

1088-51
(2^e)

ВЯО

adviseurs in
ruimtelijke ordening
economie en
milieu

Postbus 68 5260 AB Vught
Taalstraat 36 Vught

telefoon 073 658 90 40
fax 073 656 16 65
e-mail: info@bro.nl

nummer 127x00039.01344
projectnr. 127x00039

concept november 2001
eindrapport december 2001

**Gemeente Roosendaal
Gemeente Halderberge**

**Rapport IV
Startnotitie parkmanagement
Bedrijventerrein Borchwerf II**

eindrapportage

Documentatiepagina

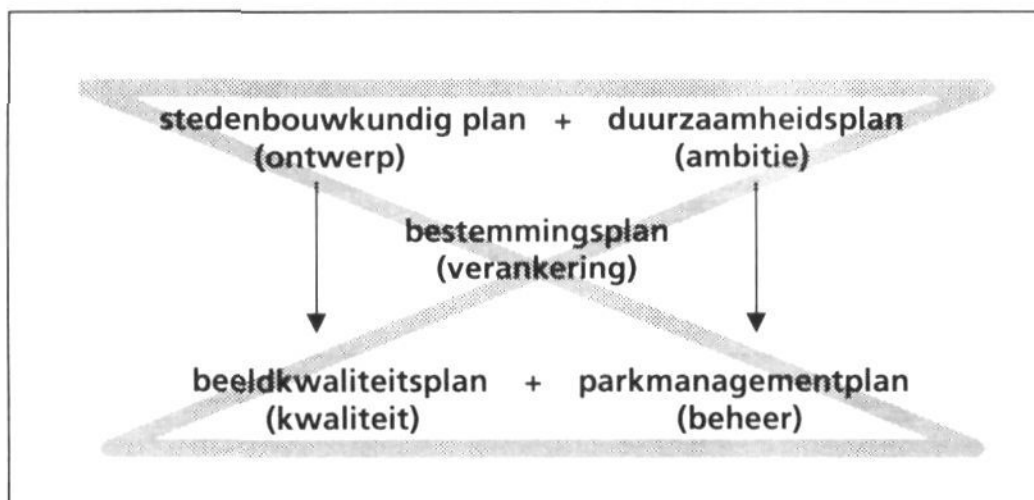
Opdrachtgever(s):	Gemeente Roosendaal Gemeente Halderberge
Titel rapport:	Rapport IV, Parkmanagement bedrijventerrein Borchwerf II
Rapporttype:	Startnotitie
Rapportnummer:	127x00039.001.01344
Datum:	december 2001
Contactpersoon opdrachtgever(s):	Gemeente Roosendaal, dhr. P. Willemse Gemeente Halderberge , dhr. T. Veraart
Projectteam BRO:	dhr. ir. P. Zuidhof dhr. drs. R. van Kerkhoff mw. drs. M. van Ammers
Beknorte inhoud:	Aanpak voor organisatie van parkmanagement op bedrijventerrein Borchwerf II. Naast beschrijving van de inhoud van parkmanagement wordt een opzet gegeven hoe parkmanagement op het terrein georganiseerd en gefinancierd kan worden
Trefwoorden:	Parkmanagement, nieuw bedrijventerrein

Van Masterplan naar . . .

Voorliggend rapport maakt deel uit van een set rapporten, die allen deel uitmaken van het onderdeel bestemmingsplan van het project Bedrijventerrein Borchwerf II. Er is voor gekozen om diverse deelrapporten uit te brengen, om daarmee uitdrukking te kunnen geven aan de verschillende fasen waarin een plan tot stand wordt gebracht, maar ook om de verschillende beleidsterreinen die daarmee zijn gemoeid, aan te geven.

De relatie tussen de verschillende rapporten is in onderstaand schema gevisualiseerd. Het stedenbouwkundig plan is de ruimtelijke uitwerking van het Masterplan, waarbij de uitgesproken ambitie van een duurzaam bedrijventerrein als uitgangspunt is gehanteerd. De duurzaamheid is vervolgens geëxpliciteerd in het duurzaamheidsplan. Beide rapporten vormen de basis van het bestemmingsplan, waarin de juridisch-planologische verankering is verzekerd. Zowel stedenbouwkundig plan als duurzaamheidsplan kennen een verdieping in respectievelijk het beeldkwaliteitsplan en het parkmanagementplan, waarin achtereenvolgens welstandseisen en beheeraspecten van het bedrijventerrein worden behandeld. De rapporten zijn als volgt genummerd:

- rapport I - bestemmingsplan;
- rapport II - stedenbouwkundig plan;
- rapport III - duurzaamheidsplan;
- rapport IV - parkmanagementplan;
- rapport V - beeldkwaliteitsplan.



Inhoudsopgave

pagina

1. PARKMANAGEMENT OP BORCHWERF	3
1.1 Achtergrond	3
1.2 Definitie	4
1.3 Mission statement	5
1.4 Onderdelen van parkmanagement	6
1.5 Reikwijdte van het basispakket	9
1.6 Organisatiestructuur	11
1.7 Financieringsconstructie	15
1.8 Fasering	15
 BIJLAGEN	
Bijlage 1. Voorzieningen	1
Bijlage 2. Organisatievormen	9
Bijlage 3. Financieringsconstructies	13

1. PARKMANAGEMENT OP BORCHWERF

1.1 Achtergrond

De gemeenten Roosendaal en Halderberge zijn voornemens samen met een private partner het bedrijventerrein Borchwerf II te ontwikkelen (ca. 120 ha. netto). Het terrein is met name bedoeld voor de opvang van de lokale en regionale vraag naar bedrijventerrein. De locatie wordt door de provincie echter ook zeer geschikt geacht voor beperkte opvang van de bovenregionale of zelfs landelijke vraag als overloop locatie voor Moerdijk. Voorop staat de ontwikkeling van een duurzaam en kwalitatief hoogwaardig bedrijventerrein. Om de kwaliteit van het bedrijventerrein ook op langere termijn te waarborgen, bestaat de ambitie op het terrein parkmanagement in te voeren.

De gemeenten Roosendaal en Halderberge hebben gekozen voor een projectmatige benadering van het totale ontwikkelingstraject. Daarbij is gezocht naar een private samenwerkingspartner. Deze is gevonden in Heijmans Infrastructuurontwikkeling BV, onderdeel van Heijmans NV. De drie partijen beogen de feitelijke ontwikkeling uit te voeren in een gezamenlijke grondexploitatiemaatschappij: de Borchwerf II commanditaire vennootschap (kortweg: Borchwerf II CV). Dit laatste orgaan zal de feitelijke ontwikkelaar zijn.

De ontwikkeling van het bedrijventerrein Borchwerf II zit in de ontwerpfasen. Het masterplan is vastgesteld en heeft als input gediend voor het stedenbouwkundig plan wat inmiddels gereed is. Momenteel wordt gewerkt aan diverse uitwerkingen en aanvullingen. Zo wordt een MER opgesteld, evenals een duurzaamheidsplan, een bestemmingsplan en een beeldkwaliteitsplan. Ook deze opzet van parkmanagement kan gezien worden als een uitwerking.

In de volgende fasen wordt het terrein bouwrijp gemaakt en worden de kavels uitgegeven. De projectgroep is zich ervan bewust dat de kans op slagen van parkmanagement het grootst is, wanneer al in de voorbereidingfase een plan van aanpak voor parkmanagement opgesteld wordt. Onderhavig document is bedoeld als startdocument voor parkmanagement, waarin het begrip parkmanagement een plaats krijgt en waarin een voorstel wordt ontwikkeld voor de aanpak van parkmanagement op Borchwerf. Het startdocument parkmanagement zal onderdeel uitmaken van de contractvorming van de publiek private constellatie.

Er wordt in dit startdocument gesproken over parkmanagement voor het gehele bedrijventerrein Borchwerf. Wens van de projectgroep is niet alleen op Borchwerf II parkmanagement in te voeren maar de organisatie zodanig op te zetten dat ook het bestaande Borchwerf (op termijn) kan participeren.

De rapportage is opgebouwd aan de hand van de volgende vier inhoudelijke vragen:

1. Wat is parkmanagement en welke diensten en voorzieningen kunnen op bedrijventerrein Borchwerf ingebracht worden?
2. Op welke wijze kan parkmanagement op Borchwerf georganiseerd worden?
3. Op welke wijze kan parkmanagement op Borchwerf gefinancierd worden?
4. Welke stappen moeten genomen worden om parkmanagement op Borchwerf te realiseren?

1.2 Definitie

Parkmanagement kan in het kort omschreven worden als het organiseren van het beheer op een bedrijventerrein, gericht op de kwaliteit op langere termijn. Parkmanagement heeft als doel de kwaliteit van het bedrijventerrein ook op langere termijn te behouden en daarmee veroudering en de noodzaak tot herstructurering en revitalisering in de toekomst te voorkomen.

Het behoud van kwaliteit heeft een groot aantal voordelen voor zowel overheid als bedrijfsleven (zie schema).

Aspect	Overheid	Bedrijven
Economie	Behoud/ uitbreiding werkgelegenheid	Efficiënte bedrijfsvoering
Ruimte	Efficiënt ruimtegebruik, uitstraling	Aantrekkelijke vestigingslocatie
Milieu	Duurzaamheid, minder milieuhinder	Vergunningen, duurzaam imago
Verkeer	Beperken mobiliteit	Bereikbaarheid
Financiën	Rendement, OZB-opbrengsten	Behoud waarde onroerend goed

De basisgedachte van parkmanagement is dat de kwaliteit op langere termijn het meeste gediend is bij een gebiedsgerichte organisatie. Zonder parkmanagement neemt de gemeente voor de openbare ruimte én elke eigenaar en/ of gebruiker van een bedrijfskavel maatregelen voor het onderhoud van pand en buitenruimte, voor de beveiliging en sluit contracten voor diensten voor bedrijf en/ of personeel. Wanneer deze activiteiten naar het niveau van het bedrijventerrein getild worden spreken we van parkmanagement. De voordelen van dit gezamenlijke beheer kunnen naast behoud van ruimtelijke kwaliteit en uitstraling van het bedrijventerrein als geheel betrekking hebben op alle hiervoor genoemde aspecten.

De onderdelen van parkmanagement zijn in te delen in drie categorieën die gekoppeld zijn aan de drie kwaliteitsaspecten van een bedrijventerrein op langere termijn.

Kwaliteitsaspecten op langere termijn	Onderdelen parkmanagement
Een waardevaste huisvesting	Buitenruimte en bebouwing
Een efficiënt bedrijfsproces	Veiligheid, stromen en faciliteiten
Motiverende arbeidsvoorwaarden	Personeelsdiensten

Een keuze voor een hoogwaardig en duurzaam kwaliteitsniveau op het bedrijventerrein, betekent dat aan alle onderdelen van parkmanagement gelijkwaardige aandacht zal moeten worden geschonken. De vraag blijft daarbij tot op welke hoogte, zowel ruimtelijk (op welk gebied heeft parkmanagement betrekking) als kwalitatief (welke kwaliteit aan services moet aangeboden worden) en in welke mate het pakket aan parkmanagement al bij de uitgifte verankerd moet worden.

Opzet van de rapportage

Voor de leesbaarheid is de kern van de opgave in de volgende paragrafen neergezet. Daarin wordt het plan van aanpak beschreven met de keuzes voor bedrijventerrein Borchwerf. In de bijlagen wordt achtereenvolgens verder ingegaan op de mogelijke voorzieningen, organisatievormen en financieringsconstructies.

1.3 Mission statement

Vertrekpunt voor het parkmanagement vormt het masterplan en de uitwerking hiervan in een stedenbouwkundig plan. Daarin is onder andere vastgelegd dat Borchwerf II wordt ontwikkeld tot een bedrijventerrein met ruimte voor kleinschalige gemengde bedrijvigheid, hoogwaardige bedrijvigheid, transport- en distributieactiviteiten en zware bedrijvigheid.

Bij de ontwikkeling wordt ingezet op een duurzaam en kwalitatief hoogwaardig bedrijventerrein dat:

- landschappelijk zorgvuldig wordt ingepast en rekening houdt met de ruimtelijke kwaliteiten van de plek;
- het onderliggende watersysteem¹ duurzaam beheert en beheerst;
- efficiënt en compact ruimte gebruikt;
- multimodale potenties benut;
- minimale milieubelasting voor de omgeving oplevert;
- kwaliteiten voor de toekomst vasthoudt.

¹ Te denken valt aan grondwaterstromen, infiltratievoorzieningen, riolering, sloten en waterlopen.

Dit laatste punt krijgt vorm in een parkmanagementorganisatie die erop gericht is garanties in te bouwen voor het behoud en de versterking van de kwaliteit van het terrein. Deze garanties worden gevonden in een gebiedsgerichte organisatie met het specifieke oogmerk tot kwaliteitsbehoud van Borchwerf. De kwaliteitsambities die in het parkmanagement worden geformuleerd dienen ook in de uitgiftevoorwaarden gecommuniceerd te worden. Hiermee heeft de organisatie invloed op de eerste 'bewoners' van het bedrijventerrein, ook bij verkoop dient het nieuwe bedrijf aan de voorwaarden die bij het parkmanagement gesteld worden te voldoen. De gebiedsgerichte organisatie wordt bestuurd door gemeenten én bedrijven (eigenaren én gebruikers).

Algemene doelstelling van parkmanagement is behoud en versterking van de kwaliteit van het terrein in de breedste zin des woords. Streven is dat de opzet van het parkmanagement, zowel qua inhoud als organisatie zodanig is dat het bestaande bedrijventerrein Borchwerf hierop kan aansluiten als de behoefte hiertoe bestaat. Hiermee dient tijdens alle stappen en te maken keuzes rekening gehouden te worden.

Gegeven de omvang van de totale ontwikkeling (120 ha. nieuw en 180 ha. bestaand bedrijventerrein) en de bovenstaande gedefinieerde ambities, zal het parkmanagement op Borchwerf zich vooral moeten richten op de volgende kwaliteitsaspecten:

- a. een waardevaste huisvesting:
 - ingepast in het landschap;
 - rekeninghoudend met het onderliggende watersysteem;
 - duurzame gebouwen;
 - flexibel in gebruik;
 - doelmatig;
 - *intensief gebruik*.
- b. een efficiënt en duurzaam bedrijfsproces, met name:
 - vanuit de vervoerswijzekeuze (verschuiving van modaliteiten);
 - vanuit de beperking van milieubelasting (bescherming van omliggende woningen);
 - vanuit efficiënt en milieubewust gebruik van stromen (materiaalgebruik/brandstoffen).

1.4 Onderdelen van parkmanagement

In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van mogelijke voorzieningen die in parkmanagement een plaats zouden kunnen krijgen. Daarbinnen wordt aanbevolen onderscheid te maken in een basispakket en een pluspakket. In het basispakket zijn diensten en voorzieningen opgenomen die:

- als essentieel worden gezien voor het behoud van de gewenste kwaliteit van de locatie;
- vrijwel alleen door collectieve deelname gerealiseerd kunnen worden.

Het pluspakket bevat diensten en voorzieningen die niet voor alle bedrijven relevant zijn, maar die als extra service aangeboden kunnen worden. Bedrijven kunnen naar eigen behoefte gebruik maken van deze diensten en voorzieningen. In beginsel wordt daarbij uitgegaan van dienstverlening op commerciële basis.

Het basispakket op Borchwerf zal in ieder geval moeten bestaan uit:

1. gezamenlijk beheer en onderhoud van de zichtbare buitenruimte, teneinde de inpassing in het landschap blijvend te garanderen;
2. het gezamenlijk beheer en onderhoud van het watersysteem (riolering, buffers) teneinde de duurzame kwaliteit van het watersysteem te behouden, zulks in nauw overleg met waterbeheersers;
3. het basaal bewaken van de veiligheid (in de breedste zin des woords) als een maatschappelijke basisvoorwaarde;
4. de ontwikkeling en het gebruik van alternatieve faciliteiten die leiden tot een intensiever ruimtegebruik, multimodaal vervoer en een lagere milieubelasting, zonder dat de bedrijfseconomische overlevingskans van de individuele bedrijven in gevaar wordt gebracht.

Deze onderdelen zijn vanuit de ambitie essentieel voor de kwaliteit, uitstraling en functioneren van het terrein. Alle partijen, eigenaren, gebruikers, ontwikkelaar en gemeenten, hebben belang bij deze onderdelen. Door ze onder te brengen in een collectief wordt bereikt dat onderhoud en beheer voor het gehele terrein voldoen aan een vastgelegd minimaal kwaliteitsniveau en dat "freeriding" wordt voorkomen. Dit betekent dat zowel bedrijven die zich op bedrijventerrein Borchwerf II willen vestigen als de gemeenten Roosendaal en Halderberge als publiek verantwoordelijke verplicht zijn een jaarlijkse bijdrage te betalen voor (de uitvoering van) het basispakket.

Andere voorzieningen kunnen in beginsel als extra's op commerciële basis worden geëxploiteerd. Voor de rol die de gemeenten daarin spelen moet het onderscheid tussen de ontwikkelingsfase en de beheerfase scherp in het oog gehouden worden. In de ontwikkelingsfase heeft de Borchwerf II CV invloed op de kwaliteit van het voorzieningenniveau; afwegingen over de mate van duurzaamheid in relatie tot de investeringsomvang horen in die fase thuis. Op het moment dat de keuze is gemaakt voor een bepaald energiesysteem (traditioneel of duurzaam), is in veel gevallen ook de aanbieder/ exploitant bekend. In de beheerfase is de rol van de gemeenten vele malen beperkter; dit is veelal ook niet nodig omdat er sprake is van investeringen met een lange levensduur.

Kwaliteitsaspect	Onderdeel	Output-eis	Basispakket	Pluspakket
Waardevaste huisvesting	Buitenruimte	Functioneel (technische staat) Verzorgd beeld (uitstraling)	Basisonderhoud van: Zichtbare deel: • verharding • groen • bewegwijzering • objecten Watersysteem: • oppervlaktewater • rioleringssysteem	Onderhoud van niet zichtbare deel: Luxere uitvoering Hogere frequentie
	Bebouwing	Functioneel Verzorgd Soms representatief	Basisonderhoud van: • voorgevels (zichtgevels)	Onderhoud van andere gevels Onderhoud in de panden Luxere uitvoering Hogere frequentie
Efficiënt en duurzaam bedrijfsproces	Veiligheid	Standaard beveiligingsniveau conform richtlijnen	Jaarlijkse risico-inventarisatie Standaardeisen voor: • hang- en sluitwerk • brandveiligheid • alarmopvolging	Voldoen aan hogere/scherpere eisen
	Stromen	• Intensivering Ruimtegebruik t.o.v. vergelijkbaar terrein uit 1995 met 10% • Verschuiving naar vervoer over water en spoor t.o.v. vergelijkbaar terrein uit 1995 met 10% • Vermindering van de milieubelasting t.o.v. vergelijkbaar terrein uit 1995 met 10%	Inspanningsverplichting voor: • efficiënter ruimtegebruik • multimodaal vervoer minimale milieubelasting (ook/ juist d.m.v. efficiënt gebruik en stroomleiding van energie/ water en afval/ personenauto's)	Ontwikkeling van andere faciliteiten op het gebied van : • energie • water • afval • vervoermanagement
	Faciliteiten	Hogere kwaliteit aan dienstverlening tegen dezelfde prijs	Bewegwijzering naar alle bedrijven	Ontwikkeling allerhande diensten
Motiverende arbeidsvoorwaarden	Personeelsdiensten	Hogere kwaliteit aan dienstverlening tegen dezelfde prijs		Ontwikkeling allerhande diensten

In de tabel wordt voor de kwaliteitsaspecten van parkmanagement op Borchwerf een voorstel gedaan voor de opname in basispakket of pluspakket. Deelname aan het basispakket zou voor iedere ondernemer verplicht gesteld moeten worden, bijvoorbeeld door een regeling in het koopcontract. Het basispakket is noodzakelijk om de vereiste kwaliteit te handhaven. Onderdelen van het basispakket zijn voor alle bedrijven dezelfde. Verschillen in uitvoering kunnen ontstaan door eisen aan de output voor bepaalde gebieden hoger te stellen dan voor andere gebieden. Bij presentatie-gebieden worden bijvoorbeeld hogere eisen gesteld aan uitstraling waardoor onderhoud van de buitenruimte frequenter zal moeten worden uitgevoerd. Voor transport en distributie gebieden kan onderhoud van de wegen (zware transporten) een belangrijker onderdeel vormen. Deze outputeisen dienen vooraf te worden bepaald waarna de financiële inbreng per gebied kan worden bepaald.

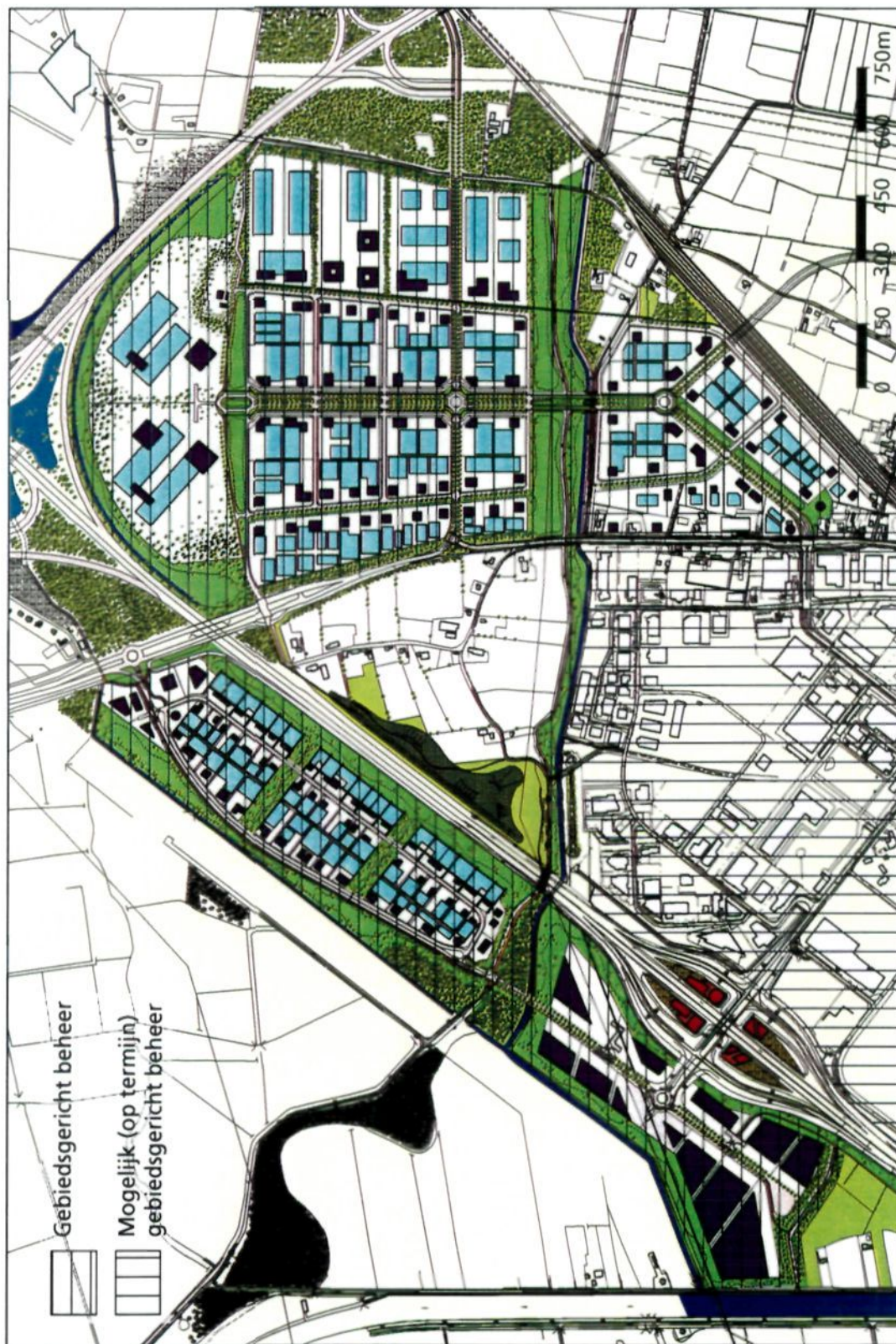
Uiteraard kan als de behoefte daaraan bestaat per onderdeel een uitgebreidere dienstverlening opgesteld worden. Dit kan niet verplicht gesteld worden, wel kan het opgenomen worden in het pluspakket waardoor het voor bedrijven die daaraan behoefte hebben beschikbaar komt.

De opgenomen output-eisen zullen nog nader geconcretiseerd moeten worden. Daarbij gaat het er niet om hoe de parkmanager doelen bereikt maar welke doelen hij/ zij bereikt.

1.5 Reikwijdte van het basispakket

Voor het basispakket, met name voor het onderhoud en beheer van de buitenruimte, is de ruimtelijke afbakening relevant.

Traditioneel (bij uitgifte op basis van verkaveling) zorgt de individuele eigenaar/ gebruiker voor beheer en onderhoud van panden en voorterreinen en gaat na de ontwikkeling het beheer en onderhoud van de overige (openbare) ruimten over naar de gemeente. Op soortgelijke wijze wordt ook het beheer en onderhoud van de ondergrondse infrastructuur verdeeld tussen de individuele eigenaar/ gebruiker en de leidingbeheerder (riolering, energie, water, telecom). Voor zover deze in handen zijn en worden geëxploiteerd door commerciële bedrijven, bijvoorbeeld het energie- of telecombedrijf, ligt het voor de hand ook onderhoud en beheer bij deze partijen te laten.



gebiedsgericht beheer

Als een gebiedsgerichte organisatie meer grip wil houden op de kwaliteit van de buitenruimte en de ondergrondse infrastructuur, dan zal de zorg uit handen van de individuele eigenaar/ gebruiker en van de gemeenten c.q. leidingbeheerders genomen moeten worden. Op kaart 1 is aangegeven op welk gebied de grip van een gebiedsgerichte organisatie betrekking heeft. Uiteraard kan er in de nadere uitwerking sprake zijn van beheer en onderhoud van delen die net buiten het weergegeven gebied liggen, maar er om praktische redenen wel bij betrokken zouden moeten worden. Daarover zullen in een later stadium nadere afspraken gemaakt moeten worden.

Op de kaart is met een liggende arcering aangegeven welk gebied de gebiedsgerichte organisatie bestrijkt (Borchwerf II). De staande arcering geeft aan dat het bestaande Borchwerf mogelijkserwijs tot de gebiedsgerichte organisatie kan gaan behoren.

In het onderstaande schema is een normaal dwarsprofiel langs een bedrijfstoegangsweg opgenomen, waarbij de traditionele verdeling is weergegeven en de elementen die bij de gebiedsgerichte organisatie ondergebracht zouden moeten worden. Verandering van wie het beheer organiseert en uitvoert verandert niets aan de eigendomssituatie. Wel dienen de eigenaren de beheerders toestemming te verlenen voor betreding van de gronden en dienen de gronden toegankelijk te zijn voor de uitvoerders. Voor de stichting is een aansprakelijkheidsverzekering noodzakelijk. Dergelijke zaken zijn bij de start van parkmanagement in contracten vast te leggen

	Individuele eigenaar/ gebruiker	Gemeente	Gebiedsgerichte organisatie
Bedrijfskavel: achtererf			
Bedrijfspan: zij- en achtergevel			
Bedrijfskavel: voorterrein			
Bedrijfspan: voorgevel (zichtgevels)			
Bermen met kabels en leidingen			
Wegverlichting			
Openbare wegen			
Afwateringssloten			
Collectief groen, water, parkeren			

1.6 Organisatiestructuur

In bijlage 2 wordt weergegeven op welke manieren het kwaliteitsbehoud en de kwaliteitsverbeteringen op een bedrijventerrein kan worden georganiseerd. Op een groot terrein als Borchwerf dient parkmanagement bij voorkeur door één partij gecoördineerd te worden: de parkmanagement organisatie. Aangezien parkmanage-

ment een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van bedrijven en gemeenten voor de kwaliteit van het gebied wordt bij voorkeur een door bedrijven én gemeenten te controleren rechtspersoon opgericht. Voorgesteld wordt een stichting op te richten die zorgdraagt voor het basispakket.

Met de oprichting van zo'n organisatievorm ontstaat de noodzaak om de taken en verantwoordelijkheden goed te scheiden. De nieuwe organisatievorm is geen bedrijvenvereniging die de belangen van de bedrijven op het terrein behartigt, zoals een ondernemersvereniging. De stichting is uitvoeringsgericht. Bij het opzetten van de organisatievorm ontstaat de mogelijkheid de ondernemers van het bestaande bedrijventerrein Borchwerf bij het parkmanagement te betrekken.

Dit is mogelijk door naast een stichting ook een coöperatie op te richten waar bedrijven op Borchwerf II 'verplicht' aan deelnemen en bedrijven op het bestaande Borchwerf *aan kunnen deelnemen*. Deze coöperatie heeft samen met het ambtelijk management van beide gemeenten direct invloed op de stichting en dus op het basispakket. Bedrijven op het bestaande Borchwerf kunnen zo bepalen of zij willen profiteren van een gezamenlijke aanpak van het beheer op hun terrein. Opgemerkt moet worden dat bepaalde diensten uit het basispakket alleen voor het bestaande Borchwerf uitvoerbaar zijn als meerdere bedrijven in de straat meedoen; het vegen van de wegen kan niet enkel bij één bedrijf voor de deur plaatsvinden. Uitgerekend kan worden wanneer een minimale drempel voor een bepaalde dienst bereikt is. Op een gegeven moment kan het voor de gemeenten gunstiger worden de activiteit over te dragen aan het parkmanagement dan deze taak nog zelf te doen.

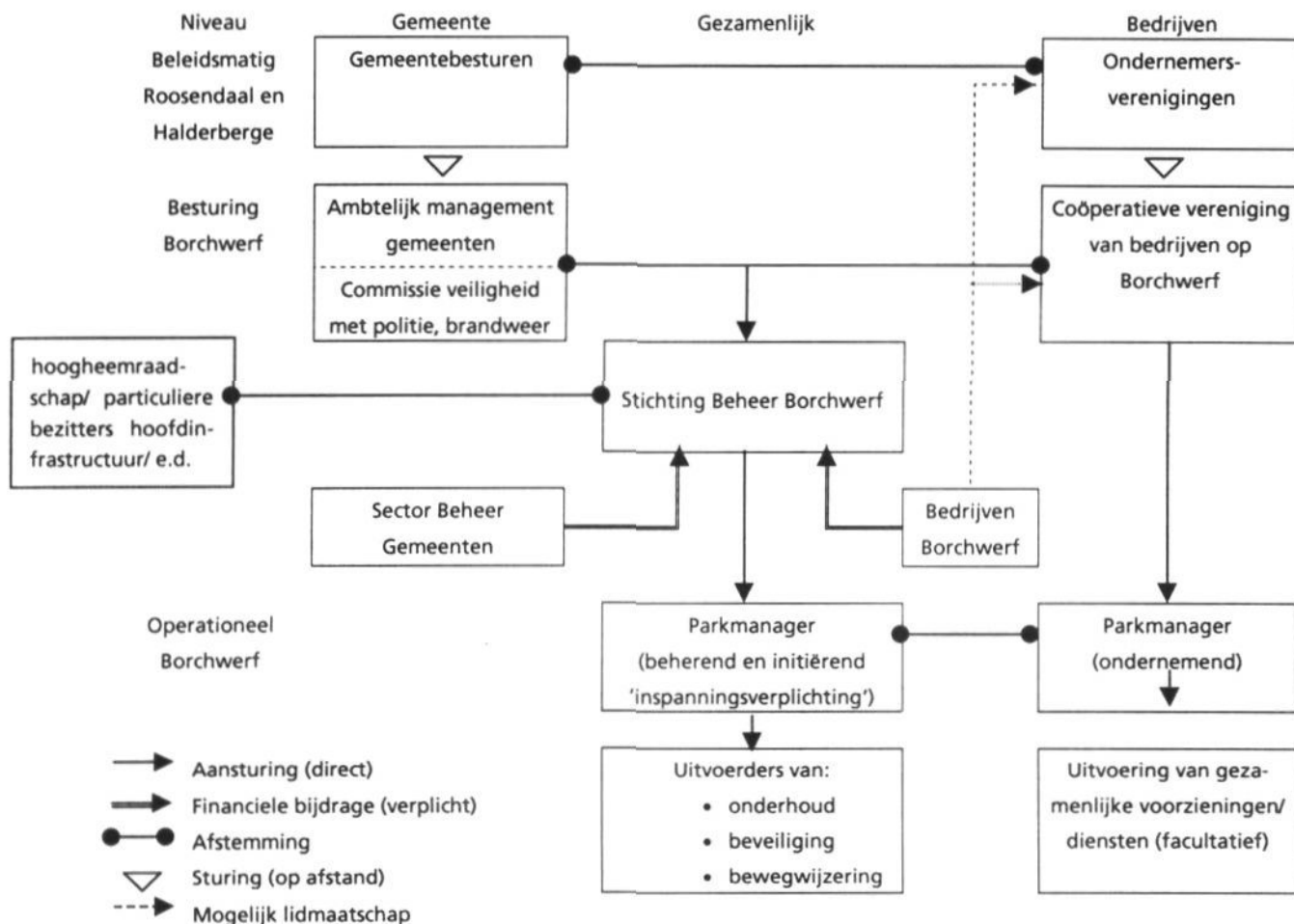
Eenvoudiger wordt deelname aan het pluspakket voor bedrijven op het bestaande Borchwerf. De opgerichte coöperatie kan namelijk bij gebleken belangstelling een parkmanager aanstellen die zorg draagt voor de ontwikkeling van gezamenlijke voorzieningen, alleen beschikbaar voor bedrijven die deze bepaalde voorziening wensen en hiervoor betalen. Een en ander staat in onderstaande figuur verbeeld.

Besturing

In het bestuur van de stichting krijgen de gemeenten en een collectief van bedrijven evenveel stemrecht; patstellingen kunnen worden voorkomen door een onafhankelijke voorzitter te benoemen.

De collectieve voorzieningen en diensten uit het pluspakket zullen op commerciële basis worden geëxploiteerd. De gemeenten hoeven hierin dus geen aandeel en ook geen zeggenschap te hebben. De coöperatie combineert elementen van een vereniging en een onderneming. Vanuit de verenigingsgedachte (gemeenschappelijk belang) vervult de coöperatie de bestuurstaak in de stichting. Vanuit de ondernemingsgedachte kunnen onder de vlag van de coöperatie allerhande diensten voor en tussen bedrijven worden ontwikkeld.

Figuur 1: Organisatie parkmanagement tijdens de beheerfase



Uitvoering

Voor de operationele aansturing van het basispakket geeft de stichting opdracht aan een (beherende) parkmanager. Deze parkmanager zorgt ervoor dat het onderhoud van het terrein op orde blijft en dat de veiligheid gewaarborgd is. Daartoe voert hij een transparante boekhouding.

Vanuit de coöperatie – de ondernemingsgedachte – kan een (ondernemende) parkmanager worden ingehuurd. Het streven naar een zo gunstig mogelijke prijs-kwaliteitverhouding voor het gehele bedrijventerrein houdt in dat deze parkmanager continu moet zoeken naar marktpartijen die goede producten aan kunnen bieden tegen een redelijke prijs. In de markt is een groot aantal dienstverleners werkzaam die allemaal een deel van het pakket aan kunnen bieden (bijvoorbeeld schoonmaakorganisaties, energieleveranciers, afvalinzamelaars, beveiligingsbedrijf-

ven, etc.). In heel veel gevallen zijn die dienstverleners gespecialiseerd in één product.

Deze beide parkmanager-functies kunnen in één persoon verenigd zijn, maar dit hoeft zeer zeker niet. Het is zelfs de vraag of een dergelijk schaap met vijf poten gevonden kan worden (ondernemend en beherend). De parkmanager(s) kan/ kunnen worden gedetacheerd vanuit de gemeenten en/ of bedrijven, maar kan/ kunnen ook worden ingehuurd op basis van detachering vanuit een organisatie die in staat is de kwetsbaarheid van één medewerker (ziekte, vakantie) op te vangen en te zorgen voor de specifieke expertise. Op die manier zijn ook deeltijdoplossingen mogelijk.

De laatste tijd bundelen dienstverleners hun specialismen en profileren zich als maincontractors. Ook zijn er commerciële partijen die parkmanagement activiteiten aanbieden. Het uitbesteden van het parkmanagement aan een dergelijke commerciële partij betekent dat een deel van het risico voor het aanbieden van diensten wordt overgebracht naar een marktpartij. De keerzijde is dat deze partij de mogelijkheid moet krijgen om winst te maken. Door het op grotere schaal (regionaal en/ of nationaal) afsluiten van contracten kan een marktpartij gunstige voorwaarden bedingen die ook voor het terrein als geheel en voor de individuele gebruikers voordelen op kunnen leveren. Een dergelijke constructie past meer bij de ondernemende dan bij de beherende parkmanager.

De selectie van uitvoerende partijen (beveiligingsbedrijf, onderhoudsdienst, bewegwijzeringsleverancier) vindt plaats op basis van offertes, waarbij onder meer continuïteit (financieel, vakbekwaam personeel, ervaring), creativiteit en kwaliteit worden meegewogen. Inzicht in de kosten en opbrengsten en tussentijdse benchmarking van het contract moet zorgen voor een goede prijs-kwaliteitverhouding. Eventueel kan na afloop van de contractperiode gekozen worden voor een andere aanbieder.

De keuze voor eigen mensen, detachering of het inschakelen van een commerciële marktpartij voor de uitvoering van het parkmanagement op Borchwerf kan in een later stadium, na oprichting van de stichting en coöperatie, worden gemaakt. Wel moet vooraf nagedacht worden over de huisvesting van de parkmanager(s). Aanwezigheid van de parkmanager(s) op het terrein is essentieel voor het snel kunnen signaleren van problemen, voor het aanspreken van dienstverleners daarop en voor het aanspreekbaar zijn voor de gemeenten en de bedrijven op het terrein. Een mogelijkheid is een ruimte te vinden in een eventueel op te richten verzamelgebouw op het terrein.

1.7 Financieringsconstructie

In bijlage 3 is weergegeven met welke kosten en baten rekening gehouden moet worden en op welke manieren in de financieringsbehoefte kan worden voorzien. Voor Borchwerf wordt voorgesteld het basispakket niet alleen organisatorisch maar ook financieel los te koppelen van het pluspakket. Voor het basispakket wordt bij de uitgifte een verplichte financiële bijdrage aan elke vestigingskandidaat gevraagd, bij voorkeur als kwalitatieve verplichting gekoppeld aan het perceel. De gemeenten stellen jaarlijks een bijdrage ter beschikking voor het beheer van de openbare ruimte. De op te richten Stichting Beheer Borchwerf beheert de financiële middelen.

Er zal een beheerexploitatie gemaakt moeten worden. Afhankelijk van de gewenste kwaliteit over bijvoorbeeld 30 jaar is een vastgesteld onderhoudsniveau noodzakelijk, waarvan de kosten op voorhand te ramen zijn en terug te brengen naar een jaarlijkse opgave. De gebiedsgerichte benadering van activiteiten krijgt financieel het beste gestalte door de instelling van een fonds. Een gebiedsgericht fonds is een zelfstandige gebiedsgebonden financieringsbron waaruit de beheer- en onderhoudsactiviteiten kunnen worden betaald.

Het bij uitgifte reeds aanbieden van het basispakket leidt met name in de voorbereiding tot meerkosten. Het gaat hier vooral om eenmalige kosten. Er is voor gekozen niet te wachten met het opstarten van parkmanagement tot alle bedrijven zich hebben gevestigd. Dit betekent dat dekking gevonden dient te worden voor aanloopverliezen. De bewegwijzering naar het terrein moet bijvoorbeeld al zijn aangebracht op het moment dat het eerste bedrijf zich vestigt.

1.8 Fasering

Dit basisdocument vormt de leidraad voor de aanpak van parkmanagement op Borchwerf. Na het principe besluit over deze aanpak zullen diverse uitwerkingen moeten plaatsvinden. Wij voorzien vooralsnog de volgende zeven stappen, die doorlopen moeten worden:

1. op basis van andere studies (m.n. beeldkwaliteitplan), overleg met de vakafdelingen beheer van beide gemeenten en de projectgroep bepalen gewenst kwaliteitsniveau (outputeisen) basispakket per deelgebied/ eventueel per straat;
2. opstellen beheerexploitatie naast de grondexploitatie;
3. opstellen verdeelsleutel, bijvoorbeeld aantal m² eigendom, en doorrekenen bijdrage gemeenten en bedrijven;
4. opstellen concept-statuten en huishoudelijk reglement stichting en coöperatie;
5. opstellen concept-uitgiftevoorwaarden, o.a. voorschriften inrichting buitenruimte, bijdrage voor parkmanagement, lidmaatschap coöperatie, kettingbeding bij verkoop;

6. selecteren parkmanager(s);
7. bestuurlijk vastleggen jaarlijkse bijdrage gemeenten; formeel oprichten coöperatie en stichting.

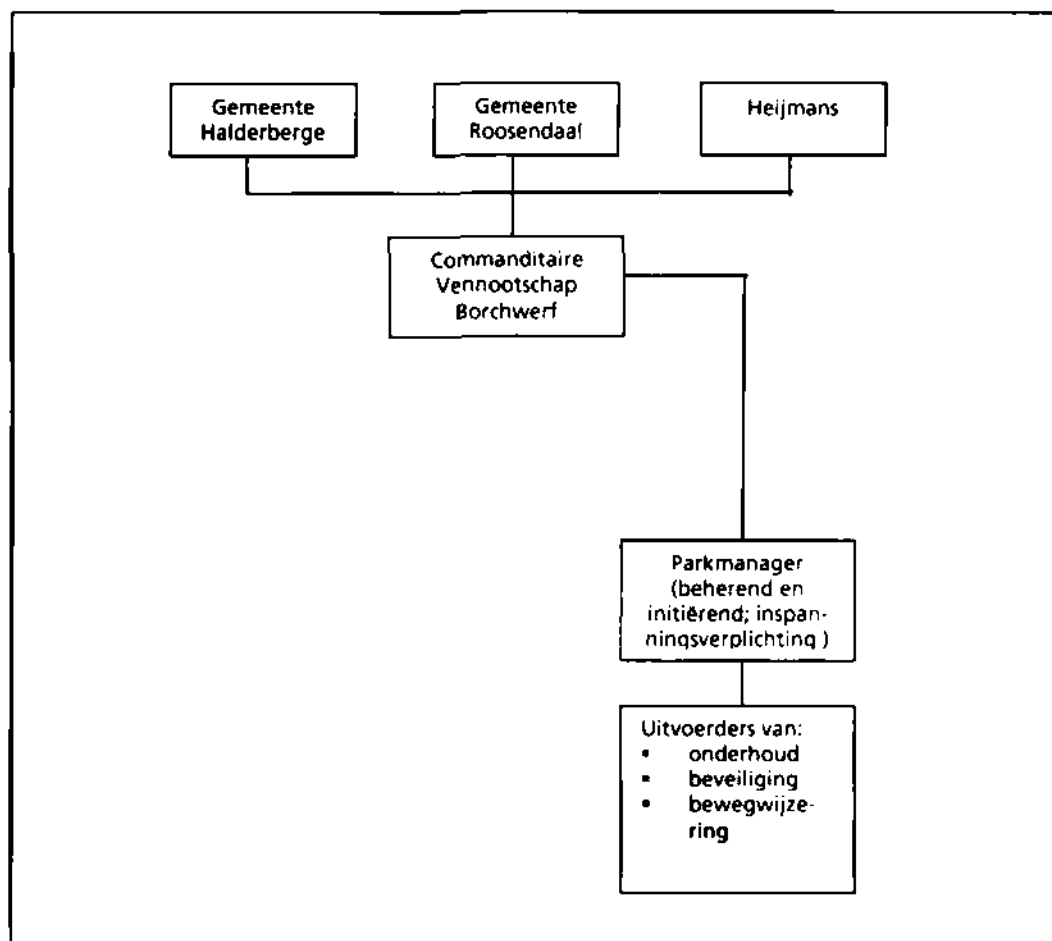
Organisatiefases

Voorafgaand aan de beheerfase zoals die in dit basisdocument is beschreven zien wij 2 andere fases; te weten de ontwikkelingsfase en de uitgifte fase. In de ontwikkelingsfase is de CV Borchwerf de belangrijkste instantie. Deze wordt gevormd door een afvaardiging van de gemeenten Roosendaal en Halderberge en van Heijmans. Deze CV verwerft de gronden en geeft deze ook uit. De CV geeft direct leiding aan de parkmanager.

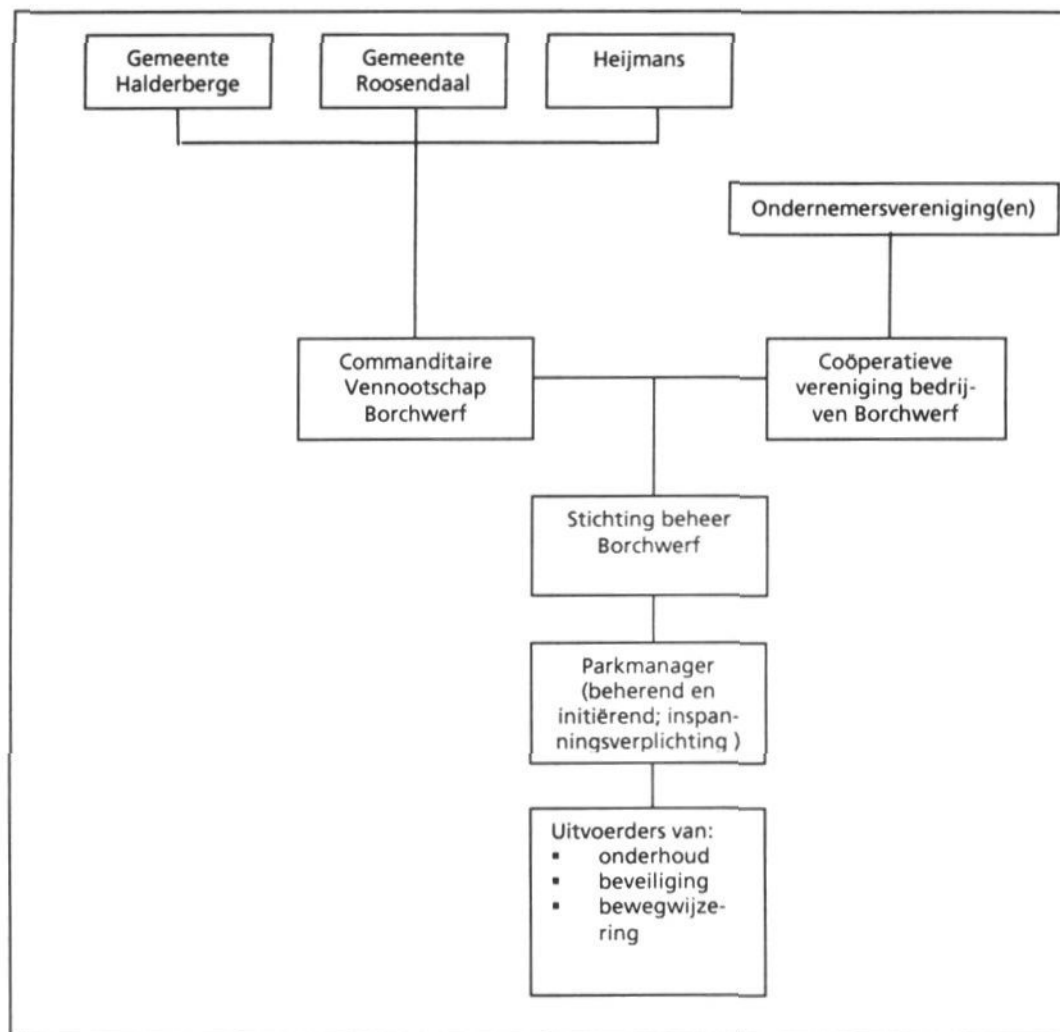
Nog voor de eerste gronden zijn uitgegeven dient de CV een coöperatie te hebben opgericht. Zodra de eerste gronden worden verkocht nemen de eigenaren deel in de coöperatie. We zitten nu in de uitgiftefase. De organisatievorm komt nu grotendeels overeen met de organisatie nodig voor het basispakket uit de beheerfase. De CV geeft samen met de coöperatie sturing aan de stichting. De stichting zelf stuurt de parkmanager aan. De financiële middelen voor de stichting zijn afkomstig van de afdelingen beheer van de gemeenten en van de bedrijven. De ondernemersvereniging treedt op in de raad van advies van de coöperatie. Als alle gronden zijn uitgegeven kan Heijmans uit de CV treden en blijven alleen het schap en de coöperatie over als aansturing van de stichting. De coöperatie kan indien dit wenselijk blijkt een ondernemende parkmanager aanstellen. Dit is de uiteindelijke beheerfase zoals eerder beschreven.

Beide fases zien er schematisch als volgt uit:

Figuur 2: Organisatie parkmanagement tijdens de ontwikkelingsfase



Figuur 3: Organisatie parkmanagement tijdens de uitgiftefase



Bijlagen

BIJLAGE 1. VOORZIENINGEN

1.1 Huisvesting

Huisvesting valt uiteen in buitenruimte en gebouwen. Beide onderdelen kennen een zichtbaar en een onzichtbaar deel. Bij de buitenruimte valt een niet uitgevoerde maaibeurt van bermen of scheefstaande bewegwijzing direct op, maar een niet uitgevoerde inspectie van de riolering veel minder. Bij de bebouwing is het voor de kwaliteit van het totale bedrijventerrein meer van belang dat het schilderwerk aan de buitengevels verzorgd is dan dat het meubilair binnen designkwaliteit heeft. Dit onderscheid in zichtbaar en onzichtbaar heeft ook consequenties voor de verantwoordelijkheid in het parkmanagement.

	Buitenruimte	Gebouwen
Doelstelling	Beeld en technische staat	Beeld en technische staat
Reikwijdte	• Zichtbare buitenruimte • Ondergronds	• Buitengevels (zichtbaar) • Binnen
Minimale schaal	Terrein(deel)	Bedrijf
Voor wie?	Eigenaren, gebruikers	Eigenaren, gebruikers
Middel	Onderhoud	Onderhoud
Activiteit (oplopend)	• Schoonmaak • Reparaties • Groot onderhoud • Vervanging	• Schoonmaak • Kleine reparaties • Groot onderhoud • Vervanging

1.1.1 Buitenruimte

De buitenruimte betreft de openbare en de private buitenruimte (voorterreinen) en kan zichtbaar of niet-zichtbaar (ondergronds) zijn. De zichtbare buitenruimte bestaat uit de elementen groen en water (plantsoenen, grasperken, waterpartijen), verhardingen (wegen, fietspaden, parkeerplaatsen, voorterreinen), bewegwijzing en overige inrichtingselementen (verlichting, hekwerk, fietsenstalling, kunstwerken). Bij niet-zichtbare buitenruimte moet gedacht worden aan ondergrondse infrastructuur, zoals riolering, kabels en leidingen (water, energie, telecomunicatie). Ondergrondse infrastructuur in privaat beheer wordt niet opgenomen in het parkmanagement, het zal de stichting onnodig groot maken. Wel zal de stichting met deze partijen contracten afsluiten, gelijk de gemeente dit nu met deze partijen doet.

Tot het regelmatig onderhoud behoort onder andere vegen, zwerfvuilverwijdering, maaien, snoeien, graffitiverwijdering, schoon houden van lantaarnpalen en verkeersborden, rioolinspecties etc.. Incidenteel onderhoud is gericht op het verhelpen van

onverwachte onderhoudsproblemen, bijvoorbeeld een scheef gereden lantaarnpaal, een plantenziekte of een beschadiging van het wegdek. Tot groot onderhoud horen onder andere zaken zoals grondig repareren of vervangen van het wegdek of van rioolbuizen als de technische levensduur hiervan is verstreken.

Dienst / Voorziening	Onderhoud zichtbare buitenruimte
Markteisen	- Ambitie in output-eisen vastleggen - Doelgroep zijn eigenaren en gebruikers van het terrein (verplichte deelname) - Omslag kosten naar m² eigendom
Ruimtelijke eisen	- Zoveel mogelijk aaneengesloten en toegankelijk - Duidelijk gedefinieerd gebied
Organisatorische eisen	- Kwaliteitsniveau samen vastleggen en bewaken - Uitbesteding aan één organisatie op basis van offertes (kan bijvoorbeeld hoveniersbedrijf of gemeentelijke dienst zijn) - Gebiedsgerichte begroting - Coördinatie door één parkmanagement-organisatie

Dienst / Voorziening	Bewegwijzering naar terrein en bedrijven
Markteisen	- Uniform systeem - Doelgroep zijn gebruikers op terrein (verplichte deelname) - Bij voorkeur aansluiten op eventueel bestaand systeem in directe omgeving - Kostenomslag per individueel bedrijf
Ruimtelijke eisen	- Ruimte voor plaatsen borden, palen op hoeken straten en voorterreinen, - Waken voor zichtbaarheid van de borden, niet langs / achter parkeerstrook of dichte groenstrook - Waken voor overkill aan informatie (informatie in één oogopslag) - Niet meer borden dan noodzakelijk
Organisatorische eisen	- Coördinatie en kwaliteitsbewaking bij voorkeur door één terrein-parkmanagement-organisatie - Plaatsing en onderhoud uitbesteden aan 1 partij op basis van offertes

1.1.2 Gebouwen

Het beheer van gebouwen in het kader van parkmanagement betreft zowel de buitenkant als de binnenkant van de gebouwen. Voor de buitenkant kan gedacht worden aan: schilderwerk en gevelschoonmaak. Voor de binnenkant kan gedacht worden aan schoonmaak, groenverzorging en andere (kleine) klussen.

Dienst / Voorziening	Schoonmaak en onderhoud gevels
Markteisen	• Doelgroep: bedrijven op terrein • Ambitieniveau 'verzorgd' • Mogelijkheid tot deelname aan collectief abonnement • Deelnemend bedrijf betaalt bijdrage per maand (hoogte afhankelijk van grootte en type pand)-
Ruimtelijke eisen	• Bij voorkeur soortgelijk ontwerp en materialen • Bij bouw / ontwerp panden rekening houden met onderhoudsvoorzieningen
Organisatorische eisen	• Kwaliteitsniveau samen vastleggen en bewaken • Raamcontract met één of enkele aanbieders • Coördinatie en kwaliteitsbewaking door één terreinorganisatie

Dienst / Voorziening	Schoonmaak panden intern, groenverzorging binnen
Markteisen	• Doelgroep: bedrijven op terrein en eventueel bedrijven van elders • Mogelijkheid tot deelname in collectieve afspraak (goedkoper dan individuele onderhandeling) • Kosten afhankelijk van omvang, type en inrichting pand
Ruimtelijke eisen	• Geen
Organisatorische eisen	• Kwaliteitsniveau vastleggen en bewaken • Raamcontract met één of enkele aanbieders • Coördinatie door één terreinorganisatie

1.2 Bedrijfsproces

Parkmanagement met betrekking tot bedrijfsprocessen valt uiteen in de onderdelen veiligheid, stromen en faciliteiten. Met betrekking tot veiligheid is parkmanagement vooral gericht op het voorkomen van storingen in het bedrijfsproces en schade aan goederen. Het doel van parkmanagement voor stromen en faciliteiten is vooral kostenverlaging, waarbij tegelijkertijd het volume daalt (bijvoorbeeld energiebesparing) en/of de kwaliteit verbetert (bijvoorbeeld service bij storingen).

	Veiligheid	Stromen (energie, water, afval, goederen, informatie)	Faciliteiten
Doelstelling	Calamiteitenpreventie	Efficiency	Prijs-kwaliteitverhouding
Reikwijdte	• Keurmerk Veilig Ondernemen (Plus) • Maximale risico-vermindering	• Kostenverlaging • Volumevermindering	• Kostenverlaging • Kwaliteitsverbetering
Minimale schaal	Terrein(deel)	Terrein(deel)	Afhankelijk van dienst
Voor wie?	Gebruikers, eigenaren	Gebruikers	Gebruikers
Middel	Preventie	Schaalvoordeel benutten	Aanbod faciliteit
Dienst/activiteit/ voorbeelden	1. Periodieke risico-controle 2. Snelle detectie 3. Alarmopvolging	1. Periodieke scan 2. Gezamenlijke inkoop 3. Efficiënte distributie	• Postverzorging • Vergaderfaciliteiten • Secretariaatsdiensten • Opslagfaciliteiten • Telematica, etc.

1.2.1 Veiligheid

Veiligheid in het kader van parkmanagement behelst niet alleen het voorkomen van inbraak, maar is gericht op preventie van calamiteiten in het algemeen. Naast inbraak worden ook vandalisme, brand- en milieurisico's preventief aangepakt. Preventie kan plaatsvinden door het nemen van organisatorische maatregelen (sluitronde van ramen en deuren, cleandesk-regeling etc.), bouwtechnische maatregelen (verlichting, hekwerken etc.) en elektronische maatregelen (camera-detectiesystemen).

Dienst / Voorziening	Collectieve calamiteitenpreventie (CCP)
Markteisen	• Doelgroep zijn eigenaren en gebruikers van het terrein (verplichte deelname) • Totale kosten o.a. afhankelijk van waarde goederen, inrichtingsmaatregelen, etc. (marktprijs) • Omslag totale kosten naar het risico-aandeel van de betreffende partij
Ruimtelijke eisen	• Veiligheid uitgangspunt bij ruimtelijke inrichting (bijvoorbeeld vluchtwegen, opslag goederen, eisen hang- en sluitwerk, zichtbaarheid toegangen)
Organisatorische eisen	• Uitbesteding collectieve calamiteitenpreventie op basis van enkele offertes • Jaarlijks risicoscan • Coördinatie en kwaliteitsbewaking door één terreinorganisatie

1.2.2 Stromen

Bij stromen kan worden gedacht aan energie, water, afval en schaarse grondstoffen. Met parkmanagement wordt getracht de efficiency te verbeteren, milieubelasting te beperken en kosten te besparen door gezamenlijke exploitatie (bijvoorbeeld energieopwekking, afvalinzameling en verwerking), distributie of inkoop.

Dienst / Voorziening	Gezamenlijke afvalinzameling en verwerking (bijv. papiervernietiging)
Markteisen	• Doelgroep zijn gebruikers op het terrein • Soortgelijk afvalaanbod • Omslag kosten naar hoeveelheid afval • Frequente inzameling
Ruimtelijke eisen	• Eventueel gezamenlijke, centraal gelegen, goed toegankelijke inzamelingslocatie
Organisatorische eisen	• Coördinatie en kwaliteitsbewaking door één terreinorganisatie • Uitbesteding aan 1 inzamelaar en / of verwerker

Dienst / Voorziening	Gezamenlijke inkoop energie, water en elektra
Markteisen	• Doelgroep zijn gebruikers op het terrein • Soortgelijke vraag • Totale kosten en omslag kosten hangt af van afgenomen producten
Ruimtelijke eisen	• Aansluiting bedrijven op dezelfde energie- en waterinfrastructuur
Organisatorische eisen	• Coördinatie en kwaliteitsbewaking door één terreinorganisatie

1.2.3 Overige faciliteiten

Overige faciliteiten betreffen diensten die het bedrijfsproces ondersteunen en optimaliseren tegen relatief lage kosten (door een gezamenlijke aanpak).

Dienst / Voorziening	Ruimtebeheer (mogelijkheid tot huur van werkplekken, vergaderruimtes, presentatiefaciliteiten, etc.)
Markteisen	• Doelgroep zijn gebruikers op het terrein (eventueel medegebruik) • Mogelijkheid tot huur werkplekken of vergaderruimte per uur of dag • Garantie op voldoende capaciteit en flexibiliteit voor gewenste gebruik • Kostenomslag: vaste deelnamebijdrage per bedrijf; verder huurtarief ruimte
Ruimtelijke eisen	• 1 centraal gelegen flexibel in te delen gebouw (of gedeelte van een gebouw) met basisvoorzieningen op het gebied van ICT, werkplekinrichting, presentatiefaciliteiten, etc. (facilitypoint)
Organisatorische eisen	• Coördinatie en kwaliteitsbewaking door één terreinorganisatie • In eigen beheer, uit te besteden of door markt op te pakken • Bij eigen beheer: 1 'slot' coördinator voor dagelijks beheer nodig

Dienst / Voorziening	ICT-voorzieningen (aansluiting op infrastructuur, hardware, beheer en onderhoud, etc.)
	Documentmanagement (o.a. postvoorziening, reproductie en secretariaats-faciliteiten)
	Gezamenlijke inkoop kantoorartikelen, relatiegeschenken, etc

- | | |
|------------------------|---|
| Markteisen | <ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep zijn gebruikers op het terrein (eventueel medegebruik) • Soortgelijke en substantiële vraag • Kosten naar afgenomen diensten |
| Ruimtelijke eisen | <ul style="list-style-type: none"> • Eventueel vestiging in facilitypoint / combinatie met dienstenbalie |
| Organisatorische eisen | <ul style="list-style-type: none"> • Coördinatie en kwaliteitsbewaking door één terreinorganisatie • Indien voldoende animo raamcontract met 1 aanbieder; anders twee of meer bedrijven regelen het onderling |

Dienst / Voorziening	Adviesdiensten (accountant, reisbureau zakelijk vervoer, etc.)
	Arbeidspool

- | | |
|------------------------|--|
| Markteisen | <ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep zijn bedrijven op het terrein (eventueel medegebruik) • Kosten naar afgenomen diensten |
| Ruimtelijke eisen | <ul style="list-style-type: none"> • Eventueel vestiging in facilitypoint / combinatie met dienstenbalie |
| Organisatorische eisen | <ul style="list-style-type: none"> • Coördinatie bij voorkeur door één terrein-parkmanagement-organisatie • Geïnteresseerde partijen vinden • Exploitatie eventueel in combinatie met dienstenbalie |

Dienst / Voorziening	KAM-zorg (kwaliteit, arbeidsomstandigheden, milieuzorg)
----------------------	--

- | | |
|------------------------|---|
| Markteisen | <ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep zijn bedrijven op het terrein • Soortgelijk type bedrijven • Inhoud en frequentie conform wensen bedrijven |
| Ruimtelijke eisen | <ul style="list-style-type: none"> • Geen (platform komt bij bedrijven zelf of in gezamenlijke vergaderfaciliteit bijeen) |
| Organisatorische eisen | <ul style="list-style-type: none"> • Platform voor kennisuitwisseling tussen bedrijven • 1 coördinator tussen bedrijven (vanuit terrein-parkmanagement-organisatie) |

Dienst / Voorziening	Planning, coördinatie en uitvoering faciliteiten
----------------------	---

- | | |
|------------------------|--|
| Markteisen | <ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep zijn bedrijven op het terrein en gemeente • Vertrouwen bedrijven in uitbesteding bepaalde faciliteiten via parkmanager |
| Ruimtelijke eisen | <ul style="list-style-type: none"> • Huisvesting / aanspreekpunt parkmanager op centrale locatie (facilitypoint) |
| Organisatorische eisen | <ul style="list-style-type: none"> • Publiek-private organisatie heeft parkmanager in dienst voor afsluiten contracten, controle op uitvoering, etc. • Parkmanager is capabel en aanspreekbaar |

1.3 Personeel

Parkmanagement met betrekking tot personeel heeft betrekking op diensten en voorzieningen ten behoeve van werknemers. Het doel van parkmanagement gericht op personeel is het optimaliseren van het voorzieningenniveau tegen beperkte kosten.

	Personeelsfaciliteiten
Doelstelling	Prijs-kwaliteitverhouding
Reikwijdte	- Kostenverlaging - Kwaliteitsverbetering
Minimale schaal	Afhankelijk van dienst
Voor wie?	Gebruikers
Middel	Aanbod faciliteit
Voorbeelden	Cateringvoorzieningen, kinderopvang, fitness en sport, autoservice, kapper, stomerij, vervoermanagement, etc.

Hieronder worden ter illustratie een aantal personeelsfaciliteiten uitgewerkt.

Dienst / Voorziening	Dienstenbalie (boodschappendienst, stomerij, kapper, etc.)
Markteisen	- Doelgroep zijn werknemers op het terrein, medegebruik mogelijk - Prijsstelling van diensten iets boven normaal (bijv. 10%) - Breedte en diepte assortiment nader te bepalen; afhankelijk van gebieden behoefte (zowel vanuit aanbieders als werknemers)
Ruimtelijke eisen	- Centrale locatie, nabij onderdoorgang spoor (in facilitypoint) - Goed bereikbaar met alle vervoerwijzen (incl. bevoorrading)
Organisatorische eisen	- Aanbieders centrum interesseren voor aanbieden van hun diensten op locatie (via tussenpersoon) - Dienstenbalie wordt van bijv. 8.00 uur - 9.30 uur en 11.30 uur - 13.30 uur en 16.30 uur - 18.30 uur bemand door iemand aangesteld vanuit de bedrijven- of parkmanagementorganisatie (uitbesteden of in eigen beheer) - Bedrijfsvoering in combinatie met bijv. kiosk, meldkamer, etc.

Dienst / Voorziening	Geldautomaat
	Brievenbus
Markteisen	- Doelgroep zijn werknemers op het terrein, eventueel passanten - Geen concurrentie in directe omgeving - Kosten alleen voor aanbieder
Ruimtelijke eisen	Centrale locatie, nabij dienstenbalie, kiosk, etc.
Organisatorische eisen	Geïnteresseerde aanbieder vinden

Dienst / Voorziening	Vervoermanagement (carpoolcoördinatiepunt, OV-voorziening, etc.)
Markteisen	- Doelgroep zijn werknemers op het terrein; medegebruik mogelijk - Kosten van een deeltijd werknemer en huur van ruimte omslaan naar bedrijven op basis van aantal werknemers
Ruimtelijke eisen	Vervoermanagement coördinatiepunt in facilitypoint (bij voorkeur in combinatie met dienstenbalie)
Organisatorische eisen	- Coördinatie door één terreinorganisatie - Stelt werknemer voor uitvoering coördinatiepunt aan (kan parkmanager zijn)

Dienst / Voorziening	Kinderdagverblijf (0-4 jaar)
Markteisen	- Doelgroep zijn bedrijven / werknemers op het terrein - Minimale gezamenlijke afname van 35 kindplaatsen (verdeeld over alle leeftijden van 0 tot 4) - Bij overcapaciteit kunnen andere bedrijven of omwonenden gebruik maken - Kostenomslag naar kindplaats (f 25.000,= per kindplaats per jaar)
Ruimtelijke eisen	- Goed per OV en auto bereikbare locatie liefst centraal in het gebied - Bij voorkeur in combinatie met andere diensten in facilitypoint - Minimaal 350 m² (gebouw + speelplaats) op begane grond of eerste verdieping - Zie ook gemeentelijke verordening
Organisatorische eisen	- Uitbesteden aan 1 partij op basis van offertes (huurt ruimte in facilitypoint) - Afname van kindplaatsen verdelen onder bedrijven (naar behoefte) - Coördinatie bij voorkeur door één terrein-parkmanagement-organisatie

Dienst / Voorziening	Kiosk (versnaperingen, krant, etc.)
	Lunchroom / broodjeszaak
Markteisen	- Doelgroep zijn werknemers op het terrein en passanten - Geen concurrentie in nabije omgeving - Voor lunchroom: minimaal 100 tot 150 klanten per dag met een gemiddeld te besteden bedrag van f 10,=;
Ruimtelijke eisen	- Centrale locatie (in facilitypoint) - Omvang lunchroom ongeveer 70 m² vvo
Organisatorische eisen	Geïnteresseerde partij vinden of opzet en exploitatie door terreinorganisatie

BIJLAGE 2. ORGANISATIEVORMEN

2.1 Vier niveaus

De meest geschikte organisatievorm van parkmanagement is afhankelijk van het niveau waarop of de intensiteit waarmee parkmanagement wordt ingezet. Dit is een keuze die vooraf door de belanghebbenden gemaakt moet worden. In nieuwe situaties is dat de gemeente als "ruimtelijk ordenaar" die de planontwikkeling voor het bedrijventerrein oppakt. In bestaande situaties zijn dat de gezamenlijke eigenaren van het bedrijventerreinen, in veel gevallen met weer de gemeente als "eigenaar" van de openbare ruimte in een belangrijke, maar andere rol.

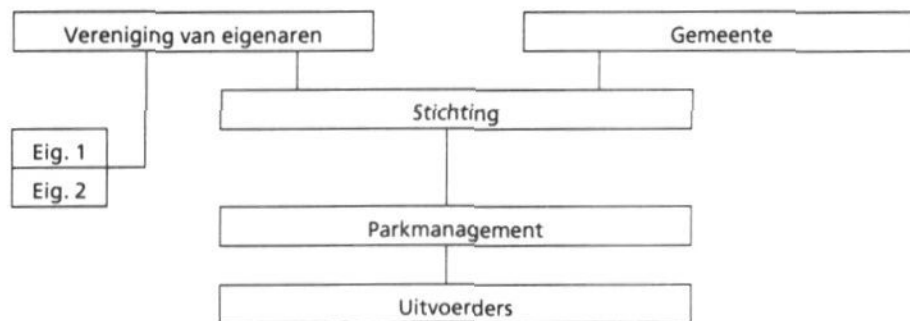
In parkmanagement onderscheiden wij vier niveaus.

1. Niveau Nul: publieke en private ruimte zijn volledig gescheiden. De belangen van elke individuele eigenaar gaan voor het gezamenlijk belang. Er heerst een sterke ieder voor zich-mentaliteit.
2. Niveau Basis: op drie fronten, te weten het onderhoud van de zichtbare buitenruimte, de ondergrondse infrastructuur, de veiligheid en de bewegwijzering is het gezamenlijke belang zo duidelijk dat er een gezamenlijke (publiek-private) aanpak wordt gerealiseerd met afspraken over het te realiseren streefbeeld en de gezamenlijke inschakeling van één dienstverlener.
3. Niveau Plus: de gezamenlijke aanpak wordt uitgebreid tot een actieve bevordering van de kwaliteit door een gezamenlijke inkoop van diensten en faciliteiten; individuele bedrijven worden over de streep getrokken tot afname van deze diensten en faciliteiten door een gunstige prijs-kwaliteitverhouding.
4. Niveau PlusPlus: de gezamenlijke aanpak wordt nog verder uitgebreid tot sturing op kwaliteit door gezamenlijke vastgoedinterventies; hiermee behoudt een gemeenschappelijke organisatie zicht op de fysiek-ruimtelijke kwaliteit, het gebruik en de sociaal-economische cohesie.

2.2 Organisatievorm Niveau Basis: Ondergrondse infrastructuur

Op het Niveau Basis is er een beperkte gezamenlijke organisatie nodig. In het basispakket zijn die onderdelen opgenomen die relatief eenvoudig te realiseren zijn, doordat de noodzaak en de voordelen voor alle partijen duidelijk zijn. Het gaat om het onderhoud van de zichtbare buitenruimte, aanleg van bewegwijzering en bewaking van het terrein. Om deze onderdelen te realiseren kan elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid houden. Een "coördinator" met vooral een administratieve functie inventariseert vraag en aanbod, sluit (raam)contracten en brengt partijen bij elkaar. Afstemming en communicatie zijn de belangrijkste middelen.

De gezamenlijke organisatie, waarvoor in den lande de stichtingsvorm het meest wordt gebruikt, sluit een aantal raamcontracten met dienstverleners op het gebied van onderhoud van de zichtbare buitenruimte, beveiliging en bewaking en bewegwijzering. De eigenaren in het gebied en de gemeente besturen de stichting; het daadwerkelijke sluiten van een raamcontract wordt ingehuurd, maar deze “parkmanager” op bescheiden schaal is verantwoording schuldig aan het stichtingsbestuur. De private eigenaren in het gebied zijn bij voorkeur verenigd in een vereniging van eigenaren die een afvaardiging in het stichtingsbestuur heeft. In beginsel kan de vereniging van eigenaren ook zelf contracten afsluiten voor haar leden, maar de verenigingsvorm is daarvoor niet altijd even geschikt. Het organisatorische principe-schema op het basisniveau ziet er als volgt uit:



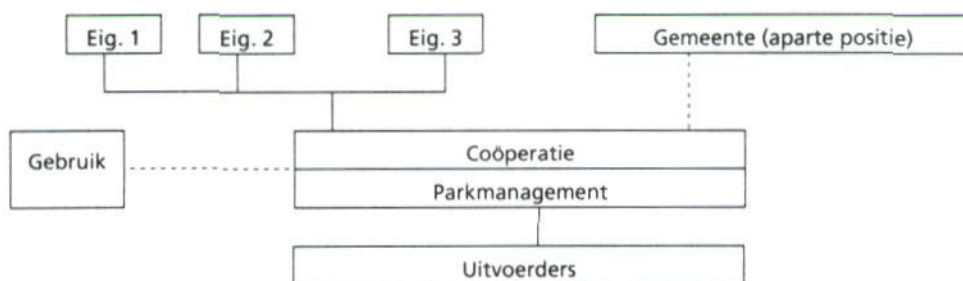
2.3 Organisatievorm Niveau Plus

Op het Niveau Plus is het de bedoeling dat de parkmanager een actievere rol gaat vervullen en bedrijfsmatig gaat opereren door te zoeken naar interessante producten die voor de bedrijven op het terrein (eigenaar of gebruiker) kostenvoordelen opleveren dan wel tegen gelijke kosten een hogere kwaliteit opleveren. Het pluspakket bevat onderdelen die niet voor alle partijen relevant zijn. Voorzieningen als energie-inkoop, afvalinzameling, kinderopvang, schoonmaakdiensten etc. kunnen aan alle bedrijven op een terrein worden aangeboden. Het gebruik en daarmee de mogelijkheden voor financiering zal echter afhankelijk zijn van de behoefte van elk bedrijf. Hoe meer bedrijven gebruik maken van bepaalde voorzieningen hoe sneller het rendabel zal zijn om die voorzieningen aan te bieden en/of uit te breiden. Indien terreinen duidelijk zijn gesegmenteerd en soortgelijke bedrijven met soortgelijke behoeften bij elkaar zitten, dan zullen de mogelijkheden voor voorzieningen uit het pluspakket toenemen.

De voorzieningen hoeven niet door één organisatie te worden geëxploiteerd. De coördinerende functie zal verder gaan dan die voor het basispakket. Om aanbieders te interesseren in het realiseren van voorzieningen zal een zekere mate van zekerheid over afname moeten bestaan. Dit kan worden gerealiseerd indien een coördinerende organisatie tevens een bepaalde vorm van contractbevoegdheid bezit.

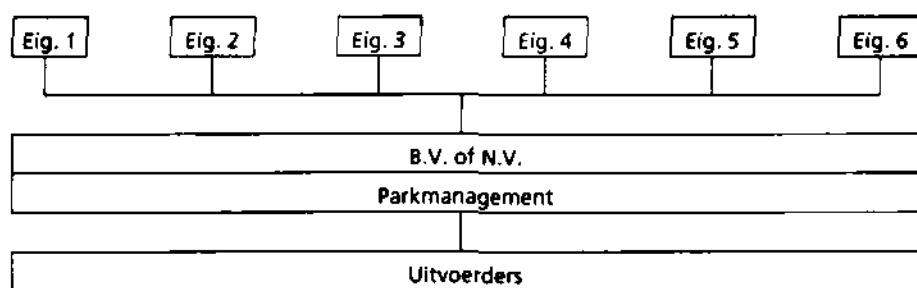
Daarbij hoort een organisatievorm die het actieve karakter ook in zich draagt. Op steeds meer plekken komt daarbij de coöperatie in zwang.

Een coöperatie is een bijzondere vorm van een vereniging die tot doel heeft om bepaalde stoffelijke belangen van haar leden te behartigen. De coöperatie heeft een tweeledig karakter: het is een vereniging en tevens een onderneming. Er is een bestuur dat belast is met het besturen van de vereniging en toezicht houdt op het beleid in de door de vereniging gedreven onderneming. De coöperatieve vereniging kan haar onderneming inbrengen in een BV waarvan zij 100% van de aandelen bezit. Bij een coöperatie is vrije in- en uittreding van de leden een wettelijk principe, de vrijheid van een vereniging. Men kan deze vrijheid statutair beperken echter niet verder dan gelet op het doel en de strekking van de coöperatie noodzakelijk is. Vastgelegd kan bijvoorbeeld worden dat men voor toetreding moet voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen en dat men bij uittreding verplicht is uittreedgeld te betalen. Het organisatorische principe-schema op het Niveau Plus ziet er als volgt uit:



2.4 Organisatievorm Niveau PlusPlus

Op het Niveau PlusPlus krijgt de gezamenlijke organisatie te maken met grotere kapitaaltransacties. Deze zijn nodig om de huisvesting van vertrekkende bedrijven te kunnen overnemen, eventueel te renoveren en aan te passen aan de wensen van de tijd. De gedachte daarachter is een vorm van segmentering of zonering op het terrein actief in de hand te houden. Vanwege het kapitaalintensieve karakter past hier een besloten of naamloze vennootschap het beste. De aandeelhouders van deze vennootschap zijn de eigenaren. De overheid kan er daar één van zijn, maar dat hoeft niet. Op een aantal plaatsen, op afstand van de stad, kunnen bedrijventerreinen functioneren als een privaat terrein met meer gebruikers, waarop wel een gepast niveau van openbare verordeningen van toepassing is verklaard. Deze situatie treffen we in Nederland aan bij grote bedrijven (qua oppervlakte) die minder ruimte nodig hebben en de af te stoten delen zelf ontwikkelen (bijvoorbeeld Corus, Akzo, Schiphol, Kema).

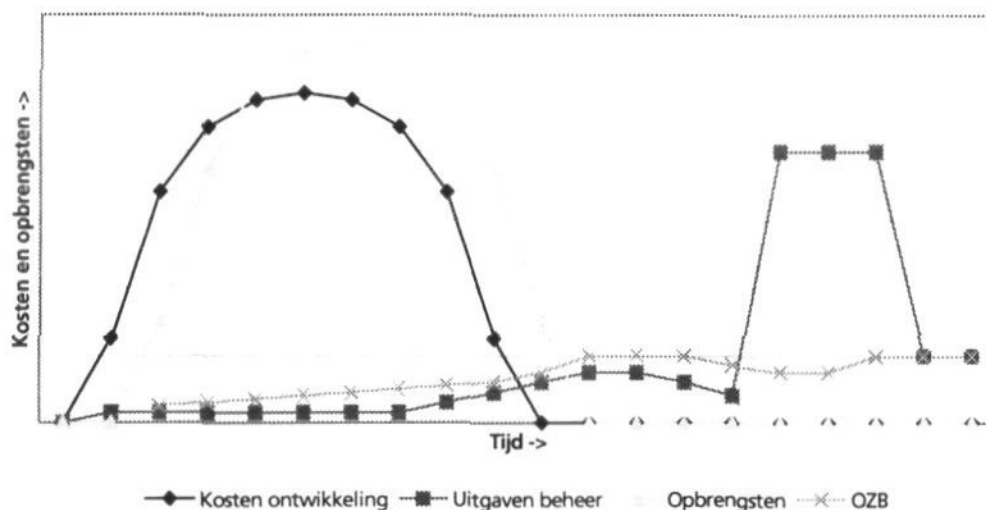


BIJLAGE 3. FINANCIERINGSCONSTRUCTIES

3.1 Kosten van beheer

De veroudering van bedrijventerreinen is terug te voeren op het feit dat het huidige beheer van het (openbare) terrein niet voldoende intensief is om de kwaliteit van het bedrijventerrein blijvend op peil te houden. De kwaliteit van het bedrijventerrein gaat dan na verloop van tijd achteruit. Om de kwaliteit weer op het gewenste niveau te brengen is dan een inhaalslag nodig: revitalisering. De indruk bestaat dat in veel gevallen gedurende de beheerfase de gemeentelijke uitgaven voor onderhoud van bedrijventerreinen lager zijn dan de inkomsten uit het bedrijventerrein, met name uit de OZB. Daaruit blijkt dat er in beginsel mogelijkheden en extra middelen zijn.

Kostenplaatje met revitalisering



Inzicht in de kosten en baten van een bedrijventerrein bieden de mogelijkheid naar parkmanagement toe te werken. Daarbij ligt het voor de hand dat de gemeente de uitgaven voor het parkmanagement afstemt op de inkomsten uit het bedrijventerrein. Indien uit het plan blijkt dat de verwachte kosten hoger liggen dan de verwachte inkomsten uit het bedrijventerrein, dan dienen er extra middelen beschikbaar te komen.

Ook bij een nieuwe ontwikkeling zal een beheerexploitatie gemaakt moeten worden. Afhankelijk van de gewenste kwaliteit over pakweg 30 jaar is een bepaald onderhoudsniveau van de buitenruimte noodzakelijk. De kosten hiervan zijn op voorhand te ramen en terug te brengen naar een jaarlijkse opgave. De totale kosten zijn niet alleen afhankelijk van de oppervlakte van het terrein, maar vooral ook van de gewenste

kwaliteit van het bedrijventerrein zoals vastgelegd in bestemmingsplan en beeldkwaliteitsplan. Voor het maken van de beheerexploitatie moet rekening gehouden worden met alle elementen zoals verhardingen, groen, verlichting en riolering. De werkzaamheden beslaan niet alleen het dagelijks onderhoud (bijvoorbeeld vegen), maar ook groot onderhoud (bijvoorbeeld nieuwe asfaltlaag elke 10 jaar) en vervanging (bijvoorbeeld nieuwe weg elke 30 jaar).

3.2 Fondsvorming

Het tot stand brengen van een gebiedsgerichte benadering van organisatie en financiering van het beheer is de beste garantie voor blijvende kwaliteit van de bedrijfsomgeving. Een gebiedsgerichte benadering van organisatie en financiering van activiteiten krijgt het beste gestalte door de instelling van een fonds. Een gebiedsgericht fonds is een zelfstandige gebiedsgebonden financieringsbron waaruit de beheeractiviteiten kunnen worden betaald. De voeding van een fonds kan bestaan uit eenmalige, regelmatige en incidentele bijdragen.

Fondsvorming heeft de volgende voordelen:

- het fonds staat min of meer los van de gemeentebegroting en wordt daarmee minder gevoelig voor wensen het budget, dat voor beheeractiviteiten beschikbaar is, te veranderen;
- aan het bedrijfsleven kan (meer) zekerheid worden geboden over de toekomstige kwaliteit van het parkmanagement. Dit is met name van belang als het fonds mede wordt opgebouwd uit bijdragen van het bedrijfsleven, zoals een opslag op de verkoopprijs van de grond;
- er ontstaat inzicht in de omvang van kosten en uitgaven voor het parkmanagement van een bepaald gebied. De aard en de intensiteit van de activiteiten wordt duidelijk. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid over kosten en uitvoering van activiteiten rationeel te besluiten (afwegingen en prioriteitstelling op basis van een beheervisie en een beheerprogramma);
- gemeente en ondernemers beslissen gezamenlijk over de activiteiten en de besteding van het parkmanagementfonds. Hierdoor ontstaan er kansen voor bijdragen van het bedrijfsleven aan het onderhoud en beheer van de openbare ruimte (voor activiteiten bovenop het basisniveau). Dit omdat (gezamenlijke) besluitvorming kan plaatsvinden op basis van een heldere afweging van kosten en baten van beheeractiviteiten;
- indien het parkmanagement van het particuliere gebied bij het fonds wordt betrokken (met name mogelijk bij bedrijventerrein waarvoor vanaf de start overeenkomsten worden afgesloten tussen ondernemers en gemeente) ontstaat de mogelijkheid parkmanagement van openbaar en particulier gebied op een samenhangend kwaliteitsniveau uit te voeren.