Stichting PARKmanagement
LAND VAN WEERT & CRANENDONCK

“Op weg naar effectief Parkmanagement”

Parkmanagement in breder perspectief

Tim Roumen (0914797)

Eerste docentbegeleider: Dhr. Dor van Bilsen
Tweede docentbegeleider: Dhr. Henk Rombouts
Stagebegeleider: Dhr. Wim Caris

17 juni 2013

‘Op weg naar effectief Parkmanagement’

Parkmanagement in breder perspectief

T.Roumen
Studentnummer: 0914797
Weert, 17 juni 2013
Zuyd hogeschool
Faculteit PBM

Voorwoord

Voor u ligt een scriptie welke is voortgekomen uit een onderzoek dat is uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de huidige werkwijze van de stichting Parkmanagement Land van Weert en Cranendonck (stichting PM LvW&C). Middels deze scriptie zal ik mijn HBO studie People and Business Management, uitstroomprofiel Management Economie en Recht afronden.

Op 18 februari ben ik gestart met mijn afstudeeropdracht bij stichting PM LvW&C. Ik was erg gemotiveerd om aan deze scriptie te beginnen omdat deze opdracht mij erg aansprak. De samenwerking met de vrijwilligers en de bestuursleden tijdens werkzaamheden verliep goed. De tijd binnen de stichting heb ik als leuk en leerzaam ervaren en ik heb mijn stage met een positief gevoel afgesloten.

Deze scriptie is groter geworden dan het maximale aantal toegestane pagina's van 50. Dit komt omdat er weinig over Parkmanagement bekend is en het hoofdstuk begripsvorming vanuit een breed perspectief is belicht. Dit was noodzakelijk om een goed beeld van de huidige situatie te kunnen schetsen en geen aspecten over het hoofd te zien.

Graag wil ik Wim Caris bedanken voor de tijd en moeite die hij heeft geïnvesteerd om deze scriptie tot een goed einde te brengen en voor de goede begeleiding die ik van hem heb gekregen gedurende mijn afstudeerperiode.

Tim Roumen
Juni 2013

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 6
Inleiding 7
1. Probleemcontext: probleem (h)erkenning 8
1.1 Omschrijving van de organisatie 8
1.1.1 Bedrijvenverenigingen 9
1.2 Beschrijving van de aanleiding van de opdracht 9
2. Probleemstelling 11
2.1 Managementprobleem 11
2.2 Researchprobleem 11
2.3 Researchdoelen 11
3. Informatiebronnen/onderzoek aanpak 12
3.1 Deskresearch 12
3.1.1 Documentenanalyse 12
3.1.2 Literatuuronderzoek 12
3.2 Fieldresearch 12
3.2.1 Interviews 12
3.2.2 Observatie 13
3.3 Benchmark 13
3.4 Onderzoeksgroep 13
3.4.1 Interview 13
3.4.1 Observatie 13
4. Begripsvorming Parkmanagement 14
4.1 Definitie en doelstelling 14
4.1.1 Minimale vereisten Parkmanagement 14
4.1.2 Maximale perspectieven met Parkmanagement 14
4.1.3 Eigenschappen Parkmanagement 15
4.2 Oorsprong Parkmanagement 15
4.2.1 Opkomst Parkmanagement 15
4.3 Belanghebbenden 17
4.4 Beheer Parkmanagement 18
4.5 Juridische vormen Parkmanagement 19
4.5.1 Gemeenschappelijk eigendom 19
4.6 Voor- en nadelen Parkmanagement 24
4.7 Diensten Parkmanagement 25
4.8 Benchmarking: de kenmerken/voorwaarden 26

4.8.1 Kwalitatieve meerwaarde 26
4.8.2 Economische toegevoegde waarden 29
4.8.3 Financiering parkmanagement 29
4.9 Risico's 32
4.10 Conclusie 32
5. Huidige situatie/IST-situatie 34
5.1 Definitie en doelstelling Parkmanagement Weert 34
5.2 Opkomst Parkmanagement Weert 34
5.3 Belanghebbende Parkmanagement Weert 35
5.4 Beheer Parkmanagement Weert 36
5.5 Juridische vorm Weert 36
5.6 Diensten in Weert 36
5.7 Benchmarking: kenmerken/voorwaarden huidige situatie 37
5.7.1 Kwalitatieve meerwaarde 37
5.7.2 Economische toegevoegde waarden 41
5.7.3 Financiering Weert 42
5.8 Risico's Weert 42
5.9 Huidige interne situatie 43
5.9.1 7S-model 43
6. Verschillen in werkwijze 50
7. Gewenste situatie/SOLL-situatie 51
7.1 Gewenste situatie betrokken partijen 51
7.2 Gewenste situatie uit 7S-model 52
7.3 GAP-analyse 54
7.4 Sterkte- zwakteanalyse 55
8. Conclusie en aanbevelingen 56
8.1 Conclusie 56
8.2 Aanbevelingen 57
9. Bronnen 59
Bijlage I Interviews 64
Bijlage II Observatie 76
Bijlage III KVO-B enquête 77
Bijlage IV 7S-model 78
Bijlage V Schematisch overzicht elementen Parkmanagement 82
Bijlage VI Overzicht aangesloten bedrijventerreinen regio Weert 83
Bijlage VII Functies parkmanager 93
Bijlage VIII Voorbeeld indeling communicatie Weert 94

Managementsamenvatting

After the establishment of the foundation Park management LvW&C in 2008, the council decided to appoint a park manager. According to financial and functional reasons in 2011, the decision has been made to dismiss this manager. The board of the foundation decided to continue without the function of a park manager. However, this resulted in dissatisfaction among entrepreneurs and the municipality. Therefore, the foundation decided to re-appoint a park manager in 2012. Together, the foundation and the park manager, want to gain insight into the current procedure of the foundation and examine what effective Park management is. This with the purpose to achieve a more effective Park management in Weert. The problem of this research is:

On what way does Park management operates in Weert and what is the extent to which it meets the requirements of effective Park management?

In the literature study and the document analysis a comprehensive analysis has been made according to the 7S-model. The 7S-model is used to measure the quality of the performance which is provided by an organization. Through the model, the current situation (IST) and the desired future situation (SOLL) are described. The model reveals the strengths and weaknesses of the current procedure. In the desired situation, the weaknesses are turned into strengths.
Besides the literature review and document analysis, fieldwork is conducted. There are internal interviews and observations taken of the board of the foundation to give an additional validation of the theory. There are also external interviews held in the form of a benchmark study. This is done to sketch a better SOLL situation.

It can be concluded that the current procedure cannot be labeled as effective. The organization does not obtain any structural earnings. Beside, there is no strategic plan for the future. An important fact is that the success of Park management is field dependent. There are however factors which characteristically come back. From the benchmark study three characteristics / conditions are described in pillars and are labeled as important. These pillars are essential to perform effective Park management. The pillars are: support, professional organization and partnership / communication.

To achieve the desired situation and to introduce effective park management, the following recommendations should be followed. These recommendations are based on the three pillars described from the benchmark study.

- **Identify the needs of the entrepreneurs and create *support*.**
- **Develop a *professional organization* which eventually is self-supporting.**
- **Create a comprehensive *partnership* with the *communication* digitally recorded.**

Inleiding

Dit onderzoeksrapport begint met het hoofdstuk probleem (h)erkenning. Allereerst wordt de organisatie kort beschreven. Hierna is de aanleiding van de opdracht uitgewerkt. In de aanleiding van de opdracht is duidelijk het epicentrum van het probleem omschreven. Op basis van het probleem zijn de behoeften van de stichting naar voren gekomen.
Daarna wordt de probleemstelling omschreven. De probleemstelling bestaat uit het managementprobleem, het researchprobleem en de researchdoelen. Het managementprobleem is geformuleerd in een hoofdvraag. De hoofdvraag is:

Op welke wijze functioneert het Parkmanagement in Weert en in hoeverre voldoet dit aan de eisen van effectief Parkmanagement?

Het researchprobleem is het managementprobleem vertaald in een hoofdvraag. De hoofdthema's van dit onderzoek zijn te verdelen in de huidige situatie (IST), de gewenste situatie (SOLL) en een GAP-analyse. De researchdoelen zijn de deelvragen.

Het derde deel zijn de informatiebronnen/onderzoeksaanpak. Dit is opgebouwd uit verschillende onderdelen. Gedurende het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch en een benchmarkonderzoek. De deskresearch bestaat uit een documentenanalyse en een literatuuronderzoek. Dit literatuuronderzoek wordt vormgegeven middels het 7S-model. De fieldresearch bestaat uit interviews en een observatie. Het benchmarkonderzoek is verricht bij drie andere Parkmanagement organisaties elders in het land.
Het vierde hoofdstuk wordt het begrip Parkmanagement in breder perspectief beschreven. Parkmanagement is een relatief onbekend begrip, daarom is het vanuit alle aspecten belicht. Naast de theoretische begripsvorming komt het benchmarkonderzoek aan bod. Hier zijn alle aspecten benoemt die bij andere Parkmanagement organisaties als 'essentieel' worden beschouwd. Uiteindelijk wordt in dit hoofdstuk een meetlat gevormd, die naast de IST- en SOLL-situatie wordt gelegd.
Hierna wordt de IST-situatie beschreven. Alle aspecten die in hoofdstuk vier zijn benoemd worden in dit hoofdstuk voor Weert ingevuld. Allereerst de theoretische aspecten, daarna de benchmarks en als laatste de interne situatie aan de hand van het 7S-model.
In het zesde hoofdstuk worden de verschillen in werkwijze uit het benchmarkonderzoek benoemd. Alle kenmerken van effectief Parkmanagement elders in het land, worden naast Weert gelegd.
In het zevende deel wordt de SOLL-situatie beschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van het 7S-model en de interviews met de bestuursleden. De gewenste situatie wordt geschetst ten aanzien van de IST-situatie. De IST-situatie wordt afgezet tegen de SOLL-situatie en de verschillen zijn middels een GAP-analyse omschreven.
Tot slot worden in hoofdstuk acht de conclusie en de aanbevelingen beschreven. In de conclusie worden alle hoofdstukken kort samengevat. In de aanbevelingen worden de actiepunten beschreven die de stichting moeten gaan uitvoeren teneinde het Parkmanagement effectiever te maken.

1. Probleemcontext: probleem (h)erkenning

Hoofdstuk 1 beschrijft de achtergrond van dit onderzoeksrapport. Daarbij gaat het enerzijds om een omschrijving van de organisatie, anderzijds om de aanleiding tot het probleem.

1.1 Omschrijving van de organisatie

Stichting Parkmanagement (PM) Land van Weert & Cranendonck (LvW&C) is ontstaan uit verschillende partijen. De ontstaansgeschiedenis is als volgt: PM B.V[1]. is opgericht in december 2003 door de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV) en is hiervan een dochteronderneming. De missie van de LWV is het verbeteren van de concurrentiekracht in de regio. Voldoende ruimte is daarbij een essentiële voorwaarde voor bedrijven om zich te vestigen en te ontwikkelen in een gebied. Om de kwaliteit van dat gebied op peil te brengen en te behouden, is PM een mogelijk middel.

De doelstelling van PM is het verrichten van diensten teneinde de kwaliteit van bedrijventerreinen te handhaven en te verbeteren. Daarbij kan gedacht worden aan diensten op het gebied van openbare ruimte en veiligheid. Het realiseren van dit gezamenlijk belang is de aanleiding tot de oprichting van PM B.V. De PM B.V. heeft geen winstoogmerk. Het realiseren van de doelstelling kan alleen op lokaal niveau plaatsvinden, via lokale bedrijvenverenigingen in samenwerking met de ondernemers en gemeenten.

Projecten via PM op het gebied van veiligheid, energie, telefonie, afvalinzameling, beheer van de openbare ruimte en dergelijke, zijn in de regio's Maastricht en Roermond reeds succesvol geëntameerd en uitgevoerd. Door de samenwerking met de LWV worden kennis en ervaring optimaal uitgewisseld. De parkmanager is in loondienst bij de LWV en werkt voor de bedrijventerreinen waar PM actief is in Limburg.

In navolging van Maastricht en Roermond hebben een aantal bedrijvenverenigingen in de regio Weert ook de handen ineengeslagen. In juli 2008 is stichting PM LvW&C opgericht door drie bedrijvenverenigingen in de regio Weert: BcLK (Kampershoek & Leuken-Noord), De Kempen en de Kanaalzone. Inmiddels is stichting PM LvW&C flink gegroeid, er zijn steeds meer bedrijvenverenigingen aangesloten bij de stichting:

- BcLK (Kampershoek en Leuken-Noord);
- De Kempen;
- Kanaalzone 1,2 en 3;
- Savelveld Stramproy;
- Weert Centrum Noord;
- Ittervoort.

Een uitgebreidere organisatieomschrijving volgt in paragraaf 5.9.

[1] Parkmanagement Weert: http://Parkmanagementweert.nl/index.php?s=22&id=55 Geraadpleegd op 10 maart 2013

1.1.1 Bedrijvenverenigingen

Op (bijna) ieder bedrijventerrein in Weert is een bedrijvenvereniging gevestigd dat als platform fungeert waar de wensen en behoeften van bedrijven samenkomen. De ondernemers kunnen lid worden van de bedrijvenvereniging op 'hun' bedrijventerrein. De bedrijvenverenigingen zijn op hun beurt weer aangesloten bij de stichting PM LvW&C[2]. De ondernemers betalen contributie aan de bedrijvenvereniging naar rato van grote van een bedrijf[3]. De bedrijvenverenigingen betalen jaarlijks contributie aan de stichting. De hoogte van de contributie is afhankelijk van het aantal gevestigde bedrijven op dat terrein. De bedrijventerreinen zijn in beheer van de gemeente. De bedrijvenvereniging heeft een signaalfunctie en geeft haar bevindingen op het gebied van veiligheid, bereikbaarheid etc. door aan de stichting.

De stichting PM LvW&C overkoepelt alle bedrijvenverenigingen en werken nauw met elkaar samen. Van alle bedrijvenverenigingen zit een afgevaardigde in het bestuur van de stichting PM LvW&C. Er is voor een stichting gekozen, omdat de LWV ervaring met deze organisatievorm had en omdat het makkelijk op te richten is. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar paragraaf 5.5.

1.2 Beschrijving van de aanleiding van de opdracht

Tijdens de oprichting van de stichting PM LvW&C in 2008, is ervoor gekozen om een parkmanager aan te stellen. De bedoeling was dat de parkmanager zou gaan fungeren als intermediair tussen alle betrokken partijen: ondernemers, gemeenten, de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV) en Stichting PM LvW&C. In 2011 is besloten wegens financiële en functionele redenen afscheid van de parkmanager te nemen.
Door de afwezigheid van de parkmanager was er geen intermediair meer tussen de gemeente en de ondernemers. Niemand van het bestuur pakte het heft in handen, waardoor de Parkmanagement organisatie (PMO) en haar activiteiten stagneerde. Dit leidde tot een aantal bevindingen van de stichting en de aangesloten bedrijvenverenigingen:

- Stichting PM LvW&C speelt niet meer in op de behoeftes van de ondernemers. Veel ondernemers zijn ontevreden over het beheer en onderhoud van de bedrijventerreinen[4] (zie Bijlage III);
- Veel werk is stil blijven liggen in de periode zonder parkmanager (ondernemers zagen een mindere tegenprestatie voor de betaalde contributie);
- Het bestuur is niet actief genoeg (meer) bezig met het PM, waardoor leegstand en meelfiters/freeriders niet meer worden aangepakt;
- Er is geen goed vestigingsklimaat voor ondernemers.

Om de continuïteit van de stichting PM LvW&C toch te waarborgen en de PMO nieuw leven in te blazen, is eind 2012 besloten dat Wim Caris (pensioengerechtigd) de taak van parkmanager vrijwillig zal invullen. Wim Caris constateert in navolging van bovenstaande bevindingen dat het PM niet optimaal rendeert door de huidige werkwijze die de stichting PM LvW&C hanteert.

De aanleiding van dit onderzoek komt voort uit de bevindingen van de bedrijvenverenigingen en de stichting PM LvW&C. Zij willen een professionele organisatie opzetten die zichzelf kan bedruipen[5]. Daarnaast wil de stichting

[2] Interview Mathieu Dolders en Hugo Zontrop. Bedrijvencontactfunctionarissen. 16 mei 2013.
[3] Businessplan Stichting Parkmanagement LvW&C. (2008-2011). Geraadpleegd op 14 maart 2013.
[4] KVO Continu Samenwerken Bedrijventerreinen te Weert. Onno Keuker. MKB Nederland
[5] Caris, W. parkmanager (2013, mei 18). Werkwijze. (T. Roumen, Interviewer)

inzicht verkrijgen in het huidige (dis)functioneren van de organisatie en in de kenmerken/voorwaarden van bedrijventerreinen waar wel effectief PM wordt uitgevoerd. Daarnaast wil Stichting PM LvW&C weten wat voor mogelijke financieringsvormen er zijn om een bedrijventerrein te bekostigen en freeriders aan te pakken.

2. Probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de probleemstelling. Allereerst wordt in de eerste paragraaf het managementprobleem omschreven. Dit probleem wordt herschreven in een onderzoeksvraag in de tweede paragraaf: het researchprobleem. In de derde paragraaf komen de researchdoelen, oftewel de deelvragen, aan bod.

2.1 Managementprobleem

De opdrachtgever wil inzicht verkrijgen in de voorwaarden waaronder effectief PM ontstaat en aan de hand van deze inzichten 'PM Weert' aanbevelingen doen om de huidige situatie te verbeteren. Uiteindelijk moet duidelijk worden wat de stichting (beleidsmatig) moet doen om het PM te herpositioneren. Het organisatorisch gekozen beleid moet gaan leiden tot effectief PM. In dit onderzoeksplan is de probleemstelling geformuleerd in een hoofdvraag (zie het researchprobleem).

2.2 Researchprobleem

Het researchprobleem is het managementprobleem vertaalt in een hoofdvraag: *Op welke wijze functioneert het PM in Weert en in hoeverre voldoet dit aan de eisen van effectief PM?*

Voldoet de huidige situatie (IST) aan de eisen van effectief PM (SOLL)? De hoofdthema's van dit onderzoek zijn te verdelen in:

1. inventarisatie van de IST-situatie;
2. inventarisatie van de SOLL-situatie;
3. GAP-analyse.

2.3 Researchdoelen

De researchdoelen zijn weggezet in de deelvragen en zijn een nuancering van de hoofdvraag. De deelvragen zijn:

- Welke kenmerken en/of voorwaarden heeft effectief PM?
- In hoeverre voldoet de huidige werkwijze van de stichting PM LvW&C aan de deze kenmerken/voorwaarden
- Welke financieringsvormen zijn er mogelijk om een bedrijventerrein te bekostigen en past er een vorm het beste in Weert?
- Welke verwachtingen hebben de bedrijvenverenigingen van de stichting PM LvW&C?
- Welke sterktes en zwaktes kent de huidige vormgeving van het PM in Weert?

3. Informatiebronnen/onderzoek aanpak

Het onderzoek bestaat uit verschillende onderdelen. Het projectkader en de doelstelling zijn geschikt voor een diagnostisch praktijkonderzoek waarin het meten van de huidige situatie (IST) en de gewenste situatie (SOLL), centraal staat. Gedurende het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een desk– en fieldresearch en een benchmarkonderzoek. Het doel is om aan de hand van literatuurstudie en interviews de huidige werkwijze af te zetten tegen de gewenste werkwijze.

3.1 Deskresearch

Deskresearch is onderzoek doen naar alle beschikbare informatie ten behoeve van de probleemstelling en zal bestaan uit een documentanalyse en een literatuuronderzoek.

3.1.1 Documentenanalyse

Om een beter beeld te krijgen van de huidige werkwijze van de stichting PM LvW&C zal een documentenanalyse worden uitgevoerd. Tijdens deze analyse wordt gekeken naar het interne businessplan dat opgesteld is in 2008. Dit businessplan geeft onder andere een beeld van hoe de huidige organisatie getracht is vorm te geven, namelijk de IST-situatie.

3.1.2 Literatuuronderzoek

De theoretische achtergrond die de resultaten onderbouwt, wordt gezocht in het 7S-model. Het 7S-model is ontworpen om aan de hand van zeven factoren de prestaties van een organisatie te kunnen analyseren. Dit instrument kan de IST – en SOLL-situatie in kaart brengen. In bijlage III wordt het model toegelicht. Het 7S-model zal de Strenghts (S) en de Weaknesses (W) van de organisatie in kaart brengen. De Opportunities (O) de Threats (T) worden uit het Benchmarkonderzoek gehaald. Wat zijn elders de kansen en de valkuilen geweest?

3.2 Fieldresearch

Fieldonderzoek is het verzamelen en verwerken van nieuwe gegevens tot bruikbare informatie ten behoeve van het onderzoek. Om een beter beeld te krijgen over de huidige organisatiecultuur binnen de stichting, worden interne interviews en observaties uitgevoerd. Deze interviews geven een aanvullende zekerheid op de resultaten die zijn verkregen uit de theorie en documenten. Er zijn ook observaties uitgevoerd tijdens de bestuursledenvergadering om een beeld te krijgen van de huidige werkwijze.
Daarnaast zijn er externe interviews uitgevoerd om een beeld te krijgen van de SOLL-situatie in de vorm van Benchmarks. De keuzeverantwoording voor de interviews wordt hieronder nader toegelicht.

3.2.1 Interviews

De interne interviews geven inzicht in de huidige werkwijze binnen de stichting. Om tot dit inzicht te komen, wordt tijdens de interviews gevraagd naar huidige organisatievorm. De keuzeverantwoording voor de onderzoeksgroep wordt in paragraaf 3.4 nader toegelicht.

Het type interview dat uitgevoerd wordt, is een semi-gestructureerd interview (Baarda, 2009). Semi-gestructureerde interviews bevatten vooraf bepaalde vragen. De vragen zijn voorbereid, maar in de loop van het interview is er ruimte om de volgorde waarop de vragen worden gesteld, aan te passen. Ook worden er vragen toegevoegd afhankelijk van de wijze waarop het gesprek verloopt

(Mark Saunders, 2007). De resultaten van de interviews geven een beeld van een onderdeel van de IST-situatie. De SOLL-situatie wordt ook uit de interviews gehaald. Middels een GAP-analyse wordt het 'gap(gat)' tussen de IST- en SOLL-situatie zichtbaar gemaakt.

De instrumenten die tijdens de interviews gebruikt worden, zijn de vooraf bepaalde onderwerpen. Deze onderwerpen zorgen voor structuur en de kaders in het interview zodat er niet afgedwaald kan worden. De vooraf bepaalde onderwerpen en de interviews zijn te vinden in bijlage I.

3.2.2 Observatie

Observeren is de systematische waarneming van bepaalde gedragingen van personen (Verhoeven, 2011). Het gaat daarbij alleen om die aspecten van het gedrag die voor het onderzoek interessant zijn. Tijdens het observeren zal vooral gelet worden op de manier van communiceren en samenwerken. De informatie die afkomstig zal zijn uit de observaties, biedt inzicht in de huidige werkwijze. Het type observatie dat wordt uitgevoerd is directe, onverhulde participerende observatie. Dit wil zeggen dat de geobserveerde personen de observant kunnen zien en op de hoogte zijn van de observatie. Bovendien doet de observant mee aan de activiteiten. De observatie is uitgevoerd tijdens de bestuursvergaderingen op kantoor bij stichting PM LvW&C. De observaties zijn vastgelegd in bijlage II.

3.3 Benchmark

Door middel van een benchmarkonderzoek bij drie andere PMO in het land, wordt in kaart gebracht wat de kenmerken/voorwaarden van effectief PM daar zijn. Hierna wordt een vergelijking gemaakt met de huidige werkwijze van de PMO in Weert en er wordt bekeken in hoeverre deze voldoet aan effectief PM. Dit benchmarkonderzoek is door externe interviews met verschillende parkmanagers vormgegeven. De resultaten van dit onderzoek zijn terug te vinden in de externe interviews.

3.4 Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroepen die benaderd worden tijdens de interviews worden in deze paragraaf nader toegelicht. Daarnaast wordt ook de onderzoeksgroep voor de observatie nader toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar bijlage I.

3.4.1 Interview

- De huidige parkmanager.
- De vorige parkmanager.
- Bestuursleden van stichting PM LvW&C.
- Adviseurs van stichting PM LvW&C.
- Externe parkmanagers.

3.4.1 Observatie

- De bestuursleden en de adviseurs tijdens de bestuursvergadering.

4. Begripsvorming Parkmanagement

In dit hoofdstuk wordt er diep ingegaan op het begrip PM en het wordt vanuit alle aspecten belicht. Daarnaast wordt er antwoord gegeven op de deelvraag: welke kenmerken en/of voorwaarden heeft effectief PM?

Ook wordt er antwoord gegeven op de deelvraag: welke financieringsvormen zijn er mogelijk om een bedrijventerrein te bekostigen en past er een vorm het beste in Weert? In paragraaf 4.8.3 worden deze verschillende financieringsvormen belicht.

4.1 Definitie en doelstelling

PM is een ruim begrip dat meerdere definities kent en wordt ook wel 'bedrijventerreinmanagement' of 'facility management in breder perspectief op bedrijventerreinen genoemd'[6]. Een algemene beschrijving die zowel een definitie als een doelstelling omvat, is:

'PM beheert bedrijventerreinen en bedrijfsverzamelgebouwen, met als doel het verkrijgen en behouden van een hoog kwaliteitsniveau van zowel de openbare als de private ruimte en stuurt de inrichting van deze ruimten door het bieden van een pakket hoogwaardige facilities en utilities (Zwart, De thermometer in Parkmanagement, 2005)'.

4.1.1 Minimale vereisten Parkmanagement

Wanneer mag een samenwerkingsverband PM worden genoemd en wanneer is het 'slechts' een samenwerking tussen bedrijven onderling en andere partijen. Deze verschillen zijn duidelijk aan te geven in een afbakening. Op bedrijventerreinen vindt vaak al een samenwerking plaats tussen bedrijven, maar PM is meer. We spreken van PM indien het:

- structureel georganiseerd is;
- bestaat uit publieke en private partijen;
- professioneel wordt uitgevoerd[7].

Door deze structurele samenwerking worden bedrijven meer betrokken bij hun eigen bedrijventerrein en staan ontwikkelingen en toekomstplannen niet meer los van elkaar. Synergie zorgt voor een integrale kwaliteitsverbetering voor het complete terrein.

4.1.2 Maximale perspectieven met Parkmanagement

Het maximale perspectief dat mogelijk is met PM, is een (volledig) zelfvoorzienend bedrijventerrein. Met zelfvoorzienend wordt bedoeld dat de PMO het beheer van de openbare ruimte volledig heeft overgenomen. Het gaat hier dan om het 'grijs en het groen'. De ondernemers op het bedrijventerrein kunnen nu zelf bepalen wat er mee gebeurt en hoe dit wordt ingedeeld. Een voorbeeld van een bedrijventerrein dat volledig zelfvoorzienend is, is Transportcentrum Westland te Maasdijk. De bedrijvenvereniging draait hier zelf op voor het onderhoud van de wegen, lantaarnpalen en het groen. Alle leden betalen hier aan mee.

[6] Ferwerda, d. L. (2001). Parkmanagement: een kans voor vastgoedorganisaties? Geraadpleegd op 3 mei 2013
[7] drs. K.A. Ravesloot, e. (december 2012). Praktijkinfo Parkmanagement: moet het mooi of functioneel? MKB Nederland. Geraadpleegd op 8 april 2013

4.1.3 Eigenschappen Parkmanagement

PM is te onderkennen in de volgende drie aspecten[8]:

1. het locatiebeleid;
2. het uitgiftebeleid;
3. het fysiek beheer en ondernemersklimaat.

Het locatiebeleid

In het locatiebeleid worden de randvoorwaarden beschreven waarbinnen bedrijventerreinen worden ontwikkeld en beheerd. Het gaat hier om de ruimtelijke en economische randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden zijn beschreven in de streekplannen op provinciaal niveau en de bestemmingsplannen op lokaal niveau.

Het uitgiftebeleid

Het uitgiftebeleid van de ontwikkelaar, doorgaans de gemeente of beleggers, bepaalt in welk tempo en aan welke doelgroep de kavels worden uitgegeven.

Het fysiek beheer van het ondernemersklimaat

Het fysieke beheer en het ondernemersklimaat vormen het primaire kader van het PM. Het ondernemersklimaat is meestal een private verantwoordelijkheid. Het fysieke beheer is meestal in handen van de gemeente. Omtrent het fysieke beheer van het bedrijventerrein en het ondernemersklimaat worden vanuit PM een aantal zaken vastgelegd: welke juridische organisatievorm, welke financieringsvorm en de taakverdeling. Dit worden ook wel de operationele voorwaarden genoemd. Hiermee kan het PM voldoen aan de behoeftes van de ondernemers en de gemeente. Met name het fysieke beheer zal het uitgangspunt zijn voor het bestaansrecht van PM.

De bovenstaande visie wordt schematisch onderbouwd in bijlage V.

4.2 Oorsprong Parkmanagement

PM vindt haar oorsprong in het buitenland. Het managen van een bedrijventerrein wordt in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk ‘Business Park Management’ genoemd (Zwart, De waarheid over Parkmanagement , 2008). De aanleiding voor deze Business Parks was het ontwikkelen en behouden van een representatief en hoogwaardig vestigingsmilieu. Op deze Business Parks is veel aandacht besteed aan de omgeving en de vormgeving van het terrein, wat ‘landscaping’ wordt genoemd[9]. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk worden terreinen (zoals Fairfax County en Stockley Park) door projectontwikkelaars in samenwerking met beleggers ontwikkeld. Daarna is het terrein eigendom van deze beleggers. Voor het terreinbeheer wordt een managementorganisatie opgezet, die centraal is gevestigd op het terrein. De Parkmanager is verantwoordelijk voor de voorzieningen, infrastructuur en openbare ruimte. Het beheer wordt in samenwerking met de lokale overheid geregeld. Aan deze vorm van PM wordt in het buitenland strak de hand gehouden. Dit is namelijk een voorwaarde om kwaliteit te kunnen garanderen en te continueren.

4.2.1 Opkomst Parkmanagement

De aanleiding tot PM in Nederland heeft een aantal oorzaken. Deze oorzaken zijn onder te verdelen in de volgende aspecten: economische, maatschappelijke, technische en ruimtelijke.

[8] Teurlincx, E. (2006) Businessplan Parkmanagement Venray. Geraadpleegd op 20 mei 2013.
[9] Ferwerda, d. L. (2001). Parkmanagement: een kans voor vastgoedorganisaties? Geraadpleegd op 3 mei 2013

Economische oorzaken.
Ten eerste is PM een nuttig middel voor de 'terugtredende' overheid, die steeds meer wil privatiseren. PM kan inspelen op de bezuinigingen die door de economische crisis worden doorgevoerd. Door de bezuinigingen op de ambtelijke organisatie moeten gemeenten meer zelfvoorzienend worden[10]. Dit kan bijvoorbeeld door een nauwkeurige samenwerking tussen de gemeenten en bedrijven, wat mogelijk is middels PM. Een effectieve PM organisatie ontzorgt zowel ondernemers als gemeenten. Uit de praktijk blijkt dat een PM organisatie Fte's kan besparen binnen een gemeente[11]. De parkmanager kan een aantal taken van de bedrijvencontactfunctionaris invullen. Een ideaalbeeld voor de overheid is wanneer PM ervoor zorgt dat een bedrijventerrein (gedeeltelijk) zelfvoorzienend wordt, zodat de PM organisatie nog meer Fte's kan besparen binnen de gemeente. Er kan dan gedacht worden aan het overnemen van het groenonderhoud.

Maatschappelijke oorzaken
Daarnaast is het begrip duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen een steeds belangrijker thema. Onder duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen wordt volgens de overheid het volgende verstaan: 'een samenwerking tussen bedrijven onderling met overheden op bedrijventerreinen gericht op het verbeteren van het (bedrijfs-) economisch resultaat, de vermindering van de milieubelastingen en een efficiënter ruimtegebruik' . Met name aan het efficiënter ruimtegebruik wordt steeds meer aandacht besteed, omdat de ontwikkeling van bedrijventerreinen steeds vaker stuit op fysieke en ruimtelijke belemmeringen. Door tekorten aan uitbreidingsmogelijkheden speelt innovatief ruimtegebruik een cruciale rol. De overheid is op dit moment bezig met het ontwikkelen van innovatieve oplossingen[12].

Technische oorzaken
Een andere belangrijke oorzaak is veroudering van bedrijventerreinen: veel bedrijventerreinen zijn aan het verpauperen. Deze bedrijventerreinen zijn ontwikkeld in de jaren 60 en 70 en vertonen nu verschijnselen van achterstallig beheer en onderhoud. Wanneer hier niets aan wordt gedaan, vertrekken ondernemers naar andere gebieden waardoor er leegstand ontstaat. Leegstand kan resulteren in criminaliteit en/of kraakpanden. In het ergste geval zal een verpauperd bedrijventerrein gesloopt worden. Het middel PM kan dit voorkomen en is een manier om een bedrijventerrein te doen herleven.

Ruimtelijke oorzaken
Veel bedrijventerreinen zijn in de jaren 60 en 70 ontwikkeld. De omgeving is in de loop der jaren flink veranderd. Door de groeiende bevolking is er nu meer behoefte aan woningen, auto's en infrastructuur. Hierdoor zijn verkeersaders aangepast en zijn er andere milieueisen gesteld dan vroeger. Zo mag er geen industrie meer worden geplaatst naast een woonwijk. Sommige bedrijventerreinen hebben bereikbaarheidsproblemen, geen uitbreidingsmogelijkheden, een negatieve uitstraling en/of een slechte ligging[13]. Ruimtelijke problemen zijn van deze tijd en kunnen middels PM worden opgelost[14].

---

[10] Schaepkens: http://www.schaepkens.com/blog/bezuiniging-5-miljoen-euro-gemeente-weert-liefst-zonder-gedwongen-ontslagen.htm. Geraadpleegd op 14 april 2013
[11] Demandt, S. (2013, april 25). Werkwijze. (T.Roumen, Interviewer).
[12] Overheidsloket (2003). Programma Innovatief Ruimtegebruik Bedrijventerreinen. Geraadpleegd 24 april 2013.
[13] Ferwerda, d. L. (2001). Parkmanagement: een kans voor vastgoedorganisaties? Geraadpleegd op 3 mei 2013
[14] Limburg, P. (2005). Ondernemend Limburg verlegt grenzen. Geraadpleegd op.2 mei 2013

4.3 Belanghebbenden

Bij PM staat niet het individuele belang van ondernemers of de overheid voorop, maar het gezamenlijk belang van deze partijen. Daarom zijn er verschillende partijen betrokken bij PM. De belanghebbende partijen kunnen zijn[15]:

- de lokale, provinciale, nationale en semi- overheid;
- lokale bedrijven;
- projectontwikkelaars, beleggers;
  intermediaire organisaties.

De lokale- en provinciale overheid en rijksoverheid
De overheid vervult een belangrijke rol bij PM, als gevolg van haar taken op het gebied van inrichting, ontwikkeling en beheer van bedrijventerreinen. De rijksoverheid streeft naar synergie tussen de economie en ecologie. Voor zowel de provinciale als lokale overheden speelt het belang van een goed vestigingsklimaat kunnen bieden aan ondernemers, een rol. Nieuwe bedrijventerreinen moeten voldoen aan eisen en wensen die de markt nu en in de toekomst stelt. Het bedrijventerreinenbeleid moet ervoor zorgen, dat de negatieve effecten worden teruggedrongen. PM kan hierbij een positieve profilering voor een bedrijventerrein betekenen met verhoogde duurzaamheid van het terrein. Hierdoor speelt PM in op de eisen en wensen van de markt[16].

Lokale bedrijven
Bij het ontwikkelen van PM staan vooral de lokale bedrijven centraal. Vanuit de bedrijven moet er behoefte zijn om zich aan te sluiten bij het PM. De markt, ofwel de lokale bedrijven, stellen tegenwoordig andere eisen (hogere) aan een vestigingsplaats. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de concurrentie op de markt steeds heviger wordt. Men moet concurreren op de prijs en secundaire factoren zoals service en levering. Naast vestigingsfactoren (ligging en uitbreidingsmogelijkheden) vraagt een bedrijf ook een representatieve omgeving, die bijdraagt aan een goed imago. PM kan bijdragen aan het creëren en behouden van een kwalitatief hoogwaardige vestigingsplaats. Daarnaast heeft PM meer voordelen voor lokale bedrijven, zie figuur 4.1.

Projectontwikkelaars en beleggers
PM is ook van belang indien een bedrijventerrein geheel of gedeeltelijk privaat wordt ontwikkeld. Met ‘privaat ontwikkeld’ wordt bedoeld dat er een specifieke ontwikkelings- en beheersmaatschappij wordt opgericht, waarin projectontwikkelaars, beleggers en overheden participeren. Deze maatschappij is eigenaar van het bedrijventerrein en verhuurt deze aan andere partijen. Op deze manier kan ervoor worden gezorgd, dat de kwaliteit van een bedrijventerrein gewaarborgd blijft. De huur en de vaste waarde van de grond en gebouwen kunnen gezamenlijk een aantrekkelijk perspectief bieden en continuïteit van PM garanderen.

Intermediaire organisaties
Naast de bovengenoemde partijen zijn er ook de intermediaire organisaties, zoals de Kamer van Koophandel, werkgeversverenigingen, bedrijvenverenigingen en brancheorganisaties. Zij zijn belangrijk in het proces rondom duurzame bedrijventerreinen, omdat ze hier expertise en kennis over hebben. Hun kennis kan bijdrage aan het ontwikkelen van deze

[15] Ferwerda, d. L. (2001). Parkmanagement: een kans voor vastgoedorganisaties? Geraadpleegd op 3 mei 2013
[16] Avans: http://www.avans.nl/onderzoek/projecten/inleiding/duurzame-bedrijventerreinen-afgerond Geraadpleegd op 17 april 2013

bedrijventerreinen. De intermediaire organisaties vervullen een initiërende, adviserende en bemiddelende rol voor zowel het bedrijfsleven als de overheid.

4.4 Beheer Parkmanagement

Onder de paraplu van PM kunnen bedrijventerreinen op verschillende manieren worden beheerd. Er zijn vier niveaus die men kan onderscheiden[17]:

Beheer in goed overleg
Op deze manier wordt de openbare ruimte beheerd door de gemeente. Het beheer van de panden en de daarbij horende grond wordt door de eigenaren/beheerders verzorgd. De gemeente organiseert de informatiebijeenkomsten voor de eigenaren en gebruikers. Het gaat hier dan om nieuwe plannen voor de openbare ruimte en bestemmingsplannen. Deze variant komt vaak voor op bestaande bedrijventerreinen.

Beheer in overleg met de belanghebbenden en ondernemersvereniging
Hier wordt de openbare ruimte nog steeds door de gemeente beheerd. Dit gebeurt wel in overleg met de PMO (bedrijvenverenigingen en belanghebbenden). In deze situatie kan het initiatief zowel bij de gemeente als bij de belanghebbende liggen. Zij kunnen ook voorstellen doen voor het beheer van de openbare ruimte. Voor de private gebouwen geldt dat de ondernemersvereniging ook dienstverlening en service aanbiedt, zoals beveiliging en glasvezel.

Gedeeltelijke overdracht van beheerbudget
De gemeente draagt een deel van het beheerbudget over aan de PMO. Het gaat hier meestal om het ‘groen en het grijs’. Beide partijen kunnen zelf (deels) beslissen wat er met het geld gedaan wordt zolang het maar aan het bedrijventerrein wordt besteed.
Daarnaast biedt de PMO diensten aan voor de aangesloten bedrijvenverenigingen. Dit kunnen verschillende diensten zijn (zie figuur 4.2). Diensten kunnen op deze wijze niet verplicht worden gesteld. Verplicht PM is in deze situatie niet mogelijk, omdat daarvoor de juridische mogelijkheid ontbreekt. Dit wordt in paragraaf 3.6 nader toegelicht.

Gehele overdracht van beheerbudget
Hier is de PMO in haar geheel verantwoordelijk voor het beheer van de openbare ruimte en gebouwen (zie hoofdstuk 4.1.2). Deze variant is op voorhand alleen toepasbaar als de ontwikkeling van het bedrijventerrein geheel bij één partij of een combinatie van partijen ligt.
De ondernemers hebben de verplichting om deel te nemen aan PM. De gemeente draagt het beheerbudget voor de publieke ruimten over aan de PMO. Het voordeel hiervan is dat het PM een grote slagvaardigheid heeft en dat de gemeente haar takenpakket kan verkleinen.

[17] Ferwerda, d. L. (2001). Parkmanagement: een kans voor vastgoedorganisaties? Geraadpleegd op 3 mei 2013

4.5 Juridische vormen Parkmanagement

PM is een organisatievorm waarbij het beheer, de inrichting, de overlegstructuur en het onderhoud van een terrein geregeld kunnen worden. De overheid is hierbij niet altijd betrokken: het wettelijk kader voor de vormgeving van PM wordt smaller[18]. PM kan op verschillende manieren juridisch worden vormgegeven. Het kiezen van een juridische vorm is belangrijk, omdat bij zowel het beheren en het inrichten contractvorming aan bod komt. Zoals in hoofdstuk 4.4 is gesteld, kan er een budget worden overgedragen aan de PMO. Dit moet juridisch vastgelegd worden, waarbij een aantal zaken verplicht gesteld kunnen worden. Allereerst worden de organisatievormen kort toegelicht. Daaropvolgend wordt ingegaan op de organisatiestructuur van iedere organisatievorm. Tot slot worden de belangrijkste voor- en nadelen nog eens kort benoemd. Geheel aan het einde van dit hoofdstuk volgt een conclusie.

4.5.1 Gemeenschappelijk eigendom

In Nederland komen er verschillende vormen van gemeenschappelijk eigendom voor. De belangrijkste zaken die geregeld moeten worden zijn de zeggenschap van de eigenaren en hun verplichtingen. Met verplichtingen wordt bedoeld in hoeverre PM nu verplicht kan worden opgelegd. Aan de hand van de volgende rechtsvormen wordt gekeken of PM verplicht kan worden gesteld[19]:

<u>Vereniging van Eigenaars (VvE)</u>
Bij het verkavelen van een terrein wordt het in appartementsrechten opgesplitst. De appartementsrechten zijn geregeld in titel 9 van boek 5 van het Burgerlijk Wetboek (BW). In een splitsingsakte wordt geregeld welke delen tot de gemeenschappelijkheid horen en welke delen niet gemeenschappelijk zijn met welke gebruiksrechten. Ook moet worden vastgelegd welke stemverhouding er is tussen alle ‘appartementseigenaars’ en voor welk deel de eigenaars kosten moeten betalen. De splitsingsakte wordt bij oprichting, voor de uitgifte van kavels, opgesteld. Wijzigingen in de splitsingsakte kunnen slechts unaniem worden doorgevoerd op besluit van alle stemgerechtigden in een Algemene Ledenvergadering (ALV). Bij het verwerven van een appartementsrecht wordt men automatisch ook lid van de VvE. Bij vervreemding van dit recht eindigt het lidmaatschap dan ook automatisch.

De ALV benoemt het bestuur, wat opgedragen kan worden aan de PMO. De taken van het bestuur bestaan uit het vertegenwoordigen van de VvE, bijeenroepen van de ALV, uitvoeren van besluiten en het opstellen van de jaarrekening. De VvE kan in haar reglement verschillende zaken met betrekking tot het beheer van de openbare ruimte en gebouwen opnemen. Daarnaast is het mogelijk om afname te verplichten van zaken die geen eigendom van de vereniging zijn. Wanneer een eigenaar niet meewerkt of betaalt, kan de VvE juridische stappen overwegen jegens de eigenaar.
Kortom, de gemeente stelt geen kavels beschikbaar, maar appartementsrechten. De gebruikers hebben dan het exclusieve gebruiksrecht. De waarde van de stem en het aandeel wordt bepaald aan de hand van de kavelgrootte/waarde.

Voordeel VvE:

- De gemeente heeft de mogelijkheid middels de splitsingsakte en het huishoudelijk reglement om invloed op het gebruik en beheer van het

[18] Hove, M.t. (2009). Juridische vormgeving van Parkmanagement. Geraadpleegd op 18 mei 2013
[19] Kronz, C.v. (2002). Proefschrift industriele symbiose op bedrijventerreinen. TU. Geraadpleegd op 30 mei 2013

terrein te houden. Verplichte afname van bepaalde diensten is juridisch mogelijk.

Nadeel VvE:

- Het nadeel van een VvE is er voor de belegger. Die heeft minder zeggenschap over zijn eigendom. Er kunnen voorwaarden gesteld worden aan het beheren van een kavel. Dit maakt de verhandelbaarheid minder groot.

Er kan worden geconcludeerd dat een verplichte overlegstructuur wettelijk kan worden vastgelegd bij het appartementsrecht, de VvE.

Vereniging

De vereniging is een rechtspersoon met leden die is gericht op een bepaald doel, op grond van art. 2.26 lid 1 BW. Een vereniging mag winst maken, maar dit niet onder haar leden verdelen. De leden staan centraal bij een vereniging, de meeste wettelijke bepalingen draaien om het lidmaatschap en de consequenties daarvan.
Volgens Kollen is een vereniging als volgt te omschrijven: 'Er moeten leden zijn die zich verenigen om gezamenlijk een gesteld doel te realiseren en hiertoe als eenheid aan het rechtsverkeer deelneemt (Kollen, 2007). De statuten of reglementen van de vereniging kunnen toelatingscriteria voor leden bevatten, de zogenoemde kwaliteitseisen[20]. Er kunnen voorwaarden zijn om toe te treden op een bedrijventerrein. Op grond van art. 2:44 BW moet een organisatie van een vereniging bestaan uit een bestuur. Ingevolge art. 2:40 BW wordt bepaald dat een algemene ledenvergadering verplicht is. Het bestuur wordt uit leden benoemd.
De vereniging lijkt op het eerste gezicht de ideale organisatievorm om één doel van PM, het bevorderen van de samenwerking tussen de perceeleigenaars, te bereiken. Het doel van de vereniging zal het beheer van het terrein zijn. De inspraak van eigenaren is ook gewaarborgd, omdat de wet stemrecht toekent aan de leden van een vereniging. Het probleem omtrent een vereniging zit hem in het verplicht lidmaatschap, dat niet in de wet is geregeld. In de praktijk tracht men dit op te lossen door gebruik te maken van een kettingbeding in de akte van levering. Een kettingbeding verplicht een eigenaar om lidmaatschap door te geven bij verkoop aan de opvolgende eigenaar. Hier zijn echter risico's aan verbonden: niemand kan gedwongen worden lid te zijn van een vereniging. De opzeggingsbevoegdheid uit art. 2:35 en 2:36 BW kan niet worden beperkt of uitgesloten. Een vereniging kan lidmaatschap dus niet verplichten, tenzij de betrokken eigenaren/leden eigenaar zijn van een appartementsrecht zoals bij een VvE.

Voordeel vereniging

- De samenwerking op een bedrijventerrein wordt bevorderd.

Nadeel vereniging

- Lidmaatschap is niet rechtens af te dwingen. Deze organisatievorm is in mindere mate geschikt voor PM. Een VvE prevaleert binnen dit kader boven de 'reguliere' vereniging.

Coöperatie

Een coöperatie wordt geregeld in titel 2 van boek 3 van het BW[21]. De leden worden gevormd door de eigenaren van de kavels. De coöperatie stelt zich ten

[20] Hove, M.t. (2009). Juridische vormgeving van Parkmanagement. Geraadpleegd op 18 mei 2013
[21] Overheid: http://wetten.overheid.nl/BWBR0003045/volledig/geldigheidsdatum_17-05-2013. Geraadpleegd op 17 mei 2013

doel om haar leden in materiële behoefte te voorzien. Hier zit het kostenbesparende aspect dan ook in. De ledenvergadering benoemt het bestuur, bijvoorbeeld de parkmanager.
Een negatieve bijkomstigheid van een coöperatie is dat de gemeenschappelijke kosten als contributie worden opgeslagen[22]. Het probleem hierbij is dat de verplichting voor de eigenaren om lid te worden of te blijven juridisch niet houdbaar is. Beslist een eigenaar om niet lid te worden of om het lidmaatschap op te zeggen, dan is dat mogelijk. Er kan dus niets worden verplicht. Niet toetreden als lid of opzeggen, betekent dat de eigenaar niet hoeft bij te dragen voor de kosten in het onderhoud.
Een coöperatie kan een geschikte organisatievorm zijn om het beheer van het terrein mee te regelen. Er zal een contractuele band moeten ontstaan tussen de coöperatie en de leden. Eigenaren die lid zijn, kunnen overeenkomsten afsluiten, zoals het afnemen van diensten. Wanneer de PMO ervoor kiest om een coöperatie als vorm aan te nemen, dienen twee situaties onderscheiden te worden. Enerzijds dat de coöperatie het bedrijventerrein in zijn geheel in eigendom heeft. Anderzijds dat de coöperatie de gemeenschappelijke zaken in beheer heeft. Met de eerste situatie kunnen freeriders grotendeels worden voorkomen. Toch zitten er nadelen aan een coöperatie. Wanneer het terrein in zijn geheel in het bezit is van de coöperatie, krijgen de eigenaren slechts op een gedeelte van dat terrein lidmaatschapsrecht. Het terrein is namelijk niet van hen, maar van de coöperatie. Er is dus geen sprake van het verkrijgen van eigendomsrecht, dit heeft commerciële nadelen bij bijvoorbeeld het verpanden. Daarnaast is het niet mogelijk om een eigen hypotheekrecht te vestigen, omdat de coöperatie eigenaar is. Bij de opstartfase kan dit problemen opleveren omtrent de financiering, deze is immers beperkt mogelijk (Kollen, 2007).

Voordeel coöperatie:

- Een groot voordeel van een coöperatie is dat het beheer van het terrein goed geregeld kan worden.

Nadeel coöperatie:

- Een nadeel is dat het voor ondernemers niet heel aantrekkelijk is om in een coöperatie te stappen, omdat ze nooit perceeleigenaar worden.

<u>Mandeligheid</u>
Mandeligheid is een vorm van eigendom en is als volgt omschreven: ‘mandeligheid ontstaat, wanneer een onroerende zaak gemeenschappelijk eigendom is van de eigenaren van twee of meer erven en door hen tot gemeenschappelijk nut van die werven wordt bestemd bij een tussen hun opgemaakte notariële akte, gevolgd door inschrijving daarvan in de openbare registers’, aldus BW boek 5 art. 60. Dit is een bijzondere, kwalitatieve vorm van mede-eigendom van onroerende zaken, dat is verbonden aan de hoedanigheid van de eigenaar[23]. Wanneer een onroerende zaak wordt vervreemd, volgt de mandeligheid de zaak en gaat over op de nieuwe eigenaar. Met de volgende zaken moet rekening worden gehouden: beheer, besluitvorming, stemrecht, verplichte deelname en de kosten. Het voordeel van mandeligheid is dat het recht op de mandelige zaak afhankelijk is van het eigendom van erven en niet afzonderlijk kan worden overgedragen. Daarnaast kan worden uitgesloten dat het aandeel in de mandelige zaak wordt overgedragen aan de mede-eigenaren. Het probleem omtrent freeriders zal hierdoor geen rol spelen. Elke eigenaar heeft een aandeel in de mandelige zaak en is mede verplicht bij te dragen in de kosten voor onderhoud, beheer etc. van de mandelige zaak, aldus art. 5:65 BW.

[22] Ferwerda, d. L. (2001). Parkmanagement: een kans voor vastgoedorganisaties? Eraadpleegd op 3 mei 2013
[23] Mandeligheid: http://www.mandeligheid.nl/mandeligheid. Geraadpleegd op 20 mei 2013

Er kleven ook nadelen aan mandeligheid, zoals het ontbreken van een mogelijkheid om eisen te stellen aan het gebruik en onderhoud van de individuele erven van de mede-eigenaren. Om dit wel te regelen zou gebruik gemaakt kunnen worden van erfdienstbaarheden[24] . Hiernaast zijn er nog praktische problemen t.a.v. mandeligheid: het kan pas worden toegepast als de indeling van het terrein definitief is vastgelegd en niet meer gewijzigd zal worden. Immers is dan pas openbaar welke stukken aan wie toebehoren en welke stukken gemeenschappelijk zullen zijn. Wanneer men toch kiest voor mandeligheid als PMO, dan dienen de gemeenschappelijke voorzieningen (groenvoorzieningen en infrastructuur, 'het grijs en het groen') door de mede-eigenaars worden bestempeld als mandelige zaak. Er moet van te voren worden vastgelegd welke stukken van het terrein mede-eigendom worden. Vaak wordt er voor dit 'beheer' een aparte rechtspersoon opgericht.

Voordeel mandeligheid:

- Freeriders kunnen bij deze organisatievorm worden teruggedrongen.

Nadeel mandeligheid:

- Er kunnen weinig eisen aan het gebruik en onderhoud van individuele erven worden gesteld.

<u>Stichting</u>
Een stichting wordt gedefinieerd in art. 2:285 BW: 'een stichting is een door een rechtshandeling in het leven geroepen rechtspersoon, welke geen leden kent en beoogt met behulp van een daartoe bestemd vermogen een in de statuten vermeld doel te verwezenlijken'.

Het ledenverbod is kenmerkend voor een stichting. Anders dan bij een coöperatie kan bij een stichting alleen invloed worden uitgeoefend via het bestuur. Wanneer er meerdere bedrijventerreinen zijn in een gebied, kan er gekozen worden om per bedrijventerrein één bestuurslid te kiezen. In de literatuur wordt gediscussieerd over de vraag wanneer het ledenverbod wordt overtreden. 'Van leden in de zin van deze bepaling is sprake, indien de stichting aldus geconstrueerd heeft, dat zij een orgaan heeft dat op één lijn is in te stellen met de ledenvergadering van een (bedrijven)vereniging en dat de bevoegdheden heeft, welke voor de ledenvergadering gebruikelijk zijn, aldus Maeijer (Maeijer, 1997).
Het ledenverbod belemmert een stichting niet om aangesloten deelnemers te hebben die bepaalde rechten en verplichtingen hebben jegens de stichting. Deze rechten en verplichtingen moeten overeenkomen met het doel dat in de statuten is opgenomen. De toe- en uittreding van aangesloten deelnemers kan statutair worden geregeld. Voor de PMO is dit gunstig. Het risico op uittreden kan namelijk worden verkleind (minder freeriders).

Hier zit echter een keerzijde aan. Volgens het Europese Hof voor de Rechten van de Mens (EHRM), is de vrijheid van vereniging toepasbaar op een stichting[25]. Het is niet mogelijk om eigenaren van een kavel te verplichten tot lidmaatschap van een stichting. Er kan wel een contractuele verplichting aan de deelnemers worden opgelegd om deelnemer te worden van de stichting door in de statuten op te nemen dat (tussentijds) opzeggen onmogelijk is[26].

[24] Erfdienstbaarheid: een zakelijk recht, een last waarmede een erf (het lijdende erf) bezwaard is ten bate van een aangrenzend erf (het heersende erf) van een andere eigenaar.
[25] Lanotte, P. d. Masterproef Universiteit van Gent. Geraadpleegd op 21 mei 2013
[26] DNBL: http://www.dbnl.org/tekst/_voo004200601_01/_voo004200601_01_0009.php Geraadpleegd op 7 mei 2013

Voordeel stichting:

- De stichting kan contributie eisen van haar deelnemers, zodat deze een verplichting hebben jegens de stichting.

Nadeel stichting

- Het is niet mogelijk om PM te verplichten via een stichting.

Besloten Vennootschap of Naamloze Vennootschap

De Besloten Vennootschap(BV) of Naamloze Vennootschap(NV) zijn vennootschappen met rechtspersoonlijkheid. De BV wordt als volgt gedefinieerd: 'bij een BV worden geen aandeelbewijzen uitgegeven en zijn de aandelen niet vrij overdraagbaar, aldus art 2:175 lid 1 BW. De NV wordt als volgt gedefinieerd: 'een rechtspersoon met een in overdraagbare aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal', aldus art. 2:64 lid 1 BW. De BV en NV hebben als doel het behalen van winst ten behoeve van de aandeelhouders. Voor het oprichten van een BV en NV zijn een aantal handelingen vereist (Schilfgaarde, 2009):

1. Oprichtingshandeling.
2. Notariële akte.
3. Verklaring van geen bezwaar van de minister van Veiligheid en Justitie.
4. Deelname in het kapitaal door een of meer personen.

Een BV en NV kennen een dualistische structuur. De organisatie is onder te verdelen in twee organen: het bestuur en de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA). De AVA heeft een aantal bevoegdheden met betrekking tot de benoeming en ontslag van bestuurders; wijzigen van de statuten en ontbinding, fusie of splitsing van de vennootschap. Bij een PMO is er behoefte aan een overlegstructuur waarmee aspecten als zeggenschap en beheer worden geregeld. Een aandoenlijke situatie kan worden gecreëerd wanneer alle deelnemers/eigenaren bij de overlegstructuur betrokken zijn.
De oprichting van een BV of NV is een stuk complexer dan bij een vereniging of een stichting (minimum startkapitaal). Het is lastig om aandeelhouders te verplichten bij te dragen aan het onderhoud en beheer van het terrein.

Er is bij een BV of NV ook een andere wijze hoe de PMO kan worden vormgegeven. Een projectontwikkelaar/belegger richt een BV of NV op met het doel het bedrijventerrein te beheren en in te richten. In deze situatie krijgt de BV of NV het gehele terrein op naam. De toekomstige eigenaren op het bedrijventerrein verplichten zich tot het nemen van aandelen in de BV of NV. De eigenaren zijn nu de 'economische eigenaar'. Een nadeel is dat de waarde van het bedrijventerrein gekoppeld is aan de waarde van de aandelen.

Voordeel BV of NV:

- Alle deelnemers kunnen verplicht worden betrokken bij een BV of NV via een overlegstructuur.

Nadeel BV of NV:

- Aandeelhouders zijn lastig te verplichten om bij te dragen bij het onderhoud of beheer van een bedrijventerrein.

Conclusie

Er zijn verschillende organisatievormen onder de loep genomen en er is bekeken in hoeverre deze geschikt zijn voor PM. Verplicht lidmaatschap is gedeeltelijk mogelijk wanneer er gebruik wordt gemaakt van het appartementsrecht bij een

VvE[27]. Het beginsel vrijheid van vereniging kan deelnemers echter niet verplichten lid te worden of te blijven van een vereniging. Er zijn echter wel een aantal financiële vormen die het mogelijk maken om een financiële bijdrage te verplichten. Deze vormen staan echter los van PM. Zij kunnen het PM wel ondersteunen. Dit wordt in hoofdstuk 4.8.3 nader toegelicht.
Een coöperatie is vrijwel hetzelfde als een vereniging. Daarom kan het ook geen uitkomst bieden, omdat de vrijheid van vereniging het verplicht lid zijn van een coöperatie belet.
De stichting heeft geen leden maar aangeslotenen of deelnemers. Via de stichting is het mogelijk om een verplichte verbondenheid te creëren middels 'een financiële vergoeding'.
De BV of NV hebben het nadeel dat aandeelhouders niet verplicht kunnen worden om meer bij te leggen dan de nominale waarde van het aandeel. Daarnaast is het maar de vraag of het aandeelhouderschap verplicht kan worden gesteld wanneer de BV of NV niet de zeggenschap heeft over het hele terrein.

Er lijkt geen enkele organisatievorm aan te wijzen die alle voorwaarden voor effectief PM kan vervullen. Het blijft derhalve een kwestie van overleggen en ieder bedrijf ervan te overtuigen dat parkmanagement belangrijk is.

4.6 Voor- en nadelen Parkmanagement

De beweegredenen om PM in te voeren zijn het verbeteren en het behouden van de kwaliteit op een bedrijventerrein, kostenreducties te realiseren voor ondernemers en gemeente, ondernemers te 'ontzorgen' en de continuïteit waarborgen. De samenwerking tussen gevestigde ondernemers moet meer op gaan leveren dan dat het kost. Het voordeel dat bereikt wordt kan per ondernemer verschillen. Sommigen zullen alleen het voordeel van kostenbesparing belangrijk vinden en anderen het gemak dat gecreëerd wordt. De voordelen worden in een krachtenveldanalyse omschreven[28]:

Bedrijven/ondernemers	Overheid	Maatschappij
▪ Meer focus op kernactiviteiten mogelijk ▪ Positief effect op arbeidsklimaat ▪ Veilige en prettige werkomgeving ▪ Tevreden werknemers ▪ Betere concurrentiepositie ▪ Beter imago ▪ Kostenvoordelen door collectieve inkoop	▪ Lagere kosten onderhoud bedrijfslocaties ▪ Positieve imago-effecten ▪ Betere concurrentiepositie ▪ Toename werkgelegenheid ▪ Afname van milieueffecten ▪ Hogere inkomsten onroerende zaakbelasting ▪ Nieuw strategisch instrument milieubeleid	▪ Positieve milieueffecten ▪ Zorgvuldig (economisch) landgebruik ▪ Gezamenlijk gebruik van voorzieningen ▪ Toename ruimtelijke kwaliteit

Figuur 4.1 Krachtenveldanalyse

Naast de hierboven genoemde voordelen heeft PM tevens een aantal nadelen[29]. Ondernemers kunnen zich onafhankelijk opstellen en terughoudend zijn met het

[27] Wesselink, J.w. (2008). Verplicht Parkmanagement kan niet. Geraadpleegd op 11 mei 2013
[28] Pellenbarg, P. (2004) Parkmanagement op bedrijventerreinen. Geraadpleegd op 25 mei 2013
[29] Managementkennisbank: http://www.managementkennisbank.nl/NL/facilitair-productie-inkoop-advies/beveiliging-bhv-uitbesteden/veiligheid-bedrijfsterreinen-bewaking Geraadpleegd op 4 april 2013

uitbesteden van diensten waarop ze zelf geen zicht meer hebben. Zij willen vaak betrokken blijven en overzicht behouden met wie er contracten worden afgesloten. Ondernemers ondervinden minder nadelen aan PM wanneer in een vroeg stadium draagvlak is gecreëerd bij het collectief uitbesteden van diensten.

Een ander nadeel van PM zijn de niet-leden, ofwel de 'meelifters'. Dit zijn bedrijven die niet zijn aangesloten bij de bedrijvenvereniging en de PMO maar wel meeprofiteren.

4.7 Diensten Parkmanagement

PM kan een veelvoud van diensten aanbieden. Op ieder bedrijventerrein zijn er andere behoeftes en zijn er andere diensten vereist. De diensten die PM overkoepelt zijn heel divers en onder te verdelen in een aantal onderdelen. In de praktijk komt het voor dat al deze diensten onder de paraplu van PM georganiseerd worden (TU Eindhoven), maar meestal worden er enkele diensten aangeboden die aansluiten op de behoeftes van de ondernemers. Er kan een onderverdeling gemaakt worden waarbinnen diverse aspecten van PM geregeld kunnen worden. Deze onderdelen zijn terreinbeheer, facility sharing (gefaciliteerde diensten), utility sharing, ontwikkelfunctie en werving & selectie[30]. Ieder onderdeel staat voor een niveau. Niveau 1 is het terreinbeheer, niveau 2 is facility sharing, niveau 3 is utility sharing, niveau 4 is de ontwikkel functie en niveau 5 is werving en acquisitie. In onderstaand schema staan alle niveaus omschreven (Zwart, 2005):

Figuur 4.2 Takenpakket Parkmanagement (Zwart, 2008)

PM kan worden uitgevoerd op de bovenstaande niveaus. Wat voor onderdelen worden aangeboden kan per bedrijventerrein verschillend zijn en is afhankelijk van de behoeftes van de betrokken partijen.

[30] Boers, M. (2012). Parkmanagement TU/Eindhoven. Geraadpleegd op 12 april 2013

4.8 Benchmarking: de kenmerken/voorwaarden

Het wel of niet slagen van PM is gebiedsafhankelijk[31]. Met gebiedsafhankelijk wordt bedoeld dat de succesfactoren in ieder gebied verschillend kunnen zijn. Per gebied/bedrijventerrein moet gekeken worden wat het ambitieniveau is. Dit kan verschillen omdat bedrijventerreinen verschillende karakteristieken kunnen hebben. Tijdens het benchmarkondezoek zijn er kenmerken/voorwaarden naar voren gekomen die essentieel zijn voor effectief PM. De PMO zal deze kenmerken mee moeten nemen om het PM te kunnen etaleren. De kenmerken komen voort uit de volgende benchmarks: Nijmegen/Elsloo, Maastricht en Utrecht. Op welke wijze deze drie steden het PM uitvoeren staat beschreven in de interviews met de externe parkmanagers in bijlage I.

In dit hoofdstuk worden de kenmerken en voorwaarden voor effectief PM omschreven. In hoofdstuk 5 wordt gekeken in hoeverre Weert aan deze aspecten voldoet. Zij beschrijven de economische toegevoegde waarden, de kwalitatieve meerwaarde, de financieringsvormen en de mogelijke risico's (Threat's). Hoewel kwalitatieve meerwaarde in principe gekapitaliseerd kan worden, is dat bewust niet gedaan omdat het vaak een moeizame en gekunstelde activiteit blijkt te zijn. Bovendien zien we in de praktijk, dat economische toegevoegde waarde in financiële termen gereduceerd worden tot kosten, terwijl kwalitatieve meerwaarde deel uitmaken van investeringen.

4.8.1 Kwalitatieve meerwaarde

<u>Betrokkenheid/draagvlak</u>

Een gedegen voorbereiding is essentieel voor het wel of niet slagen van PM (Zwart, 2008). In de voorbereidingsfase is noodzakelijk dat er concrete uitgangspunten en doelstellingen worden bepaald[32]. Alle belanghebbende partijen (ondernemers, overheid en stichting) moeten welbewust met de voorbereiding bezig zijn en in een zo vroeg mogelijk stadium worden betrokken bij het ontwikkelen van PM. Alleen zo kan er draagvlak en commitment worden gecreëerd. Dit saamhorigheidsgevoel zorgt ervoor dat ondernemers met elkaar verbonden raken, dezelfde taal gaan spreken en meer betrokken zijn bij hun 'eigen' bedrijventerrein.

Daarnaast valt of staat PM met draagvlak[33]. Zonder draagvlak komen ideeën niet verder dan het papier waaraan zij zijn toevertrouwd. Een goede basis verhoogt het realiteitsgehalte van de toekomstplannen en waarborgt een bredere insteek.

<u>Samenwerking</u>

Een essentiële voorwaarde voor effectief PM is een goede samenwerking[34]. De basis van een effectieve samenwerking moet worden gelegd in het maken van afspraken omtrent de verwachtingen die partijen van elkaar hebben. Het ontwikkelen van een concreet verwachtingspatroon is hierbij van belang. Een voorbeeld hierbij is het samenwerkingsverband tussen de publieke en private partijen. De overheid streeft doorgaans naar kwaliteitsmaximalisatie (non-profit) en de ondernemers streven naar winstmaximalisatie (profit) (Verhoest, 2003). Deze verschillende doeleinden tussen de overheid en ondernemers kunnen spanningen met zich meebrengen. Om dit te voorkomen is het van belang dat er concrete afspraken worden gemaakt en vastgelegd. Een taken- en risicoverdeling is hier een onderdeel van en tevens een succesfactor. Wanneer

[31] H. Zontrop, M.e. (2013, mei 16). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer).
[32] Pellenbarg, P. (1998) SUSTAINABLE BUSINESS SITES IN THE NETHERLANDS: A REVIEW. Geraadpleegd op 25 mei 2013
[33] Breurkens, J. (2013, maart 19). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[34] Utrecht, K. (2003). Het opzetten van Parkmanagement op een bedrijventerrein. KVK. Geraadpleegd op 12 mei 2013

een dergelijke verdeling ontbreekt, bestaat de kans dat er een barrière ontstaat in de samenwerking door onderlinge onenigheden.

Samenwerking tussen de verschillende partijen kan meerwaarde opleveren. De meerwaarde van samenwerking is de mogelijkheid tot uitwisselen van kennis en expertise. Middels PM kunnen publieke en private partijen intensief van elkaars kennis en kunde gebruik maken. Dit draagt bij aan een positieve ontwikkeling tussen de partijen en uiteindelijk de samenwerking.

Communicatie

Het sleutelwoord voor effectief PM is communicatie. PM is er voor de ondernemers en heeft tot doel de ondernemers te 'ontzorgen' en de kwaliteit van het bedrijventerrein te behouden en/of verbeteren. Tussen de gemeente, ondernemers en stichting moeten goede afspraken worden gemaakt. Zonder communicatie en interactie kan PM op een bedrijventerrein nooit succesvol worden. Van de betrokken partijen wordt nogal wat gevraagd. Er zijn vier soorten interacties die verdeeld over de betrokken partijen aanwezig moeten zijn om effectief te kunnen communiceren[35] :

- *Mee-weten;* dit zijn alle actoren die geen actieve rol hebben in de uitvoering, maar wel op de hoogte gehouden moeten worden van de uitvoering;
- *Mee-denken;* dit zijn alle actoren waarvan hun mening een uitermate belangrijke rol speelt;
- *Mee-werken*; dit zijn alle actoren die meewerken aan de uitvoeringen een ondersteunende rol aannemen;
- *Mee-beslissen;* dit zijn de actoren die een doorslaggevende invloed hebben op de uitvoering.

Er kan op verschillende manieren worden gecommuniceerd door de PMO. Ondernemers willen altijd weten wat er allemaal gebeurt op hun eigen terrein. Middels de website, de nieuwsbrief en de ledenvergaderingen kan er met belanghebbende partijen gecommuniceerd worden. Goede communicatie moet misverstanden en wantrouwen voorkomen. De PMO, in Weert de stichting, heeft in tegenstelling tot de aangesloten bedrijvenverenigingen, een beter beeld van wat er allemaal speelt op een terrein. Deze kloof mag niet te groot worden. Het gevaar bestaat dat het bestuur van de stichting, te ver voor de achterban uit gaat lopen. De leden moeten op de hoogte worden gehouden van de gebeurtenissen. Deze manier van communicatie zorgt voor enthousiasme bij de leden en interactie. De stichting moet 'communicatie' duidelijk opnemen in haar plannen[36].

Aanwezigheid van een Parkmanagement organisatie

Om PM meer vorm te geven moet er een PMO worden opgericht en een parkmanager worden aangesteld. Een parkmanager is het aanspreekpunt voor alle belanghebbende partijen van het bedrijventerrein. De kerntaken van een parkmanager zijn vooral operationeel (zie bijlage VII). Het is daarom essentieel dat de parkmanager fysiek aanwezig is op de bedrijventerreinen. Middels een facility point[37] is dit in te vullen.

De parkmanager moet een veelzijdig persoon zijn. Hij wordt omschreven als: 'een schaap met vijf poten', 'een spin in het web' en 'een mediator'. Hij heeft een coördinerende rol en behartigt de belangen van meerdere partijen: de

[35] drs. K.A. Ravesloot, e. (december 2012). Praktijkinfo Parkmanagement: moet het mooi of functioneel? MKB Nederland. Geraadpleegd op 8 april 2013

[36] Diessen, C.A. (2005). Draaiboek Parkmanagement Oost NV. Geraadpleegd op 6 maart 2013

[37] Een facility point is een fysiek dienstencentrum ten diensten van het parkmanagement, van waaruit de faciliteiten en utilities worden aangeboden.

ondernemers, de stichting en de gemeente. Deze partijen moet hij samenbrengen om uiteindelijk upgrading van het bedrijventerrein te realiseren. Daarnaast fungeert de parkmanager als het aanspreekpunt op een bedrijventerrein. De parkmanager waarborgt daarnaast de continuïteit van de organisatie. Hij bekleedt deze functie meestal voor de langere termijn. Dit is noodzakelijk omdat de parkmanager zijn netwerk in de regio in de loop der jaren moet ontwikkelen. Er wordt van de parkmanager verwacht dat hij vanuit drie variabelen opereert:

1. *Economisch:* de aanwezigheid van de parkmanager moet gaan leiden tot bedrijfseconomische voordelen en kostenbesparingen voor zowel gemeente als de ondernemers. De gemeente hoopt in de toekomst middels PM Fte's te kunnen besparen doordat er taken gezamenlijk met de PMO worden opgepakt. Voor de ondernemers moeten er schaalvoordelen gecreëerd worden die kostenbesparingen opleveren.
2. *Ecologisch*: de parkmanager ontwikkelt producten/diensten die leiden tot duurzaamheid: vermindering van emissies, milieubewuste afvalverwerking etc.
3. *Sociaal:* de parkmanager streeft naar een omgeving waarin het aantrekkelijk is om te (komen) werken.

Zonder een parkmanager is het vrijwel onmogelijk om PM uit te voeren. Dit komt omdat er dan een leemte ontstaat tussen de betrokken partijen. Ondernemers, gemeente en de stichting hebben dan geen aanspreekpunt op het bedrijventerrein waardoor er miscommunicatie kan ontstaan. Partijen weten dan niet wie ze nu voor welke problematiek moeten aanspreken en zullen van het kastje naar de muur worden gestuurd. De afwezigheid van een parkmanager is een doorn in het oog voor een PMO. De organisatie is zonder parkmanager is stuurloos.

Kwaliteitsvereisten

Het ministerie van Economische Zaken(EZ) heeft ook een aantal vereisten die zij koppelen aan effectief PM op een bedrijventerrein. In onderstaand tabel worden deze kwaliteitsaspecten toegelicht[38].

Faciliteiten	Aanwezigheid van voorzieningen ter ondersteuning van de bedrijfsvoering en het werkklimaat.
Infrastructuur	Bereikbaarheid, ontsluiting, parkeren, nutsvoorzieningen.
Milieuprestaties	Bodem, water- en luchtkwaliteit, geluid, stank, gebruik van grondstoffen en energie.
Organisatie en beheer	Ondernemersoverleg, gemeentelijke betrokkenheid.
Representativiteit	Ontwerp en inrichting, openbare ruimte, veiligheid.
Ruimtelijke omgeving	Inrichting, clustering, intensief ruimtegebruik, uitbreidingsruimte, mate van leegstand, kavelindeling.
Segmentering	Juiste bedrijf op de juiste plaats.

Figuur 4.3 Kwaliteitsvereisten 1

Deze kwaliteitsvereisten worden in hoofdstuk 5 afgezet tegen de kwaliteitsvereisten die men in Weert hanteert.

[38] Parkmanagement, N. (2002) Kwaliteit wint terrein. Ministerie van Economische Zaken. Geraadpleegd op 25 februari 2013

4.8.2 Economische toegevoegde waarden

Kostenbesparingen/Shared services

De belangrijkste reden om ondernemers te overtuigen van PM zijn de kostenbesparingen die gerealiseerd kunnen worden. Door de inkoop van collectieve producten levert dit kostenvoordelen op. PM organisaties kopen producten in zoals bijvoorbeeld energie, telecom en glasvezel. Zij kunnen dit dan veel goedkoper aan de ondernemers leveren, zonder dat die ondernemers de verplichting hebben hieraan mee te doen. Veelal gebeurt dit in de vorm van raamcontracten[39] die via samenwerking worden afgesloten waarbinnen ondernemers nog de nodige speelruimte hebben. Hier hebben met name de kleinere ondernemers wat aan. Zo'n prijs-kwaliteitverhouding kunnen zij zelfstandig nooit bereiken.

Gedeelde diensten (shared services) zijn samengevoegde voorzieningen die door meerdere partijen worden gebruikt. Gedeelde diensten woorden veelal ingevoerd vanuit het oogpunt van efficiëntie en effectiviteit. Het op een plaats samenbrengen van deze diensten moet schaalvoordelen met zich meebrengen. Het creëren van gedeelde diensten is mogelijk middels PM. Het creëren van schaalvoordelen is voor ondernemers een goede reden om zich aan te sluiten bij een PM organisatie.

Ondernemers zijn vooral bezig met ondernemen en hebben weinig tijd voor andere zaken. Zij letten vooral op het besparen van kosten, als PM hierbij kan helpen is dit voor hen een reden om zich aan te sluiten. De PM organisatie moet dit over kunnen brengen op de niet-leden.

De afwezigheid van kostenbesparingen voor ondernemers kan worden gezien als een faalfactor[40]. Wanneer de PMO geen producten/diensten aanbiedt die kostenvoordelen behalen, zal er geen draagvlak zijn voor de betreffende producten/diensten. Ondernemers zullen zonder kostenvoordelen minder aansluiten bij de bedrijvenvereniging en dus ook de PMO. Hier moet Stichting PM LvW&C waakzaam voor zijn.

4.8.3 Financiering parkmanagement

Het derde essentiële aspect is de financiering rondom PM. Zonder financiële middelen kan een PMO niet bestaan. In deze paragraaf wordt nader toegelicht hoe deze financiering vorm gegeven kan worden.

Financiering is het verkrijgen van het benodigde kapitaal voor een 'project of activiteit'. Bij de financiering van PM gaat het om de bekostiging van de PMO en de daarbij horende faciliteiten en activiteiten. In dit hoofdstuk wordt eerst gekeken naar de kosten. Daarna wordt ingegaan op de mogelijkheden om inkomsten voor de PMO te generen.

Kosten

Voor het opstarten van PM worden er vaak gemeentelijke en provinciale subsidies verstrekt. Behalve tijdelijke bijdragen is het veelal verstandig met de gemeente ook afspraken te maken over een structurele bijdrage. Zonder

[39] Een raamcontract is een afspraak tussen een leverancier en een klant om een bepaald product of dienst voor een vaste looptijd voor een vooraf afgesproken prijs, en tegen vooraf afgesproken voorwaarden te leveren. Soms worden er ook minimum en/of maximum af te nemen aantallen afgesproken, die soms tegen gunstiger voorwaarden (bijvoorbeeld levertijd) worden geleverd.

[40] Utrecht, K. (2003). Het opzetten van Parkmanagement op een bedrijventerrein. Utrecht: Kamer van koophandel. Geraadpleegd op 11 mei 2013

structurele bijdrage is PM financieel niet realistisch. Bij PM zijn er drie soorten activiteiten die gefinancierd moeten worden[41]:

1. Planvorming inclusief procesbegeleiding.
Tijdens de ontwikkelfase moeten de betrokken partijen verschillende acties ondernemen om de gewenste organisatie met de daarbij horende diensten op te zetten. Hierbij worden kosten gemaakt voor de begeleiding van het proces, voor het benodigd onderzoek en ten behoeve van de communicatie.

2.Opzet van de organisatie en uitvoering van eenmalige ingrepen.
Het oprichten of aanpassen van de organisatie kan worden gezien als een apart project. Hier worden dezelfde kosten worden gemaakt als bij de planvorming.

3. Continueren van de organisatie en uitvoering van diensten en aanbod van producten.
Naast het opzetten van de activiteiten en het aanpassen of oprichten van een organisatie, is het vooral van belang dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is. De structurele kosten moeten zo laag mogelijk zijn en minimaal worden gedekt door de opbrengsten.

Voor de verschillende kostenposten zijn verschillende financieringsvormen mogelijk. Hier wordt later in deze paragraaf op ingegaan. Planvorming en eenmalige projecten vragen om projectmatige financiering. De belangrijkste kosten van PM op de lange duur zijn de continue terugkerende kosten voor de organisatie. Hier kan gedacht worden aan producten en diensten die voor een lange periode gebruikt worden, zoals camerabeveiliging en het onderhouden hiervan.

Inkomsten
Naast kosten kent een PMO ook inkomsten. In het verleden was het denkbeeld dat na overheidssteun tijdens de opstartfase de PMO zichzelf kon bedruipen. Helaas blijkt dit in de praktijk niet direct te werken en kan een PMO zich vaak na lange tijd pas bedruipen. Het probleem gaat zelfs verder: overheden bezuinigen steeds meer op subsidies (zie paragraaf 4.9 de risico's) en er moet draagvlak worden gecreëerd om ondernemers van PM te overtuigen. De financiering van PM is dan ook vaak een probleem. Kosten zijn snel gemaakt en inkomsten zijn lastig te genereren.

Er kan op drie verschillende manieren inkomsten gegenereerd worden: via overheidssteun, via verplichte bijdrage en op vrijwillige basis. Alle mogelijkheden worden hieronder uitgewerkt.

<u>Overheidssteun</u>
Gedeeltelijke of gehele overdracht van het budget
Voor het onderhoud van het groen en het grijs heeft de gemeente een bepaald budget vrijgemaakt. In overleg met de PMO zijn er mogelijkheden om dit budget geheel of gedeeltelijk over te hevelen naar de PMO (zie paragraaf 4.4). Dit is vaak alleen op de lange termijn mogelijk en kan gezien worden als een lange termijndoelstelling. Dit komt door het langdurige proces.

Subsidie
De overheden hebben verschillende belangen en voordelen bij PM. Dezen voordelen lopen uiteen van het creëren van een goed vestigingsklimaat tot duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen. Op basis van deze voordelen zijn gemeente bereid (projectmatig) te investeren in een PMO. Het aanvragen van

[41] Diessen, C.A. (2005). Draaiboek Parkmanagement Oost NV. Geraadpleegd op 6 maart 2013

subsidies moet op basis van een onderbouwd plan, wat door alle betrokken partijen wordt gedragen. Belangrijk is dat er rekening mee wordt gehouden, dat de subsidie ook niet kan worden toegekend. De financiële gevolgen hiervan moeten ingecalculeerd zijn.

Vrijwillige bijdrage

Contributie

De PMO kan haar leden, afhankelijk van de organisatievorm, contributie vragen. Leden betalen dan over een periode een bepaald bedrag. Dit bedrag kan afhankelijk zijn van de grote van het bedrijf. Deze contributie is op vrijwillige basis. Ondernemers bepalen namelijk zelf of ze wel of niet lid worden van de PMO.

Fees

Uit het collectief inkopen van diensten en goederen kunnen inkomsten worden gegenereerd voor de PMO. Doordat de PMO schaalvoordelen creëert voor ondernemers, kunnen zij kosten besparen op diensten en producten. Er kan afgesproken worden dat, afhankelijk van de kostenbesparing, een gedeelte van die besparing naar de PMO gaat. Door op lange termijn veel zogenaamde 'fees' te genereren, kan een PMO zichzelf op de lange termijn bedruipen.

Verplichte bijdrage

Bedrijven Investerings Zone(BIZ)

Een BIZ is een financieringsinstrument voor een bepaald aantal activiteiten die gericht zijn op het bedrijventerrein zelf (BIZ)[42]. Via een opslag op de Onroerend Zaken Belasting (OZB) wordt er geld in een bepaald 'potje' gestopt. Dit geld wordt dan geïnvesteerd in het bedrijventerrein. Om een BIZ in te voeren moet er aan bepaalde eisen worden voldaan. Er moet een meting worden verricht waarbij aan de minimale responseis moet worden voldaan. Uit deze respons moet een het merendeel instemmen met de invoering van een BIZ. Dit merendeel moet meer WOZ-waarde vertegenwoordigen dan de tegenstemmers. Voor het invoeren van een BIZ gelden de volgende voorwaarden:

1. de respons bij de meting is minimaal 50%;
2. van de respondenten is minimaal 2/3 voor de invoering van een BIZ;
3. de voorstemmers vertegenwoordigen meer WOZ-waarde dan de tegenstemmers (wanneer er voor een vast bedrag per ondernemer wordt gekozen geldt dit niet)

De experimentenwet BIZ loopt tot 2015. Om te kunnen bepalen of er een vervolg op de wet komt en in welke vorm, worden de experimenten vanaf het begin met veel belangstelling gemonitord. Er ligt een wetsvoorstel om de BIZ definitief in te voeren.

Reclamebelasting

Via het invoeren van reclamebelasting op verzoek van ondernemers kan een gemeente geld voor ondernemers innen dat ten goede komt aan collectieve activiteiten. Via reclamebelasting kan een bepaald gebied worden aangewezen die onder de heffing gaat vallen, dat hoeft niet de hele gemeente te zijn. Reclamebelasting wordt vaak gebruikt als een verkapte manier om alle ondernemers te laten meebetalen aan PM[43]. Het voordeel van reclamebelasting is dat het makkelijk toepasbaar is en niet aan strikte eisen hoeft te voldoen. Het grote nadeel van reclamebelasting is dat er geen 100% dekking is, omdat niet

[42] Bedrijven Investerings zone: http://www.biz-nl.nl/ Geraadpleegd op 23 mei 2013
[43] Kamer van koophandel: http://www.kvk.nl/lokale-informatie/den-haag/huisvesting-en-ruimte/ondernemersfondsen--biz/reclamebelasting/ Geraadpleegd op 23 mei 2013

iedere ondernemer op een bedrijventerrein reclame voert. Tevens is er geen raakvlak tussen belastingobject (reclame maken) en de doelen die PM heeft gesteld.

Ondernemersfonds
Een ondernemersfonds is een fonds gevuld door alle bedrijven en organisaties die 'OZB niet-woningen' betalen, met als doel collectieve voorzieningen ook collectief te financieren. Het nadeel is dat dit voor de gehele gemeente geldt en lastig in te voeren is.

4.9 Risico's

De kwalitatieve meerwaarde, de economische toegevoegde waarden en de financiering zijn essentiële factoren die aanwezig moeten zijn voor het slagen van effectief PM. Deze factoren kunnen daarentegen geen vruchten afwerpen als er niet met bepaalde risico's wordt rekening gehouden. Het belangrijkste risico wordt in deze paragraaf nader toegelicht.
De marktsituatie en daarbij horende ontwikkelingen van buiten af zijn belangrijke factoren voor het slagen van PM (Zwart, 2008). Dit worden ook wel exogene factoren genoemd. Het is van groot belang dat een PM organisatie op de hoogte is van de mogelijke factoren die effect kunnen hebben op de bewegingsvrijheid van een organisatie.

De grootste risico's die invloed op PM kunnen hebben zijn de overheid en de voortdurende economische crisis op de markt. De overheid is genoodzaakt vanwege deze crisis flink te bezuinigen[44]. Deze bezuinigingen werken zich ook door op gemeenten. Met minder financiële middelen en steeds meer taken wordt het voor gemeenten steeds lastiger om de begroting rond te krijgen en hun takenpakket uit te voeren. Een gevolg van de bezuinigingen betreft de afwezigheid van subsidies. Op subsidies zal worden gekort, dit kan gevolgen hebben voor het PM in de regio Weert[45].

4.10 Conclusie

In deze conclusie wordt er antwoord gegeven op de vraag: *welke kenmerken en/of voorwaarden heeft effectief Parkmanagement?*

In dit hoofdstuk zijn er veel aspecten van PM belicht. Een aantal van deze aspecten zijn te bestempelen als 'kritiek'. Deze aspecten kunnen de pijlers van effectief PM worden genoemd. Voorop moet worden gesteld dat er een aantal aspecten zoals de juridische organisatievorm en de diensten die worden aangeboden, gebiedsafhankelijk zijn. In een gebied zal er eerst geïnventariseerd moeten worden wat de behoeften zijn van de ondernemers en hoe groot het *draagvlak* is. Draagvlak is te bestempelen als de eerste succesfactor. Zonder draagvlak voor PM is er geen reden om een PMO op te richten. Wanneer er draagvlak is kan de organisatie invulling gaan geven aan de behoeftes van de ondernemers, dit is de basis van effectief PM.

Naast draagvlak is een *professionele organisatie* ook een vereiste voor effectief PM. Een professionele organisatie kan worden bestempeld als de tweede succesfactor. Zonder de aanwezigheid van een organisatie is PM niet te beheren.

---

[44] Rijksoverheid: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/compacte-rijksdienst Geraadpleegd op 3 mei 2013
[45] Rijksoverheid: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/subsidies-en-regelingen-voor-ondernemers/overzicht-van-subsidies-en-regelingen Geraadpleegd op 3 mei 2013

Met professioneel wordt ten eerste bedoelt dat de organisatie structureel genoeg inkomsten genereert. Deze inkomsten zijn belangrijk om de activiteiten en de parkmanager te kunnen bekostigen. Ten tweede moet de organisatie effectief zijn vormgegeven. Er zal een duidelijke strategie gekozen moeten worden die aansluit bij de behoeftes van de ondernemers. Als laatste is de aanwezigheid van een of meerdere parkmanagers van belang. Een parkmanager maakt het gekozen beleid operationeel.

De laatste succesfactor voor effectief PM is *samenwerking* en de daarbij horende *interne en externe communicatie.* Een goede samenwerking tussen de betrokken partijen is essentieel. Deze samenwerking zal vastgelegd moeten worden zodat er concrete afspraken worden gemaakt. Alle betrokken partijen weten op deze manier wat zijn taken en bevoegdheden zijn. Zonder een goede samenwerking wordt er niet effectief gewerkt en zullen er onduidelijkheden ontstaan.

De drie succesfactoren kunnen worden gezien als de bouwstenen voor effectief PM. In figuur 4.4 wordt dit gevisualiseerd.

Figuur 4.4 Fundament voor effectief PM

5. Huidige situatie/IST-situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van het PM in Weert voor alle aangesloten bedrijventerreinen in beeld gebracht. Allereerst worden de kenmerken/voorwaarden van effectief PM getoetst in de Weertse situatie. Hierna wordt middels een uitwerking van het 7S-model de huidige situatie/IST-situatie in kaart gebracht. Tevens wordt in het 7S-model een koppeling gemaakt tussen de pijlers van effectief PM en de S-en.

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag dan ook beantwoord: In hoeverre voldoet de huidige werkwijze van de stichting PM LvW&C aan de deze kenmerken/voorwaarden?

5.1 Definitie en doelstelling Parkmanagement Weert

Vanuit Weerts perspectief heeft Stichting PM LvW&C, PM als volgt gedefinieerd:

'PM is het instrument in het proces, ter verbetering en instandhouding van het vestigingsklimaat (fysiek beheer van de terreinen en het ondernemersklimaat) t.b.v. de economische ontwikkeling in de regio'[46].

Vanuit deze definitie, wordt het doel van PM in de regio Weert als volgt omschreven:

'Het verbeteren van bestaande en nieuwe bedrijventerreinen én vervolgens het behoud van een duurzame kwaliteit van bedrijventerreinen in het Land van Weert & Cranendonck, teneinde bedrijven optimale ontwikkelingsperspectieven te bieden'. Aan de hand van dit doel wil Stichting PM LWv&C het volgende bereiken:

- Kwaliteitsbehoud en verbetering;
- Kostenreducties voor bedrijven en gemeenten;
- Ondernemers helpen en ondersteunen;
- Continuïteit van de organisatie waarborgen.

In de definitie is PM omschreven als een instrument/middel en dat is het ook. PM is niet het doel, het gaat om de kwaliteit van de bedrijventerreinen.

5.2 Opkomst Parkmanagement Weert

Vanuit de gemeente Weert is tijdens de opstartfase met PM met name vanuit economisch perspectief gedacht voor het starten van PM[47]. De gemeente Weert had een bedrijvencontactfunctionaris die met allerlei bedrijvenverenigingen op verschillende bedrijventerreinen moest samenwerken. Op basis van de bezuinigingen opteerde de gemeente Weert dat er een gezamenlijke organisatie moest komen en zag middels PM hier mogelijkheid toe. De bedrijvencontactfunctionaris hoefde dan maar een aantal vergaderingen per jaar bij te wonen in plaats van een aantal vergaderingen per bedrijvenvereniging. Daarnaast hoopte de gemeente Weert dat de PM organisatie nog meer Fte's zou kunnen besparen op bedrijvencontactfunctionarissen. Dit is tot op het heden nog niet uitgekomen[48].

[46] Businessplan Stichting Parkmanagement LvW&C. (2008-2011). Geraadpleegd op 14 maart 2013.
[47] Breuls, C. (2013, april 11). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[48] H.Zontrop, M. e. (2013, mei 16). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)

5.3 Belanghebbende Parkmanagement Weert

Zoals eerder aangegeven zijn er altijd verschillende partijen betrokken bij PM. De volgende partijen zijn in Weert betrokken bij het PM.

Lokale overheid
De burgemeester is verantwoordelijk voor de openbare orde, veiligheid, handhaving van wet- en regelgeving en voert de regie over alle veiligheidsinitiatieven. Ook is hij, in overleg met de gemeenteraad, verantwoordelijk voor het integrale veiligheidsbeleid in de gemeente en heeft daarin een coördinerende en voorwaardenscheppende functie. De gemeente Weert wordt in de stichting vertegenwoordigd door de bedrijvencontactfunctionaris, afdeling projectontwikkeling en ondernemerszaken. De gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de bedrijventerreinen.

Semi overheid
De politie handhaaft de openbare orde en veiligheid. Hier wordt onder andere de handhaving van wet- en regelgeving verstaan. De politie heeft de taakaccenthouder Keurmerk Veilig Ondernemen- Bedrijventerreinen (voortaan KVO-B) Weert beschikbaar die adviezen geeft aan de stichting ten aanzien van bepaalde projecten. Hij is verantwoordelijk voor de afstemming van alle doelstellingen en maatregelen binnen de politieorganisatie. Bij de uitvoering van maatregelen worden de wijkagenten betrokken. De brandweer Noord-Limburg heeft een adviseur beschikbaar voor de stichting die ten aanzien van bepaalde projecten adviezen geeft.

Lokale bedrijven
De ondernemers zijn, zoals al aangegeven, lid van de bedrijvenverenigingen die op haar beurt weer zijn aangesloten bij de stichting. In de stichting zijn een aantal afgevaardigden van de aangesloten bedrijvenverenigingen vertegenwoordigd.

Intermediaire organisaties
De LWV
Als belangenbehartiger en spreekbuis van ondernemend Limburg springt de LWV voortdurend in de bres voor het Limburgse bedrijfsleven[49]. Daarnaast is de LWV een actieve vereniging en vinden er onder de LWV-vlag vele activiteiten plaats. Een van die activiteiten is het begeleiden van PMO. De LWV heeft eind 2003 Parkmanagement B.V. opgericht om deze samenwerking te stimuleren en vorm te geven. Naast het ontwikkelen, organiseren en beheren van collectieve projecten is Parkmanagement B.V. ook een loket voor vragen van bedrijfsleven en overheid.

Bedrijvenverenigingen
Verspreid over de verschillende bedrijventerreinen in Weert zijn er bedrijvenverenigingen actief. De ondernemers zijn lid van een van deze bedrijvenverenigingen en betalen hier contributie voor, afhankelijk van de grootte van het bedrijf. De bedrijvenverenigingen betalen op hun beurt jaarlijks een bepaald bedrag aan de stichting PM LvW&C. Hieronder is een overzicht weergeven van alle bedrijventerreinen met de daarbij horende bedrijvenvereniging.

[49] LWV: http://www.lwv.nl/over%20de%20LWV/default.aspx Geraadpleegd op 15 mei 2013

Bedrijventerrein(en)	Bedrijvenvereniging
Kampershoek en Leuken-Noord	BcLK(bedrijvencontactgroep Leuken-Noord en Kampershoek)
De Kempen en Kanaalzone III	De Kempen
Kanaalzone I en II	Kanaalzone I
Savelveld Stramproy	Savelveld
Weert Centrum-Noord	Weert Centrum-Noord
Ittervoort	IVI(industriële vereniging Ittervoort)

Figuur 5.1 Overzicht bedrijventerreinen

5.4 Beheer Parkmanagement Weert

Middels PM kan een bedrijventerrein op verschillende manieren worden beheerd. De wijze waarop PM in Weert wordt beheerd is: '*Beheer in overleg met de belanghebbenden en ondernemersvereniging'.* De gemeente beheert de openbare ruimte, 'het groen en het grijs'. Dit gebeurt in overleg met de PMO. Tijdens de bestuursvergaderingen van de stichting wordt gezamenlijk overlegd hoe de openbare ruimte het beste kan worden ingedeeld. De ondernemers zijn ontevreden over dit beheer (zie bijlage III).

5.5 Juridische vorm Weert

In de regio Weert heeft men op basis van praktijkvoorbeelden in de regio voor een stichting als organisatievorm gekozen[50]. De stichting is dus de Parkmanagement organisatie (PMO). Na alle mogelijke juridische vormen in hoofdstuk 4.5 in kaart te hebben gebracht, is er geen vorm die het beste bij PM past. Uit alle optionele juridische vormen is een stichting echter een goede keuze, omdat deze vrij eenvoudig op te richten is en er een financiële vergoeding geheven kan worden.

Een ledenverbod is kenmerkend voor een stichting. De ondernemers zijn geen lid van de stichting, maar zijn lid van de bedrijvenverenigingen. De bedrijvenverenigingen hebben de mogelijkheid om zich aan te sluiten bij de stichting.
Het nadeel van een stichting als organisatievorm is dat freeriders niet uitgesloten kunnen worden. Het verplichten van PM is namelijk niet mogelijk via deze organisatievorm. Het is verstandig om het PM niet te verplichten. Uit praktijkvoorbeelden blijkt namelijk dat het dwingen van ondernemers om lid te worden niet de juiste werkwijze is[51]. Ondernemers dwingen voor iets te betalen waar ze niet achter staan kan op den duur averechts werken. Daarnaast heeft de gemeente Weert ook niet de intentie om het PM in de regio Weert te verplichten[52]. Het is beter om het deelnemingspercentage omhoog te krijgen door daadwerkelijk iets voor de ondernemers te kunnen betekenen (zie bijlage III).

5.6 Diensten in Weert

Kijkend naar de kenmerken/voorwaarden van effectief PM, die in hoofdstuk 4 aan de orde zijn gekomen, is samenwerking een belangrijk aspect voor effectief PM. Bij niveau 5 is er een hoge vorm van samenwerking. Stichting PM LvW&C fungeert op basis van Figuur 4.2 tussen niveau 1 (terreinbeheer) en niveau 2 (facility sharing). Op dit moment worden er verschillende producten aangeboden. Aangesloten bedrijvenverenigingen kunnen gebruik maken van glasvezel,

[50] Parkmanagement Weert: http://www.parkmanagementweert.nl/index.php?s=22 Geraadpleegd op 10 mei 2013
[51] Breurkens, C. (2013, maart 19). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[52] H.Zontrop, M. e. (2013, mei 16). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)

Telecom, camerabeveiliging, bewegwijzering, verlichting en verkeer. De samenwerking tussen de ondernemers bevindt zich in het beginstadium.

5.7 Benchmarking: kenmerken/voorwaarden huidige situatie

Om de kenmerken/voorwaarden van het PM in kaart te brengen is er gekozen voor een benchmarkonderzoek. Aan de hand van drie eerder genoemde praktijkvoorbeelden zijn deze kenmerken/voorwaarden in kaart gebracht en in deze paragraaf worden ze als meetlat voor de Weerste situatie gebruikt.

5.7.1 Kwalitatieve meerwaarde

Betrokkenheid/draagvlak

Om betrokkenheid te creëren moeten er concrete uitgangspunten en doelstellingen worden bepaald. Dit was in Weert niet duidelijk en is nog steeds niet duidelijk[53]. In de beginfase zijn geen heldere doelstellingen bepaald en is er geen evaluatie geweest in hoeverre er aan de gemaakte doelstellingen is voldaan. De afwezigheid van een missie en visie bevestigen dat stichting PM LvW&C geen kristalheldere toekomstplannen heeft en niet precies weet wat men wil. Doordat de stichting zelf niet precies weet wat voor strategie het hanteert, werkt dit door op de leden van de bedrijvenvereniging. Het is lastig om ondernemers bij een PM proces te betrekken als er geen duidelijk toekomstbeeld is. Dit komt duidelijk naar voren uit de gesprekken met een bestuurslid[54]. Sommige ondernemers hebben geruime tijd niets van het PM gehoord. Dit bevordert de betrokkenheid onder de ondernemers niet en zorgt niet voor het gewenste draagvlak dat nodig is om PM te kunnen uitvoeren.

Daarnaast is de stichting niet op de hoogte van de behoeften van de ondernemers. De behoeften van de ondernemers bepalen de invulling van het PM. De PMO is er immers voor de ondernemers. Doordat men niet op de hoogte is van deze behoeften, kan er ook geen draagvlak-meting worden verricht. Tot op heden is deze ook nog niet verricht.

Samenwerking

Bij de samenwerking is het van belang dat er afspraken met elkaar worden gemaakt over wederzijdse verwachtingen. Het gaat hierbij om de samenwerking tussen de stichting, de overheid en de ondernemers.

Stichting PM LvW&C en de overheid

Stichting PM LvW&C is de schakel tussen de gemeente en bedrijven op de aangesloten bedrijventerreinen. Het is een samenwerking waarbij de gemeente en bedrijven gezamenlijk verantwoordelijkheden hebben. De overheid wil op deze manier maatschappelijke doelen creëren met minder financiële middelen [55]. stichting PM LvW&C kan deze brugfunctie alleen maar goed invullen wanneer duidelijke afspraken worden gemaakt hoe PM gepositioneerd wordt ten opzichte van de gemeentelijke functies. Beide functioneren in elkaars verlengde. De afspraken tussen de overheid en de stichting zijn niet altijd helder. In de bestuursvergaderingen worden deze afspraken vastgelegd middels een activiteitenlijst[56], maar deze wordt op papier gemaakt en in een klapper gestopt. Informatie wordt vaak niet digitaal naar elkaar toegezonden en dit leidt wel eens tot miscommunicatie en een lage handelingssnelheid. Het duurde vrij lang voordat er contracten werden afgesloten en projecten werden afgerond. PM functioneert tussen de bedrijven onderling en de gemeente. De parkmanager

[53] Breuls, C. (2013, april 11). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[54] Bongers, F. (2013, 7 maart). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[55] H.Zontrop, M. e. (2013, mei 16). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[56] Huizing, J. (2013, april 22). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)

vervult de rol van intermediair en is het centrale aanspreekpunt voor de overheid en de bedrijven.

De bedrijfscontactfunctionaris is het algemeen aanspreekpunt voor alle bedrijven (zowel bestaande als nieuwe) in de gemeente Weert, buiten de activiteiten van PM. Hij weet hoe de gemeentelijke organisatie werkt, wie wat doet en waar verantwoordelijk voor is. De samenhang tussen deze twee taakvelden versterkt de contacten met de ondernemers en de gemeente. De samenwerking tussen de bedrijfscontactfunctionaris en de parkmanager vindt in gestructureerd overleg plaats zodat er effectief gewerkt kan worden. Wat duidelijk ontbreekt is een taak- en risicoverdeling. Een dergelijke verdeling is nuttig omdat men zo duidelijke afspraken kan maken over de taakverdeling en de bijbehorende risico's.

Stichting PM LvW&C en de bedrijvenverenigingen
De samenwerking tussen de stichting en de bedrijvenverenigingen en haar leden, kan worden gezien als de ruggengraat van PM. In Weert is in het beginstadium gekozen voor een werkwijze die ertoe leidde dat de parkmanager destijds, meer op kantoor aanwezig was dan in het 'veld'. Succesvolle praktijkvoorbeelden tonen aan dat een parkmanager ongeveer 90% van de tijd veldwerk verricht. Dit was in Weert niet het geval en daardoor werden de behoeftes van de ondernemers soms verkeerd geïnterpreteerd. Ondernemers verwachten dat de producten/diensten door het PM worden gebracht en dat ze zelf weinig moeite hoeven te doen. Helaas toont de praktijk aan dat dit lastig te realiseren is.

Vanaf het moment dat de parkmanager uit noodzaak moest vertrekken, is de samenwerking tussen de stichting en de aangesloten bedrijvenverenigingen vrijwel stil komen te liggen. Er werd vanuit de stichting weinig meer georganiseerd. De komst van de nieuwe parkmanager eind 2012, moet er voor zorgen dat de samenwerking in de toekomst weer beter ingevuld gaat worden.

<u>Communicatie</u>
Een essentieel kenmerk/voorwaarde van PM is communicatie. Zonder goede communicatie zal een PMO niet effectief kunnen functioneren. Zoals in de theorie vermeld zijn er vier soorten interacties die verdeeld over de betrokken partijen aanwezig moeten zijn om effectief te communiceren. Voor het PM in Weert ziet dat er als volgt uit:

- *Mee-weten:* omwonenden bedrijventerrein en de politiek;
- *Mee-denken:* ondernemers;
- *Mee-werken:* gemeente, provincie, de LWV, politie en brandweer;
- *Mee-beslissen:* stichting PM LvW&C.

Ter ondersteuning van het bovenstaande is een voorbeeld in de bijlage opgenomen hoe deze communicatie en taakverdeling vastgelegd kan worden (bijlage VII).

De huidige communicatiemiddelen die de stichting inzet naar de ondernemers toe zijn de website, nieuwsbrieven en de Magical Mystery Tour[57]. Op deze wijze probeert de stichting de bedrijvenverenigingen en haar leden op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen omtrent het PM. Gezien de ontwikkelingen de laatste jaren in Weert, is het belangrijk dat de communicatie weer langzaam wordt opgebouwd. Een nieuwsbrief is dan een nuttig middel. De website wordt op de verkeerde wijze ingezet. Deze is verouderd en niet in eigen beheer van de

[57] Evenement waarbij ondernemers jaarlijks de mogelijkheid hebben om in de keuken te kijken van andere ondernemers.

stichting, maar in beheer van de LWV. Snel communiceren is niet mogelijk. Tevens is het uitbesteden van de website een kostenpost waar wellicht op bezuinigd kan worden.

De communicatie tussen de overheid en de 'andere' partijen is inefficiënt. Zoals eerder gezegd bevinden zich de meeste spanningen rondom de kwaliteitsmaximalisatie van de overheid en de winstmaximalisatie van de ondernemers. Op dit moment zijn er geen duidelijke afspraken gemaakt over de communicatie. Voorbeelden hiervan zijn de snelheid van de klachten afhandeling, terugkoppeling van de gemeente, subsidieaanvraag, communicatie ten aanzien van bepaalde projecten.

De communicatie tijdens de bestuursvergaderingen verloopt daarentegen wel soepel (bijlage II). Er wordt gewerkt met een activiteitenlijst, ieder bestuurslid (afgevaardigde van de bedrijvenverenigingen) kan hier zijn inbreng leveren.

Het blijft echter wel lastig om met alle ondernemers individueel te communiceren. Succesvolle praktijkvoorbeelden tonen aan dat het persoonlijke contact met ondernemers heel belangrijk is[58]. Met één parkmanager en 324 ondernemers, is het in Weert lastig om de ondernemers individueel te bezoeken. De evenementen die worden georganiseerd door de PMO, worden vaak door dezelfde ondernemers bezocht. Er ontstaat hierdoor een 'vergeten hoek' ondernemers[59].

<u>Aanwezigheid van een parkmanager organisatie</u>
Een belangrijke vereiste (zie hoofdstuk 4.1) voor PM is een structurele en professionele organisatie. De organisatie is in Weert aanwezig. In hoeverre deze structureel en professioneel is, wordt in dit onderzoeksrapport aan het licht gebracht. Bij een goede PMO hoort een parkmanager. Nadat er een tijd geen parkmanager is geweest, is vanaf eind 2012 een nieuwe parkmanager van start gegaan bij de stichting. Dit was een belangrijke ontwikkeling om de continuïteit van de stichting te waarborgen en het werk dat de jaren ervoor was verricht een goed gevolg te geven en niet te laten doodbloeden.

De parkmanager werkt op moment vanuit het kantoor in Weert. Dit kan worden gezien als het 'facility point' voor Weert. Hierdoor kan er dichtbij het veld gewerkt worden. Echter moet geconstateerd worden dat het ledenbestand op dit moment te groot is voor één parkmanager. Succesvolle praktijkvoorbeelden tonen aan dat ongeveer er bij ongeveer 100-200 leden een parkmanager actief moet zijn. In de regio Weert zijn er 324 bedrijven gevestigd op de aangesloten bedrijventerreinen. Hiervan zijn 229 ondernemers lid van een bedrijvenvereniging en betrokken bij de stichting[60]. De parkmanager komt op dit moment tijd te kort om optimaal te kunnen renderen[61].Daarnaast werkt de parkmanager op vrijwillige basis en geeft hij aan dit maar voor korte tijd te willen doen. Met het oog op de toekomst moet hier rekening mee worden gehouden.

Belangrijk is dat een parkmanager de vrijheid heeft om autonoom te werken. Afhankelijk van de vorm van de PMO moet hij zijn werkwijze daarentegen wel meestal verantwoorden naar belanghebbenden. In Weert moet dat ten opzichte van het bestuur, omdat zij het belang van de stichting behartigd.

[58] Breurkens, C. (2013, maart 19). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[59] Breuls, C. (2013, april 11). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[60] Businessplan stichting Parkmanagement LvW&C. (2008-2011). Geraadpleegd op 14 maart 2013
[61] Caris, W. (2013, mei 18). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)

Kwaliteitsvereisten

Naast de kwaliteitsvereisten die het ministerie van EZ stelt, worden er door de LWV en de ondernemers ook vereisten gesteld. Dit is in Limburg, dus ook in Weert, gedaan aan de hand van een Businessparkscan[62]. In samenwerking met de Maastricht University is deze scan ontwikkeld om de wensen van bedrijven en hun oordeel over de actuele situatie te vormen op basis van een kwaliteitsmeting op een specifiek bedrijventerrein. De scan werkt efficiënt, effectief, eenvoudig en is betaalbaar. Aan de hand van 7 thema's, die door de LWV en de ondernemers zelf als belangrijk worden ervaren, wordt een bedrijventerrein getoetst. De 7 thema's van de LWV en de ondernemers kunnen worden afgezet tegen die van het ministerie van EZ:

Ondernemers/LWV	Ministerie van EZ
Overeenkomsten	
Mobiliteit & Bereikbaarheid	Infrastructuur
Imago	Representativiteit
Omgeving	Ruimtelijke omgeving
Bedrijventerrein op zich	Segmentering
Overheid	Organisatie en beheer
Verschillen	
Arbeidsmarkt	Faciliteiten
Afzetmarkt	Milieuprestaties

Figuur 5.2 Thema's kwaliteitsvereisten

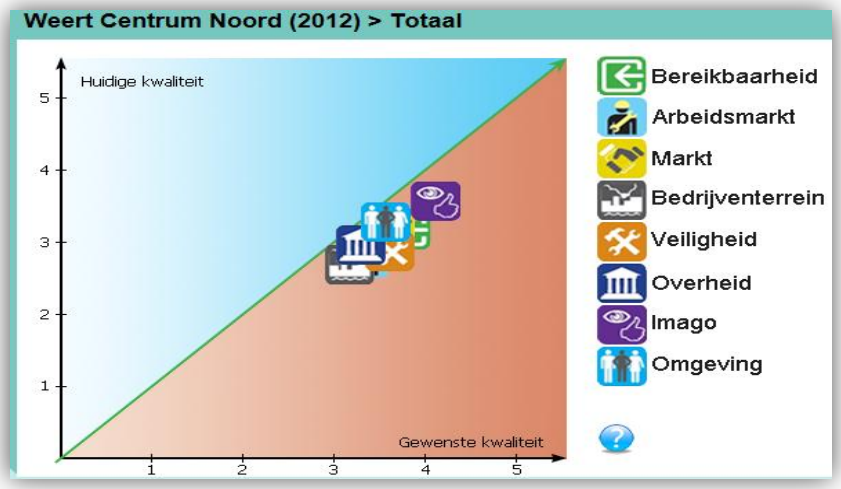
De kwaliteitsvereisten die zowel de ondernemers en de LWV en het ministerie van EZ stellen komen in bepaalde mate met elkaar overheen. In de tabel zijn de thema's die met elkaar overeenkomen tegen elkaar afgezet en de thema's die met elkaar verschillen bij elkaar geplaatst. De thema's komen in grote mate met elkaar overeen. De vereisten die in Weert getoetst zijn, zijn representatief voor de vereisten die het ministerie stelt.

Werkwijze Businessparkscan

Door de PMO worden alle aangesloten bedrijven per mail gevraagd om anoniem een digitale vragenlijst in te vullen. Aan de hand van de 7 thema's moet een bedrijf op de schaal van 1 tot 5 enerzijds aangeven hoe belangrijk deze factor voor het bedrijf is, anderzijds hoe het huidige niveau van de factor op het betreffende bedrijventerrein wordt beoordeeld. Deze gegevens worden verwerkt en het resultaat wordt per bedrijventerrein gevisualiseerd in de Interest/Performance grafiek. Een 45 graden lijn geeft de optimale situatie weer. In één oogopslag wordt overzichtelijk hoe elk bedrijventerrein scoort.

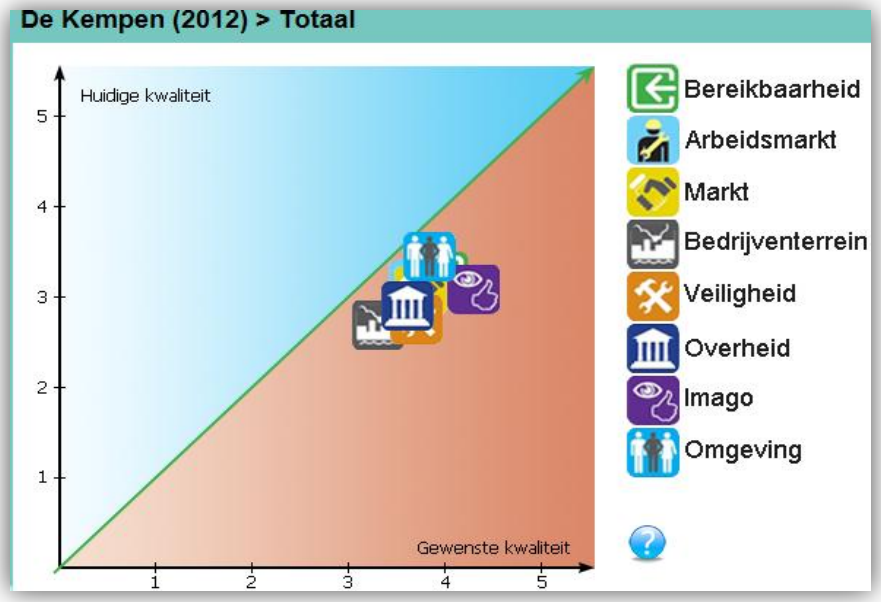
In de regio Weert zijn er 8 bedrijventerreinen, er zijn echter maar twee bedrijventerreinen 'gescand': De Kempen en Weert Centrum Noord. Dit zijn de resultaten:

[62] Businessparkscan: https://businessparkscan.com/nl/Location. Geraadpleegd op 10 maart 2013



Figuur 5.3 Resultaten Businessparkscan[63]

De resultaten in de grafiek tonen aan dat alle thema's onder de optimale 45 graden lijn scoren en in het rode vlak zitten. Dit betekent dat de ondernemers alle thema's voor verbetering vatbaar vinden.



Figuur 5.4 Resultaten Businessparkscan[64]

De resultaten in de grafiek tonen aan dat alle thema's onder de optimale 45 graden lijn scoren en in het rode vlak zitten. De omgeving scoort echter nog net voldoende en 'raakt' de 45 graden lijn. De andere thema's zijn voor verbetering vatbaar.

5.7.2 Economische toegevoegde waarden

<u>Kostenbesparingen/shared services</u>

Gekeken naar figuur 4.2 bevindt Weert zich nog in het beginstadium in het aanbieden van gedeelde diensten en collectieve contracten. Deze contracten leiden uiteindelijk tot kostenbesparingen. Alle bedrijventerreinen in Weert bevinden zich op dit moment nog tussen niveau 1 en 2: terreinbeheer en facility sharing. Het is belangrijk dat de diensten en producten die nu worden

[63] Businessparkscan: https://businessparkscan.com/nl/Location. Geraadpleegd op 10 maart 2013
[64] Businessparkscan: https://businessparkscan.com/nl/Location. Geraadpleegd op 10 maart 2013

aangeboden: glasvezel, Telecom, bewegwijzering, verlichting en verkeer, zo goed mogelijk worden uitgevoerd. Dit is het fundament om door te kunnen groeien naar meer diensten en producten.

5.7.3 Financiering Weert

Er zijn drie activiteiten die bij PM gefinancierd dienen te worden. Twee daarvan zijn in Weert afgerond: de planvorming met procesbegeleiding en de organisatieopzet. Om verder te borduren op het werk dat in het verleden is verricht, moet de derde activiteit gefinancierd worden. Het gaat hier om de continuïteit van de organisatie.

De organisatie is op dit moment nog niet in staat om zich financieel zonder de gemeente te redden[65]. De organisatie moet de komende jaren inkomsten genereren om zichzelf te kunnen bedruipen[66]. De PMO genereert op de volgende wijze haar inkomsten: via een subsidie van de gemeente, via fees uit collectieve contracten en via contributies van de bedrijvenverenigingen. Deze bedragen vallen echter laag uit, omdat er de laatste jaren weinig rondom het PM is gebeurd. De gemeente is bereidt om in de toekomst projectmatig het PM in Weert meer te ondersteunen. Daar moeten wel gegronde plannen voor worden ontwikkeld[67].

Alle betrokken partijen in Weert zijn van mening dat het PM er is voor de ondernemers en dat het niet verplicht moet worden. Een aantal jaar geleden heeft men in Weert getracht een BIZ in te voeren, dit is niet gelukt[68]. Ondernemers moeten niet gedwongen lid te worden. De PMO kan beter de deelnemingspercentages verhogen[69]. Gezien de deelnemingspercentages uit bijlage V, zijn hier genoeg groeimogelijkheden toe. Een nieuwe opzet voor een BIZ of een ondernemersfonds in Weert zijn voorlopig niet aan de orde. Daarnaast is het invoeren van reclamebelasting een ingewikkeld project waar de PMO op dit moment niets aan heeft. Er zijn te weinig raakvlakken met de doelstelling van de PMO: het verkrijgen en behouden van een hoog kwaliteitsniveau op de bedrijventerreinen. Door ondernemers te dwingen ontstaat er geen hoog kwaliteitsniveau, maar een slecht vestigingsklimaat. Een verplichte samenwerking leidt niet tot effectief PM.

5.8 Risico's Weert

Exogene factoren kunnen invloed hebben op de werkwijze van de stichting PM lvW&C. De economische crisis kan enerzijds worden gezien als een kans, anderzijds als een bedreiging.

De economische crisis is een kans voor de stichting. De bezuinigingen die worden doorgevoerd door de rijksoverheid, treffen ook gemeenten . PM kan de gemeente en haar bedrijvencontactfunctionarissen ondersteunen in het werkveld. De gemeente kan bepaalde taken en verantwoordelijkheden in onderling overleg aan het PM koppelen. Dit kan binnen de gemeente Fte's besparen[70]. De gemeente Weert hoopt in de toekomst dat het PM in Weert zelfvoorzienend is (zie hoofdstuk 4.1.2). Dit wil zeggen dat bepaalde zaken, zoals 'het groen en het grijs', door de PMO worden beheerd. De gemeente heeft dan bezuinigt, Fte's verminderd en een kleiner takenpakket.

---

[65] H.Zontrop, M. e. (2013, mei 16). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[66] Caris, W. (2013, mei 18). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[67] H.Zontrop, M. e. (2013, mei 16). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[68] Parkmanagement: http://www.parkmanagementweert.nl/index.php?s=1&id=385 Geraadpleegd op 28 mei 2013
[69] Breurkens, C. (2013, maart 19). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)
[70] Demandt, S.(2013, april 25). Werkwijze.(T.Roumen, interviewer)

De economische crisis kan echter ook als een bedreiging worden gezien. Zoals eerder gezegd moet de overheid bezuinigen en wordt er gekort op de subsidies. Hier zit het risico voor stichting PM LvW&C. De stichting heeft in haar begroting het volgende qua inkomsten begroot voor 2013[71]:

Begroting inkomsten 2013	
Gemeente Weert en Leudal	€ 6.000,-
Contributies[72]	€ 27.750,-
Fees	€ 1.000,-
Magical Mysterie Tour (evenement)	€ 2.500,-
Totaal	**€ 37.250,-**

figuur 5.5 Begroting stichting PM LvW&C[73]

De stichting heeft een deel van haar inkomsten begroot uit subsidie inkomsten. Het aandeel van deze subsidie in de totale begrootte inkomsten is: €6.000,- / €37.250,- = 0,161. Dit getal moet vermenigvuldigd worden met 100% = 16,1%. Wanneer de gemeente besluit de subsidie niet meer te verstrekken, neemt de begroting af met €6.000,- (16,1% lager). Op dit moment zijn de uitgaven van de stichting niet hoog. Dit komt omdat de stichting een parkmanager heeft die uit idealistische redenen werkzaam is[74]. Hij krijgt geen vergoeding in de vorm van salaris, maar een kleine onkostenvergoeding. Om in de toekomst toch een parkmanager te kunnen aanstellen, zullen er meer inkomsten gegenereerd moeten worden. Het huidige banksaldo is €18.292,-. Dit bedrag is zo laag, omdat er de afgelopen jaren weinig tot niets aan het PM in Weert is gedaan.

5.9 Huidige interne situatie

In deze paragraaf wordt de huidige interne organisatie geanalyseerd aan de hand van het 7S-model. Een toelichting van het 7S-model staat in bijlage IV. Ook wordt er een koppeling gemaakt tussen de drie pijlers van effectief PM en de daarbij horende S-en.

5.9.1 7S-model

Strategy

Het doel van de stichting PM LvW&C is het verbeteren van bestaande en nieuwe bedrijventerreinen en vervolgens het behouden van de duurzame kwaliteit. Dit om bedrijven optimale ontwikkelingsperspectieven te bieden.

Missie

Een missie definieert het bestaansrecht en de identiteit van een organisatie. Stichting PM LvW&C heeft geen missie. Hierdoor is de identiteit van de organisatie niet duidelijk en is het bestaansrecht lastig te omschrijven.

Visie

Een visie is inspirerend en geeft een visionair en ambitieus beeld van wat een organisatie wil zijn. In de definitie van de visie wordt gekeken naar de wereld van nu en naar de kansen in de toekomst. De visie geeft een beschrijving van de gewenste situatie. Stichting PM LvW&C heeft ook geen visie geformuleerd.

Onder Strategy valt de pijler *draagvlak* te plaatsen. Strategy is het maken van toekomstbestendige keuzes om een visie en missie te realiseren. Keuzes die het verschil maken, realistisch zijn en draagvlak hebben bij de ondernemers. Omdat

[71] Begroting stichting PM LvW&C stand per 02-04-2013
[72] Contributie
[73] Businessplan Stichting Parkmanagement LvW&C. (2008-2011). Geraadpleegd op 14 maart 2013
[74] Caris, W. (2013, mei 18). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)

de Strategy niet is geformuleerd, kan er ook geen draagvlak zijn bij de ondernemers. Zij kunnen zich immers niet identificeren met het toekomstbeeld.

Structure

Stichting PM LvW&C

In juli 2008 is stichting PM LvW&C opgericht door drie bedrijvenverenigingen in de regio Weert: BcLK (Kampershoek & Leuken-Noord), De Kempen en de Kanaalzone. De gemeente Weert vond dat er behoefte was aan verbetering van de bedrijventerreinen en zag in PM een nuttig middel om de continuïteit van bedrijventerreinen te waarborgen en/of te verbeteren.

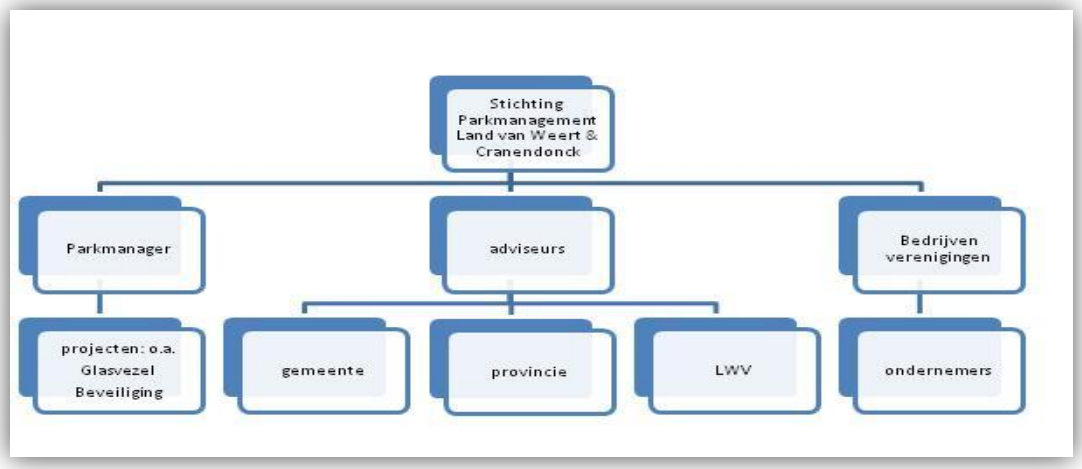
Door de gemeente Weert is destijds gekozen om dit samen met de LWV op te starten. Zij hadden al PM ervaringen in Maastricht en Roermond. Projecten op het gebied van veiligheid, energie, telefonie, afvalinzameling, beheer van de openbare orde en dergelijke, zijn in de regio's Maastricht en Roermond reeds succesvol geëntameerd en uitgevoerd. Door de samenwerking met de LWV worden kennis en ervaring optimaal uitgewisseld. Er is destijds gekozen voor een parkmanager die de LWV in dienst had. De stichting betaalde maandelijks een bepaald bedrag aan de LWV om de parkmanager te bekostigen. Dit bleek niet de juiste werkwijze te zijn en om financiële en functionele redenen is er afscheid van elkaar genomen.

Na een periode van 1,5 jaar geen parkmanager te hebben gehad, heeft men een nieuwe parkmanager benadert om de draad weer op te pakken. De huidige parkmanager werkt op vrijwillige basis. Dit is voor de stichting gunstig. Er worden op dit moment weinig kosten gemaakt en het PM kan weer worden opgebouwd.

Vanaf 2008 tot nu is stichting PM LvW&C flink gegroeid, steeds meer bedrijvenverenigingen sluiten zich aan. Op dit moment zijn er 324 bedrijven lid van een bedrijvenvereniging en zijn verspreid gevestigd over de aangesloten bedrijventerreinen in de regio Weert (zie bijlage VI):

- BcLK (Kampershoek en Leuken-Noord);
- De Kempen;
- Kanaalzone 1,2 en 3;
- Savelveld Stramproy;
- Weert Centrum Noord;
- Ittervoort;

Op ieder bedrijventerrein bevindt zich een bedrijvenvereniging die op de hoogte is van wat er op dat terrein gebeurt. Stichting PM LvW&C overkoepelt alle bedrijvenverenigingen, de parkmanager, gemeente, provincie, de LWV en de ondernemers en werken nauw met elkaar samen (zie organogram).



5.6 Organogram stichting Parkmanagement[75]

De organisatie van de stichting PM LvW&C bestaat uit een aantal afgevaardigden van de bedrijvenverenigingen die in het bestuur zitten. Naast het bestuur fungeert op dit moment de Parkmanager, Wim Caris, tussen alle betrokken partijen. In onderstaand figuur worden de bestuursleden van de stichting PM LvW&C vernoemd.

Organisatie stichting PM LvW&C	
Parkmanager	Wim Caris;
Voorzitter	John Huizing(BcLK);
Penningmeester	Paul Derckx(de Kempen);
Bestuurslid	Ton Mertens(Kanaalzone);
Adviseur/bestuurslid	Mathieu Dolders en Hugo Zontrop(gemeente Weert);
Adviseur/bestuurslid	Eric Schreuders(provincie Limburg);
Adviseur	Jos Meessen(LWV);
Bestuurslid	Bas Blezer(Ittervoort);
Bestuurslid	Frans Bongers(Savelveld).

Figuur 5.7 Organisatie LvW&C

Organisatievorm
Bij de keuze van de organisatievorm destijds, was het belangrijk dat de organisatiestructuur eenvoudig en helder geformuleerd werd. Deze moest aansluiten bij de reeds bestaande bedrijvenverenigingen. Bij het aangaan van collectieve contracten is verreist dat een juridische entiteit voorhanden is. Op basis van vergelijkbare situaties binnen en buiten Limburg, is in het Weertse gekozen voor een stichting, genaamd: stichting PM Land van Weert & Cranendonck[76].

Een stichting is een rechtspersoon zonder leden, die met behulp van daartoe bestemd vermogen een in de statuten vermeld doel te verwezenlijken heeft[77]. Het doel kan allerlei zaken inhouden, maar mag niet bestaan uit het doen van uitkeringen aan oprichters, bestuur of directie. Een stichting mag wel winst maken, maar de uitkering is aan beperking onderhevig. De stichting kan enkel beëindigd worden als gevolg van een faillissement, door de rechter of op de wijze

[75] Parkmanagement Weert: http://www.parkmanagementweert.nl/index.php?s=22 Geraadpleegd op 10 mei 2013
[76] Businessplan Stichting Parkmanagement LvW&C. (2008-2011). Geraadpleegd op 14 maart 2013.
[77] Kronz, C.v. (2002). Proefschrift industriele symbiose op bedrijventerreinen. TU. Geraadpleegd op 30 mei 2013

zoals geregeld in de statuten. Een stichting kan werknemers in dienst hebben (een parkmanager). Het enige orgaan dat een stichting altijd heeft, is een bestuur. De stichting is een rechtspersoon en zelfstandig drager van rechten en plichten. Bij een stichting moet via de gronduitgifte, kettingbedingen of een erfdienstbaarheid worden geregeld dat de betrokken bedrijven verplicht zijn een minimaal aantal diensten van de stichting af te nemen. Een stichting wordt meestal als rechtsvorm gekozen wanneer de exploitatie van de onderneming niet zozeer op winst is gericht, maar op de realisering van een bepaald ideëel of sociaal doel.
Het doel van de stichting PM LvW&C is niet het rechtstreeks behalen van winst, maar ondernemers ontzorgen, kostenvoordelen creëren en de werkomgeving verbeteren. In de aansprakelijkheid is geregeld dat de bestuurders niet hoofdelijk aansprakelijk kunnen worden gesteld. Een bestuurder die mede verantwoordelijk is voor beslissingen ten aanzien van het PM, niet persoonlijk aansprakelijk gesteld worden. De zeggenschap ligt bij het bestuur en de flexibiliteit is normaliter gegarandeerd aangezien er niet zomaar voldaan kan worden aan beëindiggronden. Hierdoor kunnen beslissingen niet door een persoon (bijvoorbeeld de parkmanager) worden genomen en is de gewenste continuïteit van de stichting PM LvW&C gegarandeerd.

In stichting PM LvW&C is een afgevaardigde vanuit (bijna) elk deelnemend bedrijventerrein in het bestuur vertegenwoordigt. Om slagvaardigheid te waarborgen is het van belang dat de bestuurders afzonderlijk verantwoordelijk zijn dat ze voldoende mandaat hebben (bij hun eigen bedrijventerrein) voordat er beslissingen worden genomen in het bestuur. Een schematisch overzicht van het bestuur staat in figuur 4.3.

Onderlinge afstemming
Stichting PM LvW&C werkt aan de hand van onderlinge afstemming. Werkzaamheden worden onderling (tussen bestuur en parkmanager) overlegd. De parkmanager vraagt altijd toestemming aan de stichting alvorens hij een besluit neemt.

De stichting kent weinig geformaliseerd gedrag. Belangrijke beslissingen worden genomen in overleg tussen het bestuur en de parkmanager, die uiteindelijk de beslissing voor zijn rekening neemt. Dit is een complexe werkwijze omdat de parkmanager fulltime bezig is met PM en de bestuursleden niet. Hierdoor wordt er vaak langs elkaar heen gewerkt. Het risico voor stichting PM LvW&C is dat de organisatie op dit moment valt of staat met de aanwezigheid van de parkmanager. Als hij zich terugtrekt is de continuïteit van de stichting verloren[78].

Daarnaast is het ontbreken van een organisatiestructuur voor stichting PM LvW&C een doorn in het oog. Er wordt niet op een structurele wijze gewerkt en dat is essentieel om PM effectief te kunnen uitvoeren. De interactie tussen de betrokken partijen verloopt niet structureel en kan beter.

Structure is te koppelen aan twee pijlers van effectief PM: *de professionele organisatie en samenwerking/communicatie*. De PMO heeft geen organisatiestructuur. Doordat er geen organisatiestructuur is kan men geen verdeling van de taken maken. Er wordt hierdoor niet structureel gewerkt in de huidige situatie. De continuïteit van de organisatie ligt bij de parkmanager. Zodra deze stopt heeft de stichting een groot probleem. De huidige PMO kan niet als professioneel worden getypeerd, iets dat nodig is om effectief PM te voeren. Een organisatiestructuur zou bijdragen aan een professionele organisatie.

[78] Caris, W. (2013, mei 18). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)

Ook is de pijler samenwerking/communicatie aan Structure te koppelen. De stichting werkt in de huidige situatie informeel. Er is weinig vastgelegd, waardoor dit vaak tot problemen omtrent de communicatie leidt[79].

Systems

Externe communicatie

De externe communicatie speelt zich af tussen stichting PM LvW&C en haar (potentiële) 'klanten'. De klanten van de stichting zijn de ondernemers, zij betalen contributie en fee voor het lidmaatschap aan de bedrijvenvereniging, dat dit naar rato van grote betaalt aan de stichting. De parkmanager probeert de ondernemers zelf te bezoeken, maar dit is vrij lastig, omdat er meer dan 300 bedrijven zijn aangesloten in de regio Weert. Voor de parkmanager is dit te veel, vandaar dat er niet met alle ondernemers een persoonlijke interactie is. Voor PM is dit een doorn in het oog, omdat ondernemers 'waar' voor hun contributie terug willen zien. Op dit moment worden er enkel nieuwsbrieven naar ondernemers gestuurd zodat ze op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen omtrent PM.

Informatiesystemen

Stichting PM LvW&C maakt geen gebruik van digitale informatiesystemen. Er zijn meer dan 300 bedrijven aangesloten bij stichting PM LvW&C, het is vrijwel onmogelijk om van ieder bedrijf haar behoeften en problematiek op de hoogte te blijven. Deze informatie zit in het hoofd van de parkmanager op geslagen en is uitgewerkt op losse papiertjes. Hier zitten risico's aan verbonden, de parkmanager is door deze werkwijze onmisbaar.

Interne communicatie

De interne communicatie binnen de stichting is onoverzichtelijk. Veel afspraken worden mondeling gemaakt. Alle afspraken die worden gemaakt met het bestuur, gemeenten, leveranciers en ondernemers worden op een papiertje opgeschreven en in een klapper gestoken. Hier zijn risico's aan verbonden. Bij brand of een stoppend bestuurslid/parkmanager, zal veel informatie verloren gaan.

Bestuursvergaderingen

De bestuursvergaderingen zijn de momenten waar de laatste ontwikkelingen, evaluaties, toekomstplannen en nieuwe afspraken maken op het programma staan. Bij deze bestuursvergaderingen zijn alle betrokken partijen aanwezig, dit zijn de bestuursleden/adviseurs, parkmanager, de LWV, gemeenten en de provincie. De notulen worden door de parkmanager uitgewerkt en naar alle betrokken partijen gestuurd middels Microsoft Outlook. De bestuursvergaderingen vinden drie keer per jaar plaats.

De pijler die gekoppeld kan worden aan Systems is *samenwerking/ communicatie*. De samenwerking is niet vastgelegd in een digitaal systeem. De uitvoering van de activiteiten zijn dan lastig te vergelijken en te controleren. Er ontstaan hierdoor vaak onduidelijkheden over de uitvoering. De parkmanager heeft namelijk geen overzicht in hoeverre bepaalde taken zijn uitgevoerd, door wie en wanneer. Hierdoor worden meldingen van ondernemers vaak niet goed verwerkt en ontstaat er ontevredenheid (zie bijlage III).

Style

Stichting PM LvW&C is een organisatie die sinds de komst van de nieuwe parkmanager eind 2012, opnieuw opgebouwd moet worden. De stichting wordt gevormd door de parkmanager en de bestuursleden. Er worden op

[79] Bongers, F. (2013, maart 7). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)

democratische wijze besluiten gevormd. De parkmanager moet zijn handelswijze verantwoorden ten opzichte van het bestuur. Echter werkt de parkmanager wel solistisch, hij heeft veel vrijheid in zijn doen en laten en bepaald zelf zijn dagindeling.

Staff

Op dit moment is alleen de parkmanager fulltime werkzaam voor stichting PM LvW&C. De bestuursleden verrichten deeltijd werk voor de stichting en zijn lastig te karakteriseren. De competenties/vaardigheden en karakteristieken van de parkmanager zijn te omschrijven als volgt: de parkmanager moet een 'veelzijdig' persoon zijn. Termen als 'een spin in het web', mediator en intermediair, zijn een parkmanager dan ook niet vreemd. De parkmanager moet communicatief vaardig zijn en met verscheidende persoonlijkheden kunnen omgaan. Hij moet de belangen van de ondernemers (winstmaximalisatie) en van de overheid (kwaliteitsmaximalisatie) goed weten te managen. Daarnaast moet de parkmanager uiterst flexibel en duurzaam zijn. Onder duurzaam wordt voor de lange termijn verstaan. Dit laatste is helaas niet het geval, de parkmanager (Wim Caris), is pensioengerechtigd en zal dit werk hoogstens een aantal jaar verrichten. Om de continuïteit van de stichting te waarborgen zal er in de toekomst een waardige vervanger moeten komen die over dezelfde competenties en kwaliteiten beschikt als Wim Caris.

Succesvolle praktijkvoorbeelden van PM tonen aan dat ongeveer per 100 PM leden, één parkmanager actief moet zijn. De parkmanager in Weert vervult deze taak op dit moment voor 300 aangesloten bedrijven[80]. Dit belemmert een effectieve werkwijze en zorgt ervoor dat geen optimale interactie tussen de ondernemers en de parkmanager mogelijk is.

Skills

Stichting PM LvW&C heeft geen concurrentie en is een non-profit organisatie. Er zijn wel manieren waarop het PM in Weert zich onderscheidt van andere PMO. Op de eerste plaats bepaald de juridische structuur waar de organisatie voor staat. Het PM in Weert is vormgegeven middels een stichting (voor nadere toelichting zie Structure).

Shared values

De organisatie van de stichting PM LvW&C staat nog in de kinderschoenen en kent daarom nog geen cultuur. Op dit moment zijn er bepaalde gewoonten die herkenbaar zijn voor de organisatie (manier van werken tussen bestuur, parkmanager en externe partijen). Die gewoonte is duidelijk te omschrijven: de aangesloten bedrijvenverenigingen staan altijd centraal, zij zijn de bestaansreden voor de stichting. Daarnaast is er een open communicatie tussen de betrokken partijen. De parkmanager moet verantwoording afleggen aan het bestuur. Beslissingen die daaropvolgend worden genomen worden weer door gecommuniceerd aan de leden middels nieuwsbrieven en ledenvergaderingen.

Om een cultuurtype aan de stichting te kunnen koppelen zal het eerst een aantal jaar moeten groeien. Op dit moment is het niet mogelijk om de organisatie aan een cultuur te kunnen typeren. Uit de Strategy bleek al dat er geen bedrijfsvisie is.

De Shared Values kunnen net als de Strategy gekoppeld worden aan de pijler *draagvlak*. Het gaat hier om de gezamenlijke organisatieopvatting die centraal staat in het 7S-model, deze kan een directe koppeling bieden tussen alle andere

[80] Breurkens, J. (2013, maart 2013). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)

S-en. Dat geldt ook voor draagvlak, dat de basis is voor effectief PM[81]. Wanneer een organisatiecultuur niet aanwezig is, kan deze niet worden nageleefd. De stichting heeft geen cultuur, de neuzen kunnen dus niet allemaal dezelfde kant op staan omdat men geen visie voor ogen heeft. Het is moeilijk om op deze wijze draagvlak te creëren.

Conclusie 7S-model

Aan de hand van het 7S-model is de interne organisatie van de stichting PM LvW&C geanalyseerd en zijn de prestaties aan de hand van de S'en gemeten. In deze paragraaf worden de conclusies opsommend in een verhaal vermeld.

De strategie van de stichting is niet helder. Er ontbreken een goede missie en visie die meer over de organisatie vertellen. Door de afwezigheid van deze aspecten, blijft het onduidelijk waarom de organisatie nu precies bestaat, wat men doet en waar ze naar toe willen werken. Met name dit laatste is essentieel, omdat de strategie bepalend is voor de werkwijze van de stichting PM LvW&C. Daarnaast is de Strategy te koppelen aan de pijler draagvlak. Zonder een uitgestippelde strategie, kunnen de ondernemers zich niet identificeren met deze toekomstvisie. Er kan dus geen draagvlak gecreëerd worden, wat essentieel is voor effectief PM.

Daarnaast is er binnen stichting PM LvW&C op dit moment geen organisatiestructuur en de werkwijze is niet effectief. Dit zorgt voor een mindere efficiënte manier van werken. De parkmanager werkt op dit moment vooral operationeel om de ondernemers te helpen, maar aan strategische overwegingen wordt minder aandacht besteed. Er moet meer afstemming komen tussen het bestuur en de parkmanager onderling, en naar andere betrokken partijen toe. Structure is te koppelen aan twee pijlers: de professionele organisatie en de samenwerking/communicatie. Doordat er geen structuur is, kan er geen goede taakverdeling worden gemaakt. Hierdoor wordt er niet effectief gewerkt en kan de huidige PMO niet worden getypeerd als professioneel.

De afwezigheid van systemen en procedures binnen de stichting resulteert in een ineffectieve en inefficiënte werkwijze. Informatie over contracten, ondernemers, vergaderingen en leveranciers wordt veelal schriftelijk opgeslagen. Informatie kan hierdoor vaak niet digitaal aangeleverd worden. Dit leidt vaak tot problemen en miscommunicatie met de betrokken partijen. Hiernaast is er geen database/CRM-systeem met alle gegevens over de ondernemers aanwezig. Veel essentiële informatie blijft zo onbekend of raakt zoek bij de stichting. De stichting is te afhankelijk van de parkmanager en de continuïteit is daardoor niet gewaarborgd.

Symsems is gekoppeld aan de pijler samenwerking/communicatie. Doordat er niets digitaal is vastgelegd, heeft de huidige parkmanager geen controle op de uitvoering. Dit probleem leidt tot miscommunicatie met de ondernemers en de gemeente.

Op dit moment vervult Wim Caris de rol als parkmanager op vrijwillige basis. Dit is met name voor de korte termijn. De stichting zal er rekening mee moeten houden dat binnen een aantal jaar een vervanger gezocht moet worden die de continuïteit van de stichting waarborgt. Financieel zal dit een groot gevolg hebben. Een fulltime parkmanager in dienst nemen is duur, maar wel noodzakelijk om effectief te kunnen werken.

[81] Demandt, S. (2013, april 2013). Werkwijze. (T.Roumen, interviewer)

6. Verschillen in werkwijze

Middels een benchmarkonderzoek zijn de kenmerken/voorwaarden van effectief PM op andere plaatsen onderzocht en afgezet tegen Weert. Deze kenmerken/voorwaarden worden gezien als de randvoorwaarden van de werkwijze. Hier komen een aantal duidelijke verschillen in werkwijze naar voren die in deze paragraaf nader worden toegelicht.

	Werkwijze benchmarks	Werkwijze Weert
Betrokkenheid/ Draagvlak	Bij alle onderzochten benchmarks is een draagvlak-meting verricht en blijkt er een hoge deelnemingsgraad met veel betrokkenheid voor het PM te zijn.	Er is geen draagvlak-meting verricht, de deelnemingsgraad is voor verbetering vatbaar en de betrokkenheid blijkt op een aantal bedrijventerreinen niet hoog te zijn.
Samenwerking	De samenwerking is structureel vastgelegd in een taakverdeling en er zijn concrete afspraken gemaakt met alle betrokken partijen in een soort 'CRM-systeem'.	De samenwerking is niet structureel vastgelegd en er is geen digitaal systeem waarin alle concrete afspraken zijn gemaakt.
Communicatie	Er wordt op veel verschillende manieren gecommuniceerd met de betrokken partijen. Ondernemers worden zelfs individueel bezocht door de parkmanager.	Er wordt slechts op enkele manieren gecommuniceerd met de betrokken partijen. Daarnaast is individueel bezoek aan ondernemers niet mogelijk.
Aanwezigheid van PMO	Er staat een professionele organisatie die veel inkomsten genereert en die per (ongeveer) 150 ondernemers een parkmanager in dienst heeft.	Op dit moment staat de organisatie nog in de kinderschoenen en worden er weinig inkomsten gegenereerd.
Kostenbesparingen	Doordat er veel wordt samengewerkt en er veel betrokkenheid is voor het PM, kunnen er grotere schaalvoordelen worden gecreëerd t.a.v. collectieve contracten. Meer ondernemers zijn bereidt in te stappen.	Er worden op dit moment weinig collectieve contracten aangeboden.
Financiering	De PMO wordt structureel gefinancierd door de overheid en haalt inkomsten uit fees en contributies.	De PMO is niet structureel gefinancierd door de overheid, maar haalt wel inkomsten uit fees en contributies.

Figuur 6.1 Benchmarkonderzoek

7. Gewenste situatie/SOLL-situatie

De gewenste situatie, ofwel de SOLL-situatie zal worden vormgegeven middels het 7S-model. Dit model is eveneens gebruikt in de IST-situatie. Om een duidelijk overzicht te krijgen van gewenste situatie wordt dezelfde opzet gebruikt. In dit hoofdstuk wordt antwoordt gegeven op de deelvraag: welke verwachtingen hebben de betrokken partijen van stichting PM LvW&C?

In de SOLL-situatie zal de situatie beschreven worden die volgens de literatuur en betrokken partijen (gemeente, stichting en ondernemers) als gewenst wordt gezien. De gewenste situatie die beschreven wordt is haalbaar voor de bedrijventerreinen in Weert.

In eerste instantie is het belangrijk wat de betrokken partijen willen alvorens het 7S-model wordt ingevuld. Zij hebben allen andere belangen waar rekening mee gehouden moet worden. Om de gewenste situatie concreet in kaart te kunnen brengen worden de belangen van deze partijen specifiek gerapporteerd. Nadat de doelstellingen per betrokken partij zijn toegelicht, wordt de gewenste situatie gesitueerd aan de hand van het 7S-model.

7.1 Gewenste situatie betrokken partijen

Uit de interviews die zijn verricht is de gewenste situatie deels naar voren gekomen. De bestuursleden en haar adviseurs zijn geïnterviewd en hebben een aantal doelen voor ogen. De doelen van de stichting en de overheid kunnen specifieker worden omschreven dan van de ondernemers, omdat de stichting niet op de hoogte is van hun behoeften.

<u>Ondernemers</u>
Doordat het PMO de laatste jaren inactief heeft gefunctioneerd, is het draagvlak op de bedrijventerreinen kleiner geworden[82]. Volgens de bestuursleden zal de communicatie weer opgepakt moeten worden om het draagvlak te vergroten. De ondernemers willen dat er collectieve contracten worden geïnitieerd waardoor er kostenbesparingen worden gecreëerd[83]. Concreet is op dit moment niet aan te geven wat de gewenste situatie van de ondernemers is (per bedrijventerrein).

In de gewenste situatie wordt er een enquête gehouden onder de ondernemers waarin zij hun behoeften t.a.v. het PM kunnen uiten. Hierna kan er een draagvlak meting worden verricht.

<u>Stichting</u>
Tijdens bestuursvergaderingen met de stichting is de gewenste situatie langdurig besproken. De belangrijkste punten die de stichting zich de komende jaren als doel heeft gesteld zijn:

- Een bedrijfsmatig gerunde professionele organisatie ontwikkelen, die ondernemers nog beter kan ‘ontzorgen’.
- Het verbeteren van het vestigingsniveau.
- Het verkleinen van de kloof tussen de winstmaximalisatie van bedrijven en de kwaliteitsmaximalisatie van de overheid.

<u>Overheid</u>
De gewenste situatie die de overheid met PM voor ogen heeft is concreet besproken in het interview met stichtingsadviseur Mathieu Dolders en

[82] Bongers, F. (2013, maart 7). Werkwijze. (T.Roumen)
[83] Derckx, P. (2013, mei 14). Werkwijze. (T.Roumen)

bedrijvencontactfunctionaris Hugo Zontrop. De gemeente heeft de volgende doelstellingen met behulp van PM voor ogen:

- Kostenbesparingen binnen de gemeente Weert creëren.
- Integrale aanpak van 'het groen en het grijs' vormgeven.
- Inrichten van duurzame kavels op een bedrijventerrein.

7.2 Gewenste situatie uit 7S-model

Aan de hand van het 7S-model wordt de gewenste interne situatie geschetst. Ook hier wordt er weer een koppeling gemaakt tussen de pijlers van effectief PM en de S-en.

Strategy
Succesvol PM kan alleen bereikt worden wanneer de organisatie professioneel wordt gerund. Er zal een missie, visie, strategie en beleid gedefinieerd moeten worden om ondernemers te kunnen binden en blijven binden. Alleen het gezamenlijk inkopen van producten en diensten is niet voldoende.

Er zal door de stichting PM LvW&C een duidelijke missie, visie en strategie opgesteld moeten worden. Op dit moment is er geen missie en visie aanwezig en de strategie is niet kristalhelder. Om de doelen die de betrokken partijen zich gesteld hebben te kunnen bereiken, zullen deze aspecten goed ingevuld moeten worden.

Door een strategie, missie en visie te formuleren die past bij de ondernemers, kan er draagvlak worden gecreëerd. Zij kunnen zich dan identificeren met het toekomstbeeld. Dit is de basis voor effectief PM.

Structure
De gewenste situatie binnen Structure is dat de hiërarchische verhoudingen vast gelegd worden. Nu is het zo dat de parkmanager bepaalde vrijheid heeft en zijn beslissingen moet verantwoorden aan het bestuur. In hoeverre hij vrij is om bepaalde beslissingen te nemen is niet duidelijk. Daarom is het belangrijk vast te leggen wat de kaders zijn en dat er concrete afspraken worden gemaakt.

Coördinatiemechanisme volgens Mintzberg
Het huidige coördinatiemechanisme is op dit moment onderlinge afstemming. Dat is ook de gewenste coördinatie. PM is niet te standaardiseren, het blijft 'mensenwerk'. Onderlinge afstemming werkt op een informele sfeer, een kanttekening hierbij is dat er met het oog op de toekomst toe formeler gewerkt moet worden. De gewenste situatie is dan onderlinge afstemming met informele en formele communicatie.

Organisatiestructuur volgens Mintzberg[84]
De gewenste structuur is de innovatieve structuur. In iedere markt kan het nodig zijn anders te opereren (Mintzberg, 2006). De markt waarin PM zich bevindt, moet op een andere manier geopereerd worden omdat verschillende belangen moeten worden behartigd. Dit in tegenstelling tot een bedrijf, dat vaak alleen het eigen belang behartigd. Hiernaast moet er snel geschakeld kunnen worden tussen de betrokken partijen. In de stichting zitten ondernemers uit verschillende hoeken bij elkaar. Zij moeten zich per project in kunnen leven in de juiste werkwijze. Via een innovatieve structuur geeft men elkaar de vrijheid om de juiste weg te kiezen, maar dit wordt wel structureel vastgelegd.

[84] Macht en invloed. Mintzberg. Nevi. geraadpleegd op 26 april 2013

De PMO kan een professionele vorm aannemen wanneer het een organisatiestructuur invoert. Door met een structuur te werken kan er een taakverdeling worden gemaakt. Deze taakverdeling kan digitaal vastgelegd worden in een taak –en risicoverdeling. Zo kunnen alle betrokken partijen altijd terugvallen op deze verdeling en wordt er effectiever gewerkt.
Door de structuur digitaal vast te leggen, zijn de betrokken partijen beter op de hoogte van hun taken. Zo kan er efficiënter gecommuniceerd worden en wordt de kans op miscommunicatie verkleint.

Systems

Externe communicatie

De communicatie is de afgelopen jaren duidend achteruit gegaan. Het is belangrijk dat de PMO op dit moment terug gaat naar de basis: vaker communiceren met nieuwsbrieven, een bijdetijdse website en naar de toekomst toe mee individueel bezoek aan ondernemers. De eerste twee manieren van communiceren zijn vrij eenvoudig te realiseren. De derde manier van communiceren is echter lastig, aangezien er op dit moment maar een parkmanager aanwezig is.

Informatiesystemen

Er is op dit moment geen digitaal informatiesysteem aanwezig. De stichting wil dit in de toekomst wel gaan invoeren. Er kan een soort CRM-systeem worden ontwikkeld dat de gegevens van de ondernemers bij houdt.

Interne communicatie

De interne communicatie zal gedigitaliseerd moeten worden in een digitale agenda. Hier worden afspraken in gemaakt met alle betrokken partijen. In deze afspraken zal geregeld moeten worden wie wat doet, wanneer en hoe. Zo wordt er niet meer langs elkaar heen gewerkt en kan voorkomen worden dat belangrijke informatie verloren raakt.

Door de samenwerking/communicatie digitaal vast te leggen in een systeem, heeft de parkmanager meer controle op de uitvoering. Dit kan bijvoorbeeld in een taak –en risicoverdeling. De parkmanager heeft op deze wijze een overzicht van de (niet) verrichte werkzaamheden. In het benchmarkonderzoek is een innovatieve manier van digitaliseren naar voren gekomen. In Utrecht had men ook geen overzicht over de verrichte werkzaamheden[85]. Middels de Digitale Parkmanager heeft men hier een oplossing voor gevonden. De betrokken partijen kunnen digitale meldingen maken via het programma, tevens wordt hier een terugkoppeling op terug gegeven. Zo vindt er controle op de uitvoering plaats.

Style

De PMO is in wederopbouw en moet haar eigen ‘stijl’ nog ontwikkelen. Omdat er maar één parkmanager werkzaam is, is er op korte termijn geen sprake van dat er een leiderschapstijl aangenomen moet worden. De stichting heeft als doel zich te ontwikkelen als professionele organisatie. In de toekomst wordt verondersteld dat de organisatie zal groeien en meerdere personen voor de stichting werkzaam zijn. Op dat moment zal er wel een leiderschapstijl gehanteerd moeten worden. De leiderschapstijl die dan het beste past is begeleiden (Hersey, 2007). Er wordt dan samengewerkt in teamverband waarbij iedereen inbreng heeft. Daarnaast is er dan controle plaats op de uitvoering, in dit geval door het bestuur.

[85] Megelink, A. (2013, maart 11) Werkwijze. (T.Roumen)

Staff
De parkmanager die op dit moment werkzaam is verricht zijn werkzaamheden vanuit idealistische beweegredenen. Hij is op dit moment pensioengerechtigd en zal dit werk niet op langere termijn willen uitvoeren. Met het oog op de toekomst zal er minimaal een vervangende parkmanager moeten komen. De gewenste situatie is dat er nog een (assistent) parkmanager voor de stichting gaat werken. Daarnaast kan de organisatie worden ondersteund door studenten en vrijwilligers.

Skills
In de gewenste situatie bij skills wordt de rol van de parkmanager en het bestuur digitaal vastgelegd. Hierin wordt duidelijk welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden ze hebben maar ook welke doelen er worden gesteld. Op dit moment is er weinig houvast in de organisatie, met het vastleggen van de 'skills' kan er altijd worden teruggevallen op de verantwoordelijkheden die men heeft. Het uiteindelijke doel is dat de nieuwe parkmanager en de organisatie daarom heen, de juiste competenties bezitten om het werk te kunnen uitvoeren.

Shared values
Volgens het situationeel leiderschap II (SLII-model) van Hersey en Blanchard zijn er verschillende stijlen van cultuur te onderscheiden (Hersey, 2007). Deze stijlen staan uitgelegd in bijlage IV. In de gewenste situatie is er sprake van een persoonscultuur, deze is mens-gericht. In deze cultuur staat de mens steeds voorop. Omdat er met zoveel verschillende soorten mensen wordt gewerkt, is het belangrijk dat de aandacht ook ligt bij deze mensen.

De stichting wil de komende jaren groeien en zich professionaliseren. In de loop der jaren wordt er een organisatiecultuur (wel of niet bewust) ontwikkeld. Belangrijk bij deze cultuur is dat alle betrokkenen daar achter staan. Wanneer de neuzen allemaal dezelfde kant opstaan, kan er draagvlak gecreëerd worden.

7.3 GAP-analyse

De verschillen tussen de huidige situatie en de gewenste situatie die middels het 7S-model zichtbaar zijn gemaakt, worden in de GAP-analyse per S uitgewerkt.

Strategy
In de huidige situatie is er geen missie, visie en strategie opgenomen. De gewenste situatie is dat er door de stichting een concrete missie, visie en strategie worden geformuleerd. Zo kan er doelgerichter worden gewerkt en kunnen toekomstige partijen die zich aansluiten zich sneller aan de PMO identificeren.

Structure
In de huidige structuur is er sprake van veel informeel gedrag. De gewenste situatie is dat er formeler wordt gewerkt, maar dat het informele gedeeltelijk wordt behouden. Daarnaast ontbreekt het op dit moment aan een organisatiestructuur, de gewenste structuur is de innovatieve structuur met onderlinge afstemming. PM is zoals gezegd niet te standaardiseren, het blijft mensenwerk. In een innovatieve structuur komt dit nadrukkelijk naar voren.

Systems
Op dit moment wordt er niet effectief gewerkt ten aanzien van de systemen. Dit komt omdat er geen ondersteunende systemen worden gebruikt. Communicatie, het maken van afspraken, activiteitenlijsten worden niet digitaal vastgelegd. Veel informatie wordt bewaard op kleine papiertjes en in het 'hoofd van de parkmanager'. De gewenste situatie is dat zowel de interne als de externe

communicatie digitaal vastgelegd gaat worden in een soort CRM-systeem. Daarnaast worden de afspraken en de activiteitenlijst gedigitaliseerd. Zo wordt informatie voor iedereen toegankelijk en gaat er geen informatie verloren.

Style
Op dit moment is de organisatie te klein om een leiderschapsstijl aan te nemen. Met de veronderstelling dat de organisatie gaat groeien zal er in de toekomst wel een leiderschapsstijl gehanteerd moeten worden. In de gewenste situatie is een hoge mate van begeleiding gewenst, deze rol neemt de parkmanager aan. Als PMO zal er met name samengewerkt moeten worden om als een professionele organisatie te kunnen opereren.

Staff
De PMO bestaat op dit moment uit de parkmanager en de bestuursleden. De gewenste situatie is dat de organisatie geprofessionaliseerd wordt en verder groeit. Er zal in de toekomst een nieuwe parkmanager aangesteld worden met een assistent parkmanager in een ondersteunende rol. Daarnaast kan de organisatie worden opgevuld met studenten en vrijwilligers.

Skills
De huidige parkmanager werkt op de juiste manier, zijn functiebeschrijving is echter niet vastgelegd. In de gewenste situatie worden de competenties die de parkmanager nodig heeft vast gelegd. Hierdoor is het in de toekomst makkelijker om een nieuwe parkmanager te zoeken. De organisatie weet dan aan wat voor functiebeschrijving hij of zij moet voldoen.

Shared Values
Op dit moment is er nog geen cultuur binnen de stichting. In de toekomst zal men de focus op een persoonscultuur moeten leggen. Deze cultuur sluit goed aan bij de organisatie omdat deze op de mens-gericht is.

7.4 Sterkte- zwakteanalyse

Uit de Gap-analyse zijn de sterktes en zwaktes van de interne vormgeving van de huidige PMO concreet gemaakt. Daarmee wordt er antwoord gegeven op de deelvraag: *welke sterktes en zwaktes kent de huidige vormgeving van het Parkmanagement in Weert?*

In de onderstaande tabel wordt de sterkte- zwakteanalyse schematisch weergegeven. De tabel geeft een duidelijk overzicht van de sterke en zwakke punten van de organisatie. De zwakke punten zijn de aandachtspunten voor de stichting.

Gebieden	Sterk	Zwak
Strategy		x
Structure		x
Systems		x
Style		x
Staff	x	
Skills	x	
Shared Values		x

Figuur 7.1 Sterkte - zwakteanalyse 1

8. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies beschreven. Aan de hand van deze conclusies worden er aanbevelingen richting de stichting gedaan. Deze aanbevelingen moet de stichting invoeren teneinde het PM te herpositioneren.

8.1 Conclusie

In de conclusie worden de belangrijkste bevindingen uit ieder hoofdstuk kort beschreven. Gezien de vele aspecten die zijn belicht, zijn alleen de belangrijkste in de conclusie opgenomen.

PM is een ruim begrip waar nog niet veel onderzoek naar is gedaan. In dit onderzoeksrapport is PM in breder perspectief beschreven. Dit met als doel de kenmerken/voorwaarden voor effectief PM te benoemen.
Middels een literatuuronderzoek en een benchmarkonderzoek is het begrip Parkmanagement weggezet. Bij het begrip PM moet er rekening mee worden gehouden dat het succes gebiedsafhankelijk is. Toch zijn er een aantal kenmerken/voorwaarden te benoemen die essentieel zijn. Er zijn veel relevante aspecten belicht. Drie daarvan zijn als kritiek te bestempelen. Dit zijn de drie pijlers die de basis vormen voor effectief PM. De pijlers zijn *draagvlak, een professionele organisatie en samenwerking/communicatie.* Deze kenmerken/voorwaarden moeten aanwezig zijn om effectief PM te voeren.
Om inzicht te krijgen in de huidige werkwijze, is de huidige situatie geanalyseerd (IST). Alle relevante aspecten zijn afgezet tegen Weert. In deze conclusie worden de kritieke aspecten uitgewerkt, deze zijn namelijk het belangrijkste. Draagvlak is de eerste pijler. De stichting heeft op dit moment geen strategie geformuleerd. Dit is essentieel voor het creëren van draagvlak. Zonder strategie kunnen de ondernemers zich niet identificeren met de organisatie. Daarnaast is de stichting niet op de hoogte van de behoeften van de ondernemers. Om draagvlak te creëren is het belangrijk dat de organisatie op de hoogte is van de behoeften. Vanuit deze behoeften wordt er namelijk invulling aan de PM activiteiten gegeven.
De tweede pijler is een professionele organisatie. Een professionele organisatie genereert structureel voldoende inkomsten om haar activiteiten uit te kunnen voeren. Op dit moment ontvangt de stichting haar inkomsten uit contributies en fees. De gemeente is niet meer bereid om een vast bedrag per jaar te subsidiëren, tenzij er voordelen voor de gemeente gecreëerd kunnen worden.. Geconcludeerd kan worden dat de inkomsten van de huidige PMO te laag zijn. Om de organisatie effectieve te maken, moet het personeelsbestand in de toekomst worden uitgebreid. Met de huidige financiële middelen is dit niet mogelijk.
De derde pijler is samenwerking/communicatie. Bij de samenwerking is het van belang dat er concrete afspraken worden gemaakt. Alle betrokken partijen moeten op de hoogte zijn van deze afspraken. De parkmanager heeft zowel een operationele als controlerende rol. Doordat de samenwerking en de communicatie niet zijn gedigitaliseerd, zijn er veel onduidelijkheden. Niemand weet precies wat hij/zij moet doen en er kan nergens op terug worden gevallen. De parkmanager kan zijn controlerende rol niet uitvoeren, omdat hij geen zicht heeft op de uitvoering. Dit resulteert niet in een effectieve werkwijze.
De huidige situatie is ook in kaart gebracht middels het 7S-model. Aan de hand van het 7S-model zijn de prestaties van de organisatie gemeten. Per S worden de belangrijkste bevindingen vermeld. De eerste S ontbreekt, er is namelijk geen strategie, missie en visie geformuleerd. Daarnaast is er geen organisatiestructuur binnen de stichting. Hierdoor kan er geen effectieve taakverdeling worden gemaakt. De Structure kan dus niet als professioneel worden getypeerd. De derde S is ook slecht ingevuld. De afwezigheid van de Systems en procedures binnen de stichting resulteert in een ineffectieve werkwijze. Informatie wordt schriftelijk opgeslagen en digitaal aanleveren is vaak niet mogelijk. Dit leidt vaak

tot problemen en miscommunicatie tussen de betrokken partijen. Ook is er geen database aanwezig met alle informatie over de ondernemers. Deze kennis wordt nu gedragen door de huidige parkmanager. Hier zitten bepaalde risico's aan en de continuïteit is niet gewaarborgd.
Alle aspecten die in het benchmarkonderzoek naar voren zijn gekomen, zijn afgezet tegen Weert. Op deze manier zijn de verschillen in werkwijze duidelijk zichtbaar geworden. Ieder aspect is apart belicht om een zo goed mogelijk beeld van de huidige werkwijze te geven. Iedere benchmark is begonnen met de basis voor PM: het creëren van draagvlak. Dit is in Weert daarentegen niet gebeurd. Ook is de samenwerking/communicatie gedigitaliseerd in een taakverdeling en wordt er gebruik gemaakt van een CRM-systeem. In Weert wordt er niet digitaal gewerkt. Al deze aspecten zorgen ervoor dat er bij de benchmarks een professionele organisatie staat die voldoende inkomsten genereert. De stichting is daarentegen niet in staat zichzelf te bedruipen. De huidige werkwijze kan getypeerd worden als onprofessioneel. De huidige werkwijze voldoet op dit moment dan ook niet aan effectief PM. Gezien de huidige werkwijze moet de stichting het een en ander veranderen. Om het PM te herpositionering moet de stichting de volgende aanbevelingen gaan uitvoeren.

8.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gericht op de drie pijlers die essentieel zijn voor effectief PM (zie paragraaf 4.10). Iedere pijler bestaat uit aspecten die aanwezig moeten zijn om het PM te kunnen etaleren. De pijlers zijn draagvlak, een professionele PMO en een goede samenwerking tussen de betrokken partijen.

Inventariseer de behoeften van de ondernemers en creëer *draagvlak.*
Draagvlak creëren betekent ervoor zorgen dat de PMO van tevoren ondersteuning en goedkeuring verwerft voor plannen die het wilt gaan uitvoeren of beslissingen die men wil nemen. De plannen die de organisatie heeft, moeten voortkomen uit de behoeften van de ondernemers. De stichting is op dit moment niet op de hoogte van de behoeften. *Er zal een enquête onder de ondernemers gehouden moeten worden om de behoeften te inventariseren.* Aan de hand van deze behoeften, *moet er een draagvlak-meting worden verricht.* Deze twee aanbevelingen zijn de basis van effectief PM.
Om na deze metingen op de hoogte te blijven van de bevindingen van de ondernemers, kan er gebruik worden gemaakt van de Businessparkscans. Op dit moment zijn er slechts twee van de acht bedrijventerreinen 'gescand'. *Om beter op de hoogte te blijven van de tevredenheid van de ondernemers, moeten deze Businessparkscans jaarlijks worden uitgevoerd op alle bedrijventerreinen.* De uitkomsten moeten gekoppeld worden aan de actiepuntenlijst die op dit moment wordt gebruikt tijdens de bestuursvergaderingen.

Vanuit het 7S-model wordt er een koppeling gemaakt tussen de draagvlak, de Strategy en Shared Values. De organisatie moet een duidelijk toekomstbeeld schetsen. *Er zal een strategie, missie en visie geformuleerd moeten worden.* Ondernemers kunnen zich dan identificeren met de toekomstplannen. Deze toekomstplannen moeten door iedereen gedragen worden. Alle neuzen moeten dezelfde kant op staan. Hierdoor wordt er ook draagvlak gecreëerd.

Ontwikkel een *professionele organisatie* die zich op termijn zelf kan bedruipen.
De kenmerken van een professionele organisatie zijn omschreven in paragraaf 4.10. Een professionele organisatie genereert voldoende structurele inkomsten. Op dit moment ontvangt de PMO inkomsten uit contributies van de bedrijvenverenigingen en fees. Deze bedragen zijn te klein om zich als organisatie zelf te kunnen 'bedruipen'. Daarnaast is de gemeente niet meer bereidt om structureel geld aan de stichting te subsidiëren. *Er zal een integraal*

plan ontwikkeld moeten worden waarin de ruimtelijke ordening anders wordt ingedeeld. In dit plan zal de PMO gezamenlijk met de overheid de ruimtelijke ordening beheren. Hiervoor ontvangt de organisatie dan structurele inkomsten.
Middels deze inkomsten kan de organisatie haar personeelsbestand uitbreiden. De huidige parkmanager vervult deze taak voorlopig, maar is niet van plan dit op de langere termijn te doen. Om de continuïteit van de organisatie te waarborgen, moet er een nieuwe parkmanager aangesteld worden. Uit de bevindingen van de huidige parkmanager valt te constateren dat één parkmanager te weinig is. *De stichting moet naast de parkmanager nog een assistent parkmanager aannemen.* Hierdoor kan er 'klantgerichter' worden gewerkt. Op de lange termijn is commercialiseren een mogelijkheid. In de benchmark Nijmegen/Elst werkt men in een Vennootschap onder Firma. Het voordeel hiervan is dat er personen binnen de organisatie continue bezig zijn met het genereren van inkomsten.

Vanuit het 7S-model wordt er een koppeling gemaakt tussen de professionele organisatie en de Structure. *Ter ondersteuning van de parkmanagers op de uitvoering, moet de 'digitale parkmanager' worden ingevoerd.* Op deze wijze hebben de parkmanagers zicht op de uitvoering. Via de digitale parkmanager worden meldingen van ondernemers gedigitaliseerd en wordt er terugkoppeling op de uitvoering gegeven. Dit leidt tot een professionelere werkwijze.

Creëer een integrale *samenwerking* waarbij de *communicatie* digitaal wordt vastgelegd.
Een goede samenwerking/communicatie tussen de betrokken partijen is essentieel voor effectief PM. *De samenwerking moet digitaal vastgelegd worden in een taak- en risicoverdeling.* Op deze wijze worden afspraken gedigitaliseerd en kan er altijd een terugkoppeling worden gemaakt ter controle. Alle betrokken partijen zijn dan beter op de hoogte van hun takkenpakket. Het eerder genoemde integraal plan, is een invulling van zo'n samenwerking. *Naast de samenwerking moet ook de communicatie digitaal worden vastgelegd. Dit kan in een 'CRM-systeem'.* In een CRM-systeem wordt per klant, in dit geval de ondernemer, bijgehouden wat zijn behoeften zijn. Gezien de huidige financiële situatie kan er in het beginstadium voor gekozen worden om dit in een Excel bestand bij te houden.

Verplicht PM is niet de juiste manier van samenwerken. Een gedwongen samenwerking leidt namelijk niet tot effectief PM. De stichting moet de deelnemingspercentages op de bedrijventerreinen verhogen. Dit kan het doen door een grote mate van betrokkenheid te creëren en samenwerking na te streven op niveau 5 (zie figuur 4.2). *Om een concretere invulling hieraan te geven moet er na dit onderzoeksrapport een Businessplan worden geschreven.*

Vanuit het 7S-model wordt er een koppeling gemaakt tussen samenwerking/communicatie, de Structure en de Systems. Het digitaliseren van de samenwerking/communicatie is het belangrijkste aandachtspunt. Dit leidt op termijn tot een effectievere werkwijze dan de huidige werkwijze.

9. Bronnen

Boeken

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek, handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek.* Noordhoff Uitgevers.

F.Kollen. (2007). *De vereniging in de praktijk.* Deventer: Kluwer

Hersey, P. (2007). *Situationeel leiderschap II en de One Minute Manager.* Business Contact

Koen Verhoest, e. (2003). *Overheid, markt of non-profit.* Academia Press.

Maeijer, A. e. (1997). *Handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk recht.*
Zwolle: Kluwer

Mark Saunders, e. (2007). *Methoden en technieken van onderzoek.* Amsterdam: Pearson Benelux B.V.

Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren.* Amsterdam: Pearson Benelux B.V.

Schilfgaarde, P. v. (2009). *Van de BV en de NV.* Deventer: Kluwer

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Boom Lemma uitgevers

Zwart, A. d. (2005). *De thermometer in Parkmanagement.* Naarden: Facility Management Nederland.

Zwart, A.d. (2005). *Facility Management Zakboek*. Naarden: Facility Management Nederland

Zwart, A. d. (2008). *De waarheid over Parkmanagement .* Naarden: Facility Management Nederland.

Interviews

Bongers, F. (2013, maart 7). Werkwijze. (T.Roumen, Interviewer)

Breuls, C. (2013, april 11). Werkwijze. (T.Roumen, Interviewer)

Breurkens, J. (2013, maart 19). Werkwijze. (T.Roumen, Interviewer)

Caris, W. (2013, mei 18). Werkwijze. (T. Roumen, Interviewer)

Demandt, S. (2013, april 25). Werkwijze. (T. Roumen, Interviewer)

H.Zontrop, M. e. (2013, mei 16). Werkwijze. (T.Roumen, Interviewer)

Huizing, J. (2013, april 22). Werkwijze. (T.Roumen, Interviewer)

Derckx, P. (2013, mei 14) Werkwijze. (T.Roumen, Interviewer)

Megelink, A. (2013, maart 11) Werkwijze. (T.Roumen)

Rapportages

Boers, M. (2013). Parkmanagement TU/e Science Park.
Opgeroepen op 12 april 2013

Teurlincx, E. (2006) Businessplan Parkmanagement Venray
Opgeroepen op 20 mei 2013

Diessen, C. A. (2005). Draaiboek Parkmanagement Oost NV.
Opgeroepen op 6 maart 2013

Ferwerda, d. L. (2001). Parkmanagement: een kans voor vastgoedorganisaties?
http://www.vastgoedkennis.nl/docs/MRE/01/Ferwerda.pdf.
Opgeroepen op 3 mei 2013

Lanotte, P. d. (sd). Masterproef Universiteit van Gent.
Opgeroepen op 21 mei 2013

Limburg, P. (2005). Ondernemend Limburg verlegt grenzen.
Opgeroepen op 2 mei 2013

Macht en invloed: Mintzberg. Nevi.
Opgeroepen op 26 april 2013

Overheidsloket (2003). Programma Innovatief Ruimtegebruik Bedrijventerreinen .
Opgeroepen 24 april 2013

Interne rapportage Parkmanagement Weert (2009). Businessplan Parkmanagement Weert. Weert.
Opgeroepen op 14 maart 2013

drs. K.A. Ravesloot, e. (december 2012). Praktijkinfo Parkmanagement: moet het mooi of functioneel? . MKB Nederland.
Opgeroepen op 8 april 2013

Hove, M. t. (2009). Juridische vormgeving van Parkmanagement.
Opgeroepen op 18 mei 2013

Parkmanagement, B. s. (2013). *Begroting 2013.* Weert.
Opgeroepen op 18 maart 2013

Parkmanagement, N. (2002). *Kwaliteit wint terrein.* Ministerie van Economische Zaken.
Opgeroepen op 25 februari 2013

Pellenbar, P. (2004). Parkmanagement op bedrijventerreinen.
Opgeroepen op 25 mei 2013

Pellenbarg, P. (1998). *Sustainable business in the Netherlands: a review.*
Opgeroepen op 25 mei 2013

Schreuders, E. T. (2006). *Businessplan Parkmanagement Venray.* Venray.
Opgeroepen op 20 mei2013

Utrecht, K. (2003). *Het opzetten van Parkmanagement op bedrijventerreinen.*
Utrecht: Kamer van koophandel .
Opgeroepen op 11 mei 2013

Wim Kronz, C. v. (2002). Proefschrift Industriële symbiose op bedrijventerreinen'. Technische universiteit.
Opgeroepen op 30 mei 2013

Keuker, O. (2013). *KVO-B Continue samenwerken.* Weert: MKB Nederland
Opgeroepen op 22 mei 2013

Wesselink, J.w. (2008). Verplicht Parkmanagement kan niet. Opgeroepen op 11 mei 2013

Websites

Schaepkens: http://www.schaepkens.com/blog/bezuiniging-5-miljoen-euro-gemeente-weert-liefst-zonder-gedwongen-ontslagen.htm
Opgeroepen op 14 april 2013

Avans: http://www.avans.nl/onderzoek/projecten/inleiding/duurzame-bedrijventerreinen-afgerond
Opgeroepen op 17 april 2013

Businessparkscan. (2013): https://businessparkscan.com/nl/Location
Opgeroepen op 10 maart 2013

Bedrijven investerings zone: http://www.biz-nl.nl/
Opgeroepen op 23 mei 2013

Bedrijventerreinen Weert: http://www.weert.nl/De-Kempen.html
Opgeroepen op18 mei 2013

Gemeente Weert. (2013) http://www.weert.nl/(69400)-Bedrijventerreinen.html
Opgeroepen op 14 mei 2013

Janssen. van Digitale bibliotheek Nederlandse letteren (DBNL):
http://www.dbnl.org/tekst/_voo004200601_01/_voo004200601_01_0009.php
Opgeroepen op 7 mei 2013

Kamer van Koophandel: http://www.kvk.nl/lokale-informatie/den-haag/huisvesting-en-ruimte/ondernemersfondsen--biz/reclamebelasting/
Opgeroepen op 19 mei 2013

LWV. (2013): http://www.lwv.nl/over%20de%20LWV/default.aspx
Opgeroepen op 15 mei 2013

Management kennisbank: http://www.managementkennisbank.nl/NL/facilitair-productie-inkoop-advies/beveiliging-bhv-uitbesteden/veiligheid-bedrijfsterreinen-bewaking
Opgeroepen op 4 april 2013

Mandeligheid : http://www.mandeligheid.nl/mandeligheid
Opgeroepen op 20 mei 2013

Parkmanagement Weert: http://Parkmanagementweert.nl/index.php?s=22&id=55
Opgeroepen op 10 maart 2013

Quares: http://www.quares.be/parkmanager
Opgeroepen op 16 mei 2013

Rijksoverheid: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/compacte-rijksdienst
Opgeroepen op 3 mei 2013

Rijksoverheid: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/subsidies-en-regelingen-voor-ondernemers/overzicht-van-subsidies-en-regelingen
Opgeroepen op 3 mei 2013

Wettenbundel overheid:
http://wetten.overheid.nl/BWBR0003045/volledig/geldigheidsdatum
Opgeroepen op 17 mei 2013

Inhoudsopgave bijlage

Bijlage I	Interviews
Bijlage II	Observatie
Bijlage III	KVO-B enquête
Bijlage IV	7S-model
Bijlage V	Schematisch overzicht elementen Parkmanagement
Bijlage VI	Overzicht aangesloten bedrijventerreinen Regio Weert
Bijlage VII	Functies parkmanagement
Bijlage VIII	Voorbeeld indeling communicatie Weert

Bijlage I Interviews

Naam	Functie
Extern	
Jasper Breurkens	Parkmanager in de regio Elst/Nijmegen.
Sonja Demandt	Parkmanager in de regio Maastricht en werkzaam bij de LWV.
Ardris Megelink	Voorzitter van ondernemingsvereniging Overvecht.
Intern	
Frans Bongers	Voorzitter bedrijvenvereniging Savelveld.
Clair Breuls	Ex-parkmanager.
John Huizing	Voorzitter bedrijvenvereniging BcLK.
Mathieu Dolders en Hugo Zontrop	Bedrijvencontactfunctionarissen gemeente Weert.
Paul Derckx	Voorzitter bedrijvenvereniging De Kempen.
Wim Caris	Parkmanager.

Interviews extern

1. **Jasper Breurkens PMO DeParkmanager parkmanager in de regio Elst/Nijmegen (9 april 2013).**

Vooraf bepaalde onderwerpen in een topiclijst:
1. Werkwijze
2. Interactie
3. Financieel
4. Verplichten PM

Werkwijze
De basis in Elst is: schoon, heel en veilig. Wat ondernemers willen, daar gaat het om bij PM. Door ondernemers individueel te bezoeken is men in Elst op de hoogte van de behoeftes die de ondernemers op het bedrijventerrein hebben. *Jasper Breurkens: 'Wij als PM laten ons graag voeden door ondernemers'*. Door intensief te laten zien dat de Parkmanager aanwezig is op het bedrijventerrein krijgen ondernemers het gevoel dat PM zinvol is.

Het sleutelwoord volgens Jasper Breurkens is 'meerwaarde'. PM moet een meerwaarde voor de ondernemers zijn, anders is er geen draagvlak. Meerwaarde probeert men in Elst te creëren door: veel aanwezig en betrokken te zijn, financiële voordelen te creëren voor ondernemers en met nieuwe producten komen. In Elst heeft met een Plugwise system ingevoerd, zo wordt per ondernemer in kaart gebracht hoeveel energie hij (te veel) gebruikt. Zo kan er advies op maat worden gegeven om kosten te besparen en dat is wat ondernemers willen.

Interactie
Het gaat erom dat communiceren het hoofdelement is binnen PM. Zonder communicatie en interactie wordt PM niet meer dan een plan op papier. In Elst steken de betrokken partijen dan ook veel tijd en moeite om de interactie actief te houden. De betrokken partijen in Elst zijn de gemeente, de ondernemers en de PMO. Vier keer per jaar wordt er een ontbijtsessie gehouden onder de betrokken partijen. Deze ontbijtsessies vinden inpandig plaats, zodat ondernemers een kijkje kunnen nemen bij andere ondernemers en een beter beeld krijgen van wat

hun ‘collega’ ondernemers nu precies doen. Hier worden de laatste ontwikkelingen omtrent PM besproken. Daarnaast bezoekt Jasper Breurkens dagelijks ondernemers, om op de hoogte te blijven wat er reilt en zeilt op het bedrijventerrein. Jasper Breurkens: ‘*wij zijn meer eens soort vergaarbak, wij verzamelen informatie en zetten dit om in een actiepuntenlijst. Dit bespreken we dan met de gemeente’.*

Middels de website wordt er actief gecommuniceerd naar en tussen ondernemers. Via de website is het mogelijk om business to business(B2B) te voeren, in Elst noemt men dit: het lokaal zaken doen. Ondernemers leren elkaar zo veel beter kennen, het is makkelijker om met de buurman zaken te doen dan met iemand elders in het (buiten)land.

Collectieve producten die worden aangeboden door de PMO in Elst, zijn bijvoorbeeld: telefonie, energie en glasvezel. Door ondernemers die zelf op het bedrijventerrein hier ervaringen mee hebben te gebruiken als ‘uithangbord/ambassadeur’ op een ontbijtsessie, raken ondernemers sneller geïnteresseerd in de producten van de PMO.

Financieel
De PMO werd de eerste drie jaar vanuit de overheid gefinancierd. Nu komt de organisatie zelfstandig rond op basis van contributies en fees. Wat levert alle betrokken partijen PM nu op is een essentiële vraag. Voor de gemeente levert het volgens Jasper Breurkens het volgende op: *‘een bedrijvencontactfunctionaris handelt altijd vanuit de gemeente. Een Parkmanager staat dichter bij de ondernemers waardoor er minder wrevel is. Samen wordt overlegt hoe iets moet worden opgelost’.* Het levert de gemeente als eerste tijdwinst op en tijd is geld. Als tweede geeft de gemeente een stukje werk uit handen aan de Parkmanager, hij is nu de intermediair tussen de ondernemers en de gemeente. Ondernemers komen niet meer voor alle problemen naar de gemeente toe.

Belangrijk bij PM is dat de instapkosten zo laag mogelijk blijven. In Elst liggen de contributies tussen de €150-€300, afhankelijk van de WOZ-waarde van het pand. In deze economische crisis waar veel ondernemers mee te maken hebben, is het lastig om ondernemers te overtuigen van het nut van PM. Jasper Breurkens: *‘ondernemers zijn in deze tijden vooral bezig met ondernemen en kijken daarbij vooral naar het kostenplaatje. Als je ondernemers kunt helpen met kostenbesparingen ben je op de goede weg als PMO’.*

Verplichten PM
PM staat voor het helpen van ondernemers. Het is van belang dat de behoeftes en wensen van ondernemers altijd als eerste prioriteit worden gezien. Wanneer ondernemers geen behoefte hebben aan bepaalde producten of PM, moet een PMO dit ook niet gaan doordrukken. Het verplicht stellen van PM moet volgens Jasper Breurkens dan ook niet de gewenste situatie zijn. Het gaat om een zo hoog mogelijke *deelnemersgraad*. De deelnemersgraad in Elst zit nu op 70% met een rek tot 98%. Wanneer de deelnemersgraad hoger is dan 90%, is bijna heel het bedrijventerrein lid. Er kan beter energie, aandacht en tijd worden gestoken in de leden dan de niet-leden.

Het verplichte van PM is een complexe procedure. Er moet voldoende draagvlak zijn bij de ondernemers en de gemeente. Middels een Bedrijven Investerings Zone(BIZ), kan PM worden verplicht gesteld. Jasper Breurkens: *‘een BIZ is niet iets wat je als organisatie moet willen. Je gaat nu ook ondernemers die hier geen heil in zien, dwingen tot betaling voor PM. Probeer liever de deelnemingsgraad zo hoog mogelijk te krijgen, daar heb je veel meer aan’*

2. Interview Sonja Demandt parkmanager regio Maastricht en werkzaam bij de LWV (25 april 2013).

Vooraf bepaalde onderwerpen in een topiclijst:

1. Werkwijze
2. Verplichte Parkmanagement (PM)
3. Interactie
4. Succesfactor PM

Werkwijze

'De basis voor PM zijn de ondernemersverenigingen, dit moet als uitgangspunt worden gezien'.

Parkmanagement heeft tijd nodig om op te bouwen. In Maastricht zijn ze na een aantal jaren heel ver met PM. Hier is een heel proces aan vooraf gegaan. Er waren heel wat verschillende bedrijventerreinen, waar heel veel tijd in heeft gezeten. Naarmate je diensten en producten af kunt leveren en ondernemers 'resultaat' zien, raken steeds meer mensen geënthousiasmeerd met PM. Sonja Demandt: 'je moet in eerste instantie bouwen aan je relatie, alvorens het PM kan groeien'. Voordat bepaalde producten/diensten/bijeenkomsten in de markt worden gezet, overweegt Sonja alle voordelen en nadelen. Hierdoor gaat het eigenlijk nooit mis.

Sonja werkt vanuit Parkmanagement B.V., een dochteronderneming van de LWV, zij doen het beleidsmatige en administratieve werk rondom PM zodat Sonja voornamelijk in het veld kan opereren. Sonja opereert ongeveer 10% op kantoor, 90% in het veld. Dit is de kracht van het PM in de regio Maastricht. In Maastricht zitten ongeveer 350 leden verspreid over 8 bedrijventerreinen, het is aan de krappe tijd om in 4 dagen de aandacht goed te kunnen verspreiden over deze leden, maar wel mogelijk. Fysiek bezoek van alle leden is niet mogelijk maar ook niet noodzakelijk.

Verplichten PM

In Maastricht is het PM vrijblijvend, ondernemers hebben geen verplichtingen om lid te worden van de Parkmanagement organisatie (PMO). De lobbyfunctie van PM is primair: de parkmanager is de spreekbuis voor de overheden en de ondernemers. Daarnaast is PM er voor de ondernemers, je creëert voor hen bepaalde mogelijkheden, zoals collectieve contracten, waar men wat aan heeft. Als je een ondernemer niets kunt bieden, moet er geen PM overeenkomst worden gezocht. Het verplichten van PM gaat freeriders tegen, maar de vraag is of dit wel echt een meerwaarde heeft. Sonja Demandt: 'de vraag is of je wel tijd en moeite moet steken in freeriders, ze leveren alleen financieel een kleine bijdrage, maar zullen nooit actief met PM bezig zijn. Is dat beetje extra geld wel die moeite waard?'. Op het moment dat het PM goed scoort, komen de leden vanzelf en ga je richting een deelnemersgraad van 100%.

Interactie

In het begin moet er veel tijd en aandacht in het creëren van relaties worden gestoken. Een goede start zorgt ervoor dat het proces erna makkelijker verloopt. In Maastricht werken ze in combi's, wanneer een aantal ondernemers dezelfde problemen hebben, wordt hier gezamenlijk over gecommuniceerd middels een vergadering/bijeenkomst. De parkmanager is hierbij zelf aanwezig om het proces te runnen en oplossingsgericht te denken.

Verder wordt er gecommuniceerd via de site en middels nieuwsbrieven. Per onderwerp is afhankelijk met welke ondernemers gecommuniceerd wordt. Deze persoonlijke benadering zorgt voor enthousiasme onder de ondernemers. Daarnaast worden er veel themabijeenkomsten georganiseerd: lunchsessies, ondernemersontbijten etc. Dit zorgt ervoor dat ondernemers elkaar vaker zien en meer betrokken raken met hun eigen bedrijventerrein.

Succesfactor PM
Als eerste is enthousiasme het allerbelangrijkste. Dit zorgt ervoor dat de betrokken partijen tijd en moeite in PM willen steken. Daarnaast de uitstekende samenwerking met de gemeente Maastricht die volledig achter het PM staat. Met alle betrokkenen wordt binnen de gemeente gecommuniceerd. Sonja Demandt: ‘door alleen met een wethouder of beleidsmedewerker te communiceren kom je er niet. Daarnaast moet je ambtenaren voor je zien te winnen, je moet op alle fronten 100% actief zijn voor succes.

Verder is het belangrijk dat er in wordt gespeeld op de behoeftes van de ondernemers. Op dit moment is het duidelijk dat bedrijven aan het overleven zijn, daar helpt PM Maastricht haar aangesloten bedrijvenverenigingen graag aan mee. Er liggen veel kansen voor ondernemers wanneer zij zich aansluiten bij PM. De parkmanager bepaalt mede of het een succes wordt of niet. Het creëren van kostenreducties bij zowel de ondernemers, als bij de overheid waarborgt de continuïteit van PM. Sonja Demandt: ‘met PM hebben we bij de gemeente Maastricht 0,5 fte bespaard’.

Daarnaast is het aanbieden van innovatieve producten/acties belangrijk. De Parkmanagement B.V. biedt een tool aan: Businessparkscan. Hier wordt een bedrijventerrein aan de hand van bepaalde aspecten geanalyseerd. Dit is een aantrekkelijk middel om een bedrijventerrein te analyseren.

3. Ardris Megelink Voorzitter bij Ondernemers Vereniging Overvecht (OVO, 11 maart 2013).

Vooraf bepaalde onderwerpen in een topiclijst:
1. Werkwijze
2. Interactie
3. Succesfactor Parkmanagement

Werkwijze
In de Regio Utrecht heerste onder andere dezelfde problematiek als in Weert: freeriders. Na vele onderzoeken voor het verplichten van PM, heeft men voor de volgende oplossing gekozen: het verhogen van de WOZ-waarde met een klein percentage. Ardris Megelink: ‘in Utrecht hebben we het centrum en een aantal omliggende bedrijventerreinen in dit verhaal betrokken, na wederzijdse goedkeuring’. Iedere ondernemers betaald nu een klein bedrag bij aan de hand van de WOZ-waarde. Dit bedrag komt in een ondernemersfonds. De ondernemers krijgen jaarlijks een formulier waarin ze kunnen aangeven wat er op hun bedrijventerrein verbeterd kan worden. Dit wordt gefinancierd middels het ondernemersfonds.

Interactie
De interactie verloopt via de digitale parkmanager. Meldingen worden doorgegeven aan de parkmanager, hij verwerkt deze en stuurt de juiste mensen aan om het probleem op te pakken. De ondernemers die een melding hebben, krijgen een terugkoppeling van wat de huidige status is van hun melding. Daarnaast is er regelmatig overleg tussen alle betrokken partijen: ondernemers, overheid, parkmanager en de beheerders van het ondernemersfonds.

Succesfactor Parkmanagement
Doordat het PM in de regio Utrecht verplicht is gesteld, krijgen zij jaarlijks een aanzienlijk groter bedrag binnen dan wanneer het niet was verplicht. Ardirs Megelink: 'wij kunnen hierdoor innovatief opereren en zijn opzoek naar vernieuwende producten waar ondernemers echt wat aan hebben'. Een voorbeeld hiervan is de digitale parkmanager. Ondernemers kunnen via de site en middels een 'app', gebruik maken van het digitale systeem. Ondernemers maken een foto van een bevinding(bijvoorbeeld afvaldumping) op het bedrijventerrein, en sturen deze via de app of de site naar de digitale parkmanager. De ondernemer krijgt een terugkoppeling van de status in hoeverre de klacht is afgehandeld. Ondernemers krijgen veel meer het gevoel dat er ook echt iets met hun klacht wordt gedaan en daardoor ontstaat er meer draagvlak.

Interviews intern

1. **Interview Frans Bongers, voorzitter bedrijvenvereniging Savelveld en bestuurslid stichting (7 maart 2013).**

Vooraf bepaalde onderwerpen in een topiclijst:
1. Werkwijze
2. Interactie
3. Verwachtingen leden

Werkwijze
Bij de oprichting van de stichting PM LvW&C was de bedoeling dat de voorzitters van de bedrijvenverenigingen middels vergaderingen op de hoogte bleven van de behoeftes en wensen van ondernemers op 'hun' bedrijventerrein. Dit zou dan door de voorzitters worden meegenomen in de vergaderingen met de stichting. Frans Bongers: 'de behoeftes van de ondernemers waren divers, de stichting en parkmanager wouden direct alles aanpakken, dit heeft averechts gewerkt'. De parkmanager pakte veel te veel (onbelangrijke) taken op zich. Hierdoor bleef veel werk stil liggen en dat waren vaak de echte wensen van de ondernemers.

Een parkmanager hoort fysiek op een terrein aanwezig te zijn. Frans Bongers: 'ik heb de parkmanager destijds vrij weinig hier op Savelveld gezien'. Een parkmanager hoort minimaal een aantal dagen per week op de bedrijventerreinen aanwezig te zijn, terwijl dit bij de parkmanager in Weert maar hooguit een dag was. Hierdoor ontstond er een kloof tussen de stichting en de parkmanager en de uitvoering. Tijdens de stichtingsvergaderingen is er een bepaald beleid uit gezet, wat eigenlijk door de parkmanager niet uitgevoerd kon worden. Frans Bongers: 'de parkmanager had simpelweg te weinig uren voor de regio Weert staan'.

Interactie
De interactie tussen de bestuursleden ging via een aantal bestuursvergaderingen per jaar. Hier werden de bestuursleden op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen omtrent het PM. Tijdens deze vergaderingen werden nieuwe ideeën besproken die de ondernemers mogelijkerwijs interessant vonden. Dit werd gecommuniceerd via een nieuwsbrief naar de ondernemers toe. Frans Bongers: 'hierin hebben we als bestuur een verkeerde inschatting gemaakt, ondernemers nemen niet altijd de moeite om een nieuwsbrief te lezen'. Het is beter om op meerdere manieren met de ondernemers te communiceren, zodat er meer ondernemers bereikt kunnen worden.

Verwachtingen leden
De verwachtingen van de leden van Savelveld zijn vrij primitief. Savelveld is een klein bedrijventerrein met slechts een tiental ondernemers. Grote projecten als

camerabeveiliging zijn financieel onhaalbaar. De ondernemers verwachten innovatieve acties van de stichting PM LvW&C. Frans Bongers: ‘ondernemers willen leuke acties waar ze kosten mee kunnen besparen, met name de schaalvoordelen die uit PM kunnen worden gehaald vinden zij belangrijk’.

Veel ondernemers hebben de laatste jaren vrijwel niets van de stichting PM LvW&C gehoord. Belangrijk is dat de stichting de communicatie naar de ondernemers weer op pakt zodat er weer draagvlak ontstaat om lid te blijven. Zonder dit draagvlak zal het PM op Savelveld doodbloeden.

2. Ex-parkmanager Claire Breuls (11 april 2013).

Vooraf bepaalde onderwerpen in een topiclijst:

1. Ontstaansgeschiedenis PM Weert
2. Werkwijze
3. Interactie
4. Succesfactor voor PM

Ontstaansgeschiedenis PM Weert

De voornaamste reden om PM op te richten in Weert is voort gekomen uit het feit dat er verschillende bedrijvenverenigingen actief waren. De gemeente en de bedrijvenverenigingen zagen in PM een verbindende schakel tussen de partijen. Dit is prettiger communiceren, beter georganiseerd en beleid wordt voor meerdere bedrijventerreinen gestructureerd. Claire Breuls: ‘Ik was de linkin pin tussen overheid en de ondernemers’. Vanuit de gemeente was er een potje om te investeren in PM. De bedrijvencontactfunctionaris moest eerst bij verschillende bedrijvenverenigingen aansluiten tijdens vergaderingen, middels PM werd dit gereduceerd naar een aantal vergaderingen per jaar.

Werkwijze

De voorzitters van de verschillende bedrijvenverenigingen die bij de oprichting van de stichting PM in het bestuur gingen zitten, wisten precies wat de behoeftes van de ondernemers waren op hun eigen bedrijventerrein. Er lag echter geen duidelijk beeld van wat er nu precies ging gebeuren en wat de toekomstplannen waren. Claire Breuls: ‘er lag een veelvoud van wensen van de ondernemers op tafel, van gladheidsbestrijding tot meer parkeerplaatsen’. Echter is hier op een totaal verkeerde manier mee omgegaan, Stichting PM LvW&C en Claire Breuls zelf, hebben destijds op een verkeerde wijze gehandeld. Niet alle ondernemers werden gehoord naar hun behoeftes.

Destijds is door parkmanager Claire geopperd om vanuit Weert te opereren, dicht bij de ondernemers. De LWV, die het salaris van de parkmanager betaalde, was het daar niet mee eens. De LWV had een kantoor in Roermond voor al haar parkmanagers (Roermond en Maastricht). Claire Breuls: ‘achteraf is dit een verkeerde keuze geweest, hierin heb ik steken laten vallen’. Ondernemers willen dat de voordelen van PM gebracht worden en komen het niet halen, simpelweg omdat ze zelf aan het ondernemen zijn. Een parkmanager moet daarom flexibel zijn en geen ‘van 9.00 tot 17.00’ mentaliteit hebben.

Interactie

In eerste instantie ging de meeste communicatie middels mailing, de website en ledenvergaderingen. Daarnaast organiseerde de stichting een activiteit: de Magical Mystery Tour, ondernemers mogen dan bij elkaar een kijkje komen nemen in het bedrijf. Voor de rest werd er niets geregeld.

De bevindingen van de ondernemers waren verschillend, sommige ondernemers vonden dat de ex-parkmanager te veel mailtjes stuurde, andere te weinig. Claire

Breuls: ‘de ondernemers die tevreden waren, waren de ondernemers die actief betrokken waren bij ledenvergaderingen. Het was lastig communiceren met ondernemers die nooit aanwezig waren’. Het individueel bezoeken van de medewerkers was geen optie, simpelweg omdat Claire daar niet genoeg uren voor had staan. Zij werkten veel vanuit kantoor en niet ‘in het veld’. Hierdoor was zij niet altijd op de hoogte van wat er nu precies speelde op een bedrijventerrein en kon ze sommige ondernemers überhaupt niet. Claire Breuls: ‘lokale aanwezigheid is extreem belangrijk, dit was destijds helaas niet zo’.

Succesfactor voor PM
Draagvlak en betrokkenheid zijn volgens Claire essentieel voor PM, en daar ontbreekt het in Weert op sommige bedrijventerreinen aan. Niet alleen lidmaatschap betalen en dan verder niks doen, ook aanwezigheid op ledenvergadering is belangrijk. Ondernemers die niet aanwezig zijn hebben vaak het idee dat PM niets oplevert en dat de parkamanager niets doet terwijl deze veel werk verzet. Claire Breuls: ‘PM is vergelijkbaar met een abonnement bij een fitnesscentrum, als je nooit komt heeft het geen zin’.

3. Interview John huizing bestuurslid stichting (6 mei 2013).

Vooraf bepaalde onderwerpen in een topiclijst:
1. Oorzaak PM in Weert
2. Interactie
3. Verwachtingen leden
4. Verbeterpunten

Oorzaak PM in Weert
De belangrijkste reden was, dat de besturen van de ondernemersverenigingen van mening waren, dat bestuursleden die allemaal hun ‘normale’ werkzaamheden moeten uitvoeren, niet op de juiste wijze projecten en leveranciers konden managen. Middels PM kon er meer structuur worden gecreëerd dat de samenwerking alleen maar ten goede zou komen.

Interactie
Als voorzitter van de stichting vind John de aansturingen van het bestuur richting de parkmanager belangrijk. De parkmanager werkt middels een activiteitenlijst die wordt gevoed door het bestuur en indirect de besturen van de verschillende ondernemersverenigingen.

Bij alle bestuursvergaderingen zitten vertegenwoordigers van de betrokken bedrijventerreinen, en de overheid. Alle partijen hebben middels deze wijze de mogelijkheid om de strategie/structuur mede te bepalen. De uitkomsten van de vergaderingen worden naar de leden gecommuniceerd middels nieuwsbrieven, ledenvergaderingen en via de website. Helaas is de website niet altijd up to date en is er tijdens de afwezigheid van de parkmanager niet actief genoeg meer gecommuniceerd naar de leden (aanzienlijk minder nieuwsbrieven).

Verwachtingen leden
De leden willen dat er sowieso zaken van de grond komen. Hiermee worden producten/diensten bedoeld. Ondernemers willen prestaties voor hun contributiegeld. Ondernemers willen dat dit gebracht wordt, en komen het liever niet halen. De taak van PM is om dit goed in te vullen. .

Verbeterpunten
Met name de snelheid van handelen tussen de betrokken partijen. John Huizing: ‘je werkt met verschillende partijen, ondernemers en de overheid, zij werken op

verschillende manieren waardoor dingen nu eenmaal trager gaan dan in het bedrijfsleven'.

Hiernaast kan de financiering beter en het verkrijgen van fees. Op dit moment worden de prestaties die het PM levert door het aanbieden van kostenvoordelen voor leden niet goed gemeten. Bij het realiseren van kostenvoordelen voor leden wordt met het PM afgesproken dat een bepaald gedeelte van dat bedrag naar de stichting gaat. Helaas gebeurt dit niet altijd, waardoor de stichting geld misloopt.

4. Interiew Mathieu Dolders en Hugo Zontrop, gemeente Weert (16 mei 2013).

Vooraf bepaalde onderwerpen in een topiclijst:
1. Werkwijze
2. Gewenste situatie
3. Verplichtstellen Parkmanagement
4. Problematiek

Werkwijze
In het beginstadium bij de start van het PM in Weert, is de overheid initiëren hoe er de eerste drie jaar gefinancierd ging worden. De gemeente heeft een flinke duid in het zakje gedaan als ook de provincie. Na deze drie jaar wordt de 'organisatiestructuur' niet meer gefinancierd omdat deze dan moet staan. Deze structuur stond er in principe ook. Er is wel afgesproken dat projecten gefinancierd kunnen worden waarbij gemeentelijke belangen worden betrokken. Hiermee worden projecten bedoeld die geen commerciële uitgangspositie hebben. Projecten op het gebied van duurzaamheid is een voorbeeld waar de gemeente subsidie voor zou kunnen geven. In Weert is er op bedrijventerrein Kampershoek veel problematiek geweest omtrent de beveiliging, hieraan is veel geld uitgegeven. Mathieu Dolders: 'het is een illusie om te denken dat je één keer kan investeren en dat het dan klaar is, als overheid moet je af en toe blijven bij springen om de kwaliteit te waarborgen en het project te prolongeren'. Deze projecten kunnen bijdrage aan het genereren van inkomsten voor de PMO, zodat ze naar de ondernemer toe een kleine contributie kunnen vragen. Dit resulteert weer in een lagere drempel om lid te worden.

Daarnaast is een goede Parkmanager belangrijk die ondernemers kan enthousiasmeren, Wim Caris is zo iemand. Als gemeente willen wij daar best een bedrag van €3.000 tot €4.000 aan extra uitgeven, een eenmalige bijdrage wel te verstaan. Wanneer de parkmanager te veel vanuit commercieel belang werkt, trekt de gemeente zich terug en zal de PMO zelf de broekriem omhoog moeten houden. De PMO heeft overigens de mogelijkheid om voor bepaalde projecten een subsidieaanvraag te doen, dit is tot op heden nog niet gebeurd tot verbazing van Mathieu Dolders.

Gewenste situatie
Vanuit de gemeente zou het mooi zijn om samen met de PMO een lege kavel te gaan inrichten in bijvoorbeeld een zonneweide. Hier worden zonnepanelen geïnstalleerd en wordt over een periode van 5 jaar gekeken of het rendement oplevert. De ondernemers op dat bedrijventerrein, kunnen dan gebruik maken van die energie.
Hiernaast hopen wij als gemeente dat we bepaalde taken met de PMO samen kunnen beheren. Niet alleen het verplaatsen van bepaalde taken naar het PMO, want dat moet niet de insteek zijn, maar het integraal aanpakken van bepaalde projecten. Mathieu Dolders: 'Het moet een verhaal zijn van bijvoorbeeld integraal groenbeheer op een bedrijventerrein binnen de poort, buiten de poort. Niets is irritanter als een ondernemer alles bijhoudt en de buurman heeft het gras 2 meter

hoog staan'. Een simpele overdracht van outsourcing, is te eenvoudig. Ondernemers moeten zelf ook hun steentje bijdragen.

Verplichtstellen Parkmanagement
Het verplichten van PM is juridisch niet mogelijk en aanvechtbaar. Mathieu Dolders: 'als je lid wordt van de plaatselijke fanfare in het dorp, mag je volgens de grondwet (vrijheid van vereniging) dat lidmaatschap opzeggen'. Dit geldt voor PM natuurlijk ook.
Het is wel mogelijk om bepaalde diensten verplicht te stellen via een Vereniging van Eigenaren(VvE) en het appartementsrecht. Dit is een ingewikkelde structuur, kenmerkend hiervan is dat er uniciteit tussen de appartementen. Wanneer er op een bedrijventerrein vrij veel uniciteit aanwezig is, zoals op Weert Centrum Noord wat een kantorenpark is, zou dat een optie kunnen zijn. Maar op de andere 7 bedrijventerreinen in Weert is die uniciteit niet aanwezig. Mathieu Dolders: 'het appartementsrecht is een schijnbeweging en die moet je niet willen maken, daarom is de gemeente Weert ook niet voor een VvE gegaan'.
De BIZ is ook een optie om verplichtingen aan ondernemers op te leggen. Vanuit de negatieve kant bekeken redeneren ondernemers vaak terecht dat ze al veel betalen middels een Onroerend Zaken Belasting(OZB), slechts 10 % daarvan vloeit terug naar het bedrijventerrein en dat is dan vaak voor minimaal onderhoud. Als de ondernemers wat extra willen middels een BIZ, gaat moet er extra geld naar de gemeente die dat weer rond pompt. Mathieu Dolders: 'van iedere euro die de ondernemers betalen, blijft ongeveer de helft aan de strijkstok hangen'. Ondernemers vinden vaak dat ze dit zelf veel beter kunnen en daar zit toch een kern van waarheid in. Mathieu Dolders: 'de BIZ is een log en slecht instrument en weer een belastingmaatregel die ervoor zorgt dat de ondernemer niet datgene krijgt wat hij eigenlijk voor betaald'. Het zou wel kunnen werken in hele kleine stadscentra, maar niet op grootschalig gebied zoals de bedrijventerreinen in Weert, dan ontbreekt vaak de uniformiteit.
Ditzelfde geldt voor een ondernemersfonds: Mathieu Dolders: 'er vloeit nu een klein gedeelte van de WOZ-waarde naar de ondernemers terug, het is raar om te zeggen dat wanneer de WOZ-waarde met een klein percentage wordt verhoogd, de ondernemers wel meer geld voor hun bedrijventerrein zullen terugzien'. De vraag is hoe lang men dit vast kan houden, want dat gaat verwateren. Kijk naar de bestemmingsbelasting, deze verwatert binnen een aantal jaren ook. De wegenbelasting is hier een goed voorbeeld van, wat betaald wordt aan BPM en motorvoertuigen gaat nooit helemaal terug naar het wegennet, want dan waren er wegen van goud. Men heeft geen belang bij het creëren van korte termijn enthousiasme, dat is makkelijk. Het gaat om het lange termijn enthousiasme, dat is het moeilijke. Het is evident om en redelijk om te zeggen dat een PMO kostenvoordelen voor de ondernemers probeert te creëren en dat de gemeente bepaalde projecten(bv. Duurzaamheid) sponsort.
Mathieu Dolders: 'je moet ondernemers niet verplichten om lid te zijn van een bedrijvenvereniging en dus van PM, maar je moet het aantrekkelijk maken om lid te worden'. Weinig contributie heffen, veel voor de ondernemers terug doen.

Problematiek
Het PM in Weert heeft in het begin een goede start gekend met flinke subsidiering van de overheid. De organisatiestructuur stond er de eerste drie jaar, maar is daarna toch verslechterd. De oorzaak is een combinatie van factoren: het wegvallen van de parkmanager, het prolongeren van de crisis, de hoeveelheid aan leden, verkeerde werkwijze etc. Hierdoor heeft de PMO een terugslag te verwerken gehad en moet de huidige parkmanager dit proberen te herstellen.

Daarnaast zijn de freeriders in Weert een probleem, middels de BIZ had men dit willen tackelen, maar de BIZ is zoals eerder gezegd niet het juiste instrument.

Het freeriders probleem kan opgelost worden door het lid worden van een bedrijvenvereniging en dus PM, aantrekkelijker te maken.

5. Interview Paul Derckx bestuurslid van de stichting Parkmanagement LvW&C (14 mei 2013).

Vooraf bepaalde onderwerpen in topiclijst:

1. Verwachtingen ondernemers
2. Interactie
3. Aandachtspunten

Verwachtingen ondernemers

De ondernemers die lid zijn bij bedrijvenvereniging De Kempen verwachten het initiëren van collectieve projecten (zowel inkooptrajecten zoals bijvoorbeeld energie, telefonie, afval, etc. als ook de meer strategische projecten als glasvezel, camerabeveiliging, etc.)
De overige taken zoals contact met overheden (lokaal/provinciaal) waarin thema's als bereikbaarheid, onderwijs/arbeidsmarkt, etc. worden besproken als ook de "burenfunctie" worden op het niveau van de bedrijvenvereniging georganiseerd. Dit is de laatste jaren minder goed ingevuld door een aantal redenen. Echter hoopt men sinds de komst van de nieuwe parkmanager eind 2012 dat de juiste weg weer is ingeslagen zodat de stichting weer iets kan betekenen voor de ondernemers. De ondernemers willen met name 'financiële voordelen halen met behulp van het PM.

Interactie

De wijze van communiceren vindt plaats in overleg tussen de stichting en de parkmanager tijdens de bestuursvergaderingen (formeel) als ook via telefoon/email (informeel) omtrent lopende zaken. In principe sluit een afgevaardigde van de gemeentes (als subsidieverstrekker en adviseur) ook aan bij de bestuursvergaderingen maar dit is in de nieuwe vorm/organisatie welke sinds dit jaar actief is nog niet geformaliseerd (want nog geen subsidie ontvangen van gemeentes).

Verbeterpunten

Er zijn een aantal verbeterpunten die duidelijk worden aangegeven, Paul Derckx: 'er zijn een aantal punten waar de komende tijd aandacht aan moet worden geschonken, maar dit komt hopelijk met de nieuwe PMO goed'. Dit zijn de punten voor verbetering:

1. Overleg meer structureren, maar dit komt vanzelf naarmate de nieuwe organisatie vorm krijgt en de (nieuwe) rolverdeling helder wordt.
2. Structurele rol (financieel / organisatorisch) voor de gemeente(s), omdat een goed functionerend parkmanagement organisatie ook van (economisch) belang is voor de gemeente.

6. Wim Caris , parkmanager stichting PM LvW&C (18 mei 2013).

Vooraf bepaalde onderwerpen in een topiclijst:

1. Werkwijze
2. Interactie
3. Verplichten PM

Werkwijze

Op dit moment ondervindt de PMO een aantal problemen door de gebeurtenissen uit het verleden. Veel collectieve contracten lopen af, er zijn ontevreden ondernemers, er is geen duidelijk beeld van de behoeftes van de ondernemers, lage deelnemingspercentages en een verslechterd vestigingsklimaat t.o.v. de regio(Roermond, Eindhoven).

Stapje voor stapje wil de stichting de draad weer oppakken. Te beginnen met nieuwsbrieven versturen en een nieuwe website ontwikkelen. Ook wordt er door Wim Caris operationeel gewerkt i.t.t. de vorige parkmanager: '*de ondernemers willen weten wie de parkmanager is, wanneer hij vanuit kantoor blijft werken zullen ze het nooit weten'*.

Op dit moment is het voor Wim niet mogelijk om alle ondernemers individueel te bezoeken. Wim Caris: '*een dag heeft helaas maar 24 uur, anders had ik ze zeker allemaal bezocht'.* Doordat Wim al werkzaam was voor bedrijvenvereniging Kanaalzone I, had hij al heel wat contacten in het Weertse. Een parkmanager moet de taal van de mensen spreken, Wim Caris is zo iemand. De werkwijze die een tijd lang is gebruikt door de stichting heeft geen vruchten afgeworpen. Met het oog op de toekomst tracht de stichting een PMO te ontwerpen die zichzelf kan bedruipen.

Uiteindelijk wil de stichting toewerken naar een organisatie die zichzelf kan bedruipen. Met het oog op de toekomst zal er een nieuwe parkmanager moeten komen, aangezien Wim dit werk niet lang meer zal doen. Wim Caris: '*Ik had eigenlijk mijn oude dag anders gezien, maar uit idealistische redenen vervul ik de rol als parkmanager met groot plezier'.*

Interactie

De interactie verloopt op dit moment moeizaam, tijdens de bestuursvergaderingen worden afspraken gemaakt en worden achteraf niet nagekomen. Afspraken zullen concreter moeten worden vastgelegd met een duidelijke taakverdeling. Hierin moet de overheid ook worden betrokken. Wim Caris: '*ambtenaren zijn een ander soort mensen, die moet je heel gevoelig behandelen om ze voor je te winnen'.* Politieke voorkeuren geniet Wim niet, daar heeft hij liever niets mee te maken.

Verplichten Parkmanagement

Freeriders is een probleem dat net als op veel andere plaatsen ook een Weert parten speelt. Daarom zou een BIZ constructie interessant kunnen zijn. Echter het woord 'moeten' komt niet in het woordenboek van Wim voor. Wim Caris: '*het verplichten van PM is eigenlijk geen optie, want ondernemers moeten niks'.* De PMO is er immers voor de ondernemers, wanneer die geen behoefte hebben aan PM, houdt het op.

Samenvatting interviews intern

Het ontstaan van PM in Weert komt voort uit behoeftes vanuit de gemeente, de bedrijvenverenigingen en de ondernemers. De gemeente had het druk met het bezoeken van alle vergaderingen van de bedrijvenverenigingen afzonderlijk, middels een stichting kon er veel efficiënter gewerkt worden doordat er van

iedere bedrijvenvereniging een afgevaardigde in de stichting zit. De bedrijvercontactfunctionarissen van de gemeente hoefden zo niet alle vergaderingen van de bedrijvenverenigingen afzonderlijk te bezoeken. Daarnaast bestaan de bedrijvenverenigingen uit 'vrijwilligers', die volgens eigen inzicht projecten en leveranciers niet goed kunnen managen omdat ze het druk hebben met hun eigen onderneming. Een PMO kon oplossing bieden voor deze problematiek en daarnaast fungeren als 'linkin pin' tussen de ondernemers en de gemeente.
Door de diversiteit aan ondernemers en de verschillende bedrijventerreinen, was het lastig om dit goed te kunnen managen. De verschillende behoeftes leiden tot problemen voor de toenmalige parkmanager. Er werd vaak prioriteit gegeven aan de verkeerde zaken. Daarnaast fungeerde de parkmanager teveel vanuit kantoor en niet op het bedrijventerrein, wat een verkeerde werkwijze is.
De interactie verliep in eerste instantie via de mail/telefoon (informeel) en vergaderingen (formeel). Daarnaast werd ook gebruik gemaakt van de website, helaas was deze vaak niet bij de tijd. Tijdens de vergaderingen werd een activiteitenlijst opgesteld voor de parkmanager. Alle bestuursleden hadden inspraak op deze lijst, zodat ieder bedrijventerrein onder de aandacht kwam. Helaas door tijd gebrek werd deze activiteitenlijst niet afgewerkt. Daarnaast was het niet mogelijk voor de parkmanager om alle bedrijven individueel te bezoeken. Dit kwam simpelweg doordat het fysieke kantoor niet in Weert was gevestigd maar in Roermond en zij weinig tijd had/vrij maakte voor operationele werkzaamheden.
De verwachtingen die de ondernemers hebben zijn net zo divers als de behoeftes. Het belangrijkste voor de ondernemers is op dit moment dat ze 'iets' terug zien van het geld dat naar de PMO gaat. Er is de laatste jaren vrij weinig gebeurd omtrent het PM. In de eerste plaats willen de ondernemers economische voordelen halen uit he PM. Als tweede willen zij op deze manier dat er een betere samenwerking ontstaat tussen de overheid en de bedrijven. De overheid wil in de toekomst fte's besparen, door bepaalde project integraal aan te pakken. Als derde is het van belang dat het vestigingsklimaat verbeterd, zodat Weert weer in trek komt.

Bijlage II Observatie

Observatie bestuursvergadering
Tijdens de bestuursvergadering is de huidige werkwijze geobserveerd aan de hand van directe, onverhulde participerende observatie. De onderzoeker is zichtbaar, doet mee aan de activiteiten en heeft de bestuursleden op de hoogte gebracht van de observatie. Het doel van de observatie was de huidige werkwijze te analyseren aan de hand van de volgende twee kenmerken/voorwaarden van effectief PM: samenwerking en communicatie. Deze kenmerken/voorwaarden zijn uitgewerkt in een tabel.

Kenmerken/voorwaarden	Bevindingen
Samenwerking	De samenwerking verliep enerzijds goed, omdat de bestuursleden vaak op één lijn zaten en iedereen inbreng had tijdens de vergadering. Anderzijds liep het minder omdat de afspraken niet goed worden vastgelegd. Deze worden in een activiteitenplan vastgelegd op papier, maar niet digitaal. Het is onduidelijk wie nu precies wat gaat doen. Omdat het niet gedigitaliseerd is kan men er lastig op terugvallen.
Communicatie	De communicatie verliep wisselvallig: van formele communicatie gingen bepaalde personen over op informele communicatie. Er zijn geen afspraken gemaakt omtrent de regels in de vergaderingen, hierdoor wisten sommige aanwezige niet hoe ze zich moesten manifesteren.

Bijlage III KVO-B enquête

In de KVO-B enquête die is gehouden in 2013, zijn de belangrijkste resultaten t.a.v. het PM in het schema hieronder weergeven. Het belangrijkste aspect is onderdeel 1: Tevreden over het beheer en onderhoud van de gemeente. Van de ondernemers in de regio Weert is slechts 52% tevreden over hun bedrijventerrein. Onno Keuker van MKB-Nederland: 'Het landelijk gemiddelde is niet bekend, maar ik durf mijn hand er voor in het vuur te steken dat het landelijk gemiddelde over de tevredenheid aanzienlijk hoger ligt dan in Weert'. Er kan geconcludeerd worden dat de tevredenheid in Weert t.a.v. het beheer en onderhoud voor verbetering vatbaar is.

	Gezamenlijk alle bedrijventerreinen te Weert.	Resultaat 2013	Doelstelling 2015
1	Tevreden over het beheer en onderhoud van de gemeente	52%	65%
2	Knelpunten Verkeersveiligheid	33%	20%
3	Overlast	19%	15%
4	Graffiti en vernielingen	17%	15%
5	Onveiligheidsgevoelens in het bedrijf	13%	10%
6	Onveiligheidsgevoelens in de directe omgeving van het bedrijf	11%	10%
7	Inbraak	11%	10%
8	Voordoen van brandgevaarlijke situaties.	9%	8%
9	Slachtoffer Beroving en Roofoverval	2%	1%
10	Slachtoffer Bedreiging en Intimidatie	3%	2%

De doelstelling die men heeft ingenomen is om in 2015 een tevredenheid van 65% te bereiken. Dit wordt gemeten aan de hand van een nieuwe KVO-B enquête.

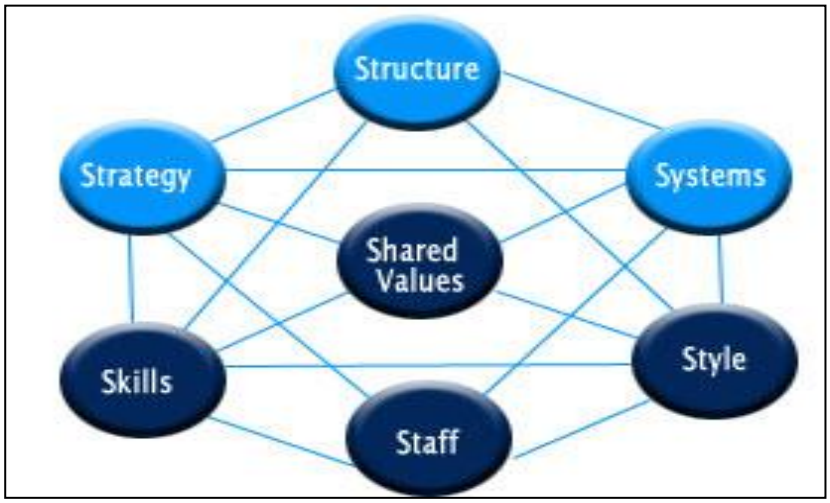
Bijlage IV 7S-model

7S-model theorie

Theoretische uitwerking van het 7S-model, instrument om de IST en SOLL situatie in kaart te brengen.

Interne analyse

Het 7S-model is ontworpen door de McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos en werd in 1981 geïntroduceerd. Dit model is ontworpen om aan de hand van zeven factoren de prestaties van een onderneming te kunnen analyseren. Deze zeven factoren zijn onder te verdelen in drie harde factoren (factoren waar de organisatie direct invloed op kan uitoefenen) en vier zachte factoren (factoren uit de organisatiecultuur). Deze factoren moeten integraal worden beschouwd en beïnvloed, om zo een efficiënte en effectieve organisatie te realiseren. Iedere factor van het model die wordt benadert, beïnvloed ook de andere zes factoren. Op deze wijze wordt de gehele organisatie, integraal versterkt. Er moet dus een goede coherentie zijn tussen de verschillende factoren[86].



Strategy

Bij de Strategy gaat het om de manier waarop en het geheel van middelen waarmee vooraf gestelde doelen bereikt mee kunnen worden. De Strategy is de manier waarop middelen worden ingezet om doelen te bereiken.

Structure

Bij Structure wordt er gekeken naar de organisatorische inrichting van de organisatie. Belangrijk hierbij zijn de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en de coördinatie daarvan. Met behulp van de coördinatiemechanismen van Mintzberg kunnen verschillende manieren van werkzaamheden worden gecoördineerd. Hiernaast kijkt Mintzberg ook naar de verschillende organisatiestructuurtypen.

Coördinatiemechanismen volgens Mintzberg

Mintzberg onderscheidt zes fundamentele manieren om de werkzaamheden binnen een organisatie te coördineren[87]:

- Onderlinge afstemming, coördinatie door informele communicatie;

[86] Doelen & Weber, Organiseren en managen, Het 7S-model toegepast (2006).
[87] http://www.gertjanschop.com/modellen/co_rdinatiemechanismen_mintzberg.html Geraadpleegd op 20 april 2013

- Rechtstreeks toezicht, coördinatie door orders van één persoon aan anderen;
- Standaardisatie werkprocessen, coördinatie door specificeren van de Werkzaamheden;
- Standaardisatie resultaten, coördinatie door specificatie van de resultaten van werkzaamheden;
- Standaardisatie bekwaamheden en kennis, coördinatie van verschillende werkzaamheden door opleiding van de uitvoerders;
- Standaardisatie van normen die het werk beïnvloeden, doorgaans voor de gehele organisatie.

Een organisatie is een doelgerichte, blijvende samenwerking tussen mensen. Deze samenwerking moet worden aangestuurd en gecoördineerd. Zo blijven de mensen aan de doelen van de organisatie werken.

Mintzbergs configuraties
Mintzbergs onderscheid vervolgens zes organisatiestructuurtypen[88]:

- *Ondernemende organisatie:* Deze organisatie kenmerkt zich door een platte structuur. Er zijn maar weinig leiders, er is weinig (formele) structuur en er zijn weinig gestandaardiseerde systemen;
- *Machine organisatie:* Deze configuratie wordt ook wel bureaucratie genoemd, omdat alles gestandaardiseerd is. Werk is formeel, volgt sterk procedures, beslissingen worden volgens gestandaardiseerde processen genomen (waar mogelijk). ;
- *Professionele organisatie:* De professionele organisatie lijkt erg op de machine organisatie. Het grote verschil is dat de professionele sterk leunt op hoog opgeleide professionals, die controle over hun eigen werk willen*;*
- *Divisie organisatie:* Een organisatie met verschillende divisies, waarbij een centraal hoofdkantoor de verschillende divisies steunt. Dit type organisatie tref je vooral in grote, oudere organisaties, die meerdere merken onder zich hebben;
- *Innovatieve organisatie:* De vorige vier configuraties omvatten vooral klassieke organisaties. In nieuwe markten kan het nodig zijn heel anders te opereren.;
- *Missionaris organisatie:* Het gaat om een organisatorische ideologie, niet om een politieke ideologie. En het gaat niet om een 'bedrijfscultuur': iedere organisatie heeft een bedrijfscultuur.

Systems
Bij de derde S, Systems, gaat het om systemen, regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren aangestuurd wordt. De systemen worden beschreven met betrekking tot de klanten en de andere betrokken partijen.

Style
Style (stijl) komt tot uiting in de manier van leidinggeven binnen de organisatie. Het is de manier van samenwerking die kenmerkend is voor de organisatie.

Er zijn drie vormen van leiderschap: autocratisch, democratisch en participatief[89]. Bij autocratisch leiderschap worden medewerkers niet betrokken bij besluitvorming. Bij participatief leiderschap krijgen de medewerkers van de

[88] http://www.expand.nl/hr-weblog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen Geraadpleegd op 21 april 2013
[89] http://khk.maesdesign.org/lessen/2011_2012/be/Hoofdstuk%207%20-%20Styles/H7%20Bedrijfseconomie.pdf Geraadpleegd op 22 april

‘leider’ meer ruimte om mee te denken in het besluitvormingsproces. En als laatste is er nog een tussenvorm, democratisch leiderschap. Hier is er geen leider in traditionele zin, maar worden beslissingen door de groep medewerkers gezamenlijk genomen.

Staff
Bij Staff zijn de competenties/vaardigheden en karakteristieken van de medewerkers van belang.

Skills
Bij Skills gaat het om de Unique Selling Points (USP’s) van een organisatie. De USP’s zijn de unieke en onderscheidende producten/diensten waarmee een organisatie zich onderscheidt van de concurrentie.

Shared Values
Shared Values stellen de cultuur centraal. De geldende normen en waarden en de daaruit voortvloeiende manieren zijn van belang. Er zijn verschillende soorten organisatieculturen die worden omschreven in het Situationeel Leidinggeven model.

SLII-model van Hersey en Blanchard
Het model Situationeel Leidinggeven II beschrijft hoe leiders zich in verhouding tot hun
ondergeschikten moeten gedragen (sturen versus ondersteunen), gegeven het ontwikkelingsniveau van de ondergeschikte. Er worden vier stijlen van leidinggeven onderscheiden: leiden/sturen, coachen/begeleiden, steunen en delegeren[90]

- *De machtscultuur (baas-gericht):* De organisatie kenmerkt zich door een duidelijk herkenbaar machtscentrum. Er is één duidelijk herkenbare sterke leider (de baas) die de gehele organisatie bestuurt. Er zijn weinig regels en daarom weinig bureaucratie. Medewerkers proberen een goed relatie op te bouwen met de baas om daaraan macht te kunnen ontlenen. Hierdoor ontstaat veel gekonkel met intriges en machtsspelletjes. In veel familiebedrijven (maar niet alleen daar) is dit type organisatiecultuur te vinden.

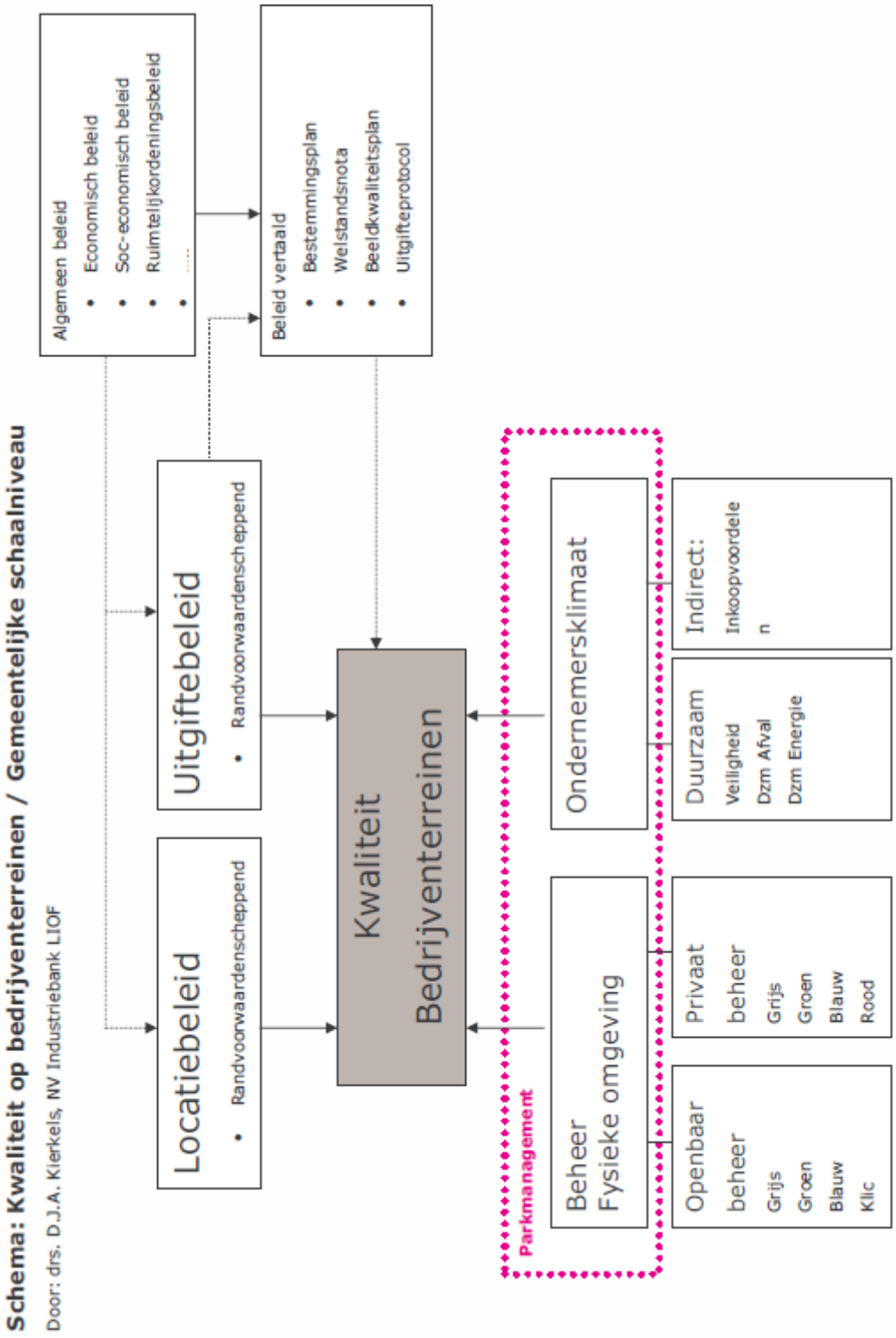
- *De rollencultuur (functie-gericht):* Kenmerkend voor dit type organisatie is het belang dat wordt gehecht aan hiërarchie, rechten, plichten, afspraken en regels. Werk moet volgens vaste regels en procedures gebeuren waarbij wordt voorbijgegaan aan de vraag of het ook efficiënt wordt gedaan. Rol en status zijn belangrijker dan prestatie. Hierdoor ontstaat een grote bureaucratie met als resultaat een inflexibele organisatie. Dit type organisatiecultuur komt vooral voor in grote onoverzichtelijke organisaties.

- *De taakcultuur (resultaat-gericht):* Kenmerkend is het belang dat wordt gehecht aan probleemoplossend vermogen en prestaties. Wordt dit goed beheerst, dan wordt dit meer gewaardeerd los van de hiërarchische plaats binnen de organisatie. Er is hierdoor ook vaak weinig sprake van hiërarchie. De organisatie is flexibel en dynamisch maar daardoor ook moeilijker te besturen. Deze organisatiecultuur is vaak te vinden binnen maxtrixorganisaties.

[90] Situationeel leidinggeven, Paul Hersey (2011)

- *Persoonscultuur (mens-gericht):* Het individu staat steeds voorop. Iedereen heeft talenten en kwaliteiten. Gedeelde interesses en waarden houden zijn het bindend element. Dit type organisatiecultuur is vaak te vinden in de advieswereld en in maatschappen.

Bijlage V Schematisch overzicht elementen Parkmanagement



Bijlage VI Overzicht aangesloten bedrijventerreinen regio Weert

Centrum Noord
Met zijn prachtige, exclusief strategische ligging is kantorenpark Centrum Noord een prima vestigingsplek voor ondernemers met oog voor detail[91]. Uitgangspunt is dat het gebied ruimte moet bieden aan dienstverlenende activiteiten, die zowel commercieel als niet-commercieel van aard kunnen zijn. Centrum Noord is bestemd voor kantoren die niet publieksgericht zijn. De gemeente Weert stelt hoge eisen aan de architectonische kwaliteit van de bebouwing. De zichtbaarheid en de bereikbaarheid van het kantorenpark mogen absoluut optimaal worden genoemd. Aan de inrichting van de openbare ruimte wordt veel aandacht besteed en de grondprijzen zijn alleszins acceptabel. Kantorenpark Centrum Noord heeft de Keurmerk Veilig Ondernemen B-status (KVO-B). Dit keurmerk wordt middels een certificering vrij gegeven. Een bedrijventerrein moet dan aan bepaalde voorwaarde voldoen[92].

Feiten en cijfers
De totale oppervlakte van Centrum Noord bedraagt bruto 15 hectare en netto ± 12,5 hectare.
Momenteel zijn ca. 50 bedrijven gevestigd op Centrum-Noord en zijn er circa 800 personen werkzaam. Hiervan zijn 20 bedrijven lid van de bedrijvenvereniging, dit is een deelnemingspercentage van 40%.

Huidige bezetting
Er zijn reeds een aantal bijzonder fraaie kantoren gebouwd die ruimte bieden aan hoogwaardige en eigentijdse bedrijvigheid.

Ligging
Kantorenpark Centrum Noord ligt aan de Eindhovenseweg en de Ringbaan-Noord, omgeven door veel groen. Het stadscentrum en het station liggen op steenworp afstand. De ruime woongebieden en de andere bedrijventerreinen zijn gemakkelijk te bereiken.

Ondernemersvereniging
De ondernemers van het kantorenpark hebben Bedrijvenvereniging Weert Centrum Noord opgericht.

Parkmanagement
Kantorenpark Centrum Noord is aangesloten bij de regionale Parkmanagement stichting Land van Weert & Cranendonck. Naast inkoopcollectieven en aanbestedingen behelst Parkmanagement ook de brugfunctie met de gemeente.

[91] http://www.weert.nl/Centrum-Noord.html 18 mei 2013
[92] http://www.mkbservicedesk.nl/817/welke-soorten-keurmerk-veilig-ondernemen.htm 18 mei 2013

De Kempen

Tegen de grens van Belgisch Limburg en de provincie Noord-Brabant ligt bedrijventerrein De Kempen[93]. Aantrekkelijk gelegen in een groene omgeving vlakbij de Zuid-Willemsvaart. De basis van het terrein stamt uit de zestiger jaren. Enkele bekende namen op het terrein zijn Trespa International en Hoco Beton. Dit bedrijventerrein wordt momenteel in oostelijke richting uitgebreid. In 2010 heeft Lidl Nederland hier de deuren geopend van een van haar grootste distributiecentra. Het terrein heeft een KVO-B status.

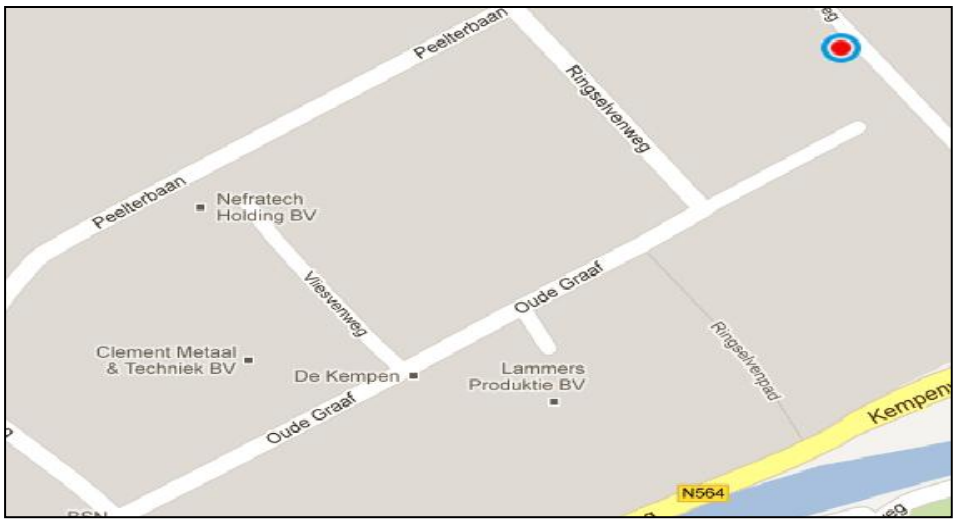
Feiten en cijfers
Het bestaande terrein De Kempen heeft een oppervlakte van ruim 84 hectare netto. De bruto oppervlakte is 94 hectare. Er zijn circa 45 bedrijven gevestigd, hiervan zijn 21 bedrijven lid van de bedrijvenvereniging. Dit is een deelnemingspercentage van 46,66%.

Huidige bezetting
De Kempen kent zware industrie zoals beton, chemie, en plaatproductie. Maar ook logistiek, timmerfabrieken en bouwondernemingen zijn er gevestigd.

Ligging
Het gebied heeft drie ontsluitingen naar de Kempenweg. Een rotonde ter hoogte van Sluis 16 is de hoofdontsluiting. Verkeer kan via de Suffolkweg en Ringbaan-Noord redelijk snel de A2 bereiken.

Ondernemersvereniging
De ondernemers van het bedrijventerrein hebben bedrijvenvereniging ‘de Kempen’ opgericht.

Parkmanagement
Bedrijventerrein De Kempen is aangesloten bij de regionale Parkmanagement stichting Land van Weert & Cranendonck. Naast inkoopcollectieven en aanbestedingen behelst Parkmanagement ook de brugfunctie met de gemeente.



[93] http://www.weert.nl/De-Kempen.html 18 mei 2013

BCLK (Kampershoek en Leuken-Noord)
Kampershoek
Bedrijvenpark Kampershoek is bestemd voor moderne (grootschalige) gemengde industrie en hoogwaardige bedrijvigheid[94]. Met de inrichting van Kampershoek is een locatie ontstaan waar ondernemers zich meteen thuis voelen. Er is veel aandacht besteed aan het landschappelijk groen waarmee een parkachtige inrichting is neergelegd. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan criminaliteitspreventie. In nauwe samenwerking met politie, brandweer en gemeente heeft de bedrijvenvereniging een beveiligingsplan gerealiseerd. Hierdoor is vandalisme en diefstal bijna tot nul gereduceerd. Het terrein is voorzien van slagbomen en camerabewaking en heeft een KVO-B status.

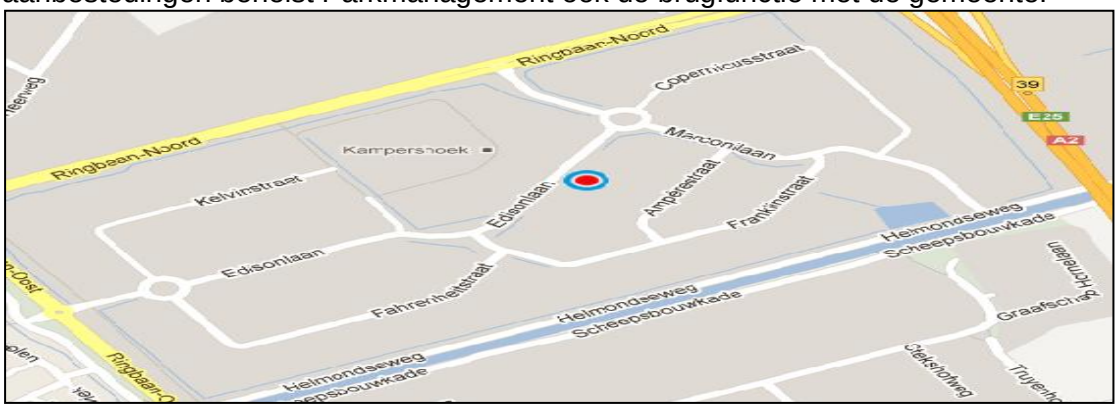
Feiten en cijfers
Bedrijvenpark Kampershoek is in totaliteit netto ± 65 hectare groot. De bruto oppervlakte is 90 hectare. Momenteel zijn op Kampershoek 133 bedrijven gevestigd (inclusief een bedrijvencentrum met 16 units voor startende bedrijven). Er zijn 103 bedrijven lid op Kampershoek en Leuken-Noord van de bedrijvenvereniging BCLK, is dit een deelnemingsgraad van ongeveer 77,44%. In totaliteit werken er bijna 2300 mensen.

Huidige bezetting
Met name bedrijven uit de hoogwaardige industrie, (groot)handel, transport en logistiek zijn gevestigd op Kampershoek. Centraal in het gebied is een autoboulevard aangelegd.
De marktoriëntatie van de grootschalige bedrijven op Kampershoek is bovenregionaal (Zuidoost-Nederland, Europees en wereldwijd). De kleinschalige bedrijven zijn meer lokaal en bovenlokaal (regionaal) georiënteerd.

Ligging
Gelegen direct aan de A2, de snelweg van Amsterdam via Eindhoven, Maastricht of Heerlen naar België/Duitsland. Via de Ringbaan Noord en Randweg West is er directe ontsluiting naar respectievelijk Weert en Nederweert..

Ondernemersvereniging
De ondernemers van Kampershoek en bedrijventerrein Leuken-Noord hebben samen de Bedrijvencontactgroep Leuken Noord/Kampershoek (BcLK) opgericht.

Parkmanagement
Bedrijvenpark Kampershoek is aangesloten bij de regionale Parkmanagement stichting Land van Weert & Cranendonck. Naast inkoopcollectieven en aanbestedingen behelst Parkmanagement ook de brugfunctie met de gemeente.



[94] http://www.weert.nl/Kampershoek.html 18 mei 2013

Leuken-Noord

Bedrijventerrein Leuken Noord is eind jaren zeventig in ontwikkeling gebracht als gevolg van de economische groei in de regio en de blijvende vraag naar bedrijfsgrond[95]. Na de in snel tempo uitgegeven gebieden Kanaalzone I, II en III werd gestart met een uit te geven oppervlakte van 36 hectare. Inmiddels is Leuken Noord een van de grotere bedrijventerreinen in Weert. Het terrein heeft een KVO-B status. Bedrijventerrein Leuken Noord is in oostelijke richting uitgebreid met netto 4,5 hectare en grenst hiermee aan het grondgebied van de A2.

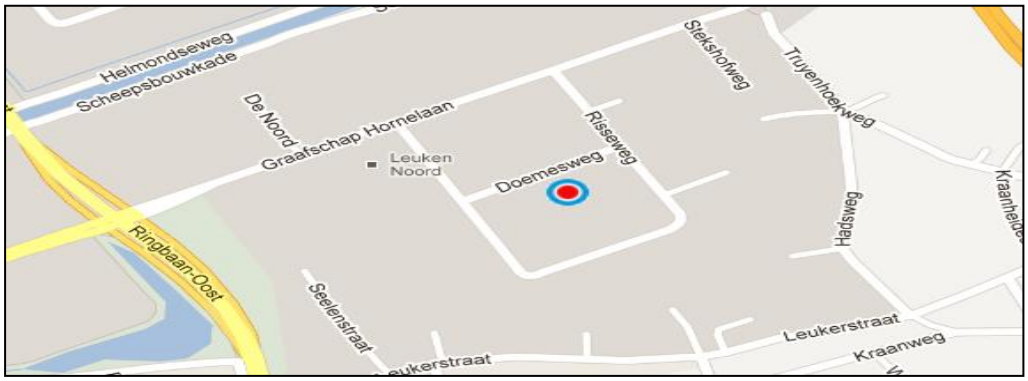
Feiten en cijfers
Het bestaande bedrijventerrein Leuken Noord behelst inmiddels een oppervlakte van 89 hectare bruto en netto ruim 71 hectare. Er zijn meer dan 100 gevestigd waar samen bijna 3.000 personen werkzaam zijn. Er zijn 103 bedrijven lid op Kampershoek en Leuken-Noord van de bedrijvenvereniging BCLK, is dit een deelnemingsgraad van ongeveer 77,44%. Met toevoeging van het uitbreidingsgebied ligt er een bedrijventerrein van netto 76 hectare.

Huidige bezetting
Er is een goede gemengde bezetting van industrie, bouwnijverheid, handel en transport. Ook de voedselindustrie heeft hier plek gevonden, een voorbeeld is Perfetti van Melle. Een van de grootste werkgevers op het terrein is Werkvoorzieningsschap De Risse.

Ligging
Het gebied heeft via de Ringbaan-Oost en Ringbaan-Noord een snelle aansluitmogelijkheid op de A2. Het is evenals Kampershoek zeer gunstig gelegen in relatie tot de afstand wonen-werken voor degenen die in Weert en Nederweert wonen. Het uitbreidingsgebied ligt in het zicht van de A2, maar heeft geen directe ontsluiting naar de snelweg.

Ondernemersvereniging
De ondernemers van Leuken-Noord vormen samen met bedrijvenpark Kampershoek de Bedrijvencontactgroep Leuken-Noord/Kampershoek (BcLK).

Parkmanagement
Bedrijventerrein Leuken Noord is aangesloten bij de regionale Parkmanagement stichting Land van Weert & Cranendonck. Naast inkoopcollectieven en aanbestedingen behelst Parkmanagement ook de brugfunctie met de gemeente.



[95] http://www.weert.nl/Leuken-Noord.html 18 mei 2013

Kanaalzone I
Het oudste industriegebied van Weert. De eerste bedrijven hebben zich hier begin vorige eeuw gevestigd[96]. In het kader van de industriebevordering is dit gebied in 1960 officieel aangewezen als industrieterrein. Kanaalzone I is in 2008-2010 volledig gerevitaliseerd en aangepast aan de moderne tijd. Voor een goede en veilige ontsluiting is er een rotonde aangelegd op de Ringbaan-West. Daarnaast zijn er een aantal panden gesloopt en heeft er bodemsanering plaatsgevonden. De eerste nieuwbouw en uitbreidingen zijn inmiddels gerealiseerd. Kanaalzone I heeft de KVO-B status.

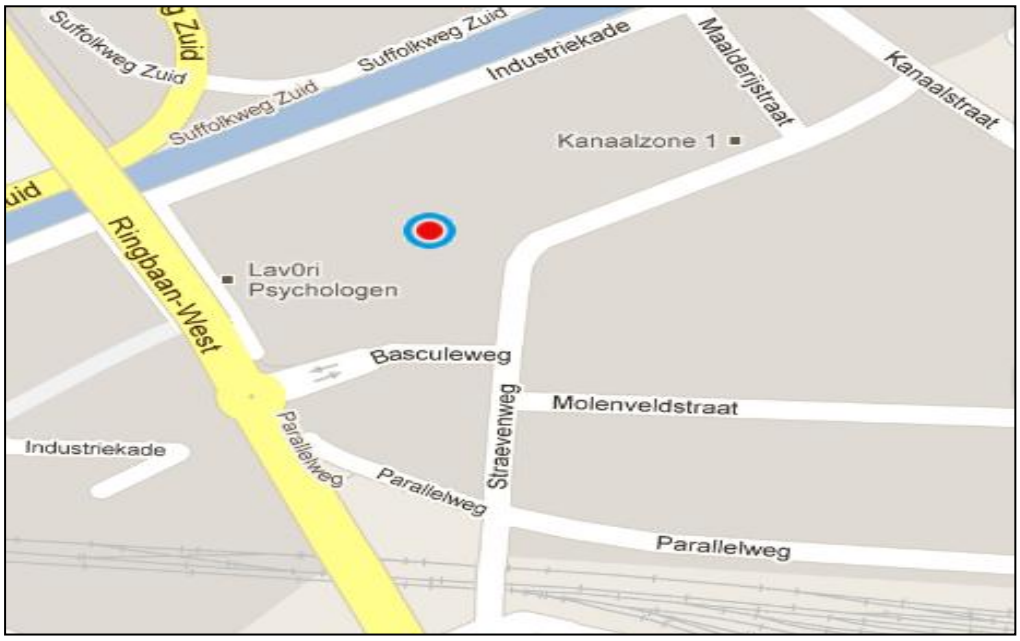
Feiten en cijfers
De totale oppervlakte is bruto 34 hectare, netto resteert er ± 31 hectare. Er zijn 31 bedrijven gevestigd, waarvan er 20 lid zijn. Dit is een deelnemingspercentage van 64,51%. De bestaande percelen variëren van 2.000 m2 tot 5 hectare.

Huidige bezetting
Op Kanaalzone I is een diversiteit aan bedrijven aanwezig. Van voedselindustrie tot een drukkerij.

Ligging
Het bedrijventerrein ligt in een driehoek van de Zuid-Willemsvaart, de Ringbaan-West en de Parallelweg met spoorlijn. Het stadscentrum en het NS-intercitystation liggen op loopafstand.

Ondernemersvereniging
De ondernemers van Kanaalzone I hebben een bedrijvenvereniging opgericht. Deze vereniging houdt zich onder andere bezig met revitaliserings- en beveiligingsplannen.

Parkmanagement
Op het bedrijventerrein Kanaalzone I is parkmanagement actief. De bedrijvenvereniging is aangesloten bij de regionale Parkmanagement stichting Land van Weert & Cranendonck. Naast inkoopcollectieven en aanbestedingen behelst Parkmanagement ook de brugfunctie met de gemeente.



[96] http://www.weert.nl/Kanaalzone-I.html 18 mei 2013

Kanaalzone II
Bedrijventerrein Kanaalzone II ligt net als Kanaalzone I aan de Zuid-Willemsvaart[97]. Dit gemengde bedrijventerrein heeft zich in de jaren zestig en zeventig ontwikkeld rondom de toenmalige fabriek van Philips Lighting. Het gebied heeft de beschikking over een laad- en loshaven.

Feiten en cijfers
De totale oppervlakte is bruto ruim 40 hectare, de netto oppervlakte is ± 37 hectare.
De percelen variëren in grootte van 750 m² tot 18.000 m². Er zijn 28 bedrijven gevestigd, waarvan er 11 lid zijn. Dit is een deelnemingspercentage van 39,28%.

Huidige bezetting
De bedrijvigheid is zeer gemengd. Onder andere muziekindustrie, staalconstructie en logistiek zijn hier gevestigd.

Ligging
De ontsluiting van Kanaalzone II verloopt via de Ringbaan-West of via Sluis 16 naar Kempenweg en Suffolkweg. Vandaar is er een redelijk snelle aansluiting naar de A2 of naar België.

Milieucategorie
Rechtstreeks toegestaan zijn bedrijven met milieucategorie 2 tot en met 4, eventueel categorie 5 afhankelijk van de aard van activiteiten.

Ondernemersvereniging
De ondernemers van Kanaalzone II zijn verenigd bij bedrijvenvereniging Kanaalzone I.

Parkmanagement
Bedrijventerrein Kanaalzone II is aangesloten bij de regionale Parkmanagement stichting Land van Weert & Cranendonck. Naast inkoopcollectieven en aanbestedingen behelst Parkmanagement ook de brugfunctie met de gemeente.

[97] http://www.weert.nl/Kanaalzone-II.html 18 mei 2013

Kanaalzone III
Industrieterrein Kanaalzone III is het vervolg op Kanaalzone I en II en ligt direct aan de Zuid-Willemsvaart[98]. Het biedt zodoende optimaal ruimte voor vervoer van producten over water. Kanaalzone III heeft zijn oorsprong midden jaren zestig. Kenmerkend voor het gebied is de groene omgeving.

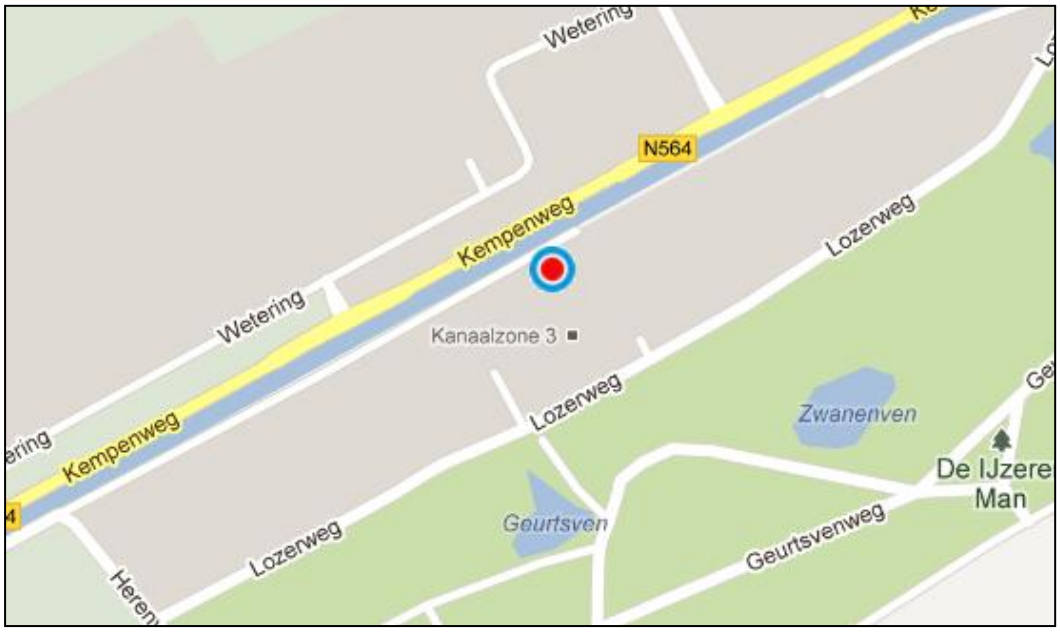
Feiten en cijfers
Het terrein heeft zowel bruto als netto een oppervlakte van ± 24 hectare. Er zijn 13 bedrijven gevestigd, waarvan er geen lid zijn.

Huidige bezetting
Kanaalzone III is hoofdzakelijk bestemd voor de zware en grootschalige industrie. Er zijn onder andere betonfabrieken, een staalbedrijf en een ijzergieterij gevestigd.

Ligging
Industrieterrein Kanaalzone III ligt aan de Lozerweg en grenst met de achterzijde direct aan de Zuid-Willemsvaart. Het bedrijventerrein wordt ontsloten via Sluis 16 naar Kempenweg en Suffolkweg..

Ondernemersvereniging
De ondernemers van Kanaalzone III zijn verenigd bij bedrijvenvereniging De Kempen

Parkmanagement
Bedrijventerrein Kanaalzone III is aangesloten bij de regionale Parkmanagement stichting Land van Weert & Cranendonck. Naast inkoopcollectieven en aanbestedingen behelst Parkmanagement ook de brugfunctie met de gemeente.



[98] http://www.weert.nl/Kanaalzone-III.html 18 mei 2013

Savelveld
In Stramproy, tot 1998 een zelfstandige gemeente, ligt industrieterrein Savelveld[99]. De grens met Belgisch Limburg is op enkele kilometers afstand. Savelveld is onlangs gerevitaliseerd. Samen met de ondernemers, en dank zij een financiële bijdrage van het Ministerie van Economische Zaken en de Provincie Limburg, is het terrein in de jaren 2006 tot 2011 opgewaardeerd. De ontsluiting, de bereikbaarheid en sociale veiligheid hebben de nodige aandacht gekregen. Met de revitalisering is het karakter van een modern gemengd bedrijventerrein versterkt. Savelveld voldoet weer aan de huidige en toekomstige vestigingseisen van bedrijven. Industrieterrein Savelveld heeft de KVO-B status.

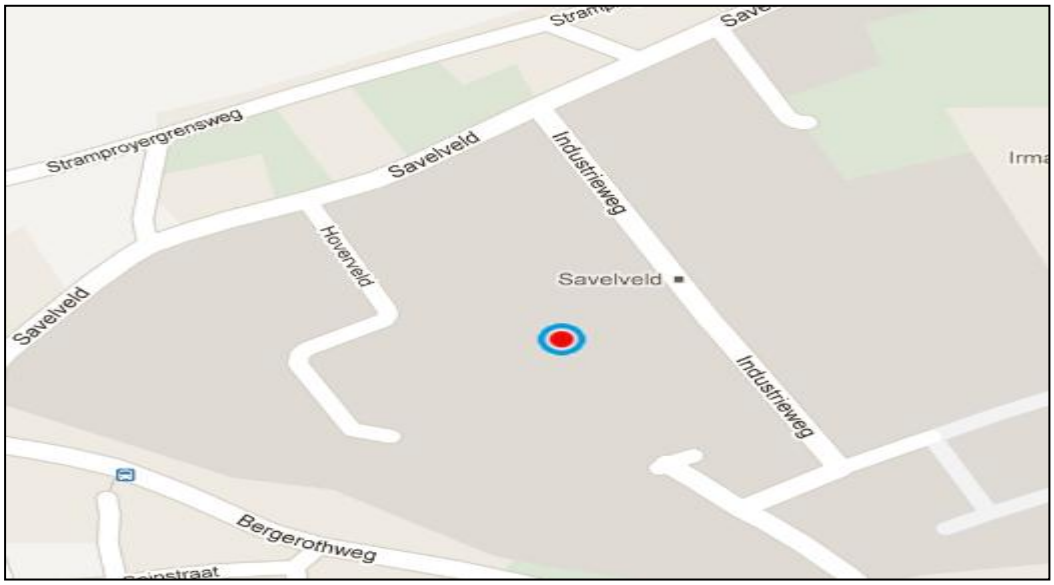
Feiten en cijfers
De totale oppervlakte is bruto ± 25 hectare, netto behelst het gebied ruim 23 hectare.
Momenteel zijn er 30 bedrijven gevestigd waar ongeveer 500 personen werkzaam zijn. Er zijn 13 bedrijven lid. Dit is een deelnemingspercentage van 43,33%.

Huidige bezetting
Het terrein huisvest bedrijven actief op het gebied van zinkbewerking, ambachtelijke nijverheid, bouwnijverheid, handel, transport en machinebouw.

Ligging
Bedrijventerrein Savelveld ligt noordelijk van Stramproy. Het gebied wordt via de gelijknamige weg (Savelveld) ontsloten naar de Maaseikerweg. De grens met België ligt zuidelijk op 2 kilometer afstand. De afstand tot Weert is circa 7 kilometer.

Ondernemersvereniging
De ondernemers binnen Savelveld hebben in 2003 een bedrijvenvereniging opgericht: Bedrijvenvereniging Savelveld.

Parkmanagement
Industrieterrein Savelveld is aangesloten bij de regionale Parkmanagement stichting Land van Weert & Cranendonck. Naast inkoopcollectieven en aanbestedingen behelst parkmanagement ook de brugfunctie met de gemeente.



[99] http://www.weert.nl/Savelveld.html 18 mei 2013

Industriële vereniging Ittervoort (Ittervoort)

Bedrijventerrein Ittervoort is ontstaan in het begin van de zeventiger jaren van de vorige eeuw[100]. Het terrein kenmerkt zich als modern gemengd. Enkele bedrijven beschikken nog over een bedrijfswoning..

Feiten en cijfers
De totale netto oppervlakte van het bedrijventerrein bedraagt circa 50 ha. Er zijn 76 bedrijven gevestigd op het bedrijventerrein, waarvan er 41 lid zijn van de bedrijvenvereniging IVI. Dit is een deelnemingspercentage van 53,94%.

Huidige bezetting
Het bedrijventerrein is gericht op handel, industrie en dienstverlening. De uitoefening van detailhandel in zelfstandige vorm is als zodanig niet toegestaan behalve met vrijstelling van burgemeester en wethouders en in bepaalde volumineuze goederen of in roerende goederen die een onderdeel vormen van het bedrijf. Bedrijfswoningen zijn niet (meer) toegestaan

Ligging
Vlakbij de A2 Eindhoven-Maastricht en de Rijksweg N273(Napoleonsweg) gelegen en goed ontsloten via een aan het terrein grenzende rotonde.

Ondernemersvereniging
Het bedrijventerrein heeft een ondernemersvereniging, Industriële Vereniging Ittervoort (IVI)genaamd.

Parkmanagement
Het bedrijventerrein is aangesloten bij de Stichting Parkmanagement Land van Weert en Cranendonck.

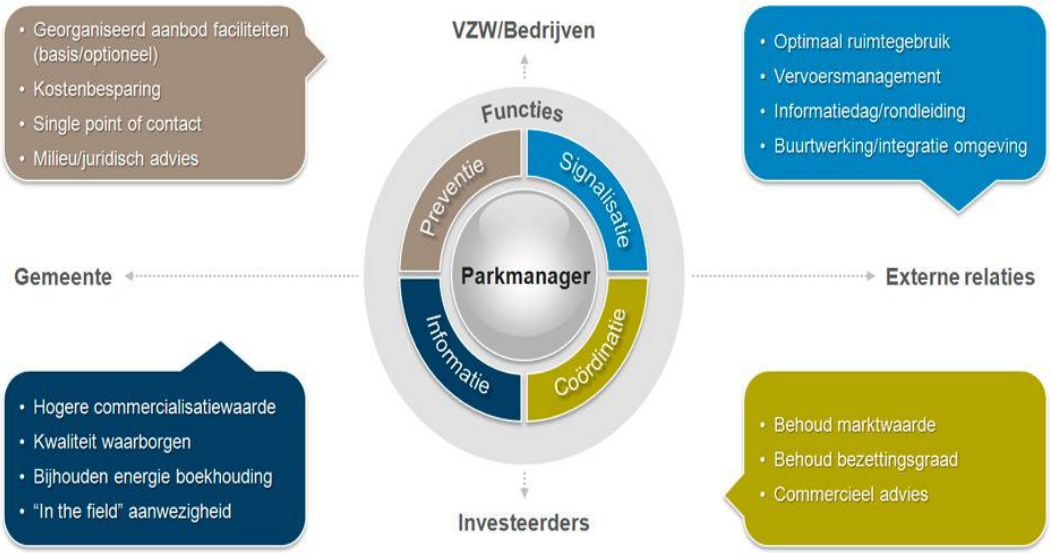
[100] http://www.hogedunk.nl/bureau-ondernemerszaken/bedrijventerreinen/gemeente-leudal-bedrijventerrein-ittervoort/ Geraadpleegd op 18 mei 2013

Overzicht deelnemingspercentages
In de tabel hieronder staat een overzicht van de deelnemingspercentages weergeven. De deelnemingspercentages geven een indicatie hoeveel procent er lid is van een bedrijvenvereniging en dus is aangesloten bij Stichting PM LvW&C.

Weert Centrum-Noord	40,00%
De Kempen	46,66%
BcLk	77,44%
Kanaalzone I	64,51%
Kanaalzone II	39,28%
Kanaalzone III	0%
Savelveld	43,33%
IVI	53,94%

Bijlage VII Functies parkmanager

De parkmanager staat centraal tussen alle actoren en beheert een vooropgesteld budget en beschikt over volgende functies[101]:



- Preventiefunctie: Door het toepassen van een preventief onderhoudsprogramma wordt een continuïteit gegarandeerd binnen een vooropgesteld budget.
- Signaleerfunctie: Door continue aanwezigheid worden eventuele problemen direct gesignaleerd. Hij/zij ziet er eveneens op toe dat bedrijven de regels naleven.
- Coördinatiefunctie: Contacteert leveranciers van diensten en/of voorzieningen. Zoekt naar synergievoordelen tussen verschillende bedrijven. Fungeert als centraal aanspreekpunt.
- Informatiefunctie: Altijd bereikbaar voor alle vragen en opmerkingen over diensten en voorzieningen. Hij/zij verzorgt in- en externe communicatie om alle betrokken partijen regelmatig te informeren en alzo het zakelijke met het maatschappelijke te verenigen

[101] Quares: http://www.quares.be/parkmanager Geraadpleegd op 16 mei 2013

Bijlage VIII Voorbeeld indeling communicatie Weert

Activiteiten	Primaire verantwoordelijkheid	Meeweten	Meedenken	Meewerken	Meebeslissen
Ruimtelijk beleid	gemeente		bedrijven krijgen de rol van klankbord bij (herziening) bestemmingsplan		
Herstructurering	gedeelde verantwoordelijkheid			partijen werken samen visie uit voor verdere ontwikkeling	partijen beslissen samen over visie voor verdere ontwikkeling
Vestigingsbeleid	gemeente	gemeente houdt bedrijven op de hoogte over de toewijzing van kavels	bedrijven krijgen een adviserende rol over het segmenteringsbeleid		
Grondpolitiek		De bedrijfsvereniging wordt waar mogelijk op de hoogte gehouden over wat er speelt			
Gebiedsbeheerplan: basiskwaliteit pluspakket	gemeente bedrijven		bedrijven adviserende rol gemeente adviserende rol bij het definiëren		
Herijking nota Duurzaamheid	gemeente		adviserende rol bedrijven		
Personeels Diensten Centrum	Collectieve contracten: bedrijven	gemeente wordt op de hoogte gehouden van ontwikkelingen en activiteiten			
Lokaal arbeidsmarktbeleid	gedeelde verantwoordelijkheid bedrijven en gemeenten			partijen werken samen aan ontwikkeling en uitvoering van arbeidsmarkt-	partijen beslissen samen over arbeids marktbeleid