

Aan:  
de voorzitter en leden van  
provinciale staten van Drenthe

Assen, 7 december 2006  
Ons kenmerk 49/5.9/2006014318  
Behandeld door de heer E.J. Akse (0592) 36 58 33  
Onderwerp: Voortgang Parkmanagement II

Geachte voorzitter/leden,

In uw vergadering van 4 februari 2004 hebt u het project Parkmanagement II goedgekeurd en de middelen, ad € 200.000,-- eenmalig voor 2004 en daarna € 100.000,-- per jaar (2005-2007) beschikbaar gesteld. U hebt daaraan tevens de randvoorwaarde gekoppeld dat er geen sprake kon zijn van een Drenthe-brede parkmanagementorganisatie, maar dat parkmanagement haar wortels diende te behouden in de eigen gemeente. Met het project Parkmanagement II beoogden wij een drietal doelen.

1. Het versterken van parkmanagement in Drenthe.
2. Het verdiepen van parkmanagement in Drenthe.
3. Het verbreden van parkmanagement in Drenthe.

Bij brief d.d. 19 oktober 2004 hebt u kennis kunnen nemen van het plan van aanpak. Zowel in de statencommissie Omgevingsbeleid als in de Statencommissie Bestuur, Financiën en Economie hebben wij toegezegd u op de hoogte te brengen van de vorderingen.

Bijgevoegd vindt u de tussenrapportage. Bij het opstellen van de voorliggende tussenrapportage hebben wij gebruikgemaakt van de analyse van de Drentse aanpak van parkmanagement, zoals die onlangs is opgesteld in het kader van het Hanzepassageproject SUSTAIN.

### **Conclusie**

Op basis van de bevindingen kan geconcludeerd worden dat de aanpak van parkmanagement in Drenthe tot nu succesvol is geweest. Zowel het "verdiepen" van parkmanagement alsook het "verbreden" van parkmanagement ligt goed op koers.

Parkmanagement wordt door het bedrijfsleven en de lokale overheden gezien als een serieuze belangenbehartiger en gesprekspartner. De meerwaarde van parkmanagement zit in het verbinden van publieke en private belangen en dus in het verbinden en/of in samenhang brengen van publieke en private investeringen. Juist het verbinden van deze belangen en investeringen vraagt om een innovatieve en creatieve aanpak. Daarin moeten gemeenten, provincie en bedrijven de krachten bundelen. Een zorgpunt is dat een aantal van de betrokken gemeenten hun inbreng (nog) niet hebben geconcretiseerd. Uiteraard is dit een verantwoordelijkheid van de gemeenten zelf, maar parkmanagement zonder een stevige inzet vanuit de gemeente is gedoemd te mislukken. Zowel de parkmanagementorganisaties als de provincie zijn in gesprek met de achterblijvende gemeenten, maar dit heeft nog niet geleid tot concrete toezeggingen.

Een andere vaststelling is dat uit de beschouwing en analyse blijkt dat alle organisaties te maken hebben met vraagstellingen op het vlak van continuïteit, professionalisering en financiering. Doorgroei en verdere professionalisering van de organisaties in activiteiten en ledenaantal noodzaakt de verschillende besturen tot het maken van keuzes ten aanzien van haar toegevoegde waarde.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten van Drenthe,

, secretaris

, voorzitter

Bijlage(n):  
ga.coll.

# Parkmanagement in Drenthe

*Een tussenrapportage 2004-2006*



**PROVINCIE DRENTHE**

PARKMANAGEMENT IN DRENTHE

*Een tussenrapportage 2004-2006*

---

*December 2006*

---

## INHOUD

1.	INLEIDING	5
2.	HET VERSTERKEN VAN PARKMANAGEMENT IN DRENTHE	7
2.1.	Inleiding	7
2.2.	Organisatie parkmanagementorganisaties in Drenthe	7
2.3.	Financiën	8
2.4.	Rol provincie en gemeente	9
2.5.	Conclusie	9
3.	HET VERDIEPEN VAN PARKMANAGEMENT	11
3.1.	Inleiding	11
3.2.	De focus op duurzaamheid	11
3.3.	Kosten en verdiensten van duurzame aspecten	12
3.4.	Gezamenlijke projecten	12
3.5.	Conclusies	13
4.	HET VERBREDEN VAN PARKMANAGEMENT	15
4.1.	Inleiding	15
4.2.	Resultaat	15
4.3.	Conclusie	15
5.	CONCLUSIES	17
BIJLAGEN		
1.	OPTIES VOOR PARKMANAGEMENT IN DRENTHE	20
2.	BEVINDINGEN SWOT-ANALYSE	24



---

## 1. INLEIDING

Het project Parkmanagement II kent drie doelstellingen: het verstevigen, het verbreden en het verdiepen van parkmanagement in Drenthe. Hiertoe heeft de provincie jaarlijks in de periode 2004-2007 € 100.000,- opgenomen in haar Begroting. Daarnaast is 2004 vanuit de beschikbare middelen voor de uitvoering van het Collegeprogramma € 200.000,- beschikbaar gesteld. De parkmanagementorganisaties (PMO's) en de gemeenten stellen eveneens tijd, en in een aantal gevallen ook geld beschikbaar.





## 2. HET VERSTERKEN VAN PARKMANAGEMENT IN DRENTHE

### 2.1. Inleiding

Gezamenlijk met alle PMO's is een aantal sessies gewijd aan het uitstippelen van de gemeenschappelijke marsroute die moet leiden naar zelfstandig parkmanagement medio 2007. Allereerst gaan wij binnen dit hoofdstuk in op de organisatie van de verschillende PMO's. Daarna komen de financiën en de rol van provincie en gemeenten aan bod.

### 2.2. Organisatie parkmanagementorganisaties in Drenthe

<i>Thema</i>	<i>Coevorden</i>	<i>Emmen</i>	<i>Hoogeveen</i>	<i>Meppel</i>	<i>Noordenveld</i>
Aanleiding	Revitalisering	Revitalisering	Nieuw terrein (kwaliteit handhaven)	Revitalisering	Project Duurzaam Drenthe
Trekker parkmanagement	Bedrijfsleven	Bedrijfsleven	Gemeente/bedrijfsleven	Bedrijfsleven	Bedrijfsleven
Parkmanager (profiel)	Ondernemer	Extern (OIS)	Extern (TCN)	Oud-ondernemer	Oud-ondernemers/ondernemer
Tijdsbesteding parkmanagement	0,2 fte	0,6 fte	0,6 fte	0,4 fte	0,6 fte
Ondersteuning parkmanagement	Secretariaat, gemeente (beiden parttime)	Secretariaat (parttime)	Back-office parkmanagement	Secretariaat (parttime)	Gemeente (parttime)
Huisvesting PMO	Kantoor parkmanager	Eigen kantoor	Eigen kantoor	Eigen kantoor	Gemeente
Hoofdactiviteiten	Afvalinzameling, beveiliging	Afvalinzameling, bewegwijzering, beveiliging, kennistransfer	Beveiliging, bewegwijzering, onderhoud terrein	Beveiliging, afvalinzameling, arbozorg	Beveiliging, afvalinzameling
Aantal leden	75	105	50	130	70
Betrokkenheid ondernemers	Bestuur	Werkgroepen en bestuur	Bestuur	Werkgroepen en bestuur	Werkgroepen en bestuur

Kenmerkend voor de PMO's is de aandacht voor collectieve inkoop. Overigens is de relatie parkmanagement - collectieve inkoop in Nederland relatief sterk ontwikkeld. De reden daarvan is dat parkmanagement gericht is op het verhogen van de organisatiegraad van het bedrijfsleven en dat het realiseren van inkoopvoordelen als een belangrijk instrument wordt beschouwd om ondernemers verenigd te krijgen. De praktijk heeft uitgewezen dat deze strategie op korte termijn zeker bruikbaar is. Op de middellange en lange termijn gaan andere drijfveren meer betekenis krijgen, zoals de kwaliteit van het terrein, de waarde van het vastgoed en de versterking van de economische structuur.

Het parkmanagement op de bestaande bedrijventerreinen is, ondanks de hoge participatiegraad vanuit het bedrijfsleven, (nog steeds) te typeren als "kwetsbaar". Kleine organisaties, werkend met bescheiden budgetten, zijn sterk afhankelijk van de (semi-)vrijwillige inzet van (oud-)ondernemers. Professionele capaciteit is maar in zeer beperkte mate beschikbaar. Dat legt druk op de organisaties; allen zijn kwetsbaar op kwaliteit, structuur en continuïteit. Gedegen en structurele organisatorische en financiële ondersteuning vanuit de private en de publieke sector (met name gemeenten) ontbreekt.

De kwaliteit en inzet van de huidige parkmanagers, de loyaliteit van de ondernemers en de betrokkenheid van de gemeente zijn bepalend voor het feit of continuïteit aan de PMO's kan worden gegeven. Na de enthousiaste oprichtings- en ontwikkelingsfase, met name gesteund door de provincie, Syntens en (soms) de gemeente, worden de PMO's in toenemende mate op hun toegevoegde waarde bevraagd en getoetst. Doorgroei van de organisaties in activiteiten en ledenaantal noodzaakt tot het zichtbaar maken, communiceren en waarborgen van die toegevoegde waarde.

Overigens is de situatie op het nieuwe terrein Buitenvaart I (Hoogeveen) volstrekt anders. Door de verplichting tot deelname en de koppeling met de gronduitgifte beschikt het parkmanagement over een sterk organisatorisch, juridisch en financieel fundament. Bij een dergelijke aanpak moet opgepast worden dat bij ondernemers niet het gevoel ontstaat van "gedwongen winkelnering".

Op dit moment ligt er een aantal ontwikkelingsrichtingen voor (zie bijlage 1).

- De relatie parkmanagement - versterking economische structuur
- De relatie parkmanagement - vastgoedmanagement
- De relatie parkmanagement - herstructurering

Alle ontwikkelingsrichtingen worden gekenmerkt door een nadrukkelijke keuze voor (de verbetering van) de kwaliteit van het terrein, het vestigingsklimaat en de binding van ondernemers aan het terrein. Daarmee creëert het parkmanagement op korte termijn een beter herkenbare en communiceerbare (markt)positie en draagt op lange termijn bij aan een goed en efficiënt gebruik van de ruimte en dus aan een duurzame toekomst van het bedrijventerrein. De besturen van de afzonderlijke PMO's dienen zich in 2007 uit te spreken over een van de voorliggende opties.

### 2.3. Financiën

<i>Thema</i>	<i>Coevorden</i>	<i>Emmen</i>	<i>Hoogeveen</i>	<i>Meppel</i>	<i>Noordenveld</i>
Inkomsten in startfase	Subsidie provincie	Bahco-project, subsidie provincie	Gemeente, gronduitgifte	Subsidie provincie	Subsidie provincie
Budget 2006	57.000	76.000	170.000	45.000	Circa 50.000
Verhouding publiek/privaat	40/60	50/50	0/100	0/100	40/60
Aandeel contributies	40%	17%	-	100%	60%
Aandeel fee-inkomsten	Niet bekend	33%	-	Niet bekend	Niet bekend
Overige inkomsten	Projectfinanciering	-	Via gronduitgifte	-	-

In financieel opzicht is de overheid de belangrijke stimulator, met een belangrijke rol voor de provincie Drenthe. Inhoudelijk heeft het bedrijfsleven "de handschoen opgepakt" en is in alle gevallen de hoofdverantwoordelijke geworden voor de ontwikkeling en uitbouw van het parkmanagement. De contributie-inkomsten vormen een belangrijke inkomstenbron. Wezenlijk is dat de contributies direct op een adequaat niveau worden vastgesteld.

De meeste PMO's genereren daarnaast fee-inkomsten. Daarover kan worden opgemerkt dat deze inkomsten worden verkregen van leveranciers en feitelijk worden "ingehouden" op het voordeel dat individuele bedrijven (leden van het parkmanagement) behalen. Dat is een kritische factor die goed met de bedrijven moet worden gecommuniceerd. De indruk bestaat dat de PMO's op dit vlak transparanter zouden kunnen zijn.

## 2.4. Rol provincie en gemeente

Vanaf januari 2004 komen op initiatief van de provincie alle in Drenthe actieve PMO's in het platform Parkmanagement Drenthe eens per zes weken bij elkaar. Het platform bestaat uit vijf parkmanagers (Meppel, Coevorden, Emmen en Noordenveld twee keer), een beleidsmedewerker van de gemeente Hoogeveen<sup>1</sup> en twee medewerkers van de provincie.

Onder meer op basis van de afzonderlijke jaarverslagen van de PMO's is binnen het platform geconstateerd dat iedereen voor eenzelfde opgave staat, het professionaliseren en verder uitbouwen van parkmanagement, maar allen vanuit een verschillend vertrekpunt starten. De ene PMO is nu eenmaal verder met een bepaald onderdeel dan een andere PMO. Het doel van het platform is daarom "halen en brengen" van alles wat met parkmanagement te maken heeft. Daarnaast doet het platform dienst als eerste aanspreekpunt voor tal van Europese, landelijke en provinciale stimuleringsregelingen en wetgevingstrajecten. In 2005 is ook de Kamer van Koophandel toegetreden tot het Platform. Vanuit de provincie is daarnaast regelmatig contact over parkmanagement met de afzonderlijke gemeenten en de VDG.

De provincie heeft criteria opgesteld waaraan zij jaarlijks de subsidieaanvragen (werkprogramma's) van de verschillende PMO's toetst. Daarnaast heeft ze de PMO's voorgelicht over de voorwaarden in het kader van de Algemene Subsidie Verordening.

De gemeenten Emmen, Hoogeveen en Noordenveld dragen financieel bij aan de verschillende parkmanagementinitiatieven. Daarnaast faciliteren ze de organisaties in de vorm van het beschikbaar stellen van menskracht of huisvesting. De betrokkenheid van de gemeenten Coevorden en Meppel is de afgelopen marginaal gebleken. Dat wekt bevreemding, want parkmanagement dient onmiskenbaar een publiek-privaat belang. Het publieke belang is divers, maar alleen al vanuit een oogpunt van werkgelegenheid en vestigingsklimaat zouden gemeenten intensief én structureel betrokken moeten zijn.

Coevorden	Bepaalde bestuurlijke betrokkenheid, goede ambtelijke contacten, geen financiële bijdrage
Emmen	Goede bestuurlijke en ambtelijke werkrelaties, financiële verbindingen via Bahco-project
Hoogeveen	Goede relaties door koppeling parkmanagement - gronduitgifte
Meppel	Geen organisatorische en financiële betrokkenheid
Noordenveld	Goede werkrelatie, parttime ondersteuning via Afdeling EZ, geen financiële bijdrage

## 2.5. Conclusie

Geconcludeerd mag worden dat de uitgestippelde strategie om Parkmanagement in Drenthe "op de kaart te zetten" succesvol is geweest. Echter, een belangrijke vaststelling uit de beschouwing en analyse van de Drentse parkmanagementorganisaties is dat alle organisaties te maken hebben met vraagstellingen op het vlak van continuïteit, professionalisering en financiering. Na de enthousiaste oprichtings- en ontwikkelingsfase, met name gesteund door de provincie, Syntens en (soms) de gemeente, worden de PMO's in toenemende mate op hun toegevoegde waarde bevraagd en getoetst. Doorgroei van de organisaties in activiteiten en ledenaantal noodzaakt de verschillende besturen tot het zichtbaar maken, communiceren en waarborgen van die toegevoegde waarde.

<sup>1</sup> De gemeente Hoogeveen heeft op Buitenvaart I een parkmanager ingehuurd van een commercieel bedrijf. Uitgangspunt is dat commerciële bedrijven geen zitting hebben in het platform, maar incidenteel zullen worden uitgenodigd.



---

### 3. HET VERDIEPEN VAN PARKMANAGEMENT

#### 3.1. Inleiding

Met het verdiepen van parkmanagement werd beoogd projecten te ontwikkelen die verder reikten dan het zogenaamd laaghangend fruit. Feitelijk gaat het om het uiteindelijk creëren van duurzame kwaliteit. Jaarlijks zijn de projecten beschreven in de subsidieaanvragen van de afzonderlijke PMO's. Daarnaast is, aansluitend bij al in gang gezette professionaliseringstrajecten, een vijftal gezamenlijke projecten geformuleerd ten aanzien van het "versterken" van parkmanagement op de afzonderlijke terreinen:

1. SWOT-analyses
2. opzetten contractbeheer
3. communicatie en pr
4. Free-riders problematiek
5. handreiking ondernemersplan

#### 3.2. De focus op duurzaamheid

Met betrekking tot de Drentse PMO's kan worden gesteld dat hard wordt gewerkt aan het bevorderen van samenwerking tussen bedrijven; de projectresultaten laten duidelijke vorderingen zien. De PMO's hebben allen een organisatiegraad bereikt die hen tot de onmiskenbare vertegenwoordiger van het bedrijfsleven hebben gemaakt. Daardoor is een goede basis gecreëerd om tot meer en betere private en publiek-private werkverbanden te komen. Verslechtering van de kwaliteit van natuur en milieu treden niet op (tenminste, niet als gevolg van activiteiten van de PMO's). Door de diverse revitaliseringsprojecten is vooruitgang geboekt op het vlak van beeld- en omgevingskwaliteit. Daardoor zijn met name voorwaarden ontstaan voor beter, intensiever en duurzamer ruimtegebruik.

Diverse verpauperde locaties zijn sinds begin 2000 door de eigenaren opgeknapt. Vanuit die benadering worden de bedrijventerreinen "duurzamer", zij het dat hierover vooral in kwalitatieve termen kan worden gesproken.

Het aanwijzen van concrete (kwantitatieve) milieu- en ruimtevoordelen is echter een stuk lastiger, mede omdat op dat vlak tot op heden geen of te weinig metingen zijn gedaan. Algemene geldende gegevens over de uitgangssituatie ontbreken ten aanzien van hergebruik van reststromen, de levering van duurzame energie, de installatie van duurzaam productievermogen en de herontwikkeling van gebieden. Echter, uit een aantal hieronder beschreven voorbeelden laat zich wel een algemeen beeld opmaken.

##### *Een aantal concrete resultaten*

- Het afvalmanagement-project, waar 70 bedrijven in Emmen aan hebben deelgenomen, heeft geleid tot een afname aan te storten/te verbranden afval van 58% in 2005 tot 43% in 2006. Vergelijkbare resultaten zijn geboekt bij de overige PMO's (met uitzondering van Buitenvaart I; nieuw bedrijventerrein). De implementatie van een dergelijk systeem levert bij een gemiddelde besparing van 25% ten minste een financiële besparing op van € 250.000,- op jaarbasis.

- 
- Alle parkmanagementorganisaties bieden het gezamenlijk inkopen van (overwegend groene) energie aan. Door de scherpe aanbieding van RENDO heeft dit binnen de eerste raamovereenkomst geleid tot een besparing van circa €200.000,--.
  - Naast deelname aan het afvalcontract was veelal deelname aan de collectieve beveiliging verplicht. Parkmanagement Noordenveld heeft, op basis van rapportages van het beveiligingsbedrijf, aangegeven dat dit heeft geleid tot een afname van inbraken van 70% in 2005.
  - Tevens zijn, afhankelijk van de verschillende PMO's, extra kortingen gerealiseerd ten aanzien van kinderopvang, schoonmaak, telefonie, autolease, brandstof etc.
  - Alle PMO's bieden afzonderlijk van elkaar raamovereenkomsten aan ten aanzien van zorg, kwaliteit, arbo en milieu en reïntegratie. Naast een kostenvoordeel biedt deelname ook extra service.
  - Alle parkmanagementorganisaties spelen een actieve rol bij het "verglazen" (verkrijgen van breedbandinternet) van hun bedrijventerreinen.
  - Parkmanagement Coevorden heeft in samenwerking met Achmea een zogenaamd Healthcentre gerealiseerd. Naast dat er door werknemers gesport kan worden biedt het Healthcentre ook onderdak aan de bedrijfsarts, maatschappelijk werk etc.
  - Parkmanagement Noordenveld trekt op dit moment in samenwerking met de Kamer van Koophandel het project Energiebesparing op Bedrijventerreinen.

Voor meer inzage in een aantal van de resultaten wordt verwezen naar bijlage 2.

*Een aantal trajecten waarbij parkmanagement een prominente rol speelt*

- Parkmanagement Noordenveld speelt als vertegenwoordiger van het bedrijfsleven een rol bij de regiovisie opgave Leek-Roden.
- Parkmanagement Emmen is nauw betrokken bij de revitalisering van Bahco.
- Parkmanagement Coevorden is in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van een brede veiligheidsbenadering. Daarnaast is ze betrokken bij het "duurzaam" invullen van Europark.
- Parkmanagement Meppel is als intermediair ingehuurd door de gemeente ten behoeve van het revitaliseren van areaal aan bedrijventerreinen.

### 3.3. Kosten en verdiensten van duurzame aspecten

De hiervoor genoemde voorbeelden geven aan dat er wel degelijk "duurzame" resultaten zijn geboekt. De informatie over financiering geeft aan dat veelal publieke middelen, private investeringen hebben uitgelokt. Echter, met uitzondering van revitaliseringstrajecten ontbreken concrete cijfers over de uitgangssituatie. In het verdere traject verdient het dan ook aanbeveling om hier via monitoring meer op te sturen zodat investeringen (publiek dan wel privaat) mogelijk gekoppeld kunnen worden aan het realiseren van duurzame aspecten.

### 3.4. Gezamenlijke projecten

Op alle terreinen waar parkmanagement aan de orde is zouden door Parkmanagement Coevorden, in samenwerking met Parkmanagement Emmen, SWOT-analyses worden uitgevoerd. Hiertoe is in samenwerking met de Hogeschool Drenthe een op parkmanagement toegesneden model ontwikkeld. Echter, het model bleek te algemeen geldende informatie te leveren en niet specifiek genoeg in te gaan op de lokale situatie.

Vervolgens zijn, mede naar aanleiding van het Interregproject SUSTAIN, alle PMO's op een aantal specifieke SWOT-criteria geïnterviewd. Geconcludeerd kan worden dat alle PMO's als serieuze vertegenwoordiger van het lokale bedrijfsleven optreden, maar dat de inzet van lokale ondernemers als een sterkte, maar gelet op het semi-professionele karakter, ook als een zwakte gezien kan worden. De conclusies zijn opgenomen in bijlage 2. Het project is vertraagd vanwege een personeelwisseling bij Parkmanagement Coevorden.

In opdracht van Parkmanagement Noordenveld is door een Drents ICT bedrijf een Contract-beheersysteem ontwikkeld. Alle informatie over de verschillende contracten, deelnemers, looptijd, leden, facturering en dergelijke is via internet benaderbaar. Tevens zijn de gebruikers geschoold in het omgaan met het systeem.

Parkmanagement Meppel is verantwoordelijk voor het PR- en communicatietraject. Een eigen Drents Parkmanagementmagazin bleek financieel niet haalbaar. Inmiddels is gezamenlijk met de Kamer van Koophandel overeengekomen om viermaal per jaar een aantal pagina's in de Kamerkrant te besteden aan parkmanagement in Drenthe.

De gemeente Hoogeveen heeft als trekker opgetreden bij de studie naar mogelijkheden om free-riders uit te bannen. Na een uitgebreide analyse is onder meer op basis van een landelijke studie geconcludeerd dat er, naast het verhogen van specifieke gemeentelijke belastingen, juridisch onvoldoende mogelijkheden bestaan voor de PMO's om free-riders aan te pakken.

Parkmanagement Emmen heeft in samenwerking met Syntens een handreiking voor een ondernemersplan ontwikkeld. Dit model wordt nu door alle Drentse parkmanagementorganisaties toegepast.

### 3.5. Conclusies

Op basis van de resultaten, zoals onder meer staan vermeld in de diverse jaarverslagen, mag geconcludeerd worden dat alle parkmanagementorganisaties hun aanbod aan diensten en producten hebben "verduurzaamd". Ook de rol die de parkmanagementorganisaties spelen als belangenbehartiger van het lokale bedrijfsleven is verder geprofessionaliseerd. De samenwerking wordt onderlings als erg waardevol beschouwd en er zijn concrete resultaten geboekt, al baart de voortvarendheid, mede vanwege de beschikbare tijd en personeelwisselingen, een punt van aandacht. Er zou in de toekomst meer aandacht moeten zijn voor een nulmeting, zodat de geboekte winst ook daadwerkelijk zichtbaar gemaakt kan worden.





---

## 4. HET VERBREDEN VAN PARKMANAGEMENT

### 4.1. Inleiding

Met het verbreden van parkmanagement werd het aanbieden van de binnen het Platform aanwezige kennis en ervaring aan nieuwe Drentse initiatieven voorgestaan.

### 4.2. Resultaat

Het hebben van parkmanagement is mede afhankelijk van de grootte van het bedrijventerrein. Immers, parkmanagement moet voldoende geld kunnen genereren voor het leveren van haar diensten en producten en het in stand houden van haar organisatie. Het aanleggen van nieuwe bedrijfsterrinen en revitalisering bieden goede kansen voor het oprichten van parkmanagement. Mede in dit licht is door de provincie Drenthe als eis is voor het verkrijgen van Kompas-subsidie ten behoeve van revitalisering parkmanagement verplicht gesteld.

In Drenthe lopen verschillende revitaliseringstrajecten. In Coevorden, Emmen en Meppel speelt de bestaande PMO een belangrijke rol als spreekbuis en intermediair. Ook in Hoogeveen is sprake van revitalisering op het bedrijventerrein De Wieken. Echter, in Hoogeveen is in tegenstelling tot de overige parkmanagementinitiatieven sprake van commercieel parkmanagement. De op De Wieken gevestigde bedrijven hebben aangegeven dat een dergelijke constructie niet de voorkeur geniet. De gemeente Hoogeveen heeft in samenwerking met het bedrijfsleven de parkmanagers van Emmen en Meppel ingehuurd om parkmanagement op De Wieken verder vorm te geven. Inmiddels is een parkmanagamentorganisatie voor De Wieken in oprichting. Na een aantal jaren is ook, mede op initiatief van het bedrijfsleven, sprake van parkmanagement (in oprichting) in Assen. Dit traject wordt begeleidt door parkmanagement Noordenveld.

### 4.3. Conclusie

Het verbreden van parkmanagement is een kwestie van een lange adem. Dit komt niet zozeer door de houding en de wil vanuit het Platform, maar wordt ingegeven door de lange aanlooptijd van revitaliseringstrajecten. Onmiskenbaar heeft het verplicht stellen van parkmanagement bij het verkrijgen van Kompas-subsidie als stimulans gewerkt voor het verbreden van parkmanagement in Drenthe.



---

## 5. CONCLUSIES

Op basis van de bevindingen kan geconcludeerd worden dat de aanpak van Parkmanagement in Drenthe tot nu succesvol is geweest. Zowel het "verdiepen" van parkmanagement alsook het "verbreden" van parkmanagement ligt goed op koers. Parkmanagement wordt door het bedrijfsleven en de lokale overheden gezien als een serieuze belangenbehartiger en gesprekspartner. De meerwaarde van parkmanagement zit in het verbinden van publieke en private belangen en dus in het verbinden en/of in samenhang brengen van publieke en private investeringen. Juist het verbinden van deze belangen en investeringen vraagt om een innovatieve en creatieve aanpak. Daarin moeten gemeente, provincie en bedrijven de krachten bundelen.

Een zorgpunt is de inbreng van een aantal van de betrokken gemeenten, met name de gemeenten Coevorden en Meppel hebben hun inbreng (nog) niet geconcretiseerd. Uiteraard is dit een verantwoordelijkheid van de gemeenten zelf, maar parkmanagement zonder een stevige inzet vanuit de gemeente is gedoemd te mislukken. Inmiddels vindt er met de achterblijvende gemeenten wel overleg plaats, maar dit heeft volgens de parkmanagementorganisaties nog niet geleid tot concrete toezeggingen.

Een andere vaststelling is dat uit de beschouwing en analyse blijkt dat alle organisaties te maken hebben met vraagstellingen op het vlak van continuïteit, professionalisering en financiering. Doorgroei en verdere professionalisering van de organisaties in activiteiten en ledenaantal noodzaakt de verschillende besturen tot het maken van keuzes ten aanzien van haar toegevoegde waarde.



---

BIJLAGEN

---

## 1. OPTIES VOOR PARKMANAGEMENT IN DRENTHE

### **De relatie parkmanagement - herstructurering**

"Herstructurering" is een veel gebruikte verzamelnaam voor ingrepen die de veroudering van bedrijventerreinen tegengaan. Het woord suggereert een structuurwijziging, maar in de praktijk hoeft dit niet altijd zo te zijn. Ook een "facelift" en een "revitalisering" vallen onder herstructurering. Ook zou van "modernisering" kunnen worden gesproken. Hoe dan ook, het betreft eenmalige ingrepen ter bestrijding van veroudering die niet te rekenen zijn tot het reguliere onderhoud. De ingrepen kunnen betrekking hebben op diverse aspecten van veroudering: ruimtegebruik, aanzicht of fysieke uitstraling, ontsluiting en milieuhygiëne (bron: CPB, Veroudering van bedrijventerreinen, 2001).

Veroudering van bedrijventerreinen verloopt geleidelijk en is lang niet altijd scherp in beeld bij betrokken en verantwoordelijke partijen. Diverse vormen van veroudering kunnen aan de orde zijn. Van technische veroudering is sprake als het terrein is veranderd (bijvoorbeeld door gebrek aan onderhoud) en niet meer voldoet aan de eisen die oorspronkelijk zijn gesteld. Wij spreken van economische veroudering als de eisen van de markt zijn veranderd en de opzet van het terrein achterhaald is. Soms voldoet een terrein niet meer aan de eisen van de tijd als gevolg van nieuwe regelgeving (maatschappelijke veroudering). Van ruimtelijke veroudering is sprake als de omgeving van het terrein zo is veranderd dat de oorspronkelijke functie van het terrein in het gedrang komt. Vaak manifesteert dit zich in oprukkende woonbebouwing.

Op vrijwel elk bestaand bedrijventerrein doen zich vormen van veroudering, zij het wisselend in plaats en omvang. Een goede typering en analyse van de veroudering is gewenst om na te gaan hoe diverse partijen de veroudering beïnvloeden én kunnen keren. Ondernemers ontdekken bijvoorbeeld weinig stimulans uit de markt om meer in hun terreinen te investeren dan nodig is voor het functioneren van hun bedrijf. Als de laatste grond is uitgegeven wijzigt doorgaans ook de opstelling van de beheerder ten opzichte van het terrein. Zo wordt de veroudering van het terrein door een complex van factoren beïnvloed zonder dat directe aangrijpingspunten aanwezig lijken te zijn om dit proces te keren.

Herstructurering is nodig om veroudering te keren. De herstructureringsopgave in Nederland beslaat ruim 21.000 ha bruto. Dat is een forse opgave, waarbij inspanningen van zowel overheden als bedrijven gewenst zijn. Meerwaarde zit in het verbinden van publieke en private belangen en dus in het verbinden en/of in samenhang brengen van publieke en private investeringen. Juist het verbinden van deze belangen en investeringen vraagt om een innovatieve en creatieve aanpak. Daarin moeten gemeente en bedrijven de krachten bundelen. Een parkmanager kan daarbij een belangrijke drijvende kracht zijn, in de zin dat "signalen" van bedrijven worden opgepikt ("ogen en oren"-functie) en, bij gebleken noodzaak, worden vertaald tot gerichte actie. De meerwaarde van de parkmanager zit in het ontwarren en structureren van belangen en relaties, zodat nut en noodzaak van (gebieds)verbeteringen beter in beeld komen en partijen met elkaar in een werkbaar verband worden gebracht om deze verbeteringen te realiseren.

---

### **De relatie parkmanagement - vastgoedmanagement**

De houding van bedrijven ten opzichte van hun vastgoed is doorgaans gemengd (CPB, 2001). Locatie, grond en vastgoed vormen de fysieke voorwaarden om het bedrijfsproces mogelijk te maken. Is het bedrijf eenmaal op een kavel gevestigd, dan is voor langere tijd aan deze voorwaarden voldaan en ondervindt het bedrijf weinig prikkels om de investering in de fysieke omgeving op peil te houden. Daar komt bij dat de huisvestingskosten, in de vorm van jaarlijkse rentelasten, afschrijvingen en onderhoud, relatief klein zijn in verhouding tot andere bedrijfskosten (personeel, bedrijfskapitaal). Kortom, investeringen in grond en vastgoed zijn in de regel ondergeschikt aan andere processen binnen het bedrijf en aan externe ontwikkelingen waarmee het bedrijf te maken heeft.

Anderzijds zijn er verschillende redenen aan te voeren waarom bedrijven gericht zijn op het handhaven van de kwaliteit van het vastgoed.

- In algemene zin is het wenselijk dat het vastgoed op waarde wordt gehouden. Daarnaast vormen grond en vastgoed vaak de pensioenvoorziening voor de directeur/eigenaar, waardoor het op peil houden van de waarde wezenlijk is.

Onderzoek (Pen, 2000) wijst uit dat een verhuisproces meer dan twee jaar aan tijd kost, terwijl ook de nieuwe locatie gevolgen kan hebben voor de aantrekkelijkheid van het bedrijf voor klanten en personeel. Ander onderzoek laat zien dat bij een verhuizing het ruimtegebruik met een factor 2,8 toeneemt en dat de vloeroppervlakte per werknemer met gemiddeld 72% toeneemt. Dat wijst uit dat een verhuizing leidt tot een toename van de huisvestingskosten, wat een aantasting van de concurrentiepositie kan betekenen.

Bedrijven kunnen kostenbesparingen realiseren door meer samenwerking in onderhoud en beheer van vastgoed. Dat draagt tevens bij aan het op waarde houden van het vastgoed, ook omdat een aantrekkelijker bedrijfsomgeving van invloed is op de waarde van terrein en opstallen.

Om tot professioneel onderhoud en beheer te komen zouden bedrijven hun onroerend goed bijeen kunnen brengen in een vastgoedfonds, zodat zij aandeelhouder worden in plaats van eigenaar. Het dagelijks beheer komt dan in professionele handen, op basis van een transparante kosten-baten afweging. Dat betekent onder andere dat hun dagelijkse bemoeienissen met hun vastgoed sterk afnemen (met méér tijd voor hun core-business tot gevolg) en dat de verhandelbaarheid van hun bezit toeneemt. De middelen die vastzitten in het onroerend goed worden vrijgemaakt ten gunste van het primaire bedrijfsproces. Een professioneel beheerder zal (ter verhoging van het rendement) sterk sturen op een efficiënte benutting van terreinen en opstallen, waardoor leegstand en verpaupering actief worden bestreden. Intensivering van het ruimtegebruik wordt dan eveneens bevorderd.

In ieder geval is het wenselijk dat bedrijven worden gestimuleerd om na te denken hoe zij op creatieve wijze met hun vastgoed kunnen omgaan. Ook hier kunnen publieke en private belangen op innovatieve wijze worden gebundeld. Een parkmanager kan hieraan een goede bijdrage leveren vanwege de focus van parkmanagement op de kwaliteit van het gebied. Binnen het vastgoedmanagement wordt algemeen erkend dat de waarde van vastgoed grotendeels wordt bepaald door de kwaliteit van de omgeving. Dat gaat op voor woningen, maar uiteraard net zo goed voor bedrijfspanden. De parkmanager die actief stuurt op de kwaliteit van het gebied (de omgeving) draagt daardoor bij aan waardebehoud en -stijging. Het is dan interessant om na te gaan of en in hoeverre het parkmanagement op termijn bekostigd zou kunnen worden uit de waarde(stijging) van vastgoed. In dat kader kan ook worden nagegaan welke verbanden te leggen zijn tussen (de bekostiging van) parkmanagement en de onroerendzaakbelasting (OZB).



### **De relatie parkmanagement - versterking economische structuur**

Bij de vormgeving en invulling van parkmanagement op bestaande bedrijventerreinen wordt in veel gevallen een sterk accent gelegd op "collectief inkopen". De veronderstellingen die daar aan ten grondslag liggen zijn dat ondernemers eerst en vooral geïnteresseerd zijn in kostenreducties en dat uit collectieve inkoop inkomsten voortkomen van waaruit het parkmanagement kan worden bekostigd. Vaak wordt dan gesproken over het willen "plukken van laaghangend fruit". De praktijk leert echter dat vaker gesproken kan worden van "de mythe van het laaghangend fruit".

De praktijk van het collectief inkopen is namelijk weerbarstig.

- De vorming van een sterk inkoopcollectief is lastig, aangezien bedrijven zich voor een voldoende lange periode dienen te verbinden aan het collectief. Feitelijk dienen zij een inkoopmandaat te verstrekken aan het parkmanagement, zodat het parkmanagement een voldoende sterke onderhandelingspositie heeft.
- Vaak onderhandelt het parkmanagement op basis van de potentiële omvang van een collectief, zonder dat daadwerkelijk een collectief is gevormd. Hierdoor is het onderhandelingsresultaat zelden optimaal, waardoor het aansluitend lastig is voldoende bedrijven tot deelname te bewegen. Indien vervolgens het aantal deelnemende bedrijven achterblijft bij de verwachtingen, wordt vaak het onderhandelingsresultaat (lees: de toe te passen tarieven) verder ondergraven.
- Bedrijven kopen veelal in bij bedrijven met wie zij een goede zakelijke relatie hebben. De mogelijke besparing op de inkoop is dan ondergeschikt aan het grotere zakelijke belang. Om die reden nemen zij dan geen deel aan inkoopcollectieven.
- Inkopen is een vak. Vaak is het parkmanagement niet goed in staat de "after-sales" (contractbeheer, uitbouw aantal deelnemers etc.) op niveau uit te voeren en voldoende continuïteit aan de inkoop te geven.
- In de bekostiging van het parkmanagement wordt voorzien door een percentage van de behaalde besparing als managementvergoeding in rekening te brengen (vaak te ontvangen van de leverancier). Deze vergoeding gaat ten koste van de deelnemende bedrijven en dat staat feitelijk haaks op het feit dat een parkmanagementorganisatie (vaak) een ledenorganisatie is die voordelen rechtstreeks wil laten toekomen aan de leden.

Een parkmanagementorganisatie wordt door de focus op inkoop op meerdere vlakken kwetsbaar.

1. Professioneel inkopen vergt competenties waarbij het parkmanagement niet op continue basis kan garanderen dat die competenties beschikbaar zijn. Vaak wordt ingekocht door werkgroepen van ondernemers die in hoofdzaak werken op basis van "gezond ondernemers- en boerenverstand" (dat is op zichzelf uitstekend), maar in veel mindere mate op basis van professionele inkooptechnieken en –methoden, die vaak wel nodig zijn om goede resultaten te bereiken.
2. De grootste aandacht gaat uit naar het afsluiten van een raamcontract. De fase van marketing en verkoop krijgt veel minder aandacht. Om die reden bloeden raamcontracten snel dood. Nadelig is dat daardoor in potentie goede onderwerpen voor collectieve inkoop geen inkomsten opleveren en moeilijk door te starten zijn (want de markt heeft zich voor een deel uitgekristalliseerd en de doorstart zal dan zijn gefundeerd op de brokstukken van de vorige poging).

- 
3. De leden gaan het parkmanagement beschouwen en beoordelen naar de mate waarin door collectieve inkoop kostenvoordelen worden gerealiseerd (consumentisme). Het parkmanagement is maar zeer ten dele in staat die verwachting waar te maken (zie punt 1). Een goed inkoopresultaat staat altijd onder druk van een beter inkoopresultaat (de grootste vijand van het goede is het betere).

Op zichzelf is het zinvol dat het parkmanagement bezig is met de vraag hoe bedrijven zakelijk voordeel kunnen hebben van het feit dat ze op hetzelfde bedrijventerrein zijn gevestigd. Immers, zakelijke voordelen verstevigen de markt- en concurrentiepositie en verruimen (onder andere) de investeringsmogelijkheden, bijvoorbeeld in de bedrijfshuisvesting. Dat kan de kwaliteit van het terrein (de primaire focus van het parkmanagement) ten goede komen.

Zakelijk voordeel wordt echter maar zeer beperkt behaald door collectief in te kopen, zeker omdat voor collectieve inkoop niet vereist is dat bedrijven op hetzelfde terrein gevestigd zijn. Maar juist dát feit, dát unieke aspect, moet door het parkmanagement worden benut. Dat is het logischer om na te gaan of de bedrijven op het terrein meer bij elkaar zouden kunnen besteden, om daarmee elkaar en indirect het bedrijventerrein sterker te maken.

Een rekenvoorbeeld om het perspectief te duiden.

- De jaarlijkse facilitaire kosten om een kantoorwerkplek operationeel te hebben bedragen € 12.000,-. Dit is inclusief kosten voor schoonmaak en automatisering, maar exclusief kosten voor bedrijfshuisvesting.
- De facilitaire kosten voor een productiewerkplek bedragen ongeveer € 4.000,-.
- Op een bedrijventerrein waar 6.000 mensen werken in een verhouding 2.000 kantoor - 4.000 productie, bedragen de jaarlijkse facilitaire bestedingen € 40 miljoen. Het is niet waarschijnlijk dat dit volledige bedrag op het desbetreffende bedrijventerrein wordt uitgegeven.
- Dat betekent dat wanneer het parkmanagement ertoe kan bijdragen dat er 5% méér op het terrein wordt besteed, dat dan elk jaar € 2 miljoen omzet extra op het terrein terecht komt. Bij een gemiddeld rendement van 10% betekent dat een winststijging van € 200.000,-, die in principe voor een meerjarige periode op het terrein terecht blijft komen. Daarmee wordt de economische structuur echt versterkt en een basis gelegd voor een toename van de investeringen in de kwaliteit van het terrein.

Kortom, het parkmanagement levert meerwaarde voor het terrein door ook te werken aan de op- en uitbouw van het bedrijvenetwerk. Daar is structurele winst te behalen.

---

## 2. BEVINDINGEN SWOT-ANALYSE

### **Parkmanagement Coevorden**

#### *Terrein*

Parkmanagement Coevorden (PMC) richt zich op alle bedrijventerreinen in Coevorden, exclusief het Europark. Dit laatste park heeft een grensoverschrijdend karakter, is aan de Nederlandse zijde behoorlijk gevuld, maar aan de Duitse kant minder. De gemeente voert het parkmanagement over Europark, maar heeft al min of meer te kennen gegeven het parkmanagement van Europark bij PMC onder te brengen als die organisatie op professionele basis is georganiseerd. Recentelijk heeft PMC een kantoor betrokken in het voormalige grenskantoor. De gemeente draagt de huurkosten.

De situatie op de verschillende terreinen in Coevorden is divers, variërend van in ontwikkeling (Europark) tot gerevitaliseerd dan wel te revitaliseren. Belangrijke sectoren zijn metaal en logistiek. Circa 75% van de bedrijven heeft minder dan 25 werknemers. Grote bedrijven zijn IAMS, Penske Logistics en Forbo. Tendens is dat de positie van multinationals steeds sterker wordt. Dat houdt in dat een belangrijk deel van de beslissingsbevoegdheid elders ligt. Dat heeft gevolgen voor de bedrijventerreinen, omdat beslissingen veelal op rationele gronden worden genomen en veel minder op basis van gevoel voor plaats, mensen en locatie.

#### *Organisatie parkmanagement*

PMC is in 2002 opgericht. Directe aanleiding was de uitvoering van een revitaliseringsproject op een van de Coevordense bedrijventerreinen, in combinatie met het in die periode uitgevoerde provinciale project Duurzaam Drenthe. Daardoor is het onderwerp Parkmanagement op de agenda geraakt. De Industrievereniging Coevorden (IVC) is te beschouwen als de "moederorganisatie" van PMC. De IVC heeft 120 leden uit een totaal bedrijvenbestand van circa 300 bedrijven. PMC heeft 75 leden.

Bij start van de organisatie is de blik sterk gericht op collectieve inkoop ("plukken van laaghangende vruchten"). Diverse werkgroepen zijn actief geworden die zaken als afvalinzameling, beveiliging, energie, telefonie en kinderopvang in gang hebben gezet. Daarbij zijn de werkgroepen ondersteund door Syntens, DION (een facilitaire dienstverlener die is voortgekomen uit Wavin Hardenberg) en externe zelfstandigen. De inkoopactiviteiten hebben wel het inzicht opgeleverd dat PMC geen concurrent moet zijn van de leden. Dat houdt in dat bij voorkeur géén inkoopactiviteiten worden ontplooid op terreinen waarop leden nadrukkelijk actief zijn.

Op dit moment zijn alle werkgroepen opgeheven. De werkgroepvoorzitters hebben zitting in het bestuur van PMC en sturen hun (oorspronkelijke) aandachtsgebieden aan. Projecten worden veelal uitgevoerd door externe partijen (leveranciers, opdrachtnemers). De gemeente levert (en bekostigt) secretariële ondersteuning voor 4 uur/week, terwijl ook de Firma Penske Logistics dergelijke ondersteuning levert. Voor PMC zijn daaraan geen kosten verbonden. De enige personele lasten betreffen een vergoeding die de voorzitter ontvangt voor diverse werkzaamheden.

---

Een belangrijk project is het project Vast en zeker, dat met steun van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is opgezet. Aan het project nemen circa 45 kleinere bedrijven deel die ondersteuning krijgen op het vlak van bedrijfshulpverlening, uitvoering RIE (risico-inventarisatie en –evaluatie), beheer gevaarlijke stoffen, en interne- en externe veiligheid.

#### *Betrokkenheid gemeente*

De gemeente Coevorden is tot op heden nauwelijks betrokken geweest bij PMC. Indruk is dat het vorige college de opvatting was toegedaan dat parkmanagement vooral een zaak van het bedrijfsleven was. Het huidige college lijkt bevattelijker voor het standpunt dat het parkmanagement een gedeelde verantwoordelijkheid van gemeente en bedrijfsleven zou moeten zijn. Het is nog onduidelijk of zich dit ook gaat manifesteren in een sterkere materiële bijdrage van de gemeente Coevorden aan PMC. De ambtelijke contacten worden als "goed" getypeerd door PMC.

#### *Financiering*

PMC heeft recentelijk te maken gehad met een terugvordering van subsidiegelden. Oorzaak is in aanbesteding die niet conform de subsidievoorwaarden is verlopen, waardoor middelen door de subsidiegever zijn teruggevorderd. Dat betrof een bedrag van circa € 17.000,-. De begroting voor 2006 bedraagt € 57.000,-. Daarvan wordt ongeveer 40% door contributies van de leden bijeen gebracht (€ 23.000,-, met 75 betalende leden). De overige inkomsten betreffen subsidiebedragen. De fee-inkomsten zijn beperkt en zijn als zodanig niet begroot.

#### *Toekomst Parkmanagement Coevorden*

PMC schetst het volgende toekomstbeeld.

- Méér betrokkenheid van de gemeente Coevorden, aangezien parkmanagement ook in het belang is van de gemeente en structurele betrokkenheid daarvan een logisch gevolg is.
- De gemeente heeft het groenonderhoud (inclusief budget) overgedragen aan PMC.
- De organisatie werkt op professionele basis "met een paar man personeel", een parkmanager die de organisatie aanstuurt en een bestuur dat 'op afstand' bestuurt.
- PMC beschikt over (dan wel beheert) een call-centre-voorziening waarmee vooral kleinere bedrijven een adequate bereikbaarheid (24/7) kunnen organiseren. Daarnaast is samenwerking op het personele vlak een belangrijk onderdeel van de activiteiten.
- Ook inkoop blijft een belangrijk onderdeel, omdat bedrijven qua samenwerking elkaar in ieder geval op het vlak van collectieve inkoop kunnen blijven vinden.

## **Parkmanagement Emmen**

#### *Terrein*

Werkgebied voor het parkmanagement is Bargermeer, het grootste bedrijventerrein van Noord-Nederland. Bargermeer maakt deel uit van de bedrijvenas Emmen-Klazienaveen; deze as beslaat circa 900 ha. Op Bargermeer zelf zijn ongeveer 500 bedrijven gevestigd die met elkaar werk bieden aan ruim 12.000 mensen. De bedrijfsactiviteiten beslaan een breed spectrum, variërend van chemische en procesindustrie tot grootschalige detailhandel en zakelijke dienstverlening. De omvang van het terrein is 650 ha. Door haar aard en omvang is Bargermeer in 2004 door het Ministerie van Economische Zaken aangewezen als Top-project in het kader van het Actieplan Bedrijventerreinen 2004-2008. In dit actieplan worden 49 bestaande en nieuwe bedrijventerreinen aangewezen die van nationale betekenis zijn.

### *Organisatie parkmanagement*

Belangrijk kader voor het parkmanagement is de grootschalige herstructurering van Bargermeer onder de vlag van het Bahco-project. Bahco staat voor Bargermeer Herstructureren Collectief Ondernemen. In 2002 is het masterplan Bahco vastgesteld. Daarin is de terreinproblematiek uitgebreid geschetst, zoals de matige ruimtelijke kwaliteit van het terrein, de gebrekkige beeld- en beheerkwaliteit, de milieuproblematiek (bodem, geur, geluid, veiligheid), de afnemende economische kwaliteit en de lage organisatiegraad van het bedrijfsleven.

De Vereniging Parkmanagement Bargermeer (VPB) vindt haar grondslag in het masterplan Bahco, waarin het project Creëren van duurzame kwaliteit is opgenomen. Doel van dit project was het realiseren van samenwerking en het oprichten van een parkmanagementorganisatie. In 2003 is de Vereniging Parkmanagement Bargermeer opgericht. Bij oprichting is een groot offensief gestart om bedrijven te interesseren voor samenwerking en dat heeft in die fase geleid tot 60 leden. Nu zijn ruim 100 bedrijven lid, die werk bieden aan circa 8.000 mensen. De VPB wordt gekenmerkt door een werkgroepstructuur. In werkgroepen participeren vertegenwoordigers van VPB-leden (veelal actief in managementposities), maar ook vertegenwoordigers van andere bedrijven of instellingen, zoals de gemeente, een kennisinstelling of een gespecialiseerd bedrijf. De volgende werkgroepen zijn actief: gebouwenbeheer, verkoop/PR en acquisitie, infrastructuur, inkoop, P&O en ICT en telecom. Elke werkgroep kent een bezetting van 4/5 personen. De VPB wordt ondersteund door een professioneel bureau, bezet door een directeur/parkmanager voor 3 dagen per week (tot 31 juli 2006) en een secretaresse voor 30 uur per week (tot 18 augustus 2006). Voortzetting van deze arbeidsrelaties is voornamelijk afhankelijk van de mate waarin de VPB slaagt in het verwezenlijken van een structureel inhoudelijk en financieel bestaansrecht.

In 2005 heeft de VPB de stap gezet om de parkmanagementactiviteiten onder te brengen bij een aparte rechtspersoon, Parkmanagement BV. De keus voor een besloten vennootschap illustreert de wens om de activiteiten een zakelijker en professioneler karakter te geven en is ook een aanduiding voor de wijze waarop de relatie tussen bestuur, werkgroepen en VPB-bureau dient te worden vormgegeven. Het bestuur wil toe naar een rol en positie die meer op afstand is van de operationele activiteiten. Het VPB-bureau en de werkgroepen behartigen de operationele activiteiten, waarbij de parkmanager in de functie van directeur en zelfstandig bestuurder van de besloten vennootschap de verantwoording aan het bestuur verzorgt.

### *Betrokkenheid gemeente*

Als initiatiefnemer van het Bahco-project vervult de gemeente Emmen een zeer stimulerende rol ter verbetering van Bargermeer. Op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau is sprake van goede en constructieve afstemming tussen gemeente en bedrijfsleven. De lijnen zijn kort en de wil tot samenwerking is groot.

### *Financiering*

Ter dekking van de kosten van parkmanagement zijn op dit moment de volgende financieringsbronnen aan de orde.

1. Bijdragen van de bedrijven op Bargermeer
2. Bijdrage vanuit Bahco fase 1 via de gemeente Emmen
3. Bijdrage provincie Drenthe

---

De contributies van de bedrijven bedragen anno 2006 ongeveer € 13.000,--. Aan fee-inkomsten zijn in 2006 € 25.000,-- begroot. De gemeente Emmen zal in 2006 (Bahco fase 1) nog een bijdrage doen van eveneens € 13.000,--. De provincie Drenthe draagt in 2006 € 25.000,-- bij. De totale inkomsten voor de VPB bedragen dan circa € 76.000,--. Door een contributieverhoging zal de VPB in 2007 haar contributie-inkomsten verhogen tot (naar verwachting) € 40.000,--.

#### *Toekomst VPB*

- De focus van de VPB heeft tot op heden sterk gelegen op het realiseren van collectieve inkoopcontracten, vanuit de overweging dat met dergelijke contracten aanzienlijke besparingen voor de bedrijven zouden kunnen worden gerealiseerd. Tevens zou de VPB inkomsten uit deze contracten kunnen verkrijgen. De ervaring wijst echter uit dat dit lastiger te realiseren is dan oorspronkelijk is gedacht. De deelname aan collectieve regelingen blijft achter bij de verwachtingen, terwijl de VPB ook niet goed in staat is de contracten op voldoende professioneel niveau continuïteit te geven. Dat heeft veel te maken met de werkwijze, die als "aanbodgestuurd" kan worden gekenmerkt.
- De VPB heeft vastgesteld dat haar meerwaarde voor de bedrijven vooral te vinden is in een rol als gebiedsorganisatie, als belangenbehartiger voor en namens de bedrijven en als ledenorganisatie die gericht is op het versterken van het zakelijke netwerk en het verruimen van de mogelijkheden om onderling zaken te doen.
- Als gebiedsorganisatie wil de VPB zich onderscheiden door een uitmuntende gebiedskennis en wordt zij voor haar leden dé vraagbaak en belangenbehartiger als het gaat om ruimtelijke ordening. Bestemmingsplannen, ruimtelijke inrichting, bereikbaarheid, infrastructuur en de kwaliteit van vastgoed en openbare ruimte zijn voor de VPB belangrijke thema's.
- Uiteindelijk wil de VPB zich manifesteren als dé leverancier van specifieke "gebiedsdiensten". De VPB verricht activiteiten die in het directe verlengde liggen van de individuele bedrijfshuisvesting, feitelijk te vergelijken met de werkwijze van een Vereniging van Eigenaren. Beveiliging en bewegwijzering zijn dan logische diensten, maar bijvoorbeeld ook de behartiging van bodem- en grondwaterproblematiek, omdat waarde en kwaliteit van het gebied hier sterk door beïnvloed worden.
- Daarnaast weet de VPB als geen ander welke bedrijven op Bargermeer zijn gevestigd, hoe het met de bedrijven in sociaal-economisch en financieel-economisch opzicht gaat en op welke wijze de economische structuur op Bargermeer kan worden versterkt. Dat stelt de VPB in staat om het onderling zakendoen te bevorderen ("ondernemen met elkaar"), maar ook om concrete projecten te organiseren waarmee de bedrijven hun bedrijfsvoering kunnen versterken. Het kan dan gaan om bijvoorbeeld de collegiale in- en uitleen van personeel, het beschikbaar stellen van HBO-stagiaires of -afstudeerders of de inzet van nieuwe ICT-toepassingen. Uiteindelijk gaat het erom dat de bedrijven nadrukkelijk de meerwaarde van de VPB kunnen ervaren.

### **Parkmanagement Hoogeveen**

#### *Terrein*

Buitenvaart I is een nieuw bedrijventerrein, gelegen aan de zuidzijde van Hoogeveen aan de A37. De omvang van het terrein is 55 ha, waarvan op dit moment 25 ha is uitgegeven. Verwachting is dat het terrein over 5 jaar volledig is uitgegeven. Buitenvaart biedt ook ruimte aan ondernemers die wonen en werken willen combineren. Inmiddels zijn de circa 30 beschikbare woon-werkkavels verkocht. Het terrein is te beschouwen als een algemeen bedrijventerrein, met vestigingsmogelijkheden voor bedrijven tot en met milieucategorie 4. Streven is om gemiddeld 35 werknemers per ha op het terrein aan het werk te krijgen (dus circa 1.900 arbeidsplaat-

sen). Naast de 30 ondernemers die wonen en werken zijn inmiddels 20 bedrijven op het terrein gevestigd. De vestiging van specifieke bedrijfstakken wordt niet nagestreefd. Wel zijn pogingen ondernomen om een autoboulevard op het terrein gerealiseerd te krijgen, maar dit is niet gelukt. Voor de zichtlocaties aan de A37 is een beeldkwaliteitsplan opgesteld.

#### *Organisatie parkmanagement*

Het terrein is vier geleden in ontwikkeling gekomen. Deelname aan het parkmanagement is verplicht bij vestiging op Buitenvaart. Het parkmanagement werd geleverd door Dura Vermeer Parkmanagement en wordt nu (na de recente overname van Dura Vermeer Parkmanagement) geleverd door TCN Property Projects. De keus voor Dura Vermeer is bepaald door hun visie op de ontwikkeling van het terrein, het feit dat ze een passend juridisch concept konden aanleveren en hun bereidheid om risicodragend (met onderdekking) te opereren. De eerste parkmanager die via Dura Vermeer actief was (en dat overigens nog steeds is), was afkomstig van de gemeente Hoogeveen, waar hij op basis van een tijdelijk aanstelling verantwoordelijk was voor de gronduitgifte op Buitenvaart. De indruk is dat de verplichting tot deelname remmend heeft gewerkt op de uitgifte. Onder ondernemers heeft parkmanagement daardoor in eerste instantie een wat negatieve connotatie gekregen. Deze beleving werd versterkt door de gemeentelijke betrokkenheid en de ambtelijke achtergrond van de eerste parkmanager.

Het basispakket parkmanagement bestaat uit collectieve beveiliging, bewegwijzering, het management (de 2 parttime parkmanagers) en een pluspakket onderhoud. De inzet van de managers is inclusief de ontwikkeling van nieuwe diensten. Het beheer en management van nieuwe diensten moet echter uit de opbrengsten van de desbetreffende diensten worden bekostigd. Daarnaast heeft de gemeente een contract met de parkmanagementorganisatie gesloten voor het beheer van de openbare ruimte. Het desbetreffende budget is daarmee overgegaan naar het parkmanagement. Het parkmanagement biedt voorts een optioneel pakket aan, bestaande uit alarmopvolging, telefonie, kantoorartikelen en aansluiting op een alarmcentrale. Recentelijk is een project gestart dat betrekking heeft op handhaving van milieuwetgeving (UVMB), waaraan zeven bedrijven deelnemen.

Op Buitenvaart zijn 2 parttime parkmanagers actief, voor respectievelijk 1 en 2 dagen per week. Het bestuur van Buitenvaart wordt gevormd door 2 externe onafhankelijke personen (voorzitter en secretaris, met beiden een sterk bestuurlijk-juridische achtergrond), een vertegenwoordiger namens de woon-werkkavels en 3 vertegenwoordigers van de bedrijven. Informatie over de dagelijkse gang van zaken wordt aangeleverd door de parkmanager. Een dag per week is een zogenaamde buurtconciërge op het terrein actief. Deze voert een terreinschouw uit en draagt bij aan de orde en netheid van het terrein ("good housekeeping").

Een kanttekening valt te maken bij de aanwezigheid van de woon-werkkavels. Het is de ervaring van het parkmanagement dat deze ondernemers het terrein toch vooral beleven en ervaren vanuit de woonfunctie. Dat leidt tot spanningen met de bedrijven die louter vanwege de werkfunctie op Buitenvaart actief zijn. De "bewoners" zijn over het algemeen minder te motiveren voor de werkzaamheden en activiteiten van het parkmanagement.

#### *Betrokkenheid gemeente*

De gemeente Hoogeveen is sterk betrokken bij het parkmanagement. Recentelijk heeft het parkmanagement, nadat daartoe de wenselijkheid was onderkend, de beschikking gekregen over een centraal aanspreekpunt binnen de gemeente. Het parkmanagement heeft wel de ervaring dat het gemeenten in het algemeen moeilijk afgaat om de voordelen van parkmanagement over het voetlicht te krijgen.

### *Financiering*

- De financiering is gebaseerd op m<sup>2</sup>'s en een opslag op basis van milieucategorie (ook in €/m<sup>2</sup>). Het jaarlijks te betalen basistarief is € 0,67 per m<sup>2</sup>. Op basis van de nu uitgegeven 25 ha wordt een basisinkomst van circa € 170.000,- gegenereerd. Dit is exclusief de milieuopslag en het budget voor beheer openbare ruimte.
- TCN werkt vanuit een visie op waardebehoud en waardestijging van het vastgoed. Maatregelen die daartoe bijdragen zijn in de optiek van TCN wenselijk en zullen door hen op eigen initiatief en risico worden doorgevoerd. In de financiering van dergelijke activiteiten zal een reguliere "vastgoedopslag" van 5% worden gehanteerd.

### *Toekomst Parkmanagement Buitenvaart*

- Wellicht kan het parkmanagement op fulltime basis worden ingevuld, maar dat zal in belangrijke mate afhangen van de mogelijke bundeling met Buitenvaart II.
- Qua beveiliging zal meer sprake zijn van cameratoezicht.
- Het parkmanagement zal meer sturen op "beleving" en "tevredenheid" van de bedrijven. Belangrijk is dat bedrijven als klanten worden beschouwd en dat de klanten tevreden zijn over het parkmanagement. Dientengevolge is de werkwijze van het parkmanagement te typeren als "vraaggestuurd".
- De oorspronkelijke kritiek op het parkmanagement is verstomd, mede vanwege het feit dat het terrein "beheerd" oogt. Het parkmanagement is van mening dat zij kan waarmaken dat het terrein over 10 jaar nog net zo goed oogt als nu en dat daarom het parkmanagement bijdraagt aan het behoud van de waarde van het vastgoed. Daarin zit de échte toegevoegde waarde.

## **Parkmanagement Meppel**

### *Terrein*

Het Parkmanagement Meppel (PMM) richt zich op de bedrijventerreinen Oevers A, B, C en D (een aaneengesloten terrein), Noord en Blankestein. Oevers is een ouder terrein met gemengde bedrijvigheid. Het terrein wordt in belangrijke mate gekenmerkt door het Meppelerdiep en de daarmee verbonden natte bedrijvigheid. Beeldbepalend is de containerterminal. Oevers heeft te kampen met uiteenlopende verouderingsproblemen, onder andere op het vlak van ontsluiting, milieuhinder en beeldkwaliteit (opvallend hoog 'golfplaatgehalte'). De terreinen Noord en Blankestein zijn van recenter datum en ogen derhalve moderner. Noord is een gemend bedrijventerrein voor bedrijven met een lagere milieubelasting. Er is weinig industrie gevestigd. Blankestein is in hoofdzaak een kantoorlocatie; daarnaast is de automotive-sector goed vertegenwoordigd. Op de betrokken bedrijventerreinen zijn ongeveer 200 bedrijven gevestigd die aan circa 4.000 mensen werk bieden.

### *Organisatie parkmanagement*

PMM is ontstaan als gevolg van een in 2000/2001 op Oevers A en B in gang gezette revitalisering. Met ondersteuning van Syntens, en gevoed vanuit het provinciale project Duurzaam Drenthe, heeft het bedrijfsleven een belangrijke initiërende rol gespeeld en meer in het bijzonder de Ondernemersvereniging ICC (Industriële Commerciële Club Meppel). PMM is in 2002 opgericht. De behoeftes van de bedrijven zijn geïnventariseerd via een enquête en de surveillance-activiteit is opgezet. ICC en PMM zijn enige tijd geleden samengegaan en vormen nu ICC-PMM. In organisatorische zin is het opvallend dat de gemeente op geen enkele wijze bij het parkmanagement betrokken is. Des te opvallender is het feit dat de ondernemers wel € 350.000,- hebben bijgedragen aan de revitalisering.



---

De huidige parkmanager is sinds eind 2003 actief. Hij is oud-ondernemer en beschikt over een omvangrijk netwerk. Mede onder zijn impulsen hebben 130 bedrijven zich aangesloten bij ICC-PMM. Daarmee is een relatief hoge dekkingsgraad bereikt. De parkmanager heeft eveneens de ondernemersbijdrage aan de revitalisering bijeen gebracht (als betaalde opdracht van de gemeente Meppel).

Belangrijke onderwerpen zijn de collectieve beveiliging en de afvalinzameling. Deelname aan de beveiliging is een verplicht onderdeel van het parkmanagement. Het Keurmerk Veilig Ondernemen is een belangrijke leidraad. Ook zijn werkgroepen actief op het vlak van energie, P&O en revitalisering. Arbozorg is een belangrijk onderwerp; dat heeft mede vorm gekregen met de vestiging op Oevers van een Health Centre. Informatie wordt verschaft via de website [www.iccpmm.nl](http://www.iccpmm.nl). De site maakt een goede en actuele indruk.

ICC-PMM heeft voor 16 uur/week de beschikking over een secretaresse. Zij wordt op zakelijke basis ingehuurd van de firma Pronk. ICC-PMM kan ook gebruikmaken van de vergaderfaciliteiten van dit bedrijf. Het parkmanagement beschikt niet over een eigen locatie. De parkmanager werkt op basis van een vergoeding van € 20.000,- per jaar en besteed gemiddeld 2 à 2,5 dag per week aan zijn werkzaamheden.

#### *Betrokkenheid gemeente*

De gemeente Meppel is niet betrokken bij het parkmanagement. In de politiek heerst (volgens het parkmanagement) de opvatting "dat de ondernemers het zelf moeten doen". ICC-PMM stelt dat het parkmanagement "ondanks de gemeente" is gegroeid. Belangrijke vraag voor de toekomst is of meer betrokkenheid van de gemeente kan worden gerealiseerd. Om het parkmanagement een steviger basis te kunnen verschaffen is in de optiek van ICC-PMM een grotere rol van de gemeente noodzakelijk. Beeldbepalende zaken als groenonderhoud en beheer openbare ruimte, die in belangrijke mate het aanzien en dus de kwaliteitsbeleving beïnvloeden, kunnen zonder betrokkenheid van de gemeente niet adequaat worden georganiseerd door het parkmanagement. Als het budget voor groenonderhoud kan overgaan naar ICC-PMM kan ook een sterke(re) verbinding worden gelegd met het sw-bedrijf van de gemeente.

#### *Financiering*

- De contributie wordt op basis van een staffeling (aantal werknemers) geheven en loopt uiteen van € 200,- tot € 850,-. De totale contributie-inkomsten bedragen ongeveer € 45.000,-. Uit deze inkomsten worden de parkmanager, de secretaresse en de bestuurskosten betaald.
- Kosten voor deelname aan projecten zijn niet in de contributie inbegrepen.

#### *Toekomst Parkmanagement Meppel*

- Belangrijk is om de betrokkenheid van de gemeente te verkrijgen.
- De huidige financiële basis biedt geen garanties voor instandhouding, continuïteit en uitbouw. Structurele bekostiging van een parkmanager is niet mogelijk. Voortzetting is nu gebaseerd op betrokkenheid en loyaliteit van bestuur en parkmanager en is derhalve sterk persoonsafhankelijk. Alhoewel dit tevens de sterkte is van het parkmanagement is de structuur kwetsbaar. Hierin dient een omslag te worden gemaakt, met behoud van de "lokale roots" van het parkmanagement. Dit wordt als een belangrijke succesfactor beschouwd.
- ICC-PMM wil haar grote dekkingsgraad bij het bedrijfsleven handhaven, evenals haar gerichtheid om voordelen voor het bedrijfsleven te willen behalen.

---

## Parkmanagement Noordenveld

### *Terrein*

Parkmanagement Noordenveld (PMN) richt zich op alle bedrijventerreinen in de gemeente Noordenveld, waarbij vooral de terreinen in de kernen Roden en Peize zijn aangesloten. Het betreft de terreinen Bitseveld, Noordhoek, Westeres, Haarveld en De Westerd. Het bedrijventerein in Norg is niet of nauwelijks betrokken bij het parkmanagement. Grootste bedrijf in de gemeente is Cordis, gevestigd op Bitseveld, met circa 600 medewerkers. Cordis beschikt over een eigen beveiliging.

### *Organisatie parkmanagement*

PMN is in 2002 opgericht. De Ondernemersclub Noordenveld (OCN) heeft mede aan de basis gestaan, maar is daarbij "gevoed" vanuit het project Duurzaam Drenthe. Behalve de provincie heeft ook Syntens in de startperiode een stimulerende rol vervuld. De OCN wordt gevormd door een relatief beperkt aantal bedrijven (circa 25) die zich kenmerken door hoofdzakelijk industriële activiteiten (overigens wordt regelmatig besproken om ook bedrijven uit de dienstverlening toe te laten). Bij oprichting had PMN 30 deelnemers; inmiddels zijn 70 bedrijven aangesloten. Als rechtspersoon is gekozen voor de verenigingsvorm.

Beveiliging is een verplicht onderdeel van het parkmanagement. Het is een relatief stevige activiteit, met een jaaromzet van € 100.000,--. De collectieve beveiliging was al opgezet toen PMN werd opgericht, dus daarmee heeft het parkmanagement min of meer een vliegende start kunnen maken. Ook deelname aan de collectieve afvalinzameling is een verplicht onderdeel van het parkmanagement, onder de voorwaarde dat de kosten voor het bedrijf niet hoger mogen zijn dan de kosten die zij reeds maakten. Daarnaast kunnen goede bedrijfsspecifieke argumenten reden zijn om leden vrij te stellen van deelname aan beveiliging en/of afvalinzameling.

PMN is uiteraard gericht op uitbouw van het ledenbestand, maar biedt potentiële leden ruimschoots de mogelijkheid zich te verdiepen in (de consequenties van) beveiliging en afvalinzameling, zodat ze weloverwogen tot lidmaatschap kunnen besluiten. Voordeel is dat daarna geen discussie meer hoeft plaats te vinden over het hoe en waarom van de desbetreffende activiteiten.

PMN heeft voorts verschillende contracten afgesloten in het kader van collectieve inkoop: Arbeidsdiensten, telefonie, gas/elektra, mobiele telefonie, storingsdiensten, juridische dienstverlening, autolease en sneeuwruimen. De aanleg van een glasvezelstructuur is op dit moment een belangrijk aandachtspunt. Ondanks het omvangrijke aantal contracten en de voortvarendheid waarmee raamcontracten zijn afgesloten moet toch worden vastgesteld dat relatief weinig gebruik wordt gemaakt van de contracten. Veronderstelling is dat het onderlinge gunaspect mede een reden is om geen/weinig gebruik te maken van raamcontracten. Ook de omvang van besparingen is wellicht te weinig motiverend. Gevolg is onder andere dat de fee-inkomsten voor PMN onder de verwachtingen blijven. Wel ligt voor PMN de vraag voor of en in hoeverre collectieve inkoop een centrale leidraad voor de organisatie moet zijn.

Met betrekking tot collectieve contracten heeft PMN wel vastgesteld de positie van lokale bedrijven niet te willen schaden. Om die reden is bijvoorbeeld geen schoonmaakcontract afgesloten. Teveel lokale bedrijven zouden schade van een dergelijk contract kunnen ondervinden. De website van PMN wordt niet of nauwelijks gebruikt door de leden. Het beheer van de site is navent.

---

Het parkmanagement wordt ingevuld door drie personen, alledrie in een rol als parkmanager, met allen een tijdsbesteding van circa 1 dag/week. Twee van de parkmanagers werken niet meer vanuit een vast dienstverband en verrichten hun activiteiten vanuit huis. PMN beschikt niet over een eigen locatie. De drie parkmanagers werken elk op basis van een vergoeding van € 10.000,- per jaar.

In eerste instantie is gewerkt met werkgroepen. Voor zover nog werkgroepen actief zijn is veeleer sprake van klankbordgroepen. Overweging is dat leden/ondernemers niet teveel tijd willen besteden aan de deelname in/aan werkgroepen en dat uiteindelijk sprake is van een verminderde motivatie voor het lidmaatschap van een werkgroep.

#### *Betrokkenheid gemeente*

- De burgemeester is een sterk pleitbezorger van PMN.
- PMN kan gebruikmaken van de voorzieningen van de gemeente (vergaderlocaties, administratieve ondersteuning).
- De beleidsmedewerker Economische Zaken is actief als secretaris van het PMN-bestuur. Haar tijdsbesteding voor deze functie wordt geschat op 1 dag/week.
- De gemeente draagt niet in financiële zin bij aan PMN.

#### *Financiering*

- De contributie wordt op basis van een staffeling geheven.
- De collectieve beveiliging wordt eveneens op basis van staffeling gefinancierd. De staffeling vindt plaats op basis van aantal medewerkers en de aard/type bedrijfshuisvesting. Staffels lopen uiteen vanaf € 150,- tot € 1.000,- + € 17,75/medewerker.
- De fee-inkomsten zijn beperkt.

#### *Toekomst Parkmanagement Noordenveld*

PMN schetst het volgende toekomstbeeld.

- De schaal dient te worden vergroot, omdat de organisatie anders over 5 jaar naar verwachting niet meer bestaat.
- Belangrijk is om de lokale "roots" intact te houden, in de zin dat de parkmanager(s) goed geworteld zijn in de lokale gemeenschap. Het "elkaar kennen" is een belangrijke voorwaarde om sterke(re) onderlinge verbanden te kunnen smeden. Wel dient een goede balans te worden gevonden tussen dit meer sociale aspect en de wenselijkheid van zakelijkheid, professionaliteit en continuïteit.
- De kosten worden kunstmatig laag gehouden door de inzet van parkmanagers die onder niet-beroepsmatige arbeidsvoorwaarden voor de organisatie actief zijn.
- De vraag is of meer samenwerking moet worden aangegaan met vastgoedbeheerders als Hanzevast (voor wat betreft collectieve inkoop) en de OCN (voor wat betreft het stimuleren van business-to-business).