



Onderzoeksrapport Draagvlak Ondernemersfonds Veenendaal

**In opdracht van:
Bedrijvenkring Veenendaal**

**Projectteam Ondernemersfonds Veenendaal:
Steven Donselaar
*Carlo van Egdom***

INHOUDSOPGAVE	Blz.
1 Inleiding	3
2 Managementsamenvatting	4
3 Onderzoeksofzet	7
3.1 Achtergronden project	7
3.2 Begrippenkader onderzoek	7
3.3 Onderzoeksvragen	8
3.4 Onderzoeksmethode	9
Deel A	<i>Wat is de beste vorm van parkmanagement voor Veenendaal op basis van collectieve financiering?</i>
4 Parkmanagement	13
4.1 Vormen van parkmanagement	13
4.2 Beslissing vorm van parkmanagement	14
4.3 Activiteiten van het Ondernemersfonds	15
5 Organisatiestructuur van het Ondernemersfonds	17
5.1 Missie en doelstellingen Ondernemersfonds	17
5.2 Structuurvormen Ondernemersfonds	18
5.3 Beslissing structuurvorm Ondernemersfonds	19
5.4 Globale taakverdeling coöperatieve verenigingen en stichting Ondernemersfonds	21
5.5 Coöperatieve verenigingen UA op elk bedrijventerrein	21
5.6 Adviesraad Ondernemersfonds Veenendaal	22
5.7 Stichting Ondernemersfonds	24
6 Financieringsvorm van het Ondernemersfonds	26
6.1 Vormen collectieve financiering	26
6.2 Beslissing te heffen belasting	30
6.3 Beschikbare middelen Ondernemersfonds	31
6.4 Besteding gelden stichting Ondernemersfonds	32
6.5 Besteding gelden coöperatieve verenigingen	32
7 De parkmanager	34
7.1 Belang van een parkmanager	34
7.2 Takenpakket parkmanager	34
7.3 Parkmanager: persoon	36
7.4 Parkmanager: eigenschappen en competenties	37
8 Advies concept Ondernemersfonds	39
Deel B	<i>Is er voldoende draagvlak voor de invoering van het Ondernemersfonds in Veenendaal?</i>
9 Uitkomsten draagvlakonderzoek	41
10 Zienswijze ondernemingen ten opzichte van concept Ondernemersfonds	46
11 Kritische succesfactoren voor het Ondernemersfonds	53

Bijlage 1	Literatuurlijst
Bijlage 2	Lijst met indicatie voordelen voor ondernemingen bij collectieve inkoop

1 Inleiding

Voor u ligt het rapport 'de kracht van samenwerking, Onderzoeksrapport Draagvlak Ondernemersfonds Veenendaal'. Het initiatief tot het oprichten van een Ondernemersfonds is genomen door de Bedrijvenkring Veenendaal en het Platform Binnenstadsmanagement. Het rapport is het resultaat van een onderzoekstraject naar het draagvlak voor het fonds op de bedrijventerreinen dat is uitgevoerd door het projectteam Ondernemersfonds Veenendaal onder verantwoordelijkheid van de Bedrijvenkring Veenendaal. Het Platform Binnenstadsmanagement heeft in het centrumgebied een vergelijkbaar draagvlakonderzoek gehouden eveneens resulterend in een rapport.

Dit rapport heeft een tweevoudig doel. Ten eerste wil het rapport inzicht creëren in het concept van een Ondernemersfonds in Veenendaal. Ten tweede zal het draagvlak voor het Ondernemersfonds bij de ondernemers in Veenendaal worden besproken.

Allereerst zal er in dit rapport aandacht zijn voor het concept van het Ondernemersfonds. Daartoe zullen de achtergronden, organisatiestructuur en financieringsvorm betreffende een op te richten Ondernemersfonds in Veenendaal de revue passeren. Het concept van het Ondernemersfonds is gebaseerd op het succesvolle Leidse model van het Ondernemersfonds, echter waar nodig is dit model aangepast aan de specifieke Veenendaalse situatie.

Voor de invoering van het fonds is daarnaast draagvlak nodig bij de ondernemers in Veenendaal. Na de voorstudie is er gestart met een draagvlakonderzoek op de bedrijventerreinen in Veenendaal, waarbij aan de ondernemers de vraag is gesteld of zij het concept van het Ondernemersfonds steunen. Doel van het onderzoek is te peilen of het initiatief van de Bedrijvenkring Veenendaal en het Platform Binnenstadsmanagement inzake het Ondernemersfonds wordt gesteund en welke activiteiten het Ondernemersfonds dient te ontplooiën op de verschillende bedrijventerreinen. Daarnaast is het van belang te weten of de ondernemers de voorgestelde structuurvorm van het Ondernemersfonds toereikend en doeltreffend vinden.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van literatuurstudie en een steekproef, waarbij een representatief aantal ondernemingen is bezocht op de verschillende bedrijventerreinen in Veenendaal om zo inzicht te krijgen in het draagvlak voor het Ondernemersfonds.

In dit rapport wordt na de managementsamenvatting achtereenvolgens besproken:

- Onderzoeksopzet
- Concept Ondernemersfonds
- Resultaten draagvlakonderzoek

Veenendaal, 14 juni 2007

Steven Donselaar
Carlo van Egdome

2 Managementsamenvatting

In opdracht van de Bedrijvenkring Veenendaal en in samenspraak met de gemeente Veenendaal heeft het projectteam Ondernemersfonds Veenendaal een draagvlakonderzoek gehouden op de bedrijventerreinen met als doel de wenselijkheid van een Ondernemersfonds in Veenendaal te meten. Voorafgaand aan dit onderzoek is onderzocht welke vorm van parkmanagement het beste past bij de gemeente Veenendaal en welke vorm van financiering hier het beste bij aansluit.

Dit heeft geresulteerd in de volgende vorm van parkmanagement:

Breed Parkmanagement

Dit houdt het volgende in:

- Realiseren van collectieve inkoop; dit zal moeten zorgen voor een kostenvoordeel voor de ondernemer als ze gezamenlijk zaken gaan inkopen zoals energie, telefonie en afvalmanagement.
- Realiseren van collectieve voorzieningen; hierbij kunnen de ondernemers gezamenlijk voorzieningen realiseren zoals bedrijventerreinbeveiliging, kinderopvang of van een Facility Point.
- Groen- en Grijsbeheer; hierbij kunnen de ondernemers gezamenlijk de uitstraling van hun bedrijfsomgeving verbeteren, bovenop het service level wat de gemeente biedt.
- Belangen behartigen van de ondernemers ten aanzien van collectieve aangelegenheden.

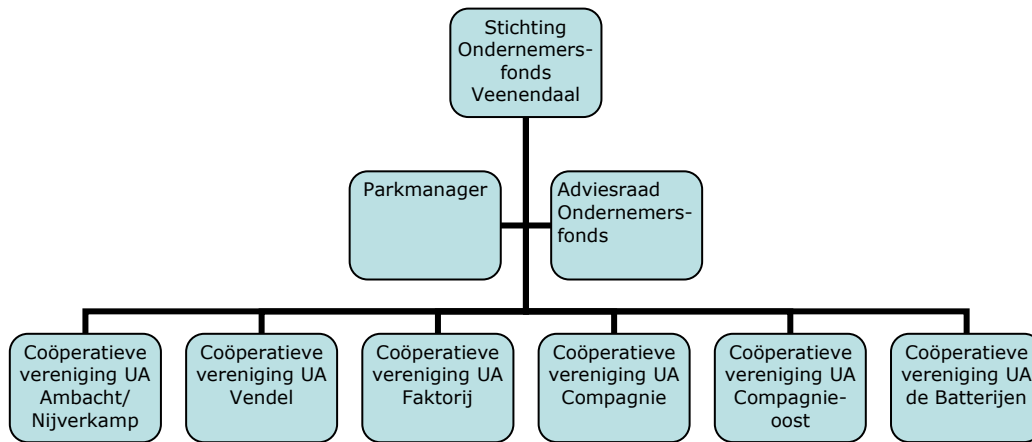
Financiering

De financiering geschiedt door middel van het heffen van reclamebelasting. Er is gekozen voor een verplichte heffing, dit om het zogenoemde *free-riden* (profiteren van collectieve voorzieningen zonder mee te betalen) tegen te gaan.

Parkmanager

Binnen dit Ondernemersfonds zal een parkmanager worden aangesteld die uitvoerende taken krijgt vanuit de verschillende bedrijventerreinen met als doel de plannen van het fonds te verwezenlijken. Deze parkmanager fungeert als spreekbuis richting gemeente en zal op projectmatige basis taken uitvoeren ten gunste van de bedrijventerreinen en in opdracht van het bestuur van deze bedrijventerreinen. Tevens zal zijn pro-actieve werkwijze ervoor zorgen dat hij signalen van ondernemers goed opvangt en acties onderneemt om de leefomgeving op een hoog niveau te houden.

Structuur: Organigram



Dit is het organisatiemodel voor het Ondernemersfonds op de bedrijventerreinen. Het gedeelte van de organisatie ten behoeve van de binnenstad is opgenomen in het draagvlakrapport van het Platform Binnenstadsmanagement.

Gekozen is voor een overkoepelende stichting met daaronder een adviesraad en per bedrijventerrein een coöperatieve vereniging.

De overkoepelende stichting is het controlerende orgaan, daar zij de adviesraad en de coöperatieve verenigingen controleert op de besteding van de gelden en het beleid toetst aan de gestelde kaders. Ook stelt zij de parkmanager aan en beoordeelt het functioneren van de parkmanager. In de stichting neemt plaats: een persoon van de Kamer van Koophandel, een vertegenwoordiger van de Bedrijvenkring Veenendaal, een vertegenwoordiger van Centrummanagement, een vertegenwoordiger van de winkelgebieden buiten het centrum en een onafhankelijk voorzitter.

In de adviesraad nemen de voorzitters van de besturen van de coöperatieve verenigingen op de bedrijventerreinen in Veenendaal plaats alsmede een afgevaardigde van de gemeente Veenendaal en de parkmanager. Daar het fonds voor en door de ondernemers is, hebben enkel de voorzitters van de coöperatieve verenigingen stemrecht in deze adviesraad. In de adviesraad worden de plannen van de coöperatieve verenigingen voor het desbetreffende jaar besproken en getoetst aan de randvoorwaarden. Als de adviesraad instemt krijgt de coöperatieve vereniging de middelen om het plan uit te voeren.

Uitkomsten draagvlakonderzoek

Nadat het concept is ontwikkeld in het eerste gedeelte van het onderzoek is er begonnen met het onderzoek naar het draagvlak onder de ondernemers op de bedrijventerreinen. Het concept van breed parkmanagement wat hierboven uiteen is gezet is aan de ondernemers voorgelegd. Er is een representatieve steekproef gehouden, waarbij 82 ondernemers zijn bevroegd betreffende het concept van het Ondernemersfonds.

De tabel met de uitkomsten:

Bedrijventerrein	% voor	% tegen
Het Ambacht / Nijverkamp	89%	11%
De Vendel	100%	0%
De Faktorijs	63%	37%
Compagnie	86%	14%
Compagnie-Oost	92%	8%
Totaal	85%	15%

Conclusie en aanbeveling

Uit het onderzoek blijkt dat 85% van de ondernemers de invoering van een Ondernemersfonds steunt. Gezien de brede steun die het krijgt, adviseren wij om dit concept te implementeren in Veenendaal.

3 Onderzoeksopzet

3.1 Achtergronden project

De Bedrijvenkring Veenendaal heeft in 2006 in samenwerking met het Platform Binnenstadsmanagement een discussie op gang gebracht in Veenendaal over de wenselijkheid van de invoering van een Ondernemersfonds in Veenendaal. Bij de Bedrijvenkring Veenendaal leeft namelijk al jaren de wens om als ondernemers samen sterker te staan en met elkaar als collectief bepaalde voorzieningen te realiseren.

De afgelopen jaren zijn er mede met de steun van de Bedrijvenkring Veenendaal en met behulp van de gemeente Veenendaal verschillende initiatieven ontplooid op het gebied van parkbeheer in Veenendaal. Bekende voorbeelden zijn de Stichting Collectieve Bedrijfsterreinbeveiliging Veenendaal (CBBV), de initiatieven op het gebied van parkmanagement op Ambacht/Nijverkamp en de gesprekken over parkmanagement op de Faktorij. Echter al deze initiatieven zijn gebaseerd op vrijwillige deelname van ondernemingen. Mede daardoor is van het parkmanagement op de Faktorij niets terechtgekomen en is het parkmanagement op Ambacht/Nijverkamp nog in de opstartfase. Het CBBV heeft erg last van free-rider gedrag doordat een groot deel van de ondernemingen op de bedrijventerreinen weigert mee te doen aan collectieve bedrijfsterreinbeveiliging. Dit free-rider gedrag van een groep ondernemers ondermijnt elk initiatief tot parkbeheer.

Deze situatie is de Bedrijvenkring Veenendaal een doorn in het oog, daarom is men in de afgelopen jaren op zoek gegaan naar mogelijkheden om het free-rider gedrag uit te bannen en zo een collectieve samenwerking te realiseren waarbij iedere ondernemer meebetaalt en meeprofiteert. Via de contacten met andere gemeenten is men toen gestuit op het voorbeeld van de gemeente Leiden. In deze stad is er sinds een aantal jaren een Ondernemersfonds op basis van collectieve financiering, waarbij de ondernemers van die stad met elkaar verschillende zaken regelen, zoals inkoopvoordelen, omgevingskwaliteit beheer en collectieve beveiliging. De Bedrijvenkring Veenendaal heeft daarop in samenspraak met de gemeente Veenendaal een werkgroep Ondernemersfonds in het leven geroepen die de mogelijkheden voor invoering van een Ondernemersfonds in Veenendaal analyseert en hierover adviseert aan de gemeente Veenendaal.

In het najaar van 2006 bleek dat de invoering van een dergelijk fonds complex is, daar het voorbeeld van Leiden niet één op één te kopiëren is richting de Veenendaalse situatie. Dit heeft ertoe geleid dat het besef is doorgedrongen dat de invoering van een dergelijk fonds alleen succesvol kan zijn als er een vorm van parkmanagement wordt gekozen die relevant is voor de Veenendaalse situatie en waarvoor draagvlak is bij de ondernemers in Veenendaal. Gezien de omvang die het project heeft, besloot de Bedrijvenkring Veenendaal twee studenten van de Christelijke Hogeschool in te huren in het kader van een afstudeerproject om dit onderzoek uit te voeren.

3.2 Begrippenkader onderzoek

Voor de duidelijkheid zal in deze paragraaf enkele belangrijke begrippen worden toegelicht, omdat verder in dit rapport ervan uit wordt gegaan dat deze begrippen geen nadere toelichting meer behoeven.

Ondernemersfonds: Een samenwerkingsverband tussen ondernemingen op bedrijventerreinen in Veenendaal op basis van een collectieve financiering gebruikmakend van parkmanagement.

Collectieve financiering: De benodigde gelden voor een Ondernemersfonds worden verkregen door middel van de heffing van een belasting, waar elke onderneming op een bedrijventerrein aan dient te voldoen. Op deze manier wordt free-rider gedrag voorkomen.

Parkmanagement: Een parkbeheer op een bedrijventerrein, wat de specifieke belangen van het terrein behartigt. Dit parkbeheer stuurt de inrichting van het terrein, het managet de voorzieningen en beheert de openbare ruimte samen met de gemeente. Binnen parkmanagement zijn er verschillende vormen mogelijk: van enkel collectieve inkoop tot breed parkmanagement met een uitvoeringsorganisatie.

3.3 Onderzoeksvragen

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van twee onderzoeksvragen die overeenkomen met de chronologische volgorde van het onderzoek. Het gaat om de volgende vragen:

1) Wat is de beste vorm van parkmanagement voor Veenendaal op basis van collectieve financiering?

2) Is er voldoende draagvlak voor de invoering van het Ondernemersfonds in Veenendaal?

Toelichting bij de onderzoeksvragen:

1) Wat is de beste vorm van parkmanagement voor Veenendaal op basis van collectieve financiering?

Parkmanagement bestaat al enige tijd in Nederland. Er zijn veel verschillende soorten en maten van parkmanagement. Allereerst zal dan ook de vraag moeten worden beantwoord welke vorm van parkmanagement de beste is voor Veenendaal en de argumentatie daarvan. Hierbij gaan we wel uit van de veronderstelling dat de financiering van het Ondernemersfonds middels een collectieve verplichting zal plaatsvinden. Dit om het free-ridergedrag uit te bannen, zoals al lange tijd de wens is van de Bedrijvenkring Veenendaal¹.

Bij de beantwoording van deze onderzoeksvraag zijn er drie onderwerpen die behandeld moeten worden om zo het concept van het Veenendaalse Ondernemersfonds te bouwen, te weten:

- vorm van parkmanagement
- organisatiestructuur Ondernemersfonds
- financieringsvorm Ondernemersfonds

2) Is er voldoende draagvlak voor de invoering van een Ondernemersfonds in Veenendaal?

De tweede onderzoeksvraag is het vervolg op de uitkomsten van de eerste vraag. Immers, in het eerste deel van dit rapport zal de vraag worden beantwoord hoe het concept van het Ondernemersfonds er in Veenendaal het beste uit kan zien. Deze vraag wordt onder andere beantwoord aan de hand van de literatuurstudie.

¹ Zie ook paragraaf 3.1

Vervolgens is het van belang te weten of er voldoende draagvlak² is bij de ondernemers voor de invoering van het Ondernemersfonds zoals beschreven is in deel A van dit rapport. Ook komt bij de beantwoording van deze vraag aan de orde welke opmerkingen en kanttekeningen de ondernemers bij het gekozen concept Ondernemersfonds hebben.

3.4 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethodes die zijn gebruikt tijdens het project zijn gerelateerd aan de onderzoeksvragen en de bijbehorende onderzoeksstadia. Per onderzoeksvraag zal de methode van onderzoek dan ook worden besproken.

Onderzoeksvraag 1: Wat is de beste vorm van parkmanagement voor Veenendaal op basis van collectieve financiering?

De eerste onderzoeksvraag hebben we beantwoord door middel van een literatuurstudie van relevante literatuur over parkmanagement. Er zijn verschillende handboeken over parkmanagement opgesteld door overheid en bedrijfsleven³. Ook is er gebruik gemaakt van de literatuur die bekend is van het Ondernemersfonds in Leiden. Het Ondernemersfonds in Leiden, beter bekend als het Leids model, is de eerste parkmanagementorganisatie in Nederland met een vorm van collectieve financiering. Vandaar dat we voor het onderzoek regelmatig gekeken hebben naar het voorbeeld van Leiden en dit kritisch onder de loep hebben genomen om te analyseren welke delen toepasbaar zijn voor de Veenendaalse situatie.

Onderzoeksvraag 2: Is er voldoende draagvlak voor de invoering van een Ondernemersfonds in Veenendaal?

De methode van onderzoek bij de tweede onderzoeksvraag is een steekproef. Door middel van deze steekproef wordt gekomen tot een lijst van ondernemers die geïnterviewd zullen worden om zo het draagvlak te toetsen voor het concept van het Ondernemersfonds bij de ondernemers in Veenendaal. Wij hebben gekozen voor een representatieve gestratificeerde aselecte steekproef. Om tot een representatieve lijst van ondernemingen in Veenendaal te komen, zullen allereerst de steekproefparameters worden bepaald, om vervolgens de verdeling van de interviews over de bedrijventerrein in Veenendaal te bepalen.

De steekproefparameters zijn de populatie, foutmarge en betrouwbaarheidsniveau.

Populatie

De populatie kan worden omschreven als 'alle ondernemers van de gemeente Veenendaal die gevestigd zijn op een bedrijfsterrein'. Het is in dit geval niet nodig om de gehele populatie van 850 ondernemingen te benaderen. Er kan worden volstaan met een steekproef. De gegevensverzameling die we hebben gebruikt voor het bepalen van de steekproef is ter beschikking gesteld door de gemeente Veenendaal⁴.

² het draagvlak onder de ondernemers in Veenendaal is voldoende als er een duidelijke meerderheid zich achter het idee schaart. In overleg met de Bedrijvenkring Veenendaal is gesteld dat dit minimaal 60% dient te zijn.

³ Zie voor de gebruikte literatuur de bijlage met de literatuurlijst.

⁴ Het betreft een selectie van de gegevens zoals de gemeente deze ter beschikking heeft gesteld uit de Provinciale Werkgelegenheidsenquête.

Uit de complete lijst van ongeveer 890 ondernemingen, is een steekproef genomen van 82 ondernemingen. Er dient echter wel enig onderscheid gemaakt te worden. De gemeente Veenendaal heeft zes bedrijfsterreinen, die alle zes verschillende soorten ondernemingen herbergen. Ook de grootte en het aantal gevestigde ondernemingen verschillen per bedrijfsterrein. Eén van de zes bedrijfsterreinen, de Batterijen, laten we buiten beschouwing, dit omdat dit nieuwe bedrijfsterrein al parkmanagement heeft ingevoerd bij de start van de ontwikkeling van het terrein. Zij hebben ervoor gekozen om de gevestigde ondernemingen verplicht te laten meebetalen aan parkmanagement. Het is nu overbodig om hen te bevragen of zij iets zien in het idee om ondernemingen verplicht mee te laten betalen aan parkmanagement. Hiervan vallen de ondernemingen gevestigd op bedrijfsterrein de Batterijen af, dit betekent dat we een lijst van ongeveer 870 ondernemingen overhouden als daadwerkelijke populatie.

Foutmarge

De foutmarge is de grootte van de fout die wordt toegelaten. Het is namelijk onmogelijk om bij alle 870 ondernemingen een interview af te nemen, waardoor de foutmarge 0% zou zijn. Er wordt gekozen voor een foutmarge van 7,5%. Dit betekent dat de uitkomsten van het onderzoek genomen worden met een marge van 7,5%. Mocht er bijvoorbeeld een uitkomst zijn van 30% tegen, betekent het dat dit percentage tussen de 22,5% en 37,5% zal liggen bij een dergelijk herhalingsonderzoek. Deze kleine foutmarge achten wij representatief aangezien de populatie erg groot is.

Betrouwbaarheidsniveau

Het betrouwbaarheidsniveau is de mate van onzekerheid die wordt toegelaten. Zoals al eerder werd toegegeven is het onmogelijk om bij alle 850 ondernemingen een interview af te nemen, dus is het noodzakelijk om een marge in te bouwen. Er wordt gekozen voor een betrouwbaarheidsniveau van 90%. Dit betekent dat er met 90% zekerheid kan worden gezegd dat bij een herhalingsonderzoek dezelfde uitkomsten worden behaald.

Hieronder staat overzichtelijk de informatie die in voorgaande paragrafen uiteengezet zijn:

Populatie	:870 ondernemingen op de bedrijventerreinen
Foutmarge	:7,5%
Betrouwbaarheidsniveau:	:90%
Steekproef	:82 ondernemingen

Verdeling steekproef over bedrijventerreinen

Er wordt dus een steekproef gehouden onder 82 ondernemingen in Veenendaal gevestigd op de bedrijventerrein.

De verdeling van de steekproef over de bedrijventerreinen baseren wij op de volgende verdeling:

- Per bedrijfsterrein zal er een steekproef worden gehouden van 10 ondernemingen, ongeacht de grootte van het terrein, het aantal werknemers of het aantal gevestigde ondernemingen. Dit gedeelte bevat in totaal 50 te houden interviews.
- Het overige gedeelte van 32 te houden interviews is variabel en afhankelijk van de grootte van het bedrijfsterrein en het aantal medewerkers. Deze twee variabelen zijn bepalend geweest voor de verdeling van de resterende 32 interviews volgens de weging: De grootte van de bedrijfsterreinen telt voor 1/3 mee, het aantal werknemers telt voor 2/3 mee.

Deze verdeling is gekozen, omdat de bedrijventerreinen Ambacht en Nijverkamp in verhouding met de andere bedrijventerreinen veel hectares in beslag neemt en er veel medewerkers werken. Enkel een verdeling op basis van de bovengenoemde variabelen zou ervoor zorgen dat er een te groot deel van de interviews gehouden wordt op Ambacht/Nijverkamp, waardoor de uitkomsten op de overige bedrijventerreinen niet meer representatief zouden zijn.

Verdeling variabele interviews over de bedrijventerreinen is als volgt:

Bedrijventerrein	# Interviews o.b.v. variabele 1: aantal hectare⁵	# Interviews o.b.v. variabele 2: aantal werknemers⁶	Resultaat op basis van weging variabele 1 & 2
Ambacht / Nijverkamp	20	16	18
De Vendel	1	2	1
De Factorij	5	6	6
De Compagnie	3	5	4
De Compagnie-Oost	3	3	3
Totaal	32	32	32

Tabel 3.1 Verdeling variabele interviews over de bedrijventerreinen

Uit deze tabel blijkt dat op Ambacht/Nijverkamp meer dan de helft van het aantal variabele interviews zal plaatsvinden. Hieronder staat de complete tabel waarin ook het vaste aantal van 10 interviews per bedrijventerrein is meegenomen.

De totale verdeling van de interviews over de bedrijventerreinen is als volgt:

Bedrijventerrein	Vast aantal interview per bedrijventerrein	Variabel aantal interviews per bedrijventerrein	Totaal aantal interviews per bedrijventerrein
Ambacht / Nijverkamp	10	18	28
De Vendel	10	1	11
De Factorij	10	6	16
De Compagnie	10	4	14
De Compagnie-Oost	10	3	13
Totaal	50	32	82

Tabel 3.2 Totale verdeling aantal interviews

⁵ Deze parameter kent als variabele het totaal aantal hectares van een bepaald bedrijventerrein gedeeld door het totaal aantal hectares bedrijventerrein in Veenendaal. De procentuele verdeling die het resultaat is van bovenstaande deling is geprojecteerd op het aantal te houden interviews (32).

⁶ Deze parameter kent als variabele het totaal aantal werknemers van een bepaald bedrijventerrein gedeeld door het totaal aantal werknemers op de bedrijventerreinen in Veenendaal. De procentuele verdeling die het resultaat is van bovenstaande deling is geprojecteerd op het aantal te houden interviews (32).

Deel A *Wat is de beste vorm van parkmanagement voor Veenendaal op basis van collectieve financiering?*

De onderzoeksvraag van deel A, wat de beste vorm van parkmanagement voor Veenendaal op basis van collectieve financiering is, willen we beantwoorden door de volgende onderwerpen te behandelen in de komende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 4: Vorm van parkmanagement
- Hoofdstuk 5: Organisatiestructuur van het Ondernemersfonds
- Hoofdstuk 6: Financieringsvorm van het Ondernemersfonds
- Hoofdstuk 7: De parkmanager
- Hoofdstuk 8: Samenvatting concept Ondernemersfonds

De bovengenoemde hoofdstukken zullen worden gebundeld in het laatste hoofdstuk van deel A waarin een samenvatting wordt gegeven van het concept Ondernemersfonds dat het meest geschikt is voor Veenendaal.

4. Parkmanagement

In dit hoofdstuk staat de keuze van de gewenste vorm van parkmanagement centraal. De vorm van parkmanagement beïnvloed namelijk de activiteiten die het Ondernemersfonds kan ontplooiën. Ook de organisatiestructuur, die onderzocht zal worden in hoofdstuk 5 is afhankelijk van de vorm van parkmanagement die wordt gekozen.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk worden de verschillende vormen van parkmanagement besproken, om vervolgens aan de hand van de gekozen variant de te initiëren activiteiten van het Ondernemersfonds te bespreken in paragraaf 4.2. Het is goed om te vermelden dat in deel B hoofdstuk 9 de mening van de ondernemers over deze te initiëren activiteiten wordt uiteengezet. In dit hoofdstuk beperken wij ons tot een weergave van de mogelijke activiteiten van het Ondernemersfonds.

4.1 Vormen van parkmanagement

Het Ondernemersfonds dat gemeentebreed parkmanagement voorstaat is er in de eerste plaats om activiteiten op te starten en uit te voeren. Het aantal en de aard van de activiteiten is afhankelijk van het ambitieniveau van de ondernemers en de beschikbare geldelijke middelen. Nu zijn er verschillende ambitieniveaus mogelijk die van invloed zijn op de vorm van parkmanagement die er zal komen in Veenendaal.

Grofweg zijn er de volgende vormen mogelijk⁷:

Vorm parkmanagement	Activiteiten van het fonds
Parkmanagement als inkoopcombinatie	Enkel collectieve inkoop
Parkmanagement als breed servicebedrijf	Collectieve inkoop Collectieve voorzieningen
Breed parkmanagement	Collectieve inkoop Collectieve voorzieningen Belangenbehartiging Groen- en grijsbeheer
Breed parkmanagement met uitvoeringsorganisatie	Collectieve inkoop Collectieve voorzieningen Belangenbehartiging Groen- en grijsbeheer uitgebreid met uitvoering gemeentelijke 'reguliere' onderhoudstaken

Tabel 4.1 Vormen van parkmanagement

Een korte toelichting per vorm van parkmanagement⁸:

Parkmanagement als inkoopcombinatie

Dit is een zeer lichte vorm van parkmanagement, daar het zich enkel richt op de collectieve inkoop waardoor kostenvoordelen te realiseren zijn voor de ondernemers. Deze vorm van parkmanagement lijkt meer op een coöperatieve inkoopcombinatie dan op het gezamenlijk beheren van een bedrijventerrein. Deze vorm van parkmanage-

⁷ naar www.pitbrabant.nl onder parkmanagement

⁸ Voor voorbeelden van de verschillende vormen van parkmanagement verwijzen wij u naar het rapport 'Parkmanagement: kwaliteit wint terrein': Ministerie van EZ, *Parkmanagement: kwaliteit wint terrein*, 2002

ment is het meest geschikt voor bedrijventerreinen waar projecten in het kader van bijvoorbeeld collectieve beveiliging en groen- en grijsbeheer geen draagvlak hebben.

Parkmanagement als breed servicebedrijf

Deze vorm van parkmanagement biedt ook collectieve inkoopvoordelen aan haar leden, maar daarnaast realiseert zij ook collectieve voorzieningen zoals beveiliging. Het aantal voorzieningen wat gerealiseerd kan worden is afhankelijk van het draagvlak bij de ondernemers. Deze vorm is geschikt bij goed onderhouden bedrijventerreinen, waar de gemeente een hoog onderhoudsniveau biedt.

Breed parkmanagement

Naast collectieve inkoop en collectieve voorzieningen initieert deze vorm van parkmanagement ook nog het groen- en grijsbeheer. Dit betekent niet dat de ondernemers taken van de gemeente overnemen, maar dat de ondernemers naast het service-level van de gemeente extra investeren in de aankleding van het bedrijventerrein. Daarnaast richt breed parkmanagement zich ook op de belangenbehartiging voor de leden richting de gemeente en faciliteert zij de ondernemingen als aanspreekpunt ten aanzien van de bedrijfsterreinen.

Breed parkmanagement is dus een complete vorm van parkmanagement.

Breed parkmanagement met uitvoeringsorganisatie

Het breed parkmanagement kan ook uitgebreid worden met een uitvoeringsorganisatie, wat betekent dat de gemeente haar onderhoudsbudget voor de bedrijventerreinen op het gebied van groen- en grijsbeheer overhevelt naar het Ondernemersfonds die met geld het onderhoud van het bedrijventerrein zelf inkoop en controleert. De ondernemers krijgen bij deze vorm van parkmanagement daadwerkelijk zelf het beheer over het eigen bedrijventerrein.

Dit is de meest vergaande vorm van parkmanagement.

4.2 Beslissing vorm van parkmanagement

Wij adviseren in de eerste jaren van het Ondernemersfonds te starten met breed parkmanagement, te weten activiteiten op het gebied van collectieve inkoop, voorzieningen en groen- en grijsbeheer.

Dit advies is gebaseerd op de volgende overweging, te weten dat parkbeheer meer is dan enkel collectieve inkoop en collectieve voorzieningen. Naast de materiele voordelen door middel van gezamenlijke inkoop en voorzieningen is het parkmanagement ook bedoeld om het bedrijfsterrein kwalitatief te verbeteren. Dit houdt dus ook in beheer van groen en grijs. Als de kwaliteit van de bedrijventerreinen structureel verhoogd wil worden is het nodig ook activiteiten op het gebied van groen en grijs te starten.

Daarnaast zal het fonds ook een aanspreekpunt voor de ondernemer moeten zijn in zaken betreffende de bedrijfsomgeving en de kwaliteit daarvan. Daarom is het nodig ook de functie van belangenbehartiging te vervullen binnen het kader van een Ondernemersfonds in Veenendaal.

In de toekomst is het wenselijk om ook een uitvoeringsorganisatie onder het Ondernemersfonds te starten die de beschikking krijgt over de onderhouds- en beheerbudgetten van de gemeente betreffende de bedrijventerreinen. Zo kunnen de ondernemers in totaliteit beschikken over het beheer van het bedrijventerrein en dit onderhoud inkopen bij de partij die zij daar het meest geschikt voor acht. Overigens zal een dergelijke uitvoeringsorganisatie altijd deze gelden besteden aan het onderhoud van groen en grijs op minimaal het service level van de gemeente. De

accenten bij de besteding van het geld kunnen verschillen met het standaardpakket van de gemeente.

4.3 Activiteiten van het Ondernemersfonds

De geadviseerde vorm van parkmanagement 'breed parkmanagement' organiseert de volgende activiteiten op de bedrijventerreinen: collectieve inkoop, collectieve voorzieningen, belangenbehartiging en groen- en grijsbeer. Deze activiteiten zullen in deze paragraaf verder worden toegelicht. Wij wijzen erop dat de opmerkingen van de ondernemers ten aanzien van deze activiteiten worden uiteengezet in hoofdstuk 10.

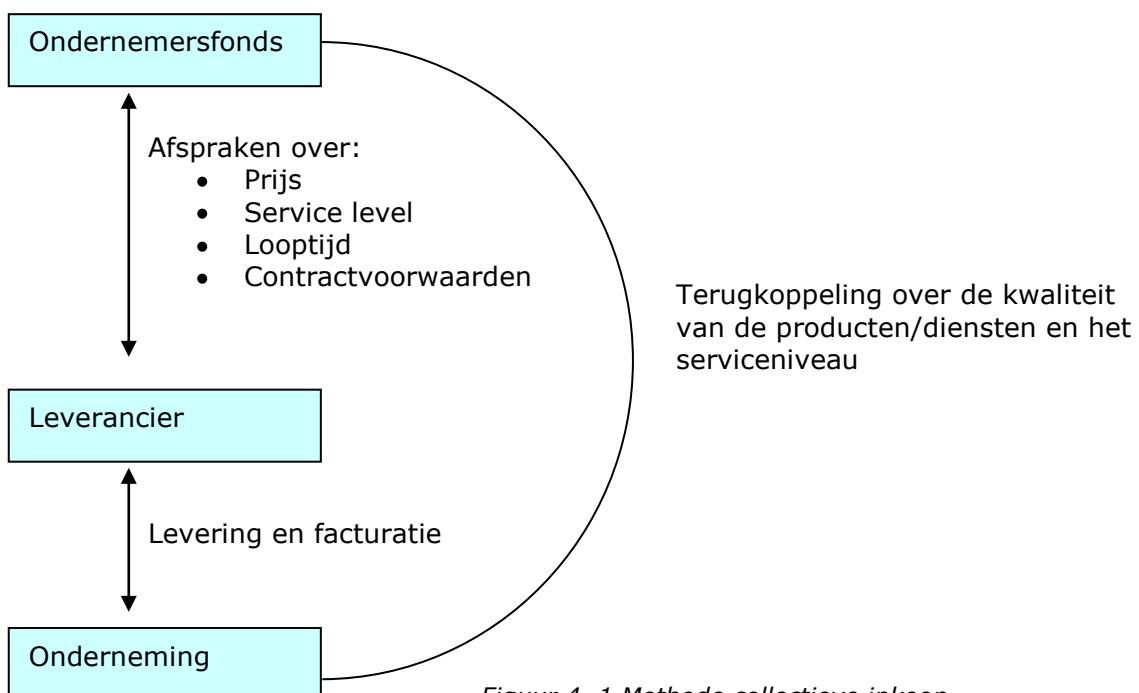
Collectieve inkoop

Met collectieve inkoop wordt bedoeld dat ondernemers gezamenlijk goederen en/of diensten gaan inkopen met als doel dat er door middel van bulkinkoop kortingen kunnen worden bedongen bij de leveranciers. De belangrijkste goederen of diensten die gezamenlijk kunnen worden ingekocht zijn:

- energie
- afvalbeheer
- water
- collectieve beveiliging
- breedband

De verwachte voordelen worden behaald door het afsluiten van raamcontracten met leveranciers. Dit houdt in dat de stichting Ondernemersfonds een raamcontract afsluit met de leverancier met prijsafspraken en een zgn. service-level (dienstverleningsniveau) overeenkomst waarin beschreven staat welke kwaliteit en dienstverlening er van de leverancier wordt verwacht. De contractuele verhouding klant-leverancier blijft bestaan tussen de onderneming en de leverancier, waarbij dus enkel gebruik wordt gemaakt van de gunstige prijsafspraken en de service-level overeenkomst die afgesproken is. De administratie, facturering en transactierisico's blijven bij het desbetreffende onderneming en leverancier.

In een schema:



Figuur 4. 1 Methode collectieve inkoop

Collectieve voorzieningen

Met collectieve voorzieningen wordt bedoeld dat door middel van het Ondernemersfonds voorzieningen gerealiseerd worden waar elke ondernemer in meer of mindere mate profijt van zal hebben.

Een aantal voorbeelden:

- bedrijfsterreinbeveiliging door camerabewaking of slagboombeveiliging
- arbodiensten
- facility point
- kinderopvang
- horecavoorzieningen

De wenselijkheid van de realisatie van deze voorzieningen is afhankelijk van het draagvlak voor een dergelijke activiteit op een bedrijventerrein. Door middel van een interessepeiling zal de coöperatieve vereniging op een bedrijventerrein al dan niet besluiten een of meer voorzieningen te realiseren.

Belangenbehartiging

Onder belangenbehartiging wordt de taak verstaan van het Ondernemersfonds om als aanspreekpunt te dienen voor de ondernemers in zaken die de bedrijfsomgeving aangaan. De tweede taak die onder deze activiteit wordt verstaan is het controleren van het service-level van de gemeente op het gebied van de bedrijfsomgeving en zo nodig de belangen van de ondernemers in dezen te behartigen.

Groen- en grijsbeheer

Met groen- en grijsbeheer wordt bedoeld dat er door middel van een gedeelte van de binnengekomen gelden, de bedrijfsomgeving aangepakt en verbeterd wordt. Hierbij moet gedacht worden aan het plegen van onderhoud gericht op onder andere de groenstroken. Doel van het groen- en grijsbeheer is om de bedrijfsomgeving een betere uitstraling te geven en om verpaupering tegen te gaan.

Groen- en grijsbeheer met uitvoeringsorganisatie.

Op termijn is het een pré als de gemeente het deel van het budget dat bestemd is voor het groenonderhoud van de bedrijventerreinen overhevelt naar het Ondernemersfonds, die vervolgens het onderhoud inkoopt bij de gemeente of een derde partij. Het beheer kan enkel worden overgedragen als er een service level agreement is afgesloten tussen het Ondernemersfonds en de gemeente waarin staat dat het Ondernemersfonds voor een bepaald minimaal onderhoudsniveau zorgt. Dit om te voorkomen dat de gelden die overgeheveld worden grotendeels voor andere doeleinden worden gebruikt.

De bovengenoemde activiteiten zullen niet al reeds in het eerste jaar van het Ondernemersfonds kunnen worden opgestart. Het is daarom aan te raden te kiezen voor een groeimodel, waarbij er de eerste jaren de focus ligt bij het initiëren van een activiteit die zichtbaar en communiceerbaar resultaat biedt op de bedrijventerreinen om zo in de latere jaren verder te kunnen bouwen aan het fonds en ook activiteiten op te starten die een meer indirect resultaat hebben en/of een lange termijnvoordeel.

5. Organisatie van het Ondernemersfonds

De geadviseerde vorm van parkmanagement is die van breed parkmanagement, zoals is gebleken uit hoofdstuk 4. De volgende bouwsteen om te komen tot een concept van het Ondernemersfonds is de organisatiestructuur.

Deze structuur geeft het Ondernemersfonds slagkracht en effectiviteit in het nemen van besluiten. Om vervolgens de activiteiten te initiëren en te realiseren.

Elke organisatiestructuur heeft behoefte aan een visie en doelstellingen; deze zullen dan ook in paragraaf 5.1 worden behandeld. In paragraaf 5.2 zullen de mogelijke structuurvormen worden besproken en vervolgens zal in de derde paragraaf van dit hoofdstuk de keuze voor de structuurvorm worden toegelicht en beargumenteerd. Vervolgens zal de algemene verantwoordelijkheidsverdeling in paragraaf 5.4 worden besproken om de verschillende bestuurslagen van het Ondernemersfonds verder te analyseren in paragraaf 5.5 tot en met 5.7.

5.1 Missie en doelstellingen Ondernemersfonds

Het Ondernemersfonds is er primair voor en door ondernemers. Dit is het uitgangspunt van het handelen binnen het fonds. Er zal dan ook moeten worden voldaan aan de gedeelde wensen en verlangens van de ondernemers op de bedrijventerreinen. Daarom is het van belang een missie te formuleren die als basis dient voor de organisatie van het fonds.

De missie van het Ondernemingsfonds kan geformuleerd worden als:

Het Ondernemersfonds wil voor en door ondernemers het parkbeheer ter hand nemen en activiteiten initiëren die de kwaliteit en leefbaarheid van de bedrijventerreinen structureel verbeterd.

Vanuit deze missie kunnen er ook doelstellingen worden geformuleerd voor de directe betrokkenen bij het fonds, te weten de ondernemers en de gemeente. Tevens zijn er enkele gezamenlijke doelstellingen te formuleren:

Doelstellingen ondernemingen	<ul style="list-style-type: none">- verbeteren veiligheid en uitstraling bedrijventerreinen- realiseren van collectieve voorzieningen die de steun hebben van de ondernemers- schaalvoordelen realiseren door samenwerking
Doelstellingen gemeente Veenendaal	<ul style="list-style-type: none">- optimale bezetting bedrijfspanden- imago gemeente verbeteren- werkgelegenheid en milieueffecten
Gezamenlijke doelstellingen	<ul style="list-style-type: none">- gestructureerd contact tussen het bedrijfsleven en de gemeente- concurrerende bedrijventerreinen- veilig en bereikbaar bedrijventerrein

Tabel 5.1 Doelstelling betrokkenen bij Ondernemersfonds

De organisatie van het Ondernemingsfonds zal de missie volgen en de doelstellingen proberen te realiseren met behulp van de beschikbare middelen. Het is aan de organisatie van het fonds om te bepalen welke hiërarchische verhoudingen er zijn tussen deze doelstellingen.

5.2 Structuurvorm Ondernemersfonds

Een van de kritische succesfactoren voor het slagen van het Ondernemersfonds is een krachtige organisatie. Bij het ontwerp van een organisatiemodel voor het Ondernemersfonds hebben we de volgende uitgangspunten gebruikt:

- Zelfstandig parkbeheer per bedrijventerrein. Ondernemersfonds en parkmanager hebben coördinerende en faciliterende rol.
- Platte organisatie: geen onnodige lagen in de hiërarchie.
- Korte lijnen voor ondernemers: bij problemen, klachten en wensen is de parkmanager het aanspreekpunt.

Rechtsvorm

Voor de juridische vorm van de organisatie van het Ondernemersfonds zijn verschillende rechtsvormen mogelijk. Aangezien het fonds een not-for-profit organisatie is laten we in deze beschouwing de rechtsvormen BV/NV⁹ buiten beschouwing. De rechtsvormen die in aanmerking zouden komen zijn:

- Stichting
- Coöperatieve vereniging uitgesloten aansprakelijkheid
- Combinatie van beide

Een vergelijking van beide rechtsvormen in schema¹⁰:

	Coöperatieve vereniging UA	Stichting
Aansprakelijkheid	Geen hoofdelijke aansprakelijkheid bestuurders (zolang geen vennootschapsbelasting verplichting)	Geen hoofdelijke aansprakelijkheid bestuurders (zolang geen vennootschapsbelasting verplichting)
Leden	Ja	Nee
Interne organisatie	Algemeen Ledenvergadering verplicht, bestuur verplicht, raad van commissarissen optioneel	Bestuur verplicht
Bevoegdheden	Wel volledige rechtsbevoegdheid mits uit de statuten voortvloeit, kan zij registergoederen in eigendom verkrijgen.	Bestuur verplicht
Statuutwijziging	Door besluit Algemene Ledenvergadering	Alleen indien de statuten dit mogelijk maken, door besluiten van bestuur of door een besluit van de Rechtbank

Tabel 5.2 Vergelijking rechtsvormen

⁹ Dit ook vanwege redenen dat subsidieverstrekking wegens Europese regelgeving van de gemeente aan een BV of NV erg moeilijk is.

¹⁰ Gebaseerd op Draaiboek parkmanagement, [http://www.oostnv.nl/3000/oostBO.nsf/files/webdraaiboek_basis.pdf/\\$file/webdraaiboek_basis.pdf?Openelement](http://www.oostnv.nl/3000/oostBO.nsf/files/webdraaiboek_basis.pdf/$file/webdraaiboek_basis.pdf?Openelement), bekeken op 14 juni 2007, blz. 19

Beide rechtsvormen hebben hun eigen specifieke voordelen. Zo zijn de voordelen van een coöperatieve vereniging dat er inspraak is op het gebied van beleidsvorming door de ondernemingen door middel van algemene ledenvergaderingen, waardoor er een binding met fonds kan ontstaan. Een stichting staat juist verder van de leden af, waardoor er mogelijk objectievere beleidsvorming mogelijk kan zijn. Vaak is de stichtingsvorm ook geschikt als controleorgaan boven andere rechtsvormen. De verschillende mogelijkheden te weten een stichting met daaronder werkgroepen, een coöperatieve vereniging met daaronder werkgroepen en een combinatie van een stichting met daaronder coöperatieve verenigingen.

5.3 Beslissing structuurvorm Ondernemersfonds

Een afweging van de voordelen van elke rechtsvorm heeft geresulteerd in het volgende organisatiemodel, waarbij er verschillende geledingen aanwezig zijn die in een bepaalde verhouding tot elkaar staan:

- Coöperatieve vereniging per bedrijventerrein: de coöperatieve vereniging is de geleding waar de operationele activiteiten worden geïnitieerd en worden uitgevoerd.
- Adviesraad Ondernemersfonds: de adviesraad is een orgaan van de stichting en is er om de aangedragen plannen vanuit de coöperatieve verenigingen te toetsen op de verschillende criteria. Daarna geven zij aan de stichting een advies.
- Stichting Ondernemersfonds: de stichting is het overkoepelende, controlerende en behorend orgaan van het Ondernemersfonds. Zij zullen de adviezen van de adviesraad in overweging nemen en aan de hand van hun oordeel zullen er gelden worden toegekend aan de verschillende verenigingen. Zij zullen er ook op toezien dat de gemeente Veenendaal haar taken wat betreft het heffen en doorsturen van de belastinggelden op een goede manier volbrengt.
- Parkmanager: de parkmanager is de schakel tussen de stichting en de zelfstandige coöperatieve verenigingen. De parkmanager beheert de collectieve inkoop, adviseert het Ondernemersfonds en coördineert de uitvoering van activiteiten van de coöperatieve verenigingen.

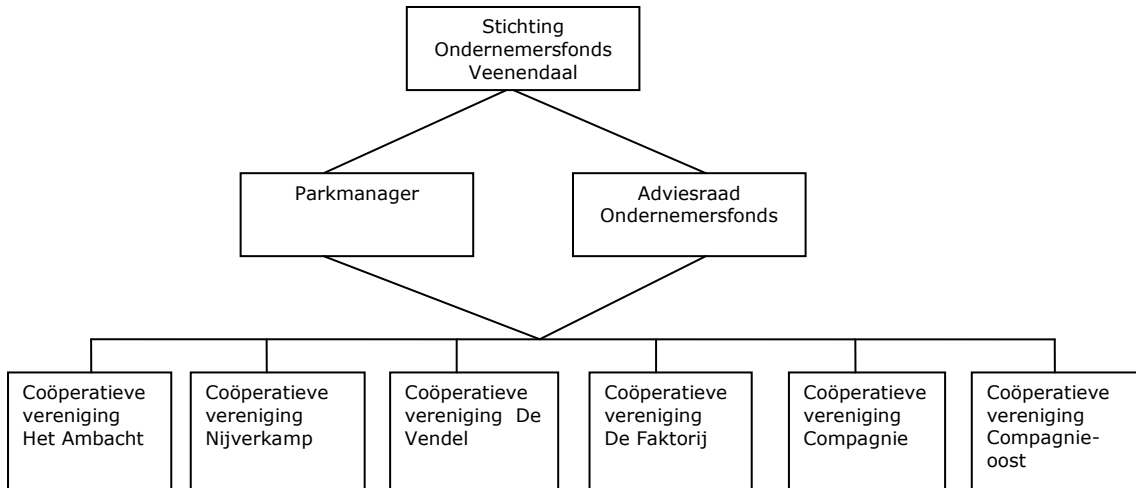
Overigens is het goed om op te merken dat dit rapport enkel het Ondernemersfonds beschrijft voor de bedrijventerreinen. Er zal in dit verband niet verder worden ingegaan op de organisatiestructuur van het centrumgebied. Voor het organogram van het fonds in het centrumgebied zie het rapport van Platform Binnenstadsmanagement.

Tijdens een vergadering met vertegenwoordigers van de Bedrijvenkring Veenendaal, te weten de heren J. Rodenburg, J. van Nieuwamerongen en G. Valkenburg, medio maart 2007 is besloten om voor deze structuurvorm te kiezen en deze voor te leggen aan de ondernemers in het kader van het draagvlakonderzoek.

De volgende overwegingen hebben meegespeeld tijdens het bepalen van de structuurvorm:

- Leden zijn niet aansprakelijkheids als dit in statuten is geregeld.
- Het belangrijkste orgaan is de Algemene Ledenvergadering, het bestuur is verantwoording schuldig aan de AL; dit zorgt voor goede controle op beleid van het bestuur.
- De ondernemingen worden lid van de coöperatieve vereniging.

In schemavorm komen we tot het volgende organigram, waarbij we moeten aantekenen dat de parkmanager zowel aanspreekpunt is voor stichting Ondernemersfonds, als de adviesraad als de coöperatieve verenigingen. Er is directe communicatie tussen de adviesraad en de coöperatieve verenigingen.



Schema 5.1 Organismodel Ondernemersfonds Veenendaal voor de bedrijventerreinen. Het Binnenstadsmanagement verzorgt het organigram voor het deel van het Ondernemersfonds betreffende het centrumgebied.

De juridische vorm van het Ondernemersfonds is die van een stichting met daaronder coöperatieve verenigingen. De keuze voor een coöperatieve vereniging met uitgesloten aansprakelijkheid per bedrijventerrein is ingegeven vanuit de wens voor zelfstandig parkbeheer per bedrijventerrein. Boven de coöperatieve verenigingen fungeert een stichtingsbestuur als toezichthouder en kaderstellend orgaan. De keuze voor een coöperatieve vereniging als overkoepelend orgaan ligt niet voor de hand gezien de aard van deze organisatie. De aard is namelijk controlerend en coördinerend. Daarvoor is de stichtingsvorm meer geschikt.

5.4 Globale taakverdeling coöperatieve verenigingen, adviesraad en stichting Ondernemersfonds

De stichting en coöperatieve verenigingen zijn onderdeel van het geheel van het Ondernemersfonds in Veenendaal. Voor de werkbaarheid zijn de taken en verantwoordelijkheden verdeeld tussen beide organen. De stichting is controlerend, de coöperatieve verenigingen nemen de besluiten tot bepaalde activiteiten die de adviesraad toetst aan de opgestelde criteria. Wat betreft de activiteiten is het principe dat de coöperatieve verenigingen de wensen van de ondernemers inventariseren en beoordelen en besluiten tot het uitvoeren van bepaalde activiteiten op een bedrijventerrein, de adviesraad toetst deze voorstellen vervolgens. Echter er is een uitzondering op dit principe, namelijk ten aanzien van de collectieve inkoop. Deze activiteiten initieert de stichting Ondernemersfonds.

Voor de volledigheid een tabel van de verdeling van de te initiëren activiteiten:

Taak	Verantwoordelijkheid van...	Reden
Collectieve inkoop	Stichting	Collectieve inkoopcontracten zijn enkel interessant als er veel deelnemers zijn (schaaleffect). Contracten dienen dan ook gemeentebreed te worden afgesloten.
Collectieve voorzieningen	Coöperatieve verenigingen	De coöperatieve verenigingen zijn georganiseerd per bedrijventerrein. In samenwerking met de parkmanager zijn ze als beste in staat de wensen en verlangens van de ondernemers in kaart te brengen wat betreft collectieve voorzieningen.
Groen- en grijsbeheer	Coöperatieve vereniging	Stichting stelt beleidskaders vast en heeft via parkmanager contact met de gemeente, maar de coöperatieve verenigingen hebben binnen de beleidskaders vrijheid eigen beleid vast te stellen en uit te voeren.
Beleidsontwikkeling	Stichting in samenspraak met coöperatieve verenigingen	Stichting initieert het beleid in samenspraak met de gemeentelijke parkmanager. De coöperatieve verenigingen hebben inspraak bij de beleidsontwikkeling.

Tabel 5.2 Verdeling verantwoordelijkheden betreffende activiteiten Ondernemersfonds

5.5 Coöperatieve verenigingen UA op elk bedrijventerrein

Deze organisatievorm is gekozen vanwege de inspraakmogelijkheden die er zijn voor de ondernemers. Elk bedrijventerrein heeft een eigen coöperatieve vereniging. Om praktische redenen is er gekozen voor één coöperatieve vereniging voor de bedrijventerreinen Ambacht en Nijverkamp.

Taakomschrijving coöperatieve vereniging

- ontwikkelen jaarplan voor het bedrijventerrein

In deze jaarplannen worden de activiteiten van het parkmanagement beschreven van het aankomende jaar en een meerjarenplanning. Tevens bevat dit jaarplan een financiële onderbouwing en onderbouwing voorzieningen voor activiteiten op middellange termijn.

- uitvoeren jaarplannen bedrijventerrein
Indien een jaarplan is goedgekeurd door de stichting Ondernemersfonds kan de coöperatieve vereniging het plan gaan uitvoeren. De uitvoering kan worden gedelegeerd aan de parkmanager (voorkeur).
- inventarisatie wensen en verlangens ondernemers op bedrijventerreinen betreffende hun bedrijfsomgeving.
De coöperatieve vereniging is het eerst aangewezen orgaan om de wensen en verlangens van ondernemers over hun bedrijfsomgeving te inventariseren en mee te nemen in het jaarplan. Deze taak kan worden gedelegeerd aan de parkmanager (voorkeur).
- belangenbehartiging eigen bedrijventerrein bij stichting Ondernemersfonds
De coöperatieve vereniging zal de belangen van de ondernemers behartigen naar de stichting Ondernemersfonds. Deze stichting stelt de beleidsplannen en lange termijnvisie op voor de bedrijventerreinen. Het is nodig dat de specifieke wensen en verlangens van ondernemers door de coöperatieve verenigingen worden behartigd naar de stichting toe.

Samenstelling coöperatieve vereniging

De coöperatieve vereniging heeft vijfhoofdig bestuur: een voorzitter, penningmeester, secretaris en twee overige bestuursleden. De voorzitter, penningmeester en secretaris vormen het dagelijks bestuur van de coöperatieve vereniging. Het dagelijks bestuur beslist over spoedeisende zaken indien deze zich voordoen en is verantwoordelijk voor het dagelijks reilen en zeilen. Enkel als er zich acute problemen voordoen bij de uitvoering van activiteiten van de coöperatieve vereniging op een bedrijventerrein zal het DB in actie moeten komen. De reguliere zaken worden besproken met het voltallig bestuur.

Overlegvormen

- Algemene Ledenvergadering (AL).
Het bestuur legt haar jaarplan voor aan de AL die het plan moet goedkeuren. Deze vergadering zal in het 3^e kwartaal van het jaar plaatsvinden. Ook moet de AL de jaarrekening van de coöperatieve vereniging goedkeuren.
- Regulier overleg bestuur coöperatieve vereniging.
Het bestuur vergadert regelmatig, de daadwerkelijke invulling van het aantal overlegmomenten per jaar kan zij zelf invullen.
- Overleg met de adviesraad door middel van afvaardiging in adviesraad door voorzitters coöperatieve verenigingen.
De coöperatieve verenigingen hebben contacten met de besturen op andere bedrijventerreinen door de vergaderingen van de adviesraad. Op deze manier wordt er tevens kennis gedeeld tussen de bedrijventerreinen.

Rol parkmanager

De parkmanager biedt aan alle ondernemers een pakket van collectieve inkoopmogelijkheden aan. Dit valt onder de verantwoordelijkheid van de stichting Ondernemersfonds. De rol van de parkmanager ten opzichte van de coöperatieve verenigingen is die van een adviseur. De parkmanager kan ingehuurd worden door de coöperatieve vereniging voor de uitvoering van activiteiten die plaatsvinden op een bedrijventerrein. De kosten van de parkmanager worden naar gelang de inhuur verrekend met de beschikbaar gestelde gelden.

5.6 Adviesraad Ondernemersfonds Veenendaal

De adviesraad is een orgaan van de stichting Ondernemersfonds. De adviesraad is in het leven geroepen om de stichting Ondernemersfonds te ontlasten door bepaalde taken van de stichting over te nemen. De adviesraad toetst de voorstellen van de coöperatieve verenigingen en geeft deze bevindingen door aan de stichting.

De adviesraad is het knooppunt voor alle informatie, geeft inhoudelijke respons aan het bestuur, signaleert actuele ontwikkelingen en problemen, zorgt voor verspreiding van ervaringen tussen de voorzitters van de coöperatieve verenigingen. Een goede invulling van de posten in de adviesraad is dan ook van groot belang om het Ondernemersfonds succesvol te laten zijn.

Taakomschrijving adviesraad

- kaderstelling activiteiten coöperatieve verenigingen
de adviesraad stelt de kaders en randvoorwaarden vast waar de activiteiten van de coöperatieve verenigingen aan moeten voldoen.
- beoordeling plannen coöperatieve verenigingen
de adviesraad toetst elk najaar de nieuwe jaarplannen van de coöperatieve verenigingen aan de hand van de gestelde kaders (zie bovenstaande) en geeft een oordeel of de plannen goedgekeurd worden.
- communicatie met stichting
de adviesraad communiceert haar bevindingen ten aanzien van de jaarplannen van de coöperatieve verenigingen aan het stichtingsbestuur.
- belangenbehartiging operationele activiteiten naar gemeente toe
de adviesraad behartigt de belangen van de bedrijventerreinen naar de gemeente toe. In de praktijk zal deze taak grotendeels gedelegeerd zijn aan de parkmanager.
- adviesrol bij beleidsontwikkeling nieuwe bedrijventerreinen
de adviesraad adviseert de gemeente ten aanzien van de invulling van nieuwe bedrijventerreinen. Dit advies geeft de adviesraad gevraagd en ongevraagd.
- inspraakrol bij revitaliseringprojecten bestaande bedrijventerreinen
de adviesraad heeft inspraak bij beleid rondom en de invulling van revitaliseringprojecten.

Uit het takenpakket volgt dat de adviesraad de primaire taak heeft de jaarplannen van de coöperatieve verenigingen te toetsen aan de hand van de kaders die zij heeft gesteld. Daarnaast is het een goede gelegenheid om ervaringen uit te wisselen tussen de verschillende bedrijventerreinen in Veenendaal. De adviesraad is verantwoording schuldig aan het stichtingsbestuur.

Samenstelling adviesraad

In de adviesraad participeren: de voorzitters van de coöperatieve verenigingen, een vertegenwoordiger van de gemeente Veenendaal en de parkmanager. Enkel de voorzitters van de coöperatieve verenigingen hebben stemrecht, de gemeente Veenendaal en de parkmanager hebben een adviserende stem. Dit omdat het Ondernemersfonds primair voor en door ondernemers op de bedrijventerreinen is bedoeld. De Bedrijvenkring Veenendaal en gemeente Veenendaal kunnen het Ondernemersfonds adviseren, maar het stemrecht ligt ten principale bij degene die betalen voor het Ondernemersfonds: de ondernemers op de bedrijventerreinen. Ook de parkmanager heeft geen stemrecht binnen de adviesraad. De parkmanager heeft enkel een adviserende taak.

Overlegvormen

- Regulier kwartaaloverleg: de adviesraad komt eens per kwartaal in zijn totaliteit samen.

De gespreksonderwerpen zijn in ieder geval de volgende:

Einde 1^e kwartaal:

- bespreken gang van zaken Ondernemersfonds
- overleg met coöperatieve verenigingen

Einde 2^e kwartaal:

- bespreken stand van zaken jaarplannen coöperatieve vereniging
- overleg met coöperatieve verenigingen

Einde 3^e kwartaal:

- beoordeling nieuwe jaarplannen coöperatieve verenigingen en voorzien van advies
- overleg met coöperatieve verenigingen

Einde 4^e kwartaal:

- goedkeuring nieuwe jaarplannen coöperatieve verenigingen
- overleg met coöperatieve verenigingen

- Overleg met stichtingsbestuur, minimaal twee maal per jaar.

Besluiten van de adviesraad worden genomen bij meerderheid van stemmen (50% + 1 stem). Als de voorgenomen activiteiten van een coöperatieve vereniging voor een bepaald jaar binnen de gestelde financiële mogelijkheden en beleidskaders passen moet de adviesraad de plannen goedkeuren. Dit om willekeur bij de besluitvorming te voorkomen.

5.7 Stichting Ondernemersfonds

De stichting Ondernemersfonds is het hoogste orgaan binnen het fonds. Deze stichting heeft als primaire taak de andere organen financieel te controleren. Daarnaast controleert de stichting het functioneren en de besluiten van de adviesraad. Dit om willekeur van de adviesraad te voorkomen. De stichting controleert tevens de organen van het fonds die zijn ingesteld vanuit het centrumgebied.

Taakomschrijving stichting Ondernemersfonds

- beheer gelden Ondernemersfonds
De stichting ontvangt de gelden van de gemeente en stelt deze ter beschikking aan de verschillende coöperatieve verenigingen.
- controle op besluiten adviesraad
De adviesraad is een orgaan van de stichting Ondernemersfonds. De stichting controleert dan ook het functioneren van de adviesraad en kan besluiten van de adviesraad in geval van wanbeleid wijzigen of te niet doen.
- controle op besteding gelden coöperatieve vereniging
De coöperatieve verenigingen dienen de jaarplannen in bij de adviesraad, die beoordeelt of deze plannen doorgang kunnen vinden. Indien de adviesraad positief ten opzichte van het plan staat, zal de stichting in principe de gelden ter beschikking stellen voor het uitvoeren van de plannen¹¹. De stichting controleert echter wel de besteding van deze gelden bij de coöperatieve verenigingen, daar de stichting de jaarstukken moet indienen naar de gemeente toe.

¹¹ Mits er uiteraard voldoende middelen zijn voor de uitvoering van de plannen. Concreet betekent dit dat het bedrijventerrein middels de reclamebelasting voldoende baten heeft gegenereerd en eventueel heeft opgespaard van de voorgaande jaren om de activiteiten te kunnen betalen.

- beleidsontwikkeling Ondernemersfonds initiëren en goedkeuren
Onder deze taak valt het op hoofdlijnen vaststellen van de beleidskaders van het Ondernemersfonds op middellange termijn.
- verantwoording naar gemeente, Bedrijvenkring Veenendaal en overige participanten
De stichting zal zich elk jaar naar de gemeente, Bedrijvenkring Veenendaal en overige participanten verantwoorden over het gevoerde beleid en de besteding van gelden.

Samenstelling stichting

De stichting is een onafhankelijk orgaan waarbij de bestuursleden van de stichting geen andere functie hebben binnen de organisatie van het Ondernemersfonds. Dit houdt in dat de parkmanager, de bestuursleden van de coöperatieve verenigingen en de gemeente Veenendaal niet participeren in de stichting. Dit om belangenverstremming te voorkomen en het fonds onafhankelijk te laten zijn.

De stichting zal bestaan uit vijf leden, te weten:

- een persoon afkomstig uit de Kamer van Koophandel,
- een persoon afkomstig van de Bedrijvenkring Veenendaal,
- een persoon afkomstig uit het Centrum Management,
- een persoon uit de winkelgebieden buiten de binnenstad en
- een onafhankelijk voorzitter.

Overlegvormen

- De stichting komt regelmatig bij elkaar op de gang van zaken met betrekking tot het Ondernemersfonds te bespreken, de jaarrekening vast te stellen en de controles uit te voeren ten aanzien van de coöperatieve verenigingen en de adviesraad. Daarnaast zullen de meer beleidsmatige taken worden verdeeld en besproken.
- Overleg met de adviesraad over de besluiten die deze raad heeft genomen.
- Overleg met het dagelijks bestuur en de parkmanager : dit overleg vindt plaats wanneer nodig.

Besluiten van de stichting worden genomen bij meerderheid van stemmen (50% + 1 stem).

6. Financieringsvorm van het Ondernemersfonds

Een Ondernemersfonds realiseert voordelen voor ondernemers en overheid vanuit haar activiteiten. Om dit te kunnen realiseren zijn inkomsten nodig en dienen er uitgaven te worden gedaan. Naast de vorm van parkmanagement en het organisatie-model is de volgende bouwsteen van het concept Ondernemersfonds Veenendaal de financiering van het fonds.

In dit hoofdstuk staat dan ook de financiering van het Ondernemersfonds centraal waarbij de analyse van de vormen van collectieve financiering aandacht krijgt in paragraaf 6.1, vervolgens zal de keuze voor de financieringsvorm worden toegelicht in paragraaf 6.2. In de derde paragraaf zal er stil gestaan worden bij de totaal beschikbare middelen van het Ondernemersfonds. De uitgaven van respectievelijk de stichting Ondernemersfonds en de coöperatieve verenigingen worden behandeld in paragraaf 6.4 en 6.5.

6.1 Vormen van collectieve financiering

Een Ondernemersfonds heeft baten nodig om operationeel te kunnen zijn en collectieve inkoop en voorzieningen te kunnen realiseren. Er kan niet ontkomen worden aan het feit dat er voor een bepaalde (gemeentelijke) belasting gekozen dient te worden. Dit is nodig omdat vrijwillige vormen van parkmanagement meestal onvoldoende deelnemers hebben om levensvatbaar te zijn. Immers, bij vrijwillig parkmanagement is er niet alleen het probleem dat niet betalende leden wel kunnen mee profiteren van gerealiseerde activiteiten, ook betalen de leden meer doordat niet elke organisatie participeert in parkmanagement. Enkel een collectieve belasting/heffing kan free-rider gedrag voorkomen.

De verplichte contributie zorgt ervoor dat het probleem van de free-riders niet meer bestaat daar elke onderneming mee zal betalen aan het parkmanagement. Het heffen van een verplichte contributie kan enkel in de vorm van een gemeentelijke belasting. Er zijn verschillende heffingsmogelijkheden afhankelijk van het heffingsinstrument en het bijbehorende heffingsobject. In dit hoofdstuk zullen we de volgende heffingsmogelijkheden de revue laten passeren:

- Onroerende zaakbelasting
- Reclamebelasting
- Overige belastingen (baatbelasting, precariobelasting e.a.)

Het heffingsinstrument wat gebruikt moet gaan worden, zal aan de volgende criteria moeten worden getoetst¹²:

- a) mogelijkheden op gebiedsgewijze heffing: differentiatiemogelijkheden qua heffing
- b) gebiedsgewijze bestedingsmogelijkheden
- c) passend binnen gemeentelijke, provinciale of landelijke belastingkaders
- d) rechtvaardige, eenvoudige en eenduidige heffing

¹² Naar: Decisio BV, *Freeridersproblematiek en -oplossingen*, Amsterdam, 2005 blz. 25

Onroerende-zaakbelasting

Omschrijving belasting

De onroerende zaakbelasting vindt zijn oorsprong in de Gemeentewet artikel 220. Het object van de belasting zijn onroerende zaken waarvan men eigenaar, bezitter of gebruiker is. Er zijn twee onroerende-zaakbelastingen: eigenarenbelastingen en gebruikersbelasting. De tarieven zijn gebonden aan een maximum dat door de landelijke overheid is ingesteld. Ook mag het eigenarentarief niet meer zijn dan 125% van het gebruikerstarief en de differentiatie tussen het tarief van woningen en niet-woningen is aan een maximum gebonden. De heffingsgrondslag is de WOZ-waarde uit een bepaald jaar.

Het betreft een belasting waarvan de opbrengsten gaan naar de algemene middelen, die binnen gestelde kaders vrij mogen worden besteed door de gemeente.

Artikel 220 Gemeentewet

Ter zake van binnen de gemeente gelegen onroerende zaken kunnen onder de naam onroerende-zaakbelastingen worden geheven:

- a. een belasting van degenen die bij het begin van het kalenderjaar onroerende zaken die niet in hoofdzaak tot woning dienen, al dan niet krachtens eigendom, bezit, beperkt recht of persoonlijk recht, gebruiken;
- b. een belasting van degenen die bij het begin van het kalenderjaar van onroerende zaken het genot hebben krachtens eigendom, bezit of beperkt recht.

Toetsing aan criteria

Criteria	Toetsing
mogelijkheden op gebiedsgewijze heffing	Nee, uniform tarief voor de gehele gemeente. Ook de niet-woningen die gesitueerd zijn buiten het centrum en de bedrijventerreinen worden belast. Dit is niet gewenst.
gebiedsgewijze bestedingsmogelijkheden	De gemeente kan het geld overmaken naar het Ondernemersfonds, die het kan verdelen over de verschillende gebieden.
passend binnen gemeentelijke, provinciale of landelijke belastingkaders	Nee, het OZB-tarief in Veenendaal is voor niet-woningen bijna maximaal. Een verhoging is dus niet mogelijk, tenzij ontheffing wordt verkregen van de provincie. Dit is echter een lange en omslachtige weg.
rechtvaardige, eenvoudige en eenduidige heffing	Ja, de belasting wordt bepaald aan de hand van de WOZ-waarde die gebaseerd is op objectieve criteria.

Tabel 6.1 Toetsing OZB-verhoging aan criteria

Opbrengst van de belastingverhoging

De gemeente heeft gegevens verstrekt over de opbrengsten van een verhoging van de OZB niet-woningen zowel het eigenaren als gebruikersdeel met 5% en 10%. Dit levert de gelden op zoals deze vermeld staan op de volgende pagina¹³:

¹³ Gegevens ter beschikking gesteld door de gemeente Veenendaal.

	5% verhoging	10% verhoging
Centrumgebied	€ 33.857	€ 67.713
Ambacht/Nijverkamp	€ 47.288	€ 94.575
De Vendel	€ 8.732	€ 17.464
De Faktorij	€ 12.925	€ 25.849
Compagnie	€ 15.446	€ 30.891
Compagnie-oost	€ 9.907	€ 19.813
De Batterijen	€ 8.487	€ 16.956
Overig Veenendaal	€ 42.099	€ 84.203
Totaal Veenendaal	€ 170.000	€ 340.000

Tabel 6.2 Opbrengst OZB-verhoging

De opbrengsten bij een dergelijke verhoging zijn niet erg overtuigend. Met name bij de kleinere bedrijventerreinen gaat het om bedragen die niet toereikend zijn voor de realisatie van collectieve voorzieningen. Zeker als er ook rekening moet worden gehouden met de aftrek van overheadkosten van het Ondernemersfonds. Enkel een verhoging van 10% brengt een redelijk bedrag op, echter verdeeld over de bedrijventerreinen blijven het beperkte budgetten.

Een ander nadeel van deze belastingopbrengst is dat er een relatief groot bedrag opgebracht wordt door objecten niet-woningen buiten de bedrijventerreinen en winkelcentrum. Denk hierbij aan scholen, sportverenigingen etc. Deze gelden zullen redelijkerwijs terug moeten vloeien naar deze organisaties en zullen niet ter beschikking staan aan een Ondernemersfonds.

Reclamebelasting

Omschrijving belasting

Reclamebelasting kan de gemeente instellen op basis van de Gemeentewet artikel 227. Object van de heffing zijn de openbare aankondigingen, voor zover die zichtbaar zijn vanaf de openbare weg. Het gaat hierbij om reclame-uitingen op particuliere grond. Reclame-uitingen op gemeentegrond zijn reeds belast door de precario-belasting.

De heffingsmaatstaf is de oppervlakte van de reclame-uiting en een vast bedrag per aankondiging. De tarieven staan vrij, echter redelijkheid en billijkheid blijven als eisen van goed bestuur overeind. Het betreft evenals de OZB een algemene belasting, waarvan de gelden naar de algemene middelen gaan en binnen de kaders vrij besteed kunnen worden door de gemeente. Deze belasting wordt momenteel nog niet geheven in Veenendaal.

Artikel 227 Gemeentewet

Ter zake van openbare aankondigingen zichtbaar vanaf de openbare weg kan een reclamebelasting worden geheven.

Toetsing aan criteria

Criteria	Toetsing
mogelijkheden op gebiedsgewijze heffing	Nee, in principe uniform tarief voor de gehele gemeente. Dit in verband met de algemene beginselen van behoorlijke belastingheffing.

gebiedsgewijze bestedingsmogelijkheden	De gemeente kan het geld overmaken naar het Ondernemersfonds, die het kan verdelen over de verschillende gebieden.
passend binnen gemeentelijke, provinciale of landelijke belastingkaders	Ja, er is momenteel geen reclamebelasting in Veenendaal. Juridisch gezien zijn er geen obstakels om een dergelijke belasting in te stellen in Veenendaal. Er spelen echter wel andere problemen zoals draagvlak en wenselijkheid van deze belasting.
rechtvaardige, eenvoudige en eenduidige heffing	In mindere mate in vergelijking met de OZB-belasting. De heffing is afhankelijk van de grootte van de reclame-uiting. Echter een grote onderneming met een klein bord wordt minder belast dan een kleine onderneming met een groot bord. Het is echter aannemelijk dat een grote onderneming meer zal profiteren van een Ondernemersfonds dan een kleine onderneming. De rechtvaardigheid van de heffing op zichzelf bezien is goed, bezien in het licht van de toekomstige baten van een Ondernemersfonds voor de ondernemer is het minder rechtvaardig. De heffing is echter wel eenvoudig en eenduidig.

Tabel 6.3 Toetsing reclamebelasting aan criteria

Opbrengst van de invoering van reclamebelasting

Bureau Legitiem heeft de opbrengsten van de reclamebelasting onderzocht. Op basis van de eerste resultaten hebben wij een voorstel gedaan voor een scenario 4, waarbij de tarieven gebaseerd zijn op de grootte van de reclame-uiting en een vast starttarief. De reclame-uitingen worden ingedeeld in klassen, met oplopende tariefstellingen. De verwachte opbrengsten zijn als volgt¹⁴:

	Scenario 4	Scenario 4 na correctie vanwege onzekerheid
Totaal Veenendaal	ca. € 1.035.000	ca. € 900.000

Tabel 6.4 Opbrengst reclamebelasting

De opbrengsten van deze belasting zijn structureel hoger dan bij een OZB-verhoging, echter onbekend is welk deel van deze gelden bestemd zijn voor het centrummanagement, waarschijnlijk ongeveer € 200.000 tot € 250.000. Voor het Ondernemersfonds op de bedrijventerreinen blijft er dus nog ongeveer € 600.000 over.

Er kleven wel enkele nadelen aan deze belastingvorm: zoals al eerder genoemd de mogelijkheid dat de grootte van de reclame-uiting niet evenredig is aan de grootte van de onderneming, daarnaast zijn er altijd ondernemingen die geen reclame-uiting hebben waardoor er toch een vorm van free-rider gedrag zou kunnen bestaan.

¹⁴ Gebaseerd op de gegevens van het concept rapport van bureau Legitiem 'Rapport Haalbaarheidsonderzoek Reclamebelasting 2007'. Dit rapport is in opdracht van de Bedrijvenkring Veenendaal en de gemeente Veenendaal geschreven. Zie ook paragraaf 6.2

Overige belastingen

Er zijn nog enkele andere belastingvormen die we kort de revue laten passeren die minder geschikt zijn als heffingsinstrument voor het Ondernemersfonds, maar we voor de volledigheid toch noemen.

Het eerste heffingsinstrument is het Business Improvement District concept, de laatste tijd vaker **Bedrijfsgerichte Gebiedsverbetering** genoemd. Het gaat hierbij om het instellen van een tijdelijke belasting voor een bepaald bedrijventerrein meestal in combinatie met een revitaliseringproject. Er zou wel een specifieke aanleiding nodig moeten zijn voor het instellen van deze belasting. Er is momenteel nog geen wettelijk draagvlak voor dit idee en het kan nog enkele jaren duren voordat het concept praktisch uitvoerbaar is, los van de mogelijke haken en ogen die er aan het concept zitten.

Het tweede instrument is de **baatbelasting**. Dit is een bestaande belasting, die geënt is op de Gemeentewet artikel 222, lid 1. De gemeente is bevoegd een baatbelasting te heffen op onroerende zaken die voordeel hebben bij een voorziening die tot stand wordt gebracht door of met medewerking van de gemeente. Het gaat hierbij echt om fysiek zichtbare (materiële) verbeteringen, concrete zaken. Enkel de daadwerkelijke kosten die voor de voorzieningen zijn gemaakt kunnen worden gevorderd. Ook is het lastig aan te tonen dat 'baten' zijn voor de ondernemingen. De wetgever laat baatbelasting alleen toe als tijdelijke heffing voor een zeer nauwkeurig omschreven object en niet voor een algemeen doel. Vanwege de complexiteit is dit instrument voor het Ondernemersfonds niet geschikt.

Ten derde is er de **precariobelasting**. Ook dit is een bestaande belasting, geënt op de gemeentewet te weten artikel 228. De heffing van precariobelasting heeft betrekking op voorwerpen onder, op of boven openbare gemeentegrond. De grond is dus eigenaar van de gemeente. Dit is gelijk het probleem van deze belasting: enkel in winkelcentra zal deze belasting effect zijn: ondernemingen op bedrijventerreinen zullen amper op gemeentegrond reclame-uitingen, terrassen etc. hebben uitgesteld. Deze belasting schiet dus tekort.

De laatste variant is een **huuropslag** van commerciële panden van Vereniging van Eigenaren (VVE). Dit is alleen mogelijk bij panden die gehuurd worden en waarbij dit contractueel is vastgelegd. Het is qua heffing de mooiste optie, daar het privaatrechtelijk is geregeld en de gemeente hierbij geen belasting hoeft op te leggen. Echter daar veel panden eigendom zijn is dit geen optie voor het Ondernemersfonds.

6.2 Beslissing te gebruiken belasting

De kracht van een belasting hangt voornamelijk af van het feit of zij alle ondernemers raakt. Dat is bij lang niet alle belastingen het geval, maar het is wel een heel belangrijk gegeven. Enkel de OZB en de reclamebelasting benaderen dit uitgangspunt, waarbij de OZB duidelijk betere papieren heeft.

Reclamebelasting kan immers niet geheven worden bij ondernemers die geen reclame-uiting hebben bij of aan hun pand. Dit zou de verhoging van de OZB-belasting een pré geven ten opzichte van de reclamebelasting. De reclamebelasting heeft als groot voordeel dat het exclusief kan worden geheven ten behoeve van het Ondernemersfonds. Dit is een waarborg richting de ondernemers, dat het geen slinkse belastingverhoging zal zijn.

In Leiden is er sinds enkele jaren een Ondernemersfonds dat de verplichte contributie int via de verhoging van de OZB-belasting. Echter daarvoor heeft men via de provincie

onthefing moeten aanvragen omdat het OZB-tarief aan een wettelijk maximum is gebonden. De landelijke overheid heeft Leiden in de afgelopen maanden teruggefloten en dreigt de onthefing voor de verhoging van de OZB-belasting ten bate van het Ondernemersfonds in te trekken. Ten tijde van ons onderzoek is dan ook vanuit de werkgroep Ondernemersfonds, in samenspraak tussen de gemeente Veenendaal en de Bedrijvenkring Veenendaal besloten een verkennend onderzoek naar de reclamebelasting te laten uitvoeren omdat de verhoging van OZB-belasting een te wankel methodie is om het Ondernemersfonds van de benodigde baten te blijven voorzien.

Ten tijde van het schrijven van dit onderzoeksrapport is er nog veel onzekerheid of Leiden in de jaren 2008/2009 nog het verhoogde OZB-tarief mag heffen, zij zijn in discussie met MKB-Nederland, VNO-NCW en het ministerie over de vraag of dit initiatief doorgang mag vinden op basis van de OZB-verhoging. Immers, Leiden heeft een precedentwerking daar een aantal gemeenten te kennen heeft gegeven ook het Leids model te gaan volgen.

Gezien de wankel status van het voorbeeld van Leiden en het feit dat de baten van de verhoging van de OZB-belasting niet erg overtuigend zijn, adviseren wij dan ook de reclamebelasting te gaan heffen als middel van verplichte contributieheffing.

6.3 Beschikbare middelen Ondernemersfonds

De gewenste beschikbare jaarlijkse geldelijke middelen voor het Ondernemersfonds op de bedrijventerreinen zal ongeveer € 650.000 moeten bedragen. De gemeente Veenendaal int de belastinggelden in het kader van de reclamebelasting, maar stort deze door naar de stichting Ondernemersfonds.

Het basisprincipe is dat de gelden die gegeneerd worden op een bepaald bedrijventerrein door de heffing van de reclamebelasting ook terugvloeien naar de coöperatieve vereniging op het desbetreffende bedrijventerrein, die vervolgens het besluit kan nemen over de besteding over reservering van het geld.

Echter voordat de bedragen ter beschikking worden gesteld aan de coöperatieve verenigingen wordt er een verdeelsleutel opgesteld door de stichting Ondernemersfonds, waarbij de overheadkosten evenredig worden toegerekend aan de verschillende coöperatieve verenigingen naar gelang hun aandeel in de totaal binnengekomen gelden van de reclamebelasting.

Voorbeeld:

Totaal binnengekomen gelden: € 500.000. Op bedrijventerrein X wordt aan reclamebelasting ad. € 100.000 binnengebracht. De overheadkosten van de stichting Ondernemersfonds bedragen € 50.000.

Aan het bestuur van de coöperatieve vereniging op bedrijventerrein X wordt ter beschikking gesteld:

$$€ 100.000 - (€ 100.000/€ 500.000 (= 20\%) \times € 50.000) = € 90.000$$

Tabel 6.5 Voorbeeld overheadkosten

We maken onderscheid tussen de besteding van de gelden door de stichting Ondernemersfonds en de coöperatieve verenigingen, daar de stichting met name controleert en faciliteert en de activiteiten geïnitieerd worden door de coöperatieve verenigingen. Mochten er gemeentebrede activiteiten worden georganiseerd dan wordt dit betaald naar rato uit de budgetten van de coöperatieve verenigingen.

6.4 Besteding gelden stichting Ondernemersfonds

De stichting Ondernemersfonds ontvangt van gemeente Veenendaal de geheven reclamebelastinggelden en verdeelt deze over de coöperatieve verenigingen na aftrek van een bedrag voor de dekking van de overheadkosten.

De stichting Ondernemersfonds heeft dus zelf de beschikking over de gelden die als overheadkosten zijn ingehouden op de beschikbare budgetten van de coöperatieve verenigingen. De stichting zal deze gelden besteden aan de organisatorische kosten en de inhuur parkmanager voor taak belangenbehartiging.

Organisatorische kosten

Dit betreft in eerste instantie de vergaderkosten die de stichting zal maken, vergelijkbaar met de kosten van de coöperatieve verenigingen. Daarnaast verzorgt de stichting ook de communicatie naar de ondernemers op de bedrijventerreinen namens het geheel van het Ondernemersfonds Veenendaal. Het advies is geen eigen kantoorruimte en/of vergaderruimte te huren als Ondernemersfonds om kostenbesparend te werken en de overheadkosten te minimaliseren. De parkmanager zal voor zijn eigen werkruimte moeten zorgen, daar deze persoon enkel betaald wordt naar gewerkte uren en geen vaste aanstelling heeft.

Inhuur parkmanager voor taak belangenbehartiging

De parkmanager wordt door de stichting Ondernemersfonds ingehuurd voor een aantal uren per week voor zijn taak als aanspreekpunt en belangenbehartiger voor de ondernemingen in Veenendaal. Dit zal een vast aantal uren betreffen per week, die eventueel in later stadium naar boven of onder toe kunnen worden aangepast naar gelang de workload van de parkmanager. De workload van de parkmanager is op dit moment nog niet goed te bepalen. Wel zal de parkmanager in de opstartfase tijd nodig hebben om de organisatie vorm te geven en de verschillende besturen op te starten. Het hangt van het aantal en het soort activiteiten af, hoe de ureninzet van de parkmanager zich zal ontwikkelen.

6.5 Besteding gelden coöperatieve verenigingen

De beschikbare gelden van de coöperatieve verenigingen op de verschillende bedrijventerreinen worden bepaald door de stichting Ondernemersfonds. De coöperatieve verenigingen kunnen de gelden aanwenden voor de doeleinden: *Activiteitskosten, reservering van gelden voor latere jaren en organisatorische kosten.*

Activiteitskosten

De activiteitskosten vloeien voort uit het initiëren en laten uitvoeren van projecten door de verschillende coöperatieve verenigingen of de stichting Ondernemersfonds Veenendaal. Een project kan een materiële en een personele kostenpost hebben, te weten de inhuur van de parkmanager.

Reservering gelden voor latere jaren

Niet alle gelden die beschikbaar zijn voor de activiteiten zullen daadwerkelijk ook in het eerste jaar cq. jaren worden besteed. Als er grotere projecten op stapel staan kunnen er voorzieningen worden opgebouwd die in later jaren kunnen worden gebruikt. De stichting Ondernemersfonds stelt kaders vast hoewel gelden er gereserveerd mogen worden en hoelang deze gelden gereserveerd blijven. Uit de eerste evaluatie van het Ondernemersfonds in Leiden blijkt dat veel ondernemersverenigingen het beschikbare geld voor hun (gedeelte van het) bedrijventerrein reserveren. Dit om projecten in latere jaren te kunnen realiseren die qua kosten het beschikbare budget van één jaar overtreffen.

Organisatorische kosten

Dit betreft eventuele kosten die samenhangen met de bestuurlijke taken van de bestuursleden van de coöperatieve vereniging zoals portiekosten, kosten van drukwerk, kosten van papier- en schrijfwaren etc.

7. De parkmanager

Ondernemers zijn normaal gesproken erg druk met het besturen en leiden van hun ondernemingen. Voor taken die het collectief betreffen is slechts in beperkte mate tijd beschikbaar. Daarom is er bij het opstellen van het organisatiemodel in hoofdstuk 5 ook gekozen voor een parkmanager als centraal persoon binnen het Ondernemersfonds, die activiteiten uitvoert voor het fonds en als aanspreekpunt fungeert voor het bedrijfsleven.

In dit hoofdstuk zullen we het belang van de parkmanager onderzoeken (paragraaf 7.1), het takenpakket van de parkmanager, dat voortvloeit vanuit het gekozen organisatiemodel (paragraaf 7.2) en de verschillende mogelijkheden qua persoon van de parkmanager in de derde paragraaf van dit hoofdstuk. Daarnaast zal de parkmanager bepaalde eigenschappen en competenties moeten hebben, die zullen in de vierde en laatste paragraaf worden behandeld.

7.1 Belang van een parkmanager

De parkmanager is de belangrijkste succesfactor van het Ondernemersfonds. Immers, de gelden kunnen binnenkomen, er kan een bestuur zijn, maar daarmee is er nog geen succesvol Ondernemersfonds. De spil van het Ondernemersfonds is de parkmanager. Deze persoon zal moeten zorgen voor de afstemming tussen de decentrale coöperatieve verenigingen, het aanspreekpunt vormen voor de individuele ondernemer en het gezicht bepalen van het Ondernemersfonds. Naast deze genoemde taken zijn er nog vele andere taken, zie verder paragraaf 7.2.

Met name de gezichtsbepalende functie van de parkmanager zorgt ervoor dat het succes van het fonds vooral afhangt van de kwaliteit van de parkmanager. Dit kan verklaard worden doordat veel ondernemers het Ondernemersfonds zullen associëren met de persoon van de parkmanager.

Daarnaast zullen met name de operationele activiteiten worden uitgevoerd door de parkmanager. De besturen van het fonds zullen de parkmanager inschakelen om de activiteiten waartoe het bestuur besloten heeft uit te voeren. De kwaliteit van de taakvervulling bepaalt dan ook de kwaliteit van de activiteiten van het Ondernemersfonds.

7.2 Takenpakket parkmanager

Naast het belang van een goede parkmanager zullen ook de taken van de parkmanager goed gedefinieerd moeten worden. Dit voorkomt dat de taken te ruim of te beperkt worden. Uitgangspunt is dat het bestuur zo veel mogelijk ontlast moet worden, waardoor de operationele activiteiten uitgevoerd worden door de parkmanager.

De parkmanager is als adviseur verbonden aan de stichting Ondernemersfonds, de coöperatieve vereniging en de werkgroepen. De keuze voor een adviseur en de daarbij horende zaken zoals een aanstelling, functioneringsgesprekken etc. zijn taken van de stichting Ondernemersfonds. De parkmanager heeft dus geen vast dienstverband met het Ondernemersfonds, maar wordt voor de uit te voeren activiteiten op uurbasis door het Ondernemersfonds ingehuurd. De workload van de parkmanager is namelijk te variabel voor een vast dienstverband.

Globaal gezien zijn er twee categorieën taken van de parkmanager:

- een *algemene taak* als aanspreekpunt voor ondernemers, hiervoor krijgt de parkmanager voor een bepaald aantal uren betaald vanuit de stichting Ondernemersfonds.
- *projectmatige inhuur* voor projecten die de coöperatieve verenigingen of de stichting gerealiseerd wil hebben. De uren worden betaald door de desbetreffende coöperatieve vereniging of stichting Ondernemersfonds.

De taken van de parkmanager zijn ook in te delen naar soort taak gerelateerd aan de uit te voeren activiteiten. Hieruit blijkt dat de parkmanager een veelzijdig takenpakket heeft:

Taakindeling	Taak:
Beheer organisatie Ondernemersfonds	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisatiebeheer werkgroepen, overlegvormen binnen parkmanagement. 2. Organisatiebeheer parkmanagement op juridisch en financieel vlak en dient voorstellen in personele bezetting.
Realiseren collectieve inkoop	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventarisatie wensen ondernemingen t.a.v. collectieve inkoop. 2. Onderhandelt met en contracteert ondernemingen die diensten collectief aanbieden naar aanleiding van wenseninventarisatie. 3. Beheer van collectieve contracten door tevredenheidsmetingen.
Realiseren collectieve voorzieningen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uitvoering jaarplannen coöperatieve verenigingen. 2. Advisering coöperatieve verenigingen over product, prijs en plaats collectieve voorzieningen.
Belangenbehartiger ondernemers: aanspreekpunt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onderhoudt contact met ondernemingen en weet zo wat er speelt op bedrijventerreinen. 2. Belangenbehartiging ondernemingen bij gemeente. 3. Is schakel tussen bedrijfsleven en gemeente, dus aanspreekpunt betreffende operationele gang van zaken op bedrijventerrein. 4. Houdt meldingen en klachten bij (overlast, hinder, inbraak, kapotte verlichting en bewegwijzering, etc.) en meldt deze bij de gemeente. 5. Helpt ondernemingen in het contact met de gemeente door middel van gerichte informatie en de juiste 'ingangen'. 6. Inspecteert kwaliteit bedrijventerreinen (groen, infrastructuur, staat van onroerend goed).
Beleidsontwikkeling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kwaliteitsmeting bedrijventerreinen. 2. Weet welke wensen er liggen bij ondernemingen en zet dit om in een tactisch werkplan (max. 5 jaar). 3. Inventarisatie van gewenste collectieve voorzieningen op gebied van veiligheid, duurzaamheid en groenonderhoud. 4. Beleidsplan realisatie gewenste collectieve voorzieningen en managet realisatie collectieve voorzieningen. 5. Inspraak bij beleidsontwikkeling gemeente m.b.t. bedrijventerreinen.

Tabel 7.1 Takenpakket parkmanager

De parkmanager is verantwoording schuldig aan het stichtingsbestuur over de uitvoering van zijn werkzaamheden. De parkmanager registreert zijn urenverantwoording naar werkzaamheden voor de stichting, specifieke coöperatieve vereniging of overheadtaken.

7.3 Parkmanager: persoon

De persoon van de parkmanager is erg belangrijk in het concept van het Ondernemersfonds, immers deze persoon is het aanspreekpunt van ondernemingen en het 'gezicht' van het fonds in relatie met de externe partijen. Er zijn verschillende mogelijkheden voor de invulling van de post van parkmanager, te weten:

- oud-ondernemer
- zelfstandig parkmanager
- parkmanager van adviesbureau

De afweging tussen deze alternatieven kan gemaakt worden aan de hand van de volgende criteria:

1. kennis Veenendaalse situatie
2. beschikbare tijd voor Ondernemersfonds
3. netwerk van de persoon
4. kosten van de persoon
5. continuïteit

In schemavorm¹⁵ is de afweging tussen de genoemde alternatieven als volgt:

Alternatieven	Kennis	Tijd	Netwerk	Kosten*	Continuïteit	Totaal
Oud-ondernemer uit Veenendaal	++	++	++++	+++	++	+++++ +++++ +++
Zelfstandig parkmanager uit Veenendaal	+++	++++	++++	++	++++	+++++ +++++ +++++ ++
Parkmanager van adviesbureau	++++	++++	++	+	+++++	+++++ +++++ +++++ +

* Hoe meer plussen, betekent minder kosten voor parkmanager

Tabel 7.2 Mogelijkheden invulling post parkmanager

Afweging van de alternatieven

De beste vorm is een zelfstandig parkmanager die afkomstig is uit Veenendaal, kennis heeft van de Veenendaalse situatie en bij voorkeur een verleden heeft waarin hij of zij als zelfstandig ondernemer of als leidinggevend persoon binnen een Veenendaalse organisatie actief is geweest. Dit, om de taal van de Veenendaalse ondernemer te verstaan en de wensen en latente behoeften te kunnen benoemen, om zo direct en met een proactieve houding en werkwijze, deze wensen en behoeften om te zetten in

¹⁵ Naar: Draaiboek parkmanagement, [http://www.oostnv.nl/3000/oostBO.nsf/files/webdraaiboek_basis.pdf/\\$file/webdraaiboek_basis.pdf?OpenElement](http://www.oostnv.nl/3000/oostBO.nsf/files/webdraaiboek_basis.pdf/$file/webdraaiboek_basis.pdf?OpenElement), bekeken op 14 juni 2007, blz. 18. Bewerkt voor de specifieke Veenendaalse situatie.

concrete plannen om verbeteringen door te voeren. Doordat de voorkeur ligt bij iemand die uit het bedrijfsleven komt, betekent het dat deze persoon oog en oor heeft voor de visies en belangen van de ondernemers.

Enkel een oud-ondernemer als parkmanager is qua kosten gunstiger, echter de continuïteit is minder gewaarborgd omdat deze oud-ondernemer meestal een persoon op leeftijd is en 'er niet meer van hoeft te leven'. Dit is een risico, wat enkel ondervangen kan worden door een oud-ondernemer als ondersteuning van een zelfstandig parkmanager te laten fungeren.

De optie om een parkmanager van een extern adviesbureau in te huren is qua continuïteit het meest zeker, echter de geringere kans op een goed lokaal netwerk en geringe kennis van de lokale situatie is een te groot obstakel om voor deze variant te kiezen

7.4 Parkmanager: eigenschappen en competenties

De parkmanager krijgt het dagelijks beheer van de bedrijventerreinen van Veenendaal in handen. Deze parkmanager moet verschillende eigenschappen en competenties bezitten om zijn werkzaamheden op een goede manier uit te voeren.

Eigenschappen

Hieronder staan de belangrijkste eigenschappen waarover de parkmanager moet beschikken:

- Is bekend met gemeentelijke regelgeving en procedures.
- Is bekend met de organisatie van de gemeente.
- Heeft een groot netwerk onder de ondernemers van Veenendaal en onderhoudt deze op een constructieve manier.
- Spreekt de taal van de ondernemer en weet de wensen van de ondernemer duidelijk te communiceren richting de gemeente Veenendaal.
- Heeft geen 7-5 mentaliteit.
- Is proactief in denken en handelen.
- Is communicatief sterk en kan op verschillende niveaus communiceren.

Competenties

De parkmanager moet over verschillende competenties beschikken wil hij of zij een goede bijdrage leveren aan het ondernemersklimaat in Veenendaal. Hieronder worden de belangrijkste competenties weergegeven, waaraan voldaan moet worden.

1. Zelfregulering

Met zelfregulering wordt bedoeld dat de parkmanager uit zichzelf in actie komt en zijn of haar eigen functioneren kritisch beoordeeld en zo nodig acties onderneemt om het functioneren te verbeteren. Daarbij betekent het ook dat de parkmanager planmatig en ordelijk werkt, dat hij of zij zich niet snel uit het veld laat slaan, met name is een goede communicatie met de gemeentelijke overheden van belang, omdat daar andere procedures worden gehanteerd dan bij het bedrijfsleven. Het betekent ook dat de parkmanager verschillende rollen kan vervullen naar gelang de situatie. Dit betekent dat de parkmanager met verschillende personen op verschillende bestuurslagen moet kunnen communiceren.

2. Adviserend vermogen

De parkmanager moet in staat zijn om een goede adviesrelatie te kunnen onderhouden met zowel de ondernemers als met de gemeente Veenendaal. De parkmanager moet orde kunnen aanbrengen in verwarrende of complexe situaties, overzicht kunnen houden en de hoofdlijnen kunnen benoemen.

Ook moet de parkmanager draagvlak kunnen creëren en mensen, bij met name de gemeente Veenendaal, in beweging krijgen en kunnen sturen. Ondernemers willen graag directe resultaten zien van acties die worden ondernomen. Dit betekent dat de parkmanager met name richting de gemeente zaken kan regelen en veranderen ten gunste van de ondernemers. Om dit op een effectieve manier te kunnen doen, moet de parkmanager over goede gespreksvaardigheden en interventietechnieken beschikken. Ook moet hij of zij, zowel mondeling als schriftelijk, feiten, meningen, vragen, ideeën en gevoelens kunnen communiceren.

3. Ondernemend vermogen

Doordat de parkmanager zelfstandig te werk gaat en dagelijks te maken heeft met ondernemers, is het noodzakelijk dat hij of zij over ondernemend vermogen beschikt. Dat wil zeggen dat de parkmanager zelf kansen signaleert en risico's durft te nemen om van ideeën en wensen, werkelijkheid te maken. Hij of zij moet kansen kunnen vertalen in concrete plannen. Dit betekent dat hij of zij over doorzettingsvermogen moet beschikken en altijd voor een goed resultaat moet gaan.

Verder moet de parkmanager problemen op een methodische wijze aan kunnen pakken en zijn of haar werkwijze kunnen verantwoorden (kan rekenschap afleggen van de eigen bijdrage). De parkmanager moet alvorens hij of zij start met de uitvoering van de werkzaamheden, de wederzijdse verwachtingen in kaart brengen en deze naar alle betrokkenen communiceren.

8. Advies concept Ondernemersfonds

In dit hoofdstuk zal puntsgewijs het concept van het Ondernemersfonds zoals dit in de afgelopen hoofdstukken is ontwikkeld worden samengevat. Dit is tevens de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag: *Wat is de beste vorm van parkmanagement voor Veenendaal op basis van collectieve financiering?*

Vorm parkmanagement

Het Ondernemersfonds behelst de invoering van parkmanagement op alle bedrijventerreinen in Veenendaal en in het Veenendaalse centrumgebied. De vorm van parkmanagement is breed parkmanagement. Dit parkmanagement initieert de volgende activiteiten:

- realiseren collectieve inkoop,
- realiseren collectieve voorzieningen zoals bedrijfsterreinbeveiliging,
- beheer van groen- en grijs en
- belangenbehartiging ondernemingen ten aanzien van collectieve aangelegenheden.

Financieringsvorm Ondernemersfonds

Het Ondernemersfonds, dat parkmanagement instelt op de bedrijventerreinen, wordt gefinancierd door de ondernemers, door middel van een verplichte contributie. Aangezien enkel de gemeente de ondernemingen een geldelijke verplichting op kan leggen, te weten een gemeentelijke belasting, is er gekozen voor de invoering van de reclamebelasting. De inkomsten van de reclamebelasting worden direct door de gemeente overgemaakt naar het Ondernemersfonds, die met deze gelden haar activiteiten kan bekostigen. De tarieven zijn verdeeld naar de grootte van de reclameuiting van de desbetreffende onderneming.

Organisatiemodel Ondernemersfonds

De juridische structuur van het Ondernemersfonds is decentraal opgezet, wat betekent dat de primaire beslissingsbevoegdheid betreffende de activiteiten van een Ondernemersfonds bij de ondernemers op de bedrijventerreinen zelf komt te liggen. Dit is te realiseren door op:

- Elk bedrijventerrein een coöperatieve vereniging uitgesloten aansprakelijkheid op te richten die op basis van algemene ledenvergaderingen beslist welke activiteit wordt geïnitieerd op het desbetreffende bedrijventerrein. Elke coöperatieve vereniging kent haar eigen bestuur met voorzitter, secretaris en penningmeester.
- De Adviesraad Ondernemersfonds op te richten die de kaders stelt voor de coöperatieve verenigingen. In deze adviesraad hebben de coöperatieve verenigingen en de Bedrijvenkring Veenendaal stemrecht. De gemeente Veenendaal en de parkmanager hebben een adviserende rol binnen de adviesraad.
- Eén stichting Ondernemersfonds Veenendaal op te richten die het algemene beleid van het Ondernemersfonds opstelt en de adviesraad cq. coöperatieve verenigingen controleert. De stichting is ook het aanspreekpunt voor de gemeente over zaken van het Ondernemersfonds.

Parkmanager

Het Ondernemersfonds stelt een parkmanager aan die zorg draagt voor de communicatie van het Ondernemersfonds richting de ondernemers, de uitvoering van de activiteiten waartoe de coöperatieve verenigingen hebben besloten en het aanspreekpunt is voor ondernemers inzake belangenbehartiging.

Deel B *Is er voldoende draagvlak voor de invoering van een Ondernemersfonds in Veenendaal?*

De onderzoeksvraag van het tweede deel van dit rapport handelt over het draagvlak voor het Ondernemersfonds bij de ondernemingen op de bedrijventerreinen in Veenendaal. De beantwoording van deze onderzoeksvraag zal aan de hand van de gehouden interviews met de ondernemers op de bedrijventerreinen plaatsvinden. Bij de beantwoording van de vraag of er voldoende draagvlak is zal ook aan de orde komen welke mening de ondernemers hebben over de inhoud van het concept Ondernemersfonds, dat aan hen is voorgelegd en beschreven in deel A van dit rapport.

Dit deel kent dan ook de volgende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 9 : Uitkomsten draagvlakonderzoek
- Hoofdstuk 10 : Zienswijze ondernemingen ten opzichte van concept Ondernemersfonds
- Hoofdstuk 11 : Kritische succesfactoren van het Ondernemersfonds

9 Uitkomsten draagvlakonderzoek

In dit hoofdstuk zullen de uitkomsten van het draagvlakonderzoek worden gepresenteerd. In het bestek van dit hoofdstuk worden de volgende onderwerpen behandeld:

- a) aantal bezochte organisaties
- b) draagvlak bij ondernemers
- c) soort interview
- d) voorkeur soort activiteit
- e) voorkeur activiteit

a) aantal bezochte organisaties

Uit de methodische onderbouwing in paragraaf 3.3 is naar voren gekomen dat er 82 ondernemingen zijn geïnterviewd in het kader van ons onderzoek. In de tabel hieronder wordt aangegeven hoeveel ondernemingen hebben meegewerkt aan dit onderzoek en op welk bedrijventerrein zij zijn gevestigd. Zoals in de onderbouwing al is aangegeven, is er onderscheid gemaakt in het aantal interviews per bedrijventerrein, aangezien het ene bedrijventerrein groter is dan het andere bedrijventerrein en het ene bedrijventerrein meer werkplekken biedt dan het andere bedrijventerrein.

Door de gemeente Veenendaal is een database ter beschikking gesteld die informatie verschaft van de ondernemingen in Veenendaal. Deze database is gebruikt om een steekproef te nemen en aan de contactinformatie te komen van de ondernemingen. Totaal zijn er 82 interviews afgenomen, de verdeling over de bedrijventerreinen is als volgt:

Bedrijventerrein	#	%
Ambacht/Nijverkamp	28	34%
De Vendel	11	13%
De Faktorij	16	20%
Compagnie	14	17%
Compagnie-oost	13	16%
	82	100%

Tabel 9.1 Aantal ondernemingen dat medewerking heeft verleend aan onderzoek

b) draagvlak bij ondernemers

De belangrijkste vraag tijdens de interviews was of de ondernemers het concept steunen. Tijdens de interviews is duidelijk de vraag gesteld of ze het concept zoals dat uiteengezet is steunen. De onderstaande tabel laat zien dat 85% van de ondernemers voor het concept van het Ondernemersfonds is. 15% van de ondernemers is tegen. Dit betekent dat een overgrote meerderheid van de ondernemers de invoering van het Ondernemersfonds in Veenendaal steunt.

Draagvlak Ondernemersfonds	#	%
Ja	70	85%
Nee	12	15%
	82	100%

Tabel 9.2 uitkomst draagvlak onderzoek

Naast de gemeentebrede scores is ook de score per bedrijventerrein interessant. De tabel 9.3 laat zien wat de percentages voor en tegen per bedrijventerrein zijn.

Opvallend is dat er op de Faktorijslechts 63% voor is, terwijl dat op de overige bedrijventerreinen ver boven de 80% is. Op de Vendel is zelfs elke benaderde onderneming voor het concept voor de invoering van het fonds.

Bedrijventerrein	% Voor	% Tegen
Ambacht/Nijverkamp	89%	11%
De Vendel	100%	0%
De Faktorijs	63%	37%
Compagnie	86%	14%
Compagnie-oost	92%	8%

Tabel 9.3 Uitkomsten draagvlakonderzoek per bedrijventerrein

Een belangrijke reden dat de ondernemers op de Faktorijsceptisch staan ten opzichte van het fonds is, dat er enkele jaren geleden een soortgelijk initiatief is geweest vanuit de gemeente Veenendaal speciaal gericht op de Faktorijs. Echter is het bij dit initiatief gebleven bij een informatieavond waarbij ondernemers en gemeente rond de tafel hebben gezeten. Ondernemers hadden over het algemeen hoge verwachtingen. Echter is dit initiatief een stille dood gestorven en de reden waarom veel ondernemers er ook nu weinig vertrouwen in hebben.

Op Ambacht/Nijverkamp is er ook al een initiatief geweest op het gebied van parkmanagement, veel ondernemers noemden dat de 'GeHa-meeting' refererend aan de plaats waar het concept van parkmanagement op Ambacht/Nijverkamp is geïntroduceerd. Echter dit initiatief was in een minder ver stadium dan het initiatief op de Faktorijs en de ontwikkeling van parkmanagement op Ambacht/Nijverkamp was nog aan de gang. Op de Faktorijs was het initiatief al reeds 'in de ijskast' gezet. Dit is een van de redenen om het verschil in draagvlak te verklaren op het bedrijventerrein Ambacht/Nijverkamp en de Faktorijs.

Daarnaast is het draagvlak onder de BKV-leden groter dan bij de niet BKV-leden. We hebben tijdens de interviews gekozen voor een evenwichtige verdeling tussen BKV-leden en niet-leden, waarbij we er ons wel bewust van zijn dat dit onderzoek primair van de Bedrijvenkring Veenendaal uitgaat. Op zich is het redelijk eenvoudig te verklaren waarom de BKV-leden positiever staan ten opzichte van het fonds dan de niet leden, omdat ondernemers die lid zijn van de Bedrijvenkring Veenendaal daarmee al laten zien positief te staan ten opzichte van collectieve initiatieven.

c) soort interview

Er zijn verschillende soorten interviews gehouden. In principe was de opzet om 82 ondernemingen te bezoeken en aldaar een interview af te nemen. Uiteindelijk zijn er 71 interviews afgenomen waarbij de projectleden een bezoek hebben gebracht aan het desbetreffende onderneming. Bij 10 ondernemingen konden we het gesprek telefonisch afhandelen, met als belangrijkste reden dat de desbetreffende persoon vaak geen interesse had in een collectief en hij of zij het om die reden onnodig achtte dat wij de onderneming alsnog zouden bezoeken. Dit was ook het geval bij een onderneming welke per email te kennen gaf geen interesse in het Ondernemersfonds te hebben.

Soort contact	Aantal interviews	%
Persoonlijk interview	71	87%
Per telefoon afgehandeld	10	12%
Per e-mail afgehandeld	1	1%
	82	100%

Tabel 9.4 Methode van interview

d) voorkeur soort activiteit

Aan de ondernemers is ook de vraag voorgelegd aan welke activiteit van het Ondernemersfonds men de voorkeur geeft wat betreft de zaken die gerealiseerd kunnen worden met het Ondernemersfonds. Alleen de ondernemers die het concept ondersteunen, zijn bevraagd waar hun voorkeur naar uit gaat.

Voorkeur soort activiteiten	Aantal ondernemingen
Collectieve voorzieningen	34
Collectieve inkoop	19
Grijs- en groenbeheer	12
Beleidsontwikkeling	1
Stem naar gemeente toe	4
	70

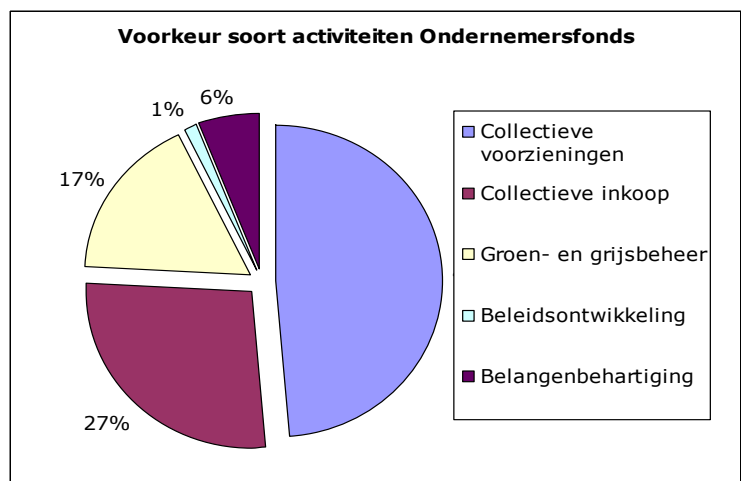
Tabel 9.5 Voorkeur soort activiteiten Ondernemersfonds

Veel ondernemers, te weten 34 van de 70 vinden dat van de verschillende soorten mogelijke activiteiten van het Ondernemersfonds het realiseren van collectieve voorzieningen het belangrijkste is.

Iets meer dan een kwart van de ondervraagde ondernemers vindt collectieve inkoop het meest belangrijk.

Een minderheid van 17% vindt grijs- en groenbeheer prioriteit nummer 1. Marginaal zijn de percentages voor beleidsontwikkeling en een stem richting gemeente.

De voorziening die de ondernemers het meest noemden als belangrijk om als eerste te realiseren door middel van het Ondernemersfonds is de collectieve beveiliging van de bedrijventerreinen (zie tabel 9.6).



Grafiek 9.3 Voorkeur soort activiteiten

Ook de collectieve inkoop van zaken als energie, telefonie, kantoorartikelen etc. trekt de ondernemers aan. Echter, dit geldt alleen voor zelfstandige ondernemers die niet zijn aangesloten bij een franchiseorganisatie, een importeur of een ander samenwerkingsverband. Deze ondernemingen hebben vaak hun inkoop van bovengenoemde zaken al geregeld via een overkoepelend orgaan.

Ook de ondernemingen die zich gevestigd hebben in een bedrijfsverzamelgebouw hebben weinig profijt van gezamenlijke inkoop, omdat veel zaken al binnen hun servicecontract geregeld zijn.

Voorkeur activiteiten	Aantal	%
Beveiliging	29	41%
Algemeen inkoop	11	16%
Omgevingskwaliteit	8	11%
Algemeen Onderhoud	5	7%
Belangenbehartiging	4	6%
Gezamenlijke postinkoop	3	4%
Energie	3	4%
Facility point	2	3%
Verhogen leefbaarheid	2	3%
Ontsluiting wegen	1	1%
Gezamenlijke inkoop lease-auto's	1	1%
Gezamenlijke telefonie-inkoop	1	1%
	70	100%

Tabel 9.6 Voorkeur activiteiten Ondernemersfonds

Veel ondernemers hechten waarde aan een netjes onderhouden openbare ruimte. Met name ondernemers die hun onderneming gevestigd hebben op Het Ambacht/ Nijverkamp zijn blij met de revitalisering en zij hopen nu dat het groen- en grijsbeheer continu aandacht krijgt zodat het constant een nette uitstraling blijft houden.

Veel ondernemers steunen het idee om gezamenlijk richting gemeente zaken te realiseren. Zij geven er de voorkeur aan dat de parkmanager hier het voortouw in neemt. Belangrijke zaken die zij bij de gemeente onder de aandacht willen brengen zijn de bereikbaarheid van Veenendaal en in het bijzonder de bereikbaarheid van de bedrijventerreinen en de manier waarop de gemeente communiceert met de ondernemers. Een signaal dat veel wordt gegeven is dat er weinig tot geen interactie is met de gemeente Veenendaal en dat de gemeente zich erg star opstelt jegens de ondernemers. Ondernemers vinden het jammer dat bepaalde ondernemingen om die redenen uitwijken naar omliggende gemeenten als Ede en Barneveld.

Hoofdstuk 10 Zienswijze ondernemingen ten opzichte van concept Ondernemersfonds

In dit hoofdstuk zullen we de zienswijzen van de ondernemingen behandelen ten aanzien van het concept van het Ondernemersfonds. Tijdens de interviews hebben ondernemers een reactie kunnen geven op het gepresenteerde concept. Deze opmerkingen worden in dit hoofdstuk gebundeld en als aanvulling op het concept gepresenteerd. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- bestuur Ondernemersfonds
- persoon en rol parkmanager
- collectieve inkoop
- collectieve voorzieningen
- groen- en grijsbeheer
- communicatie van Ondernemersfonds naar ondernemingen

Bestuur Ondernemersfonds

Eén van de onderdelen van het concept van parkmanagement is de juridische structuur met de stichting Ondernemersfonds en de verschillende coöperatieve verenigingen. De stichting en elke coöperatieve vereniging zullen hun eigen bestuur hebben die verantwoording aflegt aan de leden en betrokkenen. Ondernemers zien graag dat het zwaartepunt van het bestuur op het eigen bedrijfsterrein komt te liggen en dat het Ondernemersfonds een duidelijk Veenendaals gezicht moet krijgen.

Citaat Ondernemer:

Er moet goed worden nagedacht over het systeem waardoor iedereen wordt rechtgedaan binnen een Ondernemersfonds, qua profijt en stemrecht.

Een punt van aandacht bij het opstellen en regelen van de statuten is de verdeling van stemrecht bij het Ondernemersfonds. In principe is het uitgangspunt dat wie betaald bepaalt. Ook is het volgens enkele ondernemers belangrijk dat er een ondernemerscultuur moet heersen in het bestuur van het fonds. Dit om onnodig lange besluitvormingstrajecten te vermijden.

Citaat Ondernemer:

Het bestuur van het Ondernemersfonds moet spelregels vaststellen over het selecteren van offertes bij het realiseren van collectieve inkoop en voorzieningen. Keuzes moeten worden gemaakt zoals al dan niet voorkeur voor Veenendaalse ondernemingen. Daarnaast moet de onafhankelijkheid en onpartijdigheid van het bestuur cq. parkmanager in dezen worden gewaarborgd door het opstellen van selectiecriteria.

Uit het linkercitaat blijkt dat er waarde wordt gehecht aan onpartijdigheid en objectiviteit bij de parkmanager en het bestuur van het Ondernemersfonds. Daarvoor is het belangrijk duidelijke spelregels van te voren af te spreken waar de partijen zich aan moeten houden. De geur van belangenverstrengeling en vriendjespolitiek moet worden vermeden door het Ondernemersfonds, als het een fonds voor en door ondernemers wil zijn.

Persoon en rol parkmanager

Over de inhoud van de functie van parkmanager zijn de meningen vrij eenduidig. Ondernemers zijn er nog niet over uit hoe de urenindeling eruit moet gaan zien. Zij geven aan dat de praktijk dit uit zal wijzen. De ondernemers zien graag dat de parkmanager het voortouw neemt wat betreft het collectief inkopen van bepaalde zaken. Dit zal op projectmatige basis gebeuren.

Citaat Ondernemer:
Parkmanager moet vooral inkoopvoordelen behalen.

Daarnaast zien de ondernemers graag dat de parkmanager een coördinerende rol gaat spelen en goed de belangen behartigt van de ondernemers jegens de gemeente Veenendaal. Belangrijk daarbij is dat de toekomstige parkmanager de weg ten aanzien van het gemeentehuis goed kent en de wens van de ondernemer goed over kan laten komen bij de gemeente Veenendaal.

Citaat Ondernemer:
Parkmanager als mediator, tussenpersoon tussen belangen gemeente en ondernemingen.

Het is belangrijk voor ondernemers dat de parkmanager bereikbaar is op de momenten dat de diensten van de parkmanager nodig zijn. Hij moet vertrouwen wekken en zich laten zien op de bedrijventerreinen.

Ondernemers zien het liefst een persoon die de rol van parkmanager vervullen die affiniteit heeft met het Veenendaalse bedrijfsleven, iemand die weet wat de cultuurverschillen zijn tussen de verschillende bedrijventerreinen en die weet wat de specifieke wensen zijn. Het moet iemand zijn die deze zaken doorziet en die aan de hand van deze gegevens zijn beleid en werkzaamheden uitvoert. De parkmanager moet iemand zijn die over een uitgebreid netwerk beschikt en die kan communiceren op elk niveau, met als belangrijkste punt dat hij de taal van de ondernemer spreekt en deze kan vertalen in acties. Vaak wordt aangevoerd dat een ex-ondernemer erg geschikt is om de taak van parkmanager goed uit te voeren.

Citaat Ondernemer:
Parkmanager moet veel onder-nemingen bezoeken en zijn gezicht laten zien. Tijdens deze gesprekken moeten knelpunten op het werkterrein van een Ondernemersfonds worden opgespoord en geëlimineerd. De parkmanager moet dus zijn gezicht laten zien bij de ondernemers, zodat het Ondernemersfonds geen abstract iets gaat worden.

Financieringsvorm Ondernemersfonds

De ondernemers zijn het er duidelijk over eens dat het zogenoemde free-riden moet worden tegengegaan. Zij begrijpen dat dit niet anders kan dan door middel van het heffen van een belasting. Echter, de ondernemers zijn over het algemeen minder enthousiast over de belasting waarvoor gekozen is. Zij zien de link van Ondernemersfonds in combinatie met reclamebelasting niet en zij zijn van mening dat er niet een evenredige heffing plaats zal vinden, aangezien er grote ondernemingen bestaan die een kleine reclame-uiting hebben en er bestaan kleine ondernemingen met een relatief grote reclame-uiting. Deze gaan dan meer betalen dan een grotere onderneming. Zij zien het liefst een heffing aan de hand van de grootte van de onderneming, de WOZ-waarde van het bedrijfspand en/of het aantal medewerkers wat een onderneming telt. Op deze manier wordt er op een eerlijkere manier bijgedragen aan het Ondernemersfonds.

Citaten Ondernemers:

- *Reclamebelasting is voor onze onderneming ongunstig: wij hebben een kleine vestiging met een grote reclame-uiting.*
- *De reclamebelasting is geen rechtvaardige belasting gezien het doel van de geldbesteding van het fonds.*
- *Reclamebelasting is een slechte manier van het heffen van verplichte contributie: een Ondernemersfonds heeft niets met te maken met 'reclame'. De associatie tussen reclamebelasting en Ondernemersfonds is vreemd.*

De ondernemers geven aan dat het noodzakelijk is dat er een evaluatie komt na ongeveer 2 jaar. Dan kan er kritisch gekeken worden of het Ondernemersfonds heeft gebracht wat het had moeten brengen. Aan de hand van deze gegevens moet er dan besloten worden of het Ondernemersfonds moet worden ontbonden, of dat het vooral op deze weg moet doorgaan, of dat er een andere richting gekozen dient te worden. Een belangrijke eis vanuit de ondernemers is wel dat mocht het na enkele jaren ontbonden worden, dat dan ook de heffing van de reclamebelasting stopgezet wordt.

Enkele ondernemers kwamen met de vraag of de gemeente Veenendaal de beslissingsbevoegdheid heeft om vrijelijk over de inkomsten van de reclamebelasting te kunnen beschikken. Zij eisen unaniem dat dit goed afgedekt wordt zodat de gelden die binnenkomen ook weer teruggesluisd worden naar de verschillende bedrijventerreinen.

Citaten Ondernemers:

- *Als het Ondernemersfonds na enkele jaren op zal houden te bestaan, is er dan een verzekering dat de reclamebelasting weer wordt ingetrokken?*
- *Geld moet echt worden teruggesluisd naar de ondernemers, dit moet goed verankerd worden voordat het Ondernemersfonds van start kan gaan.*

Verschillende ondernemers zien ook een voordeel voor de gemeente Veenendaal, want het Ondernemersfonds neemt veel taken die de gemeente laat liggen uit handen van de gemeente. Zij verwachten dan ook dat de gemeente een substantiële bijdrage zal leveren aan het Ondernemersfonds. Enkele ondernemers zien dit meer als een voorwaarde dan als een wens.

Citaat Ondernemer:

Veel activiteiten leveren een direct voordeel op voor de gemeente Veenendaal. Het is om die reden logisch dat de gemeente een substantiële bijdrage zal leveren. Het is te verwachten dat zij dit financieren uit de inkomsten die zij hebben van de OZB.

Wat ook enkele malen genoemd is, is het idee om de OZB belasting te verlagen voor de ondernemers, omdat ze nu de activiteiten zelf gaan financieren en uitoefenen. Zij voeren hierbij aan dat de gemeente haar onderhoudstaken maar minimaal uitvoert. Hoewel ze positief staan ten opzichte van het concept van het Ondernemersfonds vinden zij het een gevaar dat de ondernemers nog meer zelf moeten gaan betalen, terwijl de gemeente het hogere onderhoudsniveau ook vanuit de OZB-gelden die de ondernemers opbrengen had kunnen betalen.

Het volgende citaat illustreert deze kanttekening:

Citaat Ondernemer:

Gemeentelijke overheid voert haar onderhoudstaken onvoldoende uit, ook op het gebied van beveiliging. Ondernemers betalen OZB-belasting, terwijl ze er weinig van terug zien op hun eigen bedrijfsterrein. Dat een Ondernemersfonds dit gaat opvullen is in principe een treurige zaak als gemeente bezien.

Communicatie

Communicatie wordt gezien als één van de sleutelwoorden. Het betreft hier de communicatie tussen ondernemers onderling, maar ook de communicatie met de parkmanager en met de gemeente Veenendaal. Om een goed beeld te vormen van de meningen van de ondernemers, staan hieronder enkele citaten van ondernemers die genoteerd zijn tijdens de interviews:

Citaten Ondernemers:

- *In Zaltbommel is het parkmanagement op niets uitgelopen door stoffigheid en kleinschaligheid. Zo werden er enkel projecten zoals inkoop kopieerpapier en pennen gerealiseerd. Ondernemers liepen daar niet warm voor.*
- *Probeer een belasting- en ambtenarensfeer te vermijden door het Ondernemersfonds een duidelijk gezicht te geven en een uitstraling naar buiten toe.*
- *Ondernemersfonds moet pro-actief ondernemingen informeren over allerlei zaken die het bedrijventerrein aangaan. Dit zorgt ervoor dat een Ondernemersfonds meer gaat leven!*

De citaten geven al aan dat de ondernemers zo min mogelijk bemoeienis willen hebben van de gemeente Veenendaal wat betreft het beleid en de uitvoering. Ook zal het Ondernemersfonds niet te kleinschalig moeten denken, maar iets substantieels moeten realiseren op de bedrijventerreinen. Enkel op die manier kan het Ondernemersfonds haar bestaansrecht bewijzen en van meerwaarde zijn. Deze meerwaarde moet wel goed gecommuniceerd worden.

Collectieve inkoop

Op het gebied van collectieve inkoop hebben de ondernemers verschillende ideeën geopperd tijdens de interviews. Collectieve inkoop is dan ook het gewenste speerpunt van het Ondernemersfonds voor 27% van de onderzochte ondernemers. Veel ondernemingen zagen dat er collectieve voordelen te behalen zijn, maar de verschillen en tegenstrijdige belangen tussen ondernemingen zorgen ervoor dat het noodzakelijk is dat dergelijke projecten met grote zorgvuldigheid en precisie moeten worden opgestart. De verschillen tussen ondernemingen zullen ook in het collectieve inkoopprogramma een plaats moeten krijgen.

Een belangrijk punt is dat veel ondernemingen die een pand huren, een servicecontract hebben waarbij de nutskosten zijn verwerkt in de huurprijs. Aangezien een deel van de mogelijkheden voor collectieve inkoop zich bevindt op het gebied van deze nutsdiensten, is het goed dat het Ondernemersfonds hier ook oog voor heeft. De verhuurder heeft namelijk voordelen indien er een collectief contract komt voor bv. energie terwijl de huurder de verplichte contributie zal betalen. De huurder heeft echter wel het recht om dit aan te voeren bij verhuurder. Dit is bij standaardcontractvoorwaarden geregeld.

Een van de ideeën die geopperd zijn, is dat de activiteiten van het Ondernemersfonds ten aanzien van collectieve inkoop in de vorm van een cafetariamodel moeten worden gegoten. Dit houdt in dat er ten aanzien van verschillende goederen en diensten wordt onderzocht of er collectieve voordelen te behalen zijn en dit als een soort lijst aan de ondernemers wordt aangeboden. Die kunnen vervolgens kiezen welke zaken zij het liefst collectief inkopen. Dit model biedt voordelen omdat elke ondernemingen bepaalde zaken het liefst in eigen hand houdt, die belangrijk zijn voor de eigen bedrijfsvoering. Zie hiervoor de bijlage met de verschillende zaken die gezamenlijk ingekocht kunnen worden.

Citaat Ondernemer:

Er zijn huurders die een servicecontract hebben met hun verhuurder. Nutskosten worden verrekend in het huurcontract. De voordelen van collectieve inkoop vloeien niet direct door naar de ondernemers maar naar verhuurder. Dit is een punt van aandacht hoe hier moet worden omgegaan!

Citaat Ondernemer:

Via dealercombinatie is de inkoop al redelijk goed geregeld met kortingen. Voor mij als dealer is er dus weinig voordelen te behalen op collectieve inkoop op het gebied van energie en afval.

Het linkercitaat laat ook zien dat er ook al inkoopcombinaties zijn in Nederland vaak geordend per bedrijfstak, zoals een combinatie van metaalbewerkende ondernemingen, dealercombinaties en internationale concerns die inkopen op groepsniveau.

Juist een cafetariamodel kan ervoor zorgen dat zoveel mogelijk ondernemingen profiteren van de mogelijkheden van collectieve inkoop. De volgende citaten laten ook zien dat meerdere ondernemers een cafetariamodel wensen:

Citaten Ondernemers:

- *Cafetariamodel voor inkopen: groot aanbod, individuele deelname.*
- *Er zijn vaak al langdurige contracten voor de inkoop van bepaalde goederen afgesloten bijvoorbeeld wat betreft de energieleveranties. Dit bemoeilijkt het voor elkaar krijgen van collectieve inkoop.*

Het laatste obstakel voor collectieve inkoop wat we in dit kader willen behandelen is de opmerking dat er soms langdurige contracten zijn afgesloten voor de levering van bv. energie met leveranciers. Dit zorgt ervoor dat bij het opstarten van collectieve inkoopprogramma's rekening moet worden gehouden dat het enige tijd kan duren voordat er een behoorlijke deelname is, omdat ondernemingen de oude contracten eerst zullen moeten uitdienen.

Om het Ondernemersfonds op het punt van collectieve inkoop succesvol te laten zijn, gaven meerdere ondernemers aan dat het Ondernemersfonds communicateerbare voordelen op dit gebied moet kunnen presenteren na enkele jaren. De ondernemer moet het bij wijze van spreken in zijn portemonnee kunnen voelen dat er daadwerkelijk voordelen zijn gerealiseerd.

De inkoopprojecten zullen ook niet per bedrijventerrein maar gemeentebreed moeten worden georganiseerd om zoveel mogelijk schaalvoordelen te behalen. Zulke projecten kunnen beter niet teveel versnipperd worden. Tevens is een nuttige kanttekening van een ondernemer dat te allen tijde de deelname aan een collectief inkoopcontract vrij moet zijn.

Collectieve voorzieningen

Uit het onderzoek bleek dat het grootste deel van de ondernemers collectieve voorzieningen wil realiseren op het bedrijventerrein. Er zijn verschillende ideeën geopperd over deze collectieve voorzieningen. Het meest genoemde punt is collectieve bedrijventerreinbeveiliging.

Citaat Ondernemer:

Veiligheidsgevoel moet worden verhoogd op de bedrijventerreinen, bijvoorbeeld voor werknemers die 's avonds om 10 uur na een avonddienst naar huis gaan. Door menselijke beveiliging of camera's kan dit gevoel worden vergroot.

Een van de punten waarom beveiliging voor veel ondernemingen belangrijk is, is het creëren van een veiligheidsgevoel op het bedrijventerrein. Ook zijn er ondernemingen die avonddiensten hebben, waardoor medewerkers 's avonds laat nog op het vrijwel geheel verlaten terrein aanwezig zijn. Zij geven aan dat het goed zou zijn de mensen een zichtbaar gevoel van veiligheid te geven door surveillance of camerabewaking. Slagbomen vinden enkele ondernemers niet zo'n praktisch idee, omdat deze 's avonds nog klanten ontvangen. Met name in de financiële dienstverlening speelt dit. Slagboombewaking zou klanten kunnen afschrikken, daar ze kunnen denken dat het terrein is afgesloten. De voorkeur is er dan ook voor intelligente camerabewaking, die registreert wie zich 's avonds op het terrein begeven.

Andere collectieve voorzieningen die belangrijk zijn, zijn bewegwijzering en een facility point dat enkele ondernemers gerealiseerd willen zien.

Citaat Ondernemer:

Goede bewegwijzering op de bedrijventerreinen is absolute noodzaak om als collectieve voorziening te realiseren.

Enkele ondernemers zijn enthousiast over het opstarten van facility points op de bedrijventerreinen in de dienstverlenende sector, te denken valt aan de Vendel en Compagnie-oost. Met name de ondernemingen in bedrijfsverzamelgebouwen hebben vaak geen eigen catering-service of kantine waar de medewerkers hun lunch kunnen nuttigen. Vaak gaat deze groep in de lunchpauze lopen op het bedrijventerrein.

Citaat Ondernemer:

Een Facility Point op het bedrijventerrein (in dit geval Compagnie-oost) voor lunches, bedrijfsfitness etc. is een absoluut pré voor de leefbaarheid van het terrein.

Sommige ondernemers geven aan dat het een pré zou zijn als vanuit het Ondernemersfonds er een facility point wordt gestart op bijvoorbeeld de Vendel of Compagnie-oost. Dit facility point kan faciliteiten aanbieden als een lunchruimte met catering, bedrijfsfitness etc. Het zou de kwaliteit en uitstraling van een bedrijventerrein sterk verbeteren. Echter het is de vraag of voldoende ondernemers het initiatief ondersteunen en in de toekomst, mocht een dergelijke voorziening worden

gerealiseerd, er gebruik van zullen maken.

Het Ondernemersfonds zal dan ook in de opstartfase een breder onderzoek moeten houden naar de wenselijkheid van een dergelijk facility point.

De aanbesteding van de projecten voor het realiseren van collectieve voorzieningen zal zorgvuldig moeten plaatsvinden, waarbij vriendjespolitiek moet worden vermeden. Wel vinden de ondernemers dat Veenendaalse ondernemers bij gelijke offertes de voorkeur moeten krijgen boven aanbieders uit andere gemeenten. Leven en laten leven is het devies.

Citaat Ondernemer:

Bij projecten is het goed om 3 of 4 ondernemingen de parkmanager te laten ondersteunen in het uitvoeren van het werk. Dit bespaart ureninzet voor de parkmanager en mensen praten vanuit eigen professie mee. Bovendien bindt dit ook ondernemingen aan het Ondernemersfonds.

Ook geven de ondernemers aan dat bij het uitvoeren van projecten het goed is om de parkmanager te laten ondersteunen door werkgroepen, waarin ondernemingen participeren die kennis hebben van het onderwerp. Dat zullen natuurlijk niet de leveranciers zijn, in verband met belangenverstremgeling, maar er kan worden gedacht aan ondernemingen die met vergelijkbare projecten in het kader van hun bedrijfsvoering te maken hebben gehad en kennis hebben van de markt.

Kwaliteitsniveau bedrijventerreinen

Het beheer van het groen en grijs is een van de punten die het fonds kan realiseren. Dit is nodig omdat sommige ondernemers het onderhoudsniveau wat de gemeente biedt ontoereikend vindt. Om hier een beter zicht op te krijgen zal het fonds in de eerste jaren in overleg met de leden het gewenste kwaliteitsniveau van de bedrijventerreinen moeten bepalen.

Dit wordt geïllustreerd in het rechter citaat:

Citaat Ondernemer:

In de beginperiode zal het bestuur van het bedrijventerrein samen met de parkmanager reglementen moeten opstellen over het aanzicht en kwaliteitsniveau op het bedrijventerrein, maar ook bij de individuele ondernemer. Enkel op die wijze kan er echt een saamhorigheidsgevoel ontstaan en de kwaliteit van de terreinen verbeteren.

Aan de hand van het kwaliteitsniveau dat is bepaald kunnen er activiteiten worden geïnitieerd door het Ondernemersfonds op het gebied van de verbetering van het groen en grijs. Met name de ondernemers die langs de snelweg gevestigd zijn waren bezorgd over de achteruitgang van de kwaliteit van hun locatie. Door leegstand van kantoorruimte rond de Vendelier en het lage onderhoudsniveau van het groen door de gemeente, holt de kwaliteit achteruit. Volgens het citaat:

Citaat Ondernemer:

Door goede collectieve voorzieningen en grijs-/groenbeheer moet de kwaliteit van de bedrijventerreinen met name langs de snelweg worden gewaarborgd. De kwaliteit en uitstraling holt nu achteruit.

Het Ondernemersfonds zal dus in de eerste jaren een kwaliteitsverbeterplan moeten opstellen om de kwaliteit in kaart te brengen en te gaan verbeteren in samenwerking met de gemeente Veenendaal, om zo de kwaliteit van de bedrijventerreinen langs de A12 op peil te houden. Dit ook om te voorkomen dat door de achteruitgang op lange termijn een groot project zoals de revitalisering van Ambacht/Nijverkamp nodig zal zijn. Dit kan alleen worden voorkomen als de gemeente haar onderhoudstaken ter hand neemt. Ondernemers geven daarbij aan dat het ook in de kleine zaken zit zoals losliggende stoeptegels, scheve trottoirs en slecht wegdek. Continue aandacht voor deze zaken zorgt voor beeldkwaliteitsverbetering van de bedrijventerreinen in de gemeente Veenendaal.

11 Kritische succesfactoren voor het Ondernemersfonds

Succes voor het Ondernemersfonds komt niet vanzelf. Aan hand van de resultaten van de interviews met ondernemers hebben we zowel voor het voorbereidingstraject als voor het operationeel zijn van het Ondernemersfonds kritische succesfactoren (ksf's) opgesteld, die in vergaande mate bepalend zijn voor het slagen van het Ondernemersfonds. Deze ksf's zijn onder te verdelen in ksf's tijdens de opstartfase¹⁷ en tijdens het operationeel zijn van het Ondernemersfonds.

De belangrijkste kritische succesfactoren tijdens de opstartfase zijn:

- draagvlak bij ondernemers
- beschikbaarheid ondernemers voor bestuursfunctie
- resultaten eerste jaar operationeel zijn Ondernemersfonds

Draagvlak bij ondernemers

Het Ondernemersfonds moet worden gedragen door de ondernemers. Het is er voor en door de ondernemers, dat zal altijd het basisprincipe blijven. Tijdens de opstartfase zal een stevige meerderheid van de ondernemers het concept moeten steunen om het fonds operationeel te krijgen en te houden. Dit draagvlak kan worden gecreëerd en behouden door de ondernemers mee te laten denken wat betreft de inrichting en de activiteiten van het Ondernemersfonds.

Beschikbaarheid ondernemers voor bestuursfunctie

In het huidige concept is er vanuit gegaan dat elk bedrijventerrein zijn eigen parkmanagement krijgt. Dit parkmanagement vertegenwoordigt het bedrijventerrein bij het gemeentebrede Ondernemersfonds en initieert terreinspecifieke activiteiten. Voor het opstarten van dit parkmanagement zijn echter voldoende ondernemers nodig die een bestuursfunctie willen vervullen en hier tijd aan willen spenderen. De parkmanager is de persoon die betaald wordt voor het initiëren van gemeentebrede activiteiten en inkopen, echter de ureninzet van deze persoon is beperkt gezien de financiële middelen. De parkmanagementorganisaties op de bedrijventerreinen zullen dan ook pro-actief invulling moeten geven aan hun taak. Beschikbaarheid van bestuurders voor deze functies is dan ook een kritische succesfactor.

Resultaten eerste jaar operationeel zijn Ondernemersfonds

Ondernemers zullen tijdens de opstartfase al de 'vruchten' van het Ondernemersfonds moeten zien en er baat van hebben. In de eerste jaar (eventueel eerste twee jaar) zullen er dus al resultaten moeten worden geboekt. Vanuit dat fundament kan de daarop volgende jaren het Ondernemersfonds vorm krijgen en de langere termijnvisie worden ontwikkeld en voorzieningen gerealiseerd.

De belangrijkste kritische succesfactoren tijdens de operationele fase zijn:

- blijvend draagvlak bij ondernemers
- rol gemeente ten aanzien van het Ondernemersfonds
- kwaliteit van parkmanager
- communicatie van het Ondernemersfonds naar de ondernemingen toe

¹⁷ Onder de opstartfase verstaan we de eerste twee jaar van het functioneren van het Ondernemersfonds, dus in concreto de jaren 2008 en 2009.

Blijvend draagvlak bij ondernemers

De ondernemers zullen blijvend de waarde van het Ondernemersfonds moeten inzien. In de jaren van het operationeel zijn van het fonds zal het draagvlak er moeten blijven, om de activiteiten van dit fonds tot een succes te maken. Een mogelijkheid om dit te realiseren is een voortdurende bewustwording wat betreft de wensen en verlangens van de ondernemers.

Rol gemeente ten aanzien van het Ondernemersfonds

De gemeente zal blijvende aandacht en interesse moeten tonen in het Ondernemersfonds. Het Ondernemersfonds is verantwoordelijk voor de operationele gang van zaken op de bedrijventerreinen de vertegenwoordiger van het bedrijfsleven, en zal ook als zodanig door de gemeente moeten worden behandeld.

Kwaliteit van parkmanager

De parkmanager is het gezicht van het fonds. In de lokale artikelen over het fonds en de mailing/website van het fonds heeft de parkmanager een prominente plek als vertegenwoordiger van het fonds naar buiten toe. Ook het slagen van de collectieve inkoop en het realiseren van collectieve voorzieningen is grotendeels afhankelijk van de parkmanager.

Communicatie van het Ondernemersfonds naar de ondernemingen toe

Het Ondernemersfonds is ook voor het succes afhankelijk van de communicatie naar de ondernemingen toe. Om ondernemers blijvend te betrekken bij het fonds is het noodzakelijk dat de lijnen naar de ondernemingen kort en eenvoudig zijn.

Bijlagen

Bijlage 1 Literatuurlijst

Baarda & de Goede, *Onderzoeksmethodieken*, 2001, Groningen, Wolters-Noordhoff
Kamer van Koophandel en Fabrieken en Fabrieken voor Rijnland, *Notitie Baten Fondsvorming*, Leiden 2004
Centrum management Leiden, *Rapportage fondsvorming collectieve ondernemersbelangen Leiden*, Leiden 2004
Centrum management Leiden, *Memo fondsvorming centrummanagement Leiden*, Leiden 2004.
Decisio BV, *Freeridersproblematiek en -oplossingen*, Amsterdam, 2005
Ministerie van EZ, *Parkmanagement: kwaliteit wint terrein*, 2002
Ministerie van EZ, *Parkmanagement; kwaliteit wint terrein... en dat zetten we op papier*, 2003.
Ministerie van EZ, *Parkmanagement: kwaliteit wint terrein.. en hoe financieren we dat?*, 2004

Bezochte websites:

<http://www.deventer.nl/NR/rdonlyres/FF4655EE-08B9-4541-81C1-3A19E7BEB362/0/TNOrapportjuni2000.pdf>.
<http://www.oostnv.nl/bedrijventerreinen>
<http://www.Ondernemersfonds.nl/downloads/-29-nov---2.doc>
<http://duurzaam bouwen.senternovem.nl/publicaties/publicatie.php?kaartNr=2208>
http://www.senternovem.nl/mmfiles/KPBT%20%20Financiering%20Parkmanagement_tcm24-121730.pdf
<http://www.dbgr.nl/downloads/MASTERPLAN%20DBGR.pdf>
<http://www.pitbrabant.nl/content.php?id=278>
http://www.parkmanagement-alblasserdam.nl/pages/orgPMA_info.asp
<http://www.bedrijventerreinenede.nl/home>

Bijlage 2 Lijst met indicatie voordelen voor ondernemingen bij collectieve inkoop

	<i>Soort besteding</i>	<i>Indicatie baten bij - versterkte - collectiviteit</i>
Beveiliging	Inbraakinstallaties Brandmeldingsstelsysteem Camera's Beveiligingspakketten Gezamenlijk gebruik meldkamer dienst Keurmerk Veilig Ondernemen Nachtbewaking/ dienst Technisch onderhoud (Overige) diefstalpreventiemaatregelen	Bij deelname 60 ondernemingen tot 40 % korting Bij deelname 60 ondernemingen tot 40 % korting Bij deelname 60 ondernemingen tot 40 % korting 300 tot 500 euro per jaar Bij deelname tientallen ondernemers 150 € i.p.v € 200-400 Daling Criminaliteitscijfers met 10% + korting bij verzekering Bij deelname 60 ondernemingen 40 % korting € 50 tot 75 € korting per jaar 10-20% korting bij 100 deelnemers groepssignalering en buurtbelsysteem
Nutsgoederen	Papier Archiefvernietiging en oud papier Chemisch afval Bedrijfsafval Glasreiniging Energie Telefonie, ADSL en digitale infrastructuur Schoonmaak Kantoorartikelen en meubilair Webpresentatie	Korting op bulkinkoop of generiek bij alle productafname 15-20% korting bij deelname van minimaal 50 ondernemingen. Afval reductie van enkele procenten 15-20% korting bij deelname van minimaal 50 ondernemingen. Besparing van tientallen procenten op aanrijdkosten 25% korting of meer bij geografische aanpak 15%> vanaf 5 ondernemingen 5-40% procent bij generiek oplopende afspraken
Facility sharing materieel	Administratie Autolease contracten Brandstof Technische dienst Drukwerk Scholing/ cursussen Financieel en juridisch bedrijfsadvies Pensioenverzekering	Besparing enkele procenten Korting op bulkinkoop van 5% of generiek bij alle productafnames Bij collectieve presentatie/ portal korting van 50% op standaardprijs voor vijf websites Alleen besparing bij verregaande uniformering Enkele procenten besparing bij uniformering 4 cent per liter bij afname 500.000 per jaar Enkele procenten Bij 30 ondernemingen 10 tot 20 % korting Bij minimaal 15 deelnemers 10 % korting Enkele procenten korting
Immaterieel	WAO Ziekteverzuim Aansprakelijkheid Brand en bedrijfsschade Rechtsbijstand Auto en wagenpark Collectief voor personeel): <ul style="list-style-type: none"> • rechtsbijstand • reis • woonhuis • auto 	Enkele procenten bij lange looptijd Enkele procenten; in praktijk vele duizenden euro's besparing Enkele procenten; in praktijk vele duizenden euro's besparing Enkele tientallen procenten; keurmerk veiligheid levert zeker 10% premiekorting op. Tot 10% bij hoge organisatiegraad Enkele procenten vanaf 100-150 auto's korting van 30% mogelijk Enkele procenten premiekorting 10-15% premiekorting op particuliere verzekeringen 10-15% premiekorting op particuliere verzekeringen Enkele procenten premiekorting 25-30% besparing 5-10% voor minimaal 20 geografisch geclusterde gebouwen
Verzekeringen en condities	Onroerend goed taxatie Graffiti/ verpaupering	25-30% besparing 5-10% voor minimaal 20 geografisch geclusterde gebouwen
Directe bedrijfsomgeving	Vastgoedonderhoud Inspectie (brand)beveiligingsystemen Groenaanleg en onderhoud Sport: Bedrijfsfitness	circa 25% bij geografische bundeling Maximaal 40 % korting op het tarief 10-25% bij contract voor 3 jaar voor minimaal 20 ondernemingen. Bij aanmelding van 100 mensen forse korting; tot 100% korting op het inschrijfgeld
Overig	Arbo-dienstverlening	1 % op reductie verzuim service 2-10% op overige dienstverlening

Bron: Notitie Baten Fondswerving Kamer van Koophandel en Fabrieken Rijnland, 2004