Samenwerking leidt tot Kennis

‘Onderzoek naar de mogelijkheden voor een Kenniscentrum Parkmanagement’

Rianne van Rijn

Samenwerking leidt tot Kennis

‘Onderzoek naar de mogelijkheden voor een Kenniscentrum Parkmanagement’

Auteur
Rianne van Rijn

Opdrachtgevers
Arcadis Nederland
MKB Nederland
Haagse Hogeschool

Stagebegeleiders
Dhr. A. van de Haar
Dhr. F. op de Haar

Docentbegeleider
Dhr. W. van der Es

Medebeoordelaar
Dhr. M. Veloo

Instelling
Haagse Hogeschool

Plaats en datum
De Lier, 17 mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheden voor een **kenniscentrum parkmanagement**. De centrale onderzoeksvraag is hoe de vorm van en kenniscentrum met als thema parkmanagement dient te zijn zodat deze optimaal **georganiseerd** en **beheerd** kan worden. Het doel is om een aanbeveling te doen voor een **basismodel** kenniscentrum dat aan de wensen van de opdrachtgevers voldoet. Tevens is het doel om een aanbeveling te doen gezien de wijze waarop het kenniscentrum moet worden ingericht binnen de vorm van een informatiecentrum; welke activiteiten gaat het centrum aanbieden. De belangrijkste aanbeveling is een overzicht van de **succesfactoren** van kenniscentra. Verder is een overzicht gegeven van de belanghebbenden van **parkmanagement** en hun **informatiebehoefte**. Daarnaast is het voor een kenniscentrum parkmanagement van belang dat de medewerkers functie- en taakomschrijvingen krijgen en dat er duidelijk de **procesbeschrijvingen, taken**, **bevoegdheden en verantwoordelijkheden**, die bij het kenniscentrum behoren, worden afgebakend.

Managementsamenvatting

Arcadis Nederland, MKB-Nederland en de Haagse Hogeschool zijn een samenwerkingsverband aangegaan. Het doel van dit samenwerkingsverband was het onderzoeken van de mogelijkheden voor een kenniscentrum met als thema parkmanagement. Dit onderzoek is uitbesteed aan vier studenten van de Haagse Hogeschool die ieder een deel voor zijn of haar rekening namen.

Het onderwerp van mijn afstudeeronderzoek is dat de opzet van het kenniscentrum parkmanagement onderzocht moet worden, wat het kenniscentrum gaat doen en wat het inhoudt. Tevens moet er onderzocht worden of het kenniscentrum haalbaar is en hoe het centrum gefinancierd gaat worden. Om ervoor te zorgen dat het kenniscentrum succesvol zal operen, is het van belang dat de mogelijkheden met betrekking tot de toekomst bekeken gaan worden. Het gaat er dus om dat het centrum op de juiste wijze georganiseerd en beheerd gaat worden.
De hierboven beschreven informatie leidt uiteindelijk naar de volgende probleemstelling:

Op welke wijze dient een strategisch businessplan van een kenniscentrum met als thema parkmanagement eruit te zien, zodat dit kenniscentrum optimaal georganiseerd en beheerd kan worden?

Een strategisch businessplan kan worden gezien als een plan waarin de onderwerpen uit een businessplan aan de orde komen, maar niet tot in detail worden uitgewerkt.
Door middel van een theoretisch en een empirisch onderzoek, waarbij het afnemen van interviews en het lezen van literatuur centraal stond, heb ik geprobeerd om een advies te formuleren voor de opzet van het kenniscentrum parkmanagement.

De belangrijkste aanbeveling is om het kenniscentrum parkmanagement op de onderzochte succesfactoren te baseren. Daarnaast is het val groot belang om de belanghebbenden van parkmanagement en betrokken marktpartijen van het kenniscentrum bij het kenniscentrum te betrekken, omdat er op deze manier een onafhankelijk kenniscentrum ontstaat, waarbij de informatiestroom tussen vrager en aanbieder het grootst is en er het meest optimaal van het kenniscentrum gebruik wordt gemaakt.
Daarnaast is de rechtsvorm van stichting de beste voor het kenniscentrum, financieel en administratief gezien. De medewerkers die in het kenniscentrum komen te werken dienen minimaal een afgerond HBO-diploma te hebben en daarnaast kennis te hebben van parkmanagement. Omdat het samenwerkingsverband enigszins op losse schroeven staat, nu er nog geen concrete afspraken zijn gemaakt betreffende de levering van middelen en materialen. Op dit moment is de Haagse Hogeschool de meest enthousiaste partij binnen het samenwerkingsverband. Gezien deze omstandigheden, lijkt het huren van een unit in de Haagse Hogeschool de beste oplossing voor een huisvestingsplaats. Daarnaast zit het voordeel van huren hieraan vast en bovendien is de Haagse Hogeschool een neutrale plaats voor de verschillende marktpartijen.

Het kenniscentrum kan spoedig tot stand komen, wanneer het nog niet fungeert als volwaardig kenniscentrum. Dit houdt in dat er kan worden begonnen met een telefoonnummer en een website die de basis voor het kenniscentrum moeten zijn. Op deze manier blijven de kosten beperkt en is er tijd om in de loop van de tijd uit te groeien tot een volwaardig kenniscentrum met een bibliotheek, een database, themarapporten, een kennisbank en een nieuwsbrief, zoals een volwaardig kenniscentrum zou moeten hebben.

Voorwoord

Graag wil ik een aantal mensen bedanken voor de begeleiding en medewerking die ik heb gekregen tijdens de totstandkoming van mijn afstudeeropdracht. In de eerste plaats bedank ik mijn stagebegeleiders Alain van de Haar en Frits op de Haar voor de kans die ik heb gekregen om mijn afstudeeropdracht te voltooien.

Tevens wil ik de overige leden van het project bedanken voor de prettige samenwerking en de steun die ik van hen heb gekregen, te weten Didier Caron, Robbert Dragman en Emmy Ormel

Daarnaast bedank ik de medewerkers van de ondersteunende diensten van Arcadis Nederland voor hun medewerking aan mijn onderzoek. Zonder hun medewerking had mijn scriptie nooit tot stand kunnen komen.

Ook wil ik de kennis- en innovatiecentra, die hun kennis met mij hebben willen delen bedanken voor hun bereidheid om aan mijn onderzoek mee te werken.

Tot slot bedank ik mijn docentbegeleider Walter van der Es en mijn medebeoordelaar Marcel Veloo voor hun begeleiding, ideeën en suggesties tijdens de totstandkoming van deze scriptie.

Rianne van Rijn
De Lier, 17 mei 2004

Inhoud

INLEIDING ---------- 8

HOOFDSTUK 1 ORGANISATIE ANALYSE ---------- 10

1.1 Arcadis ---------- 10

1.2 MKB- Nederland ---------- 11

1.3 Haagse Hogeschool ---------- 12

HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSOPZET ---------- 14

2.1 Vooronderzoek ---------- 14

2.2 Theoretisch onderzoek ---------- 14

2.3 Empirisch onderzoek ---------- 15
2.3.1 Type onderzoek ---------- 15
2.3.2 Dataverzamelingsmethoden ---------- 16
2.3.3 Onderzoekseenheden ---------- 17
2.3.4 Onderzoeksaanpak ---------- 17

HOOFDSTUK 3 RESULTATEN THEORETISCH ONDERZOEK ---------- 21

3.1 Kenniscentra ---------- 21

3.2 Parkmanagement ---------- 23

3.3 Doelgroepen parkmanagement ---------- 26

HOOFDSTUK 4 RESULTATEN EMPIRISCH ONDERZOEK ---------- 28

4.1 De succesfactoren van kenniscentra ---------- 28

4.2 De organisatie van het kenniscentrum ---------- 29

4.3 Het kenniscentrum en de medewerkers ---------- 30

4.4 De toegevoegde waarde van het kenniscentrum ---------- 32

4.5 Kosten en inkomsten ---------- 33

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN ---------- 36

Conclusies ---------- 36

Aanbevelingen ---------- 40

DE FINANCIËLE CONSEQUENTIES ---------- 41

De uitgaven ---------- 41

De inkomsten ---------- 42

LITERATUURLIJST ---------- 43

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht. Hierbij staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal.

Bij de regioregisseur, een bemiddelaar tussen MKB- ondernemers en de Haagse Hogeschool was een interessante afstudeeropdracht binnengekomen. Deze opdracht hield in dat Arcadis Nederland, MKB Nederland, Rabobank Nederland en de Haagse Hogeschool een samenwerkingsverband zijn aangegaan. Het doel van dit samenwerkingsverband is het opzetten van een onafhankelijk kenniscentrum met als thema parkmanagement. Dit kenniscentrum zal actief algemene informatie over parkmanagement verzamelen, analyseren en verspreiden. Daarbij is het essentieel dat het kenniscentrum afgestemd wordt op de gebruikers. Dit zullen voornamelijk de doelgroepen van parkmanagement zijn. Er zal informatie beschikbaar worden gesteld over het toepassen van parkmanagement op de nieuwe en bestaande bedrijventerreinen. Tevens is het van belang dat het kenniscentrum de gebruikers nader tot elkaar brengt. Het kenniscentrum wil de informatiestroom tussen gebruikers bevorderen door symposia en workshops te organiseren, zodat de kennis uitgewisseld kan worden.
De onafhankelijke status willen de vier bereiken door de Haagse Hogeschool in hun project te betrekken. De onderzoeken naar de behoefte en het opzetten van het kenniscentrum worden door een viertal studenten uitgevoerd. Omdat de Haagse Hogeschool als kennisinstituut bij dit project wordt betrokken, heeft het kenniscentrum in eerste instantie geen commerciële insteek. Uiteindelijk is Rabobank Nederland afgevallen en zijn de overige drie partijen nog niet tot een daadwerkelijke afspraak gekomen.

Het onderwerp van het afstudeeronderzoek is dat de opzet van het kenniscentrum parkmanagement onderzocht moet worden, wat het kenniscentrum gaat doen en wat het inhoudt. Tevens moet er onderzocht worden of het kenniscentrum haalbaar is en hoe het centrum gefinancierd gaat worden. Om ervoor te zorgen dat het kenniscentrum succesvol zal operen, is het van belang dat de mogelijkheden met betrekking tot de toekomst bekeken gaan worden. Het gaat er dus om dat het centrum op de juiste wijze georganiseerd en beheerd gaat worden.
De hierboven beschreven informatie leidt uiteindelijk naar de volgende probleemstelling:

Op welke wijze dient een strategisch businessplan van een kenniscentrum met als thema parkmanagement eruit te zien, zodat dit kenniscentrum optimaal georganiseerd en beheerd kan worden?

Een strategisch businessplan kan worden gezien als een plan waarin de onderwerpen uit een businessplan aan de orde komen, maar niet tot in detail worden uitgewerkt.

Er zijn verschillende subvragen geformuleerd om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Een deel van de subvragen zal beantwoord worden aan de hand van theoretisch onderzoek, het andere gedeelte aan de hand van empirisch onderzoek. Dit onderscheid staat achter iedere subvraag aangegeven. De volgende subvragen dienen ter beantwoording van de probleemstelling:

1. Wat is een kenniscentrum? (theoretisch onderzoek)
2. Hoe zijn kenniscentra georganiseerd en is continuïteit gegarandeerd? (empirisch onderzoek)
3. Wat zijn de succes – en faalfactoren van kenniscentra in het algemeen? (theoretisch onderzoek)
4. Wat is de meest geschikte vorm voor een kenniscentrum op gebied van Parkmanagement? (empirisch onderzoek)
5. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties voor de ontwikkeling/organisatie en onderhoud van een kenniscentrum Parkmanagement? (empirisch onderzoek)

Het doel van dit onderzoek is het beschrijven van de onderwerpen uit een businessplan voor het kenniscentrum met als thema parkmanagement. Tevens is het doel om een aanbeveling te doen voor de wijze waarop het kenniscentrum moet worden ingericht binnen de vorm van parkmanagement; welke activiteiten plaats moeten vinden om het kenniscentrum aantrekkelijk te maken en te houden.

Deze scriptie is in eerste instantie bedoeld voor de initiatiefnemers bij de drie opdrachtgevers, ARCADIS Nederland, MKB-Nederland en de Haagse Hogeschool, en de docenten van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het management van de drie opdrachtgevers kan gebruik maken van deze scriptie om een kenniscentrum parkmanagement op te zetten. Daarnaast zal de scriptie beoordeeld worden door twee docenten; mijn docentbegeleider en mijn medebeoordelaar. Aan de hand van deze beoordeling zal worden bepaald of ik wel of niet met deze scriptie kan afstuderen.

In deze scriptie wordt duidelijk waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt en hoe tot deze besluiten is gekomen.
In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van de organisaties, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen ARCADIS Nederland, MKB-Nederland en de Haagse Hogeschool. Hierin wordt duidelijk welke belangen de drie partijen bij het kenniscentrum hebben. In het tweede hoofdstuk volgt een beschrijving van de onderzoeksopzet. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen het vooronderzoek, het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek. In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten van het theoretisch onderzoek. Hierbij wordt aandacht besteed aan de theorie op het gebied van kenniscentra, parkmanagement en de doelgroepen van parkmanagement. In het vierde hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de resultaten van het empirisch onderzoek, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende deelonderzoeken. In HET SLOT van de scriptie wordt een beschrijving gegeven van de conclusies en aanbevelingen en wordt ingegaan op de financiële consequenties hiervan.

Hoofdstuk 1 Organisatie analyse

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de drie opdrachtgevers van het project kenniscentrum parkmanagement. Er wordt globaal verteld wat de organisaties doen, wat hun missie is en wat hun belang is bij het kenniscentrum. Er is gekozen voor een globale insteek, omdat deze verder niet relevant is voor het kenniscentrum. De volgorde waarin zij staan vermeld is geheel willekeurig.

1.1 Arcadis

ARCADIS is een toonaangevende, dienstverlenende kennisorganisatie, wereldwijd werkzaam op de terreinen infrastructuur, gebouwen, milieu en communications. Zij neemt de verantwoordelijkheid voor projecten en programma's, van idee via implementatie tot exploitatie. Centraal in deze integrale aanpak staat de meerwaarde voor haar opdrachtgevers. Deze opdrachtgevers zijn afkomstig uit de publieke en private sector en doen een beroep op ARCADIS voor een breed scala aan geïntegreerde diensten.
Bij ARCADIS zijn 8500 mensen werkzaam, die met elkaar jaarlijks een omzet van € 850 miljoen generen. Er wordt resultaatgericht gewerkt en voortdurend geïnvesteerd in het uitbreiden van de kennis en vaardigheden, zodat zij hun opdrachtgevers een maximale meerwaarde kunnen aanbieden in de vorm van haalbare oplossingen die bijdragen aan het succes van de opdrachtgever.

Kernwaarden

Bij ARCADIS worden kernwaarden als toetssteen voor het dagelijks werk gebruikt. Deze waarden: integriteit, ondernemersschap en alertheid bepalen mede de activiteiten en beslissingen.

Integriteit

ARCADIS is er trots op om een betrouwbare partner te zijn voor hun opdrachtgevers. Zij ondersteunt haar opdrachtgevers bij het bereiken van hun legitieme doelstellingen, waarbij eerlijkheid en respect voor wetten en culturen in de landen waarin zij actief is voorop staan. De medewerkers wordt een ondersteunende werkomgeving geboden waarin zij aangemoedigd worden om uitsluitend passende, ethisch verantwoorde en consciëntieuze beslissingen te nemen, waarvan een positief effect uitgaat naar de organisatie.

Ondernemersschap

Bij ARCADIS wordt begrepen wat 'de business' van hun opdrachtgevers drijft en hiervoor creëert zij innovatieve oplossingen, op maat gesneden voor hun specifieke behoeften. De "best practices" van ARCADIS worden hierbij toegepast voor de opdrachtgevers over de hele wereld. Het ondernemend karakter van de medewerkers blijkt uit het toepassen van gezamenlijke kennis en de combinatie van expertises. Hierdoor wordt winstgevende groei uit nieuwe kansen in de markt gecreëerd.

Alertheid

Bij ARCADIS is het belangrijk om snel en accuraat te reageren op de behoeften van de klanten en vindingrijk en creatief te zijn bij het overwinnen van obstakels. De medewerkers worden als klant gerespecteerd, waardoor ook snel op hun behoeften wordt gereageerd. Er wordt naar gestreefd om constant de prestaties te verbeteren.[1]

Naast de bovengenoemde kernwaarden heeft ARCADIS ook een missie, deze luidt:

De diensten van ARCADIS zijn gericht op verbetering van de kwaliteit van de woon- en werkomgeving en dragen bij aan het stimuleren van duurzame economische ontwikkeling op lokaal en internationaal niveau. Op deze wijze wordt er meerwaarde gecreëerd voor opdrachtgevers, medewerkers en aandeelhouders.

De organisatie van ARCADIS is in een organogram verwerkt. Dit organogram is in bijlage 1 van deze scriptie verwerkt. In het organogram is duidelijk de business Facilitaire Zaken te zien. Vanaf oktober 2002 is ARCADIS een gezamenlijke onderneming begonnen met het Britse Aqumen, dat gespecialiseerd is in zogeheten Facility Management en ondersteunende diensten. Deze onderneming is Arcadis Aqumen gaan heten.[2] Het doel van Arcadis Aqumen is om een veelomvattend veld van Facility Management en ondersteunende dienstverlening aan te bieden, primair gericht op het realiseren van kostenbesparingen bij onze opdrachtgevers. De missie van procurement sluit hier naadloos op aan in die zin dat door het optimaliseren van het inkoopproces een substantiële bijdrage geleverd wordt aan de besparingsdoelstellingen van Arcadis Aqumen Facility Management. Om dit te realiseren is voor Arcadis Aqumen een strategisch inkoopbeleid geformuleerd en zijn er, binnen de accounts, tactische inkoopplannen opgesteld.

1.2 MKB- Nederland

MKB-Nederland is, met ruim 125 brancheorganisaties en 400 regionaal en lokaal gerichte ondernemingsverenigingen, zowel groot als snelgroeiend. MKB-Nederland behartigt de belangen van ongeveer 175.000 ondernemers.
Namens al deze ondernemers onderhandelt en overlegt MKB-Nederland met landelijke, Europese, provinciale en lokale overheden, sociale partners en anderen. Hiermee is de koepelorganisatie de spreekbuis van ondernemend Nederland. MKB-Nederland rekent het tot haar taak bestaande wet-en regelgeving ondernemersvriendelijker te maken en bovenal nieuw beleid te initiëren, toegesneden op veranderende omstandigheden in het midden- en kleinbedrijf (mkb). Het mkb is sterk gebaat bij een gezond ondernemersklimaat. Om dit te bereiken is een bundeling van alle ondernemerskrachten van doorslaggevende betekenis. Die krachtenbundeling is in MKB-Nederland een feit.

De leden van MKB-Nederland kunnen niet alleen rekenen op effectieve belangenbehartiging, maar ook op daadwerkelijke ondersteuning. Zij zijn direct betrokken bij alle landelijke activiteiten van MKB-Nederland en kunnen tegen gunstige voorwaarden gebruik maken van de faciliteiten die MKB-Nederland biedt met kenniscentra en projecten. Bovendien hebben de bij MKB-Nederland aangesloten organisaties exclusief toegang tot specifieke informatie via de internetsite Verenigingszaken.[3]

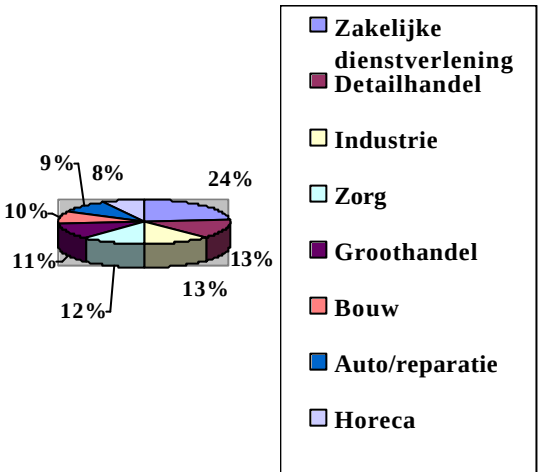
[1] www.arcadis.nl
[2] www.utilities.nl/nieuws/nieuws.php?jm=200209
[3] www.mkb.nl

Het midden- en kleinbedrijf

Tot het midden- en kleinbedrijf (mkb) worden bedrijven gerekend met 1 tot 250 werknemers. Maar liefst 99% van de particuliere ondernemingen behoort tot het mkb. Het mkb telt in totaal 560.000 bedrijven, waarvan:

- 425.000 tot 5 werkzame personen
- 69.000 van 5 tot 10 werkzame personen
- 52.000 van 10 tot 50 werkzame personen
- 7.000 van 50 tot 250 werkzame personen

Het mkb biedt werkgelegenheid aan 2,52 miljoen personen. Dat is 60% van het totaal aan werkgelegenheid in het gehele bedrijfsleven. Naar sectoren is de verdeling:



De omzet van het mkb bedraagt 449,5 miljard euro, dat is ruim 50% van de omzet van het totale bedrijfsleven. Het mkb levert een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de samenleving en geeft als geen ander gestalte aan het regionale en lokale voorzieningenniveau. Bovendien worden in deze dynamische sector vele nieuwe vormen van dienstverlening en tal van technische en milieuvriendelijke innovaties ontwikkeld. Het mkb krijgt dan ook steeds meer de economische, maatschappelijke en politieke erkenning die het verdient. Juist het mkb geeft glans en een extra dimensie aan het hedendaagse ondernemersschap in Nederland. Het mkb is bovenal de belangrijkste banenmotor van de economie. Een motor die voortdurend een krachtige injectie behoeft.

1.3 Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool is een moderne kennisinstelling met als belangrijkste taak het opleiden van haar studenten tot gekwalificeerde en onafhankelijke professionals voor de maatschappij en de arbeidsmarkt. Kernbegrippen hierbij zijn: talentontwikkeling, belevenis en binding.
De Haagse Hogeschool heeft veel opleidingen en voorzieningen onder één dak. Groot maar niet massaal. Persoonlijke aandacht en goede begeleiding staan bij ons hoog in het vaandel. Vragen als: wat motiveert de student, hoe ontwikkelen we zijn talenten optimaal en hoe maken we het studeren voor hem een belevenis, leiden ons bij het inrichten van onze programma's en bij de eisen die we stellen aan onderwijs, activiteiten en faciliteiten.

De Haagse Hogeschool speelt actief in op maatschappelijke ontwikkelingen en voelt zich bijzonder verbonden met Den Haag en de regio. Dit uit zich door de samenwerkingsverbanden en intensieve contacten met andere onderwijsinstellingen, bedrijven en overheid. Het markante hogeschoolgebouw naast station Hollands Spoor is niet meer weg te denken uit het Haagse stadsbeeld. Het is inmiddels uitgegroeid tot een geliefde locatie voor congressen, symposia, tentoonstellingen en andere activiteiten binnen en buiten het onderwijs.[4]

[4] www.haagsehogeschool.nl

Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Het onderzoek kan globaal in drie hoofdvormen onderverdeeld worden, te weten: het vooronderzoek, het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek. Het vooronderzoek dient ter verduidelijking van de onderzoeksopdracht. Bij het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van onderzoek dat wordt verricht aan de hand van vragen en/of observaties. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

2.1 Vooronderzoek

Een vooronderzoek vindt plaats voorafgaand aan de daadwerkelijke start van het onderzoek en dient ter verduidelijking van de onderzoeksopdracht. Het voor onderzoek bestaat in dit geval uit een oriënterend gesprek, werkgroepbijeenkomsten vanuit de opleiding Facility Management en een globale literatuurstudie.

Het oriënterende gesprek is gehouden met de Regio Regisseur, die de bemiddelaar was tussen de opdrachtgever en de student. Het doel van dit gesprek was het bepalen van een relevante en voldoende afgebakende opdracht. Daarnaast heeft dit gesprek geleid tot een verduidelijking van het onderzoeksthema.

Vanuit de opleiding Facility Management zijn verschillende werkgroepbijeenkomsten georganiseerd ter voorbereiding en oriëntatie op de afstudeeropdracht. Tijdens deze bijeenkomsten staan diverse onderwerpen centraal, namelijk: de voorbereiding, het voorstel, het definitieve werkplan, de onderzoeksresultaten, de realisatie van het structuurplan en het mondeling examen. De eerste drie hebben bijgedragen aan het vooronderzoek. Bij deze werkgroepbijeenkomsten staat de relevantie en de haalbaarheid van de opdracht centraal. Daarnaast wordt tijdens deze bijeenkomsten gekeken naar de voortgang van het onderzoek. Door een splitsing van de werkgroepen in thema`s kan worden gediscussieerd over het betreffende onderzoeksthema.

Tijdens het vooronderzoek is ook alvast begonnen met een globale literatuurstudie. Het doel hiervan is voornamelijk om het onderzoeksthema duidelijk te krijgen. Hierbij is gebruik gemaakt van zowel bestaande informatie uit de organisatie, als van informatie uit andere bronnen, zoals vakbladen en vakliteratuur. De informatie uit de organisatie bestaat uit een infobulletin over de opdrachtgever en het onderzoeksthema.

2.2 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit het verzamelen van bestaande informatie. Deze informatie kan zowel mondeling (gesprekken met deskundigen) als schriftelijk (literatuurstudie) worden verkregen. Bij dit onderzoek is gekozen voor een literatuurstudie om de benodigde gegevens over het onderzoeksthema te verkrijgen. Via literatuurstudie is voldoende informatie verzameld, waardoor het niet nodig is om deskundigen op dit gebied te benaderen. Bij een literatuurstudie kunnen verschillende informatiebronnen worden geraadpleegd. Denk hierbij aan gespecialiseerde instituten, tijdschriften, tijdschriftartikelen, review-artikelen, boeken en rapporten. Voor de literatuurstudie is een bezoek gebracht aan de

bibliotheek van de Haagse Hogeschool en verschillende bezoeken aan het World Wide Web. Tijdens het scannen is gezocht op de volgende onderwerpen:

- Kenniscentra
- Parkmanagement
- Scripties met eenzelfde onderzoeksthema
- Methoden van onderzoek

Verreweg de meeste informatie over Kenniscentra is gevonden op het internet in rapporten en artikelen. De informatie over parkmanagement is gevonden in de "Syllabus Parkmanagement" en in een beleidsnotitie van het Ministerie van Economische zaken over parkmanagement. Scripties met eenzelfde onderzoeksthema zijn er nauwelijks. Informatie over de methoden van onderzoek is gevonden in vakliteratuur. Zie voor bovenstaande literatuurverwijzingen in de literatuurlijst.

2.3 Empirisch onderzoek

Bij empirisch onderzoek worden de gegevens verworven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Hierbij kunnen verschillende onderzoekinstrumenten worden gebruikt. Denk hierbij aan interviews, mondelinge of schriftelijke enquêtes, het verrichten van metingen, observaties en het maken van situatieanalyses.

2.3.1 Type onderzoek

Een aantal subvragen zal aan de hand van empirisch onderzoek beantwoord worden (zie het overzicht van subvragen in de inleiding). Binnen de literatuur worden drie verschillende soorten empirisch onderzoek onderscheiden, te weten explorerend, toetsend en beschrijvend onderzoek. Bij explorerend onderzoek gaat het om het ontdekken van verbanden of verschillen tussen kenmerken. Bij toetsend onderzoek heeft de onderzoeker van te voren een theorie welke via onderzoek wordt getoetst op juistheid. 'Bij beschrijvend onderzoek beschikt de onderzoeker vooraf niet over een verwachting of hypothese, laat staan over een theorie waarin de hypothese verankerd is.'[5] Het gaat hierbij om een systematische beschrijving in onderwerpen van kenmerken van onderzoekseenheden. Het geeft de stand van zaken weer over een onderwerp op een bepaald moment en er wordt antwoord verkregen op vragen van het hier en nu.

Bij dit onderzoek is gekozen voor toetsend onderzoek. In het literatuuronderzoek zijn 7 kenmerken van succesvolle kenniscentra naar voren gekomen. Via een toetsend onderzoek bij verschillende kenniscentra, moet er een conclusie worden getrokken of deze zeven kenmerken op juistheid berusten. Aan de hand van de toetsende resultaten van dit onderzoek, moet het kenniscentrum voor parkmanagement worden opgezet.

Binnen een empirisch onderzoek kan tevens onderscheid worden gemaakt in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Naar aanleiding van het beoogde resultaat is besloten om het onderzoek uit te voeren met behulp van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek kan als volgt worden omschreven:

[5] Baarde, D.B. en Goede, M.P.M. de: Methoden en technieken, pagina 77

'Onderzoek waarbij je overwegend gebruik maakt van gegeven van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en persoenen te beschrijven en te interpreteren.' [6]

'Kwalitatieve gegevens hebben betrekking op de aard, de waarde en de eigenschappen (dus op de 'kwaliteiten') van het onderzochte verschijnsel en niet op kwantiteiten zoals: de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets of iemand.'[7] Bij kwalitatief onderzoek zijn de onderzochte gegevens niet onder te brengen in cijfers. Tevens is het zo dat het reduceren van gegevens naar cijfers de diepgang en de hoeveelheid informatie niet ten goede komt. De kwalitatieve onderzoeksmethode is gekozen omdat het onderzoeksprobleem, naar onderwerp, doel en geïnterviewde medewerkers kwalitatieve kenmerken heeft. Ten eerste is het onderwerp ingewikkeld en complex waardoor diepgang in het onderzoek noodzakelijk is. Ten tweede is het doel van het onderzoek het achterhalen van de beleving en de achterliggende gedachten van de onderzochten. Om dit te bereiken dienen de onderzochten gestimuleerd te worden om goed en diep na te denken over de onderzoeksvragen. Ten derde is het van belang dat de geïnterviewden vertrouwen hebben in de onderzoeker om een intensieve interactie tot stand te kunnen brengen. Dit kan alleen dan bereikt worden wanneer de onderzoeker de tijd neemt voor de respondenten. Vooral omdat de onderzoeksvragen een beroep doen op het geheugen van de onderzochten. Tenslotte heeft het onderwerp betrekking op processen en interacties in een bestaande situatie waardoor uitdieping van de onderzoeksvragen noodzakelijk is.

2.3.2 Dataverzamelingsmethoden

Binnen kwalitatief onderzoek kunnen verschillende dataverzamelingsmethoden onderscheiden worden, te weten participerende observatie, open interview en het verzamelen van documenten. Onderstaand worden de drie methoden toegelicht

- *Participerende observatie*

  Bij participerende observatie wordt via deelname aan alledaagse activiteiten en het aanwezig zijn binnen de organisatie de gewenste informatie verzameld. Het is een veelomvattende methode welke bestaat uit zowel observeren, interviewen als het verzamelen van documenten. In het werkveld kan de onderzoeker bij deze dataverzamelingsmethode verschillende rollen innemen. Deze verschillende rollen hebben betrekking op de mate van participatie, de mate van zichtbaarheid en bekendheid, de mate van rolconstructie en de mate van betrokkenheid.
- *Open interview*

  Bij een open interview worden vragenderwijs gespreksonderwerpen behandeld zodat de onderzoeker kan ontdekken hoe de geïnterviewde tegen bepaalde zaken aankijkt. Een open interview lijkt hierbij meer op een informeel gesprek met iemand dan op een formeel gestructureerd interview. Het is een niet of weinig gestandaardiseerde vorm van interviewen. Er zijn verschillende soorten open interviews, te weten: het vrije-attitude-interview, halfgestructureerde interview, gedeeltelijk gestructureerde, 'focused' interview, elite-interview, expert-interview en retrospectieve open interview.

[6] Baarda, D.B. e.a.: Basisboek kwalitatief onderzoek, pagina 15
[7] Baarda, D.B. e.a.: Basisboek kwalitatief onderzoek, pagina 15

- *Verzamelen van documenten*
  Onder documenten wordt hier producten met een communicatieve functie verstaan. Denk daarbij aan brieven, notulen, agenda's enzovoort. Er bestaat een onderscheid tussen persoonlijke en publieke (of niet-persoonlijke) documenten.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een van de dataverzamelingsmethoden, te weten: het open interview. In paragraaf 2.3.4 staat beschreven op welke manier het onderzoek is aangepakt met gebruik van de dataverzamelingsmethode.

2.3.3 Onderzoekseenheden

Aan de hand van de probleemstelling kan gekozen worden waarover of over wie een uitspraak gedaan gaat worden. Met andere woorden wie of wat de onderzoekseenheden van het onderzoek zijn. Bij dit onderzoek zijn verschillende onderzoekseenheden te onderscheiden. De onderzoekseenheden zijn:

- Medewerkers van kenniscentra
- Vergelijkbare organisaties

De bovengenoemde medewerkers van kenniscentra dienen betrokken te zijn bij de opzet van een kenniscentrum, zodat zij de fijne kneepjes van het vak kunnen vertellen.
Vergelijkbare organisaties zijn de kenniscentra die bereid zijn om informatie over het opzetten en financieren van kenniscentra te geven.

2.3.4 Onderzoeksaanpak

Aan het begin van het onderzoek is een probleemstelling geformuleerd die door middel van de subvragen moet worden beantwoord (zie de inleiding). Het onderzoek zal bestaan uit verschillende deelonderzoeken waarmee de subvragen kunnen worden beantwoord. Deze deelonderzoeken zijn:

- Wat is een kenniscentrum
- Onderzoeken doel en doelgroepen kenniscentrum
- Het in kaart brengen van de succesfactoren van kenniscentra
- Het onderzoeken van de succesfactoren
- Het onderzoeken van organisatie en beheer kenniscentrum

Onderstaand zal per deelonderzoek de onderzoeksaanpak worden toegelicht.

Wat is een kenniscentrum

Om een beschrijving over kenniscentra in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelingsmethoden, te weten: het verzamelen van documenten en een open interview. Begonnen is met het verzamelen van documenten. Hierbij is gebruik gemaakt van het internet. Op het internet is gezocht naar bestaande kenniscentra. Dit is gedaan om inzicht te krijgen in de taken en doelen van een kenniscentrum en tevens de inhoud van een kenniscentrum te bepalen. Daar het internet alleen theoretische informatie opgeleverd heeft, heeft dit onderzoek niet voldoende informatie opgeleverd om een volledig beeld te krijgen

van kenniscentra. Om deze reden is tevens één interview gehouden met een medewerker van het kenniscentrum handel. Hierbij is gekozen voor een schriftelijk interview. Dit betekent dat de vragen per e-mail zijn beantwoord. Het doel van dit interview was om een het door mij gevormde beeld over kenniscentra te completeren en daar waar nodig aan te vullen. Het nadeel aan een schriftelijk manier is, dat er geen interactie plaatsvindt tussen de interviewer en de geïnterviewde, waardoor het stellen van doorvragen niet mogelijk is. Door het interview met hierin enige praktijkinformatie, is een duidelijker beeld verkregen van kenniscentra. De uitwerking van het interview is in bijlage 2 te vinden.

Onderzoeken doel en doelgroepen kenniscentrum

Om inzicht te krijgen in het doel en de doelgroepen van het kenniscentrum, zal een literatuurstudie antwoord moeten geven. Aangenomen wordt dat de meeste doelgroepen van parkmanagement, ook de doelgroepen van het kenniscentrum zullen zijn. Deze staan uitvoerig in de verschillende literatuur beschreven. Daarnaast zal het doel van het kenniscentrum mede de doelgroepen bepalen. In overleg met de opdrachtgever wordt het doel bepaald. De opdrachtgever stelt een bepaalde randvoorwaarde aan de onderzoeksopdracht, waardoor het doel bepaald kan worden. Tevens wordt de literatuur geraadpleegd om een vergelijking van de doelen van andere kenniscentra in kaart te brengen. Dit ook om een beter beeld over kenniscentra te vormen.

Het in kaart brengen van de succesfactoren van kenniscentra

Bij het onderzoek naar de succesfactoren is gebruik gemaakt van een interview met een adviseur van de organisatie CIBIT. Deze organisatie heeft de succesfactoren op papier gezet. CIBIT Adviseurs / Opleiders is een onafhankelijk, internationaal vooraanstaand bureau met oog voor mensen, strategie, technologie en concrete resultaten. De succesfactoren van kenniscentra zijn door CIBIT Adviseurs / Opleiders onderzocht en opgesteld. Op het internet staat een presentatie van deze adviseur waarin de zeven kenmerken van succesvolle kenniscentra staan vermeld. Aan de hand van de presentatiesheets van een van de adviseurs van deze organisatie zijn de succesfactoren van kenniscentra in beeld gebracht. De logische stap hierna is het interviewen van deze persoon over deze succesfactoren. Het doel van dit interview is het achterhalen van de betekenis van de succesfactoren. Aan de hand van deze betekenissen kan het volgende deelonderzoek in gang worden gezet. Het interview met Dhr. J. Schuurman is te vinden in bijlage 3.

Het onderzoeken van de succesfactoren

Bij het onderzoek van de succesfactoren wordt tevens gebruik van de dataverzamelingsmethode: open interview. Uit de kenniscentra die zich op internet bevinden en die voldoen aan een vooraf gesteld criterium wordt een selectie gemaakt. Het vooraf gestelde criterium is: Het kenniscentrum dient een kennis- en informatiecentrum te zijn. De kenniscentra die uit die selectie naar voren komen worden benaderd en uitgenodigd voor een gesprek. Het doel van dit gesprek is uiteraard het toetsen van de succesfactoren op juistheid. De bedoeling van dit deelonderzoek is om de toetsing onder minimaal vier kenniscentra te houden.. De resultaten van deze interviews zullen in bijlage 4 worden gepresenteerd. Het is belangrijk dat de afweging om een enquête te houden in overweging is genomen. Deze vorm

van onderzoek is echter te tijdrovend en de interactie die plaatsvindt tijdens het interviewen, is niet aanwezig bij de enquêtes.

Het onderzoeken van organisatie en beheer kenniscentrum

Dit deelonderzoek kan gezien worden als de conclusie van de vier andere deelonderzoeken. Aan de hand van de interviews uit het vorige deelonderzoek kan worden vastgesteld hoe de organisatie van kenniscentra eruit ziet. Tevens worden de succes- en faalfactoren hieraan gekoppeld, zodat het kenniscentrum optimaal kan functioneren. De resultaten van het toetsende onderzoek zullen aan de informatiebehoefte van de doelgroepen worden gekoppeld. Hieruit voortvloeien de activiteiten die het kenniscentrum aan zal gaan kunnen bieden. Tevens kunnen de activiteiten worden gekoppeld aan de zes functies die het kenniscentrum gaat vervullen.
Wanneer de activiteiten bekend zijn, kan worden vastgesteld worden welke kosten en opbrengsten hieraan vast zitten. Deze komen in de financiële consequenties te staan.

Omdat het bij dit onderzoek gaat over een strategisch businessplan en er geen details in dit onderzoek naar voren worden gebracht, worden in de financiële onderbouwing alleen de kostenposten genoemd die het kenniscentrum bij de start zal kennen

De onderzoeksmethode die bij de financiële onderbouwing gebruikt gaat worden is het kwalitatief onderzoek in de vorm van een interview. Tijdens het toetsten van de succesfactoren, moet tevens aandacht worden besteed aan de financiering van het kenniscentrum. In de interviews, die gehouden worden met de andere kenniscentra, worden vragen verwerkt die te maken hebben met de financiering van die kenniscentra. Tevens kan dit deelonderzoek gewijd worden aan eventuele geldschieters of investeerders. Deze moeten in kaart gebracht worden en hier kan een gesprek mee worden gehouden.
De organisatie en het beheer moeten worden bepaald aan de hand van bovenstaande gegevens en deelonderzoeken.

Het uitgevoerde theoretisch en empirisch onderzoek zullen in de volgende twee hoofdstukken beschreven worden.

Het onderzoek kan globaal in drie hoofdvormen onderverdeeld worden, te weten het vooronderzoek, het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek. Het vooronderzoek bestond uit een oriënterend gesprek met de Regio Regisseur, de werkgroepbijeenkomsten van de opleiding Facility Management en een globale literatuurstudie. Het theoretisch onderzoek bestond uit het verzamelen van bestaande schriftelijke informatie over het onderzoeksthema. Verreweg de meeste informatie is gevonden op internet, in handboeken en vakliteratuur. Bij het empirisch onderzoek worden de gegevens verworven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van een toetsend onderzoek. Daarnaast is gekozen om via kwalitatief onderzoek de gegevens te verkrijgen. Hierbij zijn verschillende dataverzamelingsmethoden gebruikt, te weten: open interviews en het verzamelen van documenten.

Het onderzoek kan onderverdeeld worden in vijf deelonderzoeken, te weten:

1. *Wat is een kenniscentrum*
2. *Onderzoeken doel en doelgroepen kenniscentrum*

3. *Het in kaart brengen van de succesfactoren van kenniscentra*
4. *Het onderzoeken van de succesfactoren*
5. *Het onderzoeken van organisatie en beheer kenniscentrum*

Hoofdstuk 3 Resultaten theoretisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de theorie die betrekking heeft op het onderzoeksthema. Aandacht wordt besteed aan de organisatie en functies van een kenniscentrum, parkmanagement en de doelgroepen van parkmanagement. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

3.1 Kenniscentra

In deze paragraaf wordt er ingegaan op de problematiek rond het begrip "kenniscentrum" Tevens worden de functies en het doel van het kenniscentrum besproken.

De omschrijving kenniscentrum

Het begrip "kenniscentrum"is een woord van recente datum. In de dikke van Dale, twaalfde uitgave, van 1992 ontbreekt het woord nog. In de editie van 1999 komt het voor het eerst voor en wordt dan omschreven als een "instelling of bedrijfsonderdeel waar onderzoek naar een verschijnsel of de ontwikkeling van nieuwe technologie geconcentreerd is" (p. 1585) Kenniscentra blijken zeker niet primair onderzoeksinstellingen te zijn, hoewel een belangrijk deel ervan wel mede onderzoek verricht. Voor zover er een algemene noemer te ontdekken valt, is dat veelal het voor bepaalde doelgroepen systematiseren en praktisch hanteerbaar en beschikbaar maken van onderzoeksresultaten.

Voor het overige kan worden geconstateerd dat er tot nu toe nauwelijks serieuze pogingen zijn gedaan om het begrip kenniscentrum te omschrijven, laat staan te definiëren. Er is in het onderzoek maar één poging hiertoe gevonden, namelijk die van het Trimbosinstituut en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In de notitie 'Landelijke kenniscentra in de GGZ' is een kenniscentrum in de GGZ gedefinieerd als:

Een landelijk opererend netwerk van GGZ-instellingen rondom een specifieke doelgroep of een specifiek thema, gericht op kennisontwikkeling, (coördinatie van) onderzoek, kennisoverdracht (samen met het Trimbos-instituut) in relatie tot zorgverlening voor een specifieke doelgroep of met betrekking tot een specifieke problematiek.[8]

Binnen de theorie worden verschillende definities gegeven van een kenniscentrum.
Op verzoek van de minister van Grote Steden en Integratie-Beleid is een onderzoek uitgevoerd met als aanleiding de snelle groei van het aantal kenniscentra, die mogelijk wijst op wildgroei. Doelstelling is een inventarisatie te maken van kenniscentra, hun kenmerken en onderlinge verhouding.

[8] Landelijke kenniscentra in de GGZ

Gegeven de terminologische verwarring wordt een voorstel gedaan tot omschrijving van een kenniscentrum:

> '*Een kenniscentrum is een organisatorische eenheid, die primair en minimaal tot taak heeft een gefundeerde kennis over specifieke thema's en doorverwijzingen naar gerelateerde kennis elders beschikbaar te stellen, met als doel externe kennisvragers, die deze kennis voor praktische doeleinden behoeven, actief, snel en effectief de betreffende kennis te kunnen laten vinden. Een gespecialiseerde website is hiervoor een gebruikelijk medium.'*[9]

Kenniscentrum en soortgelijke benamingen

Rondom het begrip 'kenniscentrum' speelt het aloude probleem, uit de medische diagnostiek van fout positief en fout negatief. Er zijn instellingen die zich 'kenniscentrum' noemen, maar die misschien beter niet zo genoemd kunnen worden, en er zijn instellingen die zich niet zo noemen, maar dat waarschijnlijk beter wel zouden kunnen doen. In de praktijk treft men onder de kenniscentra zowel echte 'kennisbemiddelaars' of 'kennismakelaars' aan, alsook zuivere belangengroepen, adviesbureaus, ict-bedrijfjes, consultancy firma's en dergelijke. Kenniscentra variëren qua omvang van één functie van een onderafdeling van een instelling, waaraan 0,1 fte medewerker werkt, tot een complexe universiteit (KCW Kennis Centrum Wageningen). Niet alleen qua omvang, maar ook in termen van functies, taken en organisatorische positie is er sprake van enorme verschillen tussen wat zich als kenniscentrum aandient, Deze enorme variatie aan opvattingen over wat een kenniscentrum is, maakt het uitermate lastig om het verschijnsel in kaart te brengen. De naam 'kenniscentrum' blijkt hierdoor in de praktijk nauwelijks bruikbaar als startpunt voor een onderzoek.

Tijdens het onderzoek zijn ook de volgende begrippen aangetroffen, die met het woord 'kennis' beginnen, en die een instelling aanduiden die 'iets' met kennis doet:

Kennis: wat men door studie of oefening geleerd heeft
Kenniscentrum: instelling of bedrijfsonderdeel waar het onderzoek naar een verschijnsel of de ontwikkeling van nieuwe technologie geconcentreerd is
Kennisbank: systeem van kunstmatige intelligentie waarin gegevens oproepbaar zijn opgeslagen
Kennisinstituut: Instituut dat kennis ontwikkelt en verzamelt en deze kennis vertaalt via verschillende middelen naar het terrein
Kenniskring: De kring organiseert projecten en werkbezoeken bij kennisintensieve bedrijven en instellingen. Ze zorgt dat kennisdragers elkaar kennen en kunnen vinden: de Kenniskring is vooral een kennissenkring.
OF
Kennisoverdracht, kennisverspreiding, kenniscirculatie en kennisontwikkeling: hogescholen in Nederland hebben sinds 2002 een nieuwe maatschappelijke opdracht: de beroepspraktijk versterken. Om dit te realiseren, zijn de kenniskringen in het leven geroepen. Die moeten de circulatie van kennis op tussen de opleidingen, de praktijk en de wetenschap op gang brengen en houden.
Kennislijn: Een speciaal opgezet netwerk van zelfstandige specialisten die alle benodigde informatie kunnen verschaffen voor een goed onderbouwd advies.

[9] Sociaal en Cultureel Planbureau Den Haag 2002, werkdocument 88

Kennismakelaar: Iemand die de aangeboden kennis karakteriseert/toepasbaar maakt, alvorens deze kennis aan te bieden op de kennismarkt.
Kennisnetwerk: Een netwerk dat ontstaat uit het samenspel van vraag en aanbod en zich uitbreidt door maatschappelijke ontwikkelingen, actualiteit van praktijk en beleid.
OF
Het zowel virtueel als fysiek bijeenbrengen van informatie, kennis en kunde van partijen en personen over een bepaald onderwerp.
Kennispartner: innovatieve toepassingen worden ontworpen, ontwikkeld en geïmplementeerd op basis van doordachte literatuur en met gebruik van nieuwe technologie en producten.

Tussen deze benamingen bestaan in de praktijk nauwelijks systematische verschillen. Individuele centra met een andere benaming dan kenniscentrum doen soms wel pogingen om aan te geven waarom zij zichzelf van zo'n andere benaming voorzien, maar dat betekent weer lang niet altijd dat die opvatting over de inhoud van zo'n alternatieve benaming ook door anderen wordt gedeeld.
In de praktijk worden de vermelde benamingen in hoge mate door elkaar gebruikt. Op deze regel zijn enkele uitzonderingen. De titel 'kennisagentschap' wordt, voor zover bekend, alleen door het ECN (Energie Onderzoekscentrum Nederland) gevoerd. En de titel 'kennistransfercentrum' alleen door de NSOH (Netherlands School of Occupational Health). In dit laatste geval mag men verwachten dat, indien deze recente benaming aanslaat, binnenkort waarschijnlijk tientallen opleidings- en nascholingsinstituten deze zullen overnemen. Verder is het zo dat over de betekenis van de begrippen 'kennisinstelling' en 'kennisorganisatie' wel een behoorlijke consensus lijkt te bestaan. Zij worden voornamelijk gebruikt ter aanduiding van alle verschillende typen centra in het bovengenoemde overzicht. Het zijn dus beide verzamelbegrippen, zonder onderling verschil overigens. Om deze reden worden deze begrippen bijna uitsluitend in het meervoud gebruikt.

Binnen de theorie worden verschillende definities gegeven van een kenniscentrum.
Op verzoek van de minister van Grote Steden en Integratie-Beleid is een onderzoek uitgevoerd met als aanleiding de snelle groei van het aantal kenniscentra, die mogelijk wijst op wildgroei. Doelstelling is een inventarisatie te maken van kenniscentra, hun kenmerken en onderlinge verhouding.

3.2 Parkmanagement

In de verworven literatuur zijn er verschillende manieren om Parkmanagement te verwoorden. Hieronder worden enkele omschrijvingen opgesomd:

- Parkmanagement is een nieuwe trend op het gebied van samenwerking tussen gemeente en bedrijfsleven op het niveau van bedrijfsterreinen. Het is een middel om de kwaliteit van een locatie af te stemmen op de wensen van de betrokkenen en om het bereikte kwaliteitsniveau ook op lange termijn vast te houden. Sterker nog: om continu te werken aan vernieuwing en verbetering.

- Parkmanagement is het sturen op inrichting, uitgifte en beheer van een kantorenpark, bedrijventerrein of site (particuliere kavel) en het faciliteren van gevestigde organisaties en bedrijven en behouden van het kwaliteitsniveau van zowel private domein als van de facilitaire dienstverlening.

Parkmanagement is toepasbaar op zowel nieuwe als bestaande bedrijventerreinen. Voor parkmanagement op nieuwe terreinen wordt de term ‘ontwikkeling’ gebruikt. Voor parkmanagement op bestaande terreinen worden de termen ‘vitalisering’ of ‘herstructurering’ gebruikt.

Door goed parkmanagement kan veroudering van een bedrijventerrein worden tegen gegaan. Verloedering en (hoge) kosten worden voor herstructurering dan voorkomen. Bedrijven en gemeenten – ieder met eigen accenten – hechten waarde aan een duurzame sociaal-economische ontwikkeling, bescherming van het milieu en efficiënt ruimtegebruik. Ook hiervoor is parkmanagement het aangewezen instrument.

Partijen die te maken hebben met Parkmanagement zijn gemeenten, ontwikkelaars, ondernemers, beleggers, parkmanagementbedrijven, vastgoedmakelaars en bewoners.
Bij parkmanagement gaat het erom al die partijen bijeen te krijgen, de belangen op elkaar af te stemmen, gezamenlijke doelstellingen te formuleren en gezamenlijk nieuwe ideeën te genereren en te implementeren.[10]

[10] W. vd Es: Syllabus Parkmanagement

De aspecten van parkmanagement

Kwaliteitsaspect	Omschrijving	Aanknopingspunten
Vorm	Inrichting van private en openbare ruimten en kwaliteit van gebouwen	Stedenbouwkundige, architectonische en landschappelijke vormgeving, duurzaam bouwen, zorgvuldige ruimtegebruik
Voorzieningen	Diensten en regelingen waar bedrijven en hun medewerkers gebruik gebruik van kunnen maken	Bedrijfsgerelateerd: energie-, water-, vervoer- en afvalmanagement, logistieke optimalisatie, terrein- en pandbeveiliging, vergaderfaciliteiten, … Personeelsgerelateerd: Sport, horeca, Arbo-dienst, winkels,…
Beheer	Onderhoud van private en openbare ruimten en gebouwen	Onderhoud en schoonmaken van groenvoorzieningen, wegen, straatmeubilair, verlichting, …

De opzet van parkmanagement ken een aantal stappen. In de onderstaande stappenplan wordt uitgegaan van acht te onderscheiden stappen. Per stap wordt aangegeven welke activiteiten moeten worden ondernomen om tot goed parkmanagement te komen. De stappen worden gekoppeld aan de stappen die spelen bij de ontwikkeling, herontwikkeling of vitalisering van een bedrijventerrein.

Stappenplan

Stap	Opzet van parkmanagement (in nieuwe en bestaande situaties)	Bij voorkeur gekoppeld a/d volgende stappen bij ontwikkeling, herstructurering of vitalisering
1	Bewust worden van de meerwaarde van parkmanagement	Idee / initiatief
2	wensen en eisen inventariseren	Onderzoek en analyse
3	een pakket van maatregelen samenstellen	Visie en strategie
4	een organisatorische en financiële opzet maken	opzet grondexploitatie en financiering
5	de fysieke consequenties vaststellen	stedenbouwkundig (her)ontwerp, landscaping en segmentering
6	de (facilitaire) organisatie opbouwen	ontwerp (herziening) bestemmingsplan
7	aanbieders en afnemers contracteren	(her)ontwikkeling en uitgifte
8	Exploiteren en optimaliseren	Beheer

Het stappenplan is een versimpeling van de werkelijkheid. Achtereenvolgende stappen kunnen elkaar overlappen. Het plan is niet bedoeld als navolgbaar kookrecept, maar als inzichtgevende analyse.

3.3 Doelgroepen parkmanagement

Het kenniscentrum staat open voor vragen over parkmanagement van ondernemingen, (lokale) overheden, projectontwikkelaars en beleggers, de primaire doelgroepen. Daarnaast zijn er nog een aantal secundaire doelgroepen te noemen: bedrijvenverenigingen, personeelsleden en toeleverende bedrijven. Dit neemt niet weg dat iedereen welkom is met vragen over parkmanagement.
Onderstaand worden de belangen van de verschillende doelgroepen beschreven[11]:

Overheid:

Immaterieel	**Materieel**
Optimaal ruimtegebruik	Hogere OZB- opbrengst
Optimaal beheer openbare ruimten	Minder kosten herstructurering
Versterken van de economische herstructurering	
Aantrekken/ behouden van de werkgelegenheid	
Terugdringen milieubelasting	
Betere relaties met bedrijven	

Projectontwikkelaars:

Immaterieel	**Materieel**
Directe invloed op kwaliteit omgeving	Grondwaardestijging door hoge toegevoegde waarde
Continuïteit	
Beter imago	
Betere relatie met gemeente	
Minder binding met afnemers grond en gebouwen	

Beleggers:

Immaterieel	**Materieel**
Beter imago, kwaliteit en duurzaamheid	Hogere toegevoegde waarde
Directe invloed op kwaliteit bedrijfsomgeving	Stabiele waarde onroerend goed
Continuïteit duurzaam beheer	Continuïteit huurniveau
Betere relatie met overheden	

[11] Presentatie parkmanagement Stichting Parkmanagement Haaglanden, symposium parkmanagement 2002

Ondernemers:

Immaterieel	**Materieel**
Directe invloed kwaliteit omgeving	Waarde Onroerend Goed blijft op peil
Continuïteit	Kostenbesparing
Beter imago	Voorkomen hoge verhuiskosten
Betere relatie met overheden	
Betere werkomstandigheden/ personeelsvoorzieningen	
Netwerken/ collegialiteit	

Een kenniscentrum is een organisatorische eenheid, die primair en minimaal tot taak heeft gefundeerde kennis over specifieke thema's en doorverwijzingen naar gerelateerde kennis elders beschikbaar te stellen, met als doel externe kennisvragers, die deze kennis voor praktische doeleinden behoeven, actief, snel en effectief de betreffende kennis kunnen laten vinden. Een gespecialiseerde website is hiervoor een gebruikelijk medium.
Deze omschrijving tracht recht te doen aan de volgende essentiële kenmerken, die zich in de praktijk al hebben ontwikkeld, of die wenselijk worden gevonden.

1. *Het betreft een organisatorische eenheid. Dit kan een zelfstandige instelling zijn of een afdeling van een grotere instelling. Het is onduidelijk en verwarrend als die grotere instelling zelf als kenniscentrum betiteld wordt. Om die reden is in de omschrijving ook opgenomen dat het zou moeten gaan om de primaire taak van die eenheid. Het is daarom niet wenselijk om bijvoorbeeld een onderzoekinstituut als zodanig kenniscentrum te noemen.*
2. *Een belangrijk onderscheidend criterium voor een kenniscentrum is dat het gefundeerde kennis beschikbaar stelt en niet simpelweg informatie. Dit betreft veelal wetenschappelijke kennis, maar het kan ook om gesystematiseerde ervaringskennis gaan.*
3. *Een kenniscentrum is gespecialiseerd in een bepaald thema en vervult ook de functie van doorverwijzen van kennisvragers naar andere specialisten op dit thema.*
4. *De doelgroepen van een kenniscentrum zijn externe vragers naar kennis. Algemene toegankelijkheid, in bijzondere gevallen beperkt tot leden, is een essentieel kenmerk*
5. *Het gaat om kennis die nodig is voor de oplossing van praktijkvraagstukken. Kenniscentra dienen idealiter een brugfunctie te vervullen tussen wetenschap (of gefundeerde ervaringskennis) en de praktijk.*
6. *De kennis dient snel en effectief toegankelijk te zijn en actief te worden verspreid. Dit betekent meestal toegang via internet Het verwijst daarnaast ook naar de vertaalfunctie die kenniscentra idealiter zouden moeten vervullen*
7. *Een belangrijk medium voor kennisbemiddeling is de website. Kenniscentra zonder website zijn vrijwel ondenkbaar, gezien de verschillende functies die zij vervullen. Dit overigens bepaald niet uit dat er ook ander werkmethoden worden gebruikt. Vandaar dat dit een minimale eis is.*

Het is tevens van belang dat de zes functies van het kenniscentrum een grote rol gaan spelen in de bepaling van het geheel. Dit wordt in het komende hoofdstuk zeer helder naar voren gebracht. Parkmanagement is een breed begrip. Hierdoor zijn de doelgroepen van parkmanagement ook verschillend. Ook kunnen de doelgroepen in de verschillende fasen van parkmanagement verschillende belangen hebben.

Hoofdstuk 4 Resultaten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven. Het onderzoek is te verdelen in drie deelonderzoeken, te weten het in kaart brengen van de succesfactoren, het onderzoeken van de succesfactoren en het in kaart brengen van organisatie en beheer van het kenniscentrum. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

Om een goed beeld te krijgen van de organisatie, werkzaamheden, activiteiten, kostenposten en inkomsten van kenniscentra hebben er een aantal interviews met vertegenwoordigers van kenniscentra plaatsgevonden. Deze interviews zijn uitgewerkt in bijlage 4. Uit deze interviews blijkt dat de aanleidingen om een kenniscentrum op te zetten erg verschillend zijn. Kennis en informatiecentrum NISB is bijvoorbeeld drieëneenhalf jaar geleden door de overheid bij elkaar gebracht. Het waren kleine organisaties die affiniteit met sport hadden. De doelgroep van het kenniscentrum zijn de interne medewerkers bij NISB en de intermediairs en de professionals. Stichting schrijven is in 1989 ontstaan uit onwetendheid bij schrijvers. Zij wisten niet wat te doen na het schrijven van een boek. KITTZ is ontstaan uit een informatiebehoefte door het wegvallen van een koepel waardoor er in plaats van een provinciale indeling een regionale indeling ontstond. Dit was in 1992.

4.1 De succesfactoren van kenniscentra

Cibit Adviseurs / Opleiders is een onafhankelijk internationaal vooraanstaand bureau met oog voor mensen, strategie, technologie en concrete resultaten. Cibit heeft 7 kenmerken voor succesvolle kenniscentra opgesteld. Na een onderzoek uitgevoerd door Cibit is de conclusie getrokken dat deze kenmerken gezien kunnen worden als de 7 succesfactoren van kenniscentra.

1. Het organiserend vermogen
2. Vaststellen behoeften in interactie met de doelgroep (vraaggestuurd werken)
3. Kennismanagement integreren in het werkproces
4. Zichtbaarheid en aantoonbare toegevoegde waarde
    - Kies voor klantgroepen en thema`s (want niet kiezen is verliezen)
5. Zicht houden en sturen op effect
6. Kwaliteitsborging
7. Duidelijke positionering en business model

De uitleg van de succesfactoren zijn in bijlage 5 uitgewerkt.

Om een beter beeld van deze succesfactoren te krijgen zijn in de interviews met vertegenwoordigers van kenniscentra deze succesfactoren aan bod gekomen. De uitwerking van deze interviews staan in bijlage 4. Uit deze interviews is gebleken dat de vertegenwoordigers van kenniscentra de succesfactoren een grote rol vinden spelen in het bestaan van de kenniscentra. Dit blijkt uit de antwoorden die gegeven werden op de vragen. Kortweg kan gesteld worden dat de twee belangrijkste succesfactoren zijn:

1. Het vaststellen van de informatiebehoefte en de mate waarop hier door interactie op word ingespeeld
2. Het organiserend vermogen

Daarnaast zijn er een tweetal factoren genoemd die ook belangrijk zijn bij het bestaan van een kenniscentrum, maar die niet bij de succesfactoren benoemd zijn. Het gaat hierbij om:

1. Netwerken. Het opbouwen van netwerken en aan de netwerken deelnemen.
2. Het snel vinden van de juiste kennis en informatie door het op de voet volgen van de laatste trends.

Naast de succesfactoren zijn er ook een aantal faalfactoren. Volgens de vertegenwoordiger van Cibit zijn de faalfactoren omgekeerd aan de succesfactoren. Dit kan bevestigd worden door het kennis- en informatiecentrum NISB. Als voorbeeld kan hierbij gebruikt worden, dat geantwoord werd. dat een duidelijke faalfactor het afsluiten van het kenniscentrum naar de doelgroep is. Daarnaast was een ander kenniscentrum (Stichting Hout Research) een zeer kort leven beschoren. Doordat er niet werd ingespeeld op de vraag van de doelgroep heeft dit kenniscentrum na één jaar het loodje gelegd. Een andere faalfactor is het hanteren van een oude en onduidelijke database. Het is dus belangrijk om deze up to date te houden en eventueel aan te passen aan een nieuwe situatie.
Om de succesfactoren voor het kenniscentrum parkmanagement in te vullen zullen deze gekoppeld worden aan de strategische hoofdpunten van een businessplan. Dit houdt in dat de punten die in een businessplan voorkomen op strategisch niveau worden besproken. Voor een businessplan bestaat geen vaste vorm. Wel zijn er een aantal onderdelen die zeker aan de orde moeten komen. Naast de persoonlijk situatie, eigenschappen, kennis en kunde wordt er in een businessplan aandacht besteed aan de onderneming, de begroting en het financieringsplan.[12]

4.2 De organisatie van het kenniscentrum

Wie zich in het maatschappelijk-economisch verkeer beweegt, gebruikt daarbij middelen en een organisatievorm, die aansluiten bij de te verrichten activiteiten. Aard en doel van de activiteiten. En fiscale overwegingen, zijn over het algemeen bepalend voor de keuze van een organisatievorm- de rechtsvorm.[13]

Van alle bezochte kenniscentra is alleen van de Stichting schrijven bekend waarom zij voor de rechtsvorm van stichting hebben gekozen. Van de overige geïnterviewde kenniscentra is bekend dat twee kenniscentra ook gekozen hebben voor de rechtsvorm van stichting. De rechtsvorm van het laatste bezochte kenniscentrum is onbekend. Stichting schrijven heeft een keuze tussen stichting en vereniging moet maken. Een vereniging bestaat uit leden, en een structuur om die leden mee te laten beslissen over het beleid, door middel van ledenvergaderingen. Een stichting is een meer zelfstandige vorm, waarbij het bestuur en de directie het beleid bepalen, zodat het kenniscentrum zelfstandig is in de te nemen beslissingen. Ook heeft een stichting meer mogelijkheden om het cultureel ondernemerschap uit te werken en commerciële producten op de markt te brengen waarvan de inkomsten weer volledig terugvloeien naar de stichting. Hierdoor ontstaat er geen winstoogmerk.

De wetgever heeft rechtsvormen uitgewerkt voor verschillende categorieën van activiteiten. Voor commercieel getinte activiteiten zijn er:

1. de *personenvennootschappen* maatschap, vennootschap onder firma (VOF) en commanditaire vennootschap (CV)

[12] http://www.dreamstart.nl/index.cfm?PageID=561

2. de *rechtspersonen* coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij, besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en naamloze vennootschap (BV en NV).[13]

Voor ideële doeleinden zijn er de *stichting* en de *vereniging. (het ideële doel sluit niet uit dat deze rechtspersonen een onderneming drijven)*
Omdat het kenniscentrum parkmanagement het principe van winstbejag niet zal kennen, zijn de vereniging en de stichting de meest geschikte rechtsvormen voor het kenniscentrum parkmanagement.
De beschrijvingen van de rechtsvormen vereniging en stichting zijn in bijlage 6 uitgewerkt.
Wanneer we deze twee rechtsvormen van dichtbij bekijken, is de rechtsvorm van stichting de beste optie voor het kenniscentrum parkmanagement. De stichting is een versimpeling van de vereniging, omdat zij geen algemene vergadering kent en het bestuur het enige orgaan is die conform de statuten het stichtingsdoel na moet streven. Daarnaast kent een stichting geen leden, wat administratief voordelen met zich meebrengt. Het bestuur van de stichting is belast met het besturen van de stichting volgens de statuten. Zij bestaat uit meerdere personen.
Voor het kenniscentrum parkmanagement is het van belang dat er in het bestuur minimaal één persoon zit die kennis heeft van parkmanagement en betrokken is of belang heeft bij het kenniscentrum. Dit om de andere bestuursleden te informeren en om het belang van het kenniscentrum te kunnen inzien en tevens de continuïteit.
Omdat de Haagse Hogeschool op dit moment de meest zekere partij binnen het samenwerkingsverband is, ligt het voor de hand om het kenniscentrum vanuit deze instelling te laten opereren. Hiertoe kan er een unit in de Haagse Hogeschool gehuurd worden. Deze unit bevat 1 werkplek (een tweede werkplek kan tegen een vergoeding gerealiseerd worden)
Ook kan er via de Haagse Hogeschool een telefoonnummer voor het kenniscentrum aangemaakt worden. Het telefoonnummer en de website zullen de basis vormen van het kenniscentrum, zoals dit opgezet gaat worden.

4.3 Het kenniscentrum en de medewerkers

Uit de interviews met de vertegenwoordigers van kenniscentra komt naar voren dat er geen duidelijke afspraak bestaat over het aantal medewerkers in een kenniscentrum en de werkzaamheden die aan de medewerkers gekoppeld zijn. In een schema ziet dit er als volgt uit:

Kenniscentrum	**Aantal medewerkers**	**Taken/ Werkzaamheden/ Activiteiten**
NISB	3	- Kennisbank up to date houden - Maken van een wekelijkse nieuwsbrief - Verzorgen content NISB websites en intranet - Intermediairfunctie[14] - Attenderingen via e-mail
KITTZ	25	- Het scheppen van nieuwe en betere mogelijkheden op het terrein van wonen, zorg en

[13] Buchem-Spapens, mr. A.M.J.: Inleiding privaatrecht, pagina 325
[14] Uitwerking interview bijlage 4

		diensten.
Stichting Schrijven	11	- Pr& Marketing - Website onderhouden - Huishoudelijke taken - Verkopen producten - Organiseren bijeenkomsten - Financiën opstellen

Uit de bovenstaande tabel wordt duidelijk dat de werkzaamheden, die de medewerkers van een kenniscentrum uitvoeren, afhankelijk zijn van de activiteiten die het kenniscentrum aanbiedt.

De doelgroep van het kenniscentrum is in hoofdstuk 3 aan de orde gekomen. Nadat deze bekend was, moest er in het werkveld gevraagd worden naar de behoefte aan het kenniscentrum en de specifieke behoefte naar kennis. Deze behoefte is als deelonderzoek van een projectlid gedeeltelijk in kaart gebracht. Uit deze gedeeltelijke informatiebehoefte blijkt dat er behoefte bestaat aan samenwerking tussen de verschillende marktpartijen. Deze samenwerking gaat bijvoorbeeld over de aanpak van het verkrijgen en behouden van kwaliteit op bedrijventerrein op lange termijn, vanuit de marktpartijen die baat hebben bij kwaliteit op bedrijventerreinen. Bovendien bestaat er informatiebehoefte over hoe parkmanagement als instrument kan worden gebruikt om duurzaamheid te verkrijgen en te behouden op bedrijventerreinen. Nadat de informatiebehoefte is vastgesteld, kan het doel van het kenniscentrum worden bepaald.

Doel kenniscentrum
Het bevorderen van kennis- en informatieoverdracht over parkmanagement, zowel in de regionale als in de nationale context. In dat verband heeft het kenniscentrum ook tot taak om de onderlinge samenwerking tussen de verschillende marktpartijen, die belang hebben bij parkamanagement, te bevorderen en te faciliteren. Omdat er al wel veel kennis aanwezig is op het gebied van parkmanagement, maar deze erg verspreid en commercieel is, is het doel van het kenniscentrum om op het gebied van kennis over parkmanagement waarde toe te voegen door:

- Kennis te verzamelen
- Kennis te ontsluiten
- Kennis te delen
- Kennis te bemiddelen
- Kennis te ontwikkelen
- Kennis toe te passen

Door in het kenniscentrum kwaliteit voorop te stellen, daarbij optimaal gebruik te maken van ICT-mogelijkheden en zo veel mogelijk bestaande kennisdragers en informatieaanbieders te betrekken bij de activiteiten van het centrum, zal het kenniscentrum een onafhankelijk ankerpunt moeten worden voor belanghebbenden die vragen hebben over parkmanagement. Bovenstaande zes punten worden gezien als dé zes functies van het kenniscentrum.

De opdrachtgevers hebben aangegeven dat het kenniscentrum als vraagbaak dient te fungeren, waardoor de functie “kennis delen” als belangrijkste gezien moet worden voor het kenniscentrum parkmanagement

Als aangenomen wordt dat de bovenstaande beschreven organisatie als basis wordt gebruikt voor het kenniscentrum parkmanagement, zullen de werkzaamheden die hieruit voortvloeien er als volgt uit zien:

- Het beantwoorden van de vragen die telefonisch en via de e-mail binnenkomen.
- Wanneer deze vragen niet zelf beantwoord kunnen worden, wordt er naar mensen/ adviseurs gestapt, die antwoord kunnen geven op de vraag.
- Het onderhouden van contacten met de verschillende marktpartijen.
- Het up to date houden van de website.
- Het structureren en codificeren van de aangeboden informatie
- Het generen van nieuwe kennis
- Het organiseren van bijeenkomsten voor de verschillende marktpartijen.

Om deze werkzaamheden juist uit te voeren, zal er tussen de 1,5 en 2 FTE aangetrokken moeten worden. Deze medewerkers dienen kennis en kunde op het gebied van parkmanagement te hebben, bovendien dient minimaal 1 medewerker kennis te hebben van ICT, met name op het gebied van het structureren en codificeren van informatie. Voor het onderhouden van de website is een gemiddelde kennis van surfen en internet nodig, er hoeft niet geprogrammeerd te worden om de pagina's up to date te houden. Er wordt een quick-reference card bijgeleverd waarop wordt uitgelegd hoe de belangrijkste acties met het content management systeem worden gedaan. Verder zijn goede contactuele eigenschappen een vereiste. Een afgestudeerde FM’er met in zijn pakket de module parkmanagement, zou een uitermate geschikte kandidaat zijn. Mede door het organisatorische inzicht, welke gedurende de opleiding mee wordt gegeven.

Aan de hand van het doel, de zes functies en de informatiebehoefte moet er een manier bedacht worden om de interactie met de doelgroep oftewel de marktpartijen tot stand te brengen. Een manier om deze interactie te verkrijgen is het organiseren van bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten of zogeheten symposia kunnen een bepaald thema meekrijgen. Dit thema is afhankelijk van de informatiebehoefte op dat moment. Deze informatiebehoefte moet onderzocht worden en regelmatig aangepast worden aan de behoefte op een bepaald moment. De symposia worden vanuit en door de medewerkers van het kenniscentrum georganiseerd.

Nadat de informatiebehoefte is bepaald, moet de informatie, die nodig is om in de behoefte van de verschillende marktpartijen te voorzien, worden gestructureerd. Dit moet zeer zorgvuldig gebeuren en kan het beste gedaan worden door een expert. Binnen de onderzoeksstudie naar de mogelijkheden voor een kenniscentrum parkmanagement, wordt er met een projectlid gewerkt dat aan de vereiste capaciteiten voldoet. Niet alleen moet de informatie gestructureerd worden, zodat deze informatie ook nog teruggevonden kan worden. Tevens moet de informatie afgestemd worden op de verschillende gebruikersgroepen, het zogeheten codificeren. Hier vloeit wederom uit voort dat de medewerkers van het kenniscentrum in het bezit moet zijn van bepaalde kennis en kunde, waardoor er niet met stagiaires gewerkt kan worden.

4.4 De toegevoegde waarde van het kenniscentrum

Alvorens het kenniscentrum zich op de markt gaat begeven, dient er van tevoren worden aangekondigd dat er een kenniscentrum op gebied van parkmanagement in ontwikkeling is. Dit is erg belangrijk om naamsbekendheid te verkrijgen en om tevens een positie in de markt te veroveren en dus zichtbaar te worden. Hiertoe kan een folder uitgebracht worden met informatie over het kenniscentrum. Deze folder moet naar de verschillende marktpartijen gestuurd worden. Voor het beste resultaat moet dit in hard copy gedaan worden. Wanneer dit per e-mail verstuurd wordt, is de kans erg groot dat de folder niet gelezen word en men niet van het aankomende kenniscentrum op de hoogte is. Wanneer het kenniscentrum eenmaal van de grond is, is het verstandig om halfjaarlijks een folder te versturen met de actuele onderwerpen van dat moment, om interessen te wekken bij de marktpartijen die nog geen kennis hebben gemaakt met het kenniscentrum. Ook moet er jaarlijks een enquête onder de gebruikers van het kenniscentrum uitgezet worden. Op deze manier kan men nog beter inspelen op de vraag en zo de tevredenheid peilen en de klanten behouden.

Om waarde toe te voegen aan parkmanagement, moet het kenniscentrum een website gaan hosten. Via de website kan actuele informatie aangeboden en opgezocht worden. Ook kan er via het discussieforum interactie tussen de verschillende marktpartijen ontstaan. Deze manier van interactie is erg direct, maar van persoonlijk contact is geen sprake. De bijeenkomsten zullen hier een oplossing voor moeten bieden. Wanneer er besloten wordt om het kenniscentrum in de Haagse Hogeschool te vestigen, kan de website van het kenniscentrum niet op de server van de Haagse Hogeschool draaien. Er zijn twee problemen die deze constructie in de weg staan:

- De server-side taal die gebruikt wordt door de websitebouwer sluit niet aan op die van de servers van de Haagse Hogeschool.
- De servers op de Haagse Hogeschool zijn vaak uitgeschakeld, waardoor het systeem vaak offline (niet te bereiken) zal zijn.

Het tweede punt heeft als nadeel dat, hoe vaker het systeem uitgeschakeld is, hoe vaker gebruikers een foutmelding krijgen. Hierdoor maakt het kenniscentrum een onprofessionele indruk, verliest het haar geloofwaardigheid en raakt het kenniscentrum uiteindelijk bezoekers kwijt.
Een oplossing hiervoor is de website bij een hostingbedrijf te plaatsen. Dit is geen kostenloze oplossing, maar gezien het verwachte dataverkeer is de kwaliteit veel beter. De website zal aan het eind van de studie nog niet helemaal af zijn. Er moeten nog wat gebruikerstesten en foutafhandelingen gerealiseerd worden. Er kunnen nog een aantal functies worden uitgebreid, waardoor er een beter overzicht ontstaat van de activiteiten van de gebruikers op de website.

4.5 Kosten en inkomsten

De kosten van elke organisatie zijn geen jaar hetzelfde. Als eerste veranderen de bedragen, maar daarnaast veranderen ook de kostenposten. Of een organisatie winst behaalt, hangt af van de inkomsten.
Uit de interviews komt naar voren dat de bezochte kenniscentra proberen rond te komen met de inkomsten die zij hebben. Alle drie kennen zij het principe van winstbejag niet.
Schematisch zien de kostenposten en de inkomstenbronnen er als volgt uit:

Kenniscentrum	Kostenposten	Inkomstenbronnen
NISB	Salariskosten	Subsidie overheid
	Onderhoudskosten	Abonnementen
	Softwarekosten	Verkoop producten
Stichting schrijven	Huurkosten	Subsidie overheid
	Organisatie bijeenkomsten	Fondsen bij bijeenkomsten
	Overheadkosten	Abonnementen
	Beheerkosten	Verkoop producten
	Inventaris	
	Kantoorartikelen	
	Salariskosten	
KITTZ	Salariskosten	Startsubsidie
	Gebouwkosten	Projecten
	Materiaalkosten	

Uit bovenstaand schema wordt duidelijk dat de kenniscentra met behulp van een subsidie hun bestaansrecht hebben ontleend. Daarnaast is uit de interviews duidelijk geworden dat de grootste kostenpost de salariskosten zijn.

4.6 Implementatie

Uit de literatuur kan niet worden opgemaakt wat een juist implementatieplan is voor een kenniscentrum. Uit de interviews blijkt dat over de implementatie van de verschillende kenniscentra niet goed is nagedacht en dat dit vooral vanzelf is gegaan. Ook de groei van het kenniscentrum is afhankelijk van de vraag naar kennis en informatie en van de gebeurtenissen die op het terrein van parkmanagement plaatsvinden. Een aantal punten waar over nagedacht kan worden alvorens de implementatiefase ingegaan wordt:

- Het van de grond krijgen van een kennissysteem
- Het bepalen van de koers die het kenniscentrum gaat varen
- Het verzamelen van informatiebronnen
- Het creëren van inhoudelijke kennis
- Het bijhouden van de literatuur

In dit hoofdstuk zijn drie deelonderzoeken in kaart gebracht. Als eerste de 7 succesfactoren van kenniscentra. Dit zijn:

1. *Het organiserend vermogen*
2. *Vaststellen behoeften in interactie met de doelgroep (vraaggestuurd werken)*
3. *Kennismanagement integreren in het werkproces*
4. *Zichtbaarheid en aantoonbare toegevoegde waarde*
   - *Kies voor klantgroepen en thema`s (want niet kiezen is verliezen)*

5. *Zicht houden en sturen op effect*
6. *Kwaliteitsborging*
7. *Duidelijke positionering en business model*

Na de interviews, die zijn gehouden met verschillende kenniscentra, kan worden gesteld dat de succesfactoren zeer belangrijk zijn voor een kenniscentrum. Van de benoemde 7 succesfactoren zijn de eerste twee de belangrijkste. Daarnaast zijn het in hoofdstuk 4 nog een aantal andere punten benoemd die zeer belangrijk zijn bij het bestaan van een kenniscentrum. Dit zijn het netwerken en het snel vinden van de juiste informatie. Naast de succes- en slaagfactoren zijn er ook een aantal valkuilen, de zogeheten faalfactoren. Deze zijn omgekeerd aan de succesfactoren.
Om een goed functionerend kenniscentrum op te zetten is het van belang dat er een businessplan van de grond komt, dat alle punten dekt. In het volgende hoofdstuk wordt een beeld geschetst over de onderwerpen van een businessplan. Tegelijkertijd worden de antwoorden op de subprobleemstellingen gegeven. Deze onderwerpen zijn op strategisch niveau uitgewerkt. Wanneer er een volledig beeld bestaat over het kenniscentrum kan worden aangevangen met de opzet hiervan.

Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de belangrijkste conclusies en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen naar voren. De conclusies zijn gebaseerd op de in hoofdstuk drie en vier genoteerde resultaten.

Conclusies

Beantwoording subprobleemstellingen

1. *Wat is een kenniscentrum?*

Een kenniscentrum is een organisatorische eenheid, die primair en minimaal tot taak heeft gefundeerde kennis over specifieke thema's en doorverwijzingen naar gerelateerde kennis elders beschikbaar te stellen, met als doel externe kennisvragers, die deze kennis voor praktische doeleinden behoeven, actief, snel en effectief de betreffende kennis kunnen laten vinden. Een gespecialiseerde website is hiervoor een gebruikelijk medium.

Een belangrijk medium voor kennisbemiddeling is de website. Kenniscentra zonder website zijn vrijwel ondenkbaar, gezien de verschillende functies die zij vervullen. Dit sluit overigens bepaald niet uit dat er ook ander werkmethoden worden gebruikt. Vandaar dat dit een minimale eis is.

Er zijn drie soorten kenniscentra, te weten:
- kennis- en informatiecentrum
- kennis- en adviescentrum
- kennis en innovatiecentrum

Gezien de wens van de opdrachtgevers dient het kenniscentrum als vraagbaak te fungeren. Hierdoor is het kennis- en informatiecentrum de meest geschikte vorm voor het kenniscentrum parkmanagement.

Voor het kenniscentrum parkmanagement betekent dit, dat de hoofdtaak van het kenniscentrum het beantwoorden van binnenkomen vragen zal zijn. Deze vragen kunnen op verschillende manieren binnenkomen. Als eerste kunnen er vragen via de website/ e-mail binnenkomen. Ten tweede bestaat de mogelijkheid om telefonisch vragen te stellen. Wanneer de benodigde kennis en informatie niet direct beschikbaar is, moet er in het werkveld op zoek gegaan worden naar antwoorden. Hiervoor is het van belang dat er goed contact bestaat tussen de verschillende marktpartijen. Dit contact moet aangelegd worden door de medewerkers van het kenniscentrum

2. *Hoe zijn kenniscentra georganiseerd en hoe is de continuïteit garandeerd?*

Tijdens het empirisch onderzoek is de conclusie getrokken dat elk kenniscentrum een eigen manier van werken heeft en dat er dan ook geen goede of slechte manier bestaat. Centraal in het antwoorden van deze subvraag moet gezegd worden, dat de vraag van de gebruikers het belangrijkst is. Wanneer de beloften niet nagekomen worden, keren de klanten zich tegen het kenniscentrum en is het kenniscentrum geen lang leven beschoren. Een voorbeeld hiervan is de Stichting Hout Research (SHR). Dit was een publieke organisatie die de belangen van bouwnijverheidbedrijven nastreeft. De informatiebehoefte was onderzocht en er was een

kenniscentrum opgezet, maar de strategie van het kenniscentrum sloot niet aan bij de doelgroep, waardoor het kenniscentrum iets langer dan één jaar heeft bestaan.
Tijdens mijn onderzoek ben ik kenmerken van succesvolle kenniscentra tegengekomen. Hier heb ik mijn onderzoek op aangepast. De succesfactoren zijn bij bestaande kenniscentra getoetst. Hier is uitgekomen dat de organisatie het kenniscentrum maakt, maar hoe het kenniscentrum georganiseerd wordt, is afhankelijk van het onderwerp en de visie van de organisatie. Voorop staat, dat deze duidelijk moeten zijn.
Voor het kenniscentrum parkmanagement is het van belang dat de informatiebehoefte regelmatig onderzocht moet worden en deze informatiebehoefte in de bijeenkomsten die het kenniscentrum gaat organiseren centraal staat. Daarnaast moet het doel van het kenniscentrum nagestreefd moet worden.

3. *Wat zijn de succes- en faalfactoren van kenniscentra in het algemeen?*

Cibit heeft 7 kenmerken voor succesvolle kenniscentra opgesteld. Na een onderzoek uitgevoerd door Cibit is de conclusie getrokken dat deze kenmerken gezien kunnen worden als de 7 succesfactoren van kenniscentra.

1. Het organiserend vermogen
2. Vaststellen behoeften in interactie met de doelgroep (vraaggestuurd werken)
3. Kennismanagement integreren in het werkproces
4. Zichtbaarheid en aantoonbare toegevoegde waarde
    a. Kies voor klantgroepen en thema`s (want niet kiezen is verliezen)
5. Zicht houden en sturen op effect
6. Kwaliteitsborging
7. Duidelijke positionering en business model

De succesfactoren behoeven uitleg die hieronder besproken wordt:
Ad1. Het organiserend vermogen spreekt eigenlijk voor zich. Het brein achter het kenniscentrum. Wanneer het kenniscentrum organisatorisch goed in elkaar zit, is dit een punt dat de kans van slagen groter maakt
Ad2. Om ervoor te zorgen dat het kenniscentrum een gespreksonderwerp vormt, is het zeer belangrijk dat de behoefte van de doelgroep in kaart gebracht wordt. Alleen op deze manier kom je de doelgroep tegemoet en weet je waar de aandachtspunten liggen. Zo wordt het kenniscentrum een attractief fenomeen.
Ad3. Het afstemmen van de kennis op de gebruikers. Het zogenaamde codificeren. Op deze manier wordt er optimaal door de verschillende lagen van de samenleving gebruik gemaakt van het kenniscentrum.
Ad4. Om een positie in de markt te veroveren zal het kenniscentrum aan een stukje PR & Marketing moeten gaan doen. Om ten eerste naamsbekendheid te werven en daarnaast aanzien te verkrijgen. Het aanzien wordt verkregen door de positie die het kenniscentrum op de markt gaat innemen. Dit is afhankelijk van succesfactor 3. Het afstemmen van de kennis op de behoefte van de klant.
Ad5. Het zicht houden en sturen op effect gaat samen met het organiserend vermogen van het kenniscentrum. Maar dit punt heeft meer betrekking op de omgeving van kenniscentrum. Wat gebeurt er op het gebied van parkmanagement? Wat doen de concurrenten? Wat zijn de effecten van het kenniscentrum? Als deze vragen beantwoord kunnen worden, heb je zicht op je omgeving en kan je tijdig inspelen op nieuwe ontwikkelingen.
Ad6. Kwaliteitsborging heeft te maken met het up to date houden van de informatie die het kenniscentrum aanbiedt. Zodra er nieuwe informatie beschikbaar is, moet deze direct in het

kenniscentrum verwerkt worden. Dit betekent ook, dat de informatie die niet meer relevant is, verwijderd moet worden
Ad7. Duidelijke positionering heeft te maken met de plaats die het kenniscentrum op de markt inneemt. Als 90% zich richt op de publieke sector, sluit je het kenniscentrum daar dan op aan, of ga je proberen om je volledig te bekwamen in de private sector en zo een marktaandeel van 10% te winnen. Om hiertoe te komen, zal een business model gemaakt moeten worden. Hierin komen een marktverkenning en een concurrentieanalyse te staan.
Het is voor het kenniscentrum van belang dat deze succesfactoren getoetst zijn bij verschillende kenniscentra. Hieruit is gebleken dat er naast deze succesfactoren ook nog een tweetal punten zijn die bij het voortbestaan van een kenniscentrum. Het gaat hierbij om:

1. Netwerken. Het opbouwen van netwerken en aan de netwerken deelnemen.
2. Het snel vinden van de juiste kennis en informatie door het op de voet volgen van de laatste trends.

Het is zeer belangrijk voor het bestaan van een kenniscentrum dat de gebruiker van het kenniscentrum als koning behandeld wordt. Zonder gebruikers heeft het kenniscentrum geen kans van slagen.

4. *Wat is de meest geschikte rechtsvorm voor een kenniscentrum op het gebied van parkmanagement?*

De wetgever heeft rechtsvormen uitgewerkt voor verschillende categorieën van activiteiten. Voor commercieel getinte activiteiten zijn er:

1. de *personenvennootschappen* maatschap, vennootschap onder firma (VOF) en commanditaire vennootschap (CV)
2. de *rechtspersonen* coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij, besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en naamloze vennootschap (BV en NV).[15]

Voor ideële doeleinden zijn er de *stichting* en de *vereniging.* (het ideële doel sluit niet uit dat deze rechtspersonen een onderneming drijven)

Omdat het kenniscentrum parkmanagement het principe van winstbejag niet zal kennen, zijn de vereniging en de stichting de meest geschikte rechtsvormen voor het kenniscentrum parkmanagement.
Wanneer we deze twee rechtsvormen van dichtbij bekijken, is de rechtsvorm van stichting de beste optie voor het kenniscentrum parkmanagement. De stichting is een versimpeling van de vereniging, omdat zij geen algemene vergadering kent en het bestuur het enige orgaan is die conform de statuten het stichtingsdoel na moet streven. Daarnaast kent een stichting geen leden, wat administratief voordelen met zich meebrengt. Het bestuur van de stichting is belast met het besturen van de stichting volgens de statuten. Zij bestaat uit meerdere personen.

[15] Buchem-Spapens, mr. A.M.J.: Inleiding privaatrecht, pagina 325

5. *Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties voor de ontwikkeling, organisatie en onderhoud van een kenniscentrum parkmanagement?*

Om een onafhankelijk kenniscentrum met als thema parkmanagement op te zetten is het belangrijk om een samenwerkingsverband met alle belanghebbenden van het kenniscentrum en alle betrokken marktpartijen van parkmanagement aan te gaan. De zogeheten concurrenten moeten een plek binnen het kenniscentrum krijgen door het gezamenlijke belang, dat zij bij het kenniscentrum parkmanagement hebben. Dit gezamenlijke belang komt neer op het neerzetten van duurzaamheid en kwaliteit op bedrijventerreinen. Hierbij kan gedacht worden aan het Ministerie van Economische Zaken, de Kamer van Koophandel, Ondernemersverenigingen, Parkmanagementorganisaties. Er moet overeen gekomen worden, welk belang iedere partij bij het kenniscentrum heeft en wat het kenniscentrum kan bijdragen aan de organisatie en aan parkmanagement. Op deze manier kunnen de verschillende marktpartijen niet alleen aanbieder van kennis zijn, maar tevens leveren zij een bijdrage aan de vraag naar parkmanagement.
Het kenniscentrum kan met de middelen zoals deze nu bekend zijn nog niet gaan fungeren als een volledig kenniscentrum. Als basis kan worden gestart met een telefoonnummer en een website, maar er kan ook gekozen worden voor deze variant aangevuld met een vestigingsplaats. Dit maakt vaak de drempel om contact te leggen lager en tevens maakt dit het kenniscentrum professioneler. Het kenniscentrum kan in de loop van de jaren uitgroeien tot een volwaardig kenniscentrum met meerder medewerkers, een database, een bibliotheek, themarapporten, kennisbank en een nieuwsbrief, zoals een volwaardig kenniscentrum zou moeten hebben.

Het samenwerkingsverband tussen de drie partijen staat enigszins op losse schroeven, omdat de partijen het niet geheel eens kunnen worden over het maken van afspreken betreffende middelen, materialen en financiën. De Haagse Hogeschool is tot nu toe meest enthousiaste partij waardoor zij op dit moment de meest zekere partij binnen het samenwerkingsverband is. Hierdoor ligt het voor de hand om het kenniscentrum vanuit deze instelling te laten opereren. Tevens biedt de Haagse Hogeschool de mogelijkheid van een telefoonnummer voor het kenniscentrum. Het gaat hierbij om een vast nummer, wat een professionele indruk geeft en de drempel om dit nummer te bellen lager maakt.
Om waarde toe te voegen aan parkmanagement, moet het kenniscentrum een website gaan hosten. Via de website kan actuele informatie aangeboden en opgezocht worden. Ook kan er via het discussieforum interactie tussen de verschillende marktpartijen ontstaan. Deze manier van interactie is erg direct, maar van persoonlijk contact is geen sprake. De bijeenkomsten zullen hier een oplossing voor moeten bieden.

In het vooronderzoek naar de stand van zaken van parkmanagement blijkt dat de er behoefte bestaat aan bijeenkomsten als symposia en workshops, maar alleen wanneer deze niet te vaak plaatsvinden. Hierbij kan men denken aan een bijeenkomst die drie keer per jaar zal plaatsvinden. Er zullen verschillende bijeenkomsten voor de verschillende marktpartijen moeten worden georganiseerd. Het doel van deze bijeenkomsten kan zijn het genereren van nieuwe praktische kennis. Wanneer dit halfjaarlijks is voor elke marktpartij, is dit meer dan voldoende. Op deze manier hebben de medewerkers voldoende tijd om de laatste bijeenkomst te evalueren en aan de hand van deze evaluatie de volgende bijeenkomst te organiseren.
Als het telefoonnummer en de website de basis vormen van het kenniscentrum, zoals dit opgezet gaat worden, zullen de werkzaamheden die hieruit voortvloeien neerkomen op:

- Het beantwoorden van de vragen die telefonisch en via de mail binnenkomen.

- Wanneer deze vragen niet zelf beantwoord kunnen worden, wordt er naar mensen/ adviseurs gestapt, die antwoord kunnen geven op de vraag.
- Het onderhouden van contacten met de verschillende marktpartijen en het generen van nieuwe informatie
- Het in stand houden en blijven inspelen op de informatiebehoefte van de verschillende doelgroepen
- Het up to date houden van de website
- Het structureren en codificeren van de aangeboden informatie
- Het organiseren van bijeenkomsten voor de verschillende marktpartijen.

De medewerkers dienen kennis en kunde op het gebied van parkmanagement te hebben, bovendien dient minimaal 1 medewerker kennis te hebben van ICT, met name op het gebied van het structureren en codificeren van informatie. Verder zijn goede contactuele eigenschappen een vereiste. Voor het onderhouden van de website is een gemiddelde kennis van surfen en internet nodig; er hoeft niet geprogrammeerd te worden om de pagina's up to date te houden. Er wordt een lijst, ook wel quick-reference card, bijgeleverd waarop wordt uitgelegd hoe de belangrijkste acties met het content management systeem worden gedaan.

De financiële consequenties worden in een apart stuk behandeld..

Aanbevelingen

Organisatie kenniscentrum parkmanagement
De rechtsvorm van stichting is de beste rechtsvorm voor het kenniscentrum parkmanagement. De stichting moet bij notariële akte worden opgericht. In deze akte bevinden zich de statuten van de vereniging. Bovendien is een stichting de geëigende rechtsvorm, omdat zij als rechtspersoon een subsidie kan ontvangen.
Een samenwerkingsverband met betrokken en belanghebbenden marktpartijen moeten worden opgezet. Het kenniscentrum zal gebruik moeten maken van de naamsbekendheid van deze marktpartijen, om een sterke positie in de markt te verkrijgen.

Huisvesting
Een unit in de Haagse Hogeschool huren. Deze is voorzien van één werkplek. Het creëren van een tweede werkplek is hier ook mogelijk. Ook het uitbreiden binnen de Haagse Hogeschool heeft mogelijkheden. Het huren van meerdere units is daartoe een oplossing.

Medewerkers
Aanbeveling
Om de werkzaamheden juist uit te voeren, zal er tussen de 1,5 en 2 FTE aangetrokken moeten worden.
Een afgestudeerde FM'er met in zijn pakket de module parkmanagement, zou een uitermate geschikte kandidaat zijn. Mede door het organisatorische inzicht, welke gedurende de opleiding mee wordt gegeven.

De financiële consequenties

Om een goede inschatting te maken van de financiële consequenties moet er vanuit een vast punt gewerkt worden. Als basis van deze financiële paragraaf worden de aanbevelingen gebruikt, die aan de hand van de conclusies zijn gemaakt. Deze financiële paragraaf kan eveneens gezien worden als een conclusie.

De uitgaven

De uitgaven die het kenniscentrum zal hebben, zullen zo veel mogelijk beperkt moeten worden. Naarmate het kenniscentrum zal groeien, zullen de kosten en de inkomsten meegroeien. Het kenniscentrum zal klein beginnen. Dit houdt in dat het kenniscentrum begint met een telefoonnummer en zich vooral richt op de regio Haaglanden, waarin zich genoeg afspeelt op het gebied van parkmanagement. Het aantal medewerkers zal in de loop der jaren uitgroeien. Dit is afhankelijk van de groei van het kenniscentrum. Het kenniscentrum kan uitgroeien tot een volledig kenniscentrum. Dit met het oogpunt op de toekomst, waarin het kenniscentrum zelfstandig zal moeten operen, zonder financiële hulp van buitenaf.
De kostenposten in jaar 1 zien er als volgt uit:

- de huurkosten van de unit. Deze zijn inclusief gas, water en licht. Tevens is de unit voorzien van 1 werkplek. een kast waarin documenten kunnen worden opgeborgen, een bureau met 4 stoelen waaraan eventueel vergaderd kan worden
- de salariskosten van de medewerkers van het kenniscentrum. Deze zijn afhankelijk van het aantal medewerkers en het niveau van deze medewerkers.
- Onderhoudskosten website. Het is moeilijk om precies in te schatten hoeveel tijd er gaat zitten in het onderhouden van de website. De werkzaamheden van het onderhouden van de website zullen bestaan uit: het eenmalig aanvragen van een domein en een hostingbedrijf. Daarnaast moet er nieuwe informatie worden geupload, het forum moet worden bijgehouden, de vragen moeten beantwoord of doorgestuurd worden. De evenementen moeten ingevoerd worden. Verder moet er technisch onderhoud uitgevoerd en eventueel uitgebreid worden. De kostenraming van het onderhouden van de website zijn in bijlage 7 uitgewerkt.
- De materiaalkosten bestaan uit standaard kantoorartikelen die nodig zijn om het kenniscentrum draaiende te houden.
- De drukkosten voor de aankondiging moeten ook meegenomen worden in de uitgaven. Dit zijn de kosten wat betreft het fabriceren en drukken van de folder, die voor de start van het kenniscentrum uitgegeven dienen te worden en opgestuurd naar de belanghebbenden en betrokken marktpartijen van het kenniscentrum.

Uitgaven	**€**
Huurkosten	
Salariskosten	
Onderhoudskosten website	
Materiaalkosten	
Drukkosten aankondiging/ nieuwsbrief	
Totale kosten	

De inkomsten

Als er wordt gekozen voor een stichting als rechtsvorm, kan het kenniscentrum in aanmerking komen voor een subsidie.–

- Deze subsidie is afhankelijk van de rapportage en evaluatieverplichtingen. Deze verplichtingen worden niet in de statuten opgenomen. Dit omdat ervoor gekozen wordt de structuur van de stichting zodanig vorm te geven, dat de statuten niet behoeven te worden gewijzigd wanneer de stichting onafhankelijk van een aanmerkelijke subsidie doorgaat. Het doel van de subsidie is om het opzetten van het kenniscentrum financieel mogelijk te maken. Na de startfase en de eerste uitbouw zou het kenniscentrum financieel op eigen benen moeten kunnen staan. Het gaat er om een financieel zelfstandig centrum op te zetten, dat voorziet in een behoefte aan kennisoverdracht die de betrokken partijen (op dit moment) niet zelf voor elkaar kunnen krijgen.
- Als er wordt gekozen voor Den Haag als vestigingsplaats, kan er op een eventuele medefinanciering door de gemeente Den Haag worden gerekend, wanneer het kenniscentrum bewijst te zullen slagen. Zij krijgen hiervoor een afgesproken periode voorgeschreven, waarin zij moeten laten zien op welke manier de financiën binnenkomen en uitgegeven worden. Wanneer het kenniscentrum zich weet te handhaven zijn zij verzekerd van de medefinanciering. Wanneer dit niet het geval is dient het kenniscentrum de subsidie terug te betalen.
- Bedrijven en organisaties krijgen de mogelijkheid om zich te presenteren op de website door middel van het logo van hun organisatie en een link naar deze organisatie. Hiervoor moet een bijdrage worden geleverd door die organisatie.
- De bijeenkomsten die het kenniscentrum gaat organiseren kunnen met een winstbedrag worden afgesloten. Hiertoe moet van te voren worden uitgerekend wat de bijeenkomst gaat kosten en er moet tevens rekening gehouden worden met eventuele onvoorziene kosten.

Inkomsten	**€**
Subsidie overheid	
Medefinanciering gemeente Den Haag	
Advertentie website	
Inkomsten door organisatie bijeenkomsten	
Totale inkomsten	

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D.B. e.a.: *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Houten: Stenfert Kroesse, 1995. ISBN 9020724851
- Baarda, D.B, M.P.M de: *Basisboek methoden en technieken*. Houten: Stenfert Kroese/ Educatieve Partners, 1995. ISBN 9020725890
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003- 2004*. Negende herziene druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management, 2003 ISBN 9073077095
- Gevers, T. en Zijlstra, T.: *Praktisch projectmanagement 1*
- Es, W.J.M. van der: *Syllabus Parkmanagement*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003/2004
- Handreiking parkmanagement: kwaliteit wint terrein: Den Haag maart 2002, publicatienummer: 02003
- Nathans, H.: *Adviseren als tweede beroep.* Kluwer, 2001 ISBN 9026722443
- Buchem- Spapens, A.M.J. van: *Inleiding privaatrecht*. Groningen: Wolters Noordhoff, 1999. ISBN 9001181619

Artikelen

- Landelijke kenniscentra in de GGZ
- Sociaal en Cultureel Planbureau Den Haag 2002, werkdocument 88

Overig

- www.arcadis.nl
- www.utilities.nl/nieuws/nieuws.php?jm=200209
- www.mkb.nl
- www.hhs.nl
- http://www.eerstekamer.nl/cgi-bin/as.cgi/0324000/c/start/file=/9324000/1/j9vvgh5ihkk7kof/vfxpczf50000
- www.duurzamebedrijventerreinen.nl
- www.projectdecor.nl
- www.novem.nl
- www.ecorys.nl
- http://www.dreamstart.nl/index.cfm?PageID=561
-
- Mante, Y.M.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2000

Samenwerking leidt tot Kennis

‘Onderzoek naar de mogelijkheden voor een Kenniscentrum Parkmanagement’

Bijlagen

Rianne van Rijn

Inhoudsopgave Bijlagen

Bijlage 1 Organogram Arcadis

Bijlage 2 Schriftelijk Interview Kenniscentrum Handel

Bijlage 3 Interview J. Schuurman CIBIT

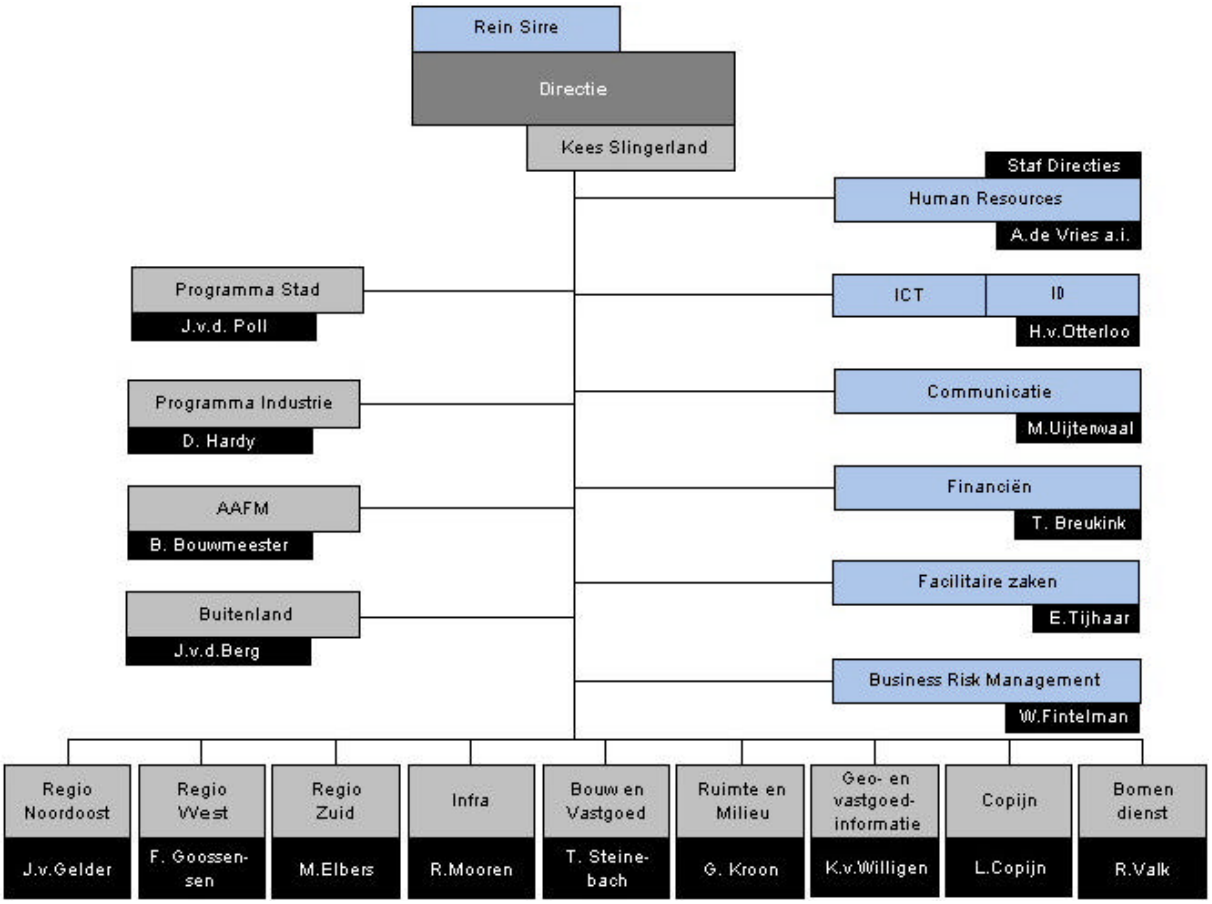
Bijlage 4 Interviews Empirisch Onderzoek

Bijlage 5 Beschrijving succesfactoren

Bijlage 6 Beschrijving rechtsvormen

Bijlage 7 Kostenraming onderhouden website

Bijlage 1


Rein Sirre
Directie
Kees Slingerland
Staf Directies
Human Resources
A.de Vries a.i.
Programma Stad
J.v.d. Poll
ICT
ID
H.v.Otterloo
Programma Industrie
D. Hardy
Communicatie
M.Uijterwaal
AAFM
B. Bouwmeester
Financiën
T. Breukink
Buitenland
J.v.d.Berg
Facilitaire zaken
E.Tijhaar
Business Risk Management
W.Fintelman
Regio Noordoost
J.v.Gelder
Regio West
F. Goossen-sen
Regio Zuid
M.Elbers
Infra
R.Mooren
Bouw en Vastgoed
T. Steine-bach
Ruimte en Milieu
G. Kroon
Geo- en vastgoed-informatie
K.v.Willigen
Copijn
L.Copijn
Bomen dienst
R.Valk

Bijlage 2

Antwoorden op vragen van Rianne van Rijn
Onderwerp: Afstudeeropdracht Kenniscentrum voor Parkmanagement

Vragen:

1. Wat is een kenniscentrum?
2. Wanneer is het kenniscentrum handel opgezet?
3. Wat was de reden om het centrum op te zetten?
4. Hoe inventariseert, ontwikkeld, beheerd en verspreid het kenniscentrum haar kennis?
5. Hoe is het kenniscentrum georganiseerd en hoe wordt de continuïteit gewaarborgd?
6. Wat zijn de succes- en faalfactoren van het kenniscentrum?
7. Waarom is gekozen voor deze vorm?
8. Zijn er andere mogelijkheden bekeken? Zoja welke?

Antwoorden

1. Wat is een kenniscentrum?

Elk kenniscentrum zal hierin eigen accenten benoemen. Dit komt voort uit de achtergrond van het kenniscentrum en de doelstelling die het betreffende kenniscentrum heeft. Centraal staat dat de organisatie kennis heeft die het beschikbaar wil stellen ten dienste van een of meer doelgroepen (dit kunnen leden zijn).

Kenniscentrum Handel is een kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven (kbb, tot ruim een jaar geleden was een kbb een landelijk orgaan beroepsonderwijs).
Kenniscentrum Handel is een logisch gevolg van de werkzaamheden en taken van de organisatie. (zie ook de website van Kenniscentrum Handel onder kernactiviteiten.(www.kchandel.nl. De organisatie staat uitgebreid beschreven onder Kennismaking)

2. Wanneer is het kenniscentrum handel opgezet?
3. Wat was de reden om het centrum op te zetten?

Je kunt naar mijn mening niet zozeer spreken van een oprichtingsdatum. Als Landelijk Orgaan hebben en hadden wij een bepaalde rol en functie voor het beroepsonderwijs en bedrijfsleven (zie ook kennismaking en de beschrijving van onze wettelijke taken). In 1997 is er een organisatiesplitsing geweest. Tot deze tijd waren wij als Landelijk Orgaan bekend onder de naam OVD. Een deel van de organisatie is onder de naam OVD voort blijven bestaan. Het deel van de organisatie dat de Landelijk Orgaan taken uitvoerde is onder een nieuwe naam verder gegaan. Op dat moment is er gekozen voor de term Kenniscentrum. De naam kenniscentrum verwijst naar de rol die Kenniscentrum Handel voor de partners wil vervullen.

> Missie
>
> Kenniscentrum Handel is een onafhankelijke, inspirerende partner voor bedrijven, belangenorganisaties en beroepsonderwijs in de Handel, die de invloed van de bedrijfstak op en de betrokkenheid bij het beroepsonderwijs organiseert, het belang

van opleiden en professionaliseren in de bedrijfstak promoot, voorwaarden creëert voor werken en leren in de Handel en de kwaliteit van leerbedrijven en examinering bevordert en bewaakt.

4. Hoe inventariseert, ontwikkelt, beheert en verspreidt het kenniscentrum haar kennis?
De verschillende primaire afdelingen (KAS, Examinering, BPV) hebben hun eigen taken. Een belangrijk deel van de expertise wordt via de reguliere taken ontwikkeld, beheerd en verspreid. Dit gebeurt dus bijvoorbeeld in contacten die medewerkers hebben met scholen dan wel de contactpersonen in bedrijven. Daarnaast is de website een medium om informatie te verspreiden en wordt er ook schriftelijk materiaal verspreid. Zo ontvangen de vmbo en mbo scholen 4x per jaar de Handelsgeest met daarin informatie over allerlei ontwikkelingen en projecten die er zijn.
Bij de website kun je voorbeelden zien onder publicaties, en onder vmbo-mbo-hbo onder een van deze onderwijssoorten onder producten en diensten, of bij informatie over competenties. Ten aanzien van de website moet wel opgemerkt worden dat deze helemaal gereviseerd zal worden. De huidige opzet voldoet niet meer. In de loop van dit jaar zal een hernieuwde website worden gelanceerd. Met het doel om transparanter te zijn. Tegelijkertijd heeft het ook tot doel om duidelijker verschillende doelgroepen beter van informatie te kunnen voorzien. Op het moment voldoet de website door de veelheid van informatie niet aan de eis van toegankelijkheid en de eis te voorzien in de informatiebehoefte van diverse doelgroepen. De website zal dan ingericht worden voor diverse doelgroepen, waaronder ook een deel voor leerlingen die zich oriënteren op opleidingen en beroepen.

Het beheer en verspreiden van kennis is natuurlijk een belangrijk aandachtspunt. Dit geldt zowel voor intern als voor extern. Ook intern is een belangrijk onderwerp het verspreiden van informatie en het weten wie over welke informatie beschikt. Dit laatste wordt over het algemeen gedaan door goed aan te geven wie waar voor verantwoordelijk is.
De naam Kenniscentrum fungeert bij veel activiteiten, naast de wettelijke taken, als leidend element. We moeten onze wettelijke taken uitvoeren en daarnaast de naam Kenniscentrum waarmaken.

5. Hoe is het kenniscentrum georganiseerd en hoe wordt de continuïteit gewaarborgd?
Zie website organogram en beschrijving taken.
De continuïteit wordt gewaarborgd doordat het kenniscentrum verankerd is in de wettelijke taken.

6. Wat zijn de succes- en faalfactoren van het kenniscentrum?
De succes- en faalfactoren zijn verbonden aan de taken van het Kenniscentrum Handel. Wij vervullen een wettelijke rol voor zowel het beroepsonderwijs als het bedrijfsleven. In de Wet Educatie Beroepsonderwijs zijn deze taken vastgelegd en is ook de rol van het beroepsonderwijs beschreven.
Zowel het beroepsonderwijs als het bedrijfsleven moet de rol van KC Handel en erkennen en waarderen en ons daarmee ook zien als een onmisbare partner. De succesfactoren zijn verbonden aan het goed uitvoeren van onze taken en werkzaamheden, zodat Kenniscentrum Handel door de branche wordt erkend als de partner. Hieruit volgt dat de faalfactoren gekoppeld zijn aan het niet goed uitvoeren van onze taken.

7. Waarom is gekozen voor deze vorm?
Zie eerder gegeven antwoorden.

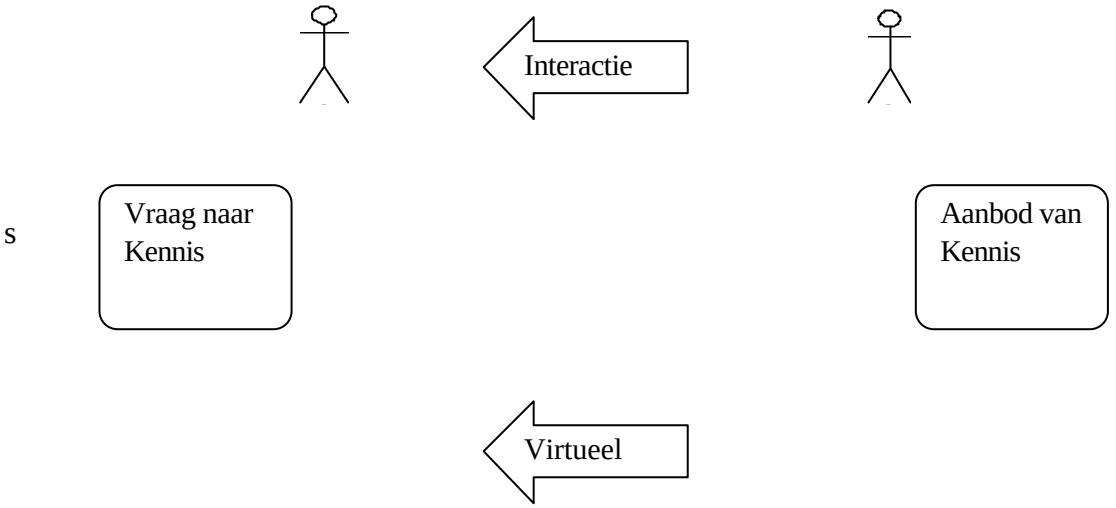
8. Zijn er andere mogelijkheden bekeken? Zo ja welke?
Zie eerder gegeven antwoorden.

Alle Kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven zijn gezamenlijk verenigd in Colo (zie www.colo.nl) In Colo verband is een aantal jaren geleden uitdrukkelijk gekozen om de term landelijk organen te vervangen door de naam Kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven omdat dit recht doet aan de expertise die de Kenniscentra hebben op het gebied van beroepsonderwijs en opleiden in de branche. Dit is nu de formele benaming van de Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven. Bij veel van de organisaties is dit in de naam verweven. Op de Colo website kun je over Colo en al deze kbb's informatie terugvinden. Kenniscentrum Handel heeft als eerste of een van de eersten deze naam ingevoerd.

Bijlage 3

Uitwerking vraaggesprek Dhr. Jan Schuurman

Een kenniscentrum is meer dan veel mensen denken. Veel kenniscentra hebben wel de naam, maar dragen deze naam niet voldoende uit.



De stroom van informatie van aanbod naar vraag gaat op twee manieren. Als eerste optie is er de virtuele uitwisseling van kennis. Wanneer er volgens deze manier kennis uitgewisseld wordt, moet er goed worden gekeken naar de doelgroepen en de behoeften van deze doelgroepen. De kennis die virtueel wordt aangeboden moet worden aangepast aan de doelgroep. Het gaat er om dat je je doelgroep volledig kent. Heb je te maken met wetenschappers of met leken. Het aanpassen van documenten op het juiste niveau heet codificeren. Het kan dus best zijn dat 1 bepaald stukje kennis op drie manieren in de virtuele omgeving verwerkt wordt, aangepast op de verschillende doelgroepen.
De tweede manier van kennisoverdracht is het bij elkaar brengen van de leverancier en de afnemer van kennis, de zogenaamde interactie. Dit kan op verschillende manieren gebeuren. Het organiseren van bijeenkomsten, workshops, discussies, sharing days etc. Wanneer er volgens deze manier te werk wordt gegaan, is er direct contact tussen de aanbieders en vragers van kennis. Zo kan er direct worden ingespeeld op de behoefte. Dit is niet voor beide partijen leerzaam. Aanbieders weten waar de vraag ligt en tevens blijft de kennis up to date. Ook is het leuk om op deze manier kennis en ervaringen uit te wisselen. Het wiel hoeft niet opnieuw uitgevonden te worden.

Bij het ontwikkelen van een kenniscentrum komen niet zogenaamde fasen voor. In het belang van het kenniscentrum is het belangrijk om de kennis up to date te houden en te kijken wanneer het kenniscentrum niet meer levensvatbaar is. Het kan zijn dat parkmanagement bijvoorbeeld over 10 jaar geen duidelijke rol meer heeft in onze samenleving. Het voortbestaan van het kenniscentrum is dan ook zinloos. Hier moet bij het opzetten ervan ook rekening mee worden gehouden. Bij het onderzoek naar de behoefte van kennis over parkmanagement, moet de levenscyclus van parkmanagement in ogenschouw genomen

worden. Een onderverdeling in fasen kan dus zijn: het begin en het eind van het kenniscentrum

Cibit heeft 7 kenmerken voor succesvolle kenniscentra opgesteld. Na een onderzoek uitgevoerd door Cibit is de conclusie getrokken dat deze kenmerken gezien kunnen worden als de 7 succesfactoren van kenniscentra.

8. Het organiserend vermogen
9. Vaststellen behoeften in interactie met de doelgroep (vraaggestuurd werken)
10. Kennismanagement integreren in het werkproces
11. Zichtbaarheid en aantoonbare toegevoegde waarde
    - Kies voor klantgroepen en thema`s (want niet kiezen is verliezen)
12. Zicht houden en sturen op effect
13. Kwaliteitsborging
14. Duidelijke positionering en business model

De succesfactoren behoeven uitleg die hieronder besproken wordt:
Ad1. Het organiserend vermogen spreekt eigenlijk voor zich. Het brein achter het kenniscentrum. Wanneer het kenniscentrum organisatorisch goed in elkaar zit, is dit een punt dat de kans van slagen groter maakt
Ad2. Om ervoor te zorgen dat het kenniscentrum een gespreksonderwerp vormt, is het zeer belangrijk dat de behoefte van de doelgroep in kaart gebracht wordt. Alleen op deze manier kom je de doelgroep tegemoet en weet je waar de aandachtspunten liggen. Zo wordt het kenniscentrum een attractief fenomeen.
Ad3. Het afstemmen van de kennis op de gebruikers. Het zogenaamde codificeren. Op deze manier wordt er optimaal door de verschillende lagen van de samenleving gebruik gemaakt van het kenniscentrum.
Ad4. Om een positie in de markt te veroveren zal het kenniscentrum aan een stukje PR & Marketing moeten gaan doen. Om ten eerste naamsbekendheid te werven en daarnaast aanzien te verkrijgen. Het aanzien wordt verkregen door de positie die het kenniscentrum op de markt gaat innemen. Dit is afhankelijk van succesfactor 3. Het afstemmen van de kennis op de behoefte van de klant.
Ad5. Het zicht houden en sturen op effect gaat samen met het organiserend vermogen van het kenniscentrum. Maar dit punt heeft meer betrekking op de omgeving van kenniscentrum. Wat gebeurt er op het gebied van parkmanagement? Wat doen de concurrenten? Wat zijn de effecten van het kenniscentrum? Als deze vragen beantwoord kunnen worden, heb je zicht op je omgeving en kan je tijdig inspelen op nieuwe ontwikkelingen.
Ad6. Kwaliteitsborging heeft te maken met het up to date houden van de informatie die het kenniscentrum aanbiedt. Zodra er nieuwe informatie beschikbaar is, moet deze direct in het kenniscentrum verwerkt worden. Dit betekent ook dat de informatie die niet meer relevant is, verwijderd moet worden
Ad7. Duidelijke positionering heeft te maken met de plaats die het kenniscentrum op de markt inneemt. Als 90% zich richt op de publieke sector, sluit je het kenniscentrum daar dan op aan, of ga je proberen om volledig bekwaam te worden in de private sector en zo een marktaandeel van 10% te winnen. Om hiertoe te komen, zal een business model gemaakt moeten worden. Hierin komen een marktverkenning en een concurrentieanalyse te staan.

De faalfactoren zijn volgens Dhr. Schuurman alle punten tegenovergesteld aan de succesfactoren.

Bijlage 4

Uitwerking interview Kennis- en informatiecentrum NISB.

Over het kennis en informatiecentrum NISB
Het kennis- en informatiecentrum (KIC) van NISB (Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen) richt zich op de intermediairs in de sport. Deze organisaties moeten op een efficiënte en systematische wijze toegang hebben tot de ervaring, informatie en praktische kennis die bij NISB aanwezig is. Daarnaast wordt door KIC ook uit tal van bronnen buiten NISB informatie gehaald die relevant is voor innovatie op het terrein van sport en bewegen. Alle aldus beschikbare informatie, ervaring en kennis wordt vervolgens in geordende vorm ter beschikking gesteld van de in Nederland werkzame professionals op het terrein van sport en bewegen.

Taak van KIC is met name het vraaggestuurd vaststellen welke informatie voor NISB en haar doelgroepen van belang is, het 'van buiten' halen van die informatie, het vervolgens inventariseren / ordenen daarvan en tenslotte het aanbieden / publiceren van die informatie.

Sinds de bouw van de eerste modules, in de periode eind 2001 – begin 2002, is het informatiesysteem (kennisbank) steeds verder verbeterd en uitgebreid met nieuwe modules. De kennisbank is openbaar toegankelijk via de website van NISB, dit conform het uitgangspunt van NISB om de intermediairs in de sport te equiperen met webbased instrumenten met een landelijke uitstraling, een externe gerichtheid en een duurzame toepassing. Gelet op de mate van gebruik van het huidige informatieaanbod en de positieve reacties, kan worden gesteld dat het ontwikkelde ICT-instrumentarium in een belangrijke behoefte voorziet. De kennisinfrastructuur van NISB is geconfigureerdd rond één centrale databank. Het beheer van de kennisinfrastructuur is daardoor minder arbeidsintensief.

Aan de centrale databank zijn verschillende functionaliteiten gekoppeld:

- Catalogus; ruim 1100 titels (fysieke en digitale bronnen)
- Thesaurus Breedtesport (ruim 1000 termen)
- Aanwinstenoverzicht
- Agenda
- Nieuws
- Nieuwsbrief (verschijnt wekelijks digitaal; ruim 500 abonnees)
- Overzicht van organisaties in Nederland
- Sportvraagwijzer. NB. Reeds medio 2003 hadden 72 deelnemende organisaties 550 producten en diensten ingevoerd en maken 122 organisaties gebruik van de zoekmodule.

Met 'Catalogus' en 'Thesaurus' kunnen alle onderdelen van de databank ontsloten worden.

Op verzoek van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is in 2003, in samenwerking met NOC*NSF gestart met de bouw van een databank Sport, Bewegen en Gezondheid. In deze databank zullen alle projecten en 'good practises' op dit terrein worden opgeslagen. Deze gegevens zullen, samen met alle gegevens uit de databases van de andere partners in het preventieveld door het werkveld via één portal geraadpleegd kunnen worden.

Met het W.J. H. Mulier Instituut is in 2003 een samenwerking gestart voor wat betreft het presenteren van beider collecties: de Mulier-collectie is ondergebracht in de infrastructuur van de kennisbank van KIC. Daardoor is gelijktijdige presentatie van beide collecties aan de

'klant' mogelijk. Ook wordt gezamenlijk gewerkt aan de Thesaurus Breedtesport. Een centraal begrippenapparaat voor de sport in Nederland ontbrak tot op heden.

De verschillende vormen van dienstverlening door KIC richten zich zowel op de 'externe' klanten als op de eigen collega`s van NISB. Indirect komt ook deze laatste dienstverlening ook weer ten goede aan 'externe' klanten. Het dagelijks bronnenonderzoek in websites, bladen, rapporten, etc. en de daarop gebaseerde attendering via de verschillende digitale) kanalen van de kennisbank (nieuws, nieuwsbrief, agenda en aanwinsten) zal worden gecontinueerd en nog verder worden toegesneden op de behoeften van de verschillende doelgroepen.

1. Wat is KIC?

KIC staat voor Kennis- en InformatieCentrum. Deze afdeling is een belangrijke informatiedienstverlener voor alle vakinhoudelijke medewerkers van NISB en externe NISB-doelgroepen.
De belangrijkste taak van KIC is om informatie op het terrein van sport en bewegen en gezondheid van 'buiten' te halen, en deze informatie op een efficiënte wijze toegankelijk te maken en ter beschikking te stellen van:

a. de medewerkers van NISB
b. externe doelgroepen: de intermediairs/ professionals

De nadruk ligt daarbij op het verder uitbouwen en verbeteren van de informatie- infrastructuur waarmee KIC zijn klanten bedient. Dit houdt o.a. in het opbouwen van elektronische bestanden (databanken): een vanaf de werkplek (via intranet) te raadplegen overzicht van bij NISB aanwezige publicaties (boeken, rapporten, etc.); een overzicht van internetsites met relevante informatie; een inhoudelijk projectendatabase. Ontsluiting van deze overzichten en databanken gebeurt door middel van een uitgebreid kenniszoeksysteem met trefwoorden: de door KIC ontworpen en beheerde Thesaurus Breedtesport.

De belangrijkste concrete producten en diensten zijn:
(voor externe en interne gebruikers)

- de Kennisbank met up to date informatie op allerlei terreinen (o.a.: Agenda, Nieuws, Aanwinsten, Forum, Overzicht van organisaties, Overzicht van de Collectie van NISB)
- Nieuwsbrief (digitaal; wekelijks)
- Verzorgen van een deel van de content van de verschillende NISB-websites en Intranet
- Intermediairfunctie: assistentie bij het opsporen van informatie, door het uitvoeren van internet-searches, literatuuronderzoek en zoeken in databanken
- Attenderingen via e-mail op basis van interesseprofielen

(voor de NISB-medewerkers)

- Huisbibliotheek NISB
- Tijdschriften / bladenadministratie boeken, rapporten etc.

- Advies en ondersteuning bij (het uitbesteden van) monitoring- en onderzoekswerkzaamheden (o.a. bouw van databases; goedkope en efficiënte gegevensverzameling via internet; etc.)

De Kennisbank is zo groot opgezet dat de opgeslagen informatie kan worden (her)gebruikt op meerdere websites. Dit kan zowel op 'eigen' websites van NISB (zoals de sites Sportief Bewegen; Sport en Kinderopvang) als ook op de sites van externe samenwerkingspartners (zoals het Mulier Instituut, IOS). Dit laatste is een goed voorbeeld van een algemeen streven van KIC: om uitbreiding van de informatie-infrastructuur zó vorm te geven (door toepassen van databases en internet) dat processen van informatievoorziening en bedrijfsvoering integreren en versnellen.

Om voor de externe doelgroepen het zoeken en vinden van kennis te vergemakkelijken, werkt KIC samen met collega-instellingen op het terrein van sport, bewegen en gezondheid. Naast organisaties als IOS, het Mulier Instituut, NOC*NSF en LC zijn dat o.a. ook NIGZ, NIZW, GGD-nl, Trimbosinstituut, e.d. met deze partijen wordt samengewerkt op het gebied van informatievoorziening voor de gezamenlijke doelgroepen: bijvoorbeeld door het koppelen van databanken met gegevens over producten, diensten, projecten, etc. Naar alle waarschijnlijkheid zal het aantal samenwerkingspartners in de nabije toekomst, net als in de afgelopen jaren, verder toenemen.

2. Wanneer is het kenniscentrum opgezet?

NISB bestaat nu 5 jaar en het KIC is 3,5 jaar geleden opgezet.

3. Wat was de reden om het kenniscentrum op te zetten?

NISB is door de overheid bij elkaar gebracht. Dit waren kleine organisaties die affiniteit met sport hadden.

4. Wat zijn volgens u de succes- en faalfactoren van het kenniscentrum?

Een succesfactor is bij ons het organiserend vermogen. Het is was onze missie om het nut van het kenniscentrum helder te krijgen, zodat de neuzen van alle medewerkers dezelfde kant op staan. Dat is het u. Ook willen we graag tussen de mensen staan. Dit creëert een gevoel van betrokkenheid bij onze klanten en het geeft ons een praktisch voordeel en een stukje toegevoegde waarde.

Een faalfactor is duidelijk als het kenniscentrum zich afsluit van de doelgroep. Het is ook belangrijk om de doelgroep breed te houden, zodat je je op de hele markt kan richten en niet alleen op 1 partij.

Het hebben van leden is ook belangrijk voor ons, omdat je naamsbekendheid hebt en houdt. Tevens weet je iedereen te bereiken en iedereen weet jou ook te bereiken

5. Bent u bekend met de algemene succesfactoren van kenniscentra?

Nee, nog nooit van gehoord

6. Wanneer ik deze succesfactoren met u door neem, kunt u dan aangeven of ze van toepassing zijn op het kenniscentrum?

15. Het organiserend vermogen
16. Vaststellen behoeften in interactie met de doelgroep (vraaggestuurd werken)
17. Kennismanagement integreren in het werkproces
18. Zichtbaarheid en aantoonbare toegevoegde waarde

- Kies voor klantgroepen en thema`s (want niet kiezen is verliezen)

19. Zicht houden en sturen op effect
20. Kwaliteitsborging
21. Duidelijke positionering en business model
    a. ja, zoals ik al heb aangegeven bij vraag 4
    b. ja, we krijgen vragen binnen in ons systeem, hierop richten wij onze projecten in
    c. de doelgroep is eenduidig. Wij hebben alleen met HBO-niveau te maken of hoger
    d. Met behulp van een nieuwsbrief en een website
    e. We houden de informatie bij via vaktijdschriften, dit is voldoende
    f. We houden sinds kort een procedurehandboek bij. Hierin staan de werkprocessen beschreven. Deze willen we via het handboek constant verbeteren
    g. In het boekje “maatschappelijke waarde op maat” staat ons businessmodel. Er staat in beschreven wat we doen en op welk gedeelte van de markt wij ons richten.

Kosten en uitgaven:
We krijgen een vast bedrag aan subsidie van ministerie van VWS. Hiermee is 1 FTE gedekt. 1.5 FTE kosten drukken op overhead. Hiermee zijn de vaste mensen gedekt. Soms hebben we extra klussen. Dit zijn soms tijdelijke en veelal structurele projecten. Hierdoor komen extra inkomsten binnen, waardoor we ook weer mensen op tijdelijk basis in kunnen huren.

De uitgaven zijn hoofdzakelijk salariskosten. Daarnaast kost de server geld, omdat deze extern is. Software kosten en het aanschaffen van nieuwe boeken.

Doordat we dienstverlening op maat leveren, kunnen we kosten declareren door middel van interne doorbelasting

Implementatie:
- kennissysteem van de grond krijgen
- koers bepalen
- verzamelen van informatiebronnen
- inhoudelijke kennis creëren
- literatuur bijhouden

Uitwerkingen interview Stichting schrijven

Over stichting schrijven
Stichting schrijven is als landelijk kennis- en informatiecentrum voor creatief schrijven een centraal aanspreekpunt. Wij zijn de enige organisatie in Nederland die informatie en producten voor alle facetten van het schrijven direct aan de schrijver levert en die bouwt aan een infrastructuur voor het literaire veld.

Onze deskundigheid en ervaring liggen op het gebied van de literaire infrastructuur, het veld, schrijfprocessen, het ambacht, de literaire wereld en rechten en plichten. De informatie die we vergaren, verwerken we tot kennisproducten en diensten. We hebben veel kennis in huis en zijn in staat om gericht te verwijzen. We brengen mensen in contact met organisaties en met elkaar. De dynamiek die het koppelen van mensen oplevert, voedt ons eigen kunnen, bevordert ons netwerk, de samenwerking en de onderlinge contacten op landelijk niveau.

We doen bewust niet aan belangenbehartiging en ontdekken ook bewust geen talent. Daar zijn andere instellingen heel goed in.

Missie
Stichting schrijven helpt mensen die gefascineerd zijn door literair schrijven of plezier hebben in het creatieve schrijfproces op weg in hun schrijfambitie door:

- informatie te verschaffen over het ambacht, de literaire wereld en het netwerk van organisaties die schrijvers ondersteunen
- schrijfactiviteiten te organiseren en stimuleren die schrijvers de mogelijkheid bieden om met hun eigen werk naar buiten te treden en het inzicht in hun eigen schrijfcapaciteiten te vergroten'
- ontmoetingen met vak- en schrijfgenoten te arrangeren, zodat schrijvers onderling ervaringen kunnen uitwisselen en kunnen werken aan de kwaliteit van hun eigen werk, met als doel ieders individuele schrijversschap op een hoger plan te brengen

doelgroepen
stichting schrijven heeft een aantal verschillende doelgroepen, te weten:

- een miljoen creatief-literaire schrijvers in Nederland en Vlaanderen, onder wie 250.000 tot 350.000 zeer gemotiveerde en ambitieuze creatief-literaire schrijvers
- literaire organisaties, uitgeverijen en cursusinstellingen in Nederland en Vlaanderen
- kinderen, jongeren, docenten schrijven, docenten Nederlands en schrijvers uit andere culturen die in Nederland of Vlaanderen wonen of verblijven

1. **Wat is stichting schrijven?**

Stichting schrijven is als landelijk kennis- en informatiecentrum voor creatief schrijven een centraal aanspreekpunt. Wij zijn de enige organisatie in Nederland die informatie en producten voor alle facetten van het schrijven direct aan de schrijver levert en die bouwt aan een infrastructuur voor het literaire veld.

Onze deskundigheid en ervaring liggen op het gebied van de literaire infrastructuur, het veld, schrijfprocessen, het ambacht, de literaire wereld en rechten en plichten. De informatie die we vergaren, verwerken we tot kennisproducten en diensten. We hebben veel kennis in huis en zijn in staat om gericht te verwijzen. We brengen mensen in contact met organisaties en met elkaar. De dynamiek die het koppelen van mensen oplevert, voedt ons eigen kunnen, bevordert ons netwerk, de samenwerking en de onderlinge contacten op landelijk niveau.

We doen bewust niet aan belangenbehartiging en ontdekken ook bewust geen talent. Daar zijn andere instellingen heel goed in.

2. Wanneer is het opgezet?

14 november 1989. de website is in 1996 gekomen en al meerdere malen aangepast

3. Wat was de reden op het kenniscentrum op te zetten?

Er bestond onbekendheid bij schrijvers over het wat te doen na het schrijven. Er is toen een initiatief gekomen om het kenniscentrum op te zetten. Naast het helpen van de schrijvers verzamelen we ook informatie en verspreiden we deze informatie.

4. Hoe is het kenniscentrum georganiseerd?

We werken met een vast team van ongeveer 11 mensen. Wanneer dit nodig is werken we met externe deskundige. Dit gebeurt dus op freelance basis. Maar de kern van onze mensen is ondersteunend.'
Specifieke kennis halen we in huis voor het onderhouden van de website. De moeilijke dingen. Deze manier van werken is perfect. Doordat we werken met budgetverslagen worden de kosten in ogenschouw gehouden.

5. Wat zijn volgens u de succes- en faalfactoren van het kenniscentrum?

Succesfactor is absoluut: Netwerken. En dan ook netwerken opzetten en deelnemen aan netwerken. Daarnaast is onze manier van werken met de externe deskundigen ook een succes. Doordat we ons personeel niet om hoeven te scholen, besparen we veel kosten Ook doen de specialisten dit handiger en sneller. Organisatorisch is dit beter.
Tevens hebben alle medewerkers een internetaansluiting op hun werkplek. Zo krijgen zijn een gevoel met de buitenwereld. Dit vind ik als directeur erg belangrijk

Faalfactor bij ons kenniscentrum is absoluut een database. Wij werken namelijk in MS Word en dat is niet gemaakt als database. Hier moet dus nog verandering in gaan komen, maar dat is iets van de lange baan.

Een valkuil is : denken dat je alles weet binnen een bepaald kennisterrein. Je moet verder kijken dan de rest of dan je werkterrein of het project waar je mee bezig bent. Hier kan t nog wel eens fout gaan.

6. Bent u bekend met de algemene succesfactoren van kenniscentra?

Nee

7. Wanneer ik deze succesfactoren met u door neem, kunt u dan aangeven of ze van toepassing zijn op het kenniscentrum?

22. Het organiserend vermogen
23. Vaststellen behoeften in interactie met de doelgroep (vraaggestuurd werken)
24. Kennismanagement integreren in het werkproces
25. Zichtbaarheid en aantoonbare toegevoegde waarde
    - Kies voor klantgroepen en thema`s (want niet kiezen is verliezen)
26. Zicht houden en sturen op effect
27. Kwaliteitsborging
28. Duidelijke positionering en business model

a. Ja zeer belangrijk
b. Ja, anders maak je producten of informatie waar geen behoefte aan is en verlies je klanten. Je gaat ook creatief om met producten en we brengen informatie op maat bij de klant naar aanleiding van de behoefte
c. Ja, stuk info, dus op maat leveren en afgestemd op de klant
d. Ja, we gaan binnenkort beginnen met het uitgeven van een nieuwsbrief, dit om naamsbekendheid te winnen en meer producten te verkopen
e. Ja
f. Ja
g. Ja

De succesfactoren zijn afhankelijk van elkaar. Wanneer er 1 wegvalt, zullen de overige niet meer succesvol zijn. Ze versterken elkaar.

8. Hoe komt het kenniscentrum aan haar inkomsten?

De helft krijgen we gesubsidieerd van het Ministerie van OC&W. de andere helft moeten we zelf bijverdienen. Dit gebeurd dor middel van:

- verkoop van boeken
- verkoop van tijdschriften
- abonnees
- zoeken van fondsen bij evenementen/ bijeenkomsten etc.

bij de organisatie van een evenement moeten we eerst de kosten uitrekenen en dan uitrekenen hoe we geld binnen kunnen krijgen, als we zeker weten dat het evenement rendabel is, gaan we het organiseren

9. Welke uitgaven heeft het kenniscentrum?

De uitgaven bestaan uit:

- personeel
- huur
- organiseren activiteiten
- overhead
- beheer
- materiaal om de kunnen werken

10. Worden en wel een bijeenkomsten georganiseerd?

Er worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd. O.a.

- conferentie creatief schrijven
- netwerk schrijfonderwijs
- schrijftraining
- schrijfdag
- jong dichttalent

De stichting schrijven heeft geen leden, omdat het een stichting is.

Uitwerking interview KITTZ (Kwaliteits Instituut voor Toegepaste ThuisZorg vernieuwing)

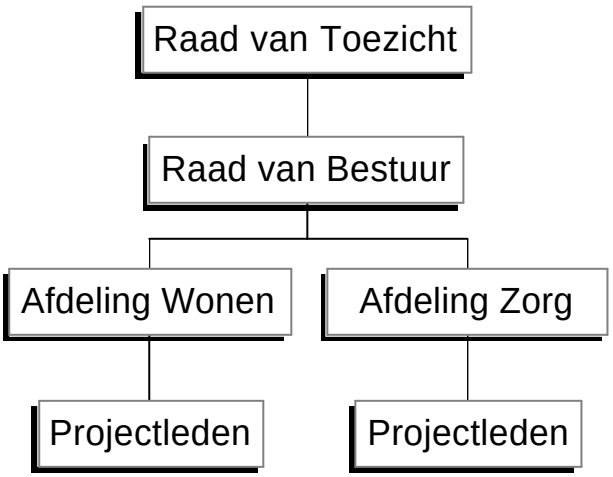
Wat is een kenniscentrum?
Bij een kenniscentrum draait alles om expertise op een specifiek terrein. Meestal zit de kennis opgeslagen in hoofden. Hierdoor is de kennis kwetsbaar, als die hoofden bijvoorbeeld wegvallen. Het is dus belangrijk dat de kennis vastgelegd wordt en toegankelijk gemaakt. Dit kan op verschillende manier, bijvoorbeeld in een website. Je werkt vanuit een kennisgebied en hiervandaan ga je de informatie ontsluiten en heel belangrijk de informatie up to date houden.

Wanneer is het kenniscentrum op gezet?
Dit was in 1992.

Wat was de reden om het kenniscentrum op te zetten?
Er was een koepel in de zorgsector weggevallen, waardoor er een nieuwe indeling ontstond. Deze indeling werd gebaseerd op een regionale indeling, waar deze eerst provinciaal was. Hierdoor ging er veel kennis verloren. Toen is er besloten op KITTZ op te richten, omdat er veel informatiebehoefte was. Mede door de vergrijzing; veel oudere mensen die zo lang mogelijk thuis willen blijven wonen. Hierdoor ontstond er de behoefte aan een stukje persoonlijke kennis. Hier zijn we op ingespeeld door KITTZ op te richten.

Heeft KITTZ leden?
KITTZ zelf heeft geen leden. Er is echter een deelorganisatie die leden heeft. Hieronder vallen Thuiszorgorganisaties en er sluiten nu ook verpleeghuizen bij deze deelorganisatie aan.

Hoe is het kenniscentrum georganiseerd?
Er werken momenteel 25 medewerkers bij KITTZ. We zijn op dit moment bezig met een interne reorganisatie. Dit houdt in dat de organisatiestructuur er als volgt uit gaat zien:



Voorheen waren de aparte afdelingen er nog niet en viel alles onder een projectleider. Deze term voldoet niet meer aan de eisen die wij er aan stellen.

Wat zijn volgens u de succes- en faalfactoren van kenniscentra?

Het is erg belangrijk om snel de juiste informatie te vinden en nog belangrijker is het om deze informatie af te stemmen op de eindgebruiker. Door de laatste trends op de voet te volgend, fungeren wij als een spin in het web en houden we onze informatie up to date.

Bent u bekend met de algemene succesfactoren van kenniscentra?
Nee, ik wist niet van het bestaan van deze af.

Wanneer ik deze factoren met u doorneem, kunt u dan aangeven of deze van toepassing zijn op het kennisinstituut?
Organiserend vermogen: Dat is essentieel. Maar daarnaast is de visie van het kenniscentrum net zo belangrijk. Het organiserend vermogen zijn we op dit moment aan het verbeteren, om beter in te spelen op de behoefte van de informatie.

Vaststellen behoeften in interactie met de doelgroep (vraaggestuurd werken): Wij hebben een hele brede doelgroep. Hierdoor kunnen we niet de hele informatiebehoefte onderzoeken. Wij proberen deze zo goed mogelijk in kaart te brengen door het regelmatig uitgeven van enquêtes, omdat de informatie die hier uit voort vloeit zeer belangrijk is om ons dichter bij de doelgroep te brengen.

Kennismanagement integreren in het werkproces: Dit is volgens de geïnterviewden de belangrijkste succesfactor, omdat de eindgebruiker tenslotte de belangrijkste speler in de schakel is.

Zichtbaarheid en aangetoonde toegevoegde waarde: KITTZ geeft maandelijks een magazine uit dat themagericht is. Op deze manier doen zij aan een stukje PR & Marketing. En voegen zij waarde toe door in te spelen op een onderwerp waar behoefte aan is.

Zicht houden en sturen op effect: Wij houden de ontwikelingen in de markt heel nauw in de gaten. Dit zou elk bedrijf moeten doen om niet alleen zichzelf beter te kennen, maar ook de concurrenten in de gaten houden. Dit doen wij door middel van een SWOT –analyse.

Kwaliteitsborging: Bij KITTZ vinden ze het niet alleen belangrijk dat de informatie up to date is, ook wordt er met de interne bedrijfsprocessen rekening gehouden met kwaliteit. Dit gaat van het drukwerk met een logo, tot de manier waarop de telefoon beantwoord wordt tot de stijl van de website.

Duidelijke positionering en businessmodel: Met een strategische keus wordt wel degelijk rekening gehouden. KITTZ probeert zich zoveel mogelijk te onderscheiden van de meute. Aangezien er nog al wat concurrenten zijn (TNO, IZW) Toch probeer KITTZ ook samen te werken met deze concurrenten, omdat zij ook gespecialiseerd zijn in bepaalde handelingen. De concurrenten maken op hun beurt weer gebruik van het specialisme van KITTZ. Dit is de informatie afstemmen op de eindgebruiker, dus het aanleveren van toegepaste informatie. KITTZ werkt niet met wetenschappelijke informatie.

Hoe komt het kenniscentrum aan haar inkomsten?
Er zijn twee manieren waarop bij ons het geld binnenkomt:
1. Projecten die wij in opdracht van andere bedrijven doen
2. Projecten die wij zelf bedenken en waarvoor wij een financiering krijgen

Overigens heeft KITTZ een startsubsidie gekregen van de NOM (Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij)

Welke uitgaven heeft het kennisinstituut?
De manuren zijn de grootste uitgavenpost. Daarbij komen de gebouw- materiaalkosten. Wij maken geen winst, want daar zijn we een stichting voor. Laten we zeggen dat we krap quitte spelen. Het is in ieder geval niet eenvoudig om het hoofd boven water te houden. We krijgen geen subsidie omdat er te veel kenniscentra zijn die te veel hetzelfde doen als KITTZ. Daarom moeten we goed zijn in de acquisitie van opdrachten.

Organiseert het kennisinstituut ook bijeenkomsten?
Er worden wel eens workshops georganiseerd. Dit doen we vooral om praktijk en theorie bij elkaar te brengen. En tevens om informatie te verschaffen over het implementeren van het project. De workshops hebben een projectmatig karakter.

Bijlage 5

Beschrijving Succesfactoren

Cibit heeft 7 kenmerken voor succesvolle kenniscentra opgesteld. Na een onderzoek uitgevoerd door Cibit is de conclusie getrokken dat deze kenmerken gezien kunnen worden als de 7 succesfactoren van kenniscentra.

29. Het organiserend vermogen
30. Vaststellen behoeften in interactie met de doelgroep (vraaggestuurd werken)
31. Kennismanagement integreren in het werkproces
32. Zichtbaarheid en aantoonbare toegevoegde waarde
    - Kies voor klantgroepen en thema`s (want niet kiezen is verliezen)
33. Zicht houden en sturen op effect
34. Kwaliteitsborging
35. Duidelijke positionering en business model

De succesfactoren behoeven uitleg die hieronder besproken wordt:
Ad1. Het organiserend vermogen spreekt eigenlijk voor zich. Het brein achter het kenniscentrum. Wanneer het kenniscentrum organisatorisch goed in elkaar zit, is dit een punt dat de kans van slagen groter maakt
Ad2. Om ervoor te zorgen dat het kenniscentrum een gespreksonderwerp vormt, is het zeer belangrijk dat de behoefte van de doelgroep in kaart gebracht wordt. Alleen op deze manier kom je de doelgroep tegemoet en weet je waar de aandachtspunten liggen. Zo wordt het kenniscentrum een attractief fenomeen.
Ad3. Het afstemmen van de kennis op de gebruikers. Het zogenaamde codificeren. Op deze manier wordt er optimaal door de verschillende lagen van de samenleving gebruik gemaakt van het kenniscentrum.
Ad4. Om een positie in de markt te veroveren zal het kenniscentrum aan een stukje PR & Marketing moeten gaan doen. Om ten eerste naamsbekendheid te werven en daarnaast aanzien te verkrijgen. Het aanzien wordt verkregen door de positie die het kenniscentrum op de markt gaat innemen. Dit is afhankelijk van succesfactor 3. Het afstemmen van de kennis op de behoefte van de klant.
Ad5. Het zicht houden en sturen op effect gaat samen met het organiserend vermogen van het kenniscentrum. Maar dit punt heeft meer betrekking op de omgeving van kenniscentrum. Wat gebeurt er op het gebied van parkmanagement? Wat doen de concurrenten? Wat zijn de effecten van het kenniscentrum? Als deze vragen beantwoord kunnen worden, heb je zicht op je omgeving en kan je tijdig inspelen op nieuwe ontwikkelingen.
Ad6. Kwaliteitsborging heeft te maken met het up to date houden van de informatie die het kenniscentrum aanbiedt. Zodra er nieuwe informatie beschikbaar is, moet deze direct in het kenniscentrum verwerkt worden. Dit betekent ook dat de informatie die niet meer relevant is, verwijderd moet worden
Ad7. Duidelijke positionering heeft te maken met de plaats die het kenniscentrum op de markt inneemt. Als 90% zich richt op de publieke sector, sluit je het kenniscentrum daar dan op aan, of ga je proberen om volledig bekwaam te worden in de private sector en zo een marktaandeel van 10% te winnen. Om hiertoe te komen, zal een business model gemaakt moeten worden. Hierin komen een marktverkenning en een concurrentieanalyse te staan.

Bijlage 6

Beschrijving rechtsvormen

Wie zich in het maatschappelijk-economisch verkeer beweegt, gebruikt daarbij middelen en een organisatievorm, die aansluiten bij de te verrichten activiteiten. Aard en doel van de activiteiten. En fiscale overwegingen, zij over het algemeen bepalend voor de keuze van een organisatievorm- de rechtsvorm.

De wetgever heeft rechtsvormen uitgewerkt voor verschillende categorieën van activiteiten. Voor commercieel getinte activiteiten zijn er:

3. de *personenvennootschappen* maatschap, vennootschap onder firma (VOF) en commanditaire vennootschap (CV)
4. de *rechtspersonen* coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij, besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en naamloze vennootschap (BV en NV).

Voor ideële doeleinden zijn er de *stichting* en de *vereniging. (het ideële doel sluit niet uit dat deze rechtspersonen een onderneming drijven)*

De verenigingen
De vereniging is een eenvoudige organisatievorm. Ze is rechtspersoon en wordt bij meerzijdige rechtshandelingen met en bepaald doel opgericht.

Het lidmaatschap is persoonlijk. Dit is een van de redenen waarom de toelating en het uittreden van leden zorgvuldig in de wet worden geregeld. De toelating van leden geschiedt door het bestuur, maar tegen een weigering kan de algemene vergadering opkomen. Het lidmaatschap eindigt door overlijden van het lid, dor opzegging van het lid of de vereniging en door ontzetting uit het lidmaatschap. Enkele hoofdregels die hier gelden zijn dat noch het lid, nog de vereniging tegen hun zin gedwongen mogen worden het lidmaatschap te laten voortduren. De ontzetting uit het lidmaatschap is met de nodige waarborgen omkleed.

Er is sprake van een sterk verschil tussen het lidmaatschap van een vereniging en het aandeelhouderschap. Door het persoonlijke karakter verschilt het verenigingsmaatschap sterk van aandeelhouderschap. Een aandeel is de enige band tussen de rechtspersoon en de verwisselbare aandeelhouders van bijvoorbeeld een beursvennootschap.

Het verenigingsrecht geldt voor drie rechtspersonen: de vereniging, de coöperatie en de onderlinge waarborgmaatschappij. De vereniging kan allerlei doeleinden nastreven, met als enige beperking het wettelijke verbod winst onder haar leden te verdelen.

De vereniging is altijd een rechtspersoon, maar deze rechtspersoon kan beperkte rechtsbevoegdheid hebben. Dit doet zich voor indien de vereniging niet bij notariële akte is opgericht en ook niet later haar statuten in een notariële akte heeft laten opnemen.

Een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid kan geen registergoederen verkrijgen en geen erfgenaam zijn. De bestuurders van een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid zijn in beginsel hoofdelijk naast de vereniging aansprakelijk voor schulden uit een rechtshandeling die tijdens hun bestuur opeisbaar worden.

Door inschrijving in het handelsregister kan de aansprakelijkheid beperkt worden tot gevallen waarin de betrokken derde kan aantonen dat de vereniging niet aan haar verplichtingen zal voldoen.

Organisatorische regels voor verenigingen
De vereniging met volledige rechtsbevoegdheid moet bij de Kamer van Koophandel in het handelsregister worden ingeschreven. De beperkte rechtsbevoegde vereniging kan zich daar laten inschrijven.

De tweede titel van Boek 2 geeft regels over statuten en de organisatorische opbouw van de verniging. Statuten zijn de grondwet van een rechtsperoon. Bij de verniging kunnen ze in elke vorm, zlefs in ongeschreven vorm bestaan. Voor de volledige rechtsbevoegde vereniging eist de wet dat ze in een notariële akte zijn vastgelegd en dat ze onder mee bevatten:

1. de naam van de rechtspersoon
2. de plaats van de vestiging
3. het doel van de rechtspersoon
4. de verplichtingen van de leden tegenover de rechtspersoon, of de wijze waarop die verplichtingen kunnen worden opgelegd.

Contributiebetaling pleegt bij verengingen de belangrijkste verplichting te zijn. Leden mogen nooit geconfronteerd worden met verplichtingen die ze niet konden verwachten. Worden hun verplichtingen verzwaard, dan is het mogelijk dat ze zich daaraan door opzegging van hun lidmaatschap kunnen ontrekken

Organen van de vereniging
De organisatie van de vereniging berust op het bestaan van een algemene vergadering en een bestuur. Daar hoort doorgaans een toezichthoudend orgaan tussen. Dit kan een jaarlijks te benoemen kascommissie zijn. Ook is het mogelijk dat de vereniging een raad van commissarissen kent.

De wet noemt de algemene vergadering als hoogste orgaan binnen de vereniging. Aan de AV komen alle bevoegdheden toe die niet uitdrukkelijk een ander orgaan toekomen. Tot de bevoegdheden die de wet expliciet aan de AV verleent, behoren:

1. het nemen van een besluit tot statutenwijziging
2. het benoemen van tenminste de helft van de bestuurders en de commissarissen
3. het nemen van een ontbindingsbesluit

Ook andere belangrijk bevoegdheden, zoals het nemen van een splitsingsbesluit, zijn toegekend aan de AV. Een taak die de AV in elk geval niet toekomt is het besturen van de vereniging. Dit doet het bestuur.

De AV, die minstens een keer per jaar bijeenkomt om het jaarverslag of de jaarrekening te bespreken, moet door het bestuur bijeen worden geroepen.

De dwingendrechtelijke hoofdregel is dat ten minste de helft van de bestuurders door de leden wordt benoemd; daarvan mag niet worden afgeweken. In de beginsel worden ze ook uit de leden benoemd, maar hiervan kunnen de statuten afwijken.

De wet beschouwt de coöperatie en de onderlinge waarborgmaatschappij als "bijzondere"verenigingen. De wettelijke bepalingen ten aanzien van de vereniging zijn dan ook in beginsel op van toepassing. Het zijn intussen wel aparte rechtsvormen, met een eigen regeling die hier en daar afwijkt van de algemene regeling. Anders dan bij een vereniging is een notariële akte verplicht voor oprichting van een coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij.

De coöperatie
De coöperatie onderscheidt zich van de 'gewone' vereniging door zijn bijzondere doel en de mogelijke aansprakelijkheid van haar leden. Het doel van de coöperatie moet zijn het voorzien in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden. Zij moet daartoe met haar leden overeenkomsten sluiten van een bedrijf dat zij uitoefent. Het mag niet gaan om verzekeringsovereenkomsten. Een en andere moet uit de statuten blijken. De coöperatie wordt als rechtsvorm veel gebruikt in de agrarische sector. Hierbij kan gedacht worden aan bedrijven die landbouw- of veeteeltproducten van de leden kopen, voor hen verwerken en voor hen verkopen.

De onderlinge waarborgmaatschappij
Ook de onderling waarborgmaatschappij onderscheidt zich van de gewone verenigingsvorm door haar bijzondere doel en de mogelijke aansprakelijkheid van haar leden. Haar doel moet zijn met haar leden verzekeringsovereenkomsten te sluiten, of leden en mogelijk anderen in het kader van een wettelijke regeling verzekerd te houden. Daartoe moet zij een verzekeringsbedrijf uitoefenen. Een en andere moet uit de statuten blijken. Sommige verzekeringsmaatschappijen in Nederland hebben de vorm van een onderlinge waarborgmaatschappij. Ook kan een beperkt aantal rechtspersonen, zoals bijvoorbeeld een twintigtal ziekenhuizen, samen een onderlinge waarborgmaatschappij oprichten teneinde risico`s af te dekken.

Aansprakelijkheid leden
Een belangrijke bijzonderheid van de coöperatie en de onderlinge waarborgmaatschappij is de aansprakelijkheid die in beginsel op de leden rust voor een bij ontbinding blijkend tekort. Deze aansprakelijkheid kan statutair worden beperkt of uitgesloten. De aansprakelijkheid van de leden moet tegenover de buitenwereld altijd blijken uit de letters achteraan de nam van de coöperatie of onderlinge:
WA = wettelijke aansprakelijkheid
BA = beperkte aansprakelijkheid

Leden van een coöperatie WA moeten tekorten onbeperkt aanvullen. Leden van een coöperatie BA daarentegen vullen tekorten slechts aan tot een in de statuten vastgelegd maximum.

Stichting
De stichting is een rechtspersoon met een bepaald doel die geen leden kent. Ze vindt haar regeling in titel 6 Boek 2.
Het doel van een stichting kan van alles inhouden. Niet alleen 'goede doeleinden' komen in aanmerking voor de stichtingsvorm. Z is het niet verboden een stichting op te richten die bijvoorbeeld aandelen houdt, of met winstoogmerk reizen organiseert.
Zij mag echter niet ten doel hebben haar oprichters of leden van haar organen , Zij mag echter geen niet ten doel hebben haar oprichters of leden van haar organen uitkeringen te doen, ze mag anderen slechts uitkeringen met een ideële of sociale strekking doen. De stichting wordt door een of meer personen bij notariële akte opgericht.

Een bijzondere vorm van oprichting is de die bij openbaar testament. Deze weg wordt nogal eens bewandeld door mensen die een deel van hun vermogen na hun dood bestemd willen zien voor een bepaald cultureel of filantropisch doel. Dit vermogen speelt alleen verder een negatieve rol, als het vermogen absoluut onvoldoende is om het stichtingsdoel nog mee te kunnen nastreven en het ook niet meer kan groeien, kan de rechter de stichting ontbinden.

De oprichtingsakte bevat de statuten, die naam, zetel en doel van de stichting moeten noemen en regels moeten geven voor de benoeming en het ontslag van bestuurders en de bestemming van het liquidatiesaldo.

Het bestuur is het enige orgaan dat een stichting altijd heeft. Het verkeert tegenover de stichting in een geheel andere positie dan het bestuur bij een Naamloze Vennootschap of een vereniging. Een algemene vergadering ontbreekt immers. Ook is het stichtingsbestuur net met een AV te vergelijken; het functioneert slecht om conform de statuten het stichtingsdoel na te streven. In gevallen waar het ontbreken van een AV problemen kan opleveren opent de wet de mogelijkheid om de rechte te hulp te roepen.
Ook is het de rechter die in laatste instantie kan ingrijpen bij onbehoorlijk bestuur of bij achterwege blijven van vervulling van een vacature in het bestuur.

Bijlage 7

Onderhoud website	Uren	Uurtarief	Kosten	
Domein	eenmalig aanvragen	nvt	€ 1,30	p/m
Hosting	eenmalig aanvragen	nvt	€ +/- 20	p/m
Uploaden nieuwe informatie	2 u	?	€	p/m
Bijhouden van Forum	1 u	?	€	p/m
Het beantwoorden/Doorsturen vragen	1 u	?	€	p/m
Invoeren van evenementen	1/2 u	?	€	p/m
technisch onderhoud en uitbreiding	360 u	1	€ 360	p/m