervonden⁴⁹. Als er gebruik gemaakt wordt van een professionele externe partij die de PMO gaat exploiteren zal het voordeel hoger uit kunnen vallen doordat zij al een groot leveranciersportfolio hebben waar zij al regionale of landelijke dekking mee hebben.

⁴⁹ Bijlage VII interviews: interview Ineke van den Bogert, PMA, 11-04-2006

5.7. Financiering

Financiering voor parkmanagement is het verkrijgen van kapitaal, dit door het bekostigen, het opzetten en continueren (afstemmen van ambitieniveau en financiering⁵⁰) van parkmanagement-faciliteiten, uit een basispakket. Daarnaast is er ook aanvullende financiering mogelijk door het aanvragen en verkrijgen van subsidies, het leveren van services uit een pluspakket en budgetoverdracht.

Uit onderzoek blijkt dat het aspect “financiën” voor de nodige moeilijkheden zorgt bij het opzetten en continueren van parkmanagement. Eén oorzaak is dat parkmanagement nog in ontwikkeling is en er nog niet genoeg resultaten zijn op financieel gebied om te analyseren welke financieringsstructuur past bij welke PMO vorm. Daarbij komt dat als er expertise bij het opzetten van een PMO wordt ingeschakeld, dit vaak gebeurt in het laatste stadium van het voorbereidingsproces (planfase) wat te laat blijkt te zijn. Daarnaast is er veel onwetendheid op het gebied van de andere financieringsmogelijkheden bijvoorbeeld het subsidietraject. Een veelgehoorde opmerking is dat dit traject erg ingewikkeld is. Tevens overschat men vaak de inkomsten uit bijvoorbeeld kortingen door collectief inkopen door een verkeerde analyse van parkmanagement-gegevens over bestaande terreinen. Deze terreinen zijn al langer bezig op de markt en hebben daarmee een sterkere inkooppositie bedongen.

Het is dus verstandig om op het Gezondheidspark in een zo vroeg mogelijk stadium een overzicht naast de planning te ontwikkelen waarin de toekomstige kosten en mogelijke financieringsvormen uiteen worden gezet.

- Fasering

Samengevat kun je parkmanagement verdelen in drie soorten financiële activiteiten⁵¹ die overeenkomen met de “Deming-circle”:

- (Plan) - Planvorming inclusief procesbegeleiding
- (Do) - Opzet van organisatie met uitvoer van éénmalige ingrepen
- (Act) - Continueren van de organisatie en uitvoeren van services

De “Check” fase van de Deming-circle zal tussen elke stap moeten plaatsvinden, om zo het ambitieniveau niet uit het oog te verliezen en af te stemmen of de financiën dit niveau toelaten of dat er nog een andere manier is om dit te financieren.

Iedere stap in dit proces heeft andere financieringsvormen. De fase ‘Plan’ en ‘Do’ zijn éénmalige financieringen welke gedragen moeten worden door de initiatiefnemer(s) of door overheidssubsidies. Ook kan de fase ‘Act’ de kosten uit de voorgaande twee fases dekken. Deze derde fase is ook een belangrijke voor parkmanagement-financieringen om parkmanagement te continueren. Hierin zullen de plannen concreet worden waarbij het moet uitwijzen of de overhead (éénmalige kosten en continue kosten van de organisatie) plus de kosten van services daadwerkelijk gedekt wordt door de baten. Tijdens deze opstartperiode zullen zich problemen voordoen waar niet aan gedacht was of welke gevolgen zijn van een gewijzigd of nieuw idee. Deze problemen zullen geminimaliseerd kunnen worden als elk detail voor het opzetten van parkmanagement uitgewerkt wordt en/of bestaande externe expertise ingeschakeld wordt.

Op dit moment is er nog niet gedetailleerde informatie aanwezig over een geschikte financieringsvorm voor het GP omdat er in deze fase van het voorbereidingsproces van het GP nog geen onderzoek naar is gedaan. Hiervoor zal professionele expertise nodig zijn gezien de omvang en complexiteit van de PMO met zijn activiteiten.

5.7.1. Financiële middelen

Als we het hebben over financiële middelen hebben we in dit rapport een onderscheid gemaakt tussen publieke (overheden) en private (ondernemers, belegger enz.) middelen. Hieronder is schematisch geordend welke financiering per stakeholder en projectmatig of continue mogelijk is. In de praktijk zijn er verschillende combinaties mogelijk.

⁵⁰ <http://www.novem.nl/259,5,Voorbeeldselectie,04-06>

⁵¹ SenterNovem: Kwaliteit win terrein... en hoe financieren we dat?, Ministerie van Economische Zaken, p9

Financiers	Projectmatig	Continue
Publieke partijen		
Gemeente	Projectsubsidie	Fondsenwerving Subsidie (periodieke storting) Budgetoverdracht
Provincie	Projectsubsidie	
Rijk	Projectsubsidie	
Private partijen		
Ondernemers (Belangenorganisatie) Projectontwikkelaar Belegger	Sponsering	Fondsenwerving Contributie Donatie (stichting)
Omwonenden	Bijdrage éénmalige PM-activiteit (als zij er gebruik van maken)	Contributie (Vereniging van Eigenaren)
Parkmanagement-organisatie	Bijdrage eenmalige PM-activiteit	Inkomsten uit overeenkomsten

Figuur 5: Financiers en Financieringsvormen⁵²

- Subsidie

Omdat er maatschappelijke belangen zijn bij het creëren van kwaliteit van een terrein kan er door overheden subsidie verleend worden. Daarbij wordt projectsubsidie verleend om de opstartfase-risico's te dekken en financiële opstart-hobbels weg te nemen. Om structureel in aanmerking te komen voor subsidie kunnen de volgende argumenten aangedragen worden: de kwaliteit van een terrein is van algemeen belang bij de economische ontwikkeling, werkgelegenheid, duurzaam ruimtegebruik. Hierdoor kan een publieke financiële bijdrage gerechtvaardigd zijn⁵³. Het aanvragen van subsidies vergt wel specifieke kennis en het proces kan veel tijd in beslag nemen. Het is daarom aan te raden om voor het Gezondheidspark expertise van gespecialiseerde bureaus hiervoor in te schakelen om bij de verschillende overheden subsidie vrij te krijgen.

- Budgetoverdracht

Gemeentes kunnen er voor kiezen om de gereserveerde budgetten voor het onderhoud en beheer van een terrein over te dragen aan de PMO. Hierdoor kan er vanuit de PMO een scherpere aanbesteding en controle worden uitgevoerd. Er moet wel opgelet worden dat de hoogte van de over te dragen budgetten kan verschillen per bestuursperiode.

In een interview met Pieter Bekkers (gemeentelijke projectleider Gezondheidspark Dordrecht) is aangegeven dat de gemeente openstaat om budgetten voor de services die voor het park gereserveerd zijn over te dragen aan de PMO. Hierbij moet zoals al eerder is aangegeven wel aan minimale eisen van de gemeente met betrekking tot SL worden voldaan door de PMO. Door deze budgetoverheveling heeft de gemeente geen financieel en uitvoerend risico meer; deze zijn ook over gedaan naar de PMO. Maar omdat het openbare ruimte is en de gemeente eigenaar hiervan is zijn zij dan nog wel risicoaansprakelijk. Door deze budgetoverheveling zal er door de risicoaansprakelijkheid door de gemeente een controlefunctie (pertinente betrokkenheid) over blijven waardoor er korte lijnen ontstaan waardoor de afspraken sneller/directer en éénduidiger kunnen worden gemaakt⁵⁴.

- Bijdrage van eigenaren

De bereidheid om financieel bij te dragen is niet altijd gelijk. Een huurder van een ruimte heeft een andere prioriteit en verplichting dan een eigenaar van het pand. Dit is te meten in korte en lange termijn belangen. Zo is een huurder niet verantwoordelijk voor het pand zelf maar kan hij het imago van het terrein wel

⁵² SenterNovem: Kwaliteit win terrein... en hoe financieren we dat?, Ministerie van Economische Zaken

⁵³ Bob Ent, Sven Hamelink, Maarten van Leeuwen en Wim Vergeer: Herstructurering bedrijventerreinen, voorbeelden van de financiële aanpak van de herstructurering van bedrijventerreinen, SenterNovem, 2005

⁵⁴ Bijlage VII interviews: Interview Arjan Bandel, ASz, 21-02-2006

belangrijk vinden. De eigenaar in deze zal moeten afwegen of en zo ja, hoe deze services worden doorbelast aan de huurder. Het verschil in verplichting en prioriteiten beïnvloedt de bereidheid om en in welke mate financieel bij te dragen aan de kwaliteit van het terrein. Bij het vaststellen van de hoogte van de financiële bijdrage zal het gewenste kwaliteitsniveau bepaald moeten worden plus vastgesteld met welke services dit kan worden gewaarborgd. Daarbij komt dat er berekend moet worden welke en hoeveel stakeholders de bijdrage willen en/of moeten verdelen en welke verdeelsleutel (§ 5.8.1.1) er gehanteerd wordt.

Volgens een schatting van André van den Heuvel (TCN) zou het gehele Gezondheidspark uitkomen op financiële bijdrage van €4 miljoen bij een NVO van 150.000 m².

Met ± €30 euro per m² (exclusief voorschot energiekosten ± €13 per m²) is een heel mooi pakket samen te stellen. In deze m² prijs is een basispakket samengesteld voor de publieke ruimte en privé kavelaanzicht en een voorfinanciering voor het meerjaren onderhoud.

Omdat er op korte termijn geen direct financieel rendement is te voorzien is er vaak vanuit private partijen weerstand om financieel bij te dragen aan collectieve locatie-gerelateerde services. Dit komt mede omdat zij een winst oogmerk hebben en in eerste instantie op korte termijn geen rendement voorzien. Een ander veel gehoord argument tegen financieel bijdragen is dat men al OZB afdraagt aan de gemeente die het terrein voor hen zou moeten beheren en onderhouden. Als dit het geval is kan er aangegeven worden dat budget overgeheveld worden naar de PMO voor deze gemeentelijke services. Om weerstand te voorkomen en de argumenten te ontkrachten moet het belang van deze services duidelijk worden verwoord en de lange termijn voordelen zoals levenscyclusverlenging, waardevastheid stenen, uitstraling op hoog niveau, imago uiteengezet worden⁵⁵. Aan de stakeholders moet ook duidelijk gemaakt worden dat naast de korte termijn kosten ook kosten moeten worden ingecalculeerd voor de lange termijn of incidentele activiteiten als bijvoorbeeld gevelonderhoud, wegdekonderhoud of gevolgen van vandalisme, extra ronde vuilprikken.

Naast deze punten om weerstand te verminderen heeft de ondernemer het recht om een financiële meerjarenplanning te zien. Hierin wordt helder en verklaarbaar aangegeven voor welke kosten welke services tegen welke Service Levels geleverd worden en hoe deze worden verdeeld onder de stakeholders. Hierover wordt in de meeste interviews gezegd “wie betaald, die bepaalt”, maar door de financiële gegevens transparant en inzichtelijk te houden kunnen stakeholders worden overtuigd.

Maar zelfs soms als men op een bestaand terrein volkomen overtuigd is van de besparingsmogelijkheden, switchen ondernemers niet zo snel van leverancier. Ondernemers hebben namelijk vaak jarenlange relaties met leveranciers en daarmee een vertrouwensrelatie opgebouwd, het moet dan wel echt economisch voordeel opleveren.

Voor het Gezondheidspark geldt dat het een nieuw terrein is zodat er geen sprake zal zijn van bestaande ondernemer/leveranciersrelaties maar voor ieder park dus ook het Gezondheidspark geldt dat naar alle partijen duidelijk en transparant de voordelen van parkmanagement moeten worden gecommuniceerd om draagvlak en daarmee succes te behalen.

- Fondsenwerving

Bij de ontwikkeling van een nieuw terrein of bij een nieuw lidmaatschap zijn er mogelijkheden om de kopers of nieuwe leden (gedwongen) een éénmalige bijdrage in een parkmanagement-fonds te laten storten, dit om de gemaakte ontwikkelingskosten te kunnen dekken. Ook komt het voor dat de overheden een éénmalige bijdrage leveren. Zo'n fonds is bedoeld om de onrendabele startperiode van parkmanagement te overbruggen.

- Inkomsten uit gezamenlijke overeenkomst

Door gezamenlijk services af te nemen vallen er kortingen te bedingen. Ten eerste biedt dit de stakeholders een economisch voordeel maar omdat er een professionele bewakende en bemiddelende PMO tussen zit zal er ook een betere kwaliteit en service worden behaald. Doordat de PMO bemiddelt en bewaakt zal er sprake zijn van commissie voor de PMO als vergoeding voor haar diensten, wat in de vorm

⁵⁵ Bijlage VII interviews: André van den Heuvel, TCN. 05-05-06

van een percentage wordt berekend over het geheel, zoals eerder vermeld 5% managementfee en 5% administratiekosten over de huur. Hierbij moet wel in gedachten gehouden worden dat de ondernemer een voordeel moet blijven behalen uit de activiteiten van de PMO.

5.7.2. **Verdeelsleutel**

Er zijn verschillende manieren te bedenken om kosten te verdelen om een evenredige verdeling te krijgen onder de stakeholders. De factoren die invloed kunnen hebben op het vaststellen van de verdeelsleutel zullen hieronder genoemd worden:

- Aantal stakeholders
 - Aantal medewerkers per stakeholder
 - Aantal m2 vloeroppervlakte per stakeholder
- Oppervlakte private terrein
 - Private openbare ruimte
 - Private werkruimte

Daarnaast zijn er nog enkele factoren die invloed kunnen hebben op de hoogte van de bijdrage van de individuele stakeholder zoals:

- Eénmalige bijdragen koper (instapkosten)
- Oprichtingskosten
- Overhead PMO
- Hoogte commissie PMO per service
- Grootte basispakket
 - Verplichte deelname basispakket
 - Behoeft optioneel pakket
- Totale kostenstroom PMO
 - Budgetoverheveling

Probeer om voor het basispakket een goede verdeelsleutel te vinden en vast te stellen waarbij de kosten evenredig kunnen worden verdeeld. Voor het pluspakket zal individueel afspraken moeten worden gemaakt dus hier zal geen verdeelsleutel nodig zijn. Het is daarbij wel verstandig om een services-overzicht samen te stellen met mogelijke SL waarbij de financiën transparant zijn opgenomen.

HOOFDSTUK 6

ANALYSE

6.0 ANALYSE

Om een goed advies te kunnen geven, als antwoord op de probleemstelling, is het van belang om eerst de vooraf aan het onderzoek opgestelde deelvragen te beantwoorden. Deze antwoorden en de extra vergaarde kennis uit literatuuronderzoek en interviews zullen resulteren in conclusies op basis waarvan in hoofdstuk 7 adviezen zullen worden gedaan.

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de literatuurstudie en van het empirisch onderzoek vertaald naar antwoorden op de subprobleemstellingen welke vervolgens antwoord geven op de hoofdvraag van dit rapport: *“Welke toegevoegde waarde heeft parkmanagement met betrekking tot het Gezondheidspark en welke rol kan het Facilitair Bedrijf hierin vervullen”*.

- Wat is parkmanagement ?

Omdat er vele definities zijn over parkmanagement heb ik gekozen om vanuit deze definities er één samen te stellen die volgens mij alle aspecten van parkmanagement omvat. Zo is voor parkmanagement de volgende definitie voor dit rapport samengesteld:

“Parkmanagement is het instrument om duurzaamheid in werking te zetten en te houden, waarin een samenwerking tussen bedrijven onderling en met overheden plaatsvindt.

Het is een instrument dat gericht is op synergie bij de realisatie van gezamenlijke doeleinden. De belanghebbende partijen besluiten over het gewenste beeldkwaliteit van de openbare ruimte op en rond het park waarna de parkmanagement-organisatie het in uitvoer brengt. Het doel is het op de lange termijn instandhouden van het gewenste kwaliteitsniveau”.

- Wat is het Gezondheidspark ?

Om duidelijkheid te verkrijgen over wat parkmanagement voor het Gezondheidspark kan betekenen zal er eerst duidelijk moeten worden wat het Gezondheidspark was en is, hoe het is samengesteld en welke stakeholders zich op het terrein (zullen gaan) bevinden.

Het Gezondheidspark was een terrein dat in origine qua ruimte niet optimaal werd benut. Het bestond uit een ziekenhuis en sportfaciliteiten verspreid over het terrein welke opgesplitst werd door de Karel Lotsyweg. In het nieuwe ontwerp zal het terrein herstructureerd worden waarbij het ASz een face-lift krijgt. Dit houdt in dat het extra pandruimte ontwikkeld voor de huidige gevel. De sportverenigingen zullen worden verenigd in een daarvoor bestemd complex. Door deze ontwikkeling zal er tussen het ASz en het sportcomplex ruimte vrijkomen waar extra bedrijfs- en woonruimte wordt ontwikkeld. Daarbij komt dat onder dit gebied ook een garage is gepland die het gehele terrein zal moeten faciliteren. Deze indeling is als volgt verdeeld in zones:

- de Sportzone (SZ)
- de Middenzone (MZ)
- de Ziekenhuiszone (ZZ)

In de nieuwe situatie is de Karel Lotsyweg ondergronds gesitueerd tussen de ZZ en de MZ. Om het terrein helemaal tot één geheel te maken is er een esplanade gepland van de voordeur van het ASz langs de MZ naar de voordeur van het sportcomplex.

Het terrein heeft in de nieuwe situatie als thema “gezondheid” waarmee aangegeven wordt dat alle bedrijvigheid op van het Gezondheidspark een relatie zal hebben met dit thema, dit geeft direct al enige mogelijkheden tot synergie zoals B2B activiteiten, medische installatie onderhoud, kennis uitwisseling. Om de nieuwe kwaliteit van het terrein te behouden is in een samenwerkingsovereenkomst (tussen ASz, gemeente, Multi Vastgoed) opgenomen dat gezamenlijk met alle stakeholders de kwaliteit van de publieke ruimte moet worden bepaald en beheerd. Daarin is tevens opgenomen dat het ASz een preferred supplier positie heeft wat inhoudt dat zij het recht hebben bij elke aanbesteding mee te mogen offeren.

- **Wie kun je bereiken met parkmanagement op het Gezondheidspark ?**

Omdat het Gezondheidspark nog in ontwikkeling is zijn op dit moment niet alle uiteindelijke stakeholders bekend. Tot zij ter zijner tijd bekend zijn geworden zullen de al wel bekende partijen hen vertegenwoordigen. De stakeholders die wel bekend zijn zullen hieronder weergegeven worden per zone:

ZZ

- Het ASz als stichting met een FB
- De AS BV-Vastgoed (Jeroen Kingma, vertegenwoordiger van de huurders van de panden)
- Politie Dordecht
- Projectontwikkelaar Multi Vastgoed (vertegenwoordiger voor toekomstige onwonende)

MZ

- Projectontwikkelaar Multi Vastgoed (vertegenwoordiger voor toekomstige / bewoners)
- Garage-exploitant

SZ

- Gemeente als eigenaar van het sportcomplex
- Sportverenigingen

Overige

- Overheden (Gemeente als eigenaar van de publieke ruimte)

In de toekomst zullen meerdere partijen zich vestigen op het terrein welke direct benaderd dienen te worden met betrekking tot parkmanagement. Enkele voorbeelden zijn: huurders MKB in de MZ welke zich kunnen verenigen in een Vereniging van Huurders of een commerciële exploitant van het sportcomplex.

De huidige maar ook toekomstige partijen zullen zo snel mogelijk benaderd dienen te worden om duidelijk aan te geven welke rol parkmanagement op het Gezondheidspark zal gaan spelen. Als er te lang gewacht wordt met de benadering van deze partijen zullen zij zelf actie ondernemen om contracten aan te gaan waardoor ze de voordelen mislopen die parkmanagement kan bieden. Ook zal hiermee het draagvlak voor het collectief in gevaar kunnen komen maar ook de groot van het basispakket.

- **Welke services kunnen op het Gezondheidspark geleverd worden ?**

Elke service die gewenst is bij de gebruiker kan worden geleverd. Het hangt ervan af of het van collectief belang is en of het genoeg draagvlak heeft en het bijdraagt aan de gewenste beeldkwaliteit, of het opgenomen kan worden in het (verplicht) basispakket of dat het optioneel (pluspakket) wordt aangeboden. Op dit moment kan nog niet specifiek aangegeven worden welke services er op het Gezondheidspark in het basispakket geleverd zullen moeten worden. Hiervoor zal eerst duidelijk moeten worden vastgesteld welk kwaliteitsniveau gewenst is waarna er services aan gekoppeld kunnen worden die het niveau kunnen waarborgen.

Het basispakket wordt vaak samengesteld uit services op Location-niveau of Site-niveau (extern). Dit zijn services die de beleving van de gasten (visitekaartje) en het externe aanzicht (publieke ruimte en privé-kavelaanzicht) van het terrein kunnen optimaliseren. Daarnaast kunnen er services toegevoegd worden aan het basispakket op Site-niveau (intern) en Facility-niveau om schaalvoordeel te realiseren door elkaars services te gebruiken en/of diensten samen te voegen waarvan iedereen gebruik kan maken. Hierdoor kunnen periodieke kosten worden gereduceerd. Bij de samenstelling van het basispakket moet wel het gewenste kwaliteitsniveau, het nut, de noodzaak en deels de behoeften en eisen van de afnemers voor ogen worden gehouden zodat het basispakket uiteindelijk genoeg draagvlak heeft met zo min mogelijk weerstand.

Om eventuele weerstand nog verder te verminderen of zelfs te elimineren zullen de gekozen services met de SL en financiële consequenties transparant moeten worden gepresenteerd zodat de uiteindelijke gebruiker weet waarvoor hij betaalt, “daar heeft hij recht op”, “wie betaald, bepaald”.

Naast het basispakket kunnen de stakeholders individueel bepalen of ze nog meer services willen afnemen welke opgenomen worden in een pluspakket. Zo zal een extra service individueel afgesloten kunnen worden met een gewenst SL plus hierbij is het ook mogelijk om één service uit het basispakket op te waarderen met een hogere SL.

Voor de bekostiging van het basispakket zijn er verschillende manieren. Zo heeft de gemeente Dordrecht aangegeven dat zij hun services willen laten uitvoeren door een PMO, welke wel voldoet aan vooraf vastgestelde minimale eisen die in een out-put specificatie worden vastgelegd. De budgetten hiervoor zullen daarbij natuurlijk ook overgedaan moeten worden aan de PMO om dit te kunnen uitvoeren. Om welke services dit uiteindelijk zal gaan zal nog nader in overleg met de gemeente moeten worden bepaald. Het kan hier gaan om veiligheid (verlichting, cameratoezicht, toezicht) en onderhoud infra (groenvoorziening, bewegwijzering, wegonderhoud, terrein schoonmaak). Naast gemeentelijke overdracht van budgetten kunnen de verschillende overheden ook subsidies éénmalig uitgeven om de opstartfase van parkmanagement te ondersteunen of periodiek om duurzaamheid te ondersteunen. Om dit in werking te stellen is wel specialistische kennis nodig over het aanvragen van subsidies.

Naast overheidsbijdragen kunnen indirecte bijdragen worden verkregen door de financiële voordelen uit de gezamenlijke overeenkomsten waardoor de services voor een lagere prijs kunnen worden verkregen (schaalvoordeel).

De stakeholders zullen ook hun bijdrage moet leveren. Dit kan in de vorm van contributie. Daarbij kan worden gekozen om bij een (nieuw) lidmaatschap een éénmalige bijdrage te verplichten, waarmee zeker in de startfase, kosten kunnen worden gedekt.

Voor het Gezondheidspark is een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen de gemeente, ASz en Multi Vastgoed. Hierin is ondermeer opgenomen dat het ASz een preferred supplier-ship heeft en dat er gezamenlijk een kwaliteitsniveau zal worden bepaald waarna een collectief wordt opgezet om de te koppelen services te managen, te sturen en te beheren. Er heeft zich alleen één probleem voorgedaan namelijk dat de BV-AS Vastgoed al huurcontracten is aangegaan voor hun panden waarbij er nog geen verplichte services aan zijn gekoppeld. Dit kan tot gevolg hebben dat er buiten de deur gekeken gaat worden door de nieuwe huurders om bepaalde services (die mogelijk collectief draagvlak zouden hebben) extern af te nemen. Dit is het risico dat de BV-ASz Vastgoed heeft genomen.

- **Wat zijn de ontwikkelingen van parkmanagement ?**

Parkmanagement is in het verleden ontstaan uit initiatieven van bedrijfsverenigingen die met elkaar sterke concurrentiekracht wilde ontwikkelen. Hierdoor samen met andere ontwikkelingen in het Verenigd Koninkrijk en Verenigde State (PFI/PPP) heeft de laatste paar jaar de ontwikkeling in Nederland op parkmanagement-gebied een sterke groei en professionalisering doorgemaakt die zich richting de toekomst zal voortzetten. Enkele uitspraken met betrekking tot het verleden, heden en de toekomst van PM:

- Waarbij vroeger de gemeentes vroegen om strategisch advies, vraagt men nu om het uit te voeren. Dit komt doordat er is vandaag de dag genoeg informatie is te vinden over PM/PMO en de voordelen genoeg zijn aangetoond (Ir. Albert G.M. Schuurmans, consult, InSite Consult B.V.).
- Over 10 jaar zullen er weinig tot geen terreinen meer zijn zonder parkmanagement (Ineke van den Bogert (PMA)). Waarbij Hans Toppé (FMN) zegt dat er altijd eigenwijze ondernemers/terreinen zijn die denken het zelf beter te kunnen of tevreden zijn met de huidige situatie.
- Een PMO zal in de toekomst zich ontwikkelen van een operationele naar een regieorganisatie. Daarbij kan de ontwikkelen zover gaan dat de helpdesk in de toekomst wel in India is gevestigd. (André van den Heuvel, TCN)
- In de toekomst zullen er meer gethematiseerde terrein en komen waardoor terreinspecifieke problematiek centraler kan worden behandeld zodat er gericht problemen te lijf zullen worden gegaan. (Hans Toppé, FMN)

- **Wat verwacht ik dat PM voor het GP kan betekenen?**

Omdat het Gezondheidspark is gethematiseerd is er veel synergie te behalen maar ik denk dat de PMO groter gaat kijken en lokaal cq regionaal kansen gaat pakken om deze synergie nog verder te vergroten. Dit heeft uiteindelijk tot gevolg dat de kans van slagen hierdoor nog meer vergroot.

In de toekomst is de ontwikkeling in de zorgsector dat ziekenhuizen bestaan uit een gebouw met ruimtes welke verhuurd worden aan werkgroepcoöperaties welke ondersteund dienen te worden met faciliteiten.

De coöperaties krijgen grotendeels (90%) per behandeling een vastgestelde prijs voorgeschreven⁵⁶, de ander 10% kan zelf bepaald worden. Dit worden de DBC-prijzen (Diagnose Behandel Combinaties) genoemd (met ingang van januari 2008⁵⁷). Hieruit moeten de services maar ook salarissen uit worden bekostigd. De coöperatie gaat dus bepalen welke services met welke SL men wil hebben waarbij men kijkt naar de prijs-kwaliteitsverhouding. De vraag is dan wil men een hoge kwaliteit of een hoog salaris? Het FB zal hierop moeten inspelen en commercieel zijn services gaan aanbieden waarbij het transparant moet kunnen laten zien welke service met SL's tegen welke prijs kan worden aangeboden. Daarbij zal het FB een regierol vervullen waarbij zij inventariseren wat de verschillende partijen willen en daarop de geschikte leverancier zoeken die aan deze wensen en eisen kan voldoen.

- **Wat is het ambitie-niveau van het FB ?**

Uit interne (ASz) interviews is naar voren gekomen dat het ASz van mening is dat het FB een grote rol kan spelen met betrekking tot parkmanagement op het Gezondheidspark. Het FB is op dit moment nog onderdeel van de stichting AS (non-profit) en er wordt aangegeven dat vanwege de commerciële vertaalslag die het FB moet gaan maken, afgewogen moet worden om daarbij het FB los te koppelen van de stichting ASz.

Op Product Groep niveau zijn er nog vraagtekens over of parkmanagement uitgevoerd moet worden door het FB. Vragen die rijzen zijn: Is het FB er wel klaar voor? Verstoot het niet het primair proces of gaan de processen niet door elkaar lopen? Wil men het risico operationeel en financieel dragen of zijn het niet twee volledig verschillende disciplines waarvoor aparte expertise nodig is? Moet het FB dit wel willen? Het FB heeft immers in haar beleidsplan als doel het primair proces te ondersteunen en ongestoord te kunnen laten verlopen. Daarnaast wordt in alle interne interviews wel het belang uitgesproken dat collectieve parkmanagement-activiteiten het terrein ten goede komen. "Het gehele terrein is immers het visitekaartje richting de klant (Mark Hendriks; ASz)".

Uit het beleidsplan ('05/'08) komt naar voren dat het FB een professionele dienstverlener wil zijn waarbij het toonaangevend, transparant (duidelijk waar het FB voor staat, wat het levert en tegen welke prijs), dienstverlenend en een gastvrijheidsbedrijf van het ASz wil zijn. Er wordt aangegeven dat de opdracht is om transparant en bedrijfsmatig te werken. Daarbij komt ook dat het FB door de komst van het Gezondheidspark zich tevens richt op de externe klant om hier actief en commercieel op te anticiperen. Waarbij de financiële opbrengsten hiervan weer worden omgezet in meer of betere diensten ten behoeve van het primaire proces.

Ook wordt in het beleidsplan aangehaald dat het ASz basisvoorzieningen wil leveren. Alleen is er nog niet bepaald welke en op welke wijze deze zullen worden aangeboden. Maar de huurcontracten zijn al bijna allemaal afgesloten maar er kan nog geen indicatie gegeven worden welke services minimaal moeten worden afgenomen. Hierin loopt de BV-AS Vastgoed een risico omdat hij als vertegenwoordiger de basis-services moet afnemen welke hij moet doorbelasten in zijn huurprijs richting zijn huurders.

Het FB wil transparantie, hiermee wil men duidelijk aangeven welke services men kan leveren tegen welke prijs. In het eerste (welke services) is men geslaagd in de vorm van een PDC (Producten Diensten Catalogus) maar de transparantie op financieel gebied heeft men nog niet kunnen bewerkstelligen. Dit blijkt uit observaties tijdens mijn onderzoek waarin is aangegeven dat men niet duidelijk kan aangeven welke kosten belast moeten worden bij welke services. Om de commerciële markt te benaderen zal dit toch zeker inzichtelijk moeten zijn wil je marktconform en inzichtelijk kunnen aangeven welke services, met welke SL, uit welke kosten bestaan en vervolgens worden doorbelast. Momenteel is het één grote hooiberg deze verdeeld zal moeten worden in strooibalen en verder moeten worden verdeeld in strootjes.

- **Welke rol heeft het FB op het Gezondheidspark ?**

In de visie van het ASz wordt naar voren gehaald dat de wensen van de patiënten en andere gebruikers van haar diensten centraal staan. Daarvoor is het FB er met als doel het primaire proces te ondersteunen

⁵⁶ Het Minister van VWS en het CBP hebben de DBC vastgesteld.

⁵⁷ <http://www.werkenmetdbcs.nl/>

en het ongestoord te kunnen laten verlopen. In een interview met Mark Hendriks wordt verklaard dat het ASz één erg grote klant is van het FB. Is het dan wel mogelijk om het ambitieniveau “een grote rol te kunnen gaan spelen met betrekking tot parkmanagement op het Gezondheidspark” waar te kunnen maken. Arjan Bandel zegt daarop: “Parkmanagement is je business niet, het kan het primaire proces van het ziekenhuis indirect in gevaar brengen”.

Daarbij wordt in een interview met Hans Toppé aangegeven dat parkmanagement niet direct gelieerd moet worden aan het FB waarbij hij zegt: “FB hou je bij je leest, PM is een andere discipline”.

Hiernaast zie ik wel een rol weggelegd voor het ASz als het gaat om het exploiteren van een PMO. Zo kan men onder de BV-holding een nieuwe BV-PM opstarten welke als PMO gaat opereren. Deze BV is commercieel en heeft geen belangenverstrengeling met het primair proces van het ASz. En hij kan de belangen van alle stakeholders van het Gezondheidspark objectief inschatten.

Naast de mogelijke rol van exploiteren is er nog een andere rol voor het ASz waardoor het FB op gebied van parkmanagement kan anticiperen. Het ASz is preferred supplier waarin het zijn maar mogelijk ook andere services kan aanbieden om in te zetten bij andere stakeholders. Hiermee kan het FB zijn steentje bijdragen en hun voordeel zo uit parkmanagement halen.

- Is er meerwaarde van PM voor het Gezondheidspark ?

Als we over het Gezondheidspark spreken hebben we het over stakeholders die met het terrein te maken hebben welke eerder in dit hoofdstuk al zijn aangegeven. Elke stakeholder heeft zo zijn eigen voordelen die hij behaalt uit parkmanagement. Hieronder zal schematisch een opsomming worden gegeven van de voordelen per stakeholder waarbij de voordelen voor het ASz apart worden belicht:

Gemeente (grondeigenaar)

Uitvoeren van duurzame activiteiten (afval, energie, ruimtegebruik)
Risicoreductie (operationeel en financieel)
Borging van afgesproken kwaliteitsniveau
Vermindering van extra ruimtebehoefte
Verbetering lokale economie
Betere relatie met het bedrijfsleven

Projectontwikkelaar/Belegger

Behoud dan wel stijging vastgoed waarde
Servicekosten lager, huur inherent hoger (WOZ hoger)
Stabiele omgevingskwaliteit
Geïntegreerde services (minder arbeid voor resultaat)
Afspiegeling van goede vestigingsklimaat
Minimale leegstand

Omwonenden

Gebruik maken van de aanwezige faciliteiten (zorg maar ook persoonlijk bijvoorbeeld sport, kinderopvang)
Lagere servicekosten
Collectieve inkoopvoordelen (beveiliging, schoonmaak, installatieonderhoud)
Hoge omgevingskwaliteit
Behoud dan wel stijging vastgoed waarde
Verbetering serviceniveau

Ondernemers

Concurrentiekracht verstrekking
Kwaliteitsuitstraling (imago)
Stabiel kwaliteitsniveau
Afspiegeling van goed vestigingsklimaat
Aantrekkelijke werk- en verblijfsomgeving
Optimaal gebruik maken van utilities
Betere relatie en samenwerking onderling (B2B) en met overheden (PPS)
Optimaal en meervoudig ruimtegebruik
Collectieve inkoopvoordelen (beveiliging, meubilair, ARBO-services)
Behoud dan wel stijging vastgoed waarde
Behoud dan wel verbetering serviceniveau
Reductie kosten
Vermindering milieubelasting

Omdat het ASz een ondernemer is zijn bovengenoemde voordelen te behalen. Hiernaast zijn nog extra voordelen zoals hieronder is opgesomd:

ASz stichting met FB

Schaalvoordeel (door aanbieden van haar services aan het GP)
Gebruik maken van services richting intern (thema zorgt voor vergroot synergie)
Versterking concurrentiepositie richting privé klinieken (Door ontwikkeling in de zorg)
Gebundelde bedrijvigheid versterkt de dienstverlening op het terrein
Het FB wordt verplicht commerciëler te gaan denken cq. opereren
Services uit portfolio aanbieden aan PMO (intern schaalvoordeel)

De BV-Vastgoed is, als aparte stakeholder, in zijn vorm een projectontwikkelaar en behaalt daarom dezelfde voordelen.

HOOFDSTUK 7

CONCLUSIE & ADVIES

7.0 CONCLUSIE & ADVIES

Naar aanleiding van de herstructurering van het bedrijventerrein Dordwijk en het initiatief van de Gemeente Dordrecht en het ASz om een gezondheidspark te ontwikkelen is mij gevraagd om onderzoek te doen naar de mogelijkheden van parkmanagement voor het Gezondheidspark waarbij er tevens onderzocht moest worden of er een rol is weggelegd voor het FB van het ASz.

Bij de aanpak van het onderzoek heeft de volgende probleemstelling als uitgangspunt gediend:

“Welke toegevoegde waarde heeft parkmanagement met betrekking tot het Gezondheidspark en welke rol kan het Facilitair Bedrijf hierin vervullen.”

7.1. Conclusie & advies aangaande de toegevoegde waarde

Mijn conclusie is als volgt:

Parkmanagement heeft zeer zeker een hoge toegevoegde waarde voor het Gezondheidspark en wel in de vorm van synergie. Alle voordelen welke resulteren uit het voeren van parkmanagement zijn terug te

voeren naar deze ene term synergie voor alle stakeholders.

Synergie op het gebied van :

- Duurzaamheid
- Financieel voordeel
- Beeldkwaliteit

- Duurzaamheid

De herstructurering is een initiatief van de Gemeente Dordrecht en het ASz als antwoord op de veroudering van het bestaande terrein en de veroudering voor het Gezondheidspark in de toekomst te voorkomen. Door het toepassen van parkmanagement ontstaat er een duurzaam bedrijventerrein wat inhoudt dat bedrijven onderling en met overheden gaan samenwerken met als gevolg het verbeteren van het economisch resultaat door een versterkte marktpositie, een vermindering van de milieubelasting en een efficiënter ruimtegebruik.

Het creëert synergie door samenwerking, een win-win situatie voor alle stakeholders.

- Financieel voordeel

Het financieel voordeel dat door de synergie behaald kan worden is enerzijds het inkoopvoordeel door het collectief inkopen/schaalvoordeel. Hierdoor ontstaat er de mogelijkheid tot het verhogen van de kwaliteit en/of het verlagen van de prijs van de geleverde services wat kan resulteren in een direct financieel voordeel (lagere kosten) en/of een indirect financieel voordeel door een sterkere concurrentiepositie door een goede individuele of collectieve beeldkwaliteit.

Anderzijds zorgt synergie voor het behoud of zelfs de verhoging van de waarde van de onroerende zaken door een verbetering van de lokale economie, de afspiegeling van een gunstig investeringsklimaat wat er door PM op een terrein wordt geschetst en een hogere omgevingskwaliteit.

- Beeldkwaliteit

Het Gezondheidspark is een thema-park – de bedrijven die op dit terrein gevestigd zijn of zich zullen vestigen hebben zich gecentreerd rond het thema Gezondheid met het ASz als centraal punt. Door het samen voeren van dezelfde beeldkwaliteit op zowel publiek als privaat terrein wordt er een éénduidig beeld naar de buitenwereld gecommuniceerd bijvoorbeeld “Voor Gezondheid moet u bij ons zijn”.

Dit levert synergie op waardoor er zowel voor de individuele bedrijven als ook voor het terrein als geheel een bijdrage wordt geleverd aan een positief imago, wat weer resulteert in een verhoogde concurrentiekracht.

Nadat de stakeholders hun visie tot de gewenste beeldkwaliteit hebben bepaald kan er een basispakket met services worden samengesteld waarmee deze beeldkwaliteit kan worden gewaarborgd. Hiermee zal de levenscyclus van het terrein worden verlengd (duurzaamheid) en zal door het collectief inkopen het financieel voordeel behaald kunnen worden.

Parkmanagement brengt synergie op het terrein – zorgt voor een duurzaam terrein met een solide beeldkwaliteit waar financiële voordelen te behalen zijn. Maar het zijn geen op zich staande voordelen. Ook de voordelen zelf (duurzaamheid/financieel voordeel/beeldkwaliteit) versterken elkaar onderling – synergie in het kwadraat !!

Advies

Mijn advies is dan ook dat het Gezondheidspark niet zonder parkmanagement kan of zou mogen opstarten. Wordt dit niet op het park geïnitieerd dat laat men hiermee een gouden kans liggen voor zowel het terrein als geheel als voor de individuele toekomstige bewoners.

7.2. Conclusie & advies aangaande exploitatie parkmanagement

De - dan logische volgende - vraag door wie parkmanagement uitgevoerd zal moeten worden op het Gezondheidspark brengt mij bij het tweede gedeelte van de probleemstelling : **Welke rol kan het Facilitair Bedrijf vervullen in parkmanagement op het Gezondheidspark ?**

Tijdens mijn onderzoek heb ik geconstateerd dat op strategisch niveau binnen het ASz men van mening is dat het FB een grote rol kan vervullen bij parkmanagement op het Gezondheidspark.

Mijn conclusie in deze is dat het FB inderdaad een grote rol kan spelen, alleen dan als vertegenwoordiger van het ASz richting de parkmanagement-organisatie en als preferred supplier van het Gezondheidspark maar niet als parkmanagementorganisatie zelf.

Een conclusie die haaks staat op de ideeën die binnen het ASz leven dus ik ben mij ervan bewust dat een goede onderbouwing van deze conclusie vereist is.

Als belangrijkste reden wil ik aanvoeren dat er een groot gevaar bestaat voor belangenverstrengeling van de verschillende processen waarvoor het FB verantwoordelijk is.

Haar hoofdtaak op dit moment is namelijk het ondersteunen van het primaire proces binnen het ASz.

Een taak die in het gedrang zou kunnen komen als aan haar takenpakket het uitvoeren van parkmanagement wordt toegevoegd, in het ergste geval zou het facilitaire proces van het ASz in gevaar kunnen komen.

Het FB is op dit moment prima in staat het facilitaire proces uit te voeren echter dit is geen garantie voor het succesvol exploiteren van parkmanagement; het zijn immers twee totaal verschillende disciplines.

Het facilitaire proces is intern gericht - taken, processen, budgetten, controles - waarbij het werkgebied bij parkmanagement veel breder zou liggen (commercieel/extern location management) en op sommige punten zou er een ethisch dilemma kunnen ontstaan over de te maken keuze. Volgt men dan bijvoorbeeld de missie van het ASz - zorg voor de gehele mens - of volgt men de commerciële afweging die parkmanagement vraagt.

Een andere belangrijke reden is het feit dat het Gezondheidspark zich op dit moment al aan het ontwikkelen is. Het is dus van het grootste belang dat op korte termijn parkmanagement al haar eerste stappen onderneemt op dit park en met deze tijdsdruk in gedachten heb ik moeten concluderen dat het FB op dit moment nog niet zover is.

Parkmanagement vereist een commerciële organisatie die haar services transparant en inzichtelijk kan aanbieden en toelichten. Het FB is druk bezig met de ontwikkeling van haar interne organisatie gericht op de toekomstige ontwikkelingen binnen de zorgsector echter het heeft nog een grote sprong voorwaarts te maken wil het op zo'n manier commercieel en transparant denken en opereren dat het de rol van PMO met succes kan uitvoeren.

Het is dus van belang dat deze ontwikkelingsprocessen niet door elkaar gaan lopen – laat het FB zich richten op de benodigde interne ontwikkelingen om haar functie ter ondersteuning van het primaire proces optimaal te kunnen blijven uitvoeren. En laat een externe organisatie met expertise en ervaring het parkmanagement optimaal ontwikkelen. Op deze manier worden er geen kansen gemist !

De vorige paragraaf laat zien wat mijn advies omvat nu er geconcludeerd is dat het FB niet de aangewezen partij is om het Gezondheidspark van parkmanagement te voorzien.

Mijn advies luidt om parkmanagement uit te besteden aan een commerciële organisatie die de kennis, expertise, creativiteit, professionaliteit, continuïteit en de financiële middelen in huis heeft en die up-to-date is en blijft van de ontwikkelingen in de wereld van parkmanagement.

Daarnaast zou ik een Gezondheidsparkvereniging opzetten voor alle stakeholders en de PMO waar actuele zaken kunnen worden besproken en men elkaar op de hoogte kan brengen over ontwikkelingen van het terrein.

Een geschikte partij om PM op te zetten zou TCN kunnen zijn. Dit omdat het een gespecialiseerde tak in de organisatie heeft dat zich richt op de gezondheidszorg (TCN-care).

Maar ook soortgelijke organisaties zoals ARCADIS en Facilicom zijn geschikte kandidaten voor aan de onderhandelingsstafel voor het uitbesteden van parkmanagement op het Gezondheidspark.

Een extra onderbouwing voor mijn advies is dat door de uitbesteding het wiel niet opnieuw hoeft te worden uitgevonden en er kan vanaf de introductie van PM geprofiteerd worden van alle voordelen die parkmanagement kan bieden. Door de kennis van de commerciële partij zullen er minder fouten gemaakt worden welke later zullen moeten worden gecorrigeerd, maar ook zal er minder weerstand zijn vanuit andere stakeholders omdat het een onafhankelijk partij (geen Calimero effect) is die direct grote voordelen kan bewerkstelligen voor hen.

Het FB zal natuurlijk niet geheel uit het beeld verdwijnen. Weliswaar wordt het ondernemersrisico door de uitbesteding weerlegd naar de PMO exploitant. Maar het ASz/FB zal in deze altijd dicht bij het PM-vuur zitten omdat het de preferred supplier-ship voor het Gezondheidspark heeft dus kan het op deze manier naast de voordelen van parkmanagement op het terrein extra voordeel halen door zijn services aan te bieden aan de PMO. Deze combinatie creëert synergie voor beide partijen maar ook voor het Gezondheidspark omdat het hier gaat om zorggerelateerde services.

7.3. Wat als het toch Gezondheidspark toch kiest voor het FB

Het ASz kan haar eigen redenen hebben om toch te besluiten parkmanagement te gaan exploiteren, bijvoorbeeld het geloof in eigen kunde en/of verlies van financieel voordeel richting de commerciële organisatie.

Mocht er sprake zijn van deze situatie dan wil ik ook hiervoor een aantal adviezen aan het ASz meegeven. Deze adviezen over de voorwaarden die aan het ASz gesteld zullen worden zijn hieronder verwoord :

- Als het ASz/FB PM wil exploiteren zal de PMO **commercieel** moeten worden opgezet bijvoorbeeld in de BV-holding structuur. Met het opzetten zal op **korte termijn** moeten worden begonnen om PM handen en voeten te geven (gebruik hiervoor de adviezen die hieronder zijn genoemd). Het ASz zal, als het de services van het FB wil gaan aanbieden aan het Gezondheidspark, dit op commerciële **onafhankelijke** basis moeten gaan organiseren om geen belangenverstrengeling te krijgen en om de stichting vrij te waken van de **financiële risico's**. Daarnaast moet het inzichtelijk krijgen en **transparant** moeten kunnen voorleggen wat hun kosten zijn van de onderneming en voor de services met (verschillende) SL waardoor ze hun vraagprijs kunnen vaststellen en verwoorden naar de stakeholders.
- Ook zullen ze een sprong in hun **communicatiestructuur** van de onderneming moeten maken, van horizontale communicatie (wat erg vertragend werkt) naar een verticale communicatie, dit om commercieel te kunnen opereren naar zowel de stakeholders van het Gezondheidspark als derden. Dit geldt ook voor de toekomst waarbij de zorg gaat veranderen van organisaties die zorg verlenen naar organisaties die ruimtes aanbieden om zorg te verlenen. Hierdoor wordt een meer commerciële handelswijze verwacht van het FB. Let op : hiervoor dringt de tijd. PM moet zo snel mogelijk van start gaan. Er is niet veel tijd om de benodigde veranderingen door te voeren.
- Als het ASz PM gaat aanbieden zal het **beleidsplan aangepast** moeten worden. In het beleidsplan staat bijvoorbeeld dat “de financiële opbrengsten van de commerciële bedrijfsmatigheid worden omgezet in meer of betere diensten ten behoeve van het primaire proces”. Hiermee zal het GP (de stakeholders) tekort worden gedaan en zullen de voordelen van PM niet terugvloeien richting alle stakeholders maar richting één daarvan en dat is het ASz. Dit zal weerstand kunnen gaan opleveren.

- Vanwege de **ontwikkeling in de zorgsector**, aangaande het commercialiseren en het hanteren van de Diagnose Behandeling Combinaties, is het zaak voor het FB om de services transparant te maken (de financiële hooiberg te verdelen in strootjes) omdat straks de interne partijen gaan vragen waarvoor ze iets moeten betalen en waarom voor die prijs.
Om dit te kunnen bereiken zal het grootboek met de subrekeningen moeten worden verduidelijkt en opgesplitst. Hiervoor is een NEN normering ontwikkeld (de NEN2748) welke elke (sub)grootboekrekening opsplijst waardoor je inzichtelijk krijgt waar de verschillende (sub)grootboekrekeningen uit bestaan en welke kosten hiermee gemoeid zijn.

7.3.1. Extra korte adviezen

Naast de hierboven omschreven adviezen m.b.t. de grote lijnen van het opzetten van een PMO door het FB volgen hierna een aantal korte, kernachtige adviezen die misschien meer op detailniveau van belang zijn bij het oprichten en exploiteren van een PMO maar die zeker niet minder belangrijk zijn en nogmaals de complexiteit van de materie onderstrepen.

Voor het ASz geldt dat het belangrijk is om de hieronder beschreven items niet over het hoofd te zien en tevens in gedachten te houden dat gaandeweg het proces van de inrichting van het parkmanagement daar nog andere items aan toegevoegd kunnen moeten worden afhankelijk van de situatie en/of ontwikkelingen. Voor een externe partij met ervaring op dit gebied geldt dat men een draaiboek heeft waarin alle scenario's vermeld staan en dus voor alle situaties c.q. ontwikkelingen een passende antwoord gevonden kan worden.

De extra adviezen zijn :

- Creëer als eerste binnen het Gezondheidspark in het algemeen en binnen het ASz in het bijzonder één visie over wat parkmanagement is en wat het gaat betekenen voor het Gezondheidspark. Hierbij moet in gedachten worden gehouden dat alle stakeholders bij parkmanagementactiviteiten gebaat moeten zijn.
- Zet geen virtuele muur om het terrein heen. De kwaliteitsbeleving van de gebruiker en klanten begint al voordat het terrein is bereikt. Gespreek dit ook met de gemeente mogelijk ligt hier ook een samenwerkingsmogelijkheid.
- Ga rond de tafel zitten met de gemeente over welke services met welke bijbehorende budgetten kunnen worden overgedragen naar de PMO. Stel daarbij bij elke service een minimale out-put specificatie vast die in opdracht van de gemeente moet worden gerealiseerd.
Hou hierbij in gedachten dat er iedere 4 jaar verkiezingen zijn waardoor beleid en dus de budgetten kunnen veranderen.
- Als er een PMO wordt opgezet kijk dan niet alleen naar het Gezondheidspark voor synergie en samenwerking maar ook naar andere partijen die lokaal en/of in de regio zijn gevestigd op het gebied van zorg waarmee een samenwerking aangaan kan worden. Synergie is niet alleen te behalen op het terrein.
- Bepaal zo snel mogelijk welk kwaliteitsniveau er gewenst is voor het Gezondheidspark. Daardoor kunnen er services met bijbehorende SL voor het (verplichte) basispakket worden gezocht die de gewenste beeldkwaliteit kunnen bewerkstelligen. Hieruit kan de financiële consequentie worden bepaald en de nieuwe bewoners (al deels aanwezig) van de services met de gerelateerde kosten per X (afhankelijk van de verdeelsleutel) op de hoogte gesteld worden. Op deze manier kunnen free-riders tegengegaan worden.
- Geef bij huidige en nieuwe partijen van het Gezondheidspark aan wat parkmanagement is en wat het kan betekenen voor hen. Om vanaf het begin duidelijkheid te geven dat parkmanagement een onderdeel is van het Gezondheidspark zou het al in de prospectus van de verhuurorganisatie of verkooporganisatie aangegeven moeten worden.
- Stel de stakeholders in de gelegenheid om extra services (pluspakket) bij de PMO af te nemen.
- Denk niet alleen na over hoe de beeldkwaliteit in de huidige situatie kan worden gecreëerd, kijk ook naar de toekomst en neem services op in het basispakket om de beeldkwaliteit te behouden.

- Bij het ontwerpen en opzetten van PM wordt vaak de financiële kant in een te laat stadium van de ontwikkeling van een terrein opgepakt. Hou van het begin af aan bij wat de exploitatiekosten van PM zijn. Hierbij moet worden gedacht aan ondernemerskosten (personeel, ruimte en werkplekken), de servicekosten en welke fee(s) je wilt doorbelasten per service(categorie).
- Als iets niet in het budget opgenomen blijkt te zijn schrijf het dan niet direct af maar probeer op creatieve manier een oplossing te bedenken -> wees creatief en innovatief.
- Neem een specialist in de hand die verstand heeft van éénmalige en/of periodieke subsidieregelingen en hoe deze te verkrijgen van de verschillende overheden.
- Bedenk een goede en rechtvaardige verdeelsleutel waardoor de kosten (plus managementfee) naar de stakeholders evenredig kunnen worden verdeeld.
- Bepaal de hoogte van de managementfee die aan de services wordt toegerekend om te zien of de overhead hiermee kan worden gedekt en of en zo ja, op welke wijze het rendement wordt verdeeld tussen stakeholders en PMO.
- Hou voor het samenstellen van het basispakket het nut, de noodzaak, het gewenste kwaliteitsniveau en de eisen/behoefte van de stakeholders voor ogen. Zij moeten uiteindelijk hun voordeel kunnen behalen wil PM een kans van slagen hebben.
- Stel ook een Vereniging van Huurders in overleg met de verhuurder op de hoogte voor welke services zij betalen vanuit het basispakket en welke kosten gedragen worden door de verhuurder.
- Doe relatiebeheer vanuit de PMO zodat men weet wat de stakeholders bezighoudt maar ook om de relatie te onderhouden en verstevigen.
- Vanuit de relatie met meerdere stakeholders en informatie over hun pluspakketten kan naar voren komen dat er een bepaalde service genoeg draagvlak heeft om deze op te nemen in het basispakket. Behoudt de mogelijkheid open om het basispakket te laten groeien maar ook te slinken.
- Maak je kosten van de services transparant, hang hier kengetallen aan (uur/m² tarief) waardoor je sneller kunt schakelen bij onderhandelingen met leverancier met of voor de klant.
- Voor het Gezondheidspark wordt opgeleverd zijn er al werkzaamheden voor de PMO, zo kan men bijvoorbeeld acquisitie plegen voor de projectontwikkelaar.
- Bij acquisitie van huurders/kopers moet duidelijk gemaakt worden dat er een verplichting is voor beheer van publieke ruimte waardoor men verplicht is zich aan te sluiten bij de PMO.
- Hou het communicatienet kort met alle stakeholders. Betrek ook de gemeente bij PM waardoor zaken binnen het veelkoppige gemeentelijke apparaat directer kunnen worden benaderd via één kanaal.
- Stimuleer vanuit de PMO de realisatie van B2B waardoor er synergie ontstaat. Hierdoor benut je de eigen (in-house) mogelijkheden van het Gezondheidspark.

7.4. Vervolgstudies

Voor mogelijke vervolgstudies wil ik de volgende onderwerpen voorstellen :

- Inventariseer welke services de gemeente wenst uit te besteden en tegen welke minimale SL.
- Onderzoek wat de minimale behoefte is van de stakeholders-in-spé aangaande het basis- maar zeker ook het pluspakket op de verschillende serviceniveaus.
- Maak een transparante PDC met de verschillende SL met bijkomende financiële gegevens zoals prijzen/kortingpercentages.
- Maak een exploitatiebegroting voor het opzetten en continueren van parkmanagement.

HOOFDSTUK 8

FINANCIËLE CONSEQUENTIE

8.0 FINANCIËLE CONSEQUENTIE

In dit hoofdstuk zal een indicatie gegeven worden van de financiële posten/consequenties met betrekking tot een PMO. Omdat er nog veel onderwerpen van parkmanagement nog niet zijn vastgelegd is het niet mogelijk om een duidelijk inzicht te geven welke omzetten er kunnen worden behaald. Aan de kostenkant is er wel een financieel indicatie gegeven; dit naar aanleiding van aannamen uit interviews en literatuur.

Om een inzicht te krijgen in de kosten van het basispakket zal er een meerjarenplan opgesteld moeten worden voor het Gezondheidspark om zo inzichtelijk te krijgen welke services allemaal onder dit basispakket vallen. Ook zal er onderhandeld moeten worden met de gemeente om te weten welke services (inclusief passende budgetten) aan de PMO zullen worden overgedragen. Als deze gegevens bekend zijn kunnen de basiskosten bepaald worden waarna bepaald kan worden hoe deze te verdelen (verdeelsleutel).

Hieronder zal de indicatieve exploitatieraming worden geschetst, waarbij gebruik gemaakt wordt van informatie uit de literatuur aangevuld met schattingen die in een interview met André van den Heuvel (TCN) zijn geopperd.

Omschrijving	Financiën	Omschrijving financiën
Omzet		
Fondsen	€ p.m.	Schenking, éénmalige bijdrage stakeholders, projectsubsidie, opbrengsten van reclame-uitingen van derden
Gemeentelijke budget-overheveling	€ p.m.	Afhankelijk van afspraken welke services (onderhoud/veiligheid) met welke SL.
Maandelijkse contributie stakeholders	± € 4.500.000	Afhankelijk van de verdeelsleutel. Aanname: € 30,00 per m ² NVO. Het totale terrein is geschat op 150.000 m ²
Maandelijkse extra opbrengsten	€ p.m.	Afhankelijk van de wensen en eisen van de individuele stakeholders
Administratiekosten	€ p.m.	Aanname: 5 % over het basis- en pluspakket

De PMO zal voor het exploiteren naar schatting de volgende personele ondersteuning nodig hebben:

- 1½ FTE parkmanager (operationeel bezig met PM op het terrein aanbieden en bewaken)
- ¾ FTE inkoper (inkoper van de services en contract beheer voor basis-, en pluspakket)
- ½ FTE valuemanager (hou zich bezig met gebouwen onderhoud, leegstand, relatiebeheer)

De ondernemersruimte zal gehuurd moeten worden zo dicht mogelijk bij het vuur op het Gezondheidspark waar een ruimte gewenst is van ongeveer 50 m². Hierbij zullen extra kosten komen die hieronder zijn genoemd. Op basis van deze gegevens is het volgende kostenoverzicht samengesteld, waarbij altijd in de gaten moet worden gehouden dat de overhead zo laag mogelijk wordt gehouden zodat het voordeel voor de stakeholders van het Gezondheidspark blijft.

Kosten		
Productiekosten	± € 4.000.000	Inkoopkosten van services uit het basispakket. Geschat wordt dat er voor het terrein (±1 km ² . groot) er €4 miljoen aan kosten moet worden geraamd
Exploitatiekosten		Kosten om een onderneming te exploiteren
Personele kosten	± € 1.500.000	Geschat wordt dat de volgende salarissen gereserveerd moeten worden: parkmanager € 55.000 p.j., inkoper 45.000 p.j. en de valuemanager 30.000 p.j.
Overhead	± € 80.000	Huisvestings-, automatiserings-, administratie-, energiekosten
Algemene kosten	± € 60.000	Marketing-, communicatiekosten, kantoorartikelen, portokosten, drukwerk, ... enz.
Geschatte kosten	± € 5.640.000	

Houd er rekening mee dat bij de initiatiefase en de opstartfase éénmalige lage/hoge kosten worden gemaakt (meubilair of oprichtingskosten) welke in het meerjarenplan/exploitatie overzicht zullen moeten worden verspreid.

LITERATUURLIJST

Boeken

- G. Maas en J.W.Pleunisen: Facility Management, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001. p246
- Baarda, D.B, M.P.M de: Basisboek methoden en technieken. Houten: Stenfert Kroese/Educatieve Partners, 2001. ISBN 9020725890
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005- 2006. Elfde herziene druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management, 2005 ISBN 9073077095
- Buchem- Spapens, A.M.J. van: Inleiding privaatrecht. Groningen: Wolters Noordhoff, 1999. ISBN 9001181619
- Wit, R. en Meyer, M.: Strategy Synthesis; Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage, Thomson Business Press, 2005

Publicaties

- Aalderink, H.A.J., ministerie EZ: Draaiboek parkmanagement. Provincie Gelderland; Oost NV, 2005
- Abbenhues, C. en van Diessen, R., ministerie EZ: Draaiboek parkmanagement. Provincie Gelderland; Oost NV, 2006
- Borsboom, E., Van de Kerkhof, I. en De Waal, H.: Beleidsplan 2005-2008 (FB) Albert Schweitzer ziekenhuis. Dordrecht, oktober 2005, p.4.
- Brundtlandrapport "Our common future". Rapport van de Wereldcommissie voor Milieu en Ontwikkeling, 1987
- Bult-Spiering, M. e.a: Publiek-private samenwerking: Rijksoverheid in debat met wetenschappers. Eburon Academic Publishers, 2003
- Concernstaf: Ziekenhuisbeleidsplan 2005 – 2008. Albert Schweitzer ziekenhuis, Dordrecht, juli 2005
- Es, W.J.M. van der: Syllabus Parkmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005/2006
- Don, F.J.H.: Veroudering van bedrijventerreinen, Een structuur voor herstructurering, Centraal Planbureau.
- Heeren, P.; De Wereld van verduurzaming en Parkmanagement. InSite Consult BV Parkmanagement, 2003
- Kabinetsnota: milieu en economie. 1997
- Kamer van Koophandel: Tien vragen en antwoorden over parkmanagement, April 2003
- Kolpron Consultans, Pilotstudy Parkmanagement, 1997
- KPMG Metrum, visie en benadering Parkmanagement, De Meern Utrecht.Twijnstra Gudde, i.s.m. Buck consultants International, Mogelijkheden van Parkmanagement, Amersfoort 1997
- Konz, W. en Van den Thillart, C.: Industriële symbiose op bedrijventerreinen. TU/e, 2002
- Ministerie van Economische Zaken: Actieplan bedrijventerreinen 2004-2008. publicatienummer: 03O13, 2004
- Novem: Samen actief werken aan duurzame bedrijventerreinen, ministerie van EZ, 2003.
- SenterNovem: Kwaliteit win terrein... . Ministerie van Economische Zaken
- SenterNovem: Kwaliteit win terrein... en hoe financieren we dat?. Ministerie van Economische Zaken
- SenterNovem: Parkmanagement, kwaliteit wint terreinen dat zetten we op papier_parkmanagement Ministerie van Economische Zaken
- SenterNovem en Kamer van Koophandel Twente: Nut en noodzaak van overeenkomsten bij de opzet van parkmanagement - Ministerie Economische Zaken, PIT - juni 2003
- SenterNovem: Zes voorbeelden van de financiële aanpak van Parkmanagement op bedrijventerreinen - Ministerie Economische Zaken, Publicatienummer 05DC07
- Schuurmans, A.: Duurzaam Parkmanagement. SEPAZ, Insite Consult BV, 2001
- Treacy, M.en Wiesema, F. Customer Intimacy and other Value Disciplines - Three Paths to Market Leadership?; Harvard Business Review, Vol. 71, pp. 84-93. (1993)

- Twynstra & Gudde: Duurzame ontwikkeling Trade Port Noord. Twynstra & Gudde, 2000
- VLA: SUBSIDIELEIDRAADVOOR HET BEDRIJFSLEVEN. Provinciale directie Oost-Vlaanderen, 2006
- Wijnker, P.J. en Doorakkers, C.T.M.: Duurzame bedrijventerreinen, KPMG N.V., 1998
- Wijnker, P.J. en Doorakkers, J.C.T.M., I.s.m. ETIN Adviseurs en DHV Milieu & Infrastructuur: Duurzame bedrijventerreinen - Handreiking voor het management van bedrijven en overheid, KPMG N.V., Den Haag, 21 oktober 1998

Artikels

- De keuze samenwerkingspartner - InSite Consult BV Parkmanagement, 2003.
- Heemelaar, J. (Fluor), Ochtman J. (TG), Talsma, K. (BAM), Tijhuis L. (TG), De With, J.J. (Boskalis), Een goed begin is het halve werk bij pps-contracting, Amersfoort, aug.2004.
- PM en duurzaamheid - Weinigen kijken nog naar bedrijventerreinen als geheel - maart 2002.
- Opheij, W. en Willems, F., Shared service center, balanceren tussen pracht en macht, - nummer 95 / 2004.
- Visie op PM - InSite Consult BV Parkmanagement, 2003
- Oldenkamp, J. en Van den Herik: Ondersteunend bij realisatie klantwaarde, Intellectueel Kapitaal, derde jaargang, derde editie, juli/ augustus 2004

URL

- www.asz.nl	- www.novem.nl	- www.eerstekamer.nl
- http://intra-server/projecten/Huisvesting/default.htm	- www.senternovem.nl	- www.ecorys.nl
- www.minvrom.nl	- www.werkenmetdbcs.nl	- www.bedrijfslocaties.com
- www.linsign.com	- www.facilicom.nl	- www.ez.nl
- www.duurzamebedrijventerreinen.nl	- www.leidscherijn.nl	- www.pchparkmanagement.nl
- www.pzh.nl	- www.metrum.nl	- www.depresident.nl
- www.kvk.nl	- www.vastgoedmarkt.nl	- www.cbpweb.nl
	- www.rmc.nl	- www.tcnpp.com
	- www.arcadis.nl	- www.zha.nl
	- www.mkb.nl	

Interviews

07-02-2006	Marc Hendriks, ASz (Hoofd Facilitair Bedrijf)
18-02-2006	Hans Toppé, New Directions
21-02-2006	Arjan Bandel, ASz (Huisvesting)
11-04-2006	Ineke van den Bogert, PMA BV (Insite BV parkmanagement)
13-04-2006	Pieter Bekkers, Gemeente Dordrecht (Projectleider Gezondheidspark)
19-04-2006	Ad Winkels, TUDelft
20-04-2006	Marjolijn ten Holter, ASz (Project Groep Manager Front Office)
05-05-2006	André van den Heuvel, TCN

“GEZONDHEIDSPARK” IEDERE MORGEN MAG JE WANEER JE WAKKER WORDT WEER TEGEN JEZELF ZEGGEN: WEER EEN DAG OM MEE TE WERKEN AAN DE REALISERING VAN HET GOEDE IN DEZE WERELD. MET JOUW GAVEN, MET JOUW TIJD, MET JOUW HART, MET JOUW ENERGIE, MET JOUW BIJZONDERE KWALITEIT, MET JOUW VERMOGEN OM MET ANDERE OM TE GAAN, BEN JE OOK VANDAAG WEER HARD NODIG. **“PARKMANAGEMENT”**

BIJLAGEN

Auteur

Donald van 't Wout
mei 2006

Haagse Hogeschool
Department Economics and Management
Academy of Facilities Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN The Hague

Docent begeleider

Dhr. E.H. Constant

Medebeoordelaar

Dhr. W.J.M. van der Es

Opdrachtgever

Albert Schweitzer ziekenhuis
Facilitair Bedrijf
Van der Steenhovenplein 1
3300 AK Dordrecht

Mentor

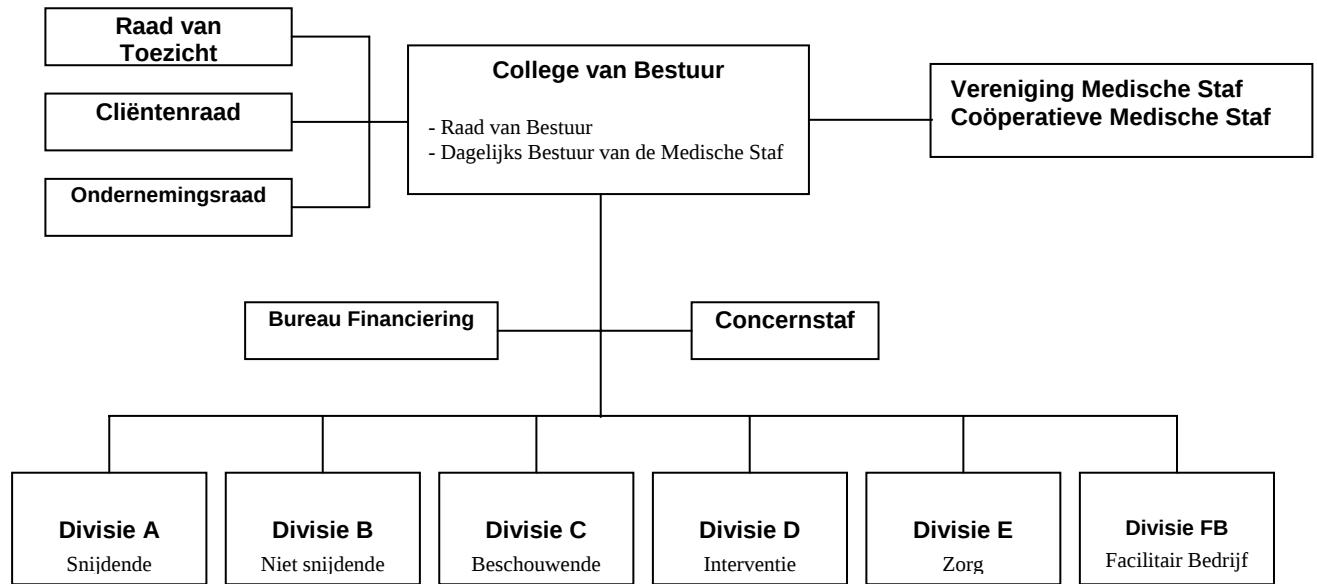
Dhr. H. de Waal

Opdrachtperiode

januari- mei 2006

Bijlage I

Organogram Albert Schweitzer ziekenhuis

**Opmerking:***College van Bestuur*

Het CvB wordt gevormd door de leden van de RvB en het dagelijks bestuur van de Medische Staf. Het CvB wordt ondersteund door een Concernstaf en het Bureau Financiering.

Vereniging Medische Staf

De VMS behartigt de belangen van de medisch specialisten binnen het ASz. Daarbij streeft zij naar optimale verzorging van de patiënten en leveren van bijdragen aan medisch onderzoek. Het dagelijks bestuur van de VMS heeft zitting in het CvB.

Concernstaf

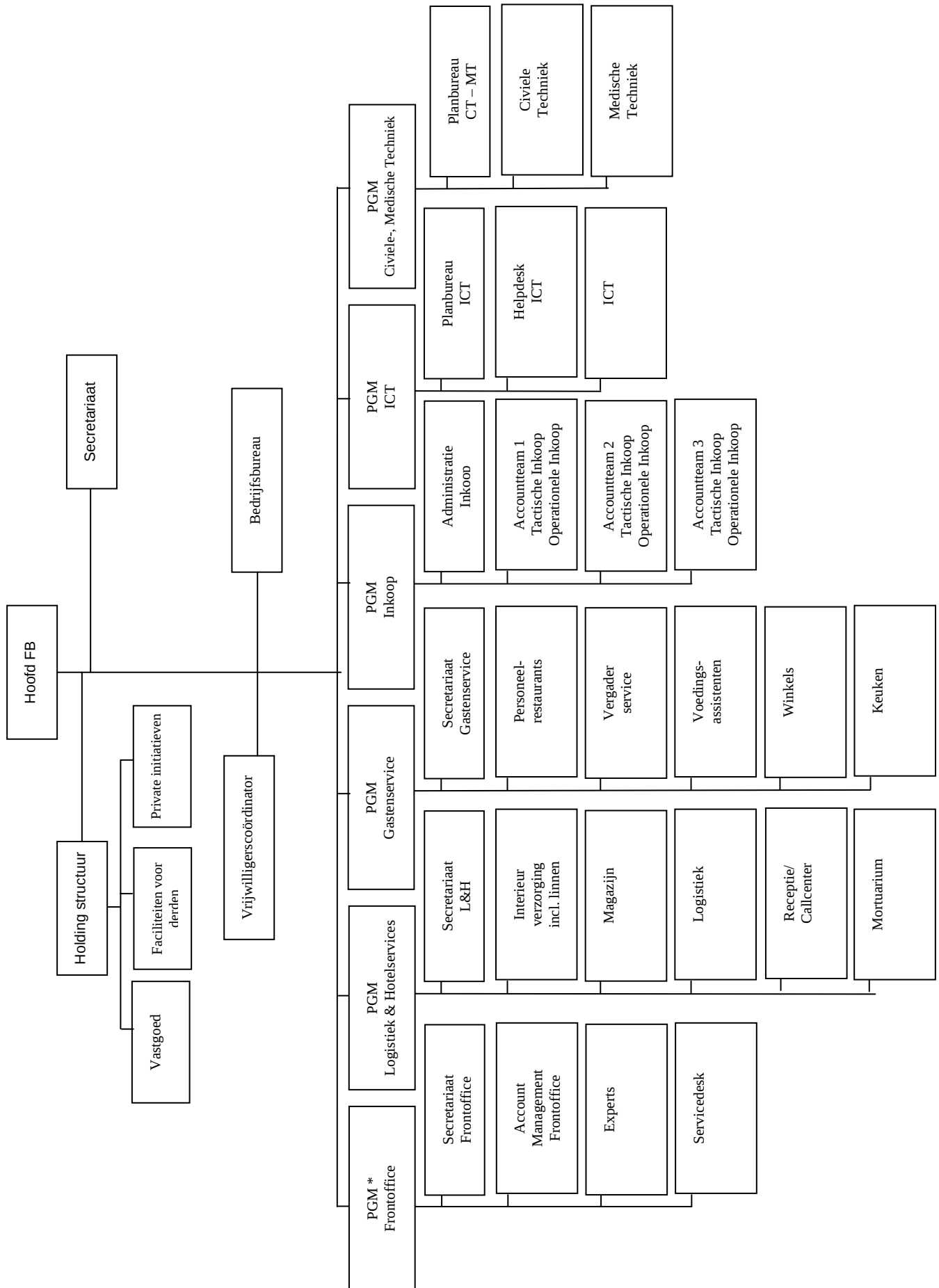
De Concernstaf ondersteunt het Concernbestuur op het gebied van ziekenhuisbrede en strategische vraagstukken. Binnen de centrale Concernstaf zijn de volgende afdelingen ondergebracht: Bestuursondersteuning (o.a. Communicatie en Voorlichting, Klachtenbureau en Kwaliteit), Planning and Control, Personeel, Administratie, Informatie- en technologiebeleid en Bureau Huisvesting.

Zorgdivisies

De zorgdivisies vormen samen de directe patiëntenzorg. Een zorgdivisie is niet locatiegebonden en ontplooit dus in de regel activiteiten op alle locaties. Een zorgdivisie is samengesteld uit één of meer vakgroepen die op het gebied van behandeling en diagnostiek een duidelijke relatie met elkaar hebben.

Bijlage II:

Organogram Facilitair Bedrijf



Productgroep Frontoffice

De Frontoffice is de schakel tussen de klanten en het FB.

Productgroep Logistiek & Hotelservices

Deze groep bestaat uit de afdelingen Interieurverzorging, Centraal Magazijn, Receptie/Callcenter, Mortuarium en Logistiek. Interieurverzorging is verantwoordelijk voor het schoonmaken van alle ruimten in het ziekenhuis. Het Centrale Magazijn is sinds 1 maart 2002 gesitueerd op locatie DW. Deze zorgt voor de opslag van inkomende en uitgaande goederen. Receptie/Callcenter behandelt het interne en externe telefoonverkeer van het ASz en verzorgt de ontvangst en verwijzing van patiënten, bezoekers, medewerkers aan de recepties. De receptie is buiten kantoor tijden het centrale punt voor het oproepen van medewerkers en medisch specialisten. Tevens komen hier meldingen van rampen binnen. De afdeling Logistiek verzorgt het interne transport (in de vestigingen) en het externe transport (tussen de vestigingen en naar derden) van vrijwel alle goederen binnen het ASz.

Productgroep Gastenservice

Deze groep verzorgt het eten, drinken en de vergaderfaciliteiten. Vrijwel alle klanten en medewerkers maken gebruik van deze diensten.

Productgroep Inkoop

Deze groep is verantwoordelijk voor het verwerven van een breed scala aan producten (alle producten met uitzondering van medicijnen en bloedproducten) en diensten.

Productgroep ICT

Deze groep houdt zich voornamelijk bezig met het beheren en onderhouden van informatie- en communicatiestromen binnen het ASz.

Productgroep CT – MT

Deze productgroep bestaat uit de Civiele Techniek en de Medische Techniek. Beide afdelingen zijn werkzaam op alle locaties van het ziekenhuis. De Civiele Techniek houdt zich bezig met het onderhouden van bestaande installaties en gebouwen, het oplossen van storingen en technische calamiteiten, het uitvoeren van nieuwe aanvragen en het uitvoeren van kleine verbouwingen. De Medische Techniek geeft uitvoering aan het technisch beheer van alle medische apparatuur. In dit kader doet zij onderhoud, lost storingen op, ondersteunt de gebruiker en draagt zorg voor de technische implementatie van nieuwe apparatuur.

Bijlage III: **Rechtsvormen**⁵⁸

Wie zich in het maatschappelijk-economisch verkeer beweegt, zal moeten nadenken over welke organisatievorm aansluit bij de te verrichten activiteiten. De aard en het doel van de activiteiten en fiscale overwegingen, zijn over het algemeen bepalend voor de keuze van een organisatie-/rechtsvorm.

De volgende organisatie-/rechtsvormen zullen hieronder behandeld worden, waarbij er een onderscheid is te maken in twee soorten rechtsvormen:

1. Rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid. Bij deze rechtsvormen is de eigenaar met zijn gehele privé-vermogen aansprakelijk voor schulden van de onderneming:
 - a) Eenmanszaak
 - b) Vennootschap Onder Firma (VOF)
 - c) Commanditaire Vennootschap (CV)
 - d) Maatschap
2. Rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid: hierbij is men alleen aansprakelijk voor het bedrag dat is geïnvesteerd. Een rechtspersoon is een zelfstandig drager van rechten en plichten. Dit betekent dat de betrokken personen, zoals de directeur(en) en commissarissen, niet met hun privé-vermogen aansprakelijk zijn voor de schulden van de rechtspersoon. Deze rechtspersonen zijn:
 - a) Besloten Vennootschap (BV)
 - b) Naamloze Vennootschap (NV)
 - c) Stichting
 - d) Vereniging (incl. coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij)

1.a) Eenmanszaak⁵⁹

Als u een eenmanszaak start, bent u zowel oprichter als eigenaar en bent u helemaal zelfstandig. U kunt naar eigen inzicht handelen en beslissingen nemen. Wel kunnen er meerdere mensen werken, want u kunt natuurlijk altijd personeel in dienst nemen.

- Oprichtingsvereisten

Er is geen akte nodig, de oprichting is "vormvrij". Wel is inschrijving in het handelsregister verplicht.

- Aansprakelijkheid

De eigenaar is aansprakelijk voor alle handelingen en vermogensaangelegenheden. Er is geen onderscheid tussen privé- en ondernemingsvermogen. Crediteuren van de onderneming kunnen aanspraak maken op zakelijk maar ook privé vermogen en bezit.

- Belastingen

De winst wordt fiscaal belast in box 1. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van een aantal belastingfaciliteiten zoals ondernemersaftrek, investeringsaftrek en de fiscale oudedagsvoorziening.

- Sociale zekerheid

Iedere inwoner van Nederland, dus ook de eigenaar van een eenmanszaak, valt onder de volksverzekeringen:

- Algemene Ouderdomswet (AOW)

⁵⁸ Buchem- Spapens, A.M.J. van: *Inleiding privaatrecht*. Groningen: Wolters Noordhoff, 1999. ISBN 9001181619

⁵⁹ <http://assets.kvk.nl/assets/Starters/productassets/Eenmanszaak.pdf>

- o Algemene Nabestaandenwet (ANW)
- o Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ)
- o Algemene KinderbijslagWet (AKW)

Een eigenaar van een eenmanszaak is geen werknemer en valt dus niet onder de werknemers-verzekeringen:

- o ZiekteWet (ZW)
- o Wet werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)
- o WerkloosheidsWet (WW)

Wel kan de ondernemer zich hiertegen verzekeren

- Continuïteit/Bedrijfsopvolging

Er is geen onderscheid tussen privé en zaken, bij overlijden of ziekte worden de erfgenamen hierbij betrokken maar kunnen ook alleen hun erfdeel opeisen. Regel notarieel een continuïteitsregeling.

1.b) Vennootschap Onder Firma (VOF)⁶⁰

De vennootschap onder firma is een samenwerkingsvorm waarin u samen met één of meer partners een bedrijf voert. U en uw partners zijn dan de vennoten of firmanten. Kenmerkend voor deze ondernemingsvorm is dat iedere vennoot iets inbrengt in het bedrijf: geld, goederen, arbeidskracht en/of goodwill.

- Oprichtingsvereisten

Voor de oprichting van een VOF is het niet verplicht om een vennootschapsakte op te stellen. Het is wel aan te raden om de afspraken tussen de vennoten schriftelijk vast te leggen. Bij het opstellen van een vennootschapsakte kan een accountant of een juridisch adviseur u behulpzaam zijn. Het is ook verstandig om de akte bij de notaris vast te leggen.

In het vennootschapscontract kan onder meer worden opgenomen:

- o de naam van de vennootschap
- o het doel van de vennootschap
- o de inbreng van de vennoten: dit kan geld zijn, maar ook arbeid, goederen, goodwill, knowhow, etc.
- o de verdeling van winst en delging van verliezen
- o de verdeling van de bevoegdheid
- o afspraken over ziekte
- o afspraken over vakantiedagen

Aangezien een vennootschap onder firma per definitie een onderneming uitoefent, is inschrijving van de vennootschap in het handelsregister verplicht.

In principe kan iedere vennoot de VOF binden en daarmee aansprakelijkheid scheppen voor zijn medevennoten. Maak daarom goede afspraken over de bevoegdheden en leg die vast in het vennootschapscontract. Neem bijvoorbeeld een regeling op dat als een overeenkomst wordt gesloten met een belang groter dan € 10.000, alle vennoten moeten tekenen.

Wanneer deze bevoegdheidsverdeling is ingeschreven bij het handelsregister, geldt deze in principe ook tegenover derden. Dat wil zeggen dat een derde de VOF niet kan houden aan een overeenkomst die gesloten is door een onbevoegde vennoot. De vennoot die onbevoegd heeft gehandeld, is dan persoonlijk aansprakelijk.

- Aansprakelijkheid

Een belangrijk kenmerk van de VOF is de hoofdelijke aansprakelijkheid van de vennoten. Iedere vennoot is met zijn privé-vermogen voor 100% aansprakelijk als de vennootschap haar verplichtingen niet nakomt, ook als deze door een andere (bevoegde) vennoot zijn aangegaan. Dit betekent dat als de VOF failliet gaat, de vennoten ook failliet gaan.

De VOF heeft een zogenaamd afgescheiden vermogen; het door de vennoten ingebrachte zakelijk vermogen is afgescheiden van hun privé-vermogen en mag uitsluitend worden gebruikt voor de uitoefening van de onderneming. Alleen de zaakschuldeisers van de vennootschap kunnen zich verhalen

⁶⁰ <http://assets.kvk.nl/assets/Starters/productassets/VennootschapOnderFirma.pdf>

op het zakelijk vermogen. Als dit afgescheiden vermogen niet genoeg is om de schulden van de VOF te voldoen, dan kunnen de zaakschuldeisers voor de gehele schuld bij het privé-vermogen van elk van de vennoten terecht.

Verhaal (verrekening) tussen de vennoten onderling is daarna vanzelfsprekend mogelijk. Privé-schuldeisers kunnen privé-schulden niet op het zakelijk vermogen van de VOF of op het privé-vermogen van de andere vennoten verhalen. Gezien de ruime aansprakelijkheid van de vennoten met hun privé-vermogen kan het verstandig zijn huwelijkse voorwaarden op te stellen.

- **Belastingen**

Iedere vennoot betaalt afzonderlijk inkomstenbelasting over het deel van de eigen winst. Iedere vennoot wordt in principe gezien als zelfstandig ondernemer en heeft daarom recht op een aantal belastingfaciliteiten zoals ondernemersaftrek, investeringsaftrek en de fiscale oudedagsvoorziening. Een VOF tussen partners is mogelijk. Dit is de zogenaamde man/vrouw-firma. Voordeel is dat beiden als zelfstandig ondernemer worden gezien en recht hebben op de belastingvoordelen. Nadeel is dat beiden aansprakelijk zijn met hun privé-vermogen en het opstellen van huwelijkse voorwaarden hier dus geen effect heeft.

Overigens zijn de regels voor de man/vrouw-firma in het nieuwe belastingstelsel zodanig aangepast dat de partner volwaardig en op hetzelfde niveau moet meewerken in de onderneming om in aanmerking te komen voor de belastingvoordelen. Ondersteunende werkzaamheden van de partner zijn niet meer voldoende. Daarnaast mag een privé-relatie niet doorslaggevend zijn bij het aangaan van de zakelijke relatie. Anders geformuleerd: de zakelijke relatie met de partner moet zodanig zijn, dat die ook met een derde zou kunnen zijn aangegaan.

- **Sociale zekerheid**

Een vennoot is geen werknemer en valt niet onder de werknemersverzekeringen. Zie voor de vrijwillige verzekeringen § 1.a van deze bijlage eenmanszaak.

- **Continuïteit/Bedrijfsopvolging**

Volgens de wet eindigt de VOF als één van de vennoten uittreedt of overlijdt. Om het voortbestaan van de vennootschap veilig te stellen, kunnen er in het vennootschapscontract regelingen worden opgenomen die het de overblijvende vennoot of vennoten mogelijk maken de VOF (al dan niet met een nieuwe vennoot) voort te zetten.

1.c) Commanditaire Vennootschap (CV)⁶¹

De commanditaire vennootschap is te zien als een bijzondere vorm van de VOF. Het verschil met de VOF is dat er twee soorten vennoten worden onderscheiden. Beherende vennoten en commanditaire of stille vennoten. De commanditaire of stille vennoten zijn slechts financieel betrokken. Zij mogen niet namens de CV naar buiten treden.

- **Oprichtingsvereisten**

Voor de oprichting van een commanditaire vennootschap is het niet verplicht om een vennootschapsakte op te stellen, de oprichting is vormvrij. Het is wel aan te raden om de afspraken tussen de vennoten schriftelijk vast te leggen. Hierbij moet, naast de zaken die in een VOF-contract worden geregeld, ook de winstverdeling tussen de beherende vennoten en de commanditaire vennoten worden vastgelegd. Bij het opstellen van de akte kan een accountant of een juridisch adviseur u behulpzaam zijn. Het is ook verstandig om de akte bij de notaris vast te leggen.

Inschrijving van de commanditaire vennootschap in het handelsregister is verplicht. Bij de inschrijving worden van de beherende vennoten de gebruikelijke gegevens opgenomen zoals naam, adres, woonplaats en dergelijke. Van de commanditaire vennoten worden niet de namen vermeld, wel hoeveel het er zijn en het bedrag van hun inbreng.

- **Aansprakelijkheid**

Beherende vennoten zijn (evenals de vennoten van een VOF) met hun privé-vermogen voor 100% aansprakelijk als de vennootschap haar verplichtingen niet nakomt. Dit betekent dat als de CV failliet gaat,

⁶¹ <http://assets.kvk.nl/assets/Starters/productassets/CommanditaireVennootschap.pdf>

de beherend vennoot ook failliet gaat. Dit geldt niet voor de commanditaire vennoten. Zij kunnen slechts het bedrag dat zij in de CV hebben gebracht, kwijtraken. Zodra de commanditaire vennoot echter namens de vennootschap naar buiten optreedt, wordt de commanditaire vennoot gezien als beherend vennoot en zo aansprakelijk met zijn gehele privé-vermogen.

- **Belastingen**

Beherende vennoten betalen inkomstenbelasting over hun deel van de winst. Beherende vennoten worden in principe gezien als zelfstandig ondernemers en hebben daarom recht op een aantal belastingfaciliteiten zoals ondernemersaftrek, investeringsaftrek en de fiscale oudedagsvoorziening.

Stille vennoten worden fiscaal niet gezien als ondernemer (zij zijn namelijk niet aansprakelijk voor schulden van de onderneming) en hebben dus geen recht op alle belastingvoordelen. Stille vennoten hebben echter wel recht op die voordelen die te maken hebben met investeringen (willekeurige afschrijving en investeringsaftrek).

- **Sociale zekerheid**

Een beherend vennoot is geen werknemer en valt niet onder de werknemersverzekeringen. Zie voor de vrijwillige verzekeringen § 1.a van deze bijlage eenmanszaak.

De commanditaire vennoot wordt voor de sociale verzekeringswetgeving vanzelfsprekend niet als werknemer van de CV gezien.

- **Continuïteit/Bedrijfsopvolging**

Volgens de wet eindigt de CV als één van de vennoten uittreedt of overlijdt. Om het voortbestaan van de vennootschap veilig te stellen, kunnen er in het CV-contract regelingen worden opgenomen die het de overblijvende vennoot of vennoten mogelijk maken de CV (al dan niet met een nieuwe vennoot) voort te zetten.

1.d) **Maatschap⁶²**

De maatschap is een samenwerkingsvorm tussen twee of meer personen (maten genaamd) met ieder hun eigen inbreng, met het doel : het synergie die voortvloeit uit de samenwerking. De inbreng kan arbeid, geld en/of goederen zijn. De maatschapsvorm wordt gekozen door vrije beroepsbeoefenaren.

- **Oprichtingsvereisten**

Voor de oprichting is het niet verplicht om een akte op te stellen. Het is wel aan te raden om de afspraken schriftelijk vast te leggen. Bij het opstellen kan een accountant of een juridisch adviseur u behulpzaam zijn. Het is ook verstandig om de overeenkomst bij de notaris vast te leggen.

In het maatschapscontract kunnen bijvoorbeeld de volgende afspraken worden vastgelegd:

- De inbreng van de maten
- De winstverdeling (De winst wordt verdeeld in verhouding tot de inbreng, tenzij anders is vastgelegd in de overeenkomst. Het is verboden dat de gehele winst slechts aan één maat toekomt.)
- De verdeling van de bevoegdheid (Elk van de maten is bevoegd beheersdaden te verrichten, tenzij anders is overeengekomen. Daden van beheer zijn handelingen die tot de normale gang van zaken van de maatschap worden gerekend. Alle handelingen hierbuiten kunnen alleen gezamenlijk worden verricht. In de overeenkomst kunnen de bevoegdheden anders worden geregeld.)
- Afspraken over voortzetting van de activiteiten bij beëindiging van de maatschap.

De maatschap wordt niet ingeschreven in het handelsregister, omdat de maatschap geen bedrijf uitoefent. De maatschap wordt immers gekozen door vrije beroepsbeoefenaren.

- **Aansprakelijkheid**

⁶² <http://assets.kvk.nl/assets/Starters/productassets/Maatschap.pdf>

Iedere maat die daartoe is bevoegd, kan namens de maatschap een overeenkomst sluiten, waarna alle maten aansprakelijk zijn. Heeft een maat echter onbevoegd gehandeld, dan zijn de overige maten in beginsel niet aansprakelijk en heeft de onbevoegd handelende maat slechts zichzelf gebonden. Bij de maatschap is er in principe geen sprake van een afgescheiden vermogen. Crediteuren kunnen bij de individuele maten uitsluitend terecht voor gelijke delen.

- **Belastingen**

Iedere maat betaalt afzonderlijk inkomstenbelasting over het eigen deel van de winst. Iedere wordt afzonderlijk, door de belastingdienst, gezien als zelfstandig ondernemer en heeft daarom recht op een aantal belastingfaciliteiten zoals ondernemersaftrek, investeringsaftrek en de fiscale oudedagsvoorziening.

- **Sociale zekerheid**

Een maat is geen werknemer en valt niet onder de werknemersverzekeringen.

- **Continuïteit/Bedrijfsopvolging**

Volgens de wet eindigt de maatschap als één van de maten uittreedt of overlijdt. Om het voortbestaan van de maatschap veilig te stellen, kunnen in het maatschapscontract regelingen worden opgenomen die het de overblijvende maten mogelijk maken de maatschap voort te zetten.

2a) **Besloten Vennootschap (BV)** ⁶³

De BV is een vennootschap waarin het kapitaal in aandelen is verdeeld onder één of meer aandeelhouders. De BV heeft dezelfde juridische status als een natuurlijk persoon en heeft in die zin ook dezelfde rechten en plichten. Een BV is dus een rechtspersoon. De BV zelf wordt als de ondernemer gezien, waarbij de directeur in dienst is van de BV en uit diens naam handelt. Een BV kunt u zowel alleen als met anderen oprichten.

- **Blokkeringsregeling**

De aandelen zijn altijd op naam en niet vrij overdraagbaar. In de statuten moet een zogenaamde blokkeringsregeling worden opgenomen. Dit houdt in dat een aandeelhouder zijn aandelen eerst moet aanbieden aan zijn mede-aandeelhouders en voor overdracht goedkeuring moet vragen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). In de naam Besloten Vennootschap komt deze beperking tot uitdrukking.

- **Leiding**

De hoogste macht binnen de BV ligt bij de aandeelhouders in de AVA. De leiding over de dagelijkse gang van zaken ligt bij het bestuur (directeur(en)). Bij kleine BV's is de directeur vaak tevens de enige aandeelhouder.

De mogelijkheid bestaat om een Raad van Commissarissen in te stellen, die toezicht houdt op de directie.

- **Oprichtingsvereisten**

Aan het oprichten van een BV wordt in de wet een aantal eisen gesteld. De belangrijkste zijn:

- o De oprichting kan alleen bij notariële akte. (waarin de statuten van de vennootschap vastgelegd. De notaris controleert de juridisch inhoudelijke kant van de statuten).
- o Voor de oprichting moet het Ministerie van Justitie een verklaring van geen bezwaar verlenen op basis van een door de notaris opgestelde conceptakte. (Bekeken wordt of in de laatste acht jaar er geen betrokkenheid is geweest bij vermogensdelicten of faillissementen.).
- o Bij oprichting moet een minimumkapitaal van € 18.000 in de vennootschap moet worden gestort. (Bruikbaar kapitaal).
- o De BV moet worden ingeschreven in het handelsregister. (Zolang niet ingeschreven, zijn de bestuurders persoonlijk aansprakelijk).
- o Niet een oprichtingsvereiste, maar wel een verplichting van iedere BV is het opstellen van jaarstukken en het openbaar maken daarvan bij de Kamer van Koophandel. (De eisen die de wet

⁶³ <http://assets.kvk.nl/assets/Starters/productassets/Beslotenvennootschap.pdf>

hieraan stelt, hangen af van de omvang van de onderneming).

- Aansprakelijkheid

De aansprakelijkheid van de aandeelhouders is beperkt tot het bedrag waarmee zij in de vennootschap deelnemen. De BV is als rechtspersoon een zelfstandig drager van rechten en plichten. Dit betekent dat alle betrokken personen niet met hun privé-vermogen aansprakelijk zijn.

Omdat er veel misbruik werd gemaakt van deze beperkte aansprakelijkheid zijn er anti-misbruikwetten opgesteld. Deze houden in dat de directeur(en) en degenen die het beleid van de vennootschap hebben bepaald, wél privé aansprakelijk zijn wanneer:

- De bestuurder voor de onderneming te zware contractuele verplichtingen is aangegaan en hij bij het aangaan van die verplichtingen wist of kon voorzien dat de vennootschap niet aan haar verplichtingen zou kunnen voldoen (onrechtmatige daad van de bestuurder).
- Het onvermogen om belastingen en premies te betalen niet of niet tijdig wordt gemeld.
- De BV failliet gaat en dit faillissement het gevolg is van onbehoorlijk bestuur van de directie. Als er geen jaarstukken worden gedeponereerd bij het handelsregister wordt onbehoorlijk bestuur verondersteld.
- Verder is er sprake van privé-aansprakelijkheid voor handelingen in de oprichtingsfase van de BV. Die aansprakelijkheid eindigt als de eenmaal opgerichte BV de handelingen bekrachtigt.

Ten slotte valt het voordeel van de beperkte aansprakelijkheid van de aandeelhouders vaak weg doordat banken de directeur/groootaandeelhouder privé laten meetekenen voor leningen bestemd voor de BV. Hierdoor wordt hij naast de BV ook persoonlijk aansprakelijk.

- BV in oprichting

In de periode voorafgaand aan de oprichting van een BV kunnen er zodanige activiteiten plaatsvinden dat er sprake is van een onderneming. Dit kan zijn omdat in de oprichtingsfase al met bedrijfsactiviteiten wordt gestart, of omdat van rechtsvorm wordt veranderd. We spreken dan van een BV in oprichting (i.o.).

Degenen die tijdens de oprichtingsfase namens de BV naar buiten treden, zijn dan hoofdelijk aansprakelijk voor contracten, bestellingen en andere rechtshandelingen. Na de oprichting worden deze rechtshandelingen bekrachtigd door de BV. Vanaf dat moment is de rechtspersoon aansprakelijk. Voor de partijen waarmee overeenkomsten worden aangegaan moet wel duidelijk zijn dat dit gebeurt namens de BV i.o.

Het is ook mogelijk dat een veranderende rechtsvorm, "BV i.o." achter zijn naam zet. In dat geval is het bij het aangaan van overeenkomsten niet de bedoeling de toekomstige BV te binden, maar de bestaande onderneming. Na oprichting van de BV kan deze de aangegane verplichtingen overnemen, maar alleen met instemming van de wederpartij.

Bij activiteiten van de BV i.o. moet deze zijn ingeschreven in het handelsregister. Hiervoor moet de notaris een verklaring afgeven dat hij daadwerkelijk belast is met de oprichting van deze BV.

- Belastingen

Voor 1 januari 2001 was de BV boven een bepaalde winst fiscaal aantrekkelijk omdat de belastingdruk bij de BV lager lag dan bij de inkomstenbelasting. Dit is na 1 januari 2001 te komen vervallen.

Toch kan de BV fiscaal gezien nog steeds een aantrekkelijke keuze zijn als rechtsvorm, als de winst maar niet wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders maar in de BV blijft. Een besloten vennootschap (BV) betaalt over de behaalde winst vennootschapsbelasting. Het tarief is over de eerste € 22.689 van de winst 27% en over de rest 31,5%. Een fiscaal adviseur kan u hier meer over vertellen.

- Sociale zekerheid

De directeur-aandeelhouder van een BV is als werknemer in dienst van de BV. Of hij ook voor de sociale verzekeringswetgeving als werknemer wordt aangemerkt, hangt af van de vraag of er sprake is van ondergeschiktheid. Van ondergeschiktheid is geen sprake in de volgende gevallen:

- De directeur kan 50% of meer van de stemmen op de aandeelhoudersvergadering uitbrengen.

- $\frac{2}{3}$ deel of meer van de aandelen zijn in handen van de directeur en/of van zijn naaste familieleden tot en met de 3e graad.
 - Als de directeur niet tegen zijn wil ontslagen kan worden
- Als er geen sprake is van ondergeschiktheid, valt de directeur-aandeelhouder niet onder de werknemersverzekeringen en zal hij zich vrijwillig moeten verzekeren.

- Continuïteit/Bedrijfsopvolging

De continuïteit van de onderneming wordt zeker gesteld door het feit dat de BV een rechtspersoon is. Het bestaan van de rechtspersoon is immers onafhankelijk van de personen die de rechtspersoon hebben opgericht of besturen. Bij het overlijden van de directeur komt het voortbestaan van de onderneming niet in gevaar; de onderneming wordt in stand gehouden door de BV. Er moet wel een nieuwe directeur worden aangetrokken.

Bij verkoop van de onderneming zijn er twee mogelijkheden:

- De aandelen van de BV worden verkocht.
- De onderneming (machines, inventaris etc.) wordt uit de BV verkocht.

Als de aandelen worden verkocht, is de opbrengst belast met 25% inkomstenbelasting (box 2) als de aandeelhouder een aanmerkelijk belang (min. 5% van de aandelen) heeft.

Als de onderneming uit de BV wordt verkocht, betaalt de verkopende BV vennootschapsbelasting (35%) over de (boek)winst bij verkoop.

Als de aandeelhouder van de verkopende BV zelf een BV is, spreekt men van een holding. Het voordeel van deze constructie is dat de holding in beginsel geen belasting hoeft te betalen over de opbrengst.

2b) Naamloze Vennootschap (NV)

Net als de BV is de NV een vennootschap waarvan het kapitaal in aandelen is verdeeld. Een belangrijk verschil met de BV is dat die aandelen overdraagbaar zijn. Zoals u bij de BV kunt lezen, moet in de statuten van de BV een zogenaamde blokkeringsregeling worden opgenomen. In de statuten van een NV mag een dergelijke regeling worden opgenomen. Verder kan de NV overdraagbare aandelen uitgeven die verhandeld kunnen worden via de beurs.

- Oprichtingsvereisten

Aan de oprichting van een NV worden vrijwel dezelfde eisen gesteld als aan de oprichting van een BV. Het minimumkapitaal van de NV ligt echter hoger dan dat van de BV, namelijk op € 45.000.

Bij een NV geldt de zelfde verplichting tot het opstellen en openbaar maken van de jaarstukken bij de KVK. Ook hier geldt dat de wet hieraan eisen stelt.

Ten aanzien van de aansprakelijkheid, belastingen, sociale zekerheid, in oprichting en continuïteit gelden voor de NV dezelfde regels als voor de BV.

2c) Stichting

Een stichting kent geen leden en is opgericht om met behulp van een bepaald vermogen een doel te realiseren. In de statuten staat vermeld welk doel dat is. Een stichting mag wel winst maken, maar de winst uitkering is aan beperkingen onderworpen. (Het moet ideële of sociale strekking hebben).

Om deze reden is de stichting, net als de vereniging, geen geëigende vorm om een onderneming te starten. Een stichting wordt meestal gebruikt bij een ideel of sociaal doel.

- Oprichtingsvereisten

Een stichting wordt opgericht bij notariële akte of testament. Het kan door één of door meerdere personen worden opgericht. Onder personen kunnen zowel natuurlijke personen als rechtspersonen (bijvoorbeeld een BV) worden verstaan. De notariële akte bevat naast een verklaring van de oprichters dat de stichting in het leven wordt geroepen, ook de statuten van de stichting.

In de statuten moet staan:

- De naam van de stichting (het woord stichting is deel van de naam)
- Het doel van de stichting
- De wijze van benoeming en ontslag der bestuurders
- De gemeente in Nederland waar de stichting haar zetel heeft
- De bestemming van het overschot na vereffening van de stichting in geval van ontbinding

Gebruikelijk is dat de statuten naast bovenstaande punten regels bevatten over de organisatie en inrichting van de stichting. Voor wijziging van de statuten is eveneens een notariële akte vereist. De stichting moet worden ingeschreven in het handelsregister. Zolang dit niet is gebeurd, is iedere bestuurder privé aansprakelijk naast de stichting. Aangezien een stichting winst mag maken, kan zij dus wel degelijk een onderneming zijn.

- **Aansprakelijkheid**

De stichting is een rechtspersoon en dus net als een NV of BV een natuurlijk persoon. De bestuurders van een stichting zijn dus niet aansprakelijk voor schulden van de stichting. Als de stichting onder de heffing van de vennootschapsbelasting valt, zijn wel de anti-misbruikwetten van toepassing en kunnen bestuurders onder omstandigheden aansprakelijk worden gehouden (zie bij BV).

- **Belastingen**

Stichtingen zijn onderworpen aan de vennootschapsbelasting als zij een onderneming drijven. Er is sprake van een onderneming als er een min of meer duurzame organisatie is van kapitaal en arbeid die door deelname aan het economisch verkeer winst beoogt te behalen.

Zeer complex is de vraag of een stichting BTW moet afdragen (raadpleeg een belastingdeskundige of de belastingdienst).

- **Sociale zekerheid**

De bestuurders van een stichting zijn in principe niet in loondienst van de stichting en vallen daarom niet onder de werknemersverzekeringen, hoewel honorering van het werk van bestuurders niet verboden is. Verder kunnen stichtingen wel werknemers in dienst hebben, en kunnen deze aanspraak maken op werknemersverzekeringen volgens de sociale verzekeringswetgeving.

- **Continuïteit**

Stichtingen kunnen onder meer in de volgende gevallen worden ontbonden:

- De wijze van ontbinding als geregeld in de statuten.
- Bij faillissement
- Door de rechter

2d) Vereniging (incl. coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij)

Een vereniging is een samenwerkingsvorm tussen twee of meer personen (leden), die volgens bepaalde regels een bepaald doel willen verwezenlijken. Dit doel mag niet zijn het maken van winst ter verdeling onder de leden. Een vereniging mag dus wel winst maken, maar die moet dan ten goede komen aan het gemeenschappelijke doel.

De hoogste macht bij de vereniging ligt bij de Algemene Ledenvergadering, waarin in principe ieder van de leden tenminste één stem heeft. Deze Algemene Ledenvergadering benoemt het bestuur meestal uit haar midden. Het bestuur heeft de leiding over de dagelijkse gang van zaken in de vereniging.

- **Oprichtingsvereisten**

Alle verenigingen hebben rechtspersoonlijkheid. Er zijn twee soorten:

1. Verenigingen met volledige rechtsbevoegdheid
 - o Dit zijn verenigingen die zijn opgericht bij notariële akte, waarin de statuten zijn opgenomen. Verenigingen met volledige rechtsbevoegdheid moeten worden ingeschreven in het handelsregister. Zolang dit niet gebeurt, is iedere bestuurder naast de vereniging hoofdelijk aansprakelijk.
2. Verenigingen met beperkte rechtsbevoegdheid
 - o Dit zijn verenigingen waarvan de statuten niet zijn opgenomen in een notariële akte. Deze verenigingen kunnen geen erfgenaam zijn en geen registergoederen verkrijgen. Een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid mag, maar hoeft niet te worden ingeschreven in het handelsregister.

In de statuten worden de belangrijkste regels van de vereniging vastgelegd. Als de vereniging bij notariële akte wordt opgericht, moeten de volgende punten in de statuten worden opgenomen:

- De naam en de plaats van vestiging
- Het doel
- De verplichtingen van de leden tegenover de vereniging
- De wijze van bijeenroeping van de algemene vergadering
- De wijze van benoeming en ontslag van de bestuurders
- De bestemming van het batig saldo van de vereniging na ontbinding

Voor wijziging van de statuten van een vereniging die bij notariële akte is opgericht, is ook een notariële akte vereist. Naast statuten wordt er vaak voor specifieke regels een huishoudelijk reglement gehanteerd.

- **Aansprakelijkheid**

De bestuurders en leden van een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid zijn niet aansprakelijk voor de verplichtingen van de vereniging, ook niet na ontbinding en faillissement.

Als de vereniging onder de vennootschapsbelasting valt, is echter de anti-misbruikwetgeving van toepassing en kunnen bestuurders onder omstandigheden aansprakelijk worden gehouden (zie bij BV).

Bestuursleden van een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid zijn, naast de vereniging zelf, hoofdelijk aansprakelijk. Zoals hiervoor vermeld, kan het bestuur van een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid de vereniging inschrijven in het handelsregister. Het voordeel van de inschrijving is, dat de bestuurders slechts hoofdelijk aansprakelijk zijn voorzover de wederpartij aannemelijk maakt dat de vereniging niet aan haar verplichtingen zal voldoen.

- **Belastingen**

Als een vereniging een onderneming drijft, moet over de winst uit die onderneming vennootschapsbelasting worden betaald. Er is, grofweg gesteld, sprake van een onderneming als er voldoende mate van arbeid en organisatie bestaat waarmee stelselmatig winst wordt gemaakt en als er concurrerende werkzaamheden worden verricht.

Zeer complex is de vraag of een stichting BTW moet afdragen (raadpleeg een belastingdeskundige of de belastingdienst).

- **Sociale zekerheid**

Bestuurders van verenigingen zijn in principe niet in loondienst en vallen daarom niet onder de werknemersverzekeringen. Vanzelfsprekend kunnen verenigingen wel werknemers in dienst hebben.

- **Continuïteit**

Verenigingen worden aangegaan voor onbepaalde tijd. Ze worden onder meer in de volgende gevallen ontbonden:

- o Als de Algemene Vergadering besluit de vereniging op te heffen
- o Door het ontbreken van leden
- o Als gevolg van een faillissement

Bijlage IV: Value discipline model

Succesvolle ondernemingen zijn bedrijven die een keuze hebben gemaakt in de richting waarin zij zich willen ontwikkelen maar daarin open blijven staan voor vernieuwingen. Bedrijven die met alle winden mee waaien zijn doorgaans weinig succesvol. Voor het FB is het Value discipline model van Treacy en Wiersema (1995) gebruikt om hun strategie te bepalen. Dit is een afgeleide van Porters Generieke Strategieën (1985). Cooper heeft de Value discipline met de Confrontatietheorie (1995) vervolgens aangevuld.

De verschillende theorieën zullen hieronder in het kort worden uitgelegd.

VI.1 Generieke strategieën (Porter 1985)

Porter heeft in 1985 de drie generieke strategieën in hoofdlijnen aangegeven waarmee een onderneming een strategisch concurrentievoordeel kan bewerkstelligen, namelijk kostenleiderschap, differentiatie en focus. En vervolgens de strategieën naar twee dimensies (strategische voordeel en de mate van marktsegmentatie) ingedeeld zoals aangegeven in Figuur 6: Concurrentiestrategieën Porter. De strategieën van Porter zijn als volgt gedefinieerd:

- Kostenleiderschap

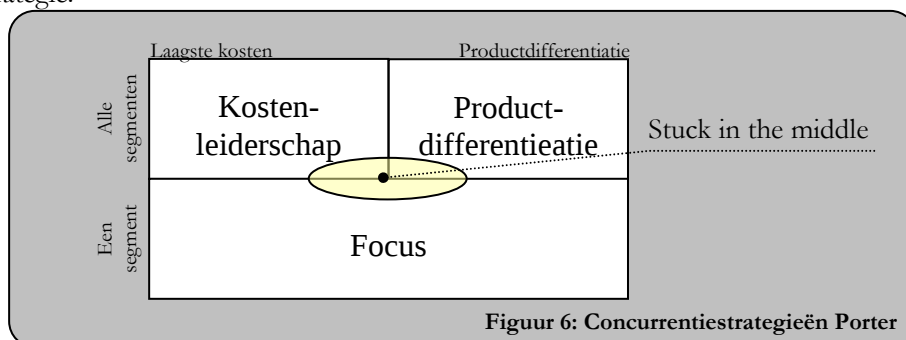
Er is sprake van een kostenvoordeel wanneer de cumulatieve kosten van productie en levering van het product lager zijn dan bij een vergelijkbaar aanbod. Een dergelijk concurrentievoordeel is verdedigbaar en dus duurzaam wanneer dit voor concurrenten moeilijk te imiteren is. Het concurrentievoordeel leidt tot kostenleiderschap, wanneer het bedrijf een product kan blijven leveren met een acceptabele waarde voor de klant, zodat het kostenvoordeel niet teniet wordt gedaan doordat men wordt gedwongen een lagere prijs te vragen dan de concurrentie.

- Differentiatie

Een tweede manier om een strategisch concurrentievoordeel te realiseren is door middel van differentiatie. Bij differentiatie onderscheidt een organisatie zich met zijn product, de prijs, de distributie, het merk of de promotie van het aanbod van de concurrentie (Hooley *et al.* 1998), waardoor het aanbod van de eigen organisatie het beste aansluit op de specifieke vraag van de doelgroep(en) van de organisatie. Wanneer de concurrentie deze stap niet kan maken, is er sprake van een strategisch concurrentievoordeel.

- Focus

Bij de focusstrategie richt een organisatie zich op een specifiek segment in de markt in plaats van op de gehele markt. De focusstrategie kan zowel gebaseerd zijn op kostenleiderschap als op differentiatie. Een verhuurder die uitsluitend studenten huisvest en zich hierin specialiseert, hanteert bijvoorbeeld de focusstrategie.

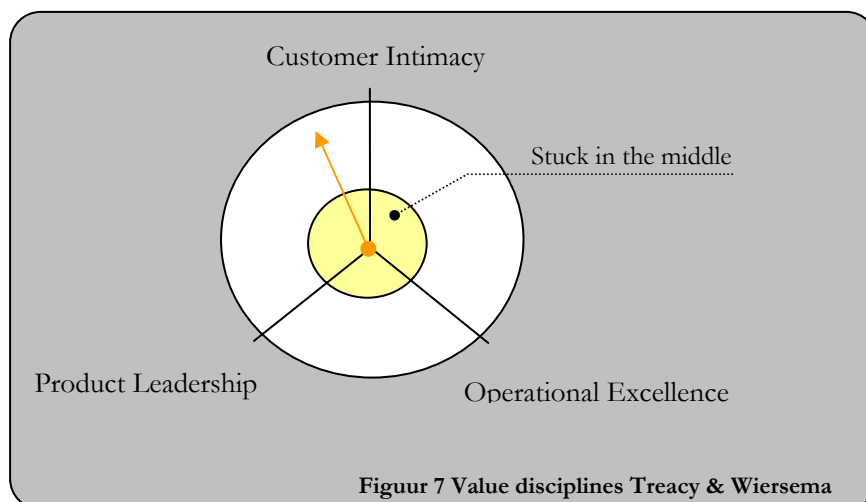


- Stuck in the middle

Een onderneming die geen duidelijke keuzes maakt of niet bekwaam wordt met één of enkele generieke strategieën, om concurrentievoordeel te behalen, zal in het niets vallen, Porter noemt dit “stuck in the middle”.

VI.2 Value disciplines (Treacy & Wiersema 1993)

Als afgeleide, van deze basisstrategieën van Porter, hebben Treacy & Wiersema een onderscheid gemaakt in drie losse strategieën waarmee volgens hen marktleiderschap gerealiseerd kan worden. Dit tegenover het integraal strategische concurrentievoordeel van Porter. Succesvolle bedrijven focussen zich op het leveren van superieure waarde voor de klant via één of een combinatie van twee van de drie disciplines waarmee volgens Treacy & Wiersema waarde kan worden gecreëerd namelijk Operational Excellence, Product Leadership of Customer Intimacy.



- **Operational Excellence** (uitblinken in productie- en leveringsprocessen)

Dit komt neer op het leveren van betrouwbare goederen en diensten tegen concurrerende prijzen en geleverd met minimale ongemakken. Het gaat hier in feite om het uitblinken in het proces door de efficiency te verhogen.

Deze strategie is nauw verwant aan kostenleiderschap, zoals gedefinieerd door Porter, met als extra doelstelling dat door de efficiency in het proces ook meerwaarde voor de klant wordt gecreëerd. Enkele voorbeelden van operationele excellente organisaties zijn : HEMA, McDonalds, IKEA, Easyjet, Dirk van den Broek

- **Product Leadership** (Toonaangevende kwaliteit)

Dit komt neer op het aanbieden van topproducten die qua functionaliteit, duurzaamheid en uitstraling uitstijgen boven het aanbod van de concurrentie en daarmee in feite de concurrentie zijn aanbod overbodig maken. Het gaat hier dus om wat je aanbiedt (product) en niet hoe je het aanbiedt (proces). Het is een vorm van productdifferentiatie waarbij men streeft naar de ontwikkeling van een product dat zo veel meer biedt dan het aanbod van de concurrentie en dat aanbod overbodig maakt. Enkele voorbeelden van product leiderschapsorganisaties zijn: ING Corporate & Investment Banking, Nike sportwear, Microsoft, BMW, Miele.

- **Customer Intimacy** (gericht op uitzonderlijk maatwerk)

Bij Customer Intimacy gaat het erom dat een organisatie zich echt verdiept in haar klanten. Kennis van de klant opdoet en op basis daarvan relaties opbouwen en de specifieke behoefte vervullen. Customer Intimacy betekent investeren in de toekomst door te investeren in die klanten die op de lange termijn winstgevend zijn voor de organisatie (Hummel 2001). Relatiemarketing speelt een belangrijke rol bij het uitvoeren van de strategie klantpartnerschap. Enkele voorbeelden van klantpartnerschap organisaties zijn: Albert Hein, Praxis, British Airways, Rabo Facet.

Volgens Treacy & Wiersema is het niet noodzakelijk om in alle genoemde disciplines uit te blinken om marktleider te worden. Men kan reeds marktleider worden wanneer men uitblinkt in één van de drie disciplines, mits men dan in de andere disciplines minimaal de standaard in de markt volgt⁶⁴.

⁶⁴ Wit, R. en Meyer, M.: Strategy Synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage, Thomson Business Press, 2005

VI.3 Confrontatietheorie (Cooper 1995)

In de Confrontatietheorie van Cooper wordt aangesloten bij de theorie van Treacy en Wiersema. Deze theorie heeft het echter niet over de drie strategieën van Treacy & Wiersema, maar spreekt over drie beleidsinstrumenten waarmee een organisatie kan concurreren op prijs, kwaliteit en functionaliteit van haar producten.

- Prijs

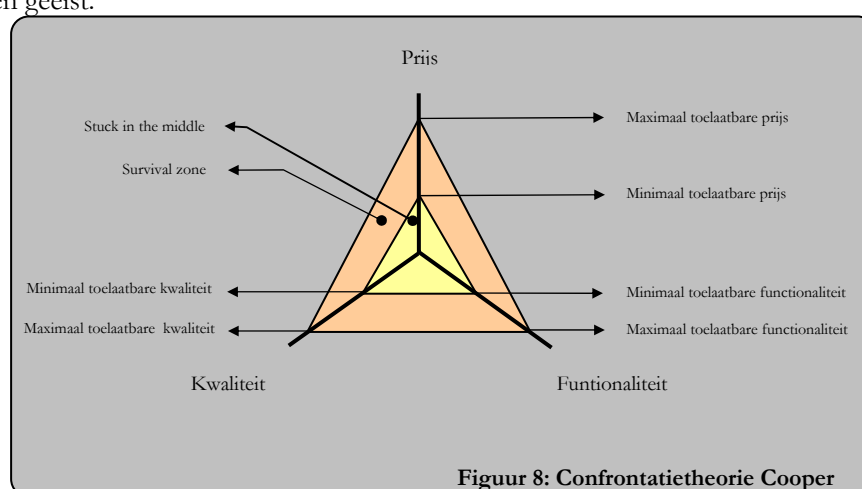
De verkoopprijs en de kosten van goederen en diensten zullen de neiging hebben naar elkaar toe te groeien naarmate de concurrentie toeneemt. De marge zal namelijk afnemen tot een minimaal noodzakelijk niveau vanuit bedrijfseconomisch standpunt gezien. Bij het sturen moet men zich vooral richten op de kosten door te streven naar een maximale efficiëntie en effectiviteit van het proces.

- Functionaliteit

De functionaliteit is de mate waarin producten of diensten functies (nut) voor de gebruiker bieden.⁶⁵

- Kwaliteit

Cooper hanteert het begrip kwaliteit in de betekenis van het voldoen aan specificaties die van goederen of diensten worden geëist.



Cooper verklaart dat deze drie beleidsinstrumenten een maximale haalbaarheid hebben maar ook een minimale toelaatbaarheid wat staat weergegeven in Figuur 8: Confrontatietheorie Cooper. Bij prijsbepaling van producten en diensten zal gekeken worden naar een optimale markt toelaatbare prijsstelling waarbij gezocht wordt naar een maximale effectiviteit en efficiëntie zodat de maximale marge wordt benut. Het gebied tussen minimaal mogelijk en maximale haalbaar wordt door Cooper als “Survival zone” betiteld (figuur 8). Deze zone kan beïnvloed worden door prikkels van binnen en/of van buiten de organisatie. Het gele gebied in figuur 8 heeft dezelfde betekenis als “stuck in the middle” waarbij het geen duidelijk keuze maakt waardoor het concurrentievoordeel vervalt.

Hieronder wordt nog even schematisch aangegeven welke onderdelen van de verschillende theorieën met elkaar te maken hebben:

	Porter	Treacy & Wiersema	Cooper
Hierbij probeert men te concurreren door <u>prijsbepaling</u>	Kostenleiderschap	Operational Excellence	Prijs
Door zich met meerdere <u>functionaliteiten</u> en/of kwaliteit te onderscheiden	Differentiatie	Product Leadership	Functionaliteit
Inventariseer de wensen van klant m.b.t. <u>twee hierboven genoemde instrumenten</u> en lever een combinatie.	Focus	Customer Intimacy	Kwaliteit

⁶⁵ The nature of target costing: historical and conceptual approach

Voor zowel Generieke strategieën (Porter – 1985), Value discipline (Treacy & Wiersema - 1995) als voor de drie beleidsinstrumenten (Cooper - 1993) geldt dat een organisatie moet streven naar het uitblinken in de gekozen strategie(ën). Daarbij moeten de andere strategieën zeker niet uit het oog verloren worden omdat men moet blijven volgen wat er in de markt gebeurt.

Het gaat er uiteindelijk om dat door middel van de gekozen strategische koers er een concurrentievoordeel kan worden behaald. Er moet niet vergeten worden dat men de niet gekozen strategieën niet zomaar bij wijze van spreken over boord gooit. Ook deze strategieën moeten als optie in gedachten gehouden worden mochten veranderingen op de markt ertoe leiden dat de koers moet worden bijgesteld. Blijf op de hoogte van je markt maar ook de submarkten ; deze blijven immers ook doorontwikkelingen.

Bijlage V: Servicecategorieën

Facility-niveau	Site-niveau	Location-niveau
Communicatie (telefonie(vast en mobiel), ICT, internet) Kantoor- en computerartikelen BedrijfsHulp Verlening (cursus collectief) Haal-, brengservice (Taart, bloemen) Training, opleiding personeel Werving en selectie Centrale administratie Transport diensten (goederen / personeel) Centraal magazijn opslag Receptie diensten Restauratieve voorzieningen Verzekeringen / Juridische ondersteuning Schoonmaak (niet- openbare ruimten) Milieudiensten Postverzorging Arbo-dienst / cursus Calamiteiten / risico beheersplan Optimaal ruimtegebruik (Vergaderfaciliteiten) Sport-, recreatiefaciliteiten Klusjesman (handyman) Repro Behoeft onderzoek Personeelsadministratie Boodschappendienst	Kavel groenvoorziening (intern en extern) Pandbeveiliging Brandbeveiliging (bedrijfsbrandweer, installaties) Technische installatie onderhoud NUTS voorzieningen Schoonmaak (interne openbare ruimte) Afvval inzameling - verwerking Gevelonderhoud Glazenwassers Marketing/promotie Klachtbehandeling ICT-helpdesk / applicatiebeheer Inkoop Interne verhuizingen / werkplekinrichting Ondergrondse infrastructuur Energiemanagement Meerjaren onderhoud vastgoed collectief	Groenvoorziening Bewegwijzering Terreinbeveiliging Vervoersmanagement (Pendel-, OVdienst) Milieuvergunningen Bouwvergunningen Parkeergelegenheid Sportfaciliteiten Kinderdagverblijf Schoonmaak (terrein) Ontslutingswegen Straameubilair Klachtbehandeling Verlichting Gladheidsbestijding

[illegible]

Bijlage VII: Interviews

Tijdens deze afstudeeropdracht zijn er explorerende en ongestructureerde diepte-interviews gehouden. Hieronder zijn samenvattingen van deze gesprekken toegevoegd.

Gesprekken zijn gehouden met :

Naam	Organisatie	Datum	Soort interview
André van den Heuvel	TCN	05-05-06	Diepte
Ad Winkels	TU Delft	19-04-06	Informatief/Explorerend
Arjan Bandel	Huisvesting ASz	21-02-06	Oriënterend
Hans Toppé	New directions Actief lid FMN	18-04-06	Diepte
Ineke van den Bogert	PMA, Insite	11-04-06	Diepte
Mark Hendriks	Hoofd FB, ASz	07-02-06	Oriënterend
Marjolijn ten Holter	PGM FO, ASz	19-04-06	Diepte
Pieter Bekkers	Gemeente Dordrecht	13-04-06	Diepte

1. André van den Heuvel (TCNpp)

FB

1.1. Is FB een geschikte partij om PM op te zetten ?

Het kan maar hoe vastgeroest zitten ze in hun processen, dit moet je misschien herstructureren. Het gaat hier om een non-profit sector die op een profit manier moet gaan denken. Voor deze cultuuromslag moet je rekenen op een 4 tot 5 jaar voor deze cultuuromslag.

Om het rendabel te maken moet het winst maken, maar dan rijst de vraag moeten ze wel winst maken (voorbeeld IBM vs Microsoft). Moet het niet tegen kostprijs gedaan worden waardoor de stenen meer waard worden. Zo kan een PMO op termijn het recht krijgen om de stenen op te kopen of de mogelijkheid dat bij een herwaardering van de panden er meegedeeld wordt in de WOZ vermeerdering.

Waar men hierbij nog vaak tegenaan loopt is dat partijen bang zijn dit gehele concept bij een externe partij (TCN) neer te leggen "het Calimero effect". In de komende jaren bezig om de cultuuromschakeling te bewerkstelligen om de ondernemingen geheel bezig te laten zijn met de Core Business en de non-core bij een externe partij neer te leggen."

1.2. Schifting tussen interne en externe klant

Met de loskoppeling van het FB kijken kan ik met de bestaande mensen die processen voortzetten maar ook de andere partijen hierin bedienen. Hoe commercieel zijn ze is de vraag om deze ombuiging zo snel en vlekkeloos te laten verlopen.

TCN heeft kennis van heel veel verschillende parken⁶⁶ en momenteel richten ze zich ook op de gezondheidzorg (TCN care) omdat daar een groot aandachtsgebied ligt voor de toekomst. Het is een club mensen wat nog in de commerciële gedachtegang ontwikkeld moet gaan worden. Waarom zouden wij anderen leren lopen en bij hen het management komen doen. Heeft dit een toegevoegde waarde, hoeveel verdelen we er uiteindelijk mee is het wel interessant. Waarom doet TCN dit; we willen FM uitvoeren omdat we daar een waardevermeerdering in zien voor het vastgoed. Maar dan willen we ook het vastgoed bezitten, dit hoeft niet direct maar wel dat op termijn TCN in aanmerking komt om eigenaar te worden van het vastgoed. Waardoor TCN uiteindelijk het risico krijgt voor het beheer en onderhoud van de gebouwen en alles er omheen.

⁶⁶ <http://www.tcnpp.com/module4/default.asp?lang=1>

1.3. Services van FB gebruiken (preferred supplier ship, FO, services contracten, B2B)

Er is geen onderscheid in Facilitair intern en extern. Het is een tool om facilitaire diensten in te kopen, het is daarin erg breed en dat is het probleem. Het enige verschil is de doorberekening; daarin zit het verschil of je intern of extern services verleent. De creativiteit zit hem in dat je intern anders doorberekend dan extern (hoe kan je groenvoorziening doorbereken naar anderen dan alleen jezelf waardoor je een reductie van je kosten zit, daarin zit de creativiteit).

Samenwerking

1.4. Welke constructie heeft jou voorkeur (mantel/raam) ?

Je moet zorgen dat er een groep(vereniging) komt waarmee je aan tafel gaat zitten. Daar moet je de meerwaarde schetsen, waarin je het algemeen belang (location-niveau) moet aan snijden, waarin je de eisen uiteen kan zetten, waarin je committent van die groep moet krijgen. Waarbij je dit in ratio gaat doorbelasten.

Daarnaast krijg je het moeilijke gedeelte als je voor hun binnen de muren (Facility-niveau) dingen wil gaan leveren, dan krijg je de weerstand want dan willen ze zelf uit maken. Je zit op dit niveau aan iemands (facilitair manager) zijn stoelpoten te zagen. Als je het wil doen moet je ze per onderwerp twee tegenvoorstel voorleggen waarin zij kunnen zien dat hetzelfde goedkoper of beter kan, dan gaan ze nadenken. Dan wordt het voor hem lastig omdat zijn baas dan het voordeel ziet en vraagt zich dan af waarom de fac. man. dan nog in dienst is, dat kan ik rechtstreeks ook bij hun afnemen, heb ik jou niet meer nodig. Daar zit het probleem omdat deze FM er tussen zit die zijn baan niet kwijt wil. Daarom biedt TCN aan om deze persoon over te nemen om zo dit probleem te vermijden, zo kan deze persoon met TCN kennis de gehele service realiseren.

Misschien moet je een PMO gezamenlijk neerzetten maar moet je het laten managen door een extern bedrijf met als doelstelling het over X jaar te integreren. Hierbij gebruik je de kennis van een professional, en het netwerk van hen.

1.5. Hoe ziet u samenwerking PPS/Services/overdracht (welke)

Het kan goedkoper en beter. TCN is in onderhandeling met een gemeente om een hele openbare ruimte van een gemeente over te kopen. Reactie van de gemeente is dan: u wil dit kopen omdat u het beter kan maar als u het kan moeten wij het toch ook kunnen!? TCN denkt niet dat de gemeente dit kan omdat ze in een andere gedachtegang zit en een stugge structuur heeft waardoor het niet efficiënt en gericht kan. Voorbeeld is het circuit Zandvoort, herpositioneer deze en zet op dat gebiedgebouwen neer. Kijk wat dat met de lokale economie doet, hierin neemt TCN de workforce over.

Bij een PPS is het in Nederland geheel kapot gemaakt. Er wordt eerst een aanbesteding gedaan waar je moet inschrijven op de scherpste prijsstelling, waarna je pas moet gaan nadenken over de creativiteit. De creativiteit wordt door geld de kop in gedrukt omdat er nog maar weinig speelruimte is. Eigenlijk moet het omgedraaid worden waarbij door creativiteit de kosten worden gedrukt en het juiste resultaat wordt behaald.

1.6. Inspraak-niveau gemeente (ideeën ondernemers)

De gemeente schrijft de out-put specificatie waaraan hun uitbesteden service(s) aan moeten voldoen.

Hierbij moet wel een evaluatie/aanvulling van het contract mogelijk zijn.

Blijf in samenspraak met de gemeente, zo kun je op verschillende onderwerpen met hun overleggen. Blijf altijd on speaking terms je moet nooit slimmer willen zijn dan de gemeente, je moet beide belangen blijven zien denkende aan werkgelegenheid, infra, economie, veiligheid van het park.

1.7. B2B stimuleren

Sommige huurders kunnen meerwaarde hebben voor het ziekenhuis en visa versa. Bijvoorbeeld een advies bureau op het gebied van gezondheid. Laat sommige onderzoeken doen door dit bedrijf of een werving en selectie bureau voor de zorg; laat hun deze service doen, "Schoenmaker, houd je bij je leest".

PMO

1.8. Welke rollen PMO (Bemiddelaar/Makelaar/Onderzoeker)

De PMO is de spil in het geheel om het terrein en de ondernemer zo optimaal mogelijk te ondersteunen. Daarin is coördinator de belangrijkste rol, het weten welke lijnen uit te zetten en behoeftes en geldstromen weten te vinden. Een competentie moet zijn dat je een people manager moet zijn. Je moet “on-speaking terms” kunnen zijn met iedereen.

Om PM te kunnen exploiteren moet je afvragen hoe commercieel wordt het, is er genoeg PM/financiële-kennis in huis, kun je out of the box denken.

1.9. Meerwaarde voor stakeholders (projectontwikkelaar, gemeente, ondernemers MKB, belegger)
Reductie kosten en waardevermeerdering vastgoed.

1.10. Projectontwikkelaar zover krijgen om mee te doen
Zijn project is pas geslaagd als hun pand vol zit, dat levert het meest op. Als het kan ontwikkelen met een hogere huur en lagere service kosten is zijn pand meer waard. Door gezamenlijk inkopen kan je de services goedkoper per m2 weg zetten, waardoor je de huur iets duurder kan maken. En een centrale aanspreekpunt.

Basis, optioneel pakket (service categorieën)

1.11. Enkele services verplichten
Je moet een basispakket samenstellen wat sowieso afgenomen wordt. Bepaalde services met bepaalde Service Levels. Hou hierin volledige transparantie, de gebruiker heeft hier recht op.

1.12. Zijn er services die vaak wordt vergeten
Zwerfvuil opruimen, laten zien dat je aanwezig bent, dit is het behoud van je kwaliteitsbeeld. Disneyland Parijs is een goed voorbeeld: hoe dichter je bij het park komt hoe schoner het wordt. Dit is de kracht van Disney. Hier wil men in Nederland geen geld aan uitgeven, dit is een valkuil. Je kun je groenvoorziening nog zo goed regelen, eens in 4 weken maaien maar al wordt er zwerfvuil later opgegooit blijft het 4 weken liggen. Dit is een ergernis en een verstoring van het beeldkwaliteit. Oplossing is het gras eens er 6 weken laten maaien en laat er iemand twee keer per week vuilprikken.

Aparte partij omwonenden

1.13. Deze partij meenemen in PM
Je kunt hun services vanuit de vereniging meenemen, daarnaast maken zij ook gebruik van de beveiliging. Ze hoeven niet mee te betalen zoals de bedrijven maar misschien wel een bijdrage naar ratio.

Rechtsvorm

1.14. Non-profit / commercieel
Dit hangt af van de doelstellingen die gesteld worden door/voor de PMO. Ook al is het een commerciële partij hoeft het niet direct financieel voordeel te hebben, als het maar op een indirecte manier (stenen, OZB deling) voordeel behaalt.

Communicatie

1.15. Moet PMO-visie doelstelling bepalen of stakeholders meebepalen
Voor het Basispakket bij een nieuw terrein zal de PMO deze samenstellen met services en met Service Levels. Dit zal de gewenste kwaliteit van het terrein moeten waarborgen.

1.16. In hoeverre inspraak beslissingsbevoegd.
Blijf altijd “on-speaking terms” met de gemeente. Evalueer één of tweemaal per jaar met de stakeholders om de mogelijkheid te bieden om de services aan of in te passen.

Financiering

1.17. Is PMO rendabel
Het kan wel maar het is geen cash cow, er is meer te behalen uit de vastgoed

1.18. Welke kosten zijn verbonden aan het runnen van PMO

Je zet een onderneming neer. Voor het gezondheidspark schat Andre in dat er 4 FTE's nodig zijn: 2 operationeel (doorbereken van de servicekosten bezig met PM aanbieden), een inkoopmanager en een valuemanager (gebouwen onderhoud, bezighoud met leegstand, relatiebeheer)

1.19. Hoe continuïteit bewerkstellingen (kosten dekken)

1.19.1. Transparantie

Behoud ten aller tijden transparantie. In je kosten in de toekomst wordt dit steeds meer gewenst want de betalers hebben recht om te weten wat er met hun geld gebeurt.

1.19.2. Verdeelsleutel

Je moet eerst je kostenstructuur (inkoop) kennen en verwoorden in kengetallen. Als je de kosten niet kent kun je ook niets toerekenen. Je moet eerst van een berg stro, hooibalen maken en daaruit strootjes plukken. Bij nieuwbouw is dat iets makkelijker want dan weet je van dag één wat je prijs is (door je eigen diensten te formeren (basispakket) zodoende krijg je X kosten). Daarna moet je kijken wie de grootste vervuiler is en zo kun je de kosten verdelen naar de verschillende partijen, zo ook naar de bewoners (zie aparte partijen). Hierin zit voor hen ook een terugverdienmodel; zo kunnen zij meeliften op site-niveau groenvoorziening of verzekeringen met goedkopere premies.

1.19.3. Fee over services (gelijk/variabel)

Tweeledig. 5% opslag service kosten daar moet je het beheer voor doen (management) en 5% over huuropbrengsten om hiervoor de administratiekosten. (mag niet over de energiekosten)

Kosten schatting

150.000 M2 NVO totale terrein €4.000.000 aan kosten

Voorbeeld Servicepakket kosten d.m.v. Kengetallen:

Voorschot energie is ongeveer €13 m2 en de overige services €30m2. Hiermee is een mooi basis pakket mee samen te stellen, afhankelijk van de eisen en wensen. Dit is een voorfinanciering. Hierbij is een voorschot meerjaren-onderhoud in opgenomen. Hierin moet er wel een goede splitsing tussen eigenaarskosten en huurderskosten. Gebouweigenaar is verantwoordelijk voor onderhoud aan het gebouw wat zij weer door belasten in hun huur.

Stellingen

1.20. Toekomstvisie parkmanagement

PM zal in de toekomst nog alleen gedaan worden door grote partijen waar terreinen zich kunnen sluiten. Het ziekenhuis zou er verstandig aan doen om TCN in te schakelen.

Het gaat in de toekomst meer naar een regieorganisatie, we zijn nu nog bezig met inkopen, begeleiden, controleren. PM wordt een tussen station tussen inkoop en verkoop en de controle daarop.

Kwaliteitsbewaking.

1.21. Nieuwe ideeën op gebied van PM

Laat de services regelen door een externe partij en zet 1 of 2 FTE('s) neer om dit te controleren, en laat hun de relatie onderhouden.

1.22. Thematisering van terreinen in de toekomst

Brengt zijn voordelen met zich mee extra synergie. Het trekt de gewenste doelgroep naar één lokatie (iedereen wil met media in Hilversum zitten).

Extra

- Sell lease back constructie (wil het ASz eigenaar blijven van de stenen).
- TCN Care (gespecialiseerd in de zorgsector)
- Discussie: Om of het FB los te koppelen van het ziekenhuis en een eigen profit van te maken of PMO als een aparte entiteit neer te zetten. Extern commercieel of commercieel onder de BV holding.

- Als je zorgt voor een goed PM heb je nagenoeg geen leegstand. In huidige situatie zijn er terrein die een leegstand hebben van 40% waar gemiddeld 4 á 5 % zou mogen. Waarbij er veel vraag is naar nieuwe panden. Moet je je afvragen om te gaan voor het herontwikkelen van bestaande terreinen, daar moet je creatief mee omgaan. Contaminatie voorbeeld in de ICT dacht iedereen dat IBM het zou maken (de stenen) maar nee, het is Microsoft geworden de software (PM) maar hierbij is IBM wel nodig maar Microsoft bepaalt de waarde van een computer. Hierom geeft TCN veel geld uit om die verpakking te kunnen onderbouwen met PM (soms kost het geld, maar uiteindelijk levert het geld op door middel van de stenen).
- Tip: laat de PMO in een BV-structuur de stenen kopen van de MZ waardoor het de meerwaarde kan halen uit de stenen en dit niet hoeft te halen vanuit de PMO. TCN is gewillig het gehele terrein te kopen en PM aan te bieden! Ze willen zelfs het FB met alle mensen overnemen
- Als de PMO wordt gerealiseerd waarom zou je dan niet alles in de zorg in Dordrecht/regio ZH willen bedienen
- Ga met het FB en andere stakeholders brainstormen over het doel: stel dat we vanaf morgen PM mogen uitrollen wat moeten we dan gaan doen, welk soort onderhoud zouden wij hier wensen en hoe zouden wij dat aanpakken.
- Biedt extra faciliteiten aan op het terrein zoals; fitness, stomerij sportfaciliteiten, kinderopvang enz.. zo maak je het interessant voor alle partijen
- Er is geen vinger op PM te leggen omdat het te divers is. Het is nooit allemaal te omschrijven omdat je altijd met andere invloeden te maken krijgt. De kennis en de kunde in winnen van de adviesbureaus.
- Ken je kosten! Maak het inzichtelijk Waardoor je weet wat je door moet belasten. Splits je grootboek op, wat valt er onder schoonmaak? (specificeer) glasbewassing, ongediertebestrijding, hydrocultuur, sanitaire schoonmaak, ruimte schoonmaak (toilet, werkruimte, gang). Hierdoor raak je het overzicht kwijt, je kent je kengetallen niet meer.
- Door PM voorkom je een diversiteit aan leveranciers.
- Het is een gemis dat er geen tijd meer vrijgemaakt wordt om te brainstormen. Als je brainstormt probeer een gemêleerde groep samen te stellen om tot innovatieve resultaten te komen.

2. Ad Winkels (TUDelft)

2.1. Wie is de initiatiefnemer ?

De gemeente is de initiator om de beeldkwaliteit te stimuleren.

Voor de TU-Zuid (Technopoles) komt een gethematiseerd terrein dat nu van TU is maar wat in een meerjarenplan verkocht wordt aan de ondernemers. Totdat het terrein genoeg stakeholders heeft zodat men collectief voor het terrein kan zorgen heeft de TU (FB) op zich genomen om de services tot die tijd te regelen (groen afval). Het is alleen nog niet duidelijk waar het “kritische punt of no return” = het break even point ligt.

De ING en het Bouwfonds zijn de ontwikkelaars en de gemeente en TUDelft de initiatiefnemers.

De ontwikkelaars willen zo snel mogelijk ontwikkelen en verkopen. Hier moet dus wel op ingespeeld worden om PM te integreren bij deze partijen waarbij gezocht moet worden naar waar hun meerwaarde zich bevindt.

De gemeente wil geen verantwoordelijkheid voor het beheer hebben maar wel willen ze grip houden op. Zo moeten we nog kijken met welke commerciële partij we in zee kunnen gaan, maar er is aan ARCADIS gevraagd om uit te zoeken hoe het op dit terrein zou kunnen.

Het feit dat er flatbewoners op het terrein worden gevestigd maakt het erg bijzonder, maar waarschijnlijk erg moeilijk te benaderen. Hierdoor krijg je een 24 uren bedrijvigheid, het vult elkaar aan. Het creëert direct extra sociale veiligheid.

2.2. Visie van PM (Kernbegrippen)

Samenwerking

Meerwaarde voor de stakeholders van het gebied, als dat niet te behalen is of duidelijk kan maken kun je er beter niet aan beginnen.

Het totaal moet goedkoper zijn dan de som van de individuele ondernemer. Synergie uit de samenwerking. Schaalgrootte is belangrijk om uit de verschillende onderwerpen schaalvoordeel te kunnen behalen.

Kinderopvang kan niet altijd gerealiseerd worden bijvoorbeeld als er sprake is van een break-even-point.

Het woord park in parkmanagement is misleidend; hierbij denk ik aan groen, dat is niet alleen. Het is een begrip dat de manier van beheren beschrijft, het is een beheersconcept.

2.3. Communicatie tussen belanghebbende partijen

Er zijn nu werkgroepen die zich bezighouden met de verschillende onderwerpen m.b.t. parkmanagement voor het TU terrein. In de toekomst als PM is geïmplementeerd een vereniging van eigenaren (coöperatieve vereniging) opzetten en een commerciële partij gaan inhuren waardoor de opgedane kennis blijft in de vereniging waarbij een aanvulling van de kennis van de commerciële het geheel afmaakt. Periodiek zullen de wensen en eisen van de opdrachtgever worden bijgesteld. Daarin moet de inspraak worden geregeld.

De omwonenden voor het GP zijn daarin volgens Ad erg moeilijk te betrekken. Is er wel genoeg draagvlak/meerwaarde? Hij ziet het niet.

2.4. Rol van gemeente t.a.v. parkmanagement (meerwaarde)

De gemeente wil het beheersrisico niet meer maar ze willen wel meebeslissen. Men ziet daarin wel het voordeel van PM waarin de uitstraling (publieke en private ruimten) optimaal kan worden geregeld op korte en lange termijn.

- Services overdragen PMO

De gemeente zou hun services kunnen uitbesteden waardoor er een integrale kwaliteitsuitstraling van het gehele gebied kan worden gerealiseerd. Dat is de drijfveer van de gemeente: de beeldkwaliteit. Waarbij zij zien dat het budget hierbij moet worden overdragen aan de PMO.

2.5. Kan machtsverlies probleem zijn (Calimero effect)

De PMO neemt dingen van het FB over of gaat het regelen. Hierin krijgt het FB meer de regierol en is dit zeker geen Calimero effect. Er zullen daardoor wel overlappende facilities zijn die misschien beter passen bij de PMO waardoor er op operationeel niveau wat weerstand zal ontstaan, maar niet hoog in de organisatie. De FB zal hierdoor wel in omvang slinken en/of qua cultuur/competenties veranderen.

2.6. Kan het FB losgekoppeld worden van de organisatie waarbij het aan de moederorganisatie levert en als PMO fungeert.

Dat kan, het is alleen de vraag of je dit moet willen. Ad zegt dat, omdat hij vindt dat het FB het primaire proces moet ondersteunen, waarbij de openbare ruimte een andere discipline is. Als men beslist het wel te doen moet men rekening houden dat FB wel groeit en anders (commercieel) moet worden gedacht. Het zou dus een logische stap kunnen zijn om FB te commercialiseren en los te koppelen van de organisatie. De TU zou dit niet kunnen het is volgens Ad een te ambtelijke organisatie, het is ook blij dat dit niet is doorgegaan in het verleden.

2.7. Projectontwikkelaars / belegger

- Te maken met ontwikkelaars
- Is er draagvlak te creëren
- Is er meerwaarde

De ING en het Bouwfonds hebben aangegeven dat dit project niet hun eerste prioriteit heeft maar voor hen vooral gebruikt kan worden in hun verkoopstrategie als unique selling point. Maar ook als WOZ stijging op de lange termijn voor de ontwikkelaars die het pand gaan exploiteren.

2.8. Services

- Welke services willen leveren

Er kwam een facilitair manager die zei: Er moet een balie op het terrein komen waar men met personele problemen kan aankloppen: vacature melding / advisering P&O gebied. Dit vindt Ad iets te ver gaan, het zou wel kunnen bij een gethematiseerd terrein waar iedereen met hetzelfde probleem kampt maar daarvoor heb je dan ook een bepaald volume nodig. Een voorbeeld hierin is een kinderdagverblijf.

Bij het ontwerpen van een terrein wordt er vaak vergeten wie er komen en hoe het park uiteindelijk moet worden onderhouden. Daar gaat men pas bij nadenken als het terrein wordt opgeleverd. Dit is te laat, er moet al bij de ontwerpfase nagedacht worden over het onderhoud en de kosten die daarmee gepaard zijn.

2.9. Financiering

Alles kan afhankelijk van de wensen van de klant. Door genoeg draagvlak kan het opgenomen worden in het Basispakket. Er is nu een externe ingehuurd om door middel van Brainstorm sessies als vertegenwoordigers van de toekomstige stakeholders tot een goed pakket te komen. Waaraan de financiële consequentie wordt gekoppeld of het haalbaar is en hoe het verdeeld gaat worden.

- Management fee

Managementfee is nodig. Ik heb geen beeld hoeveel dit zou kunnen zijn, misschien moet elke service op zich bekeken worden en een fee aan worden gehangen waardoor je sommigen wel zonder fee uit laat voeren (voordeel moet blijven voor de klant). Het basispakket zal qua kwalitatief en qua prijs markt-conform moeten zijn (op individuele basis) waardoor men altijd voordeel kan behalen uit PM. Hierin moet je transparant zijn zodat de klant kan zien waarvoor hij betaalt en dit kan spiegelen aan de markt. Zo zal op het optionele pakket geen fee zitten maar een opslag wat het basispakket moet compenseren.

- Hoe de kosten te dekken

o Er is een uitspraak geweest dat PM in startende jaren niet financieel interessant is! Het hangt zeker af van de schaalgrootte van het terrein en de gewilligheid van de stakeholders om optionele services af te nemen. Daarom is mede gedacht om het financiële risico bij een externe te plaatsen, je betaalt uiteindelijk wel een fee aan de externe partij maar door gebruik van de kennis en schaalgrootte van zo'n organisatie kunnen er via snelle voordelen dit worden teruggewonnen en zul je altijd voordeel behouden.

Extras

- Toekomstvisie parkmanagement

Ja, dat komt voort uit het feit dat ondernemers deze sores niet willen waardoor er markt is weggelegd voor een PMO. Er zal op elke terrein wel een soort PM komen misschien niet op elk individueel terrein maar misschien wel lokaal in samenwerking.

- Ontwikkelingen op PM gebied

Het is sowieso een nieuw begrip, het is overal anders, een containerbegrip dus het zal zich in een snel tempo ontwikkelen.

- Nieuwe ideeën op gebied van PM

Heb bij de gemeente een aanspreekpunt waardoor je sneller met hen kunt handelen. Je hoeft niet het meerkoppige monster te doorzoeken naar de juiste balie, dat wordt voor je gedaan.

Als je PM door het FB laat uitvoeren zoals als mogelijkheid voor op het GP gesuggereerd wordt dan moet je het FB wel loskoppelen om hierin misverstanden te voorkomen. Om het primaire proces te ondersteunen kan dan d.m.v. SLA de servicespecificaties vastgelegd worden.

3. Arjan Bandel (ASz, afdeling Huisvesting)

3.1. Welke rol heeft de afdeling Huisvesting

afdeling huisvesting is niet een onderdeel van het FB. Het is er voor om nieuwbouw en verbouw van de vestigingen te regelen. Daarnaast is het reguliere onderhoud, ruimte van bebouwen (interne en extern) van de huisvestingen wel ondergebracht bij het FB.

Daarnaast is er een BV- Vastgoed die panden bouwt voor derden. Faciliteiten voor de panden van derden zullen ingehuurd worden bij FB/PM.

3.2. Visie op PM:

Verschillende partijen en functies in een gebied, je wilt graag dat het gebied als één functioneert. Er zullen afspraken moeten worden gemaakt "hoe met het gebied om te gaan". 2 facetten – beheer openbare ruimte (hier willen we dat het eruit ziet), op facilitair gebied samenwerking, maar de vraag is hoever je daarin wil gaan!?

“dat je dingen samen moet doen, ben ik heilig van overtuigd; om te voorkomen dat ieder zijn eigen ding gaat doen in het gebied”.

De doelstelling van het GP is samenhang en synergie te creëren. Als je dit niet organiseert gebeurt het ook niet, dus er moet een formeel verband komen met alle belanghebbenden waarin afspraken worden gemaakt over wat men samen gaat doen en wil organiseren. Wat er dan onder moet vallen is nog een blackbox.

Wie doet het; Tegen welke kwaliteit; Hoe maak je daar afspraken over, etc...

Collectieve externe voorzieningen worden hier besproken en bepaald. Bijvoorbeeld beveiliging dat komt iedereen ten goede.

Het kan ook veel verder gaan door gezamenlijk diensten gaan inkopen of horeca voorzieningen gezamenlijk inkopen, zo kan synergie ontstaan. De restaurants kunnen hun krachten bundelen op de SZ, ZZ en misschien komen er nog restauratieve voorzieningen op de MZ. Dit zijn wel vergaande vormen van PM daarbij moet je afvragen of je dat moet willen. Maar het geeft aan dat er een schaalverdeling is van collectief naar individueel.

3.3. Toekomst van ASz-FB

Als er in dergelijke omvang diensten en services worden aangeboden, dan moet je dit vanwege risico activiteiten niet gaan aanbieden vanuit naam van ASz maar als onafhankelijke BV of iets dergelijk. Men gaat dan echt ondernemen, dit kan wel vanuit het ziekenhuis maar in beperkte mate. Maar als het dus grotere vormen gaat aannemen moet je het dus ook commercieel gaan aanpakken.

De vraag rijst dan ”moet je dan ook niet alles onder brengen in die BV, ook het FB van het ziekenhuis”. Om dit te doen moet helder zijn welke voordelen eraan gebonden zijn om dit te doen.

3.4. Zou het FB risico's mogen nemen

Als je diensten in een bepaalde substantiële omvang aan derden gaat aanbieden, dan moet je dat apart organiseren omdat je de stichting AS niet in gevaar moet brengen.

Daar kan geen discussie over bestaan. Waarom zou je als FB van ASz services aan willen gaan bieden aan derden. Arjan denkt dat het FB PM niet moet doen vanuit het ziekenhuis, het is je business niet en het brengt het ziekenhuis indirect in gevaar. “Schoenmaker, hou je bij je leest”.

3.5. Een rede om FB los te koppelen

Als het FB commercieel gaat opereren dan word je gedwongen je ook commercieel op te stellen. Dit geeft gevolgen van de kwaliteit, klantgerichtheid en kosten. Maar door deze insteek profiteer je als organisatie er ook van, want die cultuur/gedrag dat zou je in het ziekenhuis gericht op de toekomst ook moeten willen. Het ziekenhuis moet ook steeds meer op commerciële basis gaan denken en handelen. Deze cultuuromslag gaat sneller als je het gewoon gaat uitvoeren dan dat je het personeel gaat vertellen dat ze commercieel moeten gaan handelen dat werkt niet in de zorg, het gaat allemaal met gevoel. Dus in een commerciële omgeving word je gewoon gedwongen om ernaar te handelen.

3.6. Welke soort communicatiestructuur zou er moeten komen ?

Het is noodzakelijk om een communicatiestructuur te organiseren voor de stakeholders van het GP. Want wat je nu ziet is dat men werkt in een projectstructuur, stuurgroep, projectgroep, werkgroep. Zo weet iedereen met wie hij wat moet bespreken, maar wanneer dit klaar is verdwijnt deze structuur. Wat komt daar daarna voor terug.

Waar kan men **hierna elkaar treffen ?** Er moet iets komen waar de stakeholders over actuele zaken aangaande het GP kunnen praten, dit om afspraken te maken, te beheren en coördineren en elkaar op dingen te kunnen wijzen.

De vraag is welke vorm dit moet krijgen. Hoe moeten de verschillende partijen tot elkaar gebracht worden. bijvoorbeeld e bewoners van de flat in de MZ.

3.7. Wat is de doelgroep van multi vastgoed aangaande deze bewoners.

Verschillende doelgroepen (senioren (empty nesters), starters). Gezinnen zullen niet van toepassing zijn. Er zal ook een stukje Sociale huur komen.

3.8. Contactpersonen gemeente:

Pieter Bekkers - Projectleider gehele gezondheidspark.

Niek van Bedaf - projectleider van alleen sportpark (Uitbesteding, exploitatie)

De ontwikkeling van het Sportcomplex zal worden uitbesteed door de gemeente en zal vervolgens commercieel worden geëxploiteerd.

3.9. Meerwaarde van collectieve services

WOZ kan stijgen door beter onderhoud (synergie) van het gehele park. Kan er langer en hoger marktgewaardeerde panden hebben.

Overheden

3.10. Is rijk of provincie betrokken bij het GP ?

Nee, alleen de provincie maar dat alleen als het gaat om vergunningverlening voor het ASz. Maar niet in een actieve en creatieve rol. Misschien wel via de gemeente maar daar heeft ASz geen inzicht in.

3.11. Budget overheveling van gemeente (de OZB) om projecten op het park door PMO uit te laten voeren?

Bandel denkt het niet, gemeente heeft volgens hem al genoeg in het project gestopt. Ze zullen de budgetten eerder gebruiken om de tekorten van het project af te dekken. Hierbij is de gemeente ook risico drager in de ontwikkeling.

Bandel denkt dat voor dit voorstel niet veel handen in één te krijgen zijn.

3.12. Wat is de taak van gemeente ?

Gemeente verantwoordelijk voor algemene (publieke) ruimte op GP. Waarbij inspraak van gemeente aanwezig moet zijn (wie betaald, bepaald). Gemeente gaat over publieke ruimtes, hier ligt hun verantwoordelijkheid. Met korte lijnen (pertinente betrokkenheid) zullen de afspraken sneller en éénduidiger te maken zijn.

3.13. Als er problemen zijn op gemeente gebied, wie is er dan verantwoordelijk om dit af te handelen?

Dat is de gemeente. Er zijn afspraken met hen in Service Levels Agreements (maakt het makkelijker met zo'n platform). Door ze aan tafel te spreken zal er sneller kunnen worden gehandeld zij zijn verantwoordelijk waarbij zij de wegen binnen het gemeentelijk apparaat kennen. En door de relatie binnen de gemeente die de weg weet binnen het veelkoppige monster. Door een relatie te committeren bij PM zal er hieruit druk kunnen worden uitgeoefenen op de verschillende afdelingen waardoor (met deze schakel) het apparaat sneller zal kunnen werken.

3.14. Zijn er afspraken over gebruik van de parkeergelegenheden ?

Ja, voor de nieuwe situatie zijn 27 artikelen in de samenwerkingsovereenkomst opgenomen als het gaat over parkeren.

3.15. Waarom zou parkmanagement nuttig zijn voor het FB van het ASz?

Het moet wel meerwaarde hebben, we zijn een ziekenhuis. Het moet betekenis hebben voor het ziekenhuis, voor het FB. Het hoeft anders geen relatie te hebben met elkaar. Het is anders dat het lucratief (rendabel – winstgevend) zou moeten zijn.

- Energie

Techni plan onderzoek naar energie, met negatief advies om voordeel te behalen uit gezamenlijk inkoop. Hoe is Derens hier bij nu betrokken

Derens is ASz installatie adviseur. Techni plan is dat voor de SZ.

Zo hebben al partijen gezamenlijk besloten om onderzoek te laten doen door Techni plan naar energie. Hierin stond dat de meerwaarde nihil was, het leggen van de koppelingen was duurder dan het resultaat. Derens heeft nu de opdracht om met Techni plan te verkennen om de koppeling tussen SZ en ZZ met oogpunt op de bio diesel WWK die nieuwe perspectieven biedt.

• Aandachtspunten uit het gesprek:

- Je wilt dat het gebied als één functioneert.

- Afspraken hoe om te gaan met het gebied. 2 facetten – beheer openbare ruimte, op facilitair gebied samenwerking
- Hoever wil je daarin gaan!?
- *“dat je dingen samen moet doen, ben ik heilig van overtuigd; om te voorkomen dat ieder zijn eigen ding gaat doen in het gebied*
- afspraken over wat / hoe / waar / etc men samen organiseerde
- *“Als je diensten in een bepaalde substantiele omvang aan derden gaat aanbieden substantieel, dan moet je dat apart organiseren “*
 - o Dergelijke omvang: niet aanbieden vanuit AS maar als onafhankelijke BV of iets dergelijks
- Om FB te ontkoppelen van AS moeten de voordelen in kaart zijn gebracht
- Vanwege de commercialisering in de gezondheidszorg is het interessant om aan derden te leveren
- Gemeente zal niet OZB afstaan aan platform voor gebruik infra
- Gemeente wel nodig in platform: pertinente betrokkenheid, druk uitoefenen en binnen gemeente, afspraken over GP

Contactpersonen gemeente:

Pieter Bekkers - Projectleider gehele gezondheidspark.

Niek van Bedaf - projectleider van alleen sportpark (Uitbesteding, exploitatie)

Vraag Niek over Onderzoek “Synergie”

4. Hans Toppé (new Directions, FMN)

4.1. Relatie tot GP

Adviseur voor de GGD en om te bedenken wat de toekomst voor de GGD wordt, m.b.t. het gebouw.

4.2. Visie van PM

Nederland is te klein en denkt te groot voor PM. Gemeentes/ Rijk moeten in thema nadenken over hun terrein. Elk thema krijgt zijn eigen regio in Nederland. Olie in Rotterdam, karton in Groningen, Nederland moet thematiseren. Zodoende is gezondheid en sport een goed thema.

Op gemêleerde terreinen kampt ieder terrein voor zich met het zelfde probleem, terwijl als je bedrijven met hetzelfde thema bij elkaar flikkert kan gericht de problemen te lijf worden gaan. De Gemeenten hebben nu alleen eigenlijk alleen als doel het terrein te vullen, niet of het handig is.

Mediapark wordt gerund door TCN (rudie). Zij gaan verder, zij betrekken de NS en verbeteren toenaderingswegen om hun terrein interessanter te maken.

Bestaande terreinen moet je vergeten als het gaan om parkmanagement, het kan alleen slagen als je vanaf het begin dingen goed kan regelen.

Als PMO moet je je ook afvragen of je alles moet willen doen. Je moet ook niet altijd het hoogste rendement willen halen want dan lever je in op kwaliteit.

Denk bij PM ook goed na dat je iets op de lange termijn ook moet onderhouden. Onderhoud dat niet zo voor de hand ligt omdat het niet regelmatig voor komt, denk ook na over de periodieke onderhoud op de lange termijn (ondergrondse infra, slijtage asfalt).

4.3. Wat zijn Kernbegrippen t.o.v. PM

Het gaat om het kwaliteitsniveau.

Samenwerken moet je doen anders kan je beter stoppen.

Synergie kan je behalen door inkoopvoordeel maar ook door van gemeente services over te nemen kan er een kwaliteitsprong worden gemaakt.

4.4. Hoe PMO opzetten

Er zou een muur om het terrein gezet moeten kunnen worden om samenhang te creëren.

PM begint bij de tekening en het nadenken ervan. Op tekeningen van GP staan busplatformen en politie hier is waarschijnlijk over nagedacht. Er is daar niet over de toekomst na gedacht (sneltram, vrije busbaan) (uitdaging geweest kunnen zijn om te onderzoeken).

4.5. Uit welke onderdelen bestaat een PMO

Je kunt beter vragen wat niet zal lukken. IT, Marketing, HR, Primair proces van bedrijven zal niet lukken op het gezondheidspark
 Terreingerelateerde onderdelen zijn verplicht om als basis te dienen ook, gebouw-gerelateerde services zijn basis services: installaties (lucht, licht, warmte), gebouwonderhoud, verlichting.

4.6. In welke structuur services verlenen (main-mantel structuur)

Een PMO is een schakel die beleid uitstippelt uitvoert en naar aanleiding van wat de bewoners wensen.

4.7. Hoe ziet u samenwerking tussen belanghebbenden

- PPS

De gemeente zou de budgetten kunnen overdoen aan de PMO zodoende kan het kwaliteitsniveau gericht en scherper worden benaderd. Kleinschalliger kan je scherpere kwaliteit leveren en gespitst op de afnemer.

Relatiebeheer

4.8. Rol van gemeente t.a.v. parkmanagement

Als het budget overgaat zal het inspraak willen, wie betaald, bepaald tot zekere hoogte: niet tegen de strategie van de PMO in.

4.9. Communicatie tussen belanghebbende partijen

PMO heeft verschillende platformen met overheden en met eigenaren. Met toeleveranciers en met gebruikers van het park.

4.10. Inspraak (hoever/hoeveel)

Bij een vereniging heb je inspraak, alleen het moet niet mogelijk zijn dat een vervelende huurder het beleid van de PMO kan draaien door zijn meerderheid. Het moet dus niet mogelijk kunnen zijn om door middel van stemgedrag de lijn van de PMO om te gooien. Er is mogelijkheid tot inspraak van de aangesloten partijen, maar niet over voorstel stemmen dat bepaalt de PMO uiteindelijk. Gemeente gaat ook niet stemmen, het zet een beleid uit en regelt dit voor 4 jaar.

4.11. Meerwaarde van PM (boven een bedrijfsvereniging)

Het (verplichte) basispakket moet niet in een vereniging want dan gaat de vereniging je beleid bepalen. Anders kan je exploiteren. Je moet wel luisteren en vertellen wat je er mee hebt gedaan met hun op/aanmerkingen maar het moet niet je organisatie leiden.

Er moet een aparte entiteit voor PM komen, die dan gelieerd is aan het FB is of aan vastgoed BV. Vastgoed BV wil de panden waarschijnlijk in stand houden, want zij zijn een klant.

4.12. Verkooppunten van PM

Bij verkoop moet het al op de brochure staan welke services er worden geregeld en welke nog meer mogelijk zijn.

4.13. Projectontwikkelaars (draagvlak te creëren, Is er meerwaarde)

Haal Multi Vastgoed bij de besprekingen omdat zij veel meer weten over gebiedsontwikkeling (dan Jeroen Kingma). Daarbij kom je ook dicht en sneller bij de plannen van hun.

4.14. Service pakketten

4.14.1. Welke services basispakket

In Utrecht (Leidse Rijn) is een heel goed concept maar ze zijn alleen vergeten na te denken over parkeren, om het onder de grond te stoppen. Of de toestroom wegen die te klein zijn. Er is niet over nagedacht

Facilitair bedrijf

4.15. ASz heeft preferred supplier ship. Hoe sta je er tegenover ?

Je heb het recht maar niet de plicht voor de stakeholders /PMO om de services daar af te nemen. Hierbij moeten ze wel aan de E&W (SLA) van de klant kunnen voldoen; zo niet wordt er elders gekeken. Ze moeten dat recht wel waarmaken.

4.16. Al iemand u (als consultant) zou vragen of een FB de PMO kan opzetten! (Verschillende scenario's)

Zet PM onafhankelijk op met een commerciële organisatie inslag.

4.17. Front Office los koppellen of aparte PMO opzetten.

FB hou je bij je leest PM is een andere discipline .

Extras

4.18. Toekomstvisie parkmanagement

Is er wel maar dan moet je thematiseren, toegevoegde waarde (meerwaarde) boven gemeentes.

Meerwaarde boven de gemeente of een vastgoedboer bieden. Er blijven terreinen zonder PM daar waar ze tevreden zijn met hoe het nu gaat.

Contacten

4.19. Relaties op bestaand terrein

Directeur Ruddie Strooik TCN

Door 2% rendement te hebben uit beheer heb je wel de huurder aan je gebouw gebonden voor langere tijd (door beeldkwaliteit en faciliteiten uit het beheer). Dit heeft ook gevolgen m.b.t. de huur en de verkoop.

PM moet niet gelieerd zijn aan het FB van het ASz (die snappen het niet), hun primaire proces is het faciliteren van het ziekenhuis. Meer moet je ze niet willen laten doen als directie van het ziekenhuis.

Vastgoed BV ASz is een directe klant van de PMO. De huurders kunnen ook ergens anders de services afnemen. Het hangt af van de verplichte services overeenkomst die Vastgoed heeft met de huurders.

Maak duidelijk wat in de huur moet zitten, verplicht basispakket en wat optioneel is. Hieraan moeten kosten worden gehangen en zo duidelijk maken wat het basispakket gaat kosten en dat gaat de gebouweigenaar regelen d.m.v. een PMO of onder te brengen in een constructie.

Er is niet over **nagedacht wat er over 7 jaar in zo'n park is gebeurd**. Hoe hou ik het in stand / levendig. Wat ga ik er bieden om kopers en huurders tevreden te stellen.

5. Ineke van den Bogert

5.1. Hoe was het terrein voor PM ?

Een samenhang van losse ondernemingen met problemen op verschillende gebieden. Terrein-, bedrijfs- en personeelgerelateerd.

5.2. Hoe is de opbouw begonnen van PM ?

Ineke is begonnen met acquisitie bij de ondernemers om te inventariseren waar de behoefte lag. Daarbij wil Ineke de lokale ondernemers gebruiken om services aan elkaar te leveren (B2B), ook om de lokale economie te ondersteunen, om zo samenhang en synergie te ontwikkelen. Als hier geen mogelijkheid is zal regionaal gekeken worden en daarna pas landelijk. Op het vakgebied PM moet je heel **creatief** zijn, **elk probleem is een uitdaging**. Blijf om je heen kijken binnen je gebied om zo problemen voor te zijn of uit de weg te ruimen. Voorbeeld is een tegel die los ligt, gelijk met de gemeente opnemen ze zullen er niet zelf mee komen. Doordat je creatieve oplossingen bedenkt ontwikkel je werk voor jezelf en kun je faciliteiten uitbouwen, voorbeeld; postbussen verzorgen voor de ondernemers vervolgens AOW-ers inzetten voor post rond te brengen tot lokale pakketservice tot portovrije brieven voor op en rond het terrein voor de helft van de prijzen van TPG-post.

Free-riders: op een bestaand terrein moeten ondernemers zich vrijwillig aansluiten bij een PMO (op nieuwe terreinen kan je mensen er toe dringen om een basispakket af te nemen). Op een bestaand terrein heb je vaak een bedrijvenvereniging waardoor je sneller tot de mensen komt en zo ook aan werk komt en free-riders deels te lijf gaat. Wel zijn er met beleggers afspraken te maken om hun services te leveren en dit te gaan leveren aan de nieuwe bewoners van de panden.

Het is een mond-op-mond reclame en de (niet) leden moeten het **voordeel ervan gaan inzien**. Voorbeeld is een transport bedrijf die een aanbieding krijgt voor GPRS kastjes in hun vrachtwagens, die vervolgens de opmerking maakt, “ik doe geen zaken met je op dit moment je moet praten met de PMO”. De PMO regelt een raamcontract voor nog 6 gegadigden waardoor een voordeel kan worden bedongen.

5.3. Bestaande overeenkomsten van de ondernemers

Ondernemers hebben vaak wel overeenkomsten maar deze zijn open te breken. Voorbeeld: vuilophaal met 2 aanbieders om de tafel gezeten en hun voorstellen op een rijtje gezet. 1 ervan heeft de opdracht gekregen deze had op het terrein meerdere klanten en logistiek was het dus efficiënter te organiseren. Daarnaast zal op een bestaand terrein langzaam maar zeker bekendheid verkregen worden en zal er door netwerken en bekendheid vaker gekeken worden naar de PMO bij hernieuwing van contracten.

5.4. Verkooppunt t.o.v. de belanghebbende

Als je het voordeel laat zien dan komen ze wel (kijk naar het voorbeeld post), leg ze de twee alternatieve mogelijkheden voor

Ga lobbyen bij ondernemers, via verschillende kanalen, wat ze willen, waar de zwakke punten liggen van het terrein.

5.5. Service pakket.

Basispakket niet mee begonnen, op bestaand terrein is dat niet mogelijk. Heb gekeken naar wat de wens was en daarop in gespeeld. Nu uitgebouwd tot een redelijk service pakket dat af te nemen is. Het zijn wel personele en bedrijfsgerelateerde services, daar is de eerste economische slag op een bestaand terrein te maken. Terrein gerelateerde zaken pak ik wel op maar daarvoor bel ik de gemeente (omdat ik uit de gemeente kom kan ik daar nog het één en ander regelen) om dit af te handelen. Een **goed contact met de gemeente is belangrijk** om dingen te regelen.

5.6. Welke services nog meer te leveren.

Ik zou het liefst alle services willen leveren als het voor de ondernemers maar voordelen oplevert. Het gaat om een win-win situatie waarin ik niet voorkom. Het moet een meerwaarde hebben voor de ondernemer en voor de leverancier. Waarbij ik een fee krijg op mijn hoofd boven water te houden. Daarnaast wil ik wel als de ondernemers klaar zijn voor terreingerelateerde services beter gaan managen (met gemeente) om de waarde van het terrein aantrekkelijker te maken en de daaraan gekoppelde WOZ OZB te stimuleren.

5.7. Financieel

Ik ben weggegaan bij de gemeente en heb gezegd dat ik PM ga opzetten op een verouderd terrein in Alblasserdam (hier zijn wat jaren overheen gegaan). Daarvoor wilde ik wel een potje geld mee krijgen om dit financieel de eerste jaren te kunnen overbruggen (de eerste jaren verdien je niks omdat je zieltjes aan het winnen bent). Daarnaast vraag ik een **fee op de korting** die is bedongen bij de leverancier, deze is niet hoog want het moet een win-win situatie zijn voor de betrokken partijen. PMA hanteert een raamcontract constructie waarbij PMA het contact is met de leverancier voor de SLA en de kwaliteitscontroleur. De werkelijke afname van de services wordt geregeld tussen ondernemer en leverancier.

Er is wel een collectieven beveiliging waar iedereen gebruik van kan maken

PMA heeft zich zo goed bewezen dat het groeit naar andere bestaande terreinen, Zwijndrecht, Dortse kil I, II, III en Slidrecht.

5.8. De WOZ OZB terugvloeiing naar PMA

Daar zijn wel ideeën over en gesprekken over om in de toekomst daar iets mee te doen maar in de huidige situatie moet er nog wat gebeuren om de aantrekkelijkheid / waarde te laten stijgen.

5.9. Samenwerking

Dit is een sleutelwoord voor PM daarbij komt dat creativiteit, aanwezige kennis, beeldkwaliteit, koste sanering en innovatief nadenken ook belangrijke begrippen zijn. Er moet een klankboard zijn waar mensen hun problemen kunnen uiten en waar ideeën kunnen worden geopperd. Door de raamconstructie kunnen de ondernemers zelf beslissen of er een service wordt afgenomen (hierbij wordt een fee voor PMA afgesproken met de leverancier). Door deze constructie blijft de ondernemer hun FB behouden om

organisatie gerelateerde dingen te regelen, waarbij PMA wordt ingeschakeld als zij denken meer voordeel te kunnen behalen met een collectief.

5.10. Toekomstbeeld

Over 10 jaar is er geen bedrijventerrein zonder PM. Dit verlengt verbetert de levensvatbaarheid van een terrein.

5.11. Bewijs levenscyclus verlenging

Doordat er tussen ondernemers meer wordt samengewerkt wordt er meer nagedacht over het terrein en vanuit de ondernemingen meer voor het collectief gehandeld. Zodoende is er op dit terrein minder leegstand of leegloop.

5.12. Ideeën GP

Probeer via het sportcomplex en het restaurant een voordeel te bedingen voor PM-leden zo creëer je gemeedelijkheid en saamhorigheid. Omdat het een nieuw terrein is probeer een basispakket te verplichten zodat men al services afneemt en daarop voortborduren kan. Zo is men al bekend met het concept en hoeft je geen zieltjes te winnen.

6. Mark Hendriks (ASz, Hoofd Facilitair Bedrijf)

6.1. Hoe ziet u PM ? (het Collectieve samenwerken) tussen de belangen hebbende partijen

- In eerste instantie zijn er m.b.t. het GP in de ontwikkeling 3 verschillende fases

1^{ste} fase:

De ZZ is in 2009 klaar, financieringsrisico wordt ondergebracht bij Vastgoed B.V. Dit is de uitbreiding van het pand van ASz te Dordwijk.

Hier komen huurders (GGD, Da Vinci college, Bloedbank, Apotheek, Restauratie (Sodexo), Radiologie, Radiotherapie) in met gedwongen afname van bepaalde faciliteiten (elektra, magazijn, restauratieve voorzieningen). Andere services zullen ook aangeboden worden, individuele keuze.

In deze zone is dus een huurovereenkomst en een gedwongen /individueel servicecontract van toepassing. "Logisch dat Services (PM) in één hand georganiseerd worden, door het ASz-FB of in verzelfstandigde vorm." Voor het FB is de grootste klant de ziekenhuis (afdelingen/klanten). Ga je nu de nieuwe klanten gelijk behandelen of op een nadere manier, dit kan allebei.

6.2. Waar ligt uw voorkeur ?

Ik ben ook nog op zoek naar een afwegingskader voor de ZZ waar de voorkeur moet liggen. Daarbij maak ik het niet moeilijker dan nodig is en dan zou je zeggen het onder te brengen onder het FB. Het zou logisch zijn vanwege de ontwikkeling van het ziekenhuis in Business Units dat het FB dit zou gaan doen. Daarin is de vraag of je als FB überhaupt niet zou moeten verzelfstandigen en in de markt zou moeten zetten, dat kan ook nog de overweging zijn.

2^{de} fase

De SportZone is 2009 klaar. Dit is gemeentelijk aanbesteed wie het zal bouwen en commercieel zal geëxploiteerd (nog niet bekend wie).

Hier is een andere aanpak voor service levering nodig, er is geen gedwongen winkelnering. Door commerciële exploitant kunnen ook zelfstandig contracten voor S&D afgesloten worden. Daar wil de PMO en/of het FB graag een partij voor zijn maar hoe logisch is één van deze. Het is niet direct logisch omdat je op hetzelfde terrein zit, daar moet nog wel iets meer aan worden gedaan dan dat. Maar je moet wel zo'n goed service aanbod kunnen organiseren zodat je wel één van de geschikte partijen bent.

"hoe logisch is het FB-AS dan!?"

6.2.1. Zit er enige zeggenschap vanuit de gemeente in deze zone.

Ja, ze zullen subsidie verlenen en daardoor heeft de gemeente natuurlijke ook invloed

3^{de} fase

MiddenZone is 2010 klaar. Dit is uitbesteed aan een projectontwikkelaar (Multi Vastgoed) Deze is tijdelijk eigenaar van de opstallen, de grond is in erfpacht. Een projectontwikkelaar ontwikkelt projecten en verkoopt het liefst zo snel mogelijk om het uiterste rendement uit hun activiteiten te behalen. Doorgaans aan beleggingspartijen dat zijn ieder geval geen partijen die services organiseren. Dus voor de MZ waar woningen, kantoren en retail gepland zijn moet ASz zeker een interessante partij kunnen zijn om te servicen.

6.3. Hoe zou PM de omwonenden van het terrein op de MZ kunnen betrekken ?

Die kun je niet betrekken in het service pakket, het is geen natuurlijke persoon, je weet niet wie het zijn. Deze partij wordt nu vertegenwoordigd door de Projectontwikkelaar. Die heeft het belang dat het terrein zo goed en aantrekkelijk is dat ze de woningen kunnen slijten. Zo zou de projectontwikkelaar nu als vertegenwoordiger moeten kunnen zeggen wat PM wel of niet zou moeten inhouden voor deze partij. Je kunt hier in denken aan de servicekosten die standaard zouden zijn opgenomen worden in de statuten van een Vereniging van Eigenaren (onderhoud liften, hydrocultuur, schoonmaak openbare ruimte), maar verder zal de ontwikkelaar niet gaan denkt Marc. De VVE is verantwoordelijk voor liftinstallaties, energie voorzieningen, gevefaciliteiten, parkeervoorzieningen, groenvoorzieningen anderzijds kunnen bewoners kiezen voor individuele services waarbij het gaat om: huishouding, schoonmaak, boodschappendiensten.

6.4. Doelgroep bewoners ?

Voor wie het aantrekkelijk is er te gaan wonen Niet de jongen starters maar speculatief de financieel goed bedeelde 50+'ers. Deze zoeken grootschaligheid van voorzieningen die met de zorg te maken hebben en daarop terug kunnen vallen. Voor deze specifieke groep zouden de volgende individuele services mogelijk zijn:

Huishouding, schoonmaak, boodschappendienst, tafeltje dekje, etc. Servicekosten kunnen aangeboden worden aan de Vereniging en/of exploitant van het pand. Hierbij moet wel gekeken worden welke risico's er aan verbonden zijn en welke het PM wil dragen: lift (risico dat die vastloopt) of een hydro-systeem (met het gevaar van legionella-verspreiding waardoor 300 man hun huis uit moeten).

Welke algemene services te leveren: Lift onderhoud, energie-inkoop, schoonmaak algemene ruimte, groenvoorziening, glazenwassen, parkeervoorziening.

Doelgroep retail en kantoren: de gevestigde partijen moeten in relatie staan met de zorg, *“uiteindelijk komt de ontwikkeling van alle partijen ten goede als nieuwe samenwerkingen tot stand komen door de clustering van functies in het gezondheidspark”*. *“Synergy ontstaat door samenwerking en komt niet vanzelf”*⁶⁷

Op het Gezondheidspark zal ook op individueel niveau moeten worden benaderd, niet altijd op institutioneel niveau maar ook per appartement en ondernemer.

6.5. In- en extern als gelijkwaardige klant?

Het ziekenhuis wil naar een Business Unit structuur, waardoor een in- en externe klant gelijk gaat worden behandeld. De ziekenhuisafdelingen met hun diversiteit hebben allen een SLA vastgesteld en vervolgens deze zullen ook niet externe partijen worden bemiddeld.

(“3”) “Maak het niet moeilijker dan nodig”

6.6. Creëer profielen van de verschillende partijen (E&W)

Er is een platform nodig om partijen tot elkaar te brengen, doelen te stellen en eisen vast te stellen. Dit hoeft niet perse de uitvoerende organisatie te zijn. Gebruik platform als een aanspreekpunt, beheersfunctie (parkmanager) om draagvlak te creëren.

Let op: machtsverlies van entiteiten hoeft niet. Kan opgevangen worden door afspraken in SLA.

- “Calimero effect” Ken je ‘m nog, dat kleine kuikentje? ‘Zij zijn groot en ik is klein en dat is niet eerlijk!’ Deze situatie kan zich ook voordoen bij het Gezondheidspark. Het grote ziekenhuis gaat faciliteiten aanbieden, het gevoel word dan gewekt, van uitvoeren dus ook bepalen. Dat kan een belemmering zijn. Het AS zal van het begin dit beeld moeten bestrijden, het is namelijk dat het FB-ASz klantgericht (customer Intimacy) georiënteerd is. Dit houdt in dat wie betaald bepaald, d.m.v. SLA worden alles wat gewenst is vast gelegd.

Daarom is 10 maanden geleden het Front Office ingericht. Dit is het gezicht voor zowel intern als extern, alles zal hier centraal worden behandeld, gecentreerd contacten onderhouden en daarmee het imago naar

⁶⁷ Gemeente Dordrecht, Wensen en Bedenkingen, SO/04/5405. Aug 2004 p3

buiten gedragen. Klantenwensen worden zo gedifferentieerd vandaar een FO, waar geconcentreerd contact kan worden onderhouden. Is het veel beter mogelijk om een imago naar buiten te dragen door één gezicht vanuit één punt te vormen.

- Platform is nodig om afspraak te maken over het gemeenschappelijke gebieden. Een plek waar partijen tot elkaar komen, en afspraken worden vastgelegd. *Een neutraal gespreksdomein*

6.7. Verantwoordelijkheid risico

Diensten en services zijn via een contract afneembaar en afrekenbaar waardoor financiële risico's anders liggen dan als het gaat om vastgoed dat over 30 jaar wordt afgelost. Vandaar dat Vastgoed in een BV is losgekoppeld van het AS. Als je praat over D&S dan is dat op naambasis afrekenbaar en heb je het niet over langdurige verplichtingen vandaar dat de risico's anders liggen. Het kan wel de reden zijn dat je het ziekenhuis moet vrijwaarden van de aansprakelijkheidsrisico's.

Of dit ook noodzakelijk is voor FB?

Hoever ga je in het leveren van diensten en services?

Waar ligt de lijn tot waar je risico wilt dragen?

De twee vraagstukken: Wil je het FB loskoppelen en tot welke risico (welke services) wil je gaan zijn aan elkaar gekoppeld. Hierin zal een keuze moeten worden gemaakt om tot de juiste beslissing te komen. Dit begint bij de klantkant in hoeverre wil je de klant van dienst zijn en welk risico hangt daaraan.

6.8. Welke services aan te bieden

9.0 Per zone een andere soort constructie (Basis, Basis plus en Individueel pakket)

Voordat er afspraken kunnen worden gemaakt over services moet er overeenstemming zijn over de huurovereenkomsten. Met elke partij van de ZZ wordt onafhankelijk een SLA aangegaan.

- Er hoeft geen constructie worden onderzocht die voldoet aan de eisen voor 2015!

6.9. Kunnen externe partijen gebruik maken van de P&D catalogus van het FO

Dat gebeurt al, momenteel heeft het ziekenhuis afspraken met 25 externen (De Grote Rivieren, volwassenen Psychiatrie, afdeling van de Verpleeghuis van het Amstelhuis, Parkhuis). Deze partijen huren maar nemen ook diensten van het FB af.

6.9.1. Is voor hen een onderscheid gemaakt tussen verplichte afname services of optioneel? Zij hebben een huurovereenkomst waarin verplichte services in opgenomen zijn (energie, schoonmaak). En een dienstenovereenkomst is optioneel, zo neemt het Parkhuis maaltijden van het AS af. Maar met elke aparte partij wordt een aparte SL aangegaan. Daarvoor zijn in het ASz 2 relatie managers (Martine Verheye en Natasia van Tiel) aangesteld om deze contacten aan te gaan en te onderhouden.

Klant betaalt en bepaalt – de interne en externe klant zal op dezelfde manier worden doorbelast – aan de hand van de opgestelde SLA (we kunnen spreken over verschillende niveaus van kwaliteit en/of kwantiteit als er over budget wordt gesproken en iedereen verantwoordelijk is voor zijn eigen invulling).

6.10. Zijn de externe partijen op het GP al vanuit het FO benaderd om services aan te bieden of zijn er al afspraken over gemaakt, misschien vanuit de BV-AS Vastgoed ?

Nee, dat moet nu langzamerhand gaan gebeuren. Daarin zal er eerst de overeenstemming moeten zijn over de huisvestingsvoorwaarden wat resulteert in een contract. De fase daarna komen pas de afspraken over welke services er worden afgenomen.

6.11. Moet de externe klant met de kosten gelijk benaderd worden als interne klant of Kostprijs plus ? In huidige situatie hanteren we kostprijs plus waarbij de Plus hem zit in de Managementfee, niet eens zo zeer in de winstmarge op de service. Dit is voor de toekomst ook het doel voor de benadering van de interne klant. Dit omdat in het ziekenhuiswezen het steeds meer gaat om Vakgroepen (coöperaties). Waardoor het meer eigen ondernemingen worden waardoor zij hun eisen gaan stellen aan de betreffende services met welke SL. Zodoende deze ook inzichtelijk moeten zijn: welke kosten moeten worden doorbelast. Vanwege de commerciële inslag zullen de kosten inzichtelijk gemaakt moeten worden. Het resultaat Verantwoordelijkheid dat nu hoog in abstractie-niveau in de organisatie zit zal door

verzelfstandiging van Vakgroepen plaats gaan vinden. Gevolg is dat ze ook andere eisen gaan stellen **“Value For Money”**. Doordat de huidige DBC-prijzen markt conform vast staan moeten ze de services daaruit bekostigen en ook hun salaris betalen.

De verkoopprijs per behandeling bestaat uit 50% aanwijsbare kosten (waarvan 50% opslag (huisvestingslasten, kapitaalslasten, overheadkosten) en 50 facilitaire kosten (dit zal nog inzichtelijker / transparant gemaakt moeten worden). Om meer te verdienen (salaris) zal er gekeken worden op welke kosten gesneden kan worden. Aan de kostenkant kunnen dus keuzes gemaakt worden waardoor de opbrengsten stijgen. Maar het kan ook zijn dat ze meer willen investeren om een betere marktpositie te verkrijgen waardoor het omzet stijgt. Dit wordt een spel wat de strategie wordt van de verschillende vakgroepen.

Het veranderen van organisatie naar een indeling in vakgroepen zal de verandering zijn van de toekomst van de gezondheidszorg. Waardoor het FB na moet gaan denken hoe ze hierop in gaat spelen.

Door deze ontwikkeling zullen de interne klanten over enkele jaren niet anders zal meer dan de externe klanten. Want het gaat straks allemaal om de kosten Value for Money.

6.12. In hoeverre is transparantie gewenst ?

De klant wil door de hierboven geschreven ontwikkeling steeds meer inzichtelijk hebben uit welke kosten alles bestaat zodat het kan kijken of de services aansluiten bij hun strategieën of dat ze kunnen snijden in deze kosten of in het uiterste geval deze services goedkoper buiten de deur gaan halen.

Omdat het gaat om het voordeel van de klant moet je niet op iedere service willen verdienen.

6.13. Moet er op het GP gedwongen winkelnering plaatsvinden (niet mogen maar moeten afnemen) Moeten afnemen zul je niet kunnen creëren, ze “moeten willen”. Dit is op het GP moeilijk. Op het GP heeft het ASz wel een preferred supplier ship afgedwongen, hierdoor zit het ASz altijd bij elke aanbesteding aan tafel men hoeft alleen niet met ASz in zee te gaan als ze dat niet willen. Omdat het ASz wel een dominante grote partij is kan het wel dingen bepalen over het buitenaanzicht of hoe toezicht zou moeten zijn. Dit ook omdat het ASz het meeste hieraan bijdraagt. Hierdoor komt het ASz wel in de positie dat ze indirect kunnen bepalen wie het gaat uitvoeren.

- Afdwingen heeft geen zin dit kost hopeloos veel geld en energie en ontevreden klanten.

6.14. Wil je aandacht besteden aan de infrastructuur van het gehele GP ?

Ja: de entree van het ASz begint bij de toegangswegen, in de parkeergarage en/of bushalte die zich in de MZ bevindt. Dit heeft dus heel veel invloed op hoe de klant het ASz ervaart (klanttevredenheid/Customer Intimacy). Voorbeeld is dat wij momenteel er op aan worden gekeken dat de parkeerplaatsen niet op orden zijn en het een rommeltje is voor de deur terwijl dit gemeentelijke grond is.

De ervaring begint bij de bereikbaarheid van het terrein tot aan de operatie.

7. Marjolijn ten Holter

Front Office

7.1. Huidige visie van FO (toekomst)

Het FO heeft dezelfde visie/doelstellingen als het FB, de visie van FB is m.b.t. het gezondheidspark niet duidelijk alleen dat het een grote rol wil gaan spelen. “Dit kan wel maar niet in huidige structuur, men moet niet willen vanuit het FB-ASz PM te gaan runnen. Omdat het FB-ASz heel erg intern gericht is, op taken – processen – budgetten, het controleren van het facilitaire proces, waar het bij PM breder zou moeten kijken”. “Het zouden naast het FB moeten draaien als een aparte entiteit(shared service centre), om zo ook commerciële mogelijkheden te benutten”.

Er zijn bergen van verschil tussen FB en PM. Als FB PM gaat organiseren ga je één van de twee klanten stromen tekort doen.

FB-ASz, hou je bij je facilitaire processen voor ondersteuning van het AS

PM regelt de processen rondom het gebouw en mogelijk kunnen interne services in- of uithuren

7.2. Ambitieniveau

Binnen het ziekenhuis commercieel zich kunnen meten aan wat men bied bij PM, klantgerichter prijs servicekwaliteit, kijken naar wat de vraag is en hiernaar handelen. Bieden wat de klant wil /Customer Intimacy (CI).

Binnen het ziekenhuis is het nu gericht om ons aanbod te slijten aan de klanten.

Het FB is bezig met en verbeterslag (m.b.t. de toekomst) Zo is 10 maanden geleden het FO opgezet en is het bezig met SLA en PDC maar het is nog niet klaar om services aan te bieden op het gebied van PM. "Dit moet je ook niet willen". Marjolijn denkt dat het FB dat niet kan maar dat het ook niet moet willen, omdat je dan twee processen door elkaar laat lopen.

Marjolijn wil veel meer het CI bereiken door meer klantgerichter te werken. Momenteel is dat CI nog een leeg begrip dat wel veel gebruikt wordt, maar we zijn er nog lang niet omdat de organisatie er niet op ingericht is. Daarnaast meer marktconformiteit behalen niet afgezet in de gezondheidszorg maar tegen commerciële markten. Om je er aan te spiegelen, om te prikkelen, het ook beter aan te gaan pakken. (Waarom is het in een ziekenhuis moeilijk om iemand een maaltijd te leveren die met spoed is opgenomen maar in privé-sfeer kan ik binnen een halfuur een maaltijd aan de deur hebben staan of opgewarmd uit de vriezer).

7.3. Is FO klaar voor PM ?

Het is nog niet klaar in de huidige structuur, er zal een scheiding moeten komen van de twee processen (interne/externe klant). Deze twee onderdelen kunnen door samenwerken (gevoelsmatig) een enorme meerwaarde aan elkaar leveren. Zo kunnen services verleend worden door FB, voorbeeld FO is een gezicht, FB-ASz hebben grote contracten waar mogelijk andere stakeholders op kunnen meeliften.

7.4. Wordt FO op de hoogte gehouden van huidige ontwikkelingen ?

Ja, in basis wel er is een maandelijks overleg (Facilitair breed MT bijeenkomst) om afspraken die gemaakt zijn en lijnen die uit zijn gezet bij de verschillende overleggen, met elkaar te delen zodat er niet twee mensen met hetzelfde bezig zijn aan de slag gaan. Zo ook om éénzelfde gezicht te blijven uitstralen.

7.5. Ben jij lid van stuur / werkgroep en worden er al afspraken gemaakt ?

- Welke onderwerpen worden er besproken of zijn HOT ?
- Welke onderwerpen zou inbrengen ?

Nee, er wordt wel onderling over gesproken maar ik ben niet direct lid van een groep die zich daar mee bezighoudt als die er zou zijn! Er wordt (mening Marjolijn) nog niet nagedacht over het toekomstige Gezondheidspark. Dit komt voort uit het feit dat iedereen er een ander idee bij heeft maar dat niet onderling wordt onderkend en dat het niet expliciet is gemaakt wat er onder wordt verstaan en wat we er mee willen.

Er wordt wel te makkelijk over gedacht, omdat men denkt dat we (FB) die diensten allemaal al hebben het moet alleen wat groter ingekocht worden!

De stap van FB naar PM is te groot (van facility management naar location management)

De klanten moeten vanuit PM anders benaderd worden, FB kijkt niet echt naar service niveaus zoals bij dienstbeschrijvingen alleen wij kunnen niet verschillende niveaus leveren omdat alle budgetten zijn bepaald en de klant dit niet zelf mag bepalen.

Het FB is niet flexibel met de services (wat de klant wil) omdat dit vooraf is bepaald van hoger af. De Business Units hebben geen budget dat ze zelf uit kunnen geven. Bij PM krijg je klanten die dat wel kunnen en willen! Waardoor je in een andere situatie en proces terecht komt, waar het FB nog niet klaar voor is en misschien nooit zal zijn.

7.6. Tekortkomingen of mogelijkheden waar volgens jou wat mee gedaan moet worden

Een duidelijk éénduidig beeld geven wat PM is (voor het GP) en dat binnen de organisatie ook verwoorden. Hierover brainstormen om tot innovaties te komen.

7.7. Welke rol gaat / wil FO met GP/PM vervullen (Beleid / makelaar - Main mantel)

Het FO moet dit niet alleen in de huidige structuur willen doen, neem een commerciële organisatie die er naast komt. De link tussen deze vormen kan elkaar versterken waarin de beleidsadviseur en makelaarsrol op ieder niveau kan worden aangeboden. Zo is ook het risico los te koppelen van de stichting ASz

7.8. Main mantel contracten

Binnen ASz loop het via de afdeling Inkoop. Het FB heeft hier niks aan te torren. De lijnen om in te kopen zijn binnen het ASz aan regels gebonden en proces matig (langdurig) dus dit niet bevorderlijk is voor een commerciële PMO die snel wil handelen.

7.9. Is het FO klaar voor PM ?

Niet klaar maar willen wel de mogelijk aanwezige services beschikbaar stellen in een samenwerking

7.10. Kan FO de extra capaciteit aan van GP ?

Denk het wel qua structuur met maar er zal iets moeten uitbreiden. Met een splitsing van de twee stromen PM en FB. De ethische kwestie als een PM klant met een probleem of een FB klant voor een patiënt waar verleen je de voorrang aan ?

7.11. Is FO nu financieel onafhankelijk (fin. ondersteuning) ?

Omdat de organisatie niet een BU is hoeft het FB niet haar eigen financiën te regelen volgens een nul euro budget. FO moest daarentegen met bestaand budget rondkomen. Dit budget is samengesteld door de opgeheven functies en processen te inventariseren en deze afzonderlijke budget ten zijn verzameld om FO op te zetten. Het is niet evenredig dat kosten en baten elkaar dekken, er wordt budget voor FO overgedragen.

7.12. Verdeelsleutel naar de partijen (verschil Man.fee)

- Er zijn niet veel externe klanten en de rest is van het ziekenhuis dus van het budget. Externe klanten liften mee op het voordeel van de grootte van ASz.
- De interne en externe klant maken gebruik van dezelfde faciliteiten maar er is niet duidelijk hoe dit door te berekenen.

7.13. In hoeverre transparantie geven aan afnemers ?

- Het FB heeft de prijzen nog niet transparant. Er hangen nog geen (duidelijke) prijzen aan services, bij de Diensten catalogus is het daarom moeilijk om een financiële pagina te maken.
- Momenteel is het natte vinger werk bij bepaling van prijzen
- In de toekomst willen het ASz naar BU concept overstappen met FB met nul budget. Met de huidige prijsstelling (uit de losse pols) kan dit nog vergaande gevolgen hebben.

7.14. Free-riders tegengaan

Als een gebruiker het willens en wetens doet zal het je nooit lukken dit tegen te gaan. Met harde afspraken is dit wel te beperken. Samen met de koop of huur overeenkomst een basis service overeenkomst, zonder dit geen vestigingsmogelijkheid. Hierbij is een meerwaarde omdat alles unaniem.

7.15. Basispakket bij kavel verdeling verplichten

Dit moet gezamenlijk worden bepaald en vastgesteld. Vergelijkbaar met een VVE.

7.16. Hoe MZ mee te krijgen

Dit hangt af wat Multi Vastgoed er mee van plan zijn. Als zij zien dat hun stenen meer waard kunnen worden (dit kan aantonen).

De VVE de basisservices aanbieden vanuit de PMO bijvoorbeeld groenvoorziening, gebouwonderhoud en/of technisch onderhoud.

Voor de volgende eigenaar (belegger) is het wel een meerwaarde omdat de services niet apart hoeven worden uitgedacht en geregeld. Het wordt gedaan en op langere termijn behoudt het zijn waarde, zodat als selling point het wel te verkopen aan Multi Vastgoed.

Als de doelgroep ouderen is kan je het concept van aanleunwoningen aanbieden dat gelinieerd is aan de zorg.

- ** de processen: beleid - bemiddelaar – makelaar zijn te procedureel en te diep verweven in de ASz-processen dat het geen commerciële bewegingsvrijheid kan bewerkstelligen om PM te kunnen aanbieden.
- ** Aanbestedingen: gebruik maken van de relationele kennis van de klant en de klachten die worden geregistreerd.
- ** Het ASz is zo groot en log en moet zich strikt aan lijnen houden. Dat past niet bij PM snel schakelen, flexibiliteit ondernemender resultaat gericht.
- ** Zet PM bij een organisatie in een apart gebouw/etage waardoor je gebruik kunt maken van hun Faciliteiten

!*! Maak de prijzen van de services van FB inzichtelijk om te weten wat het kan aanbieden aan**

....

Parkmanagement

7.17. Hoe ziet u samenwerking tussen partijen ?

PPS (Services overdragen) De gemeente zal dit zeker wel doen maar zal daaraan zijn voorwaarden hangen, dit verschilt per service

Politie wil wel met voeding mee gaan maar niet met schoonmaak omdat ze daarop collectief zelf al goed contracten hebben.

B2B - Er moet in de gaten gehouden worden welke services terreinpartijen kunnen bieden en mogelijk kunnen andere partijen hierop aansluiten c.q. de PMO deze service overnemen en collectief aanbieden. De beveiliging van het terrein zou best eens onder de loep genomen moeten worden: de Politie zit op het terrein (huidige AIVD) en overdag stadtoezicht.

7.18. Hoe omgaan met (Op-) Omwonenden

Bestaande omwonenden hebben historisch problemen met het ASz. Deze heeft hun uitzicht verpest en nu nog verder belemmerd met de huidige plannen dus het zal geen partij zijn waarmee makkelijk is te werken /praten

7.19. Ontwikkelingen op PM gebied

Het leerpark aan de andere kant van N3 ook betrekken bij de PMO van GP

8. Pieter Bekkers

8.1. *De visie van de gemeente over het gezondheidspark (wat wil gemeente hiermee bereiken)*

Beheerorganiseren in 2 vormen

Veiligheidsbeheer (sociale) toezicht openbare ruimte en gebouwen en zorgen dat dit goed verloopt. Dit doen bedrijven ook voor hun organisatie misschien is hier een collectief tussen partijen te vormen.

De gemeente heeft een openbare ruimte toezicht (afdeling toezicht die uitbesteed de operationeel toezicht te houden) deze kunnen ook een rol krijgen in het GP.

- Beveiliging en veiligheid is een belangrijk onderwerp van de gemeente
- Politie is op het terrein en is indirecte beveiliging

Technisch beheer (stadswerken) beheer en onderhoud van infrastructuur (bestrating groen)

Het budget kan hiervoor vanuit de gemeente overgenomen worden door de belangenorganisatie, om dit vanuit deze vorm uit te voeren. Hier hangen wel de enige condities aan vanuit de gemeente / stadswerken wegens verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Er moet aan de voorwaarde van stadswerken moeten voldaan om het budget overheveling mogelijk te maken.

8.2. *Synergie*

Het moet op alle vlakken van het GP gaan over gezondheid met de verschillende functies. Waarbij zorg en sport dingen samen gaan doen dat tot mogelijkheden leiden voor in de middenzone. Het moet een gebied worden waarvan iedereen weet dat als men zoekt naar iets op het gebied van gezondheid en sport dat men op Dordwijk, moeten zijn.

8.3. *Openbaar vervoer*

Het GP is heel goed aangetakt op het openbaar busvervoer. Bijna alle buslijnen die in Dordrecht rijden komen langs het GP, vanuit de gemeente kan 't niet beter.

8.4. *Zorgknooppunt*

Het idee van de grote rotonde voor ontsluiting van het verkeer is er wel maar wordt nog niet uitgevoerd. Als eerste van de hoogte kosten en te tweede volgens berekeningen is het niet echt nodig want de huidige stand van zaken kan het verkeer ook zonder problemen afgewikkeld worden.

Het zorgknooppunt en het leerknooppunt (aan de andere kant van N3) vormt het voorzieningenknooppunt van Dordrecht. Door de extra bedrijvigheid kan nog steeds de huidige verkeerssituatie het extra verkeer afwikkelen.

Het is een mooi plaatje maar functioneel heeft het nog geen meerwaarde

8.5. *Mogelijkheden tot samenwerking (PPS)*

De gemeente ziet een samenwerking met PMO als het gaat om inspraak over de overgedragen services. Eventueel de inspraak in ontwikkeling van het terrein, misschien stuit het tegen het bestemmingsplan in.

Er is een snellere lijn tussen privé en private partijen.

8.6. *Rol van gemeente t.a.v. parkmanagement*

Als het gemeente meebetaald aan en taken overdragen aan PM moet de gemeente ook inspraak hebben hierop. Anders doet de gemeente niet mee! Als de gemeente niet meebetaald hoeven ze niet perse een rol hierin te spelen.

Het is ook een woningeigenaar (sportboulevard) hiermee zit de gemeente dus altijd aan tafel.

- Duurzaamheid bewerkstelligen.
- De gemeente kijkt of de nieuwe ondernemers aansluit op het bestemmingplan, wat sneller werkt als de gemeente inspraak heeft in het PMO.
- Leegstand tegen te gaan
- Economisch beleid: Een gezondheidsgerelateerde werkgelegenheidsgebied om uit de landen deze faciliteit aan te kunnen bieden

8.7. *Meerwaarde voor de gemeente*

- Mogelijk stuk financiële en uitvoerend risico over doen aan PMO.
- Het belang voor de gemeente is dat de toezicht van het terrein goed geregeld is. Het niveau van de veiligheid en toegankelijkheid van het terrein resulteert in een beter gebied. Daar heeft de gemeente belang bij dat dit zo goed mogelijk is, hier komt naast de gemeentelijke budgetten ook een stukje financiële bijdragen van de terrein gebruiker bij kijken voor optimalisering hiervan.

8.8. *Belangen bij het gebied:*

- Een zo goed mogelijke voorziene gebied op de lange termijn
- Dat de omgeving van het sportboulevard zo goed mogelijk is
- Dat het een zogoed mogelijk werkgelegenheidsgebied is
- Het is een visite kaartje van de stad nu en in de toekomst
- Private partijen hebben meer primaire economisch belang (omgeving goed uit ziet gevolg financieel voordeel), gemeente is dit een secundair belang omdat werkgelegenheid en voorzieningen knoppunt is. Dit moet tot uiting komen in de budgetten die de gemeente te beschikking hebben voor het beheer\

8.9. *Mogelijke ervaring met samenwerking en parkmanagement*

- Dordst Kill I en II
- Op andere terrein PM al toegepast en daar zien we de voordelen van. Alleen is altijd de vraag hoe/wie betaalt het. Gemeente kan heirin ondersteunen maar andere partijen moeten hierin meebetalen (wat op bestaande terreinen niet altijd meevalt)

8.10. *Sportzone (exploitatie)*

Het is nog niet zeker of het commercieel geëxploiteerd. De grote lijn van het gebouw is een DO (definitie ontwerp).

8.11. *Kavel uitgift Middenzone (AM-vastgoed)*

- Er wordt al gesproken met beleggingsmaatschappijen. Alleen is er nog niet duidelijk hoe de gebouwen worden samengesteld en hebben nog geen potentiële afnamen indicatie, wat niet interessant is voor beleggers. De contacten worden wel concreter maar over twee jaar kunnen ze hier pas echt over concretere zaken praten.
- Voor de parkeergarage zijn al wel twee beleggers waarmee om tafel gesproken wordt in concrete zin.

8.12. *Service pakketten*

- Mogelijk een extra selling point voor AM vastgoed omdat aansluiten bij een beheerorganisatie interessant is voor ondernemer dus voor beleggers dus voor AM vastgoed.
- Er kan op dit nieuwe terrein een Basis pakket (terrein gerelateerd) aangeboden worden die partijen moeten afnemen waarnaast verdere services een keuze optioneel moeten zijn. Door het basis pakket is er een continue geldstroom en indirecte contributie. Dit komt omdat de SZ en ZZ hier van al de grondlegger zijn wat de MZ doet volgen.

8.13. *Communicatie tussen belanghebbende partijen*

- Gemeente VS PMO: het hangt af van de regels die voor de gemeente gelden voor hun services die ze uitbesteden aan de PMO daarin wil men inspraak hebben (de aanbestedingsbeleid op deze vlakken willen ze inspraak hebben). Verder zal men willen participeren in en platform dat het beleid bespreekt t.o.v. de belanghebbende partijen.
- Beleggingsmaatschappij heeft inspraak en de huurders zullen een afgevaardigde inspraak kunnen hebben om ze dichterbij het terrein te betrekken

8.14. *Ontwikkelingen voor het GP*

- Het voordeel op dit terrein is dat we in een beginfase zitten en dat er maar 3/4 partijen zijn die besluiten nemen voor toekomstige gebruikers. In een latere fase zijn Beleggers vaak wel geïnteresseerd om dit af te nemen en als service kosten door te belasten aan hun huurders. Het ziekenhuis en gemeente zijn hierin de initiatiefnemers dus die zijn er wel voor te strikken maar de (om)Bewoners is andere tak van sport. Deze zullen niet staan te springen om extra te betalen voor terrein gerelateerde services hiervoor betalen ze al gemeente gelden. De bewoners kunnen wel gebouw gerelateerde services kunnen wel meegenomen worden in het PM maar die moeten op een andere manier benaderd worden om mee te delen.
- **FB heeft bedongen in het samenwerkingscontract tussen ASZ, Multi en de gemeente het Prefferd Supplier schap daarbij komt dat in deze overeenkomst is opgenomen dat er een collectief moet komen die de services voor het kwaliteitsniveau zal managen, besturen en beheren**

9. *Toekomstvisie gezondheidspark/parkmanagement*

- De gemeente weet hoe moeilijk het is om PM met inhoud van de grond te krijgen. Maar het heeft hier goede kansen heeft omdat het aan het begin staat met maar elke partijen. Hoe langer het op zich laat wachten hoe moeilijker het wordt. Nu zou wel een goed moment zijn om met een eerste voorstel te komen om mensen te prikkelen en om tot afspraken te komen wat in het overeenkomst is opgenomen dat we er nu allen over nadenken.
- ASZ heeft de claim gelegd op inspraak wie zich vestigen in het gebied.
- Vergeet niet de omwonende van het terrein, het zou een idee kunnen zijn hun ook te kunnen betrekken bij parkmanagement bv niet stem bevoegd maar inspraak bevoegd.
- Andere kant van de Emnistry international weg niet vergeten betrek ze bij het PM
- Het scholengemeenschap wil ook wel mee doen Dalton lyceum.

Zo snel mogelijk met de belegger Partij MZ aan tafel om Basis pakket te verkopen

Bijlage VIII: Definities Parkmanagement

- PM is een middel om de kwaliteit van een locatie af te stemmen op de wensen van de betrokkenen en om het bereikte kwaliteitsniveau ook op lange termijn vast te houden.⁶⁸
- 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.⁶⁹
- het in een publiek - private samenwerking, sturen van vorm, voorzieningen en beheer van een bedrijventerrein, met als doel het structureel vasthouden van het gewenste kwaliteitsniveau van de bedrijfsomgeving⁷⁰.
- PM houdt onder meer in dat het bedrijventerreinen en de gebouwen erop onderhouden en beheerd worden.⁷¹
- Parkmanagement verlengt de levenscyclus van een bedrijventerrein en is daarmee een vorm van innovatief ruimtegebruik⁷²
- Parkmanagement is het beheer van alle activiteiten op en rond een bedrijventerrein, inclusief de levering van ondersteunende (collectieve) diensten aan de bedrijven op het terrein.⁷³
- Het maken van afspraken tussen de belanghebbende partijen op het bedrijventerrein (gekoppeld aan de eigendomsverhoudingen) over de inrichting en/of het beheer van het bedrijventerrein. Het doel is het verkrijgen en op de lange termijn behouden van een gewenst kwaliteitsniveau.⁷⁴
- Het sturen op de inrichting en het beheer van een kantorenpark of bedrijventerrein, met als doel het verkrijgen en op lange termijn behouden van een gewenst kwaliteitsniveau van zowel de openbare als de private ruimte (Kolpron,1997).
- Parkmanagement is het managen en sturen van de inrichting en het beheer van een kantorenpark of bedrijventerrein. Het is in de eerste plaats een middel om tot een hoogwaardige en duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen te komen. In de tweede plaats is het een instrument dat ervoor zorgt dat de kwaliteit van een bedrijventerrein ook op peil blijft. Doel is om op lange termijn een hoog kwaliteitsniveau te behouden van zowel de openbare als private ruimte⁷⁵.
- Parkmanagement tenslotte is het geheel van middelen en maatregelen, dat beheer en de beheersing van de kwaliteit van een bedrijventerrein realiseert c.q. instandhoudt en waarbij met name door schaalvoordelen een aantal beheerkwesties adequaat en efficiënt geregeld kan worden, inclusief bepaalde financiële voordelen. Duurzaamheid vormt daarbij de kern⁷⁶.
- Parkmanagement is te omschrijven als een samenwerking tussen ondernemers en eigenaren onderling en/of met de gemeente op een nieuw of bestaand bedrijventerrein of kantorenpark⁷⁷.
- Parkmanagement betreft de opzet van een parkmanagement-organisatie van waaruit projecten opgezet kunnen worden, die noodzakelijk zijn om een bedrijventerrein “bij de tijd” te houden of te krijgen⁷⁸
- Parkmanagement kan omschreven worden als samenwerking tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers en de overheid om de kwaliteit van bedrijventerreinen te behouden en op termijn te verbeteren waarbij deze partijen gezamenlijk besluiten welke parkmanagementactiviteiten zij willen oppakken.⁷⁹
- Parkmanagement is een samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven op het niveau van (een cluster van) bedrijventerrein(en) met als doel:
 - • Meer kwaliteit

⁶⁸SenterNovem: Kwaliteit win terrein... en hoe financieren we dat?, Ministerie van Economische Zaken

⁶⁹ SenterNovem: Parkmanagement, kwaliteit wint terreinen dat zetten we op papier parkmanagement Ministerie van Economische Zaken

⁷⁰ Ministerie van Economische Zaken: Actieplan bedrijventerreinen 2004-2008, publicatienummer: 03O13, 2004

⁷¹ De kostencomponent van intensief ruimtegebruik op bedrijventerreinen - Inbo BV - (2002)

⁷² De kostencomponent van intensief ruimtegebruik op bedrijventerreinen - Inbo BV - (2002)

⁷³ Schuurmans, A.: Duurzaam Parkmanagement, SEPAZ, Insite Consult BV, 2001 no. 3

⁷⁴ Wijnker, P.J. en Doorakkers, J.C.T.M. Duurzame bedrijventerreinen; Handreiking voor het management van bedrijven en overheid, 1998

⁷⁵ Herstructurering en verduurzaming van bedrijventerreinen in Gelderland - Stec Groep B.V. – (2004)

⁷⁶ Schapendonk, M.C.J. en Van Enck, J. Het leven van een bedrijventerrein kan eendeloos zijn, MRE - 2005

⁷⁷ Het opzetten van parkmanagement op een bedrijventerrein , KvK, (2004)

⁷⁸ Aalderink, H.A.J., ministerie EZ: Draaiboek parkmanagement, Provincie gelderland; Oost NV, 2005

⁷⁹ Aalderink, H.A.J., ministerie EZ: Draaiboek parkmanagement, Provincie gelderland; Oost NV, 2005

- Kostenreductie
- Meer gemak
- Continuïteit
- Parkmanagement is het managen en sturen van de inrichting en het beheer van een kantorenpark of bedrijventerrein waarbij in de het een middel is om tot een hoogwaardige en duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen te komen en het een instrument is dat ervoor zorgt dat de kwaliteit van een bedrijventerrein ook op peil blijft zowel op openbare als private ruimte.⁸⁰
- Parkmanagement is het middel om de kwaliteit van een bedrijventerreinen te verbeteren en voor lange tijd op peil te houden.⁸¹
- Samenwerking tussen bedrijven onderling en met overheden op bedrijventerreinen, gericht op het verbeteren van het (bedrijfs-)economisch resultaat, de vermindering van de milieubelasting en een efficiënter ruimtegebruik.⁸²
- Parkmanagement kent vele gezichten. Het kan verwijzen naar de ruimtelijke inrichting, het voorzieningenniveau alsmede de wijze waarop het park wordt beheerd. 'Parkmanagement is een middel om de kwaliteit van een locatie af te stemmen op de wensen van betrokkenen en om het bereikte kwaliteitsniveau ook op lange termijn vast te houden'. Parkmanagement waarborgt, met andere woorden, de kwaliteit van het park. Bij ruimtelijke kwaliteit gaat het niet alleen om groen- en waterpartijen maar ook om zaken als dichtheid en functiemening. Milieukwaliteit wordt veelal geassocieerd met de term duurzaamheid. Het gaat hierbij om het benutten van zonne-energie, aandacht voor duurzaam waterbeheer en dergelijke meer. Parkmanagement kan echter ook verwijzen naar economische kwaliteit. Door het zorgen voor het meest optimale cluster van bedrijvigheid en voorzieningen wordt de economische positie van de regio versterkt. Een vaak gehanteerd middel om te komen tot het meest optimale cluster is het vormen van een ballotagecommissie die toezicht houdt op de toelating van bedrijven op een park. Door gevestigde bedrijven inspraak te geven in de samenstelling van het park kan optimaal worden ingespeeld op hun wensen en eisen. Zo kunnen aan nieuwe bedrijven toelatingseisen worden gesteld.⁸³
- het beheer van bedrijventerreinen en de activiteiten op en rond die bedrijventerreinen, inclusief de levering van alle gemeenschappelijke services ten behoeve van de op het terrein gevestigde ondernemingen⁸⁴
- het faciliteren en beheren van bedrijvenparken door collectieve afspraken te maken en services te verlenen op het gebied van beheer en onderhoud van het gehele bedrijvenpark⁸⁵
- is het managen van collectieve services en afspraken op het gebied van beheer en onderhoud zodat het kwaliteitsniveau van een bedrijventerrein en daarmee de duurzaamheid op lange termijn in stand gehouden wordt.⁸⁶
- Parkmanagement is het integraal aanbieden, coördineren en beheren van bedrijvengebonden faciliteiten in de buitenruimte met eventuele uitbreiding naar de interne facilitaire organisatie van de individueel gevestigde bedrijven, waarbij zichtkwaliteit en veiligheid van het park voorop staat.⁸⁷
- Professioneel management van een bedrijventerrein, dat kan bijdragen aan een optimaal ondernemersklimaat, een waardebehoud van terrein en gebouw en een kostenbesparing voor de ondernemers.⁸⁸
- Parkmanagement is het creëren van een omgeving die een duurzaam karakter heeft waarin alle secundaire zaken verzorgd worden zodat men zich volledig kan richten op de primaire activiteiten.⁸⁹

⁸⁰ Herstructurering en verduurzaming van bedrijventerreinen in Gelderland - Stec Groep - (2004)

⁸¹ Het opzetten van parkmanagement op een bedrijventerrein - KvK – (2004)

⁸² parkmanagement in Nederland en Vlaanderen - (2004)

⁸³ Parkmanagement; kwaliteit wint terrein - Ministerie van EZ - Den Haag, 2002

⁸⁴ PM en duurzaamheid - Weinigen kijken nog naar bedrijventerreinen als geheel - RegioVisie - (2002)

⁸⁵ [www. fmPortal.nl](http://www.fmPortal.nl)

⁸⁶ Facilicom & Parkmanagement - Roxane Slond & Corstiaan Eggink - (2000)

⁸⁷ www.sadc.nl

⁸⁸ www.KvK.nl

⁸⁹ www.dvpm.nl

Bijlage IX: Fotocompilatie