

“ZICHTBAAR BETER PARKEERBEHEER”

Adviesrapport over het in eigen beheer houden
versus uitbesteden van het parkeerbeheer van het
Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam

Jacqueline Boon
Mei 2006

“ZICHTBAAR BETER PARKEERBEHEER”

Adviesrapport over het in eigen beheer houden
versus uitbesteden van het parkeerbeheer van
het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam

Jacqueline Boon
Mei 2006

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Sector Economie & Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Dhr. J.C. Mulder

Medebeoordelaar: Mevr. J.G. Hoving

Opdrachtgever: Het Sint Franciscus Gasthuis
Kleiweg 500
3045 PM Rotterdam

Mentor: Dhr. I.E. de Graav

Periode onderzoek: Januari t/m mei 2006

Auteursreferaat

Onderzoek naar het vraagstuk in eigen beheer houden versus uitbesteden van het parkeerbeheer van het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam. Onderzoeksvraag is wat zijn na realisatie van de parkeergarage op zowel organisatorisch-, personeels- als financieel gebied de consequenties bij het in eigen beheer houden versus uitbesteden van het parkeerbeheer en wat is de beste optie voor de toekomst?” Randvoorwaarden zijn: een exploitatie van tenminste break even, financiële risicofactoren worden tot een minimum beperkt, een gebruikersvriendelijk en efficiënt beheer van de parkeervoorziening en borging van de kwaliteit. De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat het uitbesteden van het gehele beheer van de parkeervoorziening de meest positieve resultaten biedt. Door het inzetten van professioneel parkeerbeheer, wordt een hoogwaardig kwalitatief parkeerbeheer gerealiseerd, welke voordelen biedt op organisatorisch-, personeel- en financieel gebied.

In de bijlage: onderzoeksplan, organogram, interviews, checklist, stappenplan, parkeeropbrengsten, exploitatiemodellen en parkeerleveranciers.

Indexreferaat

Facility Management, Afstudeerscriptie, Ziekenhuis, Parkeerbeheer, In eigen beheer, Uitbesteden, Organisatorische-, Personeel- en Financiële Consequenties, Make or buy analyse, Interviews, Parkeerleveranciers.

Managementsamenvatting

Het Sint Franciscus Gasthuis, hierna te noemen SFG, heeft te kampen met een parkeerprobleem. De meest effectieve maatregel die hiervoor genomen gaat worden is de bouw van een parkeergarage, waardoor de parkeercapaciteit zal toenemen van ongeveer 750, naar 1100 parkeerplaatsen. De uitbreiding van de parkeercapaciteit is een reden om het parkeerbeheer onder de loep te nemen. De grote vraag hierbij luidt: wat is de beste keuze na realisatie van de parkeergarage, het parkeerbeheer in eigen beheer houden of toch uitbesteden? Bij deze afweging moet rekening gehouden worden met de financiële-, organisatorische- en personele consequenties die daaruit voortvloeien en de gestelde randvoorwaarden.

Op basis van bovenstaande gegevens is de volgende probleemstelling geformuleerd: *“Wat zijn na realisatie van de parkeergarage op zowel organisatorisch-, personeels- als financieel gebied de consequenties voor het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam, bij het in eigen beheer houden versus uitbesteden van het parkeerbeheer en wat is de beste optie voor de toekomst?”*

Het onderzoek is opgezet in drie hoofdvormen: het vooronderzoek, theoretisch- en empirisch onderzoek. Het vooronderzoek is gericht op de observatie en oriënterende interviews, het theoretisch onderzoek op deskresearch naar bestaande documenten en het empirisch onderzoek op de interviews en vragen.

De belangrijkste conclusie is dat uitbesteden de meest positieve resultaten behaald op het gebied van organisatorische-, personele- en financiële consequenties. Bij het uitbesteden zal het beheer en de exploitatie van de parkeervoorziening overgenomen worden door de parkeerleverancier en dragen zij zorg voor een kwalitatief, hoogwaardig en op maat gesneden serviceverlening, waardoor het ziekenhuis zich alleen nog maar hoeft te richten op een goed parkeerbeleid. Kiest men ervoor te werken met niet professionele parkeerwachters, dan zal het gedeeltelijk uitbesteden leiden tot het meest efficiëntste exploitatieoverzicht. Het grote nadeel van stagiaires of gedetacheerde medewerkers is dat dit mogelijk ten koste zal gaan van de kwaliteit en de dienstverlening naar de patiënten en bezoekers door het ontbreken van betrokkenheid.

Naar aanleiding van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Besteed het gehele beheer van de parkeervoorziening uit aan een professionele parkeerleverancier en kies als samenwerkingsvorm voor het beheer. Hierbij is de parkeerleverancier verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, maar houdt het ziekenhuis de regie over het parkeerbeleid in eigen handen (hoofdstuk 5, paragraaf 5.1.2).
- Kies voor een parkeerleverancier die veel ervaring heeft in het uitvoeren van beheertaken en met name parkeervraagstukken bij ziekenhuizen.
- Kies voor één persoon van het Facilitair Bedrijf als vast aanspreekpunt tussen het SFG en de parkeerleverancier. Deze persoon dient daarnaast het parkeerbeleid te bepalen en zorg te dragen voor de controle en aansturing.
- Laat vanaf de ingebruikname van de parkeergarage de medewerkers voor het parkeren betalen.
- Eventueel kan door middel van reclameborden binnen de parkeergarage extra inkomsten gegenereerd worden.
- Tevens kan er een vervolgonderzoek verricht worden, naar de mogelijkheid om secundaire doelgroepen op daluren te faciliteren middels de parkeervoorziening van het SFG.

Voorwoord

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar voltooid met een afstudeeropdracht waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een bestaande organisatie centraal staat. Deze scriptie, waarin verslag zal worden gedaan van het uitgevoerde onderzoek, vormt het eindproduct van het afstudeeronderzoek.

Via deze weg, wil ik graag alle mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek uit te voeren. In het bijzonder wil ik het Sint Franciscus Gasthuis bedanken voor het aanbieden van een afstudeerplek, waarmee ik in staat ben gesteld mijn studie af te ronden. Allereerst wil ik dhr. I.E. de Graaf bedanken voor zijn tijd, begeleiding en ondersteuning die hij me heeft gegeven gedurende mijn afstudeerperiode. De medewerkers van het Facilitair Bedrijf, afdeling Inkoop, Bouw en Inrichting en de Economische Administratieve Dienst wil ik bedanken voor de medewerking die zij mij gegeven hebben om mijn vragen te kunnen beantwoorden. Mijn dank gaat tevens uit naar de externe organisaties bij wie ik interviews heb afgenomen en de parkeerleveranciers die mij informatie ter beschikking hebben gesteld. Ten slotte wil ik dhr. J.C. Mulder bedanken voor de begeleiding en feedback gedurende de afstudeerperiode en mevr. J.G. Hoving voor het mede beoordelen van de scriptie.

Alle bovengenoemde personen hebben er toe bijgedragen dat ik mijn afstudeeropdracht op een positieve manier kan afronden.

Jacqueline Boon
Rotterdam, mei 2006

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	3
1.1. Aanleiding onderzoek.....	3
1.2. Vraagstelling	3
1.2.1 De probleemstelling	3
1.2.2 Subprobleemstellingen	4
1.3. Onderzoekstype.....	5
1.3.1 Kwalitatief versus kwantitatief	5
1.3.2 Beschrijvend versus exploratief.....	5
1.4. Dataverzamelmethode.....	5
1.4.1 Vooronderzoek	6
1.4.2 Theoretisch onderzoek.....	6
1.4.3 Empirisch onderzoek	7
1.5. Samenvatting.....	7
Hoofdstuk 2 Het Sint Franciscus Gasthuis.....	8
2.1. Algemene informatie.....	8
2.1.1 Missie.....	8
2.1.2 De organisatiestructuur.....	9
2.1.3 Strategisch beleidsplan 2004-2008	9
2.2. Het Facilitair Bedrijf	9
2.3. Samenvatting.....	10
Hoofdstuk 3 Huidige situatie	11
3.1. Parkeerbeheer	11
3.2. Doelstelling	11
3.3. Mobiliteitsbeleid.....	11
3.4. Betaald parkeren	12
3.5. Parkeercapaciteit	12
3.6. Het parkeerprobleem	12
3.6.1 Maatregelen ten aanzien van het parkeerprobleem	13
3.7. Concurrerende parkeergelegenheid	14
3.8. Kosten en opbrengsten.....	14
3.9. Samenvatting.....	14
Hoofdstuk 4 Parkeerbeheer.....	15
4.1. Algemene informatie parkeerbeheer	15
4.2. Management- en beheertaken	15
4.2.1 Management parkeerbeheer	16
4.2.2 Commercieel beheer.....	16
4.2.3 Technisch beheer	16
4.2.4 Operationeel beheer	17
4.2.5 Administratief beheer	17
4.2.6 Management- en beheertaken bij het SFG	17
4.3. Parkeerbeheer van andere organisaties	18
4.4. Samenvatting.....	18
Hoofdstuk 5 Uitbesteden	19
5.1. Het begrip	19
5.1.1 Soorten uitbesteding	19
5.1.2 Samenwerkingsvormen bij uitbesteding.....	19
5.2. Make or buy?	20
5.3. Afwegingen bij uitbesteden	21
5.3.1 Stappenplan	22
5.4. Samenvatting.....	22

Hoofdstuk 6	Consequenties bij in eigen beheer	23
6.1.	Organisatorische consequenties	23
6.2.	Personele consequenties	23
6.3.	Financiële consequenties	25
6.3.1	Algemene financiële uitgangspunten	25
6.3.2	Parkeeropbrengsten	26
6.3.3	Investerings- en afschrijvingskosten	26
6.3.4	Exploitatielasten bij in eigen beheer.....	27
6.4.	Voor- en nadelen	29
6.5.	Samenvatting.....	29
Hoofdstuk 7	Consequenties bij uitbesteding	30
7.1.	Organisatorische consequenties	30
7.2.	Personele consequenties	30
7.3.	Financiële consequenties	33
7.3.1	Exploitatielasten bij uitbesteding	33
7.3.2	Exploitatielasten bij gedeeltelijke uitbesteding	35
7.3.3	Exploitatielasten bij niet professionele parkeerwachters	36
7.4.	Voor- en nadelen	37
7.5.	Samenvatting.....	37
Hoofdstuk 8	Conclusies en aanbevelingen.....	38
8.1.	Conclusies	38
8.1.1	Huidige en toekomstige situatie	38
8.1.2	Voor- en nadelen	38
8.1.3	Stappen in de besluitvorming	39
8.1.4	Organisatorische-, personele en financiële consequenties	40
8.2.	Aanbevelingen	41
8.3.	Antwoord op de probleemstelling	43
Hoofdstuk 9	Implementatie	44
Bijlage 1	Onderzoeksplan.....	49
Bijlage 2	Verklarende woordenlijst.....	52
Bijlage 3	Organogram SFG	55
Bijlage 4	Interviews parkeerbeheer	57
Bijlage 5	Checklist uitbesteding.....	66
Bijlage 6	Stappenplan in de besluitvorming	69
Bijlage 7	Parkeeropbrengsten.....	73
Bijlage 8	Toelichting exploitatie lasten bij in eigen beheer.....	75
Bijlage 9	Exploitatiemodel parkeerbeheer bij in eigen beheer.....	77
Bijlage 10	Potentiële parkeerleveranciers	80
Bijlage 11	Exploitatiemodel parkeerbeheer bij uitbesteden	82
Bijlage 12	Exploitatiemodel bij gedeeltelijk uitbesteden	85
Bijlage 13	Exploitatielasten bij niet professionele parkeerwachters.....	87

Inleiding

De opleiding Facility Management (FM) van de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht (AO), waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat.¹ Het onderzoek in deze scriptie is uitgevoerd voor het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam, hierna te noemen SFG.

Aanleiding

In de loop der jaren is de vraag naar parkeerplaatsen aanzienlijk gestegen. Veranderingen van de patiëntstroom (verschuiving naar “shortstay*” en dagbehandeling) en de groei van een groot aantal medewerkers, patiënten en bezoekers die met de auto komen, zijn hier de oorzaak van. Daarnaast vinden er verbouwingen en renovaties plaats, waardoor tientallen parkeerplaatsen komen te vervallen.² Door deze omstandigheden is de parkeergelegenheid die het SFG biedt, niet voldoende. Om het parkeerprobleem te beteugelen, gaat het SFG in juni 2006 over tot de bouw van een nieuwe parkeergarage. Deze garage zal in het eerste kwartaal van 2007 in gebruik worden genomen.

De ontwikkeling van de nieuwe parkeergarage is voor het SFG aanleiding om het parkeerbeheer opnieuw onder de loep nemen. Er dient onderzocht te worden of na de realisatie van de nieuwe parkeergarage het parkeerbeheer het beste in eigen beheer kan worden gehouden of beter kan worden uitbesteed. Bij deze afweging moet rekening gehouden worden met de organisatorische-, personele- en financiële consequenties die daaruit voortvloeien en de gestelde randvoorwaarden.

Probleemstelling

De probleemstelling die voor de opdracht is geformuleerd luidt als volgt:

“Wat zijn na realisatie van de parkeergarage op zowel organisatorisch-, personeels- als financieel gebied de consequenties voor het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam, bij het in eigen beheer houden versus uitbesteden van het parkeerbeheer en wat is de beste optie voor de toekomst?”

Om antwoord op de probleemstelling te kunnen geven, zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Wat wordt er verstaan onder de diverse termen in de probleemstelling?
2. Hoe is de huidige situatie in het SFG op het gebied van het parkeerbeheer?
3. Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie op het gebied van het parkeerbeheer?
4. Wat zijn de kosten en opbrengsten van het huidige parkeerbeheer?
5. Welke zaken gaan gemoeid bij het beheer van een parkeervoorziening?
6. Wat is uitbesteden?
7. Wat zijn (na realisatie van de parkeergarage) de consequenties bij het in eigen beheer houden van het parkeerbeheer?
8. Wat zijn (na realisatie van de parkeergarage) de consequenties bij het uitbesteden van het parkeerbeheer?
9. Wat is rekening houdend met de daaraan verbonden consequenties en randvoorwaarden de beste keuze: in eigen beheer houden of uitbesteden?
10. Op welke wijze verloopt het implementatietraject ten aanzien van de aanbevelingen?

¹ Bron: Bouter, Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006

² Bron: Mobiliteitsbeleid SFG 2006 zichtbaar beter bereikbaar

Doelstelling

De doelstelling van de afstudeeropdracht is een adviesrapport over het parkeerbeheer waarbij antwoord wordt gegeven op de vraag of het parkeerbeheer (na realisatie van de nieuwe parkeergarage) in eigen beheer moet worden gehouden of dat uitbesteden een optie voor de toekomst is. Hierbij moet rekening gehouden worden met de organisatorische-, personele- en financiële consequenties die daaruit voortvloeien en de gestelde randvoorwaarden.

Doelgroep

Dit adviesrapport is geschreven voor de opdrachtgever: manager beveiliging, receptie en telefonie dhr. I.E. de Graav, de facility manager dhr. P.J. van Schie en de Raad van Bestuur. Tevens dient het rapport als eindproduct voor de hoofdfase van de afdeling Facility Management van de Haagse Hogeschool.

Leeswijzer

Het rapport is verdeeld in een aantal hoofdstukken en paragrafen die worden toegelicht. In hoofdstuk 1 zal er aandacht gegeven worden aan de (sub)probleemstellingen en de opzet van methoden van onderzoek die daaraan vastzitten. Hoofdstuk 2 zal kort ingaan op de organisatie in algemene zin en het Facilitair Bedrijf, waar de afstudeeropdracht is voltooid. Hoofdstuk 3 geeft een analyse van de huidige situatie op het gebied van het parkeerbeheer, waarbij verschillende items besproken zullen worden. Hoofdstuk 4 en 5 zijn over het algemeen theoretische hoofdstukken. In hoofdstuk 4 komen de management- en beheertaken aan de orde die bij een parkeervoorziening aan bod komen en ten slotte zullen de resultaten van de interviews over het parkeerbeheer besproken worden. In hoofdstuk 5 wordt aandacht besteed aan het begrip uitbesteden en de make or buy analyse. De consequenties die voortvloeien bij het in eigen beheer en uitbesteden van het parkeerbeheer na realisatie van de parkeergarage, staan centraal in hoofdstuk 6 en 7. Deze twee hoofdstukken bevatten de belangrijkste onderzoeksresultaten. Vervolgens worden in hoofdstuk 8 de conclusies en aanbevelingen geformuleerd van het parkeeronderzoek. Ten slotte wordt in hoofdstuk 9 het implementatietraject weergegeven ten aanzien van de aanbevelingen.

Termen die mogelijk uitleg behoeven, staan met een * gemarkeerd. Ze staan genoemd in de verklarende woordenlijst.³

³ Zie bijlage 2: verklarende woordenlijst

Hoofdstuk 1 Onderzoeksoptzet

In dit hoofdstuk worden de onderwerpen besproken die gedurende het onderzoeksproces aan bod komen. Dit zijn respectievelijk: aanleiding onderzoek, vraagstelling, onderzoekstype en dataverzamelmethode. Het doel van dit hoofdstuk is de opzet van het onderzoek in kaart te brengen aan de hand van de onderzoeksinstrumenten.

1.1. Aanleiding onderzoek

Dit onderzoek is tot stand gekomen naar aanleiding van het parkeerprobleem van het SFG. De meest effectieve maatregel die hiervoor genomen gaat worden is de bouw van een parkeergarage. Door de komst van de garage zal het aantal parkeerplaatsen op het eigen terrein uitgebreid worden van ongeveer 750 naar 1100 plaatsen (de kleine parkeerplaats voor de ingang zal verdwijnen). In juni 2006 zal worden begonnen met de bouwwerkzaamheden van de parkeergarage en deze zal in het eerste kwartaal van 2007 in gebruik worden genomen. Het Facilitair Bedrijf hoopt na realisatie van de parkeergarage dat de parkeerproblemen tot het verleden zullen gaan behoren.

Door de ontwikkelingen van het parkeerbeheer dient het parkeerbeheer onder de loep genomen te worden. De grote vraag hierbij luidt: wat is de beste keuze na realisatie van de parkeergarage, het parkeerbeheer in eigen beheer houden of toch uitbesteden? Bij deze afweging moet rekening gehouden worden met de organisatorische-, personele- en financiële consequenties die daaruit voortvloeien. Daarnaast dient het parkeerbeheer onder een viertal uitdrukkelijke randvoorwaarden te worden gesteld, te weten:

1. De exploitatie vindt plaats op niveau van tenminste break even*;
2. Financiële risicofactoren worden middels adequate maatregelen tot een minimum beperkt;
3. Een gebruikersvriendelijk en efficiënt beheer van de parkeervoorziening;
4. Borging van de kwaliteit van het gehele parkeerbeheer.

1.2. Vraagstelling

De probleemstelling en subprobleemstellingen zijn verwerkt in het onderzoeksplan.⁴ Hierin staan de subvragen beschreven met per subvraag het doel van de beantwoording en welke methoden hiervoor zijn gebruikt. De subprobleemstellingen zijn vervolgens ingedeeld in “sub-sub-vragen”. Deze vragen dienen ter ontrafeling van de subvragen en staan ook in het onderzoeksplan beschreven.

1.2.1 De probleemstelling

Voor dit onderzoek is een adviserende probleemstelling gehanteerd, omdat het uiteindelijke resultaat een adviesrapport betreft, bestaande uit een betogende tekst.⁵ De probleemstelling is tot stand gekomen in de oriëntatiefase* en luidt:

“Wat zijn na realisatie van de parkeergarage op zowel organisatorisch-, personeels- als financieel gebied de consequenties voor het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam, bij het in eigen beheer houden versus uitbesteden van het parkeerbeheer en wat is de beste optie voor de toekomst?”

De intentie van het adviesrapport is de beantwoording van de probleemstelling. Om deze reden is het van belang dat de verschillende begrippen uit de probleemstelling worden gedefinieerd.

⁴ Zie bijlage 1: onderzoeksplan

⁵ Bron: Syllabi Methoden van onderzoek en de markt 2002/2003

“Consequenties op organisatorisch gebied”

Dit zijn consequenties die betrekking hebben op de organisator of het organiseren van het parkeerbeheer.⁶ Organisatorische consequenties zijn consequenties die betrekking hebben op de wijze waarop het parkeerbeheer wordt ingericht en geordend.⁷

“In eigen beheer”

Mensen in dienst nemen van de eigen organisatie en rechtstreeks aansturen.⁸ Met de term in eigen beheer wordt bedoeld dat de betreffende organisatie een dienst volledig zelf organiseert en beheert.

“Uitbesteden”

In de literatuur komen we verschillende definities tegen van het begrip uitbesteding, ook wel aangeduid met de Engelse term “outsourcing”. In dit onderzoek wordt onder uitbesteding verstaan: Het laten uitvoeren van activiteiten door een andere organisatie, door het overdragen van activiteiten volgens specificaties en aanwijzingen van een opdrachtgever.^{9 10}

“Parkeerbeheer”

- 1) De gehele inrichting en organisatie van alle stromen die met een voertuig het terrein betreden. Het parkeerbeheer is een vertakking van het parkeerbeleid*.¹¹
- 2) Goed parkeerbeheer houdt in algemene zin in dat het geformuleerde parkeerbeleid wordt omgezet in concrete maatregelen, vaak in een reeds bestaande parkeersituatie.¹²
- 3) Het beheren c.q. exploiteren van parkeervoorzieningen op efficiënte en effectieve wijze.¹³

“Toekomst”

Het SFG wil dat de optie die uiteindelijk gekozen wordt (in eigen beheer of uitbesteden) gehandhaafd zal worden gedurende de exploitatietermijn van de parkeergarage (2007 tot 2026).¹⁴

1.2.2 Subprobleemstellingen

De subprobleemstelling zullen leiden tot de beantwoording van de probleemstelling en zijn als volgt samengesteld:

1. Wat wordt er verstaan onder de diverse termen in de probleemstelling?
2. Hoe is de huidige situatie in het SFG op het gebied van het parkeerbeheer?
3. Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie op het gebied van het parkeerbeheer?
4. Wat zijn de kosten en opbrengsten van het huidige parkeerbeheer?
5. Welke zaken gaan gemoeid bij het beheer van een parkeervoorziening?
6. Wat is uitbesteden?
7. Wat zijn (na realisatie van de parkeergarage) de consequenties bij het in eigen beheer houden van het parkeerbeheer?

⁶ Bron: <http://www.vandale.nl>

⁷ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

⁸ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

⁹ Bron: <http://www.synact.nl/archief/uitbesteden.html>

¹⁰ Bron: Aarts, Trends in uitbesteding

¹¹ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

¹² Bron: <http://www.infra-engineering.nl/bereikbaarheid/parkeerbeheer/2>

¹³ Bron: Interparking Nederland

¹⁴ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

8. Wat zijn (na realisatie van de parkeergarage) de consequenties bij het uitbesteden van het parkeerbeheer?
9. Wat is rekening houdend met de daaraan verbonden consequenties de beste keuze: in eigen beheer houden of uitbesteden?
10. Op welke wijze verloopt het implementatietraject ten aanzien van de aanbevelingen?

1.3. Onderzoekstype

Bij het onderzoekstype kan globaal gezien een tweetal indelingen tussen typen worden gemaakt: kwantitatief versus kwalitatief en beschrijvend versus exploratief dan wel toetsend. De eerste indeling is meer gestoeld op het soort gegevens dat men denkt te verzamelen en het soort analysetechniek dat men later wil gaan gebruiken. De tweede indeling is gestoeld op het soort probleemstelling c.q. onderzoeksvragen, dat moet worden beantwoord.¹⁵

1.3.1 Kwalitatief versus kwantitatief

Het onderzoekstype dat bij de (sub)probleemstellingen wordt gehanteerd, is vooral kwalitatief van aard. De gegevens bij het kwalitatief onderzoek* hebben betrekking op de aard, de waarde en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel.¹⁶ In dit onderzoek wordt het parkeerbeheer inzichtelijk gemaakt in de huidige situatie, de situatie in eigen beheer en de situatie bij het uitbesteden. Daarnaast worden de begrippen parkeerbeheer en uitbesteden inzichtelijk gemaakt. Het verkennen en inzichtelijk maken van een thema of vraagstuk stuit op het kwalitatieve karakter. Naast de onderzoeksgegevens van kwalitatieve aard, heeft het onderzoek (in kleine mate) een kwantitatief* karakter. Hierbij gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequenties of de mate van voorkomen van iets. Tijdens het onderzoek zijn de financiële consequenties weergegeven door de kosten en opbrengsten van het in eigen beheer houden en uitbesteden in kaart te brengen. Dit cijfermatige inzicht stuit op het kwantitatieve karakter.

1.3.2 Beschrijvend versus exploratief

Om de huidige situatie op het gebied van het parkeerbeheer te analyseren, is er gebruik gemaakt van beschrijvend onderzoek. Het gaat hierbij om de “wat is er aan de hand”-vraag. Daarnaast is er gebruik gemaakt van exploratief onderzoek. Het gaat hierbij om de “waarom”-vraag. Dit type is gebruikt om een verschilanalyse te weergeven over het in eigen beheer houden versus uitbesteden van het parkeerbeheer.

1.4. Dataverzamelingsmethoden

Het onderzoek* kan ingedeeld worden in drie hoofdvormen;

1. Vooronderzoek;
2. Theoretisch onderzoek*;
3. Empirisch onderzoek*.

In de tabel op de volgende pagina staan de dataverzamelingsmethoden weergegeven op basis van de drie hoofdvormen. Aan de hand van de resultaten van de verschillende onderzoeken, zijn de subprobleemstellingen beantwoord, de conclusies en aanbevelingen tot stand gekomen (hoofdstuk 8) en is uiteindelijk de probleemstelling beantwoord.

¹⁵ Bron: Syllabi Methoden van onderzoek en de markt 2002/2003

¹⁶ Bron: Syllabi Methoden van onderzoek en de markt 2002/2003

1.4.1 Vooronderzoek

Onderzoeksvorm	Op welke wijze?	Doel	Hoofdstuk en subvraag
Observatie en oriënterende interviews (empirisch onderzoek)	(medewerkers van het) Parkeerterrein en (medewerkers van) het Facilitair Bedrijf.	▪ Kennismaking organisatie en medewerkers; ▪ Inzicht huidige situatie parkeerbeheer en parkeerprobleem; ▪ Inzicht intentie van het onderzoek; ▪ Uitwerking definitieve probleemstelling en subvragen.	Hoofdstuk: 3 Subvraag: 2, 3

1.4.2 Theoretisch onderzoek

Onderzoeksvorm	Op welke wijze?	Doel	Hoofdstuk
Deskresearch* (1)	Bestaande documenten: ▪ Website SFG; ▪ Intranet SFG; ▪ Mobiliteitsbeleid; ▪ Strategisch beleidsplan; ▪ Informatiegids medewerkers; ▪ Onderhoudscontracten; ▪ Financiële gegevens.	▪ Literatuur SFG in algemene zin; ▪ Huidige situatie parkeerbeheer; ▪ Exploitatieoverzicht.	Hoofdstuk: 2, 3, 6, 7 Subvraag: 2, 3, 4, 7, 8
Deskresearch (2)	Internet	▪ Algemene informatie externe organisaties; ▪ Informatie potentiële parkeerleveranciers; ▪ Begrippen.	Hoofdstuk: 4, 9 Subvraag: 1, 10
Deskresearch (3)	Boeken (gehuurd bij de bibliotheek van de Haagse Hogeschool en de openbare centrale bibliotheek van de Gemeente Rotterdam)	▪ Literatuur parkeerbeheer in algemene zin; ▪ Literatuur uitbesteden en de make or buy analyse.	Hoofdstuk: 1, 4, 5 Subvraag: 1, 5, 6

1.4.3 Empirisch onderzoek

Onderzoeksvorm	Op welke wijze?	Doel	Hoofdstuk en subvraag
Interviews en/of vragen (1)	Medewerkers van het SFG: ▪ Manager beveiliging, receptie en telefonie (dhr. I.E. de Graav); ▪ Afdeling Huisvesting; ▪ Afdeling Bouw en Inrichting; ▪ Afdeling Economische Administratieve Dienst; ▪ Afdeling Inkoop.	▪ Inzicht huidige situatie parkeerbeheer; ▪ Inzicht in de organisatorische-, personele- en financiële consequenties bij in eigen beheer houden en uitbesteden.	Hoofdstuk: 3, 6, 7 Subvraag: 1, 2, 3, 4, 7, 8
Interviews en/of vragen (2)	Organisaties: ▪ World Forum Convention Center; ▪ Reinier de Graaf Gasthuis; ▪ Ziekenhuis Bronovo; ▪ Ziekenhuis Rijnstate.	Beeld van het parkeerbeheer in de praktijk en ter vergelijkingsmateriaal met het parkeerbeheer van het SFG.	Hoofdstuk: 4 Subvraag: 5
Interviews en/of vragen (3)	Parkeerleveranciers: ▪ Interparking Nederland; ▪ PCH-parkeerservices; ▪ Q-Park.	Inzicht in de organisatorische-, personele- en financiële consequenties bij het uitbesteden.	Hoofdstuk: 7 Subvraag: 8

1.5. Samenvatting

Dit onderzoek is tot stand gekomen naar aanleiding van het parkeerprobleem van het SFG en de bouw van de parkeergarage. Deze zal in het eerste kwartaal van 2007 in gebruik genomen worden. Door de komst van de nieuwe garage moet het parkeerbeheer opnieuw onder de loep genomen worden. De grote vraag hierbij luidt: wat is de beste keuze na realisatie van de parkeergarage, het parkeerbeheer in eigen beheer houden of toch uitbesteden? Bij deze afweging moet rekening gehouden worden met de organisatorische-, personele- en financiële consequenties die daaruit voortvloeien en de gestelde randvoorwaarden. Het onderzoekstype dat bij de beantwoording van de (sub)probleemstellingen wordt gehanteerd is kwalitatief van aard. Daarnaast heeft het onderzoek een kwantitatief karakter. De dataverzamelmethode worden onderverdeeld in drie hoofdvormen: het vooronderzoek, theoretisch- en empirisch onderzoek.

Hoofdstuk 2 Het Sint Franciscus Gasthuis

In dit hoofdstuk wordt kort een beschrijving gegeven van het Sint Franciscus Gasthuis en het Facilitair Bedrijf. Het doel van dit hoofdstuk is om een beeld te schetsen van de organisatie in het algemeen en de afdeling waar de afstudeeropdracht wordt uitgevoerd. De items die aan bod komen zijn: algemene informatie, missie, organisatiestructuur, strategisch beleidsplan en het Facilitair Bedrijf.

2.1. Algemene informatie

Het Sint Franciscus Gasthuis is een modern en klantvriendelijk stads- en streekziekenhuis, dat een belangrijke bijdrage levert aan de omgeving, op het gebied van zorgverlening en opleidingen. Patiëntvriendelijkheid en kwaliteit van de zorg staan hierbij hoog in het vaandel. Het SFG is continu in ontwikkeling onder het motto: “zichtbaar naar beter.” Dat geldt zowel letterlijk (processen en serviceverlening worden constant verbeterd) als figuurlijk (het genezen van de patiënt staat voorop). Ruim 2500 medewerkers zetten zich dagelijks in voor een optimale zorg aan de patiënt. Met 613 bedden behoort het SFG tot één van de grootste algemene ziekenhuizen in de regio Rijnmond.

Het SFG is in 1892 gesticht als Rooms-Katholiek gasthuis door Hubertus Kusters, een franciscaanse pater uit Rotterdam. Het SFG richtte zich in eerste instantie op armen en behoeftigen. Inmiddels is het SFG een ziekenhuis waar zorg wordt verleend door bijna alle specialismen. Het zorgpakket van het SFG is afgestemd op de wensen van de patiënt. De zorg is vaak multidisciplinair: alle behandelaars en instanties rond de patiënt stemmen hun activiteiten op elkaar af. Het SFG besteedt veel aandacht aan de samenwerking met andere zorgaanbieders in de regio. Patiënten krijgen de best mogelijke zorg en begeleiding, met respectvolle bejegening en aandacht voor privacy. Om blijvend zorg van het hoogste niveau te kunnen bieden breidt het SFG het aantal opleidingen uit en wil het toetreden tot de stichting Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ).¹⁷

2.1.1 Missie

De missie van het SFG luidt als volgt:¹⁸

Het Sint Franciscus Gasthuis wil een modern en klantvriendelijk stad- en streekziekenhuis zijn, dat een belangrijke bijdrage levert aan zijn omgeving, zowel wat betreft zorgverlening als opleidingen.

“Modern,” wat betreft ontwikkelingen in de zorg, opleidingen, organisatie, accommodatie en de stand van techniek. “Klantvriendelijk,” door op de behoefte van de patiënt in te spelen met hoogwaardig kwalitatieve zorg en een servicegerichte houding. Als “stad- en streekziekenhuis” wil het SFG goed bekend staan bij de inwoners van Rotterdam en omgeving. Een “belangrijke bijdrage” wil het SFG leveren met een zo volledig mogelijk en kwalitatief hoogwaardig aanbod aan medische diagnostiek, behandelingen en opleidingen. Opleidingen zijn een continue kwaliteitsimpuls voor medisch specialisten en medewerkers en trekken nieuw talent aan. Intern wil het SFG een bestuurbare en efficiënte ziekenhuisorganisatie zijn met goede patiëntenzorg, gedegen opleidingen en een prettig werkklimaat. Het ziekenhuis wil als goed werkgever te boek staan bij het eigen personeel. Extern besteedt het SFG veel aandacht aan ketenzorg door te investeren in samenwerking met verschillende zorgaanbieders.

¹⁷ Bron: <http://www.sfg.nl>

¹⁸ Bron: strategisch beleidsplan SFG 2004-2008 zichtbaar naar beter

2.1.2 De organisatiestructuur

De structuur van het SFG maakt een onderverdeling in de zorggroepen beschouwend, snijdend en medisch ondersteunend. Het uitgangspunt hierbij is het organiseren rond de patiënt. De zorgeenheden vormen de kern van het SFG. Alle zorg rondom de patiënt is binnen zo'n eenheid georganiseerd: de polikliniek, de verpleegafdelingen en de specialistische functieafdelingen. Een zorgmanager en een specialist leiden samen een zorgeenheid.¹⁹ Het organogram toont de structuur van het SFG.²⁰

2.1.3 Strategisch beleidsplan 2004-2008

Het strategisch beleidsplan van het SFG kent vijf hoofdthema's:²¹

1. Patiënt centraal;
2. Personeel en opleidingen;
3. Ketenzorg;
4. Financieel gezond;
5. Interne dienstverlening.

Het strategisch beleidsplan draagt de titel: “*zichtbaar naar beter.*” Het is opgesteld aan de hand van verschillende meerjarenbeleidstukken en enkele beleidsconferenties. Met name het medisch beleidsplan: “de patiënt centraal 2002-2007,” was een belangrijk uitgangspunt. In het beleidsplan worden de ambities van het SFG in hoofdlijnen beschreven en waar zij de komende jaren als organisatie naar toe willen. Het beleidsplan is opgesteld met behulp van het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit, het zogeheten INK-managementmodel*. Dit model helpt bij het kijken naar de bedrijfsvoering en zorgverlening en bij het in kaart brengen van besturingsvraagstukken.

2.2. Het Facilitair Bedrijf

De hoofddoelstelling voor het Facilitair Bedrijf (FB) is op een klantgerichte wijze de verschillende geledingen van de SFG organisatie te ondersteunen bij het realiseren van hun werkprocessen. Hierbij gaat het om zowel het primaire als het secundaire proces. De producten die het FB levert zijn zeer divers en staan onder leiding van dhr. P.J. van Schie.²²

Het FB bestaat uit de volgende afdelingen:

Huisvesting

De afdelingen Techniek en Schoonmaak behoren tot de Huisvesting. De Techniek is verantwoordelijk voor het instandhouden van installaties, bouwkundige voorzieningen en niet medische technische apparatuur. De Schoonmaak is verantwoordelijk voor de schoonmaak van het gebouw in de ruimste zin van het woord. Deze schoonmaakwerkzaamheden zijn uitbesteed aan Hago Nederland.

Kinderdagverblijf

Het kinderdagverblijf: “Fransje Plukkebol,” biedt opvang aan 72 kinderen in de leeftijd van 0 tot 4 jaar. Het kinderdagverblijf is speciaal bedoeld voor ouders die werkzaam zijn in het SFG.

¹⁹ Bron: Informatiegids medewerkers SFG 2005

²⁰ Zie bijlage 3: organogram SFG

²¹ Bron: strategisch beleidsplan SFG 2004-2008 zichtbaar naar beter

²² Bron: <http://intranet.sfg.nl>

Medische instrumentatie

De afdeling Medische Instrumentatie (MID) levert diensten tijdens de gehele cyclus van aanschaf tot en met afvoer van medische apparatuur. Dit houdt in: bij aanschaf, inventarisatie, overdracht en implementatie bij de eindgebruiker. Ook horen onderhoud, reparatie, applicatiebeheer, validatie, uiteindelijke afkeur en geregistreerde afvoer hierbij. Daarnaast levert de afdeling klinische assistentie tijdens pacemaker implantaties en poliklinische pacemaker controles.

Beveiliging, Receptie en Telefonie

De afdeling Beveiliging, Receptie en Telefonie bestaat uit zes onderafdelingen: de Telefooncentrale, Beveiliging, Receptie, Parkeerbeheer, Sleutelregistratie en Bedrijfshulpverlening. De Telefooncentrale wordt 24 uur per dag bemand en heeft als voornaamste functies: doorverbinden, meldcentrale, het inschrijven van patiënten, toezicht houden en uitgifte- en aannahme van kamersleutels. De afdeling Sleutelregistratie bevindt zich tevens op deze afdeling. De Beveiliging is een onderdeel van de veiligheid. Met veiligheid wordt bedoeld: het subjectief gevoel dat bezoekers, patiënten en medewerkers ervaren in het ziekenhuis. De Receptie is dagelijks aanwezig op de openingstijden van de centrale hal. De taken bestaan uit het ontvangen en verwijzen van patiënten en bezoekers, het afhandelen van telefoongesprekken en toezicht houden op het terrein en de beveiligde gebieden. De voornaamste doelstelling van het Parkeerbeheer is om de drukke verkeersstromen in de ochtenduren in goede banen te leiden en de bezoekers, patiënten en medewerkers te verwijzen op het terrein (hoofdstuk 3: paragraaf 3.2.). De Bedrijfshulpverlening bestaat uit vrijwilligers en wordt ingeschakeld bij calamiteiten zoals brand, wateroverlast en ontruimingen.

Voeding

De afdeling Voeding voorziet het hele ziekenhuis van maaltijden. Daarnaast wordt de vergaderservice door de medewerkers van het restaurant verzorgd.

Service bureau, repro en post

Het Service Bureau draagt zorg voor de registratie- en administratieve afhandeling van afgehandelde of vertraagde storingen, klachten of aanvragen. De Repro is bestemd voor de medewerkers en derden. Zij kunnen daar terecht voor kopieerwerk, drukwerk, het bestellen van formulieren en folders. De Postafdeling is er voor het bezorgen en ophalen van de post en het aanleveren van interne- en uitgaande post.

2.3. Samenvatting

Het SFG is een modern en klantvriendelijk stads- en streekziekenhuis in Rotterdam en continu in ontwikkeling onder het motto: "zichtbaar naar beter." Dat geldt zowel letterlijk (processen en serviceverlening worden constant verbeterd) als figuurlijk (het genezen van de patiënt staat voorop). Het Facilitair Bedrijf dat onder leiding staat van dhr. P.J. van Schie bestaat uit zes afdelingen. Deze afstudeeropdracht is tot stand gekomen in opdracht van de manager beveiliging, receptie en telefonie: dhr. I.E. de Graav. Onder deze afdeling behoort onder andere het parkeerbeheer.

Hoofdstuk 3 Huidige situatie

In dit hoofdstuk zal een analyse gegeven worden van de huidige situatie omtrent het parkeerbeheer. Verschillende items zullen aan bod komen. Het doel van dit hoofdstuk is een beeld te vergaren van de huidige situatie parkeerbeheer. Er zal in dit hoofdstuk antwoord gegeven worden op de subvragen 1 tot en met 4.

3.1. Parkeerbeheer

Het parkeerbeheer is een onderdeel van de afdeling Beveiliging die onder leiding staat van dhr. I.E. de Graav. De Facility Manager: dhr. P.J. van Schie, is eindverantwoordelijk. Binnen het SFG heeft men destijds gekozen voor de optie om het parkeerbeheer gedeeltelijk uit te besteden. De achterliggende gedachte hierbij is, dat de leiding in handen blijft van het SFG. De parkeerpauzanten zijn gedetacheerde medewerkers, in dienst van de Gemeente Rotterdam. Er is hiervoor gekozen, om zodoende bij te dragen aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Daarnaast is het uurloon van deze medewerkers, in vergelijking met een professionele parkeerpauzant erg laag. De parkeerpauzanten zijn van maandag tot en met vrijdag aanwezig (8.00 uur tot 23.30 uur). Overdag zijn er twee parkeerpauzanten aanwezig en 's avonds één.

3.2. Doelstelling

Een goede bereikbaarheid van het SFG is van essentieel belang. Daarbij gaat het om zowel de bereikbaarheid voor de bezoekers, patiënten en leveranciers, als om de bereikbaarheid van de medewerkers. Een adequate parkeervoorziening behoort tot de te bieden faciliteiten. De voornaamste doelstelling van het parkeerbeheer is om de drukke verkeersstromen tijdens de spitsuren in goede banen te leiden en de parkeerpauzanten te verwijzen op het terrein. In de avonduren houden de parkeerpauzanten zich hoofdzakelijk bezig met de veiligheid op het terrein.²³ De doelstelling van het SFG aangaande het parkeerbeleid is patiënten, medewerkers en bezoekers voorzien van adequate parkeerplaatsen conform parkeertarieven voor ziekenhuizen.²⁴

3.3. Mobiliteitsbeleid

In 2005 is er door het SFG een parkeerbeleid gedefinieerd door middel van een intern mobiliteitsbeleid: *“zichtbaar beter bereikbaar.”* Het mobiliteitsbeleid dient enerzijds om de mobiliteit te kunnen sturen en een bijdrage te leveren aan de verbetering van het milieu, anderzijds dient het mobiliteitsbeleid een bijdrage te leveren aan het verbeteren van het parkeerprobleem bij het SFG.

De doelstellingen van het mobiliteitsbeleid zijn als volgt:²⁵

- Stimuleren van het gebruik van openbaar vervoer, fiets, brommer of scooter;
- Anticiperen op de mobiliteitseisen gesteld vanuit wet- en regelgeving op stedelijke, regionale en landelijke overheid;
- Arbeidsvoorwaarden aantrekkelijk houden;
- Verbeteren bereikbaarheid voor patiënten, bezoekers, medewerkers en leveranciers;

Het realiseren van de doelstellingen dient te gebeuren binnen de financiële mogelijkheden van het ziekenhuis.

²³ Bron: <http://intranet.sfg.nl>

²⁴ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

²⁵ Bron: Mobiliteitsbeleid SFG 2006 zichtbaar beter bereikbaar

3.4. Betaald parkeren

De bezoekers en patiënten moeten betalen voor het parkeren, tenzij zij korter dan 20 minuten parkeren. Parkeertarieven: € 1,- per 50 minuten met een maximaal dagtarief van € 10,-. Minder validen, dialyse patiënten en medewerkers mogen gratis parkeren. Na het trekken van een parkeerkaart kunnen zij op vertoon van hun invaliden- of dialysepas een uitrijkaart krijgen aan de receptie. De medewerkers van het SFG krijgen gratis toegang tot het parkeren middels de SFG-pas.²⁶ Na realisatie van de parkeergarage zullen ook de minder validen en dialyse patiënten een gereduceerd parkeertarief gaan betalen. Het voorstel om ook medewerkers te laten betalen wordt door de organisatie neergelegd bij de Raad van Bestuur. De beslissing hierover zal nog enige tijd in beslag nemen.

3.5. Parkeercapaciteit

Het parkeerbeheer van het SFG, beschikt over twee bewaakte parkeergelegenheden en een kleinere parkeerplaats voor minder validen, dialyse patiënten en kortparkeerders. Daarnaast huurt het SFG tijdelijk parkeerplaatsen op het golfterrein en is er vanaf mei 2006 een parkeerplaats bijgekomen aan de overkant van het ziekenhuis voor medewerkers. Dit terrein wordt tijdelijk gehuurd van de Gemeente Overschie. De parkeercapaciteit telt tot ingebruikname van de parkeergarage 1040 plaatsen. De parkeerplaatsen op het golfterrein (85), de kleine parkeerplaats voor de hoofdingang (88) en de parkeerplaatsen van de Gemeente Overschie (200) komen na realisatie van de parkeergarage te vervallen. De parkeercapaciteit telt na de ingebruikname van de parkeergarage rond de 1100 plaatsen.

3.6. Het parkeerprobleem

De afgelopen jaren is de mobiliteit en verkeersdichtheid gestegen. Het parkeerterrein van het SFG blijkt mede hierdoor niet meer te voorzien in de behoefte van de patiënten, bezoekers, medewerkers en leveranciers. Met name in de wintermaanden is het parkeerterrein overvol met alle ongewenste situaties van dien, zoals filevorming, geen parkeerplaats kunnen vinden waardoor patiënten te laat komen op hun afspraak, onderlinge irritaties, etc.

Oorzaken van het huidige parkeerprobleem zijn:²⁷

- Maatschappelijke en demografische ontwikkelingen, zoals de vergrijzing, waardoor meer patiënten en bezoekers van deze doelgroep met de auto komen. Dit heeft ook tot gevolg dat het aantal personeelsleden evenredig groeit;
- Verdwijnen van de reguliere buslijn, waardoor het SFG minder goed bereikbaar is met het openbaar vervoer;
- Veranderingen van de patiëntstroom (verschuiving van langere opnameduur naar “shortstay”* en dagbehandeling);
- De groei van het aantal parttimers, waardoor meer parkeercapaciteit nodig is voor de medewerkers;
- De bouwwerkzaamheden, waardoor parkeerplaatsen komen te vervallen;
- De ontwikkeling van Randstadrail, waardoor een uitbreiding van de parkeercapaciteit aan de achterkant van het SFG niet mogelijk is en een aantal parkeerplaatsen komt te vervallen.

²⁶ Bron: <http://www.sfg.nl>

²⁷ Bron: Mobiliteitsbeleid SFG 2006 zichtbaar beter bereikbaar

3.6.1 Maatregelen ten aanzien van het parkeerprobleem

Om de bereikbaarheid van het SFG te verbeteren heeft de Raad van Bestuur diverse maatregelen getroffen:^{28 29}

Invoer 5 km regeling

Met ingang van december 2005 is de 5 km regeling in werking getreden. Deze regeling zal gelden tot ingebruikname van de parkeergarage. De 5 km regeling houdt in een ontzegging van de parkeermogelijkheid voor medewerkers die binnen een straal van vijf kilometer van het ziekenhuis wonen. Een uitzondering zijn medewerkers die gebruik maken van de kinderopvangregeling en medewerkers met medische gronden. Zij kunnen gebruik blijven maken van het parkeerterrein. De ontzegging van de gratis parkeergelegenheid geldt alleen op maandag tot en met vrijdag van 6.00 uur tot 13.00 uur. Door de komst van deze regeling zijn gemiddeld 50 parkeerplaatsen vrijgekomen.³⁰

Parkeerplaatsen golfclub

Sinds april 2004 worden er voor medewerkers parkeerplaatsen gehuurd bij de Golfclub, die gevestigd is naast het SFG. Deze parkeercapaciteit is inmiddels uitgegroeid tot 85 parkeerplaatsen. Na realisatie van de parkeergarage zal deze maatregel komen te vervallen. Het SFG betaald voor deze parkeerplaatsen een huurbedrag van € 7,- per parkeerplaats per dag.³¹

Aanpassing bezoektijden

Sinds 18 mei 2004 zijn de bezoektijden aangepast. Bezoekers kunnen bij een standaard verpleegafdeling van 16.30 tot 19.30 uur terecht. Voor 18 mei was er één bezoekuur 's middags en één 's avonds. De bezoekers arriveren nu na het vertrek van een groot gedeelte van het personeel in de dagdienst. Verder heeft het personeel in avonddienst geen last van parkerende bezoekers.³²

Parkeren leveranciers en externen

Sinds februari 2006 moeten de leveranciers en externen voor het parkeren betalen. De leveranciers bestaan vooral uit kortparkeerders, maar met namen de externen (zoals technische dienstverleners, etc) zullen bewuster omgaan met de parkeercapaciteit die zij wekelijks benutten.

Extra parkeerterrein in omgeving

Vanaf mei 2006 is er een veld gehuurd in de nabijheid, waar plaats is voor 200 parkeerplaatsen. Het parkeerterrein wordt voor een jaar gehuurd van de Gemeente Overschie en is uitsluitend bestemd voor medewerkers. De totale kosten voor het huren van het veld bedragen € 100.000,-. Door deze maatregel zullen er op het bestaande parkeerterrein 200 plaatsen vrijkomen voor patiënten en bezoekers.

Parkeergarage

Om structureel de parkeerproblemen terug te dringen heeft de Raad van Bestuur gekozen voor het bouwen van een parkeergarage in juni 2006. De parkeergarage komt voor de hoofdingang van het ziekenhuis waar nu de kleine parkeerplaats voor minder validen, dialyse patiënten en kortparkeerders gevestigd is. De parkeergarage met een capaciteit van 430 parkeerplaatsen, is primair bestemd voor bezoekers en patiënten, met nadruk op kortparkeerders.

²⁸ Bron: Memo aan medisch specialisten 10-12-2005

²⁹ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

³⁰ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

³¹ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

³² Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

De langparkeerders en de medewerkers dienen te parkeren op het open terrein. Deze keuze is gemaakt, omdat de garage vlakbij de hoofdingang van het ziekenhuis is en de stroming van in- en uitgaande auto's in de garage sneller zal verlopen dan op de open terreinen. Minder validen en dialyse patiënten zullen parkeren op de begane grond van de parkeergarage. Daarnaast zal de kelder van de garage beschikken over een fietsenstalling. De huidige fietsenstalling komt met ingang van de garage te vervallen. De openingstijden van de garage zijn van 6.00 uur tot 21.00 uur.

3.7. Concurrerende parkeergelegenheid

Gesteld kan worden dat het parkeerterrein van het ziekenhuis geen directe concurrentie heeft van de parkeercapaciteit in de omgeving. De bezoekers, patiënten en medewerkers zijn aangewezen op de parkeerplaats van het SFG. Voor het parkeerterrein van de Golfclub, dat zich naast het SFG bevindt, is een (kleine) openbare parkeerplaats aanwezig van de Gemeente Rotterdam. Deze parkeerplaats is rond 8.00 uur volledig benut. Er zijn een aantal automobilisten die in plaats van het parkeerterrein van het SFG, gebruik maken van deze parkeerplaats. Naast de parkeerders op de openbare parkeerplaats, zijn er enkele automobilisten die parkeren in de woonwijk in de buurt (op ca. 500 meter lopen van het SFG).³³

3.8. Kosten en opbrengsten

In het jaar 2005 werden de totale kosten van het parkeerbeheer volledig gedekt door de opbrengsten. De kosten bestaan uit huur-, materiële- en terreinkosten. De materiële kosten kunnen worden onderverdeeld in loonkosten, kledingkosten, etc. De terreinkosten worden onderverdeeld in onderhoudskosten en schoonmaakkosten. De grootste kostenpost qua parkeerbeheer zijn de materiële kosten en met nadruk op de loonkosten. Deze kostenpost beslaat, indien men de huurkosten niet meerekent 80% van de totale kosten. De loonkosten bestaan uit de kosten voor de parkeerwachters en een deel van de kosten van de beveiliging. De opbrengsten bestaan uit de parkeergelden. Deze opbrengsten worden gemaakt door de bezoekers, patiënten en leveranciers.³⁴

Op verzoek van het SFG worden de exacte cijfers qua kosten en opbrengsten van 2005 niet gepubliceerd.

3.9. Samenvatting

Het parkeerbeheer staat onder leiding van dhr. I.E. de Graav en maakt onderdeel uit van het Facilitair Bedrijf. Voornaamste doelstelling van deze afdeling is om de drukke verkeersstromen tijdens de spitsuren in goede banen te leiden en de parkeerders te verwijzen op het terrein. De doelstelling van het SFG aangaande het parkeerbeleid is patiënten, medewerkers en bezoekers voorzien van adequate parkeerplaatsen conform parkeertarieven voor ziekenhuizen. De parkeergelegenheid is een hot item binnen het SFG. Er zijn voortdurend ontwikkelingen gaande ten aanzien van het parkeerprobleem. De meest effectieve maatregel die genomen zal worden is de realisatie van de nieuwe parkeergarage. Deze parkeergarage met een capaciteit van 430 parkeerplaatsen zal in het eerste kwartaal van 2007 in gebruik worden genomen. Het Facilitair Bedrijf hoopt na realisatie van de parkeergarage dat de parkeerperikelen tot het verleden zullen behoren.

³³ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

³⁴ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

Hoofdstuk 4 Parkeerbeheer

Naar aanleiding van de gestelde randvoorwaarden van het SFG, heeft dit hoofdstuk als doel inzicht te krijgen in het beheer van een parkeervoorziening op basis van een gebruikersvriendelijk en efficiënt beheer. Vanaf de ingebruikname van de parkeergarage dient het parkeerbeheer van het SFG aan deze randvoorwaarde te voldoen (hoofdstuk 1, paragraaf 1.1). Allereerst zal algemene informatie gegeven worden betreffende het parkeerbeheer. Vervolgens zullen de management- en beheertaken beschreven worden die bij een parkeervoorziening aan bod komen. Ten slotte zal de verdeling van deze taken voor het SFG besproken worden en zullen de belangrijkste resultaten weergegeven worden ten aanzien van de interviews met de organisaties. Er zal in dit hoofdstuk antwoord gegeven worden op subvraag 5.

4.1. Algemene informatie parkeerbeheer

Parkeren wordt steeds meer onderdeel van integraal verkeers- en mobiliteitsbeleid. Dit stelt hogere eisen aan zowel de eigenaar van de parkeerfaciliteit als aan de parkeerexploitant. Technologische ontwikkelingen zullen nog sneller gaan dan in de afgelopen tien jaar. Krachtige computers, informatie- en communicatietechnologie en nieuwe betalingssystemen zullen ook in de parkeerbranche vragen om toepassingen.³⁵

Het beheer en onderhoud van een parkeergarage dient er op gericht te zijn dat de garage voor de gebruiker in optimale conditie wordt gehouden. Belangrijke elementen hierbij zijn:³⁶

- De aanwezigheid van een als zodanig herkenbare beheerder in kortparkeergarages;
- De staat van onderhoud van de verlichting en installaties;
- Schone vloeren, trappenhuizen, liften en dergelijke;
- Goede werking van de parkeerapparatuur;
- Zichtbare bewegwijzering, markering en verkeersborden;
- Een abonnementsadministratie;
- Kwaliteit van de dienstverlening.

Beheer* en onderhoud vormen in feite onderdeel van de exploitatie* en behoren meestal tot de verantwoordelijkheid van de exploitant. Deze kan het beheer zelf uitvoeren of aan een derden uitbesteden. Iedere organisatie dient dan ook stil te staan bij de vraag of het wenselijk is de parkeervoorziening deels of geheel in eigendom te ontwikkelen, te realiseren en te beheren of de parkeervoorziening volledig uit te besteden. De organisatorische-, personele- en financiële consequenties en bijhorende voor- en nadelen, dienen goed tegen elkaar afgewogen te worden om te komen tot de juiste keuze. De consequenties voor het SFG worden besproken in hoofdstuk 6 en 7.

4.2. Management- en beheertaken

Het beheer van een parkeervoorziening bestaat uit een aantal onderdelen, die onderverdeeld kunnen worden in zogenoemde management- en beheertaken. Aan deze management- en beheertaken dient zorgvuldig invulling gegeven te worden om te komen tot een gebruikersvriendelijk en efficiënt beheer van de parkeervoorziening. In paragraaf 4.2.1 tot en met 4.2.5 zullen deze management- en beheertaken toegelicht worden.

³⁵ Bron: Interparking Nederland

³⁶ Bron: C.R.O.W., Gebouwde parkeervoorzieningen

4.2.1 Management parkeerbeheer

Het management parkeerbeheer, ook wel algemeen management genoemd bestaat uit de algemene coördinatie ten behoeve van de locatie. Het management draagt zorg voor de volgende taken:³⁷

- De ontwikkeling van beleid en strategie voor een optimaal functioneren van de parkeervoorzieningen;
- Een verantwoord vastgoedmanagement;
- Contract- en relatiebeheer;
 - De uitgifte en inname van parkeervergunningen aan medewerkers.
 - Overleg huurders/gebruikers, inventariseren gebruikerswensen etc.
 - Meldingen- en klachtenbeheer (registratie melding/klacht, oplossen, terugkoppelen, bewaking en uitvoering).
- Informatiebeheer;
 - Het genereren en beheren van managementinformatie (gebruik, opbrengsten, kosten, etc.)
- De manager is integraal verantwoordelijk voor het financiële resultaat van het parkeerbeleid en stelt jaarlijks de begroting op;
- De manager is ondertekingsbevoegd met betrekking tot de inkomsten en uitgaven;
- De manager beoordeelt de noodzaak van eventuele onverwachte aanloopkosten en geeft toestemming voor het maken van deze kosten;
- De manager rapporteert aan de manager Facilitair Bedrijf.

4.2.2 Commercieel beheer

Het commercieel beheer, ook wel commercieel management genoemd, is gericht op het aantrekken van kortparkeerders en abbonementhouders. Daarnaast draagt zij zorg voor het stimuleren van het gebruik van onder andere uitrij- en tegoedkaarten en de mogelijkheid om parkeerruimte te reserveren. Items die bij het commercieel beheer aan bod komen zijn: contract-, relatie- en managementinformatiebeheer.³⁸

4.2.3 Technisch beheer

De belangrijkste taak van technisch beheer is gericht op het voortdurend in technische goede staat houden van de parkeervoorziening, zowel bouwkundig als installatietechnisch. De volgende soorten van onderhoud zijn daarbij onderscheiden:³⁹

- Planmatig preventief onderhoud (jaarplan, meerjarenonderhoudsplan);
 - Toestandafhankelijk onderhoud, op basis van de werkelijke toestand waarin de parkeervoorziening verkeerd.
 - Gebruiksafhankelijk onderhoud, op basis van de vooral vastgestelde onderhouds- en vervangingscycli van de bouwkundige en installatietechnische onderdelen.
- Niet-planmatig preventief onderhoud;
 - Storingsafhankelijk onderhoud, op basis van klachten, eventueel vandalisme en eigen inspecties.
- Schoonmaakonderhoud;
 - Planmatig schoonmaakonderhoud, afgestemd op gebruiksintensiteit, omvang, specifieke gebouwdelen (portierloge), etc.

³⁷ Bron: Groene Hart Ziekenhuis, businessplan parkeerfaciliteiten 2004

³⁸ Bron: Groene Hart Ziekenhuis, businessplan parkeerfaciliteiten 2004

³⁹ Bron: Groene Hart Ziekenhuis, businessplan parkeerfaciliteiten 2004

4.2.4 Operationeel beheer

Het operationeel beheer, ook wel functioneel beheer genoemd, is verantwoordelijk voor de aanwezigheid van toegangscontrolesystemen, betaalsystemen of juist het voorkomen van ongewenste bezoekers en parkeerders. De taakstelling houdt het volgende in:⁴⁰

- Toezicht en bewaking, huismeesterschap;
 - Assistentie van parkeerders bij de in- en uitritten en betaalautomaten.
 - Assistentie verlenen aan minder validen.
 - Bewaking parkeervoorziening, eventueel door videocontrole en een spreekluisterverbinding met de parkeercontrole-apparatuur vanaf de beheerderruimte.
 - (Klein)onderhoud en verhelpen van kleine storingen.
 - Visueel schoonhouden van de parkeerplaatsen, serviceruimten, beheerderruimten, etc.
 - Bijvullen parkeertickets inritterminals, ledigen parkeertickets uitritterminals.
- Beheer toegangscontrole en parkeermanagementsystemen;
 - Dagelijks beheer van de parkeercontrole-apparatuur en parkeermanagementsystemen.
- Controle;
- Geldverwerking;
 - Ledigen betaalautomaten en afstorten gelden.

4.2.5 Administratief beheer

Het administratief beheer omvat het bouwen en beheren van de gegevensbestanden die nodig zijn bij het management en technisch operationeel beheer van de parkeervoorziening. Taken behorende tot administratief beheer zijn:⁴¹

- Financiële administratie;
 - Registratie inkomsten en uitgaven van de parkeervoorziening.
 - Verzekeringen.
 - Controlling.
 - Accountancy.
- Huuradministratie;
 - Contractadministratie.
 - Signaleren contractverloop, gebruiksintensiteit, leegstand, etc.
- Beheer garantieverklaringen en onderhoudscontracten;
- Postafhandeling;
- Archivering.

4.2.6 Management- en beheertaken bij het SFG

In het SFG is de manager Beveiliging: dhr. I.E. de Graav, verantwoordelijk voor de managementtaken en het commercieel beheer van het parkeerbeheer. De afdeling Economische Administratieve Dienst verricht de administratieve werkzaamheden. De afdeling Inkoop beheert de onderhoudscontracten. Het technisch beheer wordt verricht door de afdeling Huisvesting: het schoonmaakonderhoud door het schoonmaakbedrijf (Hago Nederland) en het planmatig- en niet planmatig preventief onderhoud door de medewerkers van de Techniek. Voor het planmatig onderhoud zijn onderhouds- en servicecontracten afgesloten. Het operationele beheer wordt verricht door de parkeerwachters en de beveiligingsbeambten.

⁴⁰ Bron: Groene Hart Ziekenhuis, businessplan parkeerfaciliteiten 2004

⁴¹ Bron: Groene Hart Ziekenhuis, businessplan parkeerfaciliteiten 2004

4.3. Parkeerbeheer van andere organisaties

Om een beeld te schetsen van het parkeerbeheer in de praktijk en ter vergelijking met het parkeerbeheer van het SFG, zijn interviews gehouden met drie ziekenhuizen en een congrescentrum: het Reinier de Graaf Gasthuis (RdGG), ziekenhuis Bronovo, ziekenhuis Rijnstate en het World Forum Convention Center (WFCC).

De belangrijkste resultaten ten aanzien van de interviews zijn als volgt:⁴²

- Bovengenoemde organisaties hanteren allen betaald parkeren. Drie van de vier, maken gebruik van variabele tarieven en alleen het RdGG heeft een vast parkeertarief van € 2,- per bezoek. De tarieven per uur variëren tussen de € 1,- en € 1,50. Het WFCC heeft als congrescentrum een uitschieter van € 3,- voor het eerste uur.
- Bij het ziekenhuis Rijnstate en Bronovo betalen de medewerkers voor het parkeren. Bij het Rijnstate is dit een vast tarief per maand en bij het ziekenhuis Bronovo een variabel tarief, afhankelijk van de woonafstand. De medewerkers van het RdGG en het WFCC parkeren gratis.
- Op de parkeervoorziening zijn er bij alle vier de organisaties piekuren waar te nemen. Bij drie organisaties is er rond de piekuren een gebrek aan parkeercapaciteit. Alleen het ziekenhuis Rijnstate heeft voldoende parkeerplaatsen door de komst van de parkeergarage.
- Bij het WFCC parkeren de bezoekers en medewerkers in dezelfde ruimte. Bij de ziekenhuizen zijn de parkeerplaatsen voor de bezoekers c.q. patiënten gescheiden van de parkeerplaats(en) voor de medewerkers.
- Het ziekenhuis Rijnstate is de enige organisatie die het parkeerbeheer heeft uitbesteed. Vanaf 1996 is het beheer van de parkeervoorziening in handen van Interparking Nederland en dit bevalt goed. Het ziekenhuis heeft nauwelijks omkijken naar het parkeerbeheer, omdat de dagelijkse zorg is overgeleverd aan de parkeerleverancier.
- Het WFCC, RdGG en ziekenhuis Bronovo hebben alle drie plannen voor uitbreiding van de parkeercapaciteit. Ziekenhuis Rijnstate heeft per 1 juli 2005 de parkeercapaciteit uitgebreid met de komst van een parkeergarage voor ruim 500 auto's.
- Het ziekenhuis Rijnstate komt ter vergelijking met het parkeerbeheer het meest in de buurt van het SFG. Het SFG telt 613 bedden en ongeveer 2500 medewerkers en het ziekenhuis Rijnstate 750 bedden en ruim 3000 medewerkers. De ziekenhuizen beschikken (straks) beiden over een parkeergarage met een capaciteit tussen 430 en 500 plaatsen. De totale parkeercapaciteit telt bij het ziekenhuis Rijnstate rond de 1350 plaatsen en bij het SFG (straks) rond de 1100 plaatsen. Daarnaast is het parkeertarief bijna gelijk (SFG € 1,20 per uur en Rijnstate € 1,10 per uur).

4.4. Samenvatting

Parkeren wordt steeds meer onderdeel van integraal verkeers- en mobiliteitsbeleid. Dit stelt hogere eisen aan zowel de eigenaar van de parkeerfaciliteit als aan de parkeerexploitant. De exploitant kan het beheer zelf uitvoeren of aan een derden uitbesteden. Om te komen tot een gebruikersvriendelijk en efficiënt beheer van de parkeervoorziening, kan het beheer worden onderverdeeld in de volgende management- en beheertaken: management parkeerbeheer, commercieel beheer, technisch beheer, operationeel beheer en administratief beheer. De belangrijkste resultaten uit de interviews zijn op het gebied van: betaald parkeren, te weinig parkeercapaciteit, parkeervoorziening in eigen beheer en toekomstplannen voor uitbreiding van de parkeercapaciteit.

⁴² Zie bijlage 4: interviews parkeerbeheer

Hoofdstuk 5 Uitbesteden

Dit hoofdstuk is geschreven om een duidelijk beeld te krijgen over uitbesteden in algemene zin en de make or buy analyse. Allereerst zal het begrip uitbesteding nader verklaard worden, gevolgd door de verschillende uitbestedings- en samenwerkingsvormen. Vervolgens wordt ingegaan op de make or buy analyse. Ten slotte worden de afwegingen bij uitbesteding besproken en wordt er een stappenplan toegelicht. Er zal in dit hoofdstuk antwoord gegeven worden op subvraag 6.

5.1. Het begrip

Er zijn in de literatuur verschillende definities van het begrip uitbesteding. In dit onderzoek wordt onder uitbesteding verstaan: het laten uitvoeren van activiteiten door een andere organisatie, door het overdragen van activiteiten volgens specificaties en aanwijzingen van een opdrachtgever.^{43 44}

Uitbesteden is vooral de laatste jaren erg populair. Groepen van ondernemingen beperken zich uit bedrijfseconomische overwegingen steeds vaker tot hun core business* en laten andere activiteiten over aan bedrijven die zich in dat werk hebben gespecialiseerd. Door zich te concentreren op de eigen kernactiviteiten* spaart een bedrijf kosten en vergroot het de concurrentiekracht.⁴⁵

5.1.1 Soorten uitbesteding

De volgende vormen van uitbesteding c.q. typen toeleveranciers worden in de literatuur onderscheiden:⁴⁶

- *Single service supplier*: specialistische aanbieder van afzonderlijke dienstverlening als catering, schoonmaak, beveiliging of repro.
- *Multi service supplier*: aanbieder van meerdere, maar nog steeds afzonderlijke specialismen.
- *Facilitair intermediair*: beheert en coördineert een pakket contracten met specialistische onderaannemers.
- *Total facility management of maincontracting*: levert een totaalpakket van uitvoering tot en met management.

Bij het uitbesteden van een facilitaire dienst, zoals het parkeerbeheer, is de vorm single service supplier het meest geschikt. Deze leverancier is gespecialiseerd in de desbetreffende facilitaire dienst, waardoor zij afzonderlijke dienstverlening kan aanbieden.⁴⁷

5.1.2 Samenwerkingsvormen bij uitbesteding

Bij het uitbesteden van het parkeerbeheer zijn een aantal samenwerkingsvormen mogelijk. Hier dient tijdens het implementatietraject van uitbesteding allereerst een keuze uit gemaakt te worden. De belangrijkste drie vormen zijn als volgt:⁴⁸

1. Het beheer;

Bij deze vorm van samenwerking, is de parkeerleverancier verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, maar houdt het ziekenhuis de regie over het totale parkeerbeleid in handen. De operationele activiteiten worden weggehaald bij het ziekenhuis en ondergebracht bij de leverancier.

⁴³ Bron: <http://www.synact.nl/archief/uitbesteden.html>

⁴⁴ Bron: Aarts, Trends in uitbesteding

⁴⁵ Bron: Mason, outsourcing: Juridische aspecten

⁴⁶ Bron: van Krimpen, Facility Management in perspectief

⁴⁷ Bron: Iwan de Graaf, manager beveiliging, receptie en telefonie

⁴⁸ Bron: Interparking Nederland, PCH-Parkeerservices en Q-Park

Deze parkeerleverancier is verantwoordelijk voor het totale beheer en levert een belangrijke kwalitatieve bijdrage op het gebied van het parkeren en de service aan patiënten, bezoekers en personeel. Daarnaast heeft de leverancier een adviserende rol in het gehele parkeerbeheer. De regie over tariefstelling, verhouding kort- en langparkeren, niveau van serviceverlening en andere aspecten blijft in handen van het ziekenhuis.

2. Huur- of eigendomsoverdracht;

Bij een huur- of eigendomsoverdracht is de exploitatie volledig voor rekening en risico van de parkeerleverancier en zijn zij tevens verantwoordelijk voor het management en beheer van de parkeervoorziening. Het ziekenhuis heeft een vaste stroom van inkomsten en hoeft zich geen zorgen te maken over eventuele beheersrisico's voor wat betreft technisch onderhoud, abonnementen, management en administratie.

*3. Joint Venture;**

Bij een samenwerking op basis van een joint venture worden afspraken gemaakt over de verdeling van het risico en de wijze waarop de parkeervoorziening wordt geëxploiteerd. De parkeerleverancier is verantwoordelijk voor het beheer van de parkeervoorziening en staat daarnaast garant voor een bodem exploitatie opbrengst met een bezettingsgraad die zij verwachten. Is de opbrengst lager dan verwacht, dan is het risico voor de exploitant. Is de opbrengst hoger, dan wordt de meerwaarde gedeeld.

Bij het uitbesteden van het parkeerbeheer kan er ook gekozen worden voor een mengvorm van bovenstaande. Het ziekenhuis kan in overleg met de parkeerleverancier zelf een pakket samenstellen.

5.2. Make or buy?

De beslissing tot het wel of niet uitbesteden van een dienst wordt ook wel “make or buy analyse” genoemd. Het algemene doel van de make or buy analyse voor het SFG is te bepalen of zij het parkeerbeheer in eigen beheer moet houden of beter gedeeltelijk of geheel kan uitbesteden. Naast dit algemene doel ligt een specifieke doelstelling ten grondslag. Deze doelstelling geeft aan waarom het SFG in de praktijk overgaat tot een make or buy analyse.⁴⁹ Voor het SFG is de afzetverandering van de parkeercapaciteit (de nieuwe parkeergarage met 430 parkeerplaatsen) de grootste aanleiding om over te gaan tot een make or buy analyse. Naast deze algemene aanleiding, komen voor het SFG de volgende overwegingen en/of wensen ten grondslag, die in de conclusie zullen terugkomen (hoofdstuk 8):⁵⁰

- Kostenbesparing;
- Kwaliteits- en/of serviceverbetering;
- Waarborgen van de continuïteit;
- Grotere flexibiliteit van de organisatie.

Het SFG richt zich bij de afweging tussen make or buy allereerst op de financiële consequenties. Bij deze consequenties wordt een vergelijking gegeven tussen de exploitatielasten die gemaakt worden indien het parkeerbeheer in eigen beheer wordt gehouden en de exploitatielasten bij het gedeeltelijk- en volledig uitbesteden. Deze kosten staan weergegeven in paragraaf 6.3.4 en 7.3. Aan de hand van de exploitatielasten is een exploitatiemodel tot stand gekomen (bijlage 9, 11 en 12). Uit dit exploitatiemodel is de break even analyse* waar te nemen.

⁴⁹ Bron: Gelderman en Albronda, Professioneel inkopen

⁵⁰ Bron: Maas en Pleunis, Facility Management

Naast de financiële consequenties kijkt het SFG bij de keuze tussen het wel of niet uitbesteden naar de organisatorische- en personele consequenties, de voor- en nadelen, de opgestelde randvoorwaarden en het stappenplan in de besluitvorming. Door een make or buy beslissing planmatig en systematisch aan te pakken, kan een bedrijf voorkomen dat onvergelykbare factoren over het hoofd worden gezien. Bovendien wordt men gedwongen de overwegingen expliciet* te maken, na te denken over het probleem en de argumenten tegen elkaar af te wegen.⁵¹

In de literatuur wordt er veelvuldig op gewezen dat uitbesteding niet simpelweg het inkopen van diensten is, uitbesteden is veeleer het managen van een samenwerkingsrelatie. Het SFG dient bij het uitbesteden van het parkeerbeheer zich dan ook allereerst te richten op de samenwerkingvorm met de leverancier. Door bijvoorbeeld een vorm te kiezen, waarbij het ziekenhuis zelf de regie en het beleid in eigen handen houdt, zal het rijtje nadelen in paragraaf 5.3. mogelijk afnemen (zie 1^e, 2^e en 4^e nadeel).

5.3. Afwegingen bij uitbesteden

Binnen het uitbestedingsbeleid zijn er voor- en nadelen die opkomen bij de afweging om wel, niet, of gedeeltelijk uit te besteden. Bij het maken van de keuze kunnen deze tegen elkaar worden afgewogen. Na de organisatorische,- personele- en financiële consequenties in beeld te hebben gebracht kan vastgesteld worden welke voor- en nadelen voor het SFG van toepassing zijn bij het uitbesteden van het parkeerbeheer. Deze voor- en nadelen worden dan ook in hoofdstuk 7 weergegeven. Omdat de voor- en nadelen voor het uitbesteden in dit hoofdstuk nog niet vastgesteld kunnen worden, wordt in deze paragraaf ingegaan op de algemene voor- en nadelen die in de literatuur van uitbesteding worden genoemd:⁵²

Voordelen van uitbesteden:

- Kostenbesparing;
- Kwaliteitsverhoging;
- Betere beheersbaarheid van de kosten en de kwaliteit;
- Toegang tot hoogwaardige, gespecialiseerde kennis;
- Concentratie op kerntaken;
- Vermijden van investeringen;
- Vergroting van de flexibiliteit;
- Vaste kosten omzetten in variabele kosten door flexibele inhuur;
- Afwentelen van risico's;
- Grotere betrouwbaarheid/zekerheid van dienstverlening;
- Opheffen van personeelstekort;
- Reductie van managementzorg;
- Introductie van frisse geluiden;
- Minder zorgen.

Nadelen van uitbesteden:

- Afhankelijkheid van de leverancier;
- Minder grip op de kwaliteit;
- Moeilijk kunnen wisselen van leverancier;
- Verlies aan expertise;
- Minder grip op de kosten;
- Moeilijke omkeerbaarheid;
- Ongewenste toegang tot (vertrouwelijke) kennis door derden;
- Extra kostenfactoren in verband met afstemming;
- Extra activiteiten zoals aansturing en controle van dienstverlening;
- Consequenties eigen personeel;
- Ontbreken van sanctiemogelijkheden;
- Beperkte bestuurbaarheid.

⁵¹ Bron: Gelderman en Albronda, Professioneel inkopen

⁵² Bron: Aarts, Trends in uitbesteding

5.3.1 Stappenplan

Naast de checklist die gebruikt kan worden als hulpmiddel bij uitbesteding, zijn er een aantal stappen die een onderneming kan maken om te bepalen of uitbesteden een goede optie is. Het stappenplan is niet voorschrijvend bedoeld, maar kan gezien worden als een hulpmiddel bij de beslissing.⁵³ Na de stappen 1 en 2 doorlopen te hebben, kan de organisatie al een globaal beeld krijgen of uitbesteden een goede optie is. In de bijlage staat het stappenplan weergegeven met in stap 2 de antwoorden op de reeks vragen die gelden voor het uitbesteden van het parkeerbeheer van SFG. Uit de beantwoording van de reeks vragen blijkt dat uitbesteding kan worden overwogen.⁵⁴ De vragen uit de positie van het parkeerbeheer worden immers allen met “nee” beantwoord en de overige vragen worden vijf keer met “ja” beantwoord. De stappen 1 en 2 zullen verder worden toegelicht in de conclusie (hoofdstuk 8).

Voor overige aandachtspunten bij uitbesteding in algemene zin, wordt verwezen naar de checklist die van dienst kan zijn bij het in goede banen leiden van uitbesteding.⁵⁵

5.4. Samenvatting

In dit onderzoek wordt onder uitbesteding verstaan: het laten uitvoeren van activiteiten door een andere organisatie, door het overdragen van activiteiten volgens specificaties en aanwijzingen van een opdrachtgever. Bij het uitbesteden van het parkeerbeheer moet allereerst gekozen worden uit een aantal samenwerkingsvormen. De belangrijkste vormen zijn als volgt: het beheer, een huur- of eigendomsoverdracht of een joint venture. De beslissing tot het wel of niet uitbesteden van een dienst wordt ook wel make or buy analyse genoemd. Door een make or buy beslissing planmatig en systematisch aan te pakken, kan een bedrijf voorkomen dat ook onvergelykbare factoren over het hoofd worden gezien. In de literatuur wordt er veelvuldig op gewezen dat uitbesteding niet simpelweg het inkopen van diensten is, maar het managen van een samenwerkingsrelatie. In de bijlage staat een stappenplan die een onderneming kan maken om te bepalen of uitbesteden een goede optie is. De eerste twee stappen hiervan zullen in de conclusie worden toegelicht. Voor belangrijke aandachtspunten bij uitbesteding wordt verwezen naar de checklist in de bijlage.

⁵³ Bron: Hoogeveen, De praktijk van outsourcing

⁵⁴ Zie bijlage 6: stappenplan in de besluitvorming

⁵⁵ Zie bijlage 5: checklist uitbesteden

Hoofdstuk 6 Consequenties bij in eigen beheer

Voordat een keuze gemaakt kan worden tussen het wel of niet uitbesteden van het parkeerbeheer, is het essentieel de consequenties te analyseren. Dit hoofdstuk heeft als doel de organisatorische-, personele- en financiële consequenties in kaart te brengen die voortvloeien indien het parkeerbeheer na realisatie van de parkeergarage in eigen beheer wordt gehouden. De consequenties zullen stuk voor stuk besproken worden en ten slotte zullen de voor- en nadelen benoemd worden. Er zal in dit hoofdstuk antwoord gegeven worden op subvraag 7.

6.1. Organisatorische consequenties

Het Facilitair Bedrijf zal hoofdzakelijk verantwoordelijk zijn voor de organisatorische gevolgen indien het parkeerbeheer na realisatie van de parkeergarage in eigen beheer wordt gehouden. Voor deze taken zal aansluiting gezocht worden met de organisatie van het huidige parkeerbeheer. Voor een beschrijving van de huidige situatie van het SFG, wordt verwezen naar hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4 (paragraaf 4.2.6).

Door de personele veranderingen die besproken worden in paragraaf 6.2, zal de organisatiestructuur veranderen. Het Facilitair Bedrijf zal een afdeling rijker worden, namelijk de afdeling Parkeerbeheer. Het huidige parkeerbeheer is een onderdeel van de afdeling Beveiliging en niet te benoemen tot afzonderlijke afdeling. Omdat er een team nieuwe medewerkers voor het parkeerbeheer zal komen, gaat de voorkeur uit naar een afzonderlijke afdeling. De afdeling Parkeerbeheer zal in de nieuwe situatie met de afdeling Huisvesting, Beveiliging en Economische Administratieve Dienst afspraken maken over de organisatorische processen van het parkeerbeheer.

6.2. Personele consequenties

Voordat de consequenties voor de betrokken afdelingen en medewerkers beschreven worden, zijn er een aantal opmerkingen van belang op het gebied van het personeel, die zullen gelden voor de nieuwe situatie parkeerbeheer:⁵⁶

1. De openingstijden van de parkeergarage zijn van 6.00 uur tot 21.00 uur. Tijdens dit tijdstip zullen er van maandag tot en met vrijdag op het parkeerterrein en de parkeergarage parkeerwachters aanwezig zijn. Dit betreft 15 uur per dag. Omdat in het weekend de polikliniek gesloten is en er minder bezoekers en patiënten zijn, is er in het weekend geen behoefte aan parkeerwachters.
2. Naar aanleiding van de huidige situatie en op basis van kennis en ervaring kan gesteld worden dat er per dag (van 6.00 uur tot 21.00 uur), 2 parkeerwachters aanwezig dienen te zijn. Indien de parkeerwachters problemen hebben met de invulling van de operationele werkzaamheden, kan bekeken worden of er behoefte is aan een eventuele derde parkeerwachter.
3. Een werknemer werkt op basis van een 36-urige weekweek per jaar 1872 uur bruto en 1530 uur netto. Het verschil (342 uur) tussen bruto en netto wordt verwerkt in de vakantie- en ziekte-dagen. Tijdens deze dagen dienen er immers ook parkeerwachters aanwezig te zijn. Om deze reden wordt er bij het berekenen van het aantal fulltime equivalents* (fte's) uitgegaan van 1530 uur.
4. Ten aanzien van het aantal parkeerwachters (uitgedrukt in fte's) kan de volgende berekening worden gemaakt:
 2 parkeerwachters per dag x 15 uur = 30 uur per dag.
 30 uur x 5 dagen per week x 52 weken = 7800 uur per jaar.
 7800 uur / 1530 uur = 5,1 fte.

⁵⁶ Bron: Iwan de Graaf, manager beveiliging, receptie en telefonie

Indien het parkeerbeheer na realisatie van de parkeergarage in eigen beheer wordt gehouden, zijn de consequenties voor de betrokken afdelingen als volgt:⁵⁷

Parkeerbeheer

De afdeling parkeerbeheer bestaat uit de manager beveiliging: dhr. I.E. de Graav, de coördinator parkeerbeheer en de parkeerwachters. Het inzetten van een coördinator is noodzakelijkheid, omdat de management- en beheertaken, het aansturen van de parkeerwachters en de eventuele operationele werkzaamheden teveel tijd in beslag zal nemen van de manager beveiliging.⁵⁸ Het nieuwe team parkeerwachters, dat bestaat uit 6 personen (5,1 fte's is afgerond 6 medewerkers) zal in dienst komen van het SFG. De contracten met de huidige parkeerwachters zullen hierdoor komen te vervallen. Omdat deze parkeerwachters gedetacheerde medewerkers zijn van de Gemeente Rotterdam zal deze procedure eenvoudig verlopen.

Huisvesting

De medewerkers van de afdeling Huisvesting zullen na realisatie van de parkeergarage, meer taken verrichten ten aanzien van het parkeerbeheer. Het bestaande parkeerterrein krijgt er immers een garage bij, waar schoonmaak- en technisch onderhoud gepleegd zal moeten worden. Het bestaande programma zal uitgebreid worden ten aanzien van de nieuwe parkeergarage. Het schoonmaakbedrijf (Hago Nederland) heeft een offerte gemaakt voor de schoonmaakwerkzaamheden van de parkeervoorziening in de toekomstige situatie.

Beveiliging

De Beveiliging verricht 20% van de werkzaamheden aan de bewaking en toezicht van de parkeervoorziening. De andere 80% verricht de beveiliging werkzaamheden op andere plaatsen van het SFG (Spoed Eisende Hulp, Receptie, etc.). Daarnaast komt de beveiliging van de parkeervoorziening tot stand door maatregelen zoals camerabewaking, kaartlezers en alarmen.⁵⁹ De parkeerwachters zullen afspraken maken met de (nieuwe) parkeerwachters over onder andere de toegangscontrole, openings- en sluitrondes en de daarbij horende procedures. Na realisatie van de parkeergarage dienen zij ook af en toe een ronde te lopen in en om de parkeergarage.

Economische Administratieve Dienst (EAD) en Inkoop

Voor de afdeling EAD zullen de werkzaamheden nauwelijks veranderen. De parkeergarage is voorzien van een chipknip met oplaadpunt, waardoor het ledigen van de automaten niet nodig is. De EAD blijft verantwoordelijk voor het financiële plaatje van het parkeerbeheer en de afdeling Inkoop voor het beheren van de service- en onderhoudscontracten.

Op basis van een gebruikersvriendelijk en efficiënt beheer van de parkeervoorziening (randvoorwaarde 3), worden de taken van het parkeerbeheer in het overzicht op de volgende pagina weergegeven. Voor een toelichting van de management- en beheertaken wordt verwezen naar hoofdstuk 4, paragraaf 4.1. tot en met 4.5.

⁵⁷ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

⁵⁸ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

⁵⁹ Bron: <http://intranet.sfg.nl>

Management- en beheertaken voor het SFG: ⁶⁰

Afdeling	Management- en beheertaken parkeerbeheer (na realisatie van de parkeergarage bij in eigen beheer)
Parkeerbeheer:	▪ <i>Dhr. I.E. de Graaf</i> - Management parkeerbeheer; - Ondersteuning coördinator; - Eindverantwoordelijk. ▪ <i>Coördinator parkeerbeheer</i> - Aansturen parkeerwachters; - Commercieel beheer; - Administratief beheer; - Inzetbaar operationele taken. ▪ <i>Parkeerwachters (6)</i> - Technisch beheer; - Operationeel beheer.
Huisvesting:	- Technisch beheer.
Beveiliging	- Operationeel beheer (toezicht en bewaking, huismeesterschap).
Economische Administratieve Dienst (EAD) en afdeling Inkoop	- Administratief beheer.

6.3. Financiële consequenties

De financiële consequenties zullen na realisatie van de parkeergarage leiden tot een uitvoeriger financieel plaatje. Er komt immers een nieuwe parkeergarage bij, waardoor de exploitatielasten van het parkeerbeheer en de opbrengsten van de parkeergelden zullen toenemen. In deze paragraaf worden de exploitatielasten weergegeven indien het parkeerbeheer in eigen beheer wordt gehouden. Voordat deze exploitatielasten berekend worden, moeten eerst de financiële uitgangspunten, de parkeeropbrengsten en investerings- en afschrijvingskosten berekend worden.

6.3.1 Algemene financiële uitgangspunten

Bij de financiële analyse zijn de volgende elementen van belang:⁶¹

- De uitgangspunten, zoals tijdhorizon, BTW- en rentepercentages, indexerings, etc.;
- De raming van de opbrengsten van de parkeervoorziening;
- De raming van de te verwachte exploitatie, waarbij rekening wordt gehouden met alle eigenaars- en beheerdersgebonden exploitatiekosten;
- De raming van de financieringslasten.

Voor een meerjarige periode is een raming gemaakt van de te verwachten opbrengsten en kosten. Bij deze raming is uitgegaan van prijspeil medio 2006 en worden algemene financiële uitgangspunten gehanteerd die op de volgende pagina staan weergegeven.

⁶⁰ Zie hoofdstuk 4, paragraaf 4.1. tot en met 4.5. voor de management- en beheertaken

⁶¹ Bron: Groene Hart Ziekenhuis, businessplan parkeerfaciliteiten 2004

Financiële uitgangspunten:

▪ BTW	19%
▪ Indexering exploitatielasten	2%
▪ Jaarlijkse groei aantal bezoekers	2%
▪ Rentepercentage	4%
▪ Looptijd financiering	20 jaar
▪ Datum ingebruikstelling vanaf	2007

Toelichting

Indien een parkeertarief wordt geheven is de exploitant BTW-plichtig.⁶² Om deze reden is bij de raming van de kosten en opbrengsten uitgegaan van prijzen exclusief BTW. Naast de parameter van de jaarlijkse indexering van de exploitatiekosten is nog een tweede parameter van toepassing. Dit betreft de toename van het autobezit en nog specifiek de toename van het autogebruik. Dit gegeven is van belang voor het feitelijk gebruik van met name de betaalde parkeerplaatsen en van invloed op de bezettingsgraad. Deze zal jaarlijks toenemen en leiden tot een beter exploitatieresultaat. Met in acht name van de geprognosticeerde bevolkingsgroei en de vergrijzing in de komende 25 jaar is in de analyse een groeifactor van 2% gehanteerd.⁶³

6.3.2 Parkeeropbrengsten

De opbrengsten van het parkeerbeheer bestaan uit de parkeergelden van het parkeerterrein en de parkeergarage. Deze parkeergelden worden betaald door patiënten en bezoekers. Bij de berekening van de parkeeropbrengsten, wordt het huidige parkeertarief gehandhaafd van € 1,20 per uur. Er wordt in de berekening geen stijging van het tarief opgenomen. Dit wil echter niet uitsluiten dat in de praktijk de mogelijkheid bestaat van een eventuele verhoging van de parkeertarieven.

Bij de berekening van de parkeeropbrengsten wordt er vanuit gegaan dat van de 1100 parkeerplaatsen die het SFG biedt, er per dag 400 parkeerplaatsen in gebruik worden genomen door patiënten en bezoekers. Deze (betaalde) parkeerplaatsen zijn bezet van 9.00 uur tot 15.00 uur, gedurende 5 dagen per week. De overige parkeerplaatsen zijn voor de medewerkers en patiënten van de Spoed Eisende Hulp (SEH). Daarnaast wordt er een (klein) gedeelte leegstand verwacht, met name in de eerste jaren. De berekening van de parkeeropbrengsten is direct gebaseerd op het standaard tarief van de bezoekers en patiënten en indirect op het gereduceerde tarief van dialyse patiënten, minder validen en leveranciers. Daarnaast wordt de vakantieperiode gecompenseerd met de opbrengsten van het weekend en de bezetting voor 9.00 uur en na 15.00 uur.⁶⁴

In de bijlage is een tabel opgenomen waarin de parkeeropbrengsten worden weergegeven gedurende de exploitatiejaren van de garage (2007 tot 2026).⁶⁵ De netto parkeeropbrengst in 2007 bedraagt € 629.244,- en in 2026 is deze opgelopen tot € 917.123,-.

6.3.3 Investerings- en afschrijvingskosten

In de investeringskosten zijn alle kosten opgenomen die nodig zijn om de parkeerfaciliteit te realiseren. De totale investeringskosten inclusief BTW en op basis van prijspeil 2006 bedragen € 4.950.000,-.

⁶² Bron: Arrest Hoge Raad, maart 1994

⁶³ Bron: Mobiliteitsbeleid SFG 2006 zichbaar beter bereikbaar

⁶⁴ Bron: Iwan de Graaf, manager beveiliging, receptie en telefonie

⁶⁵ Zie bijlage 7: parkeeropbrengsten

Omdat er bij de raming uitgegaan wordt van de kosten exclusief BTW, dient deze te worden berekend. De investeringskosten exclusief BTW bedragen € 4.159.664,-. De garage zal worden afgelost in 20 jaar.⁶⁶ Aangezien de garage na 20 jaar niet verkocht zal worden, wordt er geen rekening gehouden met een eventuele restwaarde. De afschrijvingskosten (exclusief rente) zijn als volgt:
 $\text{€ } 4.159.664,- / 20 \text{ jaar} = \text{€ } 207.983,- \text{ per jaar.}$

Er wordt een hypothecaire lening afgesloten met een rentepercentage van 4%. Het jaarlijkse bedrag aan rente wordt berekend aan de hand van het gemiddelde.
 $\text{€ } 4.159.664,- / 2 = \text{€ } 2.079.832,-$. 4% van € 2.079.832,- = € 83.193,-
 Totale afschrijvingskosten: € 207.983,- + € 83.193,- = € 291.176,- per jaar.

Bij de berekening is uitgegaan van een langlopende lineaire lening, waarvan de verplichtingen telkens aan het einde van elk jaar worden voldaan. In overleg met de financiers zal de uiteindelijke financieringsvorm worden bepaald.

6.3.4 Exploitatielasten bij in eigen beheer

Op basis van ervaringscijfers en verschillende bronnen, is in detail bepaald wat de te verwachten exploitatielasten zullen zijn. In het overzicht op de volgende pagina zijn deze exploitatielasten exclusief BTW weergegeven op jaarbasis. Voor een toelichting en verantwoording van deze lasten wordt verwezen naar de bijlage.⁶⁷

De ontwikkeling van het exploitatieresultaat gedurende een exploitatie- en financieringstermijn van 20 jaar is weergegeven in de bijlage.⁶⁸ De exploitatielasten en het exploitatiemodel zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de financiële uitgangspunten, de parkeeropbrengsten en investerings- en afschrijvingskosten uit hoofdstuk 6 (paragraaf 6.3.1 tot en met 6.3.3). Bij het exploitatieresultaat is geen rekening gehouden met eventueel te betalen- of ontvangen rente.

⁶⁶ Bron: Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport

⁶⁷ Zie bijlage 8: toelichting exploitatielasten bij in eigen beheer

⁶⁸ Zie bijlage 9: exploitatiemodel parkeerbeheer

Exploitatielasten parkeerbeheer bij in eigen beheer ⁶⁹		
Personeelskosten^{70 71}		
▪ 5,1 fte's parkeerwachters (€ 35.000,- per jaar)	€ 178.500,-	
▪ Coördinator parkeerbeheer	€ 50.000,-	
▪ Indirecte loonkosten Beveiliging (20% van € 260.000,-)	€ 52.000,-	
▪ Indirecte loonkosten manager beveiliging (104 uur per jaar à € 25,- per uur)	€ 2.600,-	
▪ Indirecte loonkosten afdeling EAD en Inkoop (26 uur per jaar à € 16,- per uur)	€ 416,-	
▪ Kledingkosten parkeerwachters ⁷² (per set € 364,-)	€ 1.092,-	
		€ 284.608,-
Onderhoudskosten⁷³		
▪ Blusmiddelen	€ 300,-	
▪ Camera's	€ 1.900,-	
▪ Ongediertebestrijding	€ 1.000,-	
▪ Liften	€ 12.400,-	
▪ Slagboom, betaalautomaat en ticketkasten	€ 14.974,-	
▪ Hovenier	€ 3.000,-	
▪ Correctief onderhoud	€ 5.000,-	
▪ Schoonmaakonderhoud ⁷⁴	€ 20.000,-	
		€ 58.574,-
Overige kosten		
▪ Elektriciteitskosten ⁷⁵	€ 13.000,-	
▪ Verzekeringen ⁷⁶	€ 2.475,-	
		€ 15.475,-
Onvoorzien (3%)		€ 10.760,-
Totaal, prijspeil 2006, excl. BTW		€ 369.417,-

Conclusie exploitatiemodel

Indien het parkeerbeheer in eigen beheer wordt gehouden, valt het break even punt in het 8^e jaar (2014). In 2007 is het exploitatieresultaat - € 38.737,- en in 2026 is dit bedrag € 77.013,-. Om de lasten zo overzichtelijk mogelijk te maken, zijn deze per parkeerplaats uitgedrukt op maandbasis. De gemiddelde lasten per parkeerplaats per maand zijn in 2007 € 50,60 en in 2026 opgelopen tot € 63,64. Bij deze berekening is uitgegaan van de totale parkeercapaciteit (1100 parkeerplaatsen). De toename van de lasten komt door de jaarlijkse indexering van de exploitatielasten van 2%.

⁶⁹ Zie bijlage 8: toelichting exploitatielasten bij in eigen beheer

⁷⁰ Bron: Iwan de Graav, manager beveiliging, receptie en telefonie

⁷¹ Bron: afdeling Economische en Administratieve Dienst: salarisadministratie

⁷² Bron: Welotex, producent van functionele beroepskleding

⁷³ Bron: onderhoudscontracten, afdeling Inkoop

⁷⁴ Bron: Hago Nederland, offerte schoonmaakwerkzaamheden parkeervoorziening

⁷⁵ Bron: Groene Hart Ziekenhuis, businessplan parkeervoorzieningen 2004

⁷⁶ Bron: afdeling Economische en Administratieve Dienst

6.4. Voor- en nadelen

Wanneer het parkeerbeheer in eigen beheer wordt gehouden, kunnen de volgende voor- en nadelen worden geconstateerd:

Voordelen parkeerbeheer in eigen beheer:

- Expertise in eigen handen;
- Kostenbeheersing in eigen handen;
- Betrokkenheid;
- Grip op de kwaliteit;
- Onafhankelijkheid;
- Flexibiliteit voor de klant;

Nadelen parkeerbeheer in eigen beheer:

- Loonkosten van 5,1 fte's parkeerwachters;
- Doorbetaling bij ziekteverzuim;
- Kwalitatief minder dan bij uitbesteding;
- Eventuele kosten voor trainingen;
- Kledingkosten;
- Personele perikelen;

6.5. Samenvatting

Indien ervoor gekozen wordt het parkeerbeheer na realisatie van de parkeergarage in eigen beheer te houden zal dit organisatorische-, personele- en financiële consequenties met zich meebrengen. De consequentie voor het SFG is dat de organisatiestructuur zal veranderen. Het Facilitair Bedrijf zal er een afdeling bij krijgen (Parkeerbeheer) met als leidinggevende een parkeercoördinator. De manager beveiliging: I.E. de Graav, is eindverantwoordelijk voor deze afdeling. Op het gebied van het personeel zullen er consequenties zijn voor de manager beveiliging, de parkeerwachters, de beveiligingsbeambten, de medewerkers van de Technische Dienst, de schoonmakers en de Economische Administratieve Dienst en afdeling Inkoop. De financiële consequenties zijn op het gebied van de parkeeropbrengsten, investerings- en afschrijvingskosten en exploitatielasten. De exploitatielasten voor het jaar 2006 bedraagt € 369.417,-. Naar aanleiding van de exploitatielasten, de financiële uitgangspunten, de parkeeropbrengsten en de investerings- en afschrijvingskosten is er een exploitatiemodel tot stand gekomen die staat weergegeven in de bijlage.⁷⁷

⁷⁷ Zie bijlage 9: exploitatiemodel parkeerbeheer

Hoofdstuk 7 Consequenties bij uitbesteding

Bij de keuze tussen het wel of niet uitbesteden, is het naast de consequenties bij het in eigen beheer houden, ook essentieel de consequenties bij het uitbesteden te analyseren. Dit hoofdstuk heeft dan ook als doel de organisatorische-, personele- en financiële consequenties in kaart te brengen bij het uitbesteden. Allereerst zullen deze consequenties beschreven worden. Bij de financiële consequenties zullen de exploitatielasten en een exploitatiemodel weergegeven worden van het volledig- en gedeeltelijk uitbesteden. Ten slotte worden de exploitatielasten bij het uitbesteden aan niet professionele parkeerwachters gegeven en de voor- en nadelen van het uitbesteden. Er zal in dit hoofdstuk antwoord gegeven worden op subvraag 8.

7.1. Organisatorische consequenties

Bij het uitbesteden van het parkeerbeheer zullen de operationele werkzaamheden wegvallen en overgenomen worden door een organisatie die gespecialiseerd is in het exploiteren, beheren en de ontwikkeling van parkeervoorzieningen, hierna te noemen: (parkeer)leverancier.⁷⁸ Het ziekenhuis zal een samenwerking aangaan met de parkeerleverancier op basis van een contract, waarbij het Facilitair Bedrijf het aanspreekpunt is. De eerste stap die het SFG moet nemen bij het uitbesteden is een keuze maken uit één van de drie samenwerkingsvormen. In dit hoofdstuk worden de consequenties besproken indien een samenwerkingsverband wordt aangegaan op basis van het beheer (hoofdstuk 5, paragraaf 5.1.2). Hierbij is de leverancier verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, maar houdt het ziekenhuis de uiteindelijke regie over het parkeerbeleid in eigen handen.

Indien er gekozen wordt voor uitbesteding zal het parkeerbeheer onderdeel blijven van de afdeling Beveiliging, waardoor de organisatiestructuur niet zal veranderen. De afdelingen die betrokken zijn bij het parkeerbeheer zullen minder werkzaamheden verrichten. De consequenties voor hen worden besproken in de volgende paragraaf.

7.2. Personele consequenties

Het uitbesteden van het parkeerbeheer betekent op personeelsgebied dat bepaalde werkzaamheden niet langer door medewerkers van het ziekenhuis hoeven te worden uitgevoerd, maar worden overgeheveld naar de parkeerleverancier. In samenspraak met de parkeerleverancier zal besloten worden of de huidige parkeerwachters van het SFG overgenomen zullen worden of niet. Indien hier niet voor gekozen wordt zullen de bestaande contracten met de parkeerwachters komen te vervallen.

Bij de personele consequenties voor uitbesteding gelden de eerste twee opmerkingen uit hoofdstuk 6, paragraaf 6.2, namelijk dat er van maandag tot en met vrijdag, twee parkeerwachters van 6.00 uur tot 21.00 uur ingezet gaan worden. De derde en vierde opmerking over het aantal fte's parkeerwachters, geldt niet voor de personele consequenties bij uitbesteding. De loonkosten van de parkeerwachters, de leidinggevende, de storingsmedewerkers en medewerkers van de Technische Dienst worden berekend op basis van het aantal in te zetten uren maal het uurloon.

Indien het parkeerbeheer wordt uitbesteed zijn de consequenties voor de betrokken afdelingen van het SFG als volgt:

Medewerker Facilitair Bedrijf en Facility Manager

Indien het SFG kiest de regie en beleidsvorming in eigen handen te houden, zal een medewerker van het Facilitair Bedrijf het parkeerbeleid uitstippelen.

⁷⁸ Zie bijlage 10: potentiële parkeerleveranciers

Daarnaast is hij/zij het vaste aanspreekpunt met de parkeerleverancier, ten behoeve van een efficiënte communicatie. De medewerker van het Facilitair Bedrijf verschaft helderheid ten aanzien van de wensen van het ziekenhuis en onderhoud de contacten met de parkeerleverancier betreffende het contract, de wensen, het beleid, de tarieven, etc. De Facility Manager blijft eindverantwoordelijk voor het parkeerbeheer.

Beveiliging en Huisvesting

Bij het uitbesteden van het parkeerbeheer zijn er geen consequenties voor de afdeling Beveiliging. Zij blijven verantwoordelijk voor de bewaking en toezicht van de parkeervoorziening. Voor de afdeling Huisvesting zijn er wel consequenties. De Schoonmaak zal geen dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden hoeven te verrichten, omdat de parkeerwachters van de parkeerleverancier deze werkzaamheden zullen overnemen. De schoonmaak van het SFG hoeft alleen maar periodiek een schoonmaakbeurt te verrichten. De Technische Dienst van de parkeerleverancier zal overdag de taken van de techniek van het ziekenhuis overnemen. De medewerkers van de techniek van het ziekenhuis zijn hierdoor alleen 's nachts op oproepbasis verantwoordelijk voor het technische onderhoud van de parkeervoorziening.

Indien het parkeerbeheer wordt uitbesteed, worden de volgende taken door de parkeerleverancier verricht:

Parkeerwachters en Leidinggevende

De parkeerwachters bestaan uit een vaste ploeg, gespecialiseerde parkeerwachters. Zij verrichten naast het operationeel beheer, ook voor een deel het technisch beheer. De parkeerwachters zijn opgeleid tot het verhelpen van technische storingen aan het parkeerapparaat (betaalautomaat, slagbomen, etc.). Pas als de parkeerwachter een gebrek niet kan oplossen wordt de Technische Dienst ingeschakeld of een leverancier. Daarnaast verrichten de parkeerwachters de dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden (grof zwerfafval verwijderen, veegmachine bedienen, prullenbakken legen, etc.). Naast de parkeerwachters, is er een leidinggevende (regiomanager) die wekelijks de locaties bezoekt en het personeel ter plaatse begeleidt c.q. aanstuurt.

Technische dienst (TD)

De parkeerleverancier beschikt over een eigen Technische Dienst (TD). Deze wordt ingezet voor het technische beheer van de parkeervoorziening. De TD heeft veel kennis op het gebied van parkeerapparatuur, zodat zij snel en efficiënt het preventieve onderhoud kan uitvoeren en tevens de grotere storingen op kan lossen, welke niet door de parkeerwachters en/of leidinggevende ter plaatse kunnen worden opgelost. Alleen voor het groot technisch onderhoud aan het parkeerapparaat wordt een leverancier ingeschakeld. 's Nachts wordt het technische beheer overgedragen aan het ziekenhuis (de Receptie en/of Beveiliging). Het ziekenhuis dient hierbij terug te kunnen vallen op de eigen TD.

Financiële administratie

De parkeervoorziening krijgt een geheel zelfstandige exploitatierekening welke specifiek op het parkeergebied is ingericht. Deze administratie wordt verricht vanuit het hoofdkantoor van de parkeerleverancier. Naast de financiële administratie, kan de parkeerleverancier de abonnementenadministratie verzorgen. De verschillende afdelingen van het ziekenhuis en andersoortige partijen (bijvoorbeeld externen) kunnen de parkeerkaarten tegen een door het ziekenhuis van te voren vastgesteld tarief aanvragen bij de parkeerleverancier. De centrale abonnementenuitgifte draagt vervolgens zorg voor een goede afhandeling.

Management

De directie en het management van de beheerende partij zijn verantwoordelijk voor het beheer van de parkeervoorzieningen. Via de leidinggevende wordt het parkeerpersoneel ter plaatse begeleid en aangestuurd. De directie houdt zich niet alleen bezig met het management, maar ook met taken als beheersing en controle inzake de administratieve organisatie en controlemethodieken. Het management dient een pro actieve houding aan te nemen en het ziekenhuis gevraagd en ongevraagd te adviseren op het gebied van rendementsverbeteringen, beleid, vervoersmanagement en dergelijke.

Op basis van een gebruikersvriendelijk en efficiënt beheer van de parkeervoorziening (randvoorwaarde 3), worden de taken van het parkeerbeheer in onderstaand overzicht weergegeven. De tabel is opgesplitst in de management- en beheertaken voor het SFG en de parkeerleverancier. Voor een toelichting van de management- en beheertaken wordt verwezen naar hoofdstuk 4, paragraaf 4.1. tot en met 4.5.

Management- en beheertaken voor het SFG:⁷⁹

Persoon of afdeling	Management- en beheertaken parkeerbeheer (na realisatie van de parkeergarage bij uitbesteding)
Medewerker Facilitair Bedrijf	- Contactpersoon met parkeerleverancier; - Management parkeerbeheer.
Facility Manager	- Eindverantwoordelijk.
Beveiliging	- Operationeel beheer.
Huisvesting	- 's Nachts oproepdienst technisch beheer; - Planmatig schoonmaakonderhoud.

Management en beheertaken voor de parkeerleverancier:

Persoon of afdeling	Management- en beheertaken parkeerbeheer (na realisatie van de parkeergarage bij uitbesteding)
Parkeerwachters	- Operationeel beheer; - Technisch beheer.
Leidinggevende	- Aansturen parkeerwachters, Technische Dienst en leveranciers; - Algemeen aanspreekpunt; - Klachtenafhandeling; - Geldverwerking; - Communicatie met administratie.
Technische Dienst	- Technisch beheer.
Financiële administratie	- Administratief beheer.
Management	- Management parkeerbeheer; - Commercieel beheer; - Administratief beheer.

⁷⁹ Zie hoofdstuk 4, paragraaf 4.1. tot en met 4.5. voor de management- en beheertaken

7.3. Financiële consequenties

Bij het uitbesteden van het parkeerbeheer is de parkeerleverancier verantwoordelijk voor de financiële administratie en het onderhouden van de exploitatierekening. In overleg kan per week, maand of kwartaal een rapport met de financiële cijfers van het parkeerbeheer worden overhandigd. Tevens wordt er aan het eind van ieder jaar een jaarverslag overhandigd met een goedgekeurde accountantsverklaring. Ieder boekjaar wordt een begroting opgesteld inzake de te verwachten opbrengsten en lasten uit hoofde van de exploitatie. Deze begroting wordt ter goedkeuring aan het ziekenhuis voorgelegd. Kosten welke niet in de begroting zijn opgenomen zullen hierna uitsluitend met instemming van het ziekenhuis worden doorbelast. Het ziekenhuis bepaalt het beleid ten aanzien van de parkeertarieven. De prijsstelling bestaat uit tarieven van de diensten van de parkeerleverancier en een vaste- en variabele managementvergoeding. Daarnaast worden alle operationele kosten van derden (tickets, elektriciteit en dergelijke) 1 op 1 doorbelast zonder winstopslag.⁸⁰

7.3.1 Exploitatielasten bij uitbesteding

In het overzicht op de volgende pagina is een kostenbegroting opgesteld op jaarbasis. De tarieven/vergoedingen zijn verkregen door Interparking Nederland. Alle bedragen zijn exclusief BTW en worden ieder jaar geïndexeerd (prijspeil 1-1-2006), behalve het uurtarief voor parkeerwachters, welke ieder jaar wordt vastgesteld.

De loonkosten van de parkeerwachters, leidinggevende, storingsmedewerker en technische dienst worden op basis van het uurtarief berekend.⁸¹ De schatting van het aantal uren is vastgesteld naar aanleiding van de huidige situatie en het advies van Interparking Nederland. Het aantal uren dat de parkeerwachters ingezet zullen worden (7800 uur) is op basis van de berekening uit hoofdstuk 6, paragraaf 6.2. Naast de kosten, die verkregen zijn door de parkeerleverancier, zijn er kosten overgenomen uit het exploitatieoverzicht bij in eigen beheer (hoofdstuk 6, paragraaf 6.3.4). Dit zijn de onderhoudskosten en overige kosten (elektriciteitskosten en verzekeringen). Tevens wordt er net als bij de exploitatielasten bij in eigen beheer, rekening gehouden met een post voor onvoorziene kosten (3% van de totale exploitatielasten). Ten slotte wordt er voor het coördineren van het voortraject een eenmalige fee in rekening gebracht door de parkeerleverancier van € 5.000,-.

De ontwikkeling van het exploitatieresultaat bij uitbesteding, gedurende een exploitatie- en financieringstermijn van 20 jaar is weergegeven in de bijlage.⁸² De exploitatielasten en het exploitatiemodel zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de financiële uitgangspunten, de parkeeropbrengsten en investerings- en afschrijvingskosten uit hoofdstuk 6 (paragraaf 6.3.1 tot en met 6.3.3). Daarnaast zijn de tarieven en vergoedingen van Interparking Nederland gehanteerd. Bij het exploitatieresultaat is geen rekening gehouden met eventueel te ontvangen rente. De exploitatielasten en het exploitatiemodel zijn exclusief de variabele managementvergoeding en BTW. De eenmalige fee (opstartkosten) wordt alleen het eerste exploitatiejaar (2007) in rekening gebracht.

⁸⁰ Bron: Interparking Nederland

⁸¹ Bron: Interparking Nederland

⁸² Zie bijlage 11: Exploitatiemodel bij uitbesteding

Exploitatielasten parkeerbeheer bij uitbesteding		
Personeelskosten ^{83 84}		
▪ Parkeerwachters	€ 154.050,-	
(€ 19,75 x 7800 uur)		
▪ Leidinggevende	€ 11.232,-	
(€ 36,- x 312 uur)		
▪ Indirecte loonkosten Beveiliging	€ 52.000,-	
(20% van € 260.000)		
▪ Indirecte loonkosten medewerker	€ 300,-	
Facilitair Bedrijf (€ 25,- x 12 uur)		
		€ 217.582,-
Onderhoudskosten ^{85 86}		
▪ Storingsmedewerker	€ 1.062,-	
(€ 29,50 x 36 uur)		
▪ Technische Dienst	€ 7.488,-	
(€ 36,- x 208 uur)		
▪ Blusmiddelen	€ 300,-	
▪ Camera's	€ 1.900,-	
▪ Ongediertebestrijding	€ 1.000,-	
▪ Liften	€ 12.400,-	
▪ Hovenier	€ 3.000,-	
▪ Schoonmaakonderhoud	€ 5.000,-	
		€ 32.150,-
Overige kosten		
▪ Elektriciteitskosten ⁸⁷	€ 13.000,-	
▪ Verzekeringen ⁸⁸	€ 2.475,-	
		€ 15.475,-
Financiële administratie		€ 5.000,-
Managementvergoeding		
▪ Vaste managementfee		€ 20.000,-
▪ Variabele fee (in overleg een		€ ??
percentage van het rendement)		
Advisering en opstartfee (eenmalig!)		€ 5.000,-
Onvoorzien (3%)		€ 8.856,-
Totaal, prijspeil 2006, exclusief		<u>€ 304.063,-</u>
variabele vergoeding en BTW		

⁸³ Bron: Interparking Nederland

⁸⁴ Bron: afdeling Economische Administratieve Dienst: salarisadministratie

⁸⁵ Bron: Interparking Nederland

⁸⁶ Bron: onderhoudscontracten, afdeling Inkoop

⁸⁷ Bron: Groene Hart Ziekenhuis, businessplan parkeerfaciliteiten 2004

⁸⁸ Bron: afdeling Economische en Administratieve Dienst

Conclusie exploitatiemodel

Indien het parkeerbeheer wordt uitbesteed, is er gedurende de twintig exploitatiejaren, sprake van een positief exploitatieresultaat. In 2007 dat een bedrag van € 27.924,- en in 2026 is dit bedrag € 190.166,-. Om de lasten zo overzichtelijk mogelijk te maken, zijn deze per parkeerplaats uitgedrukt op maandbasis. De gemiddelde lasten per parkeerplaats per maand zijn in 2007 € 45,55 en in 2026 opgelopen tot € 55,07. Bij deze berekening is uitgegaan van de totale parkeercapaciteit (1100 parkeerplaatsen). De toename van de lasten komt door de jaarlijkse indexering van de exploitatielasten van 2%.

7.3.2 Exploitatielasten bij gedeeltelijke uitbesteding

Het is ook mogelijk om alleen de parkeerwachters uit te besteden. Onderstaand overzicht bevat de exploitatielasten, indien het beheer in eigen hand wordt gehouden en alleen de (professionele) parkeerwachters zijn uitbesteed. De loonkosten voor de parkeerwachters zijn overgenomen uit het exploitatieoverzicht bij uitbesteding. De overige kosten zijn overgenomen van de exploitatielasten bij het parkeerbeheer in eigen beheer (hoofdstuk 6, paragraaf 6.3.4).

De ontwikkeling van het exploitatieresultaat bij gedeeltelijk uitbesteden, gedurende een exploitatie- en financieringstermijn van 20 jaar is weergegeven in de bijlage.⁸⁹

Exploitatielasten parkeerbeheer bij gedeeltelijk uitbesteden	
Personeelskosten ^{90 91}	
▪ Parkeerwachters (€ 19,75 x 7800 uur)	€ 154.050,-
▪ Coördinator parkeerbeheer	€ 50.000,-
▪ Indirecte loonkosten Beveiliging (20% van € 260.000,-)	€ 52.000,-
▪ Indirecte loonkosten manager beveiliging, receptie en telefonie (104 uur per jaar à € 25,- per uur)	€ 2.600,-
▪ Indirecte loonkosten afdeling EAD en Inkoop (26 uur per jaar à € 16,- per uur)	€ 416,-
	€ 259.066,-
Onderhoudskosten ⁹²	€ 58.574,-
Overige kosten ^{93 94}	€ 15.475,-
Onvoorzien (3%)	€ 9.993,-
Totaal, prijspeil 2006, excl. BTW	€ 343.108,-

⁸⁹ Zie bijlage 12: exploitatiemodel bij gedeeltelijk uitbesteden

⁹⁰ Bron: Interparking Nederland

⁹¹ Bron: afdeling Economische Administratieve Dienst: salarisadministratie

⁹² Bron: onderhoudscontracten, afdeling Inkoop

⁹³ Bron: Groene Hart Ziekenhuis, businessplan parkeerfaciliteiten 2004

⁹⁴ Bron: afdeling Economische en Administratieve Dienst

Conclusie exploitatiemodel

Indien het parkeerbeheer gedeeltelijk wordt uitbesteed, valt het break even punt in het 3^e jaar (2009). In 2007 is het exploitatieresultaat € - 11.902,- en in 2026 is dit bedrag € 116.107,-. De gemiddelde lasten per parkeerplaats per maand zijn in 2007 € 48,57 en in 2026 opgelopen tot € 60,68.

7.3.3 Exploitatielasten bij niet professionele parkeerwachters

Naast het inhuren van professionele parkeerwachters, is het ook mogelijk te werken met niet professionele parkeerwachters, zoals gedetacheerde medewerkers of beveiligingsstagiaires. In de huidige situatie zijn de parkeerwachters gedetacheerde medewerkers van de Gemeente Rotterdam (hoofdstuk 3, paragraaf 3.1.). Het nadeel van niet professionele parkeerwachters is dat dit in veel gevallen een te lage kwaliteit oplevert door het ontbreken van betrokkenheid. Daarnaast worden stagiaires opgeleid tot beveiligingsbeambten het geen een andere werkwijze en attitude verlangt van parkeerwachters. Professionele parkeerwachters zijn in tegenstelling getraind in gastvrijheid en in dienstverlenende technieken. Het voordeel daarentegen is dat de loonkosten van de niet professionele parkeerwachters aanzienlijk lager zijn, dat zal leiden tot lagere exploitatielasten en een positiever exploitatieresultaat. Daarnaast deelt de organisatie mee aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* indien men werkt met gedetacheerde medewerkers.

Indien men werkt met beveiligingsstagiaires van Ronan beveiliging bedragen de totale exploitatielasten € 208.539,-. Bij het inhuren van gedetacheerde medewerkers bedragen de totale exploitatielasten € 207.227,-. In de bijlagen staan de exploitatielasten gespecificeerd indien men kiest voor gedeeltelijk uitbesteden aan niet professionele parkeerwachters.⁹⁵

⁹⁵ Zie bijlage 13: exploitatielasten bij “niet professionele” parkeerwachters

7.4. Voor- en nadelen

Indien men het parkeerbeheer uitbesteed aan een professionele parkeerleverancier, kunnen de volgende voor- en nadelen worden geconstateerd:

Voordelen uitbesteden parkeerbeheer:

- Kostenbesparing;
- Kwaliteitsverhoging;
- Betere beheersbaarheid van de kosten en de kwaliteit;
- Toegang tot hoogwaardige, gespecialiseerde kennis;
- Concentratie op kerntaken;
- Vergroting van de flexibiliteit;
- Vaste kosten omzetten in variabele kosten door flexibele inhuur;
- Grotere betrouwbaarheid/zekerheid van dienstverlening;
- Reductie van managementzorg;
- Introductie van frisse geluiden;
- Minder zorgen;
- Professioneel parkeerbeheer;
- Continuïteit;
- Positief effect op uitstraling en imago van het ziekenhuis;
- Minder personele perikelen;
- Financiële administratie inzichtelijk;
- Invoering van technieken en innovaties;
- Geen kosten voor het parkeerpersoneel op het gebied van opleidingen, vakantie- en ziekte-dagen;
- Financiële voordelen op het gebied van Parkeerapparatuur en schoonmaakapparaten.

Nadelen uitbesteden parkeerbeheer:

- Afhankelijkheid van de leverancier;
- Minder grip op de kwaliteit;
- Moeilijk kunnen wisselen van leverancier;
- Verlies aan expertise;
- Consequenties eigen personeel;
- Ontbreken van sanctiemogelijkheden;
- Vaste- en variabele managementfee;
- Organisatieverandering.

7.5. Samenvatting

Indien ervoor gekozen wordt het parkeerbeheer na realisatie van de parkeergarage te gaan uitbesteden, zal dit organisatorische-, personele- en financiële consequenties met zich meebrengen. De operationele activiteiten ten aanzien van de parkeervoorziening vallen weg bij het SFG en worden overgenomen door de parkeerleverancier. Er zal een nieuwe ploeg parkeermedewerkers in dienst treden, namelijk 6 parkeermedewerkers, een leidinggevende en medewerkers van de Technische Dienst. De parkeerleverancier onderhoudt de exploitatierekening van het parkeerbeheer en draagt zorg voor de financiële administratie. Daarnaast draagt zij zorg voor het management. Op basis van de tarieven van Interparking Nederland komen de exploitatielasten voor 2006 op € 304.063,- excl. variabele managementfee. Bij het uitbesteden van alleen de parkeerwachters, komen de exploitatielasten op € 343.108,-. Indien er wordt gekozen voor niet professionele parkeerwachters komen de exploitatielasten op € 208.539,- voor stagiaires van Ronan Beveiliging en op € 207.227,- voor gedetacheerde medewerkers van de Gemeente Rotterdam.

Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen

In de vorige hoofdstukken zijn de verschillende resultaten van het onderzoek geëvalueerd. Uit deze resultaten kunnen verschillende conclusies worden getrokken en van daaruit kunnen de aanbevelingen ontworpen worden. Allereerst worden in dit hoofdstuk de conclusies weergegeven en vervolgens de aanbevelingen. Ten slotte zal er een terugkoppeling gegeven worden op de probleemstelling en titel van het adviesrapport. Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op subvraag 9.

8.1. Conclusies

De conclusies zijn verdeeld in vier onderzoeksvelden: huidige- en toekomstige situatie, voor- en nadelen, stappenplan in de besluitvorming en organisatorische-, personele- en financiële consequenties.

8.1.1 Huidige en toekomstige situatie

Het SFG ontwikkelt zich in de richting van een organisatie, waarin zij een modern en klantvriendelijk stad- en streekziekenhuis wil zijn onder het motto: “zichtbaar naar beter,” waarbij de patiënt centraal wordt gesteld. De nieuwe parkeervoorziening vraagt een vernieuwde en betere dienstverlening ten aanzien van het parkeerbeheer, waardoor het motto en tevens thema van het strategisch beleidsplan tot uiting kan komen. De parkeervoorziening moet een bijdrage geven aan een optimale patiëntenzorg, die voor zowel het ziekenhuis, de gebruikers en de omgeving doelmatigheid en gemak oplevert.

Genoemde doelstellingen zijn realistisch en niet strijdig bij het in eigen beheer houden of uitbesteden van het parkeerbeheer. Voorwaarde is dat het parkeerbeheer zichtbaar beter georganiseerd wordt, waarbij er oog is voor de klant en de patiënt centraal wordt gesteld.

8.1.2 Voor- en nadelen

Aan het wel of niet uitbesteden van het parkeerbeheer kleven voor- en nadelen (paragraaf 6.4 en 7.4). Opvallend is dat er aanzienlijk veel voordelen zijn bij het uitbesteden. In onderstaand overzicht worden de vier belangrijkste voor- en nadelen gegeven bij het in eigen beheer houden versus uitbesteden van het parkeerbeheer.

VOORDELEN		NADELEN	
Uitbesteden	In eigen beheer	Uitbesteden	In eigen beheer
Kostenbesparing	Kostenbeheersing in eigen handen	Vaste- en variabele managementfee	Loonkosten 5,1 fte's parkeerwachters
Kwaliteitsverhoging	Grip op de kwaliteit	Consequenties eigen personeel	Kwalitatief minder dan bij uitbesteding
Waarborgen continuïteit	Onafhankelijkheid	Minder grip op de kwaliteit	Personele perikelen
Vergroting flexibiliteit	Expertise in eigen handen	Afhankelijkheid van de leverancier	Doorbetaling bij ziekteverzuim

Indien bij de afweging tussen in eigen beheer houden versus uitbesteden alleen naar de voor- en nadelen gekeken wordt, zal de keuze vallen op uitbesteding. De belangrijkste voordelen van uitbesteding, zijn tevens de redenen voor het SFG om uitbesteding te overwegen (hoofdstuk 5, paragraaf 5.2.). Deze vier overwegingen worden alleen bij het uitbesteden van het parkeerbeheer bewerkstelligd. Daarnaast is uitbesteden het managen van een samenwerkingsrelatie, waardoor er beperkte nadelen zullen zijn indien men daarin slaagt. Het SFG kan bijvoorbeeld zelf de grip op de kwaliteit en kosten houden, door de regie en het beleid in eigen handen te houden. De eerste twee voordelen bij het in eigen beheer houden (kostenbeheersing en grip op de kwaliteit), kunnen hierdoor ook gelden bij uitbesteding. Gesteld kan worden dat de voordelen bij uitbesteding, uit het overzicht op de vorige pagina, de nadelen overtreffen en tevens de voordelen bij het in eigen beheer houden. Daarnaast zijn de nadelen bij het in eigen beheer houden zodanig groot, dat gezien de voor- en nadelen, de keuze voor uitbesteden vanzelfsprekend is.

8.1.3 Stappen in de besluitvorming

Indien het stappenplan in de besluitvorming doorlopen wordt, kan al na de eerste 2 stappen een globaal beeld verkregen worden of uitbesteden een optie is.⁹⁶ Bij stap 1 dient het ziekenhuis een duidelijk doel voor ogen te hebben waar zij naar toe willen. Dit doel kan opgesplitst worden in drie hoofddoelstellingen:

1. Het parkeerbeheer dient onder een viertal randvoorwaarden te worden gesteld, namelijk (1) een exploitatie van ten minste break even, (2) financiële risicofactoren beperken tot een minimum, (3) een gebruikersvriendelijk en efficiënt beheer en (4) borging van de kwaliteit.
2. Een modern en klantvriendelijk stad- en streekziekenhuis onder het motto: “zichtbaar naar beter,” waarbij de patiënt centraal wordt gesteld.
3. Overwegingen om te gaan uitbesteden zijn: kostenbesparing, kwaliteit en/of serviceverbetering, waarborgen continuïteit en een grotere flexibiliteit voor het ziekenhuis.

In het overzicht in de volgende paragraaf (8.1.4) staat weergegeven wanneer het break even punt plaatsvindt bij het in eigen beheer, uitbesteden en gedeeltelijk uitbesteden op basis van professioneel parkeerbeheer. Kiest men voor het uitbesteden aan niet professionele parkeerwachters, dan zal het break even punt vanaf het eerste exploitatiejaar plaatsvinden door de lage loonkosten. De tweede en derde randvoorwaarde kan zowel bij het in eigen beheer als bij het uitbesteden bewerkstelligd worden, mits het beheer goed gecoördineerd en georganiseerd wordt. De laatste randvoorwaarde: borging van de kwaliteit, kan een discussie oproepen. Borging van kwaliteit kan bewerkstelligd worden bij het in eigen beheer en uitbesteden. De vraag is alleen of er bij niet professionele parkeerwachters ook de gewenste kwaliteit geleverd wordt? Dit punt kan meegenomen worden indien het ziekenhuis besluit om alleen de parkeerwachters uit te besteden. In paragraaf 8.1.1 is besproken dat het motto: “zichtbaar naar beter,” zowel bij uitbesteden als bij in eigen beheer bewerkstelligd kan worden. De overwegingen om het parkeerbeheer te gaan uitbesteden worden alle vier bewerkstelligd bij uitbesteding van het parkeerbeheer (paragraaf 8.1.2).

In stap 2 van het stappenplan, moet gekeken worden naar de mogelijke voor- en nadelen van uitbesteden, wat de aanleiding is om uitbesteden te overwegen en de beantwoording van een reeks vragen. In paragraaf 8.1.2 zijn deze voor- en nadelen van uitbesteding reeds besproken.

⁹⁶ Zie bijlage 6: stappenplan in de besluitvorming

De aanleiding van de make or buy analyse is de afzetverandering van de parkeercapaciteit (hoofdstuk 5, paragraaf 5.2.). Naast deze algemene aanleiding, komen de overwegingen ten grondslag die in punt 3 van de hoofddoelstellingen worden benoemd (paragraaf 8.1.3). Uit de beantwoording van de reeks vragen uit het stappenplan blijkt dat uitbesteden kan worden overwogen.⁹⁷ Indien ook daadwerkelijk gekozen wordt voor uitbesteding, kunnen de stappen 3 tot en met 10 doorlopen worden (hoofdstuk 9).

8.1.4 Organisatorische-, personele en financiële consequenties

Indien bij de beleidsconsequenties een wegingsfactor wordt aangegeven, wegen de financiële consequenties het zwaarst (1), vervolgens de personele-(2) en organisatorische consequenties (3). Ten aanzien van de beantwoording van de vraag uit de probleemstelling, waarbij op zowel organisatorisch-, personeel- als financieel gebied de consequenties bekeken moesten worden, kan het volgende worden geconcludeerd. Bij het in eigen beheer houden is de grootste organisatorische consequentie dat er een afdeling parkeerbeheer bij zal komen met 6 parkeewachters, een coördinator parkeerbeheer en een manager. Bij het uitbesteden zal het beheer en de exploitatie van de parkeervoorziening overgenomen worden door de parkeerleverancier en dragen zij zorg voor een kwalitatief, hoogwaardig en op maat gesneden serviceverlening. Hierdoor hoeft ziekenhuis zich alleen nog maar te richten op een goed parkeerbeleid.

De personele- en financiële consequenties staan in onderstaand overzicht weergegeven.

	In eigen beheer	Uitbesteden	Gedeeltelijk uitbesteden
Personeelskosten 2006, excl. BTW	€ 284.608,-	€ 217.582,-	€ 259.066,-
Totale Exploitatielasten 2006, excl. BTW	€ 369.417,-	€ 304.063,-	€ 343.108,-
Exploitatieresultaat 2007	- € 38.737,-	€ 27.924,-	- € 11.902,-
Exploitatieresultaat 2026	€ 77.013,-	€ 190.166,-	€ 116.107,-
Break-even punt	Na 8 jaar (2014)	Vanaf het eerste jaar (2007)	Na 3 jaar (2009)
Gemiddelde lasten per plaats per maand in 2007	€ 50,60	€ 45,55	€ 48,57
Gemiddeld lasten per plaats per maand in 2026	€ 63,64	€ 55,07	€ 60,68

⁹⁷ Zie bijlage 6: stappenplan in de besluitvorming en hoofdstuk 5, paragraaf 5.3.1

Naar aanleiding van de organisatorische-, personele- en financiële consequenties kan geconcludeerd worden dat uitbesteden de meest positieve resultaten biedt. Bij het financiële overzicht moet wel opgemerkt worden dat de variabele managementfee, die de parkeerleverancier zal hanteren niet is meegenomen in het exploitatiemodel. Dit bedrag zal de keuze tussen in eigen beheer of uitbesteden nauwelijks beïnvloeden, omdat het verschil in kosten dusdanig groot is, dat uitbesteden nog steeds goedkoper zal zijn. De exploitatiekosten bij gedeeltelijk uitbesteden zullen echter meer in de buurt komen bij de kosten van uitbesteden, indien de variabele managementfee erbij wordt gerekend. Een tweede opmerking is, dat in de parkeeropbrengsten niet de eventuele parkeergelden voor medewerkers en eventuele tariefverhogingen zijn meegenomen. Indien dit wordt toegepast, zal dit in tegenstelling een zeer positief effect hebben op het exploitatieresultaat.

De resultaten in bovenstaand overzicht zijn op basis van professioneel parkeerbeheer. Kiest men ervoor te werken met niet professionele parkeewachters, dan zal dit leiden tot het meest efficiëntste exploitatieoverzicht. Het grote nadeel van stagiaires of gedetacheerde medewerkers is dat dit mogelijk ten koste zal gaan van de kwaliteit en de dienstverlening naar de patiënten en bezoekers door het ontbreken van betrokkenheid. Gedetacheerde medewerkers zijn minder gemotiveerd en niet opgeleid tot parkeewachters, daarnaast worden de stagiaires opgeleid tot beveiligingsbeambten hetgeen een andere werkwijze en attitude verlangt. Het voordeel van gedetacheerde medewerkers is echter dat de organisatie bijdraagt aan Verantwoord Maatschappelijk Ondernemen. Dit voordeel valt weg, indien men kiest voor uitbesteden aan professionele parkeewachters.

8.2. Aanbevelingen

1. Besteed het gehele beheer van de parkeervoorziening uit aan een professionele parkeerleverancier. Dit beheer bestaat uit onder andere het dagelijkse operationele beheer, het technisch beheer, het financiële- en administratieve beheer en het commerciële beheer. Door het inzetten van professioneel parkeerbeheer, wordt een hoogwaardig kwalitatief parkeerbeheer gerealiseerd, welke bij een parkeervoorziening van deze omvang en bij de huidige tarieven mag worden verwacht. Door kwaliteit te leveren per onderdeel en door de synergie tussen de afzonderlijke onderdelen van het parkeerbeheer behaalt de parkeerleverancier uit de parkeervoorzieningen voor het ziekenhuis het beste rendement (kwalitatief en kostentechnisch).
2. Kies bij het uitbesteden een samenwerkingsvorm op basis van het beheer (hoofdstuk 5, paragraaf 5.1.2). Hierbij zal het ziekenhuis zich enerzijds richten op het formuleren en handhaven van een goed mobiliteits-, verkeers- en parkeerbeleid en zich anderzijds concentreren op het rendement van de parkeergarage, terwijl de dagelijkse zorg wordt overgedragen aan de parkeerleverancier. Het ziekenhuis houdt de regie over het totale parkeerbeleid in eigen handen. De parkeerleverancier geeft tevens gevraagd en ongevraagd advies op het gebied van parkeerbeleid in de breedste zin van het woord. Bij deze samenwerkingsvorm wordt een variabele managementvergoeding gehanteerd, gebaseerd op het rendement. Hierdoor wordt de parkeerleverancier gestimuleerd om een zo goed mogelijke prijs- en kwaliteitsverhouding te leveren.

3. Kies voor een parkeerleverancier die veel ervaring heeft in het uitvoeren van beheertaken en met name parkeervraagstukken bij ziekenhuizen. De beheerder dient uiteraard de belangen van het ziekenhuis maximaal te behartigen. Duidelijke afspraken zwart op wit op korte- en lange termijn, inzake prijs en te leveren prestaties zijn een voorwaarde om grip te houden op de kosten en de kwaliteit. Daarnaast moeten er goede afspraken gemaakt worden betreffende gestructureerd werkoverleg, waarbij de kwaliteit van de geleverde diensten geëvalueerd wordt. Deze afspraken behoren in de betreffende contracten te worden vastgelegd. De naleving hiervan moet regelmatig worden vastgesteld.
4. Kies voor één persoon van het Facilitair Bedrijf als vast aanspreekpunt ten behoeve van een efficiënte communicatie tussen de parkeerleverancier en het ziekenhuis. Deze persoon dient tevens (eventueel met een andere medewerker) het parkeerbeleid te bepalen en zorg te dragen voor de controle en aansturing van de parkeerleverancier. Daarnaast dient er een contactpersoon te zijn van de afdeling Personeel en Organisatie voor de communicatie met de parkeerleverancier over de abonnementenuitgifte.
5. Laat vanaf de ingebruikname van de parkeergarage ook de medewerkers betalen voor het parkeren. Hierbij kan gekozen worden tussen een vast tarief per maand of een variabel tarief per dag, afhankelijk van de woonafstand (zie bijlage 4). De extra parkeergelden zullen het autogebruik van de medewerkers ontmoedigen en kunnen bijdragen aan het optimaal parkeren en andere vervoersmanagement maatregelen. Hierbij kan worden gedacht aan voorzieningen, welke het serviceniveau verhogen, de (sociale)veiligheid vergroten en zorgen voor een efficiënt en effectief gebruik van de parkeercapaciteit. De medewerkers zullen bewuster omgaan met het autogebruik indien de inhoudingen maandelijks via de salarisstroom financieel worden verwerkt. Het abonnementenbeheer kan verzorgd worden door de parkeerleverancier, zodat onregelmatigheden ten aanzien van het gebruik van de kaarten wordt voorkomen en het ziekenhuis daar geen omkijken naar heeft.
6. Een andere mogelijkheid om de opbrengsten van het parkeerbeheer te verhogen is door middel van reclame(borden) binnen (en eventueel buiten) de parkeergarage te plaatsen. Hier zal animo voor zijn, van bijvoorbeeld supermarkten, attractieparken, uitgaansgelegenheden, grote winkelketens en/of kledingmerken.
7. Tevens kan er een vervolgonderzoek verricht worden (middels een stageopdracht) naar de mogelijkheid om secundaire doelgroepen, zoals centrumbezoekers, op dal-momenten te faciliteren middels de parkeervoorziening bij het SFG. Hierbij moet in het oog genomen worden dat dit niet ten koste zal gaan van de benodigde parkeercapaciteit ten behoeve van de primaire doelgroepen. Door de extra inkomsten van de parkeergelden kunnen financiële voordelen behaald worden die benoemd staan in aanbeveling 5.

8.3. Antwoord op de probleemstelling

De probleemstelling luidde als volgt:

“Wat zijn na realisatie van de parkeergarage op zowel organisatorisch-, personeels- als financieel gebied de consequenties voor het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam, bij het in eigen beheer houden versus uitbesteden van het parkeerbeheer en wat is de beste optie voor de toekomst?”

Om antwoord te geven op de probleemstelling kan er worden teruggekoppeld naar de conclusies en aanbevelingen. Gesteld kan worden dat uitbesteden van het parkeerbeheer de beste optie voor de toekomst is. Van een professionele parkeerleverancier mag verwacht worden dat deze beter in staat is een optimaal resultaat met de parkeervoorziening te behalen, doordat het beheer en de exploitatie van een parkeervoorziening de core business is. De dagelijkse zorg en de organisatorische activiteiten van het parkeerbeheer wordt overgedragen aan de specialist, waardoor het ziekenhuis zich kan focussen op het parkeerbeleid. Daarnaast biedt uitbesteden op personeel en financieel gebied, de meeste positieve uitkomsten.

Bij het uitbesteden van het parkeerbeheer komt de titel van dit onderzoek: “zichtbaar beter parkeerbeheer,” tot uiting. De kwaliteit van de parkeervoorziening wordt in grote mate bepaald door de wijze waarop de parkeerlocatie wordt beheerd. Een kwalitatief hoogwaardige parkeerorganisatie staat voor een effectieve serviceverlening aan de parkeerders, verhoogt het veiligheidsgevoel bij de patiënten, bezoekers en medewerkers en houdt de voorziening in optimale staat. Bovendien werkt de aanwezigheid van gekwalificeerd parkeerpersoneel preventief als het gaat om criminaliteit en vandalisme. De meeste parkeerleveranciers werken volgens ISO gecertificeerde procedures. Zowel de parkeerpersoneel als de ondersteunende afdelingen werken daarbij volgens gestandaardiseerde en professionele werkmethoden, waardoor de parkeerleverancier in staat is de dienstverlening aan parkeerders continu op een hoog niveau te houden.⁹⁸

⁹⁸ Bron: Interparking Nederland

Hoofdstuk 9 Implementatie

Een wezenlijk onderdeel van een organisatieverandering is een goed doordacht implementatieplan. In dit plan wordt niet getracht de implementatie tot in de kleinste details op operationeel niveau voor te bereiden, maar een kader op strategisch niveau waaraan gedacht moet worden bij de implementatie van de aanbevelingen uit hoofdstuk 8. Ten aanzien van de aanbevelingen wordt eerst een analyse gegeven van het implementatietraject. Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op subvraag 10.

Eén van de belangrijkste punten in het implementatietraject, is het oprichten van een projectgroep. Deze projectgroep begeleidt het hele proces en zal bestaan uit een aantal mensen die zich zullen bezighouden met alle aspecten van het uitbesteden. Belangrijk is dat de mensen uit de projectgroep kennis hebben van het parkeerbeheer of van een aspect daarvan. De volgende mensen zullen minimaal deel uit moeten maken van de werkgroep:

- Facility manager: dhr. P.J. van Schie;
- Manager beveiliging, receptie en telefonie: dhr. I.E. de Graav;
- Zorgmanager;
- Functionaris afdeling Inkoop.

Een van de belangrijkste fasen in het project is het formuleren van het doel van de projectgroep en de daarbij geldende randvoorwaarden. Als deze duidelijk geformuleerd is, zal de doelstelling tijdens het gehele traject niet uit het oog verloren worden.

Naast het organisatorische deel van de implementatie is draagvlak bij alle medewerkers binnen de organisatie van essentieel belang voor het slagen van het project. Veranderingen worden vaak gezien als bedreigingen, die kunnen leiden tot grote weerstanden. Om deze weerstanden te voorkomen, zijn de volgende drie kernwoorden van belang: duidelijkheid, perspectief en betrokkenheid.

Zodra besloten is dat het parkeerbeheer zal worden uitbesteed moet het aanbestedingstraject gevolgd worden via de Europese regelgeving. Diensten en producten moeten namelijk Europees aanbesteed worden als de verwachting is dat met de aanschaf ervan, het drempelbedrag van € 249.681,- wordt overschreden.

Aspecten van de procedure zijn als volgt:⁹⁹

- De aankondiging, waarmee de voorgenomen opdracht bij het Bureau voor Officiële Publicaties gemeld wordt;
- De binnen de procedures te hanteren vaste minimumtermijnen;
- De vooraf op te stellen selectie- en gunningscriteria, welke de basis vormen voor de beoordeling.

Bij het Europees aanbesteden is het verder van groot belang dat het te leveren product of dienst, goed en duidelijk omschreven is. Een dergelijke omschrijving wordt ook vaak bestek, specificatie, programma van eisen of in het Engels request for proposal genoemd. Dit programma van eisen of bestek moet in ieder geval de volgende elementen omvatten:

- De behoeftestelling, wat heb ik als aanbestedende dienst precies nodig aan producten en diensten?
- De gevraagde kwaliteitseisen en kwaliteitsgaranties;
- De juridische, financiële en procedurele voorwaarden.

⁹⁹ http://www.ispwijzer.nl/ispwijzer/files/contracteren-checklist_europees_aanbesteden/file/

Een nauwkeurig uitgewerkt bestek, met goede specificaties van gewenste producten en diensten leidt tot concrete aanbiedingen. De aanbieder geeft precies aan op welke wijze invulling wordt gegeven aan de vraagstelling van de aanbestedende dienst.¹⁰⁰

Om het implementatieproces in goede banen te leiden kan onderstaand schema als leidraad worden gebruikt. Tevens kan gebruikt gemaakt worden van het stappenplan uit bijlage 6. Door vanaf het begin van het proces openheid te verschaffen over de veranderingen, wordt voorkomen dat er onnodige onrust ontstaat en er een verkeerd beeld van de toekomst gevormd wordt.

Tijdspad	Activiteit	Wie
Juni 2006	Medewerkers informeren over resultaat afstudeeropdracht.	Dhr. I.E. de Graav en Jacqueline Boon
Juli 2006	Start projectgroep en doel vaststellen.	Projectgroep
Juli 2006	Ontwikkelingen van een scenario (stap 3) en opstellen programma van eisen.	Projectgroep
Augustus 2006	Aanbesteden via de Europese regelgeving.	Projectgroep
Oktober 2006	Selecteren potentiële aanbieders (stappen 4 t/m 7).	Projectgroep
November 2006	Het vergelijken van de ontvangen offertes (stap 8).	Projectgroep
December 2006	Onderhandelen over het contract (stap 9).	Projectgroep
December 2006	Contactpersoon FB aanwijzen.	Dhr. P.J. van Schie
December 2006	Evaluatie (stap 10).	Contactpersoon
Januari 2007	Invoer betaald parkeren medewerkers.	Raad van Bestuur, dhr. P.J. van Schie en dhr. I.E. de Graav
Januari 2007	Eventueel project reclameborden invoeren.	(medewerker) Facilitair Bedrijf
Januari 2007	Vervolgonderzoek door stagiaire over het faciliteren van de parkeervoorziening aan derden tijdens daluren.	(medewerker) Facilitair Bedrijf

¹⁰⁰ Bron: http://www.ispwijzer.nl/ispwijzer/files/contracteren-checklist_europees_aanbesteden/file/

Literatuuropgave

Boeken

- Aarts, A.A.G. e.a.: *Trends in uitbesteding*. Onderzoek naar de praktijk van uitbesteding in Nederland. Utrecht: Moret Ernst &Young, 1995. ISBN 9080131385.
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht*. Elfde, herz. Dr. Zoetermeer: 2005. ISBN 9073077095.
- C.R.O.W.: *Leidraad sturend parkeerbeleid*. Ede, Mei 2004. ISBN 9066281693.
- C.R.O.W.: *Gebouwde parkeervoorzieningen*. Ede, maart 1996. ISBN 9066282156.
- Hoogeveen, D.: *De praktijk van outsourcing*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994. ISBN 902671906.
- Kempen, P.M. & Keizer J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages*. Tweede dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 9001468225.
- Krimpen, J. van: *Facility management in perspectief*. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2003. ISBN 9013000436.
- Maas, G.W.A. Pleunis, J.W.: *Facility Management*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947.
- Mason, F.S.N. e.a.: *Outsourcing: Juridische aspecten*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 9014092911.
- Gelderman, C.J. Albronda, B.J.: *Professioneel inkopen*. Tweede dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9020731181.

Syllabi

- Mante, Y: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2002/2003. Code 2318.
- Genet, C : *Methode van onderzoek en de markt*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2002/2003. Code 2384

Internet

- <https://blackboard.hhs.nl>
- <http://www.haagsehogeschool.nl/bibliotheek>
- <http://www.sfg.nl>
- <http://intranet.sfg.nl>
- <http://www.google.nl>
- <http://www.vandale.nl>
- <http://www.interparking.nl>
- <http://www.infra-engineering.nl/bereikbaarheid/parkeerbeheer/2>
- <http://www.rdg.nl>
- <http://www.bronovo.nl>
- <http://www.congresscentre.com>
- <http://alysiszorggroep.nl>
- <http://q-park.nl>
- <http://www.pch-parkeerservices.nl>
- <http://www.ispwijzer.nl>
- <http://www.maincontracting.nl>
- <http://www.synact.nl/archief/uitbesteden.html>

Personen

Intern:

- Cynthia du Parant: afdelingsmanager bouw en inrichting
- Ed van Hunen: projectmedewerker bouw en inrichting
- Iwan de Graav: manager beveiliging, receptie en telefonie
- Jan Wassink: teammanager elektrotechniek/bouwkunde
- John Huigen: projectmedewerker Economische Administratieve Dienst
- Melanie de Visser: kwaliteits- en stafmedewerker Facilitair Bedrijf
- Robert Brijden: medewerker Hago Nederland
- Theo Blijlevens: inkoper
- Wim van Schie: facility manager

Extern:

- Bronovo ziekenhuis: Frans van Riel, facility manager
- Interparking Nederland: Rolf Oostendorp, manager business development
- Interparking Nederland: Serge Bakker, assistent manager business development
- PCH parkeerservices: Gerard Eenink, adviseur
- Q-park: Michiel Gerritsen, acquisitiemanager randstad
- Rijnstate ziekenhuis: Inge van de Graaf, hoofd P&O voorzieningen en Natasja van de Kerkhof, stafmedewerker huisvesting
- Reinier de Graaf Gasthuis: Monica Zwinkels, teamleider servicebureau en recepties
- World Forum Convention Center: Petra Hendriksen, medewerker property management

Overige bronnen

- Groene Hart Ziekenhuis: Businessplan parkeerfaciliteiten 2004
- Informatiegids medewerkers SFG 2005
- Intertraffic Amsterdam: 's werelds toonaangevende internationale vakbeurs voor infrastructuur, verkeersmanagement, veiligheid en parkeren.
- Interparking Nederland: voorstel inzake uitbesteding parkeerbeheer Sint Franciscus Gasthuis.
- Mobiliteitsbeleid SFG 2006: zichtbaar beter bereikbaar
- Memo aan medisch specialisten 10-12-2005, onderwerp: parkeren
- Strategisch beleidsplan SFG 2004-2008: zichtbaar naar beter

Bijlage 1

Bijlage 1 Onderzoeksplan

Probleemstelling:

“Wat zijn na realisatie van de parkeergarage op zowel organisatorisch-, personeels- als financieel gebied de consequenties voor het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam, bij het in eigen beheer houden versus uitbesteden van het parkeerbeheer en wat is de beste optie voor de toekomst?”

Subprobleemstellingen:

1. Wat wordt er verstaan onder de diverse termen in de probleemstelling?

- Wat is parkeerbeheer?
- Wat wordt bedoeld met organisatorische consequenties?
- Wat wordt bedoeld met personele consequenties?
- Wat wordt bedoeld met financiële consequenties?
- Wat betekent uitbesteden?
- Wat betekent in eigen beheer houden?
- Wat wordt verstaan onder de toekomst?

Doel: voordat daadwerkelijk aan het onderzoek begonnen wordt is het van belang dat er een heldere definitie is van de probleemstelling die de leidraad vormt van het onderzoek.

Methode: literatuuronderzoek, interview.

2. Hoe is de huidige situatie in het SFG op het gebied van het parkeerbeheer?

- Wat zijn de doelstellingen van het SFG op het parkeerbeleid?
- Wat is de huidige parkeercapaciteit?

Doel: voordat daadwerkelijk aan het onderzoek begonnen wordt is het van belang te weten hoe de huidige situatie is op het gebied van het parkeerbeheer, omdat het nieuwe parkeerbeheer hierop zal aansluiten.

Methode: interne documenten, interview, observeren.

3. Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie op het gebied van het parkeerbeheer?

- Wat heeft men daar reeds aan gedaan?

Doel: het in kaart brengen van de knelpunten, gerelateerd aan de huidige situatie.

Methode: interne documenten, interview, observeren.

4. Wat zijn de kosten en opbrengsten van het huidige parkeerbeheer?

- Hoeveel bedraagt de totale parkeerkosten?
- Wat is de grootste kostenpost binnen het parkeerbeheer?
- Wat zijn de opbrengsten?

Doel: het doel van het verzamelen van de financiële gegevens is het inzichtelijk maken van de huidige kosten en opbrengsten van het parkeerbeheer.

Methode: interne documenten, interview.

5. Welke zaken gaan gemoeid bij het beheer van een parkeervoorziening?
- Hoe verloopt het parkeerbeheer bij andere organisaties?

Doel: kennis over parkeerbeheer in algemene zin.

Methode: literatuuronderzoek, interne documenten, interviews.

6. Wat is uitbesteden?
- Welke uitbestedingsvormen zijn er?
 - Welke afwegingen moeten er gemaakt worden bij uitbesteden?
 - Wat zijn de voor- en nadelen van uitbesteden?

Doel: kennis over uitbesteden in algemene zin.

Methode: literatuuronderzoek

7. Wat zijn (na realisatie van de parkeergarage) de consequenties bij het in eigen beheer houden van het parkeerbeheer?
- Wat zijn de organisatorische consequenties?
 - Wat zijn de personele consequenties?
 - Wat zijn de financiële consequenties?
 - Wat zijn de voor- en nadelen van het in eigen beheer houden van het parkeerbeheer?

Doel: kennis over het parkeerbeheer na realisatie van de nieuwe parkeergarage indien dit in eigen beheer wordt gehouden.

Methode: literatuuronderzoek, interne documenten, interviews.

8. Wat zijn (na realisatie van de parkeergarage) de consequenties bij het uitbesteden van het parkeerbeheer?
- Wat zijn de organisatorische consequenties?
 - Wat zijn de personele consequenties?
 - Wat zijn de financiële consequenties?
 - Wat zijn de voor- en nadelen van het uitbesteden van het parkeerbeheer?

Doel: kennis over het parkeerbeheer na realisatie van de nieuwe parkeergarage indien dit wordt uitbesteed.

Methode: literatuuronderzoek, interne documenten, interviews.

9. Wat is rekening houdend met de daaraan verbonden consequenties de beste keuze: in eigen beheer houden of uitbesteden?

Doel: antwoord geven op de probleemstelling, conclusie onderzoek.

Methode: conclusies trekken, interview.

10. Op welke wijze verloopt het implementatietraject ten aanzien van de aanbevelingen?

Doel: inzichtelijk maken van de implementatie van het parkeerbeheer.

Methode: literatuuronderzoek, interview.

Bijlage 2

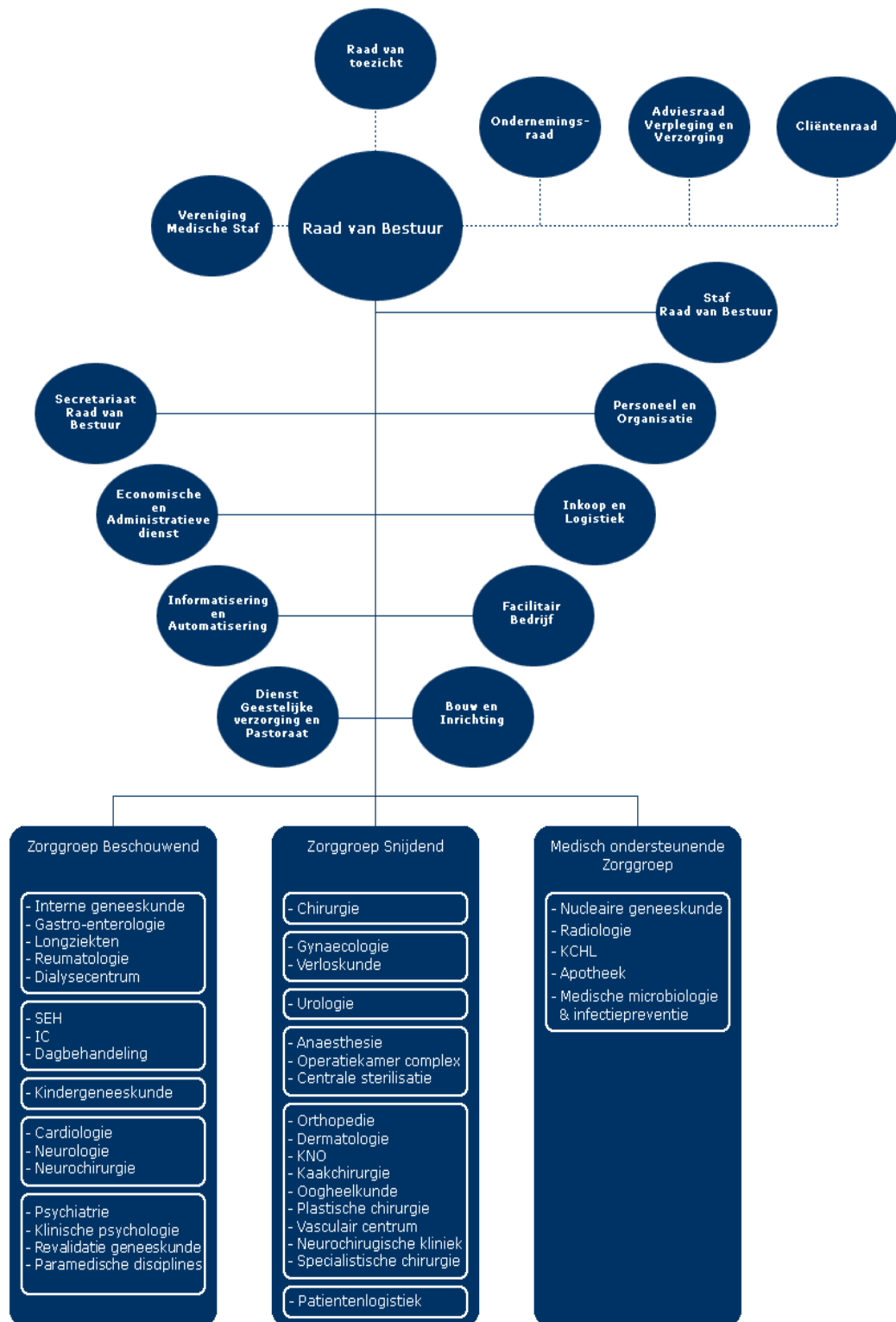
Bijlage 2 Verklarende woordenlijst

Beheer	Het zorgdragen voor een goede dagelijkse gang van zaken en voor een goede staat van onderhoud van apparatuur en gebouwde voorzieningen.
Break even analyse	Een techniek die wordt gebruikt om te bepalen bij welke afzet de totale opbrengsten gelijk zijn aan de totale kosten. Beneden de break even afzet wordt verlies geleden, boven deze afzet maakt men winst.
Co-makership	Relatief langdurige, intensieve samenwerkingsrelatie op basis van wederzijds vertrouwen.
Core Business	Zie begrip: kernactiviteiten
Deskresearch	Hierbij wordt systematisch gebruik gemaakt van bestaande informatie.
Empirisch onderzoek	Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verzameld door middel van onderzoek, dat zelf wordt verricht aan de hand van vragen en/of observaties (observeren, interviews en enquêtes).
Expliciet	Uitdrukkelijk
Exploitatie	Een zaak kostendekkend en zelfs winstgevend maken.
Fulltime-equivalent (fte)	Fulltime-equivalent is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. Eén fte is een volledige werkweek.
INK-Managementmodel	INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het INK Managementmodel is een instrument waarmee de bedrijfsvoering en zorgverlening bekeken kan worden. Tevens kan het besturingsvraagstukken in kaart brengen. Het model nodigt uit om ambities concreet en resultaatgericht te omschrijven.
Joint Venture	Zakelijk samenwerkingsverband tussen twee of meer partijen om samen één economische activiteit te ondernemen. De partijen spreken af om zowel winst als verlies te delen.
Kernactiviteiten	De collectieve kennis binnen de organisatie, kennis die vooral betrekking heeft op het coördineren van uiteenlopende productievaardigheden en het integreren van verschillende technologieën.

Kwalitatief onderzoek	Onderzoek waarmee je overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren.
Kwantitatief onderzoek	Onderzoek waarbij resultaten door middel van getallen of cijfers worden weergegeven. Het doel is om uitspraken over de populatie te kunnen doen. Een drietal kernbegrippen zijn daarbij van belang: betrouwbaarheid, validiteit en representativiteit.
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	MVO betekent dat een bedrijf bewust en structureel inhoud geeft aan zijn maatschappelijke rol, op een wijze die verder gaat dan de wet verplicht en die leidt tot toegevoegde waarde voor bedrijf en maatschappij.
Observeren	Het doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen.
Onderzoek	Het nauwkeurig nagaan van iets om informatie te verzamelen of kennis te vergaren. Dit gebeurt vaak om een probleem op te lossen.
Oriëntatiefase	De oriëntatiefase is gericht op een aantal aspecten van de organisatie zoals: de cultuur, het probleem in zijn context, het draagvlak en de omvang van het werk. Deze fase vergt 15% van het organisatieadviesproject.
Parkeerbeleid	1) Bewuste inzet van parkeerinstrumenten, gericht op een vooraf vastgesteld doel. 2) Regelgeving rondom parkeerbeheer op bestuursniveau dat door de gehele organisatie gedragen wordt.
Shortstay	Kortere verblijven in het ziekenhuis
Theoretisch onderzoek	Literatuuronderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande informatie (boeken, artikelen, teksten van websites etc.).

Bijlage 3

Bijlage 3 Organogram SFG



Bijlage 4

Bijlage 4 Interviews parkeerbeheer

World Forum Convention Center te Den Haag

Interview met Petra Hendriksen: medewerker Property Management/Parking.

Algemene informatie

Het World Forum Convention Center (WFCC) in Den Haag is een spraakmakend podium waar uitersten samenkomen. Internationale congressen én nationale evenementen, entertainment én business to business, cultuur én politiek. Kortom, één en al dynamiek in een uitdagende omgeving. Dankzij het eigenzinnige interieurdesign, onze vernieuwende aanpak en de inspirerende ambiance biedt het World Forum Convention Center ruimte aan alle mogelijke congressen, conferenties, bijeenkomsten en events. Corporate, non profit en natuurlijk ook cultureel.¹⁰¹

1. Wat is uw rol in het parkeerbeheer?

Zorgen dat het parkeerbeheer goed verloopt.

2. Wat is de doelstelling van het parkeerbeleid?

Zorg dragen voor een goede parkeervoorziening.

3. Waaruit bestaat het parkeerterrein?

Het parkeerterrein bestond uit twee ondergrondse parkeergarages, maar nu nog uit één garage. Sinds kort is de grootste garage weggevallen (586 parkeerplaatsen) i.v.m. de sloop van de Statenhof en de sloop van een aantal zalen. De huidige parkeergarage heeft 280 parkeerplaatsen en is voorzien van een fietsenstalling.

4. Voor wie is het parkeerterrein bestemd?

- Medewerkers van het WFCC;
- Partners van het WFCC;
- Bezoekers van het Dorint hotel (heel weinig);
- Medewerkers van het Dorint hotel;
- OPCW (heeft 165 parkeerplaatsen gehuurd).

5. Hoe ziet de bezetting eruit? Dal- en piekuren?

Tijdens evenementen is de parkeergarage vol. Bij drukke evenementen worden parkeerplaatsen gehuurd bij Modurodam, Palace Promenade en/of KPNG.

6. Wordt daar een onderverdeling in gemaakt / doelgroepbepaling?

Er wordt geen onderverdeling gemaakt in de parkeerplaatsen.

7. Is het parkeerbeheer uitbesteed?

Nee, het parkeerbeheer is altijd in eigen beheer geweest. Bij drukke evenementen huren wij echter wel parkeerwachters en/of verkeersregelaars bij Fustex (meestal 3 personen). Zij houden toezicht, regelen het verkeer en verkopen de parkeerkaarten. Een parkeerwachter bij Fustex kost € 17,90 en een verkeersregelaar € 21,95.

8. Zo nee, waarom niet?

Het parkeerbeheer is te klein om uit te besteden. De kosten zijn minder door het in eigen beheer te houden.

¹⁰¹ Bron: <https://congresscentre.com>

9. *Ooit een overweging gemaakt om het in eigen beheer te gaan doen / uit te besteden?*

Nee, niet nodig en te duur. Het is al die jaren in eigen beheer goed gegaan.

10. *Welke zaken gaan gemoeid bij het beheer van het parkeerterrein?*

- Inhuren van parkeerwachters bij drukke evenementen;
- Zorgen voor wisselgeld;
- Parkeerkaarten laten drukken;
- Onderhoud en Schoonmaak;
- De beveiliging loopt af en toe een rondje in de parkeergarage en houdt de tellerstand bij. Indien de garage vol is worden er hekken voor de garage geplaatst.

11. *Welke contracten worden gehanteerd?*

Er is een onderhoud- en servicecontract afgesloten met Scidata. Zij zijn voor het onderhoud en grote storingen aan parkeersystemen.

12. *Op welke wijze zijn de parkeertarieven tot stand gekomen?*

De directie beslist over de parkeertarieven. De parkeertarieven zijn de laatste jaren niet gewijzigd. De medewerkers parkeren gratis. De tarieven zijn als volgt:

1e uur: € 3,-

2e uur: €2,50

3e – 6e uur: € 2,-

7e uur: 1,50

Dagkaart: € 10,-

Uitrijkaart culturele evenementen € 7,50

13. *Waaruit bestaan de kosten van het parkeerbeheer? Grootste kostenpost?*

- Salaris van de parkeerwachters en verkeersregelaars;
- Drukkosten van de parkeerkaarten;
- Salaris van parkeermedewerker;
- Onderhoud;
- Schoonmaak.

Het inhuren van de parkeerwachters en verkeersregelaars is op dit moment de grootste kostenpost.

14. *Waaruit bestaan de opbrengsten?*

- Parkeeropbrengsten van de parkeerautomaten;
- Parkeeropbrengsten van de kaartjes die verkrijgbaar zijn bij de receptie;
- De partners van het WFCC huren een aantal plaatsen voor €350,- per jaar;
- Parkeeropbrengsten van de gehuurde plekken van het OPCW.

15. *Heeft de bedrijfscultuur invloed gehad op het wel of niet uitbesteden?*

De parkeergarage heeft geen invloed op de bedrijfscultuur en het wel of niet uitbesteden.

16. *Zijn er wel eens problemen omtrent het parkeerbeleid/beheer?*

Er zijn nu te weinig parkeerplaatsen, waardoor we genoodzaakt zijn bij drukke evenementen parkeerplaatsen te huren van de burens.

17. *Overige opmerkingen?*

Het WFCC krijgt over 2 jaar een (deel van een) nieuwe parkeergarage. Europol dat gebouwd gaat worden naast het WFCC, zal een parkeergarage krijgen waarvan de helft van het WFCC is.

Reinier de Graaf Gasthuis te Delft

Interview met Monica Zwinkels: Teamleider Servicebureau en Recepties.

Algemene informatie

Het Reinier de Graaf Gasthuis in Delft is een algemeen ziekenhuis. Alle specialismen zijn hier aanwezig. Er zijn twee hoofdgebouwen: het H-gebouw en het B-gebouw. In het S-gebouw zijn de laboratoria en de ziekenhuisapotheek gevestigd.¹⁰²

1. Wat is uw rol in het parkeerbeheer?

Ik ben verantwoordelijk voor het parkeerbeheer.

2. Wat is de doelstelling van het parkeerbeleid?

Zoveel mogelijk mensen een parkeerplaats bieden.

3. Waaruit bestaat het parkeerterrein?

Het parkeerterrein bestaat uit drie personeelsterreinen en heeft totaal +/- 500 plaatsen. Daarnaast zijn er twee bezoekersparkeerplaatsen van ook totaal +/- 500 parkeerplaatsen. Het personeel mag ook op het bezoekersterrein parkeren.

4. Hoe ziet de bezetting eruit? Dal- en piekuren?

Op maandag, dinsdag en donderdag staat het parkeerterrein tussen 9.15 uur en 11.00 uur helemaal vol. Daarnaast is er drukte op het terrein tijdens de bezoeken van 15.00 uur en 17.00 uur en tussen 18.45 uur en 20.00 uur. In de ochtend tot 9.15 uur is het rustig. In het weekend is het terrein zowat leeg.

5. Voor wie is het parkeerterrein bestemd?

Het terrein is bestemd voor bezoekers c.q. patiënten en personeelsleden.

6. Wordt daar een onderverdeling in gemaakt / doelgroepbepaling?

Er is een parkeerterrein alleen bestemd voor personeelsleden en er is een parkeerterrein voor de bezoekers. Er zijn wel medewerkers die parkeren op het bezoekersterrein. Vooralsnog doen we hier niets tegen, omdat we het personeel geen alternatief kunnen bieden. Als het nieuwe ziekenhuis er is, zullen we de personeelspassen blokkeren voor het uitrijden van het bezoekersterrein, omdat er dan genoeg ruimte zal zijn op de personeelsparkeerterreinen.

7. Is het parkeerbeheer uitbesteed?

Nee.

8. Waarom niet?

Het parkeerbeheer verloopt nu naar wens. Intern is de taakverdeling onderverdeeld en dat gaat goed op die manier.

9. Ooit een overweging gemaakt om het in eigen beheer te gaan doen/uit te besteden?

Nee, er is nooit over nagedacht.

10. Welke zaken gaan gemoeid bij het beheer van het parkeerterrein?

De receptie draagt zorg voor het betaalautomaat en vult de kaartjes bij. Daarnaast zijn zij het aanspreekpunt voor vragen. De financiële administratie ledigt de betaalautomaten en gaat over de financiën van het parkeerbeheer.

¹⁰² Bron: <http://www.rdg.nl>

De technische dienst is er voor het onderhoud aan het terrein. Zij verrichten o.a. onderhoud aan de slagboom en de betaalautomaten. Indien de technische dienst het onderhoud niet zelf kan onderhoud zal er een firma worden ingeschakeld. Dat is Vialis en/of Bavak. Daarnaast wordt de technische dienst ingezet voor het snoeien van bosjes, de belijning, etc. De schoonmakers ledigen de prullenbakken 1 keer per dag op het terrein (behalve in de weekenden). We hebben geen parkeerwachters en beveiliging op het terrein (en in het ziekenhuis). Voor beveiligers is geen geld beschikbaar. Parkeerwachters zijn niet nodig bij ons. Wij zetten liever techniek in i.p.v. mensen (dat veel geld kost). We hebben een aantal camera op het terrein en straks zal dit worden uitgebreid. De receptie en medewerkers houden het parkeerterrein in de gaten en indien er is gebeurd wordt dat meteen gemeld. Er is een samenwerkingsverband met de politie. Indien er een voorval plaatsvindt, is de politie gauw nabij.

11. Welke contracten worden gehanteerd?

Er is een contract afgesloten met Vialis voor het onderhoud aan de slagbomen en de betaalautomaten.

12. Op welke wijze zijn de parkeertarieven tot stand gekomen?

De Facility Manager en Raad van Bestuur beslissen over de parkeertarieven. Het tarief voor de parkeervoorziening is € 2,- per bezoek (ongeacht het aantal uren). Vanaf de nieuwbouw zullen we gevarieerde tarieven hanteren. Medewerkers parkeren gratis.

13. Waaruit bestaan de kosten van het parkeerbeheer? /grootste kostenpost?

De kosten bestaan uit het onderhoud, personeel, Schoonmaak en het drukken van de kaartjes. Het onderhoud is de grootste kostenpost. Doordat wij werken met verschillende kostenposten weten we niet of we winst of verlies lijden. De kosten zijn echter niet hoog, dus waarschijnlijk zullen we nauwelijks verlies hebben.

14. Waaruit bestaan de opbrengsten?

De opbrengsten bestaan uit de opbrengsten van de parkeerkaartjes.

15. Heeft de bedrijfscultuur invloed op het wel of niet uitbesteden?

Nee.

16. Zijn er wel eens problemen omtrent het parkeerbeleid/beheer?

Soms zijn er te weinig parkeerplaatsen en gaan de mensen zelf een plek creëren of ze zetten hun auto in de woonwijk tegenover het ziekenhuis.

17. Overige opmerkingen?

In 2007 zal er een nieuw ziekenhuis gebouwd worden op de plaats van de twee huidige parkeerterreinen voor de bezoekers c.q. patiënten. Hierdoor zijn we genooddaakt nieuwe parkeerplaatsen te creëren. Er zullen bomen gekapt worden, waardoor er nieuwe parkeerplaatsen ontstaan. De personeelsparkeerplaatsen zullen tijdens de bouw beschikbaar zijn voor de patiënten c.q. bezoekers en de medewerkers zullen op de tijdelijke parkeerplaatsen moeten gaan parkeren. De hoofdingangen van de twee gebouwen zullen verplaatst worden, waardoor er meer plek wordt vrijgemaakt voor nieuwe parkeerplaatsen.

Ziekenhuis Bronovo te Den Haag
Interview met Frans van Riel: facility manager

Algemene informatie

Ziekenhuis Bronovo is een algemeen ziekenhuis voor inwoners van Den Haag en omgeving. Het ziekenhuis is in 1865 gesticht als 's Gravenhaagsche Diaconesseninrichting. Later is de naam veranderd in Ziekenhuis Bronovo naar de eerste besturend zuster Sara Katharina de Bronovo.¹⁰³

1. *Wat is uw rol in het parkeerbeheer?*

Beleid uitstippelen.

2. *Wat is de doelstelling van het parkeerbeleid?*

Klanten hebben voorrang, medewerkers zo min mogelijk met de auto. Een mobiliteitsplan is reeds in uitwerking.

3. *Waaruit bestaat het parkeerterrein?*

Er is een dubbeldaks garage met 400 parkeerplaatsen. Het terrein aan de voorzijde van het gebouw heeft 98 parkeerplaatsen (nieuw) en het terrein aan de achterzijde heeft 38 parkeerplaatsen (nieuw) voor alleen medewerkers. Daarnaast zijn er 20 plaatsen voor invaliden en voor de spoedeisende hulp.

4. *Wat is de huidige parkeercapaciteit?*

Zie vraag 3.

5. *Hoe ziet de bezetting eruit? Dal- en piekuren?*

Op maandag t/m donderdag tussen 9.00 uur en 13.00 uur is het terrein overvol. Op vrijdag, zaterdag en zondag is het relatief rustig op het parkeerterrein.

6. *Voor wie is het parkeerterrein bestemd?*

Het terrein is bestemd voor patiënten, medewerkers en bezoekers.

7. *Wordt daar een onderverdeling in gemaakt /doelgroepbepaling?*

Zie vraag 3.

8. *Is het parkeerbeheer uitbesteed?*

Nee.

9. *Zo nee, waarom niet?*

Het is veel te lucratief om het parkeerbeheer uit te besteden.

10. *Ooit een overweging gemaakt om het parkeerbeheer in eigen beheer te gaan doen/ uit te besteden?*

Nee.

11. *Welke zaken gaan gemoeid bij het beheer van het parkeerterrein?*

De organisatorisch consequenties zijn het beleid en techniek, beheer kassa's terminals, etc. De personele consequenties zijn het onderhoud van de technische dienst en als zij het niet aankunnen wordt het onderhoud uitbesteed.

De financiële consequenties zijn de inkomsten versus onderhoud en afschrijving. Dit is resultaat afhankelijk van het parkeertarief.

¹⁰³ Bron: <http://www.bronovo.nl>

12. *Welke contracten worden gehanteerd ten aanzien van het parkeerbeheer?*
Er zijn contracten voor het onderhoud en de installatie.

13. *Op welke wijze zijn de parkeertarieven tot stand gekomen?*
De bezoekerstarieven zijn conform het wijkstarief. De medewerkers tarieven zijn in overleg met de Ondernemings Raad. Tarieven voor bezoekers/patiënten:
De eerste 20 minuten gratis parkeren.
Daarna € 0,50 per 20 minuten op werkdagen.
Daarna € 0,20 per 20 minuten in het weekend.
Maximaal € 3,50 per dag voor patiënten.
Tussen 21.00 uur en 8.00 uur gratis parkeren.

Voor de medewerkers zijn er met ingang van het mobiliteitsbeleid drie dagtarieven.
Op deze manier betaalt wie dichtbij woont méér dan wie van veraf moet komen.
De drie tarieven luiden als volgt:
Rood: € 1,10 per dag (tot 9 km) (of € 18,70 per maand);
Oranje € 1,- per dag (9 tot 20 km) of € 17,- per maand;
Groen € 0,80 per dag (20 km en verder) of € 13,60 per maand.

Medewerkers worden beloond voor iedere dag die ze niet met de auto komen. Ze leggen dan immers geen beslag op de schaarse parkeerruimte. Deze medewerkers ontvangen voor die dagen een aanvulling op de CAO-vergoeding tot de maximale belastingvrij vergoeding van € 0,18 per km, met een maximum van 15 km.

14. *Waaruit bestaan de kosten van het parkeerbeheer? Grootste kostenpost?*
Personele kosten: parkeerpachter 0,8 fte, TD geschat 0,3 fte. Daarnaast zijn er kosten voor het onderhoudscontract aan installaties en onderhoud van het parkeerdek. Het onderhoud aan het parkeerdek (garage) is de grootste kostenpost.

15. *Waaruit bestaan de opbrengsten?*
Parkeergelden van de bezoekers en medewerkers.

16. *Heeft de bedrijfscultuur invloed op het wel of niet uitbesteden van het parkeerbeheer?*
Nee

17. *Zijn er wel eens problemen omtrent het parkeerbeheer?*
Ja, er is voortdurend gebrek aan parkeerplaatsen.

18. *Overige opmerkingen?*
We zijn bezig om de parkeercapaciteit weer verder uit te breiden.

Ziekenhuis Rijnstate te Arnhem

(telefonisch) interview met Inge van de Graaf: Hoofd P&O-voorzieningen en Natasja van de Kerhof: stafmedewerker huisvesting.

Algemene informatie

Ziekenhuis Rijnstate telt 750 bedden en 3000 medewerkers. Het is een topklinisch opleidingsziekenhuis waar patiënten voor bijna alle specialismen terecht kunnen. Rijnstate maakt deel uit van de landelijk keten van topklinische opleidingsziekenhuizen. Naast algemene ziekenhuiszorg biedt Rijnstate uitgebreide mogelijkheden voor specialistische onderzoeken en behandelingen.¹⁰⁴

1. Wat is uw rol in het parkeerbeheer?

Hoofd P&O-voorzieningen: verantwoordelijk voor het parkeerbeleid van de medewerkers. Stafmedewerker huisvesting: projectleider bouw parkeergarage en infrastructuur.

2. Waaruit bestaat het parkeerterrein? Parkeergrootte?

De parkeervoorziening bestaat uit 728 bezoekersparkeerplaatsen en 656 parkeerplaatsen voor de medewerkers. Er is een parkeergarage en er zijn 5 parkeerterreinen. Daarnaast is er de mogelijkheid om gratis te parkeren bij Burgers Zoo (ca. 2 minuten van het ziekenhuis). Je wordt dan met een busje naar het ziekenhuis gebracht.

3. Hoe ziet de bezetting eruit? Dal- en piekuren?

Het parkeerterrein van de medewerkers is vanaf rond 9.00 uur vol. Een aantal plaatsen worden er vrij gehouden voor medewerkers van de middagdienst. Het bezoekersterrein is nooit helemaal vol, maar er zijn wel piekuren tijdens de bezoeken. Door de komst van de parkeergarage is er een overcapaciteit geproduceerd.

4. Voor wie is het parkeerterrein bestemd en wordt hier een onderverdeling in gemaakt?

De parkeergarage (ruim 500 plaatsen) is alleen bestemd voor de bezoekers. Daarnaast zijn er nog 2 terreinen voor bezoekers en 3 terreinen voor de medewerkers.

5. Sinds wanneer is het parkeerbeheer uitbesteed en aan wie?

Vanaf 1996 is het parkeerbeheer uitbesteed aan Interparking

6. Was het daarvoor in eigen beheer?

Het ziekenhuis is gebouwd in 1996. Het parkeerbeheer is heel kort in eigen beheer verzorgd, maar men had gauw de keuze gemaakt om uit te besteden.

7. Waarom is er gekozen om uit te besteden?

Ik denk dat het te maken heeft te maken met de financiële constructie van het ziekenhuis. Er is gekozen voor betaald parkeren voor de bezoekers en de medewerkers en daardoor is het financieel mogelijk het parkeerbeheer uit te besteden. Daarnaast neemt het een hoop zorgen weg bij het ziekenhuis en financieel gezien kan uitbesteden goedkoper zijn.

¹⁰⁴ Bron: <http://alysiszorggroep.nl>

8. *Welke zaken omtrent het parkeerbeheer worden verzorgd door Interparking?*

Interparking draagt zorg voor het gehele beheer van de parkeervoorziening. Hieronder valt ook het abonnementenbeheer. Daarnaast adviseert Interparking over het parkeer- en vervoersbeleid en verdere ontwikkelingen. Het ziekenhuis heeft de regie in eigen hand en draagt zorg voor de huisvesting.

9. *Welke afspraken zijn gemaakt met Interparking?*

Er zijn 2 parkeerwachters aanwezig en af en toe komt de leidinggevende langs. Het (schoonmaak)onderhoud wordt door het ziekenhuis zelf verzorgd. De parkeerwachters houden alleen de loge schoon.

10. *Wat doet het ziekenhuis nu nog zelf aan het parkeerbeheer?*

De afdeling P&O is contactpersoon met Interparking over de abonnementenuitgifte en de externe dienstverlening over het financiële gebied. Daarnaast zijn er nog een aantal contactpersonen.

11. *Wie bepaald de parkeertarieven?*

De Raad van Bestuur bepaalt de parkeertarieven en Interparking geeft hierin advies. Medewerkers betalen € 15,- per maand en dit wordt van het salaris afgetrokken. Alleen medewerkers die verder dan 10 km van het ziekenhuis wonen, hebben recht op een parkeerplaats. Er zijn een aantal uitzonderingen: medewerkers met kinderen op het kinderdagverblijf van het ziekenhuis, medewerkers met een verklaring van medische gronden, of medewerkers die avonddiensten draaien, etc. Daarentegen betalen deze medewerkers € 30,- per maand. De overige medewerkers die binnen een straal van 10 km wonen kunnen wel gratis de auto parkeren bij Burgers Zoo. Ze worden dan met een (gratis) busje naar het ziekenhuisterrein gebracht. Anders zijn de medewerkers binnen de 10 km aangewezen op het openbaar vervoer (kortingabonnementen) of de fiets (fiscale voordelen).

De patiënten en bezoekers betalen:

- € 1,10 per uur.
- € 4,- een dagkaart.
- € 16,- een weekkaart.

18. *Heeft de bedrijfscultuur invloed gehad op het uitbesteden?*

Nee

19. *Zijn er wel eens problemen omtrent het parkeerbeleid/beheer?*

Parkeren is een onpopulair onderwerp. Verder zijn medewerkers niet blij met het betaald parkeren. Qua parkeercapaciteit zijn er nauwelijks problemen.

20. *Overige opmerkingen?*

Het is belangrijk dat je het parkeerbeleid van medewerkers, bezoekers en patiënten op elkaar afstemt. Het is mogelijk te schuiven binnen de doelgroep, waardoor er bijvoorbeeld meer parkeercapaciteit vrij komt. Het personeel kan je als ziekenhuis zelf beïnvloeden. Een voorbeeld is het pendelbusje. Doordat het personeel gratis kan parkeren bij de dierentuin en gratis met een busje naar het terrein kan worden gebracht, ontstaat er meer capaciteit voor de bezoekers en patiënten. Uitbesteden is een goede optie als je betaald parkeren hebt. Je dient echter wel als ziekenhuis kritisch te blijven naar de parkeerleverancier toe.

Bijlage 5

Bijlage 5 Checklist uitbesteding

Gebieden waarop een bedrijf activiteiten kan uitbesteden¹⁰⁵

- Facility Management (schoonmaak, catering, etc.);
- Administratie;
- Personeelszaken;
- Automatisering/IT-activiteiten;
- Logistiek/distributie-activiteiten;
- Research & development (productontwikkeling);
- Inkoop(management);
- Productie;
- Verkoop/marketing(management).

Scope van uitbesteding

- Gedeeltelijke uitbesteding versus gehele uitbesteding;
- Tijdelijke uitbesteding versus uitbesteding voor langere termijn.

Aanleidingen van uitbesteding

- Veranderingen in de omgeving;
- Veranderingen in de organisatie;
- Kostenfactoren;
- Beheersbaarheidsfactoren;
- Kennis- en kwaliteitsfactoren.

Beslissingsaspecten bij uitbesteding

- Vaststellen doelstellingen van uitbesteding;
- In kaart brengen effecten van uitbesteding op korte en lange termijn;
- Bepalen besluitvormingsorgaan;
- Creëren draagvlak en commitment binnen de organisatie.

Criteria bij de keuze van een leverancier

- Continuïteit/zekerheid van dienstverlening;
- Optimale prijs/prestatie-verhouding;
- Staat van dienst;
- Objectiviteit/onafhankelijkheid;
- Kennis van klantsituatie;
- Willen dragen van risico;
- Bij elkaar passende bedrijfsculturen;
- Geografisch afstand.

Richtlijnen bij de voorbereiding van uitbesteding

- Opstellen programma van eisen;
- Uitwerken financiële aspecten en consequenties;
- Uitwerken sociale/personele aspecten en consequenties;
- Uitwerken juridische aspecten en consequenties;
- Selectie potentiële leveranciers;
- Aanvragen offertes;
- Voeren contractonderhandelingen.

¹⁰⁵ Bron: Aarts, Trends in uitbesteding

Richtlijnen bij het toetsen en beheersen van uitbesteding

- Uitvoeren van periodieke metingen;
- Inventarisatie klachten;
- Vergelijkingen trekken met andere leveranciers;
- Vergelijkingen trekken met collega-bedrijven;
- Overwegen mogelijkheid alternatieve leveranciers;
- Heroverwegen uitbesteding;
- Voortdurende communicatie met leverancier.

Kritische succesfactoren uitbesteding

- Kennis;
- De organisatorische aspecten van uitbesteding;
- Gedegen voorbereiding;
- Partnership;
- Draagvlak.

Activiteiten waarmee rekening moet worden gehouden

- Coördineren van bestellingen en leveranties;
- Scannen van de leveranciersmarkt;
- Onderhandelen met leveranciers;
- Opstellen en afsluiten van contracten met leveranciers;
- Vertalen van de interne wensen naar specificaties voor leveranciers;
- Bewaking van de naleving van contracten;
- Uitvoeren van kwaliteitscontroles op de geleverde producten / diensten;
- Uitvoeren van crediteurenadministratie;
- Monitoren van de behoefte van interne gebruikers;
- Afhandelen van afwijkingen van het standaardcontract.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Bron: Aarts, Trends in uitbesteding

Bijlage 6

Bijlage 6 Stappenplan in de besluitvorming

Niet alle factoren die hierbinnen genoemd worden zijn voor iedere organisatie van even groot belang. Het stappenplan is te zien als een checklist voor de manager die het besluit moet nemen. De volgorde van de opgenomen stappen is niet willekeurig maar ook niet de enige mogelijke.¹⁰⁷

Stap 1: Doelbepaling

De organisatie dient een duidelijk doel voor ogen te hebben waar zij naartoe wil. Dit doel kan vastliggen in een informatieplan. Op deze manier kunnen de succesfactoren bepaald worden. Tijdens het uitbestedingsproces moeten deze factoren in het oog worden gehouden. Men moet kijken hoe men de succesfactoren het beste kan realiseren, door uitbesteden of door zelf doen.

Stap 2: Globale verkenning

Voor een organisatie die nog niet eerder met een leverancier heeft samengewerkt, is een globale verkenning van de mogelijkheden noodzakelijk, bijvoorbeeld door middel van literatuuronderzoek. Tijdens deze verkenning kijkt de onderneming naar de aanleiding tot het overwegen van uitbesteden en de mogelijke voor- en nadelen die uitbesteden in dit verband kan bieden. In deze fase moet duidelijk worden wat de aanleiding is om uitbesteden te overwegen en in hoeverre uitbesteden haalbaar is.

Om te kijken of uitbesteden een optie is, kan de onderneming zich een reeks vragen stellen:

Positie van de afdeling:

- Biedt de afdeling een concurrentie-voordeel voor de onderneming? (Nee)
- Bepaalt de afdeling de positie van de onderneming in de markt? (Nee)
- Behoort de afdeling tot de kerntaken van de onderneming? (Nee)
- Is de afdeling van strategisch belang? (Nee)

Specialistische problemen:

- Is er gebrek aan gekwalificeerd personeel? (Ja)
- Is het moeilijk om personeel aan te trekken? (Nee)
- Is er sprake van onmacht om bepaalde taken uit te voeren? (Nee)
- Is de afdeling tegelijkertijd kritisch voor de onderneming? (Ja)

Economische problemen:

- Is er sprake van een hoge concurrentiedruk? (Nee)
- Is er sprake van een slechte cash-flow positie? (Nee)
- Is er sprake van hoge vaste kosten? (Ja)
- Is er sprake van hoge onderhoudskosten? (Ja)
- Is het lastig om het toekomstige activiteitsniveau van de onderneming te voorspellen en bestaat er veel fluctuatie in dit activiteitsniveau? (Nee)
- Zijn er problemen bij de aanpassing van de kosten voor de afdeling aan het niveau van de bedrijfsactiviteiten (flexibele kosten)? (Nee)
- Is er sprake van een stijging van de kosten zonder een stijging van (kwaliteit of serviceniveau van) diensten? (Nee)

Overgang/conversie

- Is er sprake van een overgangs-/conversie-situatie? (Nee)

¹⁰⁷ Bron: Hoogeveen, De praktijk van outsourcing

- Is er een gebrek aan oplossingen voor noodsituaties, zoals uitwijkmogelijkheden? (Nee)

Technische problemen:

- Is er sprake van verouderde apparatuur? (Nee)
- Is er sprake van verouderde systemen? (Nee)
- Leiden de verouderde apparatuur en verouderde systemen tot veel onderhoud? (Nee)
- Is het noodzakelijk bij te blijven bij de technologische ontwikkelingen? (Ja)

Indien men één of meer vragen over de positie van de afdeling met “ja” beantwoord, kan men beter niet uitbesteden. Als één of meer van de overige vragen met “ja” beantwoord worden, kan uitbesteden worden overwogen. Voor al deze problemen geldt echter dat ook andere oplossingen mogelijk zijn. Voor voor- en nadelen van deze oplossingen zullen met de voor- en nadelen van uitbesteden vergeleken moeten worden.

Tijdens de globale verkenning moet men ook aandacht besteden aan de haalbaarheid van uitbesteden. Om dit vast te stellen dient men de volgende vragen te beantwoorden:

- Kan het veranderingsproces binnen de organisatie beheerst worden?
- Kan een oplossing worden gevonden voor de personele problemen?
- Kan onafhankelijkheid van de opdrachtgever gegarandeerd worden?
- Kan blootstelling aan de concurrentie vermeden worden?

Stap 3: Ontwikkeling van een scenario

Nadat een organisatie heeft bepaald waarom zij zou willen uitbesteden, moeten er een aantal *wat, waar en wanneer*-vragen beantwoord worden:

- Wat wordt uitbesteed?
- Wat gebeurt er met het personeel?
- Wat gebeurt er met de bestaande middelen?
- Waar worden de faciliteiten geplaatst?
- Waar werkt het personeel?
- Wanneer wordt uitbesteed?

De invulling van deze vragen leidt tot veel mogelijke combinaties. Welke combinatie gekozen wordt, hangt af van de aanleiding tot uitbesteden en het doel dat men bereiken wil. Aan het eind van deze stap moet duidelijk zijn welke taken van de dienst of activiteit de opdrachtgever wanneer wil uitbesteden en wat er met het personeel en de faciliteiten gebeurt. Deze vragen bepalen immers in belangrijke mate de in aanmerking komende leveranciers.

Stap 4: Selecteren van potentiële aanbieder

In deze stap zal een keuze gemaakt worden uit één van de externe aanbieders. Allereerst wordt een kleine selectie gemaakt uit de grote groep potentiële aanbieders. Deze selectie kan gemaakt worden op basis van ervaringen uit het verleden, ervaringen van klanten of de concurrentie, enz.

Van der Vlis (1993) concludeert uit zijn onderzoek dat potentiële klanten de volgende eisen aan leveranciers het meest belangrijk vinden:

- Continuïteit;
- Kennis/begrip van de klantsituatie;
- Optimale prijs/prestatie-verhouding;

- Bereidheid tot het dragen van risico;
- Zekerheid voor de dienstverlening;
- Bij elkaar passende bedrijfsculturen;
- Objectiviteit.

Stap 5: Opstellen van een globale offerte

Gedurende de stap van de globale offerte wordt een korte beschrijving aan enkele leveranciers aangeboden van de omvang en de karakteristieken van de uit te voeren taken. Het doel hiervan is een globaal beeld van mogelijkheden en de kosten van uitbesteden te krijgen.

Stap 6: Request for Proposal

Vervolgens wordt een gedetailleerde offerte, of RFP (Request for Proposal) opgesteld, waarin de diensten die een leverancier moet gaan leveren, staan vermeld. Hierdoor ontstaat de vraag of een geoptimaliseerde interne afdeling niet tenminste dezelfde diensten van een zelfde serviceniveau tegen dezelfde kosten kan bieden als externe leveranciers. Een goede RFP kan dienen als basis voor het contract.

Stap 7: Meten van potentiële kosten en prestaties bij de afdeling

Voor een vergelijking van de kosten en prestaties van de afdeling met de offertes van de leveranciers zal men deze eerst moeten kennen. Welke factor (bijvoorbeeld kosten, kwaliteit, beheersbaarheid of flexibiliteit) de belangrijkste is in de uiteindelijke vergelijking met de leverancier, is afhankelijk van de aanleiding tot uitbesteden. De organisatie dient haar huidige kosten te meten en de potentiële kosten te schatten. Indien een goede, betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de potentiële kosten, kan dit bedrag vergeleken worden met het tarief van de externe aanbieder.

Stap 8: Vergelijken van ontvangen offertes

Alle aanbieders moeten gelijk worden behandeld om het proces zo objectief mogelijk te laten verlopen. De opdrachtgever beoordeelt de verschillende aanbieders aan de hand van de ontvangen offertes. Deze beoordeling wordt afgestemd op de van tevoren bepaalde doelstellingen. Een adviesbureau kan helpen bij de vergelijking van de offertes. Als de offertes vergeleken zijn en men over voldoende informatie beschikt, kan de keuze worden gemaakt. Hierbij zal het kostenaspect een belangrijke rol spelen, maar kwaliteits-, risico-, controle- en overige aspecten mogen niet worden vergeten.

Stap 9: Onderhandelen over het contract

Het contract is van levensbelang. Het contract, inclusief de bijlagen, fungeert min om meer letterlijk als spoorboekje voor het gehele traject. Daarin staan alle spelregels tussen de partijen nauwkeurig geformuleerd, inclusief expliciete afspraken over de dagelijkse omgang tussen partijen op de werkvloer. Als een specifieke wettelijke regeling ontbreekt, zijn de leverancier en de klant aangewezen op het contract.

Stap 10: Evaluatie

Periodiek kan men controleren of de leverancier zijn afspraken nakomt. Deze evaluatie kan plaatsvinden aan de hand van de afspraken die in het contract zijn gemaakt. In een logboek kunnen klachten van gebruikers en overtredingen van de leverancier bijgehouden worden. Indien de leverancier de gemaakte afspraken sterk overtreedt, kunnen de boetebepalingen in werking worden gesteld. De leverancier zal over het algemeen natuurlijk trachten te leveren volgens contract, aangezien slechte berichten de reputatie schaden.

Bijlage 7

Bijlage 7 Parkeeropbrengsten

Expl. jaar	Jaar	Bezetting betaalde parkeerplaatsen	Bruto parkeeropbrengst	Netto parkeeropbrengst
1	2007	400	€ 748.800,-	€ 629.244,-
2	2008	408	€ 763.776,-	€ 641.829,-
3	2009	416	€ 778.752,-	€ 654.413,-
4	2010	424	€ 793.728,-	€ 666.998,-
5	2011	433	€ 810.576,-	€ 681.156,-
6	2012	442	€ 827.424,-	€ 695.314,-
7	2013	450	€ 842.400,-	€ 707.899,-
8	2014	459	€ 859.248,-	€ 722.057,-
9	2015	469	€ 877.968,-	€ 737.788,-
10	2016	478	€ 894.816,-	€ 751.946,-
11	2017	488	€ 913.536,-	€ 767.677,-
12	2018	497	€ 930.384,-	€ 781.835,-
13	2019	507	€ 949.104,-	€ 797.566,-
14	2020	517	€ 967.824,-	€ 813.297,-
15	2021	528	€ 988.416,-	€ 830.602,-
16	2022	538	€ 1.007.136,-	€ 846.333,-
17	2023	549	€ 1.027.728,-	€ 863.637,-
18	2024	560	€ 1.048.320,-	€ 880.941,-
19	2025	571	€ 1.068.912,-	€ 898.245,-
20	2026	583	€ 1.091.376,-	€ 917.123,-

Bijlage 8

Bijlage 8 Toelichting exploitatie lasten bij in eigen beheer

Personeelskosten

De personeelskosten zijn bruto bedragen en gebaseerd op de cijfers van de salarisadministratie (afdeling Economische Administratieve Dienst).

Het aantal fte's parkeerwachters is berekend in paragraaf 6.2. Er is uitgegaan van een standaard salaris voor de parkeerwachters (€ 35.000,-) en parkeercoördinator (€ 50.000,-). De loonkosten van de beveiliging zijn berekend aan de hand van de 20% van de totale loonkosten van de Beveiliging. De manager Beveiliging zal naar verwachting 2 uur per week werkzaamheden verrichten ten aanzien van het parkeerbeheer. Bij de (indirecte) loonkosten is uitgegaan van 104 uur per jaar maal het standaard uurloon. De afdeling EAD en Inkoop verrichten ongeveer 0,5 uur per week werkzaamheden aan de financiën en het onderhoud van de contracten. Om deze reden is er bij de exploitatielasten uitgegaan van 26 uur op jaarbasis maal het standaard uurloon. De loonkosten van de afdeling Huisvesting zijn inbegrepen in de onderhouds- en schoonmaakkosten en worden niet apart berekend. De parkeerwachters krijgen eens in de twee jaar een kledingpakket. Om deze reden wordt ieder jaar de helft van de kledingkosten gecalculeerd in het exploitatiemodel.

Onderhoudskosten

Het onderhoud wordt onderverdeeld in preventief- en correctief onderhoud. Onder preventief onderhoud wordt het planmatige onderhoud verstaan waarvoor contracten zijn afgesloten. Onder correctief onderhoud wordt het niet-planmatig onderhoud verstaan, zoals reparaties. Naar verwachting zullen na realisatie van de parkeergarage, de bestaande contracten ten aanzien van het onderhoud worden uitgebreid. Om deze reden zijn de onderhoudskosten berekend aan de hand van de bedragen van de bestaande onderhoud- en servicecontracten. Voor het correctieve onderhoud is een bedrag gereserveerd van € 5.000 op jaarbasis. Het bedrag voor het schoonmaakonderhoud is middels een offerte verkregen door Hago Nederland.

Overige kosten

De elektriciteitskosten zijn gebaseerd op cijfers van het Groene Hart Ziekenhuis. De verzekeringen zijn berekend aan de hand van 0,5 promille van de investeringskosten inclusief BTW (€ 4.950.000,-).¹⁰⁸

Onvoorziene kosten

De kostenpost onvoorziene kosten is opgenomen in de exploitatielasten om rekening te houden met onverwachte financiën. Dit bedrag is berekend aan de hand van 3% van de totale exploitatielasten.

¹⁰⁸ Bron: afdeling Economische Administratieve Dienst

Bijlage 9

Bijlage 9 Exploitatiemodel parkeerbeheer bij in eigen beheer

Expl. jaar	Kalender jaar	Netto opbrengsten	Expl.lasten	Afschrijvings-kosten parkeergarage	Netto lasten	Expl.resultaat	Gemid. lasten per plaats per jaar	Gemid. lasten per plaats per maand
1	2007	€ 629.244,-	€ 376.805,-	€ 291.176,-	€ 667.981,-	- € 38.737,-	€ 607,26	€ 50,60
2	2008	€ 641.829,-	€ 384.341,-	€ 291.176,-	€ 675.517,-	- € 33.688,-	€ 614,11	€ 51,18
3	2009	€ 654.413,-	€ 392.028,-	€ 291.176,-	€ 683.204,-	- € 28.791,-	€ 621,09	€ 51,76
4	2010	€ 666.998,-	€ 399.869,-	€ 291.176,-	€ 691.045,-	- € 24.047,-	€ 628,22	€ 52,35
5	2011	€ 681.156,-	€ 407.866,-	€ 291.176,-	€ 699.042,-	- € 17.886,-	€ 635,49	€ 52,96
6	2012	€ 695.314,-	€ 416.023,-	€ 291.176,-	€ 707.199,-	- € 11.885,-	€ 642,91	€ 53,58
7	2013	€ 707.899,-	€ 424.344,-	€ 291.176,-	€ 715.520,-	- € 7.621,-	€ 650,47	€ 54,21
8	2014	€ 722.057,-	€ 432.831,-	€ 291.176,-	€ 724.007,-	- € 1.950,-	€ 658,19	€ 54,85
9	2015	€ 737.788,-	€ 441.487,-	€ 291.176,-	€ 732.663,-	€ 5.125,-	€ 666,06	€ 55,50
10	2016	€ 751.946,-	€ 450.317,-	€ 291.176,-	€ 741.493,-	€ 10.453,-	€ 674,08	€ 56,17
11	2017	€ 767.677,-	€ 459.324,-	€ 291.176,-	€ 750.500,-	€ 17.177,-	€ 682,27	€ 56,86
12	2018	€ 781.835,-	€ 468.510,-	€ 291.176,-	€ 759.686,-	€ 22.149,-	€ 690,62	€ 57,55
13	2019	€ 797.566,-	€ 477.880,-	€ 291.176,-	€ 769.056,-	€ 28.510,-	€ 699,14	€ 58,26
14	2020	€ 813.297,-	€ 487.438,-	€ 291.176,-	€ 778.614,-	€ 34.683,-	€ 707,83	€ 58,99
15	2021	€ 830.602,-	€ 497.187,-	€ 291.176,-	€ 788.363,-	€ 42.239,-	€ 716,69	€ 59,72
16	2022	€ 846.333,-	€ 507.130,-	€ 291.176,-	€ 798.306,-	€ 48.027,-	€ 725,73	€ 60,48
17	2023	€ 863.637,-	€ 517.273,-	€ 291.176,-	€ 808.449,-	€ 55.188,-	€ 734,95	€ 61,25
18	2024	€ 880.941,-	€ 527.618,-	€ 291.176,-	€ 818.794,-	€ 62.147,-	€ 744,36	€ 62,03
19	2025	€ 898.245,-	€ 538.171,-	€ 291.176,-	€ 829.347,-	€ 68.898,-	€ 753,95	€ 62,83
20	2026	€ 917.123,-	€ 548.934,-	€ 291.176,-	€ 840.110,-	€ 77.013,-	€ 763,74	€ 63,64

Uitgangspunten:

BTW: 19%

Indexering exploitatielasten 2%

Rentepercentage 4%

Investeringsom totaal € 4.159.664,-

Groei aantal bezoekers 2%

Bezoekerstarief € 1,20 per uur

Looptijd financiering 20 jaar

Opbouw investeringsom:

430 parkeerplaatsen parkeergarage

670 parkeerplaatsen parkeerterrein

1100 parkeerplaatsen

Per plaats

€ 9.674,-

€ 0,-

Totaal

€ 4.159.664,-

€ 0,-

Bijlage 10

Bijlage 10 Potentiële parkeerleveranciers

	Interparking Nederland	PCH parkeerservices	Q-Park
Hoofdkantoor	Rotterdam	Arnhem	Amsterdam
Website	www.interparking.nl	www.pch-parkeerservices.nl	www.q-park.com
Contactpersoon	Rolf Oostendorp en Serge Bakker.	Gerard Eenink	Michiel Gerritsen
Samenwerkings- vormen	- Management en beheer; - Huur- of eigendomsoverdracht; - Joint Venture; - Projectmatig; - Mengvorm.	- Het beheer; - Huurovereenkomst; - Joint Venture; - Mengvorm.	- Het beheer ; - Huur- of eigendomsoverdracht.
Diensten	- Algemeen management; - Personeelsmanagement; - Technische management; - Financieel management - Commercieel management; - Of zelf een pakket samenstellen.	- Operationeel beheer; - Technische beheer; - Financieel / administratief beheer; - Commercieel beheer. - Of zelf een pakket samenstellen.	- Commercieel beheer; - Technisch beheer; - Financieel beheer; - Administratie en abonnementenbeheer; - Personeelsmanagement. - Of zelf een pakket samenstellen.
Referenties	- Ziekenhuis Rijnstate; - Slingeland ziekenhuis.	- Erasmus MC	- Gelre ziekenhuis; - Spaarne ziekenhuis.

Bijlage 11

Bijlage 11 Exploitatiemodel parkeerbeheer bij uitbesteden

Expl. jaar	Kalender jaar	Netto opbrengsten	Expl.lasten	Afschrijvingskosten parkeergarage	Netto lasten	Expl.resultaat	Gemid. lasten per plaats per jaar	Gemid. lasten per plaats per maand
1	2007	€ 629.244,-	€ 310.144,-	€ 291.176,-	€ 601.320,-	€ 27.924,-	€ 546,65	€ 45,55
2	2008	€ 641.829,-	€ 305.116,-	€ 291.176,-	€ 596.292,-	€ 45.537,-	€ 542,08	€ 45,17
3	2009	€ 654.413,-	€ 311.218,-	€ 291.176,-	€ 602.394,-	€ 52.019,-	€ 547,63	€ 45,64
4	2010	€ 666.998,-	€ 317.443,-	€ 291.176,-	€ 608.619,-	€ 58.379,-	€ 553,29	€ 46,11
5	2011	€ 681.156,-	€ 323.791,-	€ 291.176,-	€ 614.967,-	€ 66.189,-	€ 559,06	€ 46,59
6	2012	€ 695.314,-	€ 330.267,-	€ 291.176,-	€ 621.443,-	€ 73.871,-	€ 564,95	€ 47,08
7	2013	€ 707.899,-	€ 336.873,-	€ 291.176,-	€ 628.049,-	€ 79.850,-	€ 570,95	€ 47,58
8	2014	€ 722.057,-	€ 343.610,-	€ 291.176,-	€ 634.786,-	€ 87.271,-	€ 577,08	€ 48,09
9	2015	€ 737.788,-	€ 350.482,-	€ 291.176,-	€ 641.658,-	€ 96.130,-	€ 583,33	€ 48,61
10	2016	€ 751.946,-	€ 357.492,-	€ 291.176,-	€ 648.668,-	€ 103.278,-	€ 589,70	€ 49,14
11	2017	€ 767.677,-	€ 364.642,-	€ 291.176,-	€ 655.818,-	€ 111.859,-	€ 596,20	€ 49,68
12	2018	€ 781.835,-	€ 371.935,-	€ 291.176,-	€ 663.111,-	€ 118.724,-	€ 602,83	€ 50,24
13	2019	€ 797.566,-	€ 379.373,-	€ 291.176,-	€ 670.549,-	€ 127.017,-	€ 609,59	€ 50,80
14	2020	€ 813.297,-	€ 386.961,-	€ 291.176,-	€ 678.137,-	€ 135.160,-	€ 616,49	€ 51,37
15	2021	€ 830.602,-	€ 394.700,-	€ 291.176,-	€ 685.876,-	€ 144.726,-	€ 623,52	€ 51,96
16	2022	€ 846.333,-	€ 402.594,-	€ 291.176,-	€ 693.770,-	€ 152.563,-	€ 630,70	€ 52,56
17	2023	€ 863.637,-	€ 410.646,-	€ 291.176,-	€ 701.822,-	€ 161.815,-	€ 638,02	€ 53,17
18	2024	€ 880.941,-	€ 418.859,-	€ 291.176,-	€ 710.035,-	€ 170.906,-	€ 645,49	€ 53,79
19	2025	€ 898.245,-	€ 427.236,-	€ 291.176,-	€ 718.412,-	€ 179.833,-	€ 653,10	€ 54,43
20	2026	€ 917.123,-	€ 435.781,-	€ 291.176,-	€ 726.957,-	€ 190.166,-	€ 660,87	€ 55,07

Uitgangspunten:

BTW: 19%

Indexering exploitatielasten 2%

Rentepercentage 4%

Investeringsom totaal € 4.159.664,-

Groei aantal bezoekers 2%

Bezoekerstarief € 1,20 per uur

Looptijd financiering 20 jaar

Opbouw investeringsom:

430 parkeerplaatsen parkeergarage

670 parkeerplaatsen parkeerterrein

1100 parkeerplaatsen

Per plaats

€ 9.674,-

€ 0,-

Totaal

€ 4.159.664,-

€ 0,-

Bijlage 12

Bijlage 12 Exploitatiemodel bij gedeeltelijk uitbesteden

Expl. jaar	Kalender jaar	Netto opbrengsten	Expl.lasten	Afschrijvingskosten parkeergarage	Netto lasten	Expl.resultaat	Gemid. lasten per plaats per jaar	Gemid. lasten per plaats per maand
1	2007	€ 629.244,-	€ 349.970,-	€ 291.176,-	€ 641.146,-	- € 11.902,-	€ 582,86	€ 48,57
2	2008	€ 641.829,-	€ 356.969,-	€ 291.176,-	€ 648.145,-	- € 6.316,-	€ 589,22	€ 49,10
3	2009	€ 654.413,-	€ 364.109,-	€ 291.176,-	€ 655.285,-	- € 872,-	€ 595,71	€ 49,64
4	2010	€ 666.998,-	€ 371.391,-	€ 291.176,-	€ 662.567,-	€ 4.431,-	€ 602,33	€ 50,19
5	2011	€ 681.156,-	€ 378.819,-	€ 291.176,-	€ 669.995,-	€ 11.161,-	€ 609,09	€ 50,76
6	2012	€ 695.314,-	€ 386.395,-	€ 291.176,-	€ 677.571,-	€ 17.743,-	€ 615,97	€ 51,33
7	2013	€ 707.899,-	€ 394.123,-	€ 291.176,-	€ 685.299,-	€ 22.600,-	€ 623,00	€ 51,92
8	2014	€ 722.057,-	€ 402.006,-	€ 291.176,-	€ 693.182,-	€ 28.875,-	€ 630,17	€ 52,51
9	2015	€ 737.788,-	€ 410.046,-	€ 291.176,-	€ 701.222,-	€ 36.566,-	€ 637,47	€ 53,12
10	2016	€ 751.946,-	€ 418.247,-	€ 291.176,-	€ 709.423,-	€ 42.523,-	€ 644,93	€ 53,74
11	2017	€ 767.677,-	€ 426.612,-	€ 291.176,-	€ 717.788,-	€ 49.889,-	€ 652,53	€ 54,38
12	2018	€ 781.835,-	€ 435.144,-	€ 291.176,-	€ 726.320,-	€ 55.515,-	€ 660,29	€ 55,02
13	2019	€ 797.566,-	€ 443.847,-	€ 291.176,-	€ 735.023,-	€ 62.543,-	€ 668,20	€ 55,68
14	2020	€ 813.297,-	€ 452.724,-	€ 291.176,-	€ 743.900,-	€ 69.397,-	€ 676,27	€ 56,36
15	2021	€ 830.602,-	€ 461.778,-	€ 291.176,-	€ 752.954,-	€ 77.648,-	€ 684,50	€ 57,04
16	2022	€ 846.333,-	€ 471.014,-	€ 291.176,-	€ 762.190,-	€ 84.143,-	€ 692,90	€ 57,74
17	2023	€ 863.637,-	€ 480.434,-	€ 291.176,-	€ 771.610,-	€ 92.027,-	€ 701,46	€ 58,46
18	2024	€ 880.941,-	€ 490.043,-	€ 291.176,-	€ 781.219,-	€ 99.722,-	€ 710,20	€ 59,18
19	2025	€ 898.245,-	€ 499.843,-	€ 291.176,-	€ 791.019,-	€ 107.226,-	€ 719,11	€ 59,93
20	2026	€ 917.123,-	€ 509.840,-	€ 291.176,-	€ 801.016,-	€ 116.107,-	€ 728,20	€ 60,68

Uitgangspunten:

BTW: 19%

Indexering exploitatielasten 2%

Rentepercentage 4%

Investeringsom totaal € 4.159.664,-

Groei aantal bezoekers 2%

Bezoekerstarief € 1,20 per uur

Looptijd financiering 20 jaar

Opbouw investeringsom:

430 parkeerplaatsen parkeergarage

670 parkeerplaatsen parkeerterrein

1100 parkeerplaatsen

Per plaats

€ 9.674,-

€ 0,-

Totaal

€ 4.159.664,-

€ 0,-

Bijlage 13

Bijlage 13 Exploitatielasten bij niet professionele parkeerwachters

Scenario 1: De parkeerwachters uitbesteed aan Ronan Beveiliging. Deze parkeerwachters, zijn stagiaires die worden opgeleid tot beveiligingsbeambten. Zij beschikken reeds over theoretische kennis en dienen de opleiding af te sluiten door praktijkervaring.

Exploitatielasten parkeerbeheer bij niet professionele parkeerwachters		
Personeelskosten		
▪ Parkeerwachters	€ 23.400,-	
(€ 3,- x 7800 uur)		
▪ Coördinator parkeerbeheer	€ 50.000,-	
▪ Indirecte loonkosten Beveiliging	€ 52.000,-	
(20% van € 260.000,-)		
▪ Indirecte loonkosten manager	€ 2.600,-	
beveiliging, receptie en telefonie		
(104 uur per jaar à € 25,- per		
uur)		
▪ Indirecte loonkosten afdeling	€ 416,-	
EAD en Inkoop (26 uur per jaar à		
€ 16,- per uur)		
		€ 128.416,-
Onderhoudskosten		€ 58.574,-
Overige kosten		€ 15.475,-
Onvoorzien (3%)		€ 6.074,-
Totaal, prijspeil 2006, excl. BTW		€ 208.539,-

Op de volgende pagina worden de exploitatielasten weergegeven indien de taken van de parkeerwachters worden verricht door gedetacheerde medewerkers.

Scenario 2: De parkeerwachters uitbesteed aan Gemeente Rotterdam. Deze parkeerwachters, zijn gedetacheerde medewerkers, die opnieuw in het werkproces worden gebracht.

Exploitatielasten parkeerbeheer bij gedeeltelijk uitbesteden		
Personeelskosten		
▪ Parkeerpachter	€ 20.670,-	
(€ 2,65 x 7800 uur)		
▪ Coördinator parkeerbeheer	€ 50.000,-	
▪ Indirecte loonkosten beveiliging	€ 52.000,-	
(20% van € 260.000,-)		
▪ Kledingkosten (per set € 364,-)	€ 1.456,-	
▪ Indirecte loonkosten manager	€ 2.600,-	
beveiliging, receptie en telefonie		
(104 uur per jaar à € 25,- per		
uur)		
▪ Indirecte loonkosten afdeling	€ 416,-	
EAD en Inkoop (26 uur per jaar à		
€ 16,- per uur)		
		€ 127.142,-
Onderhoudskosten		€ 58.574,-
Overige kosten		€ 15.475,-
Onvoorzien (3%)		€ 6.036,-
Totaal, prijspeil 2006, excl. BTW		<u>€ 207.227,-</u>