

> Notitie

Parkmanagement Nieuwe Stijl

Aan

Klik hier als u tekst wilt invoeren.

Datum 8 maart 2023

Van

Igno Pröpper en Rob Bogman

VNO-NCW Co-Creatie

www.samenmeerrealiseren.nl



CO\CREATIE
SAMEN MEER REALISEREN



 **Opgaven gestuurd werken****

Inhoudsopgave

0	Introductie	1
1	Toekomstbeeld.....	2
2	Waar is het om te doen?	3
3	Wat houdt “Parkmanagement Nieuwe Stijl” in?	4
4	Duurzame financiering en passende governance	6
4.1	Voorkeursalternatief: Gemeentebreed ondernemersfonds via een opslag op de Onroerende Zaak Belasting.....	7
4.2	Alternatieven	8
4.3	Traject om te komen tot een gemeentebreed ondernemersfonds	9
5	Tot slot.....	10
	Bijlage 1: Parkmanagement-ladder.....	11

o Introductie

Goede toekomstbestendige bedrijventerreinen zijn heel belangrijk voor Nederland.

Belangrijk voor de bedrijven zelf: als vestigingsplaats voor economische activiteiten en het behouden en doorontwikkelen van regionaal gewortelde bedrijven, als uitvalsbasis om voor klanten én bredere samenleving waarde te bieden.

Belangrijk voor de gehele maatschappij: bedrijventerreinen kunnen bijdragen aan een breed aantal overheidsdoelstellingen, zoals economische ontwikkeling en werkgelegenheid, mobiliteit, natuur en milieu, energie en klimaat, veiligheid, onderwijs en arbeidsmarkt. Dit is uiteraard afhankelijk van de keuzes die bedrijven, overheden en andere partners (gezamenlijk) maken.

Bedrijventerreinen bieden een enorm potentieel om bij te dragen aan de grote uitdagingen waar we de komende jaren voor staan: duurzame economie en innovatie, bieden van goede werkomgeving voor werknemers, voorkomen verdere klimaatverandering, aanpassen aan klimaatveranderingen die er al zijn: waterberging en voorkomen hittestress, energie- en warmtetransitie, het tegengaan van ondermijning, snel en goed vervoer op een manier die natuur- en milieu ontziet, terughalen van productie uit verre landen ten behoeve van verantwoorde productie en het reduceren van vervoerbewegingen.

Willen we dit potentieel van bedrijventerreinen benutten, dan is het nodig om de samenwerking op en rond bedrijventerreinen te versterken: De samenwerking tussen bedrijven onderling en de samenwerking tussen de bedrijven, de overheden en de maatschappelijke partners.

Deze samenwerking is er natuurlijk al. Vanuit VNO-NCW Co-creatie willen we helpen om deze samenwerking verder te versterken, om zo een antwoord te kunnen bieden op de bedrijfsmatige én maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan. Met behulp van Parkmanagement Nieuwe Stijl willen we groei in samenwerking realiseren – op een enigszins vergelijkbare manier als de wijkaanpak in gemeenten:

- ✓ Met alle partners investeren in gebiedsgerichte samenwerking en realisatiekracht (doekracht).
- ✓ Werken vanuit vertrouwen omdat we elkaar kennen en weten wat we aan elkaar hebben.
- ✓ Korte lijnen: snel en slagvaardig zaken oppakken.
- ✓ Stap voor stap, geleidelijk maar met continue inzet de samenwerking versterken.
- ✓ Daarmee realiseren van concrete collectieve oplossingen en voorzieningen – met een positieve bijdrage aan de doelen van bedrijven, overheden en andere partners.

Parkmanagement nieuwe stijl is vooral een werkwijze en is gericht op de professionalisering van het organiseren van samenwerking. Parkmanagement vraagt om een passende governance en organisatievorm, alsmede om duurzame financiering. In deze notitie werken we dit verder uit.

1 Toekomstbeeld

Zijn we hier wel op de goede locatie?

Het gebied oogt groen en aantrekkelijk met wandel- en fietspaden. Parkmanager Sophie begrijpt de verwarring en beschrijft hoe asphalt, blik en beton het gebied een grauwe uitstraling gaven:

“Recent noemen we onszelf *bedrijvenpark!*”

Het groen is nu één ecosysteem voor biodiversiteit, waterberging, verkoeling en CO₂ binding. Sensoren meten de toegevoegde waarde.

Werknemers zoeven ondertussen voorbij op e-bikes en met kleine elektrische busjes vanaf de central parking naar diverse werklocaties. Schoon, stil, gezond en efficiënt. De parking fungeert ook als OV hub. Op de begane grond zijn handige voorzieningen: een afhaalpunt voor pakketten, een koffie- en lunchroom en je kan er even naar de kapper. Een van de bedrijven heeft een modern fitnesscentrum ingericht. Werknemers vanuit het hele bedrijventerrein maken daar dankbaar gebruik van, maar ook bewoners van de omringende wijk.

Wat gaat hier nu anders dan vijf jaar geleden?

De voorzitter van de Industriële Kring loopt een stukje mee: “Door op te stijgen over het hele gebied en over alle partijen krijg je een heel ander perspectief.” Voorzitter en parkmanager dalen ook snel weer af: Naast faciliteiten zoals inkoopvoordelen en shared services op gebied van energie, afvalverwerking of beveiliging legt Parkmanagement zich steeds vaker toe op strategische en innovatieve onderwerpen. Parkmanager Sophie: “Bedrijven realiseren samen voldoende en betaalbare energie. Tegelijkertijd dragen zij substantieel bij aan energie- en klimaatdoelen van overheden en realiseren zo veel maatschappelijke impact”. Dat doet Parkmanagement in nauwe samenwerking met overheden, maatschappelijke organisaties en omwonenden. Voor elke woonwijk bestond al jaren een wijkaanpak. Parkmanager Sophie laat zich inspireren door de wijkgerichte aanpak: “We hebben in dit gebied een grote inhaalslag gemaakt”.

We lopen door. Zichtbaar zijn inderdaad de vele zonnepanelen op (groene) daken en een groep windturbines. De bedrijven zijn zowel producent, afnemer als netbeheerder met een eigen energienet via een eigen energiecoöperatie. Voor de energie-intensieve processen is een electrolyser gerealiseerd in combinatie met een waterstoftankstation. Groene waterstof wordt gemaakt door aankoppeling van grote zonneweiden waarvoor geen plek meer is op het elektriciteitsnetwerk. De voorzitter van de Industriële Kring: “Hiermee is veel ervaring opgedaan die ook in andere gebieden wordt benut. We delen kennis en ontwikkelen nieuwe businessmodellen!”

Hoe zijn we hier gekomen?

Dit ging niet vanzelf. Parkmanagement is inmiddels expert in het organiseren van samenwerking en teamspel. Parkmanager Sophie: “We kiezen passende werkwijzen. Van projectmanagement voor relatief eenvoudige en beheersbare zaken tot opgaven gestuurd werken voor complexe en dynamische opgaven.” Dat gaat veel verder dan samen plannen en visies maken. Parkmanagement is vooral een motor voor gebiedsgerichte realisatie!

2 Waar is het om te doen?

Parkmanagement Nieuwe Stijl heeft twee hoofddoelen:

- 1 Het organiseren en faciliteren van professionele samenwerking op en rond bedrijventerreinen:
 - > Samenwerking tussen de bedrijven.
 - > Samenwerking tussen de bedrijven, de gemeente, andere overheden en andere partners.
- 2 Het realiseren van oplossingen op bedrijventerreinen met concrete resultaten die van waarde zijn voor de bedrijven en alle andere partners.

Het eerste hoofddoel staat in dienst van het tweede: door professionele samenwerking resultaten boeken.

Doelen Parkmanagement Nieuwe Stijl



3 Wat houdt “Parkmanagement Nieuwe Stijl” in?

Parkmanagement is er al heel lang en op veel bedrijventerreinen zijn er goede ervaringen mee. Dat biedt een goede basis. Goed functionerende bedrijventerreinen zijn van groot belang voor bedrijven én samenleving. Juist daarom is het wel zaak om parkmanagement verder door te ontwikkelen. Met Parkmanagement Nieuwe Stijl willen we hiertoe een aanzet geven. We voorzien in de toekomst een doorgroei van parkmanagement langs drie punten.:

- 1 Een groei van actieradius én de toegevoegde waarde van parkmanagement.
- 2 Een toename van de organisatie- en samenwerkingskracht (groei in doekracht).
- 3 Groei en verdere ontwikkeling van de professionele vaardigheden van parkmanagement.

In Bijlage 1 hebben we dit verder uitgewerkt in een ‘parkmanagement-ladder’ – waarbij we parkmanagement Nieuwe Stijl vergelijken met parkmanagement basis en parkmanagement basis plus.

(1) Groei in actieradius en toegevoegde waarde

Parkmanagement Nieuwe Stijl richt zich naast faciliterende onderwerpen ook op strategische onderwerpen. Dit zijn onderwerpen die cruciaal zijn voor de bedrijfsstrategie en de doelen van de bedrijven.

- Faciliterende onderwerpen zoals gezamenlijk groenonderhoud, afvalverwijdering en beveiliging.
- Strategische onderwerpen, zoals innovatie en ruimte voor groei, betrouwbare aanvoer en productie van duurzame energie, voldoende goed opgeleide vakmensen, aantrekkelijk werkgeverschap op basis van uitstraling en voorzieningen op het bedrijventerrein; en een circulaire economie.

De aandacht en inzet vanuit parkmanagement voor zowel faciliterende als strategische onderwerpen, maken het mogelijk meer toegevoegde waarde te leveren: Parkmanagement Nieuwe Stijl helpt de bedrijven bij het realiseren van collectieve oplossingen. Collectief betekent: samen met een aantal bedrijven. Collectief betekent ook: gezamenlijke oplossingen die van belang zijn voor de bedrijven én voor de gemeente, andere overheden, maatschappelijke organisaties en omwonenden.

Zie voor een aantal voorbeelden van collectieve oplossingen de infographic in hoofdstuk 2.

Deze groei in actieradius en toegevoegde waarde gaat samen met een hoge organisatiegraad op het bedrijventerrein. Een hoge organisatiegraad biedt schaalvoordelen en voorkomt meeliftersgedrag.

(2) Groei in organisatie en samenwerkingskracht

Parkmanagement Nieuwe Stijl vraagt om een passende organisatie. Waar parkmanagement op basisniveau plaatsvindt door een parkmanager in deeltijd, voorzien we een doorgroei naar een parkmanagementteam aangestuurd door een full time senior manager met een professioneel team. Het parkmanagement is dagelijks aanwezig en vormt de ogen en oren van het bedrijventerrein.

Tot het dagelijks werk hoort het onderhouden van goede relaties: goede relaties met de bedrijven en goede relaties met partijen in de omgeving die voor het bedrijventerrein van belang zijn. Dagelijks aanwezig zijn maakt het mogelijk de bedrijven en de betrokken partijen goed te leren kennen – en zich te verplaatsen in wat voor hen speelt en van belang is. Dit vormt de basis voor het initiëren en organiseren van samenwerking tussen de bedrijven onderling – van grote stuwende bedrijven tot en met het midden- en kleinbedrijf – en tussen de bedrijven en de gemeente, andere overheden en maatschappelijke partners.

Stakeholders buiten het bedrijvenpark zijn blij met parkmanagement als professionele samenwerkingsspeler die goed en snel kan schakelen naar bedrijven en de ondernemersvereniging. Omgekeerd stelt parkmanagement óók eisen aan andere partijen – om de samenwerking op een hoger plan te brengen.

Verdere doorgroei – samenwerkingsplatform voor gebiedsgerichte opgaven

We voorzien nog een verdere doorgroei van parkmanagement in het organiseren van samenwerking. Dit zou kunnen als het parkmanagementteam nauw gaat samenwerken met een gebiedsgericht programmteam vanuit de gemeente. Net als bij de wijkaanpak in gemeenten zou er een gebiedsgericht samenwerkingsplatform ingericht kunnen worden. Het parkmanagementteam en het gemeentelijke gebiedsteam vormen de twee dragende spelers ('krachtig tandem') om het samenwerkingsplatform te initiëren en te organiseren.

De gezamenlijke inzet is om een goed netwerk op te bouwen met de bedrijven en de betrokken partijen in de omgeving. Uitgangspunt is om een 'doeclub' en geen 'praatclub' te zijn. Dit kan door te werken aan concrete gebiedsgerichte opgaven.

Een opgave is te zien als een klus: er moet wat gedaan worden en als de klus klaar is, heb je een concreet beeld van het gewenste resultaat.

De inzet is om met elkaar in het bredere netwerk te verkennen wat wenselijk is en welke opgaven hieruit voortvloeien. Vervolgens is het zaak om te selecteren: wat zijn de kansrijke opgaven die hanteerbaar en realiseerbaar zijn? Welke doen we eerst en wat kan later? Dit moet uitmonden in het vormen van een passende 'vitale coalitie' per concrete gebiedsgerichte opgave. Dit betekent een hanteerbaar aantal partijen die allemaal serieus willen bijdragen om de 'gezamenlijke klus te klaren'.

Zie ook de afbeelding in hoofdstuk 4.

(3) Groei en verdere doorontwikkeling van professionele vaardigheden

Parkmanagement Nieuwe Stijl vraagt om verdere professionele groei:

- Ruime kennis van en ervaring met verschillende domeinen: naast het bedrijfsleven, ook de overheid en maatschappelijke processen. Dit betekent ook meerdere talen kunnen spreken om zodoende verschillende werelden met elkaar te verbinden: de taal van de ondernemers – met kennis van het gebied, van de bedrijven en de verschillende sectoren waarin deze ondernemen. Maar ook de taal van de ambtenaren, de bestuurders en de omwonenden – met goede kennis van hoe politieke, bestuurlijke, ambtelijke en maatschappelijke processen verlopen.
- Het verbinden van belangen en het slaan van bruggen tussen bedrijfsleven, overheid en maatschappij.
- Praktisch regelen en organiseren dat zaken voor elkaar komen. Maar ook:
- Het initiëren van samenwerking met een groot aantal partijen om tot integrale oplossingen te komen: slim en hanteerbaar verbinden van onderwerpen – dat is de kunst.
- Effectief vergaderen uitbouwen naar faciliteren van creatieve werksessies/ Design Labs.
- Toepassen van professionele methodieken. Projectmatig werken uitbouwen naar opgaven gestuurd werken – in het bijzonder voor integrale gebiedsgerichte opgaven.
- Naast het inkopen bij gevestigde leveranciers van bestaande diensten of producten, ook:
- Het organiseren van een coalitie van leveranciers om tot een passende integrale oplossing te komen.
- Het initiëren van uitvoeringsorganisaties voor een duurzame en betaalbare collectieve oplossing voor de bedrijven op het bedrijventerrein. Bijvoorbeeld een Energiecoöperatie of een BV netwerk centrale parkeervoorzieningen. Het namens de bedrijvenvereniging participeren in deze uitvoeringsorganisatie: op een goede manier regie voeren.

- Tot slot: de expertise om goed om te gaan met diversiteit – elk bedrijf is anders. De kunst is om de ontwikkelingskracht van de grote stuwende bedrijven aan te spreken, maar om ook de doekracht van midden- en kleinbedrijven te benutten.

4 Duurzame financiering en passende governance

Uitgangspunt is een duurzame organisatie van parkmanagement. Dit is essentieel gezien het belang van goed functionerende bedrijventerreinen. Dit is ook van belang omdat we de komende decennia te kampen hebben met grote bedrijfseconomische en maatschappelijke uitdagingen. Deze vragen om concrete gebiedsgerichte samenwerking – tussen bedrijven onderling en tussen bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke partners. Daarom is het nodig tot een duurzame financiering en een passende governance voor parkmanagement te komen.

We schetsen hier een voorkeursalternatief als vertrekpunt om 'op maat' verder uit te werken. Dit voorkeursalternatief is gebaseerd op onze ervaring vanuit VNO NCW Co-creatie met het organiseren en financieren van parkmanagement.

Let op. We maken ook dankbaar gebruik van de inzichten en ervaring van bureau Blaauwberg. Dit bureau is gespecialiseerd in het opzetten van ondernemersfondsen. Zie ook de diverse kennisdocumenten die op hun website te vinden zijn: <https://blaauwberg.nl/kennisbank/>

In de praktijk zien we drie hoofdvormen: een gemeentebreed ondernemersfonds via een opslag op de onroerende zaak belasting, een Reclamefonds via belasting op reclame en financiering op basis van een Bedrijven Investeringszone.

Er zijn meerdere wegen en de vorm is op zich niet zalmakend. Het gaat erom dat die zaken die van belang zijn, goed georganiseerd zijn. Wat deze zijn, geven we hieronder weer in een 'programma van eisen'.

Programma van eisen aan financiering en governance

- Duurzame organisatie en financiering – voldoende continuïteit om voor de langere termijn te werken, waarbij investeringen in bijvoorbeeld relatieopbouw renderen.
- De omvang van de middelen is ongevoelig voor bezuinigingstaakstellingen binnen de gemeente.
- Voldoende middelen voor voldoende organisatie- en slagkracht van parkmanagement (Parkmanagement Nieuwe Stijl) en voor het 'aanjagen van collectieve oplossingen'.
- De bedrijven beslissen zelf over de besteding van de middelen. De door bedrijven ingelegde middelen zijn niet bestemd om gemeentelijke taken over te nemen..
- Duurzame en constructieve samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid – met het oog op gezamenlijk bijdragen aan het mogelijk maken van collectieve oplossingen die voor bedrijfsleven en samenleving van belang zijn.
- Parkmanagement is er juist ook voor die gebieden of bedrijventerreinen die dit het hardst nodig hebben én waarbij de organisatiegraad het laagst is.
- Mede in het licht van het vorige punt: voor de initiatiefnemende bedrijven, of voor de ondernemersvereniging moet de inspanning om draagvlak te krijgen bij andere bedrijven redelijk blijven. Van actieve bedrijven kan niet ook nog eens worden verwacht om heel veel inspanning te doen om andere bedrijven te mobiliseren.
- Voorkomen van liftersgedrag – iedereen draagt bij aan collectieve oplossingen.
- Transparante werkwijze en ordentelijke verantwoording – zonder onnodige administratieve lasten.

4.1 Voorkeursalternatief: Gemeentebreed ondernemersfonds via een opslag op de Onroerende Zaak Belasting

Duurzame financiering van parkmanagement kan plaatsvinden in de vorm van een Ondernemersfonds dat jaarlijks wordt gevuld op basis van een opslag op de Onroerende Zaak Belasting. Dit alternatief heeft de voorkeur omdat dit wat ons betreft het beste voldoet aan het programma van eisen. (zie hiervoor).

Vormgeving in hoofdlijnen en uitgangspunten

- 1 Gemeentebrede toepassing in de vorm van een ondernemersfonds waarbij alle eigenaren en gebruikers van niet-woning meebetalen. Dit fonds wordt jaarlijks gevoed via een opslag op de Onroerende Zaak Belasting. In gemeenten waar dit fonds bestaat, gaat het om bedragen van rond de 25 tot 50 euro per 100.000 euro WOZ-waarde. Doordat iedereen meedoet, blijft de bijdrage relatief bescheiden.
- 2 De gemeenteraad besluit over de instelling van het ondernemersfonds:
 - > Dit gebeurt op basis van gemeentelijk beleid en doelstellingen die de gemeenteraad belangrijk vindt voor de gehele samenleving. Bijvoorbeeld bijdragen aan een goede infrastructuur voor lokale samenwerking en bijdragen aan duurzame economische ontwikkeling.
 - > Voldoende levensvatbaarheid op basis van voldoende steun uit het bedrijfsleven – in het bijzonder vanuit de ondernemersvereniging en actieve bedrijven (zowel groot als klein).
 - > Het fonds biedt een impuls voor de gebieden waar de uitdagingen het grootst zijn en de huidige organisatiegraad onder de bedrijven het minst.
- 3 Fonds voor en door ondernemers ten behoeve van collectieve oplossingen:
 - > De ondernemers beslissen zelf over de bestedingen, vanuit een onafhankelijke zelfstandige positie.
 - > De vulling van het fonds gebeurt in de vorm van een subsidie. In de subsidievoorwaarden kunnen algemene kaders worden opgenomen: bijdragen aan collectieve oplossingen voor bedrijfsklimaat en bedrijventerreinen (+ centrumgebieden).
 - > De gemeente en ondernemers maken hierover afspraken: de gemeente stelt geen subsidievoorwaarden in de vorm van het uitvoeren van gemeentelijke taken. Beide partijen spreken wel af dat ze intensief samenwerken aan collectieve oplossingen die goed zijn voor de bedrijven en de bredere samenleving.
- 4 De aansturing van het fonds gebeurt vanuit de bedrijven via de ondernemersvereniging(en).
- 5 Het fonds wordt in de vorm van trekkingsrechten verdeeld over diverse gebieden/ sectoren (bijvoorbeeld de bedrijventerreinen en centrumgebied).

Organisatorische vormgeving Ondernemersfonds in combinatie met Parkmanagement Nieuwe Stijl

In hoofdstuk 3 hebben we geschetst hoe Parkmanagement Nieuwe Stijl eruit kan zien en hoe deze in combinatie met een samenwerkingsplatform voor gebiedsgerichte opgaven georganiseerd kan worden.

Een mogelijke samenwerkings- en governance structuur geven we hieronder schematisch weer.

Parkmanagement nieuwe stijl Mogelijke structuur voor samenwerking en governance



In de Stichting ondernemersfonds hebben in ieder geval alle ondernemersverenigingen een zetel. Het is ook denkbaar dit aan te vullen met vertegenwoordigers namens de non-profit sector en bedrijvenverenigingen die ook landelijk georganiseerd zijn. Dit ondernemersfonds beslist over de aanvragen voor een financiële bijdrage. Deze aanvraag kan ook bestaan uit de financiering van de parkmanagement organisatie, naast financiële bijdragen aan concrete investeringen of activiteiten.

Naast het bestuur van de stichting is er een kleine ondersteunende werkorganisatie. Hierin kunnen een of meer parkmanagers participeren.

In het schema zien we de formele verbandingen (blauwe pijlen), maar ook de samenwerkingsrelaties (rode pijlen).

Belangrijke uitvalsbasis vormt het samenwerkingsplatform bedrijventerreinen – van hieruit wordt gewerkt aan concrete opgaven met een passende coalitie van partners. Het parkmanagementteam en een gebiedsgericht programmteam van de gemeente organiseren samen dit platform.

4.2 Alternatieven

Zoals hiervoor al is genoemd zijn er diverse alternatieven voor een gemeentebreed ondernemersfonds. Ook is al aangegeven dat het bureau Blaauwberg deze systematisch heeft vergeleken en uitgewerkt. We beperken ons hier tot een korte omschrijving en de belangrijkste kenmerken (c.q. voor- en nadelen).

Financiering via een Bedrijven Investeringszone (BIZ)

Deze structuur is mogelijk gemaakt op grond van de Wet op de bedrijveninvesteringszones.

Dit fonds kan kleinschalig worden vormgegeven voor een zone op een bedrijventerrein. Alle ondernemers in de Bedrijven Investeringszone moeten een BIZ-bijdrage betalen. Zij krijgen daarvan een aanslag door de gemeente. Deze verplichte bijdrage wordt in de vorm van een subsidie overgemaakt aan de stichting of vereniging.

De activiteiten richten zich vooral op 'schoon, heel en veilig' en gaan niet over collectieve oplossingen die verder gaan. De actieradius is dus beperkt.

Deze vorm is mogelijk voor bedrijventerreinen of zones die al sterk georganiseerd zijn.

Wil het fonds tot stand komen dan moet er een formele stemming plaatsvinden waarbij minimaal 50 % van de bedrijven stemt. Daarvan moet 2/3 voor een BIZ stemmen. Door een dergelijke draagvlakeis leent de BIZ zich niet voor bedrijventerreinen waarop collectieve actie juist nodig is en weinig bedrijven georganiseerd zijn.

De looptijd van een BIZ is maximaal vijf jaar. Daarna moet de draagvlakprocedure opnieuw plaatsvinden.

Financiering via Reclamebelasting

Bij deze vorm wordt een fonds gevormd op basis van de belasting op reclame-uitingen. De gemeente wijst in een verordening de gebieden aan waarvoor deze belasting geldt. Alleen de bedrijven met reclameuitingen aan hun panden betalen belasting. Nadeel hiervan is dat de opbrengst relatief beperkt is omdat de belasting alleen maar betaald wordt door de gebruikers van een 'reclamevoerend pand' – tenzij er sprake is van hele hoge belastingaanslagen.

Deze vorm kan zonder draagvlak bij bedrijven worden ingevoerd – deze vorm van belasting is indertijd ontstaan om reclame-uitingen in de openbare ruimte te beteugelen. Maar ook hier kan de gemeente ervoor kiezen een vorm van draagvlakpeiling te houden.

4.3 Traject om te komen tot een gemeentebreed ondernemersfonds

Een gemeentebreed ondernemersfonds kan langs de volgende stappen worden ingevoerd.

- 1 Een gezamenlijke intentie vanuit de ondernemersvereniging en het gemeentebestuur om tot een gemeentebrede aanpak te komen voor het versterken van gebiedsgerichte samenwerking op bedrijventerreinen.
- 2 Het door de ondernemersvereniging formeren van een gezaghebbende initiatiefgroep. Deze bestaat naast de ondernemersvereniging uit een aantal actieve bedrijven uit diverse sectoren op de bedrijventerreinen. Het 'opstaan' van deze gezaghebbende initiatiefgroep is leidend voor het peilen van steun vanuit het bedrijfsleven.
- 3 Het opstellen van een concreet voorstel voor het fonds, inclusief
 - > Nut en noodzaak.
 - > Organisatie, financiering en governance.
 - > Hoogte van de OZB-opslag.

Deze notitie kan hiervoor een bouwsteen vormen.

- 4 Besluitvorming door college en gemeenteraad.
- 5 Invoering, inclusief formele vormgeving Ondernemersfonds. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de ervaringen in andere gemeenten.
- 6 Periodieke evaluatie.

5 Tot slot

Sinds 1992 zien we de ene klimaattafel na het andere. Ondertussen ervaren we dagelijks dat de wereld verandert. Overstromingen in Nederland, Duitsland en België, grote perioden van droogte, bosbranden over de hele wereld, steeds sterker stijgende zeespiegel en een snel veranderend klimaat. Wachten op mondiale oplossingen, wachten totdat anderen de eerste zet doen, zal niet gaan werken. De sleutel is om op heel veel plekken op kleine schaal een bijdrage te leveren.

De komende tien jaar worden cruciaal – een florerende bedrijfseconomie kan alleen bij het snel realiseren van een duurzame én betaalbare bedrijfsvoering. Dit vraagt in veel gevallen collectieve oplossingen die bedrijven zelf initiëren – in samenwerking met andere bedrijven, op een hanteerbare schaal én met versterking van de concurrentiepositie. VNO NCW Co-creatie is ontstaan om bedrijven hierbij te helpen. VNO NCW co-creatie is specialist in het formeren van samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en overheden en maatschappelijke partners.

Bedrijventerreinen bieden een enorm potentieel om bij te dragen aan de grote uitdagingen waar we de komende decennia voor staan. Het is dan wel nodig om de samenwerking op en rond bedrijventerreinen te versterken. Met Parkmanagement Nieuwe Stijl willen we hier vanuit VNO NCW Co-creatie een bijdrage leveren. We bieden een toekomstperspectief voor verdere groei en professionele doorontwikkeling van parkmanagement. Graag willen wij ook helpen om dit toekomstperspectief in de praktijk te brengen.

Bijlage 1: Parkmanagement-ladder

Parkmanagement	Actieradius en toegevoegde waarde		
	Basis	Basis plus	Nieuwe Stijl
Scope aan onderwerpen	Beperkt aantal faciliterende onderwerpen <i>(Zoals beveiliging, groenonderhoud, afval ophalen, parkeren, sneeuwruimen, bewegwijzering, verlichting, etc.)</i>	Veel faciliterende onderwerpen <i>(Zoals beveiliging, groenonderhoud, afval ophalen, parkeren, sneeuwruimen, bewegwijzering, verlichting etc.)</i> Enkele strategische onderwerpen <i>(Zoals innovatie en ruimte voor groei, energie, grondstoffen en circulaire economie, transport, arbeidsmarkt en aantrekkelijk werkgeverschap vanuit uitstraling en voorzieningen op het bedrijventerrein, integrale bedrijven/ bedrijfsprocessen in relatie tot 'ondermijning')</i>	Veel faciliterende en veel strategische onderwerpen
Bereik oplossingen	Collectieve oplossingen voor meerdere bedrijven (waaronder shared service)	Collectieve oplossingen voor meerdere bedrijven (waaronder shared service) Beperkt aantal collectieve oplossingen voor bedrijven én tegelijkertijd voor gemeenten, andere overheden en andere partners	Collectieve oplossingen voor meerdere bedrijven (waaronder shared service) Collectieve oplossingen voor bedrijven én tegelijkertijd voor gemeenten, andere overheden en andere partners Individuele ondersteuning van bedrijven in interactie met gemeente en omgeving
Voor welke bedrijven werkt parkmanagement?	De deelnemende bedrijven (relatief lage organisatiegraad)	De deelnemende bedrijven (relatief hoge organisatiegraad)	Alle bedrijven (hoge tot volledige organisatiegraad)

Parkmanagement	Organisatie en professionele ondersteuning		
	Basis	Basis plus	Nieuwe Stijl
Organisatievorm en organisatiekracht	Parkmanager in deeltijd	Parkmanager voltijds met operationele ondersteuning	Parkmanagementteam – senior manager en professioneel team Met gemeente organiseren van samenwerkingsplatform voor bedrijventerreinen – samenwerking met professionals en bestuurders vanuit de bedrijven, de gemeente en andere overheden en partners
Professionele basis voor organiseren en samenwerking	Projectmatig werken + Operationeel management	Projectmatig creëren + Operationeel en tactisch management	Opgaven gestuurd werken + Operationeel, tactisch en strategisch management
Samenspel met bedrijven	Goede relatie opbouwen met beperkt aantal bedrijven, vooral met (grote) actieve bedrijven	Goede relatie opbouwen met heel veel bedrijven, van groot tot klein en van actief tot minder actief	Goede relatie opbouwen met heel veel bedrijven, van groot tot klein en van actief tot minder actief
Samenspel met gemeente en andere partners in de omgeving	Medewerking krijgen voor een onderwerp bij gemeente en andere overheden	Medewerking krijgen voor een onderwerp bij gemeente en andere overheden Op verzoek van de gemeente of de omgeving samenwerken rond één of een beperkt aantal onderwerpen. Samenwerking op projectniveau.	Initiëren en tot stand brengen van samenwerking met een groot aantal partijen om tot integrale oplossingen voor meerdere onderwerpen te komen. Samenwerken op programma- en projectniveau. Samen met de gemeente fungeren als dragende speler voor een samenwerkingsplatform van bedrijven, overheden en maatschappelijke partners Medewerking krijgen voor een onderwerp bij gemeente en andere overheden Op verzoek van de gemeente of de omgeving samenwerken rond één of een beperkt aantal onderwerpen.
Samenspel met leveranciers van oplossingen	Inkopen bij gevestigde leveranciers van bestaande diensten/ oplossingen	Inkopen bij gevestigde leveranciers van bestaande diensten/ oplossingen Samen met een leverancier ontwikkelen van een passende oplossing	Inkopen bij gevestigde leveranciers van bestaande diensten/ oplossingen Samen met een leverancier ontwikkelen van een passende oplossing Het organiseren van een coalitie van leveranciers om tot een passende integrale oplossing te komen Het initiëren van uitvoeringsorganisaties voor duurzame en betaalbare collectieve oplossingen voor de bedrijven op het bedrijventerrein (bijvoorbeeld een Energiecoöperatie, of een BV centrale parkeervoorzieningen) – en het namens de bedrijvenvereniging participeren in deze organisatie.

Parkmanagement	Organisatie en professionele ondersteuning		
	Basis	Basis plus	Nieuwe Stijl
Kennis en ervaring met	Veel kennis en ervaring met: Het bedrijfsleven en bedrijven	Veel kennis en ervaring met: - Het bedrijfsleven en bedrijven. Enige kennis en ervaring met: - Het functioneren van overheden op politiek, bestuurlijk en ambtelijk niveau - Maatschappelijke partijen en processen die relevant zijn voor het bedrijventerrein - Bruggen slaan tussen bedrijfsleven, overheden en maatschappij en het verbinden van verschillende belangen	Veel kennis en ervaring met: - Het bedrijfsleven en bedrijven - Het functioneren van overheden op politiek, bestuurlijk en ambtelijk niveau - Maatschappelijke partijen en processen die relevant zijn voor het bedrijventerrein - Bruggen slaan tussen bedrijfsleven, overheden en maatschappij en het verbinden van verschillende belangen.
Aard werkzaamheden	- Relaties opbouwen - Ogen en oren op het terrein en hierover communiceren naar alle betrokkenen - Praktisch organiseren en regelen dat zaken voor elkaar komen - Partijen onderling verbinden - oliemannetje - Samenwerking tot stand brengen tussen bedrijven onderling	- Relaties opbouwen - Ogen en oren op het terrein en hierover communiceren naar alle betrokkenen - Praktisch organiseren en regelen dat zaken voor elkaar komen - Partijen onderling verbinden - oliemannetje - Samenwerking tot stand brengen tussen bedrijven onderling - Meedoen met samenwerking die vanuit de gemeente, andere overheden en andere partners wordt georganiseerd	- Relaties opbouwen - Ogen en oren op het terrein en hierover communiceren naar alle betrokkenen - Praktisch organiseren en regelen dat zaken voor elkaar komen - Partijen onderling verbinden - oliemannetje - Samenwerking tot stand brengen tussen bedrijven onderling - Meedoen met samenwerking die vanuit de gemeente, andere overheden en andere partners wordt georganiseerd Initiëren en tot stand brengen van samenwerking met een groot aantal partijen om tot integrale oplossingen voor meerdere onderwerpen te komen: slim en hanteerbaar verbinden van onderwerpen
Gespreksvoering en faciliteren processen	- Goed één op één overleg - Effectief vergaderen in kleine homogene groepen	- Goed één op één overleg - Effectief vergaderen in kleine homogene groepen - Effectief vergaderen in grotere diverse groepen met verschillende belangen	- Goed één op één overleg - Faciliteren van effectieve bouwprocessen en creatieve werksessies/ Design Labs voor kleine homogene groepen tot grotere diverse groepen met verschillende belangen