

Nummer BD2013-014414
Directie directie sb
Dienst dienst ivv



Gemeente Amsterdam
Raadscommissie voor Verkeer en Vervoer en Infrastructuur (inclusief
NoordZuidlijn en Luchtkwaliteit)

VVL

**Ter kennisneming voor de commissievergadering
van 16 januari 2014**

Portefeuille
Agendapunt
Datum besluit B&W

29
TKN 12
17-12-2013

Onderwerp

Voorgenomen besluit reorganisatie Parkeergebouwen

De commissie wordt gevraagd kennis te nemen van

Het voorgenomen besluit van het college van burgemeester en wethouders van 17 december 2013 met betrekking tot de reorganisatie Parkeergebouwen.

Wettelijke grondslag

Gemeentewet, art.169

Bestuurlijke achtergrond

Korthedshalve wordt verwezen naar bijgevoegde collegevoordracht en stukken

Reden bespreking

n.v.t., het stuk is ter kennisname

Uitkomsten extern advies

n.v.t.

Geheimhouding

n.v.t.

Uitgenodigde andere raadscommissies

n.v.t.

Stukken

Meegestuurd

Collegevoordracht 17-12-2013
Reorganisatieplan "Parkeergebouwen in transitie" d.d. 29 november 2013 met
bijlagen:

1. Evaluatie reorganisatie
2. Raadsbrief tussenrapportage DIVV
- 3a. Benchmark Parkeergebouwen Van de Bunt Spark december 2010
- 3b. Benchmark Parkeergebouwen Spark, juli 2013
- 3c. Financiële benchmark, september 2013
4. Was - wordt lijst Parkeergebouwen
5. Samenvatting bedrijfsplan Parking Amsterdam

Ter inzage gelegd

geen

Behandelend ambtenaar (naam, telefoonnummer en e-mailadres)

Remko Schnieders, 0650805745, r.schnieders@ivv.amsterdam.nl



Voordracht voor de collegevergadering van

17 december 2013

Portefeuille **29**
Agendapunt **A7**

Tekst van openbare besluiten **Onderwerp**

wordt gepubliceerd

Vorgenomen besluit reorganisatie Parkeergebouwen

Tekst van openbare besluiten **Het college van burgemeester en wethouders besluit**

wordt gepubliceerd

1. in te stemmen met het voorgenomen besluit om DIVV-Parkeergebouwen om te vormen tot een transitieorganisatie met ingang van 1 maart 2014. Deze transitieorganisatie krijgt de opdracht om het portfolio aan te passen en een kostenefficiënte uitvoering tussen overheid en markt te realiseren. De gevolgen hiervan zijn:
 - a. de benodigde formatie in de transitieorganisatie wordt met ingang van datum definitief reorganisatiebesluit vastgesteld op 31 fte;
 - b. 26 personeelsleden worden boventallig en moeten begeleid worden naar ander werk conform Sociaal Plan Amsterdam;
2. in te stemmen met de volgende financiële consequenties:
 - a. de frictiekosten voor de reorganisatie voor de jaren 2014 tot en met 2018 bedragen in totaal maximaal € 4,5 miljoen, welke kosten de gemeente niet jaarlijks in de exploitatie kan ramen en waarvoor daarom een eenmalige voorziening moet worden getroffen;
 - b. gezien het gestelde onder a, het treffen van een reorganisatievoorziening van maximaal € 4,5 miljoen ten laste van achtereenvolgens het rekeningresultaat DIVV, de Reserve frictiekosten en de algemene middelen
 - c. de structurele financiële verbetering bedraagt in 2014 € 0,9 miljoen en vanaf 2015 € 1,2 miljoen;
 - d. het eerste (minimale) positieve resultaat geldt voor 2015;
 - e. als gevolg van de reorganisatieplannen gaat de beoogde verhuizing naar de Pieter Braaijweg waarschijnlijk niet door. Daarmee is in de businesscase Huisvesting Pieter Braaijweg een budget gemoeid van ca. € 200.000 per jaar. Voor het mogelijk wegvallen van dit budget moet bij het definitieve besluit nog dekking worden gevonden.
3. De wethouders VVL en P&O opdracht te geven om de grondslag voor de raming van de frictiekosten te bezien en op basis hiervan zo nodig bij het definitieve besluit met een nieuwe raming te komen .

Bestuurlijke achtergrond

- Op 2 oktober heeft het college de raadscommissie VVL schriftelijk geïnformeerd over de financiële stand van zaken bij Parkeergebouwen en de aanpak. Op 31 oktober 2013 heeft de raadscommissie VVL kennis genomen van deze brief waarin is toegezegd om eind 2013 met een verdere uitwerking van het kader en de portfolio maatregelen te komen.

- Op 7 mei heeft het College besloten tot (onder meer) verhuizing van Parkeergebouwen naar de Pieter Braaijweg, in het kader van een integrale verhuisketen van buitendiensten van DIVV. Deze verhuizing staat, gezien de voorliggende reorganisatie ter discussie. Naar verwachting is het niet langer doelmatig dat Parkeergebouwen zich huisvest op de Pieter Braaijweg.

Onderbouwing besluit

Ad 1. In het reorganisatieplan "Parkeergebouwen in transitie" wordt de noodzaak om op korte termijn in te grijpen als volgt onderbouwd:

- een benchmark wijst uit dat het inefficiënt operationeel beheer twee keer duurder is dan bij een referentie organisatie;
- uit de financiële analyse blijkt dat het maandelijks verlies door inefficiënt operationeel beheer € 150.000 per maand bedraagt, dit wordt veroorzaakt door naar verhouding veel overhead en veel personeel in verhouding tot de uit te voeren taken;
- het portfolio wordt aanzienlijk kleiner door sloop en overdracht van een aantal bewonersgarages in Zuidoost en opgezegde contracten voor beheer van garages derden. Het takenpakket van Parkeergebouwen zal verder krimpen als gevolg van het nieuwe kader voor gemeentelijke parkeeractiviteiten. Op grond van dat kader zal de gemeente een deel van het portfolio afstoten naar de markt evenals een aantal taken. Ook zal de gemeente stoppen met beheren van garages voor derden. Dit nieuwe kader wordt tegelijk met het reorganisatieplan ter instemming aan het College voorgelegd.

In het plan staat beschreven hoe invulling wordt gegeven aan de noodzaak tot voeren van regie op beleid, exploitatie en uitvoering, en wordt geanticipeerd op het opgaan van de transitieorganisatie in de RVE Parkeren.

Samenvatting reorganisatieplan "Parkeergebouwen in transitie":

Parkeergebouwen moet reorganiseren. De financiële situatie bij Parkeergebouwen is zorgwekkend. Het operationele resultaat over 2012 was € 2,7 miljoen negatief (totaal verlies € 2,9 miljoen), terwijl een verlies van € 0,3 miljoen was begroot. Er wordt rekening gehouden met een negatief operationeel resultaat van € 2,5 miljoen in 2013 en € 2,3 miljoen euro in 2014. Aanvankelijk was voor 2013 een positief resultaat van € 0,3 miljoen begroot.

Parkeergebouwen heeft de afgelopen jaren reeds ingezet op een meer zakelijke werkwijze. In de periode 2010-2012 heeft een reorganisatie plaatsgevonden. De verwachting daarbij was dat de organisatie door een meer zakelijke werkwijze binnen enkele jaren kostendekkend zou kunnen opereren. Inmiddels is duidelijk geworden dat de organisatie hierin niet is geslaagd. Een aantal onderzoeken en analyses die de afgelopen periode zijn uitgevoerd, wijzen uit dat de problemen bij Parkeergebouwen fundamenteel zijn. Het is met de huidige portfolio binnen de huidige gemeentelijke context niet realistisch te veronderstellen dat tot een kostendekkende exploitatie kan worden gekomen.

Het negatieve resultaat van PG heeft drie hoofdoorzaken: inefficiënt operationeel beheer, portfolio keuzes uit het verleden en tegenvallende economische conjunctuur. Met het nieuwe parkeerplan en het P+R-plan is intussen ook de maatschappelijke

(naast bedrijfsmatige) opgave voor PG aangescherpt.

Kern van de huidige problemen is enerzijds onvoldoende focus in het verleden op de beleidsdoelen van de gemeente door het ontbreken van een visie op de rol van Parkeergebouwen en anderzijds inefficiënt operationeel beheer waardoor de kosten te hoog zijn. Deze twee problemen worden aangepakt met een verschuiving van de gemeentelijke rol van eigen uitvoering van het beheer van parkeergarages naar de regie op parkeren. Die regie zal gericht zijn op het creëren van maatschappelijke waarde vanuit een integraal gemeentelijk perspectief. In het kader van die regie kunnen ook andere instrumenten kunnen ingezet worden (onder andere bestemmingsplannen, gronduitgifte, omgevingsvergunningen) om ervoor te zorgen dat marktpartijen in lijn met maatschappelijke doelstellingen opereren. Het zelf exploiteren van garages is veelal niet noodzakelijk.

Het college ziet wel grote maatschappelijke waarde in het zelf exploiteren van garages in het centrumgebied en van P+R-terreinen. Daar zal, conform het parkeerplan en het P+R-beleid, het portfolio van eigen voorzieningen worden uitgebreid. Het overige deel van het portfolio van Parkeergebouwen zal waar mogelijk worden afgebouwd.

Overgang naar een regierol en veranderingen in het portfolio maken een aanpassing van de organisatie onvermijdelijk. Deze reorganisatie van PG anticipeert in organisatorische zin zoveel mogelijk op de lange termijn voorstellen voor het portfolio en de toekomstige positie van PG, en realiseert tegelijkertijd wat voor de korte termijn nodig is. Op korte termijn wordt Parkeergebouwen omgevormd naar een transitieorganisatie. Deze zal zich gaan bezighouden met het uitvoeren van de maatregelen in het parkeerplan, de overgang van beheeractiviteiten naar de markt en het afstoten van delen van het portfolio. Wat uiteindelijk overblijft, is een kleine regieorganisatie met focus op realisatie van publieke doelen.

Deze reorganisatie richt zich op de eigen medewerkers en heeft vooralsnog geen consequenties heeft voor de inzet van Pantar. Tijdens de vorige reorganisatie in 2011 is besloten tot een besparing van circa 40.000 uur op de inzet van Pantar. Deze besparing is nog niet volledig geëffectueerd. De besparing wordt in belangrijke mate gerealiseerd door het terugbrengen van de bezetting van Pantar op de locaties in de nachtelijke uren. Bij de afbouw van het portfolio zal zorgvuldig gekeken worden naar de consequenties voor de inzet van Pantar en de mogelijkheden voor compensatie. Indien de afbouw leidt tot verminderde inzet van Pantar of vergelijkbare doelgroepen dan zal het College hierover worden geïnformeerd, voor het moment dat onomkeerbare beslissingen zijn genomen.

De benodigde formatie in de transitieorganisatie wordt met ingang van datum definitief reorganisatiebesluit vastgesteld op 31 fte, waardoor 26 medewerkers (25.6 fte) boventallig worden en worden begeleid naar ander werk. Op deze reorganisatie is hoofdstuk 16 NRG van toepassing waarin onder andere het Sociaal Plan Amsterdam is opgenomen. Dit Sociaal Plan vangt de personele gevolgen op van deze reorganisatie.

DIVV zal zich inspannen om alle boventallige medewerkers te begeleiden van werk naar werk en onderzoeken in hoeverre PAM (Pool Amsterdam) hierbij een actieve rol kan vervullen.

Indien het College instemt met dit voorgenomen besluit, zal op grond van artikel 25 WOR een adviesaanvraag worden gedaan aan de Ondernemingsraad DIVV. Nadat het advies van de Ondernemingsraad is ontvangen, zal een definitief besluit voorgelegd worden aan het College.

Ad 2. Voor de financiële onderbouwing wordt verwezen naar de financiële paragraaf.

Uitkomsten advies

Binnen de gemeente DMC, DJZ, SB: akkoord

Buiten de gemeente n.v.t.

Uitkomsten inspraak en/of maatschappelijk overleg

Dit voorgenomen besluit wordt voorgelegd aan de ondernemingsraad van DIVV

Behandeling in raadscommissie

Ter kennisname in de raadscommissie VVL van 16 januari 2014

Datum van behandeling in gemeenteraad

n.v.t.

Financiële paragraaf

Grondexploitatie: Ja/Nee		Totale omvang krediet:	€			
		Financiële dekking:				
Investing: Ja/Nee		Totale omvang krediet:	€			
		Afschrijvingstermijn:				
		Gebruikt rentepercentage:	%			
		Looptijd krediet:				
Is de regeling kredieten van toepassing: Ja/Nee		Omvang aangevraagd krediet (excl BTW)	€			
Regeling Risicovolle Projecten van toepassing: Ja/Nee						
Zijn er risico's en zo ja, hoe worden deze beheerst?						
Financiële gevolgen						
	Jaar T	T+1	T+2	T+3	T+4	Volgnummer
Kapitaallasten						
Overige exploitatielasten						
Baten						
Saldo ten laste van de algemene middelen						

Waarvan nog niet gedekt

Toelichting

De frictiekosten voor de reorganisatie voor de jaren 2014 tot en met 2018 bedragen in totaal maximaal €4,5 miljoen. De frictiekosten zijn als volgt geraamd: €4,1 miljoen salarissen en sociale lasten en €0,4 miljoen traject- en begeleidingskosten voor outplacement. Het bedrag van €4,1 miljoen heeft betrekking op een aantal elementen, zoals de doorbetaling van de bezoldiging gedurende de bemiddelingsperiode (2 jaar), WW en Bovenwettelijke WW- uitkeringen. Gemeente Amsterdam is eigen risico drager voor de WW en BWW kosten. De hoogte van de frictiekosten is sterk afhankelijk van de lengte van geslaagde bemiddeling van de boventallige medewerkers.

Deze inschatting is gebaseerd op een aantal uitgangspunten en aannames, gebaseerd op leeftijd, beroep van het betrokken personeel, kansen op de arbeidsmarkt en de recente ervaringen met bemiddelingstrajecten. Hoewel de inschatting zorgvuldig is gemaakt, kan het bedrag in de praktijk afwijken omdat de berekening van een lange termijn uitgaat en van verschillende persoonlijke situaties van de betrokken medewerkers. Daarnaast speelt de op de langere termijn nu nog onbekende ontwikkeling van de arbeidsmarkt een rol.

Conform de regelgeving van het "Besluit Begroting en Verantwoording" (de BBV) moet de gemeente een voorziening treffen ter dekking van de reorganisatiekosten. Het staat de gemeente niet vrij om deze kosten jaarlijks in de exploitatie te gaan ramen. De reorganisatievoorziening moet in één keer worden getroffen. In de P&C-cyclus is de eerste volgende mogelijkheid hiertoe het rekeningresultaat 2013.

De structurele financiële verbetering bedraagt in 2014 €0,9 miljoen en vanaf 2015 €1,2 miljoen. Het eerste (minimale) positieve resultaat geldt voor 2015

Geheimhouding

n.v.t.

Voorlichting en communicatie

Binnen de gemeente

Opnemen in de besluitenlijst.
De medewerkers en de Ondernemingsraad worden geïnformeerd over de besluitvorming en het verdere traject

Buiten de gemeente

n.v.t.

Stukken

Meegestuurd

Reorganisatieplan "Parkeergebouwen in transitie" d.d. 29 november 2013 met bijlagen:

1. Evaluatie reorganisatie
2. Raadsbrief tussenrapportage DIVV
- 3a. Benchmark Parkeergebouwen Van de Bunt Spark december 2010
- 3b. Benchmark Parkeergebouwen Spark, juli 2013
- 3c. Financiële benchmark, september 2013
4. Was - wordt lijst Parkeergebouwen
5. Samenvatting bedrijfsplan Parking Amsterdam

Ter inzage gelegd

geen

Behandelend ambtenaar (naam, telefoonnummer en e-mailadres)

Remko Schnieders, 0650805745, r.schnieders@ivv.amsterdam.nl

Besluit college van burgemeester en wethouders

Akkoord

voorts worden wethouder Wiebes en de gemeentesecretaris gemachtigd

Parkeergebouwen in transitie



29 november 2013

Inhoud

Inhoud.....	2
1. Samenvatting.....	3
2. Algemeen.....	5
3. De uitgangssituatie	9
4. De nieuwe situatie.....	14
5. Personele paragraaf	20
6. Financiële paragraaf	27
7. Risicoparagraaf.....	31
8. Besluitvorming, communicatie en implementatie.....	32
BIJLAGEN	34

1. Samenvatting

Samenvatting reorganisatieplan "Parkeergebouwen in transitie":

Parkeergebouwen moet reorganiseren. De financiële situatie bij Parkeergebouwen is zorgwekkend. Het operationele resultaat over 2012 was € 2,7 mln. negatief (totaal verlies € 2,9 mln.), terwijl een verlies van € 0,3 mln. was begroot. Er wordt rekening gehouden met een negatief operationeel resultaat van € 2,5 miljoen in 2013 en € 2,3 miljoen euro in 2014. Aanvankelijk was voor 2013 een positief resultaat van € 0,3 miljoen begroot.

Parkeergebouwen heeft de afgelopen jaren reeds ingezet op een meer zakelijke werkwijze. In de periode 2010-2012 heeft een reorganisatie plaatsgevonden. De verwachting daarbij was dat de organisatie door een meer zakelijke werkwijze binnen enkele jaren kostendekkend zou kunnen opereren. Inmiddels is duidelijk geworden dat de organisatie hierin niet is geslaagd. Een aantal onderzoeken en analyses die de afgelopen periode zijn uitgevoerd, wijzen uit dat de problemen bij Parkeergebouwen fundamenteel zijn. Het is met de huidige portfolio binnen de huidige gemeentelijke context niet realistisch te veronderstellen dat tot een kostendekkende exploitatie kan worden gekomen.

Het negatieve resultaat van PG heeft drie hoofdoorzaken: inefficiënt operationeel beheer, portfolio keuzes uit het verleden en tegenvallende economische conjunctuur. Met het nieuwe parkeerplan en het P+R-plan is intussen ook de maatschappelijke (naast bedrijfsmatige) opgave voor PG aangescherpt.

Kern van de huidige problemen is enerzijds onvoldoende focus in het verleden op de beleidsdoelen van de gemeente door het ontbreken van een visie op de rol van Parkeergebouwen en anderzijds inefficiënt operationeel beheer waardoor de kosten te hoog zijn. Deze twee problemen worden aangepakt met een verschuiving van de gemeentelijke rol van eigen uitvoering van het beheer van parkeergarages naar de regie op parkeren. Die regie zal gericht zijn op het creëren van maatschappelijke waarde vanuit een integraal gemeentelijk perspectief. In het kader van die regie kunnen ook andere instrumenten kunnen ingezet worden (onder andere bestemmingsplannen, gronduitgifte, omgevingsvergunningen) om ervoor te zorgen dat marktpartijen in lijn met maatschappelijke doelstellingen opereren. Het zelf exploiteren van garages is veelal niet noodzakelijk.

Het college ziet wel grote maatschappelijke waarde in het zelf exploiteren van garages in het centrumgebied en van P+R-terreinen. Daar zal, conform het parkeerplan en het P+R-beleid, het portfolio van eigen voorzieningen worden uitgebreid. Het overige deel van het portfolio van Parkeergebouwen zal waar mogelijk worden afgebouwd.

Overgang naar een regierol en veranderingen in het portfolio maken een aanpassing van de organisatie onvermijdelijk. Deze reorganisatie van PG anticipeert in organisatorische zin zoveel mogelijk op de lange termijn voorstellen voor het portfolio en de toekomstige positie van PG, en realiseert tegelijkertijd wat voor de korte termijn nodig is. Op korte termijn wordt Parkeergebouwen omgevormd naar een transitieorganisatie. Deze zal zich gaan bezighouden met het uitvoeren van de maatregelen in het parkeerplan, de overgang van beheeractiviteiten naar de markt en het afstoten van delen van het portfolio. Wat uiteindelijk overblijft, is een kleine regieorganisatie met focus op realisatie van publieke doelen.

Deze reorganisatie richt zich op de eigen medewerkers en heeft vooralsnog geen consequenties heeft voor de inzet van Pantar. Tijdens de vorige reorganisatie in 2011 is besloten tot een besparing van circa 40.000 uur op de inzet van Pantar. Deze besparing is nog niet volledig geëffectueerd. De besparing wordt in belangrijke mate gerealiseerd door het terugbrengen van de bezetting van Pantar op de locaties in de

nachtelijke uren. Bij de afbouw van het portfolio zal zorgvuldig gekeken worden naar de consequenties voor de inzet van Pantar en de mogelijkheden voor compensatie. Indien de afbouw leidt tot verminderde inzet van Pantar of vergelijkbare doelgroepen dan zal het College hierover worden geïnformeerd, voor het moment dat onomkeerbare beslissingen zijn genomen.

De benodigde formatie in de transitieorganisatie wordt met ingang van datum definitief reorganisatiebesluit vastgesteld op 31 fte, waardoor 26 medewerkers (25.6 fte) boventallig worden en worden begeleid naar ander werk. Op deze reorganisatie is hoofdstuk 16 NRG van toepassing waarin onder andere het Sociaal Plan Amsterdam is opgenomen. Dit Sociaal Plan vangt de personele gevolgen op van deze reorganisatie.

Indien het College instemt met dit voorgenomen besluit, zal op grond van artikel 25 WOR een adviesaanvraag worden gedaan aan de Ondernemingsraad DIVV. Nadat het advies van de Ondernemingsraad is ontvangen, zal een definitief besluit voorgelegd worden aan het College.

2. Algemeen

2.1 Aanleiding

Parkeergebouwen exploiteert en beheert gebouwde parkeervoorzieningen van zowel de gemeente als van derden. Parkeergebouwen (PG) heeft haar eigen bedrijfsmatige doelstelling maar ook maatschappelijke doelstellingen op diverse gemeentelijke terreinen.

Het operationele resultaat over 2012 was €2,7 mln. negatief (totaal verlies €2,9 mln.), terwijl een verlies van €0,3 mln. was begroot. Na dit tegenvallende resultaat heeft het college besloten tot een fundamentele financiële analyse van het portfolio van Parkeergebouwen. Helaas blijkt hieruit dat het niet reëel is om te veronderstellen dat Parkeergebouwen voor 2014 kostendekkend gemaakt kan worden. Het college houdt rekening met een negatief operationeel resultaat van €2,4 miljoen in 2013 (dit is inclusief €1,2 miljoen incidentele lasten vanwege de afboeking boekwaarde en ontruiming Develstein) en €1,1 miljoen euro in 2014. Aanvankelijk was voor 2013 een positief resultaat van €0,3 miljoen begroot.

2.2 Analyse van de oorzaken

Het negatieve resultaat van PG heeft drie hoofdoorzaken: inefficiënt operationeel beheer, portfolio keuzes uit het verleden en tegenvallende economische conjunctuur.

Operationeel beheer

De organisatie is ingericht als uitvoeringsbedrijf met een eigen technische dienst. PG is onvoldoende meegegaan met de ontwikkelingen in operationeel beheer van parkeergarages. Een benchmark geeft aan dat de totale operationele kosten fors hoger zijn dan van een referentie organisatie. De belangrijkste verschillen zijn:

- PG werkt veelal met toezicht ter plekke, waar andere partijen in toenemende mate met goedkoper toezicht op afstand werken.
- PG voert het onderhoud van installaties voor een groot deel uit met een zelfstandige technische dienst, zonder langlopende servicecontracten met leveranciers. In deze opzet wordt weinig gebruik gemaakt van nieuwe contractvormen in de markt.
- Ten slotte is de overhead van PG (te) hoog door het uitgebreide en diverse portfolio van activiteiten, de extra eisen van een publieke en beleidsmatige omgeving en de gekozen werkwijzen.

Portfolio keuzes

Vanuit maatschappelijk oogpunt zet de gemeente zich in voor stedelijke ontwikkelingsprojecten. Daarbij werd in het verleden vaak gekozen voor het mee ontwikkelen van gebouwde parkeervoorzieningen. De gemeente heeft het eigendom van rendabele voorzieningen aan de markt gelaten. Waar de markt exploitatie om financiële redenen niet oppakte, heeft de gemeente deze op zich genomen, om zo het investeringsvliegwielt bij private partijen op gang te brengen.

Onderzoek door ACAM¹ heeft uitgewezen dat het binnen de gemeente - binnen het gehele spectrum aan rollen van de gemeente in de parkeerketen (van ontwikkelaar, regelgever en dienstverlener tot beheerder) - heeft ontbroken aan een duidelijke visie op de rol van PG, onder andere ten aanzien van de bouw en exploitatie van parkeergarages. De keuze om een garage te ontwikkelen werd gemaakt op basis

¹ Zie Audit Parkeergarages, ACAM (2013), Benchmark Parkeereexploitatie, Spark (2013)

van de gevolgen van die garage voor de grondexploitatie. De consequenties voor de parkeerexploitatie zijn niet meegewogen. Daarnaast heeft het ontbroken aan een integrale aanpak bij de vaststelling van de parkeerbehoefte. Parkeernormen zijn strikt toegepast, waardoor er onder andere is gebouwd voor leegstand. Hierbij werd gekeken naar een enkele garage of een beperkt ontwikkelgebied en niet naar de behoefte van de gehele stad als parkeergebied. De mogelijkheid om parkeernormen onder de loep te nemen en te beschouwen op hun consequenties voor de exploitatie zijn niet benut. Het gevolg van het ontbreken van een integrale aanpak is dat PG veel onrendabele garages in haar portfolio heeft. Deze zetten de financiële positie van PG stevig onder druk.

Tegenvallende economische conjunctuur

De economische crisis en de daaraan gekoppelde tegenvallende vastgoedontwikkeling heeft onmiskenbaar een effect op de exploitatie van de gemeentelijke parkeervoorzieningen. We noemen in dit verband het niet doorgaan van het winkelcentrum in het CAN gebied en leegstand in Villa Arena. Er zijn ook geen aanwijzingen dat het hiermee samenhangende omzetverlies in de komende jaren zal worden ingelopen.

2.3 Evaluatie reorganisatie 2010 - 2012: oude en nieuwe opgaven

Nieuw is de opgave om kostendekkend te zijn niet. Parkeergebouwen heeft de afgelopen jaren ingezet op een meer zakelijke werkwijze. In de periode 2010-2012 heeft een reorganisatie plaatsgevonden. Hierbij is in 2010 het bedrijfsplan Parking Amsterdam vastgesteld: een concrete uitwerking voor het omvormen van PG naar een commercieel werkend bedrijf. De horizon van het bedrijfsplan reikt tot 2014. De verwachting daarbij was dat de organisatie door een meer zakelijke werkwijze binnen enkele jaren kostendekkend zou kunnen opereren.

In het voorjaar van 2013 heeft een evaluatie van de reorganisatie plaatsgevonden. De doelmatigheid van de reorganisatie is niet aangetoond. PG is onvoldoende in staat gebleken de commerciële en bedrijfsmatige doelstellingen te realiseren zoals deze in het bedrijfsplan staan genoteerd. Financieel gezien is de organisatie niet geslaagd in het verbeteren van het resultaat met €2,85 mln. Uit de evaluatie van de reorganisatie blijkt dat er geen zicht op verbetering is.

Om de situatie te verbeteren is een verbeterprogramma gestart dat zich richt op het verbeteren van de bedrijfsvoering en de toekomstige positie en bestaansrecht van de organisatie. Verder zijn de volgende no regret-maatregelen geformuleerd:

- Invoeren beheer op afstand
- Uitbesteden beheer en onderhoud
- Saneren portfolio bewonersgarages Zuidoost
- Verhogen tarieven beheer bewonersgarages derden
- Verhogen omzet evenementen

De no regret-maatregelen verbeteren naar verwachting het bedrijfsresultaat met €0,4 mln. structureel vanaf 2014, maar er zijn meer maatregelen nodig om de organisatie kostendekkend te maken.

Intussen is de maatschappelijke (naast bedrijfsmatige) opgave voor PG veranderd door het nieuwe parkeerplan en P+R-beleid. De missie in het bedrijfsplan Parking Amsterdam luidt: *'het bedrijfsmatig exploiteren van parkeervoorzieningen van Amsterdam als onderdeel van de functie parkeren in de stad'*. Sinds het parkeerplan en het beleidskader P+R zijn vastgesteld is de maatschappelijke opgave voor Parkeergebouwen aangescherpt. In deze plannen is namelijk het uitgangspunt dat PG een afdeling is van DIVV, die op bedrijfsmatige wijze invulling geeft aan de maatschappelijke doelen.

Deze situatie vraagt om een visie en lange termijn voorstellen voor het portfolio en de toekomstige positie van PG, waarbij het de vraag is welke parkeervoorzieningen maatschappelijke waarde hebben en de gemeente zou moeten ontwikkelen en exploiteren.

2.3 Regie nodig

Recentelijk is door het college van B&W een visie en kader voor gemeentelijke parkeeractiviteiten vastgesteld. Op basis daarvan worden lange termijn voorstellen gedaan voor het portfolio en de toekomstige positie van Parkeergebouwen. Volgens de nieuwe visie komt een verschuiving van de gemeentelijke rol van eigen uitvoering van het beheer naar de regie op de exploitatie van parkeergarages.

Parkeergebouwen krijgt een rol in het voeren van consistente regie op de ontwikkeling en exploitatie van parkeervoorzieningen waarbij alle gemeentelijke belangen integraal worden afgewogen, zoals de bereikbaarheid, de ruimtelijke inrichting, gebiedsontwikkeling, de economische ontwikkeling van de stad en de financiële gevolgen. Concreet betekent integrale regie dat bijvoorbeeld de aanleg van parkeervoorzieningen in het kader van gebiedsontwikkeling een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt van gebiedsontwikkeling, parkeerbeleid en parkeeruitvoering.

De regierol zal gericht zijn op het creëren van maatschappelijke waarde vanuit een integraal gemeentelijk perspectief. Deze maatschappelijke waarde is gelegen in de exploitatie van garages in het binnenstad gebied en P+R-terreinen. Daar zal, conform het parkeerplan en het P+R-beleid, het portfolio van eigen voorzieningen worden uitgebreid. Het overige deel van het portfolio van Parkeergebouwen zal waar mogelijk worden afgebouwd.

De exploitatie en uitvoering worden aan de markt gelaten waar mogelijk en aantrekkelijk, maar gebeuren door de gemeente waar nodig. De meerwaarde van publieke exploitatie van parkeervoorzieningen ligt vooral in het maken van maatschappelijk verantwoorde keuzes over tarieven en doelgroepen. Daarvoor is het in principe niet nodig dat PG ook de meer operationele activiteiten zelf uitvoert. Privaat beheer biedt financiële voordelen omdat marktpartijen, zoals de benchmark bevestigt, veel meer prikkels en expertise hebben om dit beheer kostenefficiënt uit te voeren, maar stelt de gemeente ook in staat om te focussen op uitvoering van de publieke taken. Doel is dat PG zich ontwikkelt tot kostenefficiënte assetmanager van gemeentelijke parkeervoorzieningen.

Mogelijk gaat de aansturing van het operationeel beheer van de gemeentelijke garages in de toekomst op in één RVE Parkeren. De RVE Parkeren beoogt als regieorganisatie samenhang te bewerkstelligen tussen het parkeren op straat en de gebouwde parkeervoorzieningen. De RVE Parkeren wordt dan verantwoordelijk voor het binnen de maatschappelijke doelstellingen van het bestuur (beleidskaders) exploiteren en beheren van parkeercapaciteit, op straat en in garages. De huidige reorganisatie van Parkeergebouwen op korte termijn is met of zonder RVE-vorming urgent.

2.4 Transitieorganisatie: op weg naar regie

Overgang naar een regierol en veranderingen in het portfolio maken een aanpassing van de organisatie onvermijdelijk. Deze reorganisatie anticipeert op de lange termijn voorstellen voor het portfolio en de toekomstige positie van PG, en realiseert tegelijkertijd wat voor de korte termijn nodig is. PG zal met deze reorganisatie worden omgevormd naar een organisatie die in staat is regie te voeren. De veranderingen zijn ingrijpend. De bezetting wordt direct aangepast aan het takenpakket en de opdracht voor 2014.

De opdracht aan de nieuwe transitieorganisatie is driedig:

1. uitvoeren van de parkeervisie, wat leidt tot een kleinere, meer maatschappelijke georiënteerde portfolio;
2. vanuit kostenoverwegingen de verschillende taken, inclusief personeel, waar mogelijk en aantrekkelijk in de markt plaatsen.
3. het continueren van de bedrijfsvoering (“de zaak draaiende houden”).

De transitieorganisatie is qua voorgestelde structuur en formatie uitgerust om het takenpakket en de opdracht aan te kunnen. Dit vormt een goed vertrekpunt om het uitvoerend werk met medewerkers over te dragen aan de markt. Voor het in de markt plaatsen van de operationele activiteiten gelden drie randvoorwaarden:

1. de gemeente dient voldoende informatie en sturingsmogelijkheden te behouden om de publieke regie te kunnen invullen;
2. de uitvoering door marktpartijen dient aantoonbaar goedkoper en/of kwalitatief beter te zijn dan door Parkeergebouwen;
3. de kostenbesparing die hiermee te behalen zijn mogen niet leiden tot een verlies aan functionaliteit van de installaties;
4. het personeel gaat zoveel als mogelijk mee.

Naar verwachting zal de transitie naar een regieorganisatie over een jaar zijn afgerond. De transitieorganisatie zal naar het zich laat aanzien in 2014 in de nieuwe RVE structuur terechtkomen en zich doorontwikkelen naar een regieorganisatie.

2.5 Urgentie

De reorganisatie van Parkeergebouwen is urgent. Zoals eerder aangegeven onder “Analyse van de oorzaken” zijn de kosten door inefficiënt operationeel te hoog. De organisatie heeft niet meebewogen met de gewijzigde werkomstandigheden; de formatie is er niet op aangepast. Een deel van de werkzaamheden wordt al door leveranciers of andere externe partijen verricht. Het verklaart onder andere de grote afwijkingen die uit de benchmark² naar voren komen. Volgens de financiële analyse kunnen de totale kosten met 150.000 euro per maand worden teruggebracht. Het is noodzakelijk om op korte termijn in te grijpen en de organisatie aan te passen.

Daarbij nemen de huidige taken in omvang nog verder af door veranderingen in het portfolio, waaronder de sloop of overdracht van bewonersgarages (Zuidoost) en de recente beëindigingen van lopende overeenkomsten (beheer garages derden). De verwachting is dat meer opzeggingen van contracten gaan plaatsvinden, met name bij de activiteit ‘beheer garages derden’. Het uitvoeren van de strategische Parkeervisie zal binnen een termijn van een jaar resulteren in een kleinere portfolio. Vanuit kostenoverwegingen worden de resterende taken waar mogelijk en aantrekkelijk in de markt geplaatst.

² SPARK, Benchmark Parkeerexploitatie, 2013

3. De uitgangssituatie

3.1 Portfolio Parkeergebouwen

In onderstaande tabel is schematisch weergegeven welke productgroepen binnen Parkeergebouwen worden onderscheiden, wat de bestuurlijke basis en de doelstelling is. Verder is dit schema aangevuld met de rol die Parkeergebouwen vervuld per productgroep.

Productgroep	Bestuurlijke basis	Doel	Rol PG
Publieke garages Centrum 4 in totaal	Parkeerplan	Beter benutten van bestaande garages (openstelling voor vergunninghouders)	<ul style="list-style-type: none"> eigenaar of huurder exploitant beheerder verkoper van parkeerrechten administrateur
Publieke garages Zuidoost 7 in totaal	Parkeerschapsplan Arena, raadsbesluit 1998	Gebiedsontwikkeling Arenagebied	<ul style="list-style-type: none"> eigenaar of huurder exploitant beheerder verkoper van parkeerrechten administrateur
Publieke garages Noord 1 in totaal	Diverse besluiten	Gebiedsontwikkeling Winkelcentrum Boven t' IJ	<ul style="list-style-type: none"> eigenaar exploitant beheerder administrateur
P+R voorzieningen 2 gehuurd van OGA 1 in eigendom 3 van private partijen	Beleidskader P+R	Bereikbare stad, goedkoop parkeren voor bezoekers aan de rand van de stad	<ul style="list-style-type: none"> eigenaar of huurder huurder beheerder administrateur
bewonersgarages voor "derden" (zoals woningbouwverenigingen en stadsdelen) 76 in totaal	Raadsbesluit 28 juni 1993	Voldoende massa creëren om een eigen technische dienst aan te kunnen houden	<ul style="list-style-type: none"> beheerder verkoper van parkeerrechten administrateur
Evenementen parkeren	Geen	Commercieel	<ul style="list-style-type: none"> (technisch) coördinator
Bewonersgarages Zuid Oost 18 (12) in totaal	Diverse besluiten	Beheer	<ul style="list-style-type: none"> Eigenaar of exploitant beheerder sloper (door IVV) verkoper van parkeerrechten administrateur

Tabel 1. Bijdrage portfolio PG aan gemeentelijk beleid

Consequenties parkeervisie voor het portfolio

Voor een deel van de portfolio geldt dat de maatschappelijke meerwaarde van taken die Parkeergebouwen uitvoert niet evident is. De keuze om een parkeervoorziening al dan niet zelf te exploiteren moet gebaseerd worden op de meerwaarde van publieke exploitatie. Gemeentelijke exploitatie van parkeergarages heeft vooral meerwaarde als het gebruikt wordt als instrument in het bredere parkeer- en mobiliteitsbeleid en gericht is op efficiënt gebruik van schaarse parkeercapaciteit (op straat en in garages).

Publieke garages Centrum

- Op korte termijn kan Parkeergebouwen al een belangrijke bijdrage leveren door exploitatie meer te richten op maximale bezetting van de garages. De eerste stap hiertoe is gezet met openstelling van de garages Markenhoven en Piet Hein voor vergunninghouders. Daarnaast zal Parkeergebouwen in 2014 experimenteren met aangepaste tarieven. Uitgangspunt daarbij is verhogen van de bezettingsgraad en verbeteren van de dienstverlening voor parkeerders, bij een minimaal gelijkblijvende omzet. Concreet zullen de volgende drie maatregelen worden genomen:
 1. Het aanbieden van kortingsproposities bij garages met veel leegstand, zoals de Piet Hein-garage, met als doel straatparkeerders in parkeergarages te laten parkeren.
 2. Het invoeren van een hoger evenemententarieff tijdens evenementen waar de vraag groter is dan het aanbod, zoals de Amsterdam Dance Event bij de PTA. Dit evenemententarieff zal in het centrumgebied slechts een beperkt aantal keer per jaar mogen worden gehanteerd.
 3. Het aanbieden van extra service tegen een aanvullende vergoeding, zoals plaatsgarantie.
- Op langere termijn zal Parkeergebouwen nieuw te bouwen parkeergarages exploiteren. Afhankelijk van de besluiten over de bevoegdheidsverdeling onder het nieuwe bestuurlijke stelsel, zal Parkeergebouwen ook de huidige en nog te bouwen garages van stadsdelen in exploitatie nemen.

Publieke garages Arena

- De gemeente staat opportunistisch tegenover eventuele verkoop/overdracht van het garageportfolio. Elke mogelijkheid om het portfolio te verkleinen of af te stoten zal op zijn financiële merites worden beoordeeld, waarbij in ieder geval wel afspraken zullen worden gemaakt over de tariefvrijheid van commerciële exploitanten.

Publieke garages Noord

- Parkeergebouwen is in de huidige situatie niet in staat de dagelijkse beheerkosten terug te verdienen. Om een einde te maken aan deze onwenselijke situatie is een integrale aanpak nodig van straat-, garage- en toekomstige P+R-plekken, waarbij alle belangen, kosten en opties worden meegewogen.

P+R voorzieningen

- De gemeente exploiteert deze parkeerterreinen puur voor beleidsmatige doelstellingen, namelijk om de autobereikbaarheid van het centrum te verbeteren. Omdat P+R-terreinen een essentieel onderdeel zijn van de sturing op de mobiliteit, ligt hier een rol van Parkeergebouwen voor de hand.

Bewonersgarages derden

- De maatschappelijke meerwaarde is niet duidelijk.

- Inzet is deze activiteiten af te bouwen. Recentelijk hebben twee eigenaren van een groot aantal garages de beheersovereenkomsten opgezegd met ingang van medio 2014.

Evenementen

- Maatschappelijke meerwaarde van gemeentelijke evenemententerreinen is niet duidelijk.
- De evenementenparkeerterreinen, die nu al met marktpartijen concurreren, en waar geen langlopende verplichtingen aan vast zitten, worden zo snel mogelijk afgestoten.

Bewonersgarages Zuidoost

- Maatschappelijke meerwaarde van de meeste garages is niet duidelijk. Ze draaien verlies.
- De inzet is de verlieslatende garages te slopen dan wel af te stoten. In 2012 is een bewonersgarage gesloopt; in 2013 heeft het college in overleg met het stadsdeel reeds besloten tot sloop van zes bewonersgarages. De kosten van sloop en maaiveldexploitatie zijn lager dan van exploiteren van de huidige garages.

3.2 Huidige organisatie

Achtereenvolgens wordt ingegaan op de organisatie van Gebiedsmanagement, de afdelingen Beheer en Onderhoud, Marketing en Verkoop, Facilitaire Zaken en Control en Informatie.

Gebiedsmanagement

De gebiedsmanager is sinds 2012 een nieuwe functie binnen Parkeergebouwen. Er zijn twee gebiedsmanagers werkzaam bij Parkeergebouwen. De gebiedsmanagers zijn eerst verantwoordelijke voor de exploitatie en de kwaliteit van de operatie in de parkeerlocaties (type openbaar, beheer derden en P+R) van Parkeergebouwen. Ook is gebiedsmanagement verantwoordelijk voor het coördineren van evenementen. De verantwoordelijkheid voor de exploitatie houdt tevens in dat de gebiedsmanager budgethouder is van de parkeerlocaties.

De opdracht aan / verantwoordelijkheid van de gebiedsmanager is de parkeerders zo goed mogelijk te bedienen. De gebiedsmanager is intern opdrachtgever en ervoor verantwoordelijk dat alles in en rond de parkeervoorziening goed reilt en zeilt. De beheerders op locatie zijn ingehuurd bij Pantar. De gebiedsmanager stuurt de teamleiders van Pantar aan en zorgt ervoor dat de visie van Parkeergebouwen wordt doorgevoerd op elke locatie.

Beheer en Onderhoud

De afdeling Beheer en Onderhoud (B&O) werkt in opdracht van de gebiedsmanager. B&O beheert de meldkamer en verzorgt het periodieke en planmatige onderhoud volgens het vastgestelde kwaliteitsniveau. Dit betreft zowel het technische beheer van de parkeervoorzieningen als het vastgoedbeheer. Tevens is de afdeling verantwoordelijk voor de zogenaamde tweedelijns storingen en schoonmaak. Soms voert men zelf uit, maar vaak ook wordt opdracht gegeven aan derden. Planning van, opdrachtverlening aan en controle op de uitvoering is dan ook een belangrijk onderdeel van de werkzaamheden van de afdeling.

Marketing en Verkoop

In de afdeling Marketing en Verkoop is de parkeerinhoudelijke en commerciële expertise gebundeld om enerzijds PG als parkeerbedrijf in de markt te positioneren en anderzijds de gebiedsmanagers commercieel te ondersteunen bij de exploitatie van de parkeerlocaties. De adviseurs van Marketing en Verkoop zijn op meerdere gebieden inzetbaar. Het team beleid en managementondersteuning (BMO) ondersteunt de directie en de gebiedsmanagers en is voor efficiency aan de afdeling Marketing en Verkoop toegevoegd.

Facilitaire Zaken

Facilitaire Zaken heeft tot taak om de productie zo goed mogelijk te ondersteunen op het gebied van intern beheer (receptie, huisvesting en dergelijke) en op het gebied van informatie- en applicatiebeheer. De informatievoorziening en automatiseringstaken van Facilitaire Zaken hebben betrekking op de eerstelijns taken in het hoofdgebouw van PG (kantoorautomatisering). Facilitaire Zaken werkt vraaggericht ten behoeve van het management en de medewerkers.

Control en Informatie

De controller van PG heeft een onafhankelijke positie. Hij adviseert het management aan de hand van de P&C-cyclus en op basis van de beschikbare data en informatie. De controller is verantwoordelijk voor de administratieve organisatie en interne controle, de kwaliteitszorg op de processen en het toezicht op de dienstverleningsafspraken. Indien nodig kan hij bij onvolkomenheden escaleren naar de dienstcontroller DIVV c.q. de directeur DIVV.

Evaluatie organisatie, oktober 2013

De organisatie functioneert door gelaagdheid onvoldoende als een geheel. Dat blijkt onder meer uit de discussies over niet behaalde resultaten/doelstellingen en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. De gebiedsmanagers zijn eerstverantwoordelijke voor de exploitatie en budgethouder. De gebiedsmanager staan echter op relatief grote afstand van de operatie zelf. Dit geldt voor de exploitatie waar de afdeling Marketing en Verkoop verantwoordelijk voor is en het beheer en onderhoud van de garages waar de afdeling Beheer en Onderhoud voor verantwoordelijk is. In de huidige situatie verloopt de aansturing van de werkprocessen via de gebiedsmanager als tussenschakel, zonder dat daarvan de meerwaarde voldoende duidelijk is. De ervaring bij Parkeergebouwen heeft uitgewezen dat ondanks uitgebreide en heldere beschrijvingen van de taakverdeling, een eenduidige uitvoering van de taken en verantwoording over behaalde resultaten en bijbehorende kosten niet vanzelfsprekend is. De werkprocessen zijn niet beschreven.

De informatiehuishouding is onvoldoende op orde, terwijl dit een randvoorwaarde is om regie te kunnen voeren. Als gevolg hiervan hebben de gebiedsmanagers onvoldoende inzicht in de verplichtingen. Het kostenbewustzijn in de organisatie is laag. Om zicht te krijgen op de kosten en de doelmatigheid van de organisatie is voor de operationele activiteiten een benchmark³ uitgevoerd. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het beheer en onderhoud en het bezetten van de meldkamer niet marktconform en voldoende efficiënt zijn:

- het aantal productieve uren is laag; dat duidt erop dat de bezetting onvoldoende is gekoppeld aan de opgave;
- de focus is op correctief onderhoud in plaats van preventief.

Deze bevindingen sluiten aan bij eerdere onderzoeken⁴ naar de productiviteit van de afdeling Beheer en Onderhoud. Al in 2010 is aangetoond dat sprake is van een (gedeeltelijke) dubbeling van processen operationeel beheer / meldkamer / technisch beheer. Over het geheel genomen zou het operationeel beheer meer processen moeten kunnen uitvoeren dan nu door PG worden gedaan. De kosten belopen ongeveer het dubbele van de markt. De productiviteit van medewerkers ligt veel lager dan in de markt. De indirecte beheerkosten liggen boven de markt, ook als gerekend wordt met de bijzondere opdracht en ophanging van PG. Ten opzichte van de benchmark uit 2010 is de situatie nauwelijks gewijzigd.

³ Financiële Benchmark, september 2013

⁴ Spark & Van de Bunt, Benchmark Parkeergebouwen Amsterdam, 10 december 2010

De onderhoudsdienst van PG verricht naast onderhoud aan openbare garages en P+R terreinen ook onderhoud aan garages in eigendom van derden. Hiervoor zijn tientallen contracten gesloten met woningbouwcorporaties en stadsdelen. Naast een vergoeding voor het financieel beheer, de meldkamer en cameratoezicht zijn afspraken gemaakt over de frequentie van inspecties en het verhelpen van storingen. Spoedklussen vallen buiten het contract en worden apart in rekening gebracht. Het uurtarief van de technische medewerkers ligt ruim boven die in de markt. Het uurtarief dat PG in rekening brengt bedraagt € 84,45⁵, de markt hanteert een uurtarief van circa € 70 voor dezelfde dienstverlening.

De huidige taken nemen in omvang af door de sloop van garages (Zuidoost) en de recente beëindigingen van lopende overeenkomsten (beheer garages derden). De verwachting is dat meer opzeggingen van contracten gaan plaatsvinden, met name bij de dienst 'beheer garage derden'. Ook wordt een verdere afbouw van het portfolio voorzien. Uitgaande van het huidige portfolio (en de ontwikkelingen) is een vermindering van de formatie binnen de functiegroepen buitendienst en meldkamer en medewerkers techniek van 18 naar 6 fte gerechtvaardigd.

Voor PG is de ruimte om commercieel actief te opereren beperkt. Het vaststellen van de parkeertarieven is een bevoegdheid van de gemeenteraad. Hiermee is de positie van Parkeergebouwen structureel anders dan die van commerciële organisaties. De afgelopen jaren hebben het parkeerplan en het vernieuwingsprogramma P+R de maatschappelijke context waarbinnen PG haar taken uitvoert versterkt. Beleidsmatig stuurt de gemeente op een optimalisatie van de bezetting van de garages met de huidige kortparkeerders en vergunninghouders. Het commercieel verkopen van abonnementen in centrum garages is niet meer in lijn met de nieuwe maatschappelijke doelstellingen. Commerciële uitgifte van parkeerabonnementen of parkeerrechten is nu in feite alleen nog haalbaar bij die garages in Zuidoost waar weinig woningen zijn en uitgifte aan bedrijven als optie overblijft.

Dit alles maakt duidelijk dat de organisatie onvoldoende is ingericht op de wensen van vandaag en morgen.

Conclusie

Door Parkeergebouwen anders, eenvoudiger in te richten, kunnen betere prestaties worden geleverd. Voor de korte termijn is het noodzakelijk een reorganisatie voor Parkeergebouwen door te voeren om het bedrijf (financieel) gezond te maken en voor te bereiden op de overgang naar de regio. De doelstellingen moeten voldoende helder zijn en de taken en verantwoordelijkheden in de organisatie eenduidiger belegd. Door afdelingen samen te voegen zijn verschillende schakels in de aansturing overbodig.

Beheer en exploitatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, het is nu zaak dat ook zo te organiseren. Vandaar dat er gekozen wordt voor een nieuwe organisatiestructuur waarin Beheer en Onderhoud, de overblijvende taken van Marketing en Verkoop, en Gebiedsmanagement worden samengevoegd. Een gezamenlijke verantwoordelijkheid, vanuit een afdeling die aangestuurd wordt door één manager, gaat naar verwachting leiden tot betere resultaatsturing en onderlinge samenwerking en inzet van personeel. Het operationele team is integraal verantwoordelijk voor de kernactiviteiten van PG. De organisatie, waaronder ook de ondersteunende functies, kan terug in omvang. De focus op de maatschappelijke agenda en het aanpassen van het portfolio (op termijn) vereist een strategische agenda.

Een en ander zal consequenties hebben voor de nieuwe situatie. Daarover gaat het vervolg van dit plan.

⁵ Deze tarieven zijn gehanteerd bij het opmaken van de afrekeningen over 2012.

4. De nieuwe situatie

Een overgang naar een regierol en veranderingen in het portfolio maken een aanpassing van de organisatie onvermijdelijk. De nieuwe situatie anticipeert op de lange termijn voorstellen voor het portfolio en de toekomstige positie van PG, en realiseert tegelijkertijd wat voor de korte termijn nodig is. PG zal met deze reorganisatie worden omgevormd naar een organisatie die in staat is regie te voeren. De veranderingen zijn ingrijpend.

Achtereenvolgens wordt ingegaan op de taken van het hoofd Parkeergebouwen, het Operationeel team, het Bedrijfsbureau en Control. Na een toelichting op het organogram die bij de nieuwe situatie past wordt ingegaan op een tijdelijk transitieteam dat de veranderagenda zal uitvoeren.

4.1 Management Parkeergebouwen

Er wordt gekozen voor een versimpelde aansturing van de organisatie. Het management bestaat uit een hoofd Parkeergebouwen, hoofd HRM en het hoofd operationeel team, Zij vormen gezamenlijk het managementteam. Zij worden ondersteund door Control en het Bedrijfsbureau Parkeergebouwen, en een aantal functionarissen die door DIVV gedeconcentreerd binnen Parkeergebouwen werkzaamheden verrichten (bestuursadviseur, jurist, administratiekantoor, facilitaire zaken, P&O adviseur en communicatieadviseur).

Het management is eindverantwoordelijk voor de organisatie en resultaten van PG, met specifieke zorg voor de transitie van de taken richting de markt en aanpassing van het portfolio. Het hoofd Parkeergebouwen treedt op als eerste adviseur van de directeur IVV en het Bestuur. Het hoofd HRM is verantwoordelijk voor de implementatie van de reorganisatie en het begeleiden van medewerkers naar de markt bij een succesvolle uitbesteding van taken en werkzaamheden. Het hoofd HRM stuurt het bedrijfsbureau aan, met uitzondering van de adviseurs.

Het hoofd Parkeergebouwen stuurt het hoofd operationeel team aan, de medewerkers Control en de strategisch adviseurs Vastgoed en Exploitatie.

Indicatie formatie management Parkeergebouwen (2,0 fte)

- | | |
|---------------------------|---------|
| • hoofd parkeergebouwen | 0,5 fte |
| • hoofd HRM | 0,5 fte |
| • hoofd Operationeel Team | 1,0 fte |

4.2 Operationeel team

Het operationeel team is integraal verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie in of op de parkeerlocaties (openbaar, bewonersgarages stadsdelen en P+R) van Parkeergebouwen. De operationeel manager (zie management) is verantwoordelijk voor het functioneren van het team en dient te zorgen voor een goede communicatie, heldere en strakke aansturing van de werkprocessen. De medewerkers technische dienst (6 fte) worden functioneel aangestuurd door de contractbeheerders en werkvoorbereiders.

Secretariaat

De operationeel manager wordt ondersteund door een secretaris (onder andere in het realiseren van de beleidsuitvoering op gebied van exploitatie en beheer, coördinatie klachtenafhandeling en schrijfwerk) en een managementassistente.

Indicatie formatie secretariaat operationeel team

- secretaris operationeel team 1 fte
- managementassistente/projectsecretaris 1 fte

Exploitatie

Voor wat betreft de exploitatie van de garages zijn de belangrijkste taken:

1. Parkeerkaarten en abonnementen

- Verkoop parkeerkaarten en abonnementen
- Administratieve verwerking van parkeercontracten en abonnementen inclusief restituties.
- Accountmanagement

Voor de verkoop van de parkeerkaarten en abonnementen zal geïnvesteerd worden in een webshop. Het stelt evenementenbezoekers, bezoekers van intermediairs/publiekstrekkingen en P+R bezoekers in staat om parkeerplaatsen te reserveren met een plaats garantie. Ook abonnementen kunnen via de webshop geregeld worden. Dit veronderstelt dat het aantal medewerkers verkoopadministratie kan reduceren van 4 naar 2 fte, mede gezien de veranderingen in het portfolio.

2. Evenementen

Parkeergebouwen beheert en exploiteert in het Arenagebied 10.251 auto parkeerplaatsen en 100 bus plaatsen. Afhankelijk van het soort evenement wordt een combinatie van parkeervoorzieningen ingezet.

De belangrijkste taken zijn:

- (technische) coördinatie evenementen
- Afstemming stakeholders Arenagebied (politie, brandweer, organisator evenement)
- Parkeermanagement
- Financiële afhandeling

De coördinator evenementen is verantwoordelijk voor de rol die Parkeergebouwen vervult bij evenementen. De coördinator wordt ondersteund door een medewerker Parkeermanagement en een medewerker operationeel team, die flexibel inzetbaar zijn. Meerdere medewerkers binnen Parkeergebouwen kunnen door de coördinator worden ingeschakeld bij het uitvoeren van evenementen.

De uitstroom van objecten en het accountmanagement van grote klanten vormen de taakstelling van de accountmanager. De accountmanager wordt ondersteund door twee medewerkers verkoopadministratie. Afhandeling van facturering beheer garages derden vindt onder verantwoordelijkheid van de accountmanager plaats.

Indicatie formatie Exploitatie (6,0 fte)

Evenementen

- coördinator evenementen (1 fte)
- medewerker Parkeermanagement (1 fte)
- medewerker operationeel team (1 fte)

Parkeerkaarten en abonnementen

- accountmanager (1fte)
- medewerker verkoopadministratie (2 fte)

Beheer

Het operationeel team zorgt voor beheer van de Meldkamer en het periodieke en planmatige onderhoud conform het vastgestelde kwaliteitsniveau. Dit betreft het technische beheer, het vastgoedbeheer en de tweede lijn voor storingen, gebreken en schoonmaakwerkzaamheden. De uitvoering van werkzaamheden wordt projectmatig aangestuurd door een team bestaande uit contractbeheerders, werkvoorbereiders en technisch medewerkers.

De contractbeheerders zijn verantwoordelijk voor het technisch beheer, (groot)onderhoud en de schoonmaak in de garage. De werkzaamheden vinden projectmatig plaats, zoals bij het opleveren van een garage, of het installeren van nieuwe apparatuur, uitvoeren/begeleiden en plannen van (groot) onderhoud (engineering). De contractbeheerder is namens de operationeel manager (gedelegeerd) verantwoordelijk voor alle objecten en mede verantwoordelijk voor het groot onderhoud van de garages waarvoor een MJOB beschikbaar is. De contractbeheerders adviseren het management over de inhoud van de af te sluiten contracten, en adviseren het transitieteam bij wijzigingen (aan, of verkoop) van het portfolio.

De contractbeheerders worden (administratief) ondersteund door een medewerker contractbeheer. De werkvoorbereiders organiseren het werk richting contractpartijen en technisch medewerkers. In het geval een storing niet in het contract is opgenomen zal de organisatie additionele middelen beschikbaar moeten stellen. In alle andere gevallen zal de contractpartij de storing moeten verhelpen conform de afgesloten voorwaarden. De werkvoorbereiders zorgen voor correcte (financiële) afhandeling van een storing of calamiteit. Verder regelen deze medewerkers de verslaglegging, het opvolgen van complexe storingen en het naleven van wettelijke bepalingen (NEN, bouwbesluit, MJOB). Omdat er minder fte's in de technische dienst binnen Parkeergebouwen werkzaam zijn (6 fte) is minder tijd nodig voor planning/inroosteren. Bovendien wordt door het niveau van de technisch medewerkers te verhogen, ervan uitgegaan dat minder instructies gegeven hoeven te worden.

De onderhoudswerkzaamheden dienen conform contract te zijn opgelost en te zijn uitgevoerd. Na het oplossen van een storing of afronden van regulier beheer en onderhoudstaken dient de organisatie de kwaliteit van het opgeleverde te beoordelen. Omdat het vrijwel altijd object gebonden activiteiten zijn, worden de inspecties en controles samengevoegd. Dit geldt ook voor de genormeerde inspecties, door gecertificeerd personeel NEN ed.. De technisch medewerkers voeren deze (kwaliteits)controles en inspecties uit. De technisch medewerkers worden eveneens ingezet voor het uitvoeren van complexe storingen (die niet in contract zijn ondervangen) en het volgen van calamiteiten.

Het operationeel team heeft de beschikking over een front office: de meldkamer die in staat is de klant op een juiste en correcte wijze te woord te staan en de vraag/melding voldoende te beantwoorden. In de meldkamer komen de signalen binnen als het gaat om (ver)storingen en klantcontacten. De meldkamer is vanuit vrijwel elke garage via een vaste verbinding, dan wel telefonisch te bereiken. De meldkamer is 24/7 operationeel. Vanuit de meldkamer wordt een storing 'op afstand' opgelost, of wordt een medewerker of externe specialist naar de locatie gestuurd. De Meldkamer wordt bemand door gekwalificeerde medewerkers van Pantar.

Specifiek voor de P+R terreinen is een coördinator P+R verantwoordelijk voor alle (technische) werkzaamheden die daarmee verband houden. De coördinator is verantwoordelijk voor de inzet van Pantar, in de meldkamer en in de garages (contractbeheerder Pantar). Deze coördinator is het eerste

aanspreekpunt voor de beleidsafdeling die op deze maatschappelijk opgave stuurt (P+R en Parkeerplan) en de coördinator lost in overleg met de contractbeheerders de technische problemen op.

Tijdens de vorige reorganisatie in 2011 is besloten tot een besparing van circa 40.000 uur op de inzet van Pantar. Deze besparing is nog niet volledig geëffectueerd. De besparing wordt in belangrijke mate gerealiseerd door het terugbrengen van de bezetting van Pantar op de locaties in de nachtelijke uren. Bij de afbouw van het portfolio zal zorgvuldig gekeken worden naar de consequenties voor de inzet van Pantar en de mogelijkheden voor compensatie.

Indicatie formatie beheer (13,0 fte)

- coördinator P+R/garages 1,0 fte
- contractbeheerders 3,0 fte
- medewerker contractbeheer 1,0 fte
- werkvoorbereiders 2,0 fte
- medewerker techniek 6,0 fte

4.3 Control

Control heeft de taak om het primaire proces zo goed mogelijk te ondersteunen. De belangrijkste opgaven zijn financiële- en procesbeheersing en het voorzien in goede management- en verantwoordingsinformatie aan de diverse stakeholders. De belangrijkste taken zijn: planning & control financiële beheersing en het opstellen van management rapportages.

De controller van Parkeergebouwen heeft een onafhankelijke positie en is verantwoordelijk voor de administratieve organisatie en interne controles, de kwaliteitszorg op de processen. De controller wordt ondersteund door een medewerker. Verder wordt de controller toegevoegd aan het transitieteam.

De medewerker control zorgt onder meer voor correcte afhandeling van de facturaties (inclusief restituties). Met het administratiekantoor DIVV wordt een dienstverleningsovereenkomst afgesloten.

Indicatie formatie Control (2,0 fte)

- controller 1,0 fte
- medewerker control 1,0 fte

4.4 Bedrijfsbureau

Het bedrijfsbureau ondersteunt het management in:

- Agendabeheer en secretariaat; post, en afhandeling emailverkeer bewoners
- Klachtenafhandeling (i.o.m. secretaris operationeel team)
- Advies exploitatie (strategie)
- Advies vastgoed (strategie en advies)
- ICT/ informatisering en automatisering (implementatie)
- Facilitaire zaken

De adviseurs hebben parkeerinhoudelijke expertise om parkeergedrag en het gebruik van parkeeraccommodaties te analyseren, exploitaties te optimaliseren, garages financieel te waarderen en

om te adviseren over bijvoorbeeld parkeerregulering en –beleid. Tevens leveren deze adviseurs input voor de managementrapportages.

De medewerker I&A is verantwoordelijk voor het decentrale applicatiebeheer, configuratiebeheer en decentrale ondersteuning.

De facilitaire medewerkers verzorgen diverse facilitaire ondersteuning binnen Parkeergebouwen zoals voorraadbeheer, wagenparkbeheer, archief, repro.

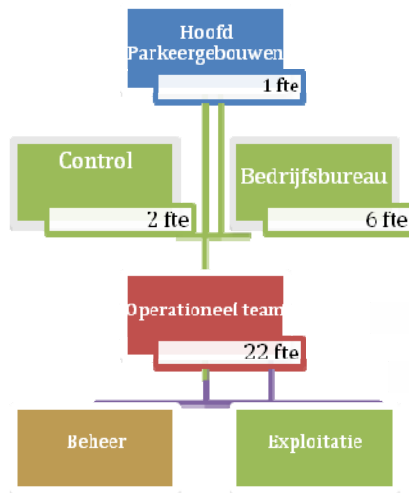
Indicatie formatie bedrijfsbureau (5,8 fte)

- managementassistente 1,0 fte
- medewerker I&A 1,0 fte
- senior adviseur Vastgoed 1,0 fte
- senior adviseur Exploitatie 1,0 fte
- facilitair medewerkers 2,0 fte

De facilitair medewerkers worden ondergebracht bij de Dienst Facilitair Management (DFM) en de RVE Documentatie & Archief waarna ze gedeconcentreerd binnen Parkeergebouwen werkzaam kunnen blijven.

4.5 Organogram Parkeergebouwen in transitie

In onderstaande figuur is het organogram opgenomen die bij de nieuwe situatie past.



De hierboven geschetste formatie telt op tot 30 fte (exclusief het hoofd Parkeergebouwen). Een nadere toelichting op de functies en de was- wordt situatie komt in de personele paragraaf aan de orde. Voor het operationeel beheer beschikt Parkeergebouwen over een flexibele schil (Pantar). Verder worden functies (tijdelijk) ingeleend van de dienst IVV (administratiekantoor, juridische en bestuurlijke ondersteuning, P&O, communicatie). Deze vallen buiten de formatie van Parkeergebouwen.

4.6 Transitieteam

Voor de overgang naar een regie organisatie zal voor de strategische vraagstukken een tijdelijk transitieteam worden ingericht. De gedachte is dat de organisatie van Parkeergebouwen ervoor zorgt dat 'de winkel open blijft' en dat een team van specialisten verantwoordelijk zal zijn voor de uitvoering van de veranderagenda zoals het aanpassen van het portfolio, het herzien van de contracten en het op orde krijgen van de bedrijfsvoering. Het team heeft een tijdelijke opdracht en zal op basis van inhuur beschikbaar zijn. Deze vallen derhalve buiten de formatie van Parkeergebouwen.

In het transitieteam zijn de volgende tijdelijke opgaven voorzien.

- Contract management. Het transitieteam richt zich op het professionaliseren van het contractmanagement. Recentelijk is gestart met een inventarisatie van alle beheercontracten en de daarmee gepaard gaande kosten. Deze worden geconfronteerd met de benchmarkcijfers. De bestaande contracten worden geëvalueerd en indien mogelijk opgebroken. Uitgangspunt voor de nieuwe contracten is dat de te leveren prestaties controleerbaar zijn.
- Het in de markt plaatsen van taken. Mede op basis van de analyse van de contracten zal worden bezien welke mogelijkheden er zijn de verschillende taken, inclusief personeel, waar mogelijk en aantrekkelijk in de markt te plaatsen.
- Projectmanagement. In de transitiefase is senior projectmanagement nodig voor het uitvoeren van de Parkeervisie (strategische nota Parkeergebouwen). Voor de uitvoering is afstemming vereist met projectbureaus (Zuidoostlob, Noordwaarts) en de diensten IVV en OGA (terreinen), stadsdeel Noord (Bomengarage). Verder is afstemming nodig met de stakeholders in het Arenagebied over de coördinatie van evenementen.
- Financiële opgave - huis op orde. Deze opgave is een gezamenlijke actie van PG en IVV. De belangrijkste acties zijn: vastlegging en verbetering AO/IC rondom opbrengsten en geldstromen dienstafrekeningen en nufacturatie waardekaarten, opbrengsten en geldstromen evenementen (verantwoordelijkheden en bevoegdheden), Migratietraject Planon oud / Planon Nieuw, Implementatietraject SEPA/IBAN en Exact/AFS.
- Vastgoedtransactie. Belangrijkste taken zijn (1) marktconsultatie, (2) advisering m.b.t. afbouw portfolio / eventueel beoordeling nieuwe garages en adviseren over best toe te passen contractvorm of uitbestedingsstrategie / vermarkting en (3) onderhandelen en dealmaking.

Bovenstaande opgave wordt komende periode verder geconcretiseerd in een werkplan op basis waarvan gestuurd kan worden op de voortgang.

5. Personele paragraaf

Deze reorganisatie heeft voor alle medewerkers van Parkeergebouwen grote consequenties, zowel voor degenen die geplaatst worden als voor degenen die boventallig worden. De directie van IVV is zich hier terdege van bewust en heeft mede daardoor besloten in de transitieorganisatie, naast de P&O adviseur, een hoofd HRM in te zetten.

De directie van DIVV (dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer) bereidt de reorganisatie voor. Het college van B&W neemt op advies van de directie DIVV (dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer), een (voorgenomen) besluit tot reorganisatie waarbij vooruitlopend op de RVE Parkeren, Parkeergebouwen Amsterdam als transitieorganisatie de opdracht krijgt om het portfolio aan te passen en een kostenefficiënte uitvoering tussen overheid en markt te realiseren.

De benodigde formatie in de transitieorganisatie wordt, met ingang van besluitvorming reorganisatie, vastgesteld op 31 fte, waardoor 26 medewerkers (25.6 fte) boventallig worden die we, zoveel als mogelijk, begeleiden naar ander werk. De hiervoor benodigde frictiekosten komen ten laste van de exploitatie van DIVV –Parkeergebouwen en worden verantwoord in de jaarrekening van DIVV.

De huidige formatie is 57.6 fte. De huidige bezetting is 56.6 fte (vanwege vacature hoofd marketing en verkoop). Het hoofd PG (1 fte) wordt als interim functie ingevuld - vandaar dat het plaatsingsplan zich richt op 55.6 fte.

Het voorstel is om 15 fte één op één te plaatsen (categorie 1), 6 fte ook te plaatsen (in de drie functiegroepen / categorie 1 waarin boventalligheid ontstaat) en de 9 fte voor de 4 nieuwe functies te vervullen met medewerkers wiens functie vervalt dan wel zij die boventallig worden. Totaal 30 fte.

Deze reorganisatie heeft voornamelijk geen consequenties voor de huidige inzet van Pantar, waarmee Parkeergebouwen in 2011 een nieuw raamcontract heeft afgesloten op grond waarvan Pantar medewerkers levert voor de meldkamer en het operationeel beheer in de openbare garages. In de transitiefase wordt het contract met Pantar geëvalueerd gelijk aan alle andere contracten die PG heeft afgesloten.

5.1 Sociaal Plan Amsterdam

Op deze reorganisatie is hoofdstuk 16 NRG van toepassing waarin onder andere het Sociaal Plan Amsterdam is opgenomen. Dit Sociaal Plan is van toepassing op alle reorganisaties bij diensten en stadsdelen, met uitzondering van verzelfstandigingen, privatiseringen of uitplaatsing

Het Sociaal Plan Amsterdam vangt de personele gevolgen op van deze reorganisatie en is bedoeld om de positie van de medewerkers in het reorganisatieproces te regelen en wel zodanig dat zo min mogelijk afbreuk wordt gedaan aan hun belangen.

In een reactie van de gemeentesecretaris op het advies van de COR over het plan organisatieontwikkeling "Naar een sterker Amsterdam: met een gezicht naar buiten", staat vermeld dat de krimp in de organisatie waar mogelijk wordt opgevangen door natuurlijk verloop en dat we door begeleiding, herscholing en bijscholing de medewerker voor de Gemeente Amsterdam inzetbaar willen houden. Analoot hieraan voelt DIVV zich verantwoordelijk om voor de medewerkers die door deze

reorganisatie boventallig worden zich in te spannen om alles in het werk te zetten om hen op een zorgvuldige wijze naar ander passend werk te begeleiden.

Er wordt een hoofd HRM binnen Parkeergebouwen geplaatst om dit proces te begeleiden. De mobiliteitsadviseur van DIVV zal eveneens worden ingezet.

De peildatum van de reorganisatie Parkeergebouwen wordt gesteld op 1 februari 2014; deze datum is van belang voor het bepalen van de boventalligheid in de categorie 1 functies.

Voor implementatie van de reorganisatie wordt als datum 10 maart 2014 genoemd; dit is mede afhankelijk van het medezeggenschapstraject na het voorgenomen besluit tot reorganisatie. De OR is gevraagd om eind januari advies uit te brengen, rekeninghoudend met de grote onzekerheid voor het personeel die met deze reorganisatie gepaard gaat. De directie is vanzelfsprekend bereid om de OR van alle informatie te voorzien die nodig is om tot een advies te komen.

Alle medewerkers die binnen Parkeergebouwen werkzaam zijn hebben een vaste aanstelling of een aanstelling bij wijze van proef en vallen onder het Sociaal Plan.

In die gevallen waarin het Sociaal Plan niet voorziet zal de directeur maatregelen treffen in de geest van dit Sociaal Plan. In gevallen waarin het Sociaal Plan zou leiden tot een onbillijke situatie voor een individuele medewerker, kan de directeur in een voor de medewerker gunstige zin van dit Sociaal Plan afwijken.

5.2 Was-wordt lijst

In onderstaande was-wordt lijst worden de oude en nieuwe generieke functietypering, fte's en schaal inzichtelijk gemaakt. Alleen de functies die Parkeergebouwen kent zijn in de lijst opgenomen. Zoals boven gesteld wordt voor de plaatsing uitgegaan van de huidige bezetting.

Generiek functiegebouw

Bij deze reorganisatie wordt uitgegaan van de binnen de Gemeente Amsterdam vastgestelde generieke functietyperingen en daarbij behorende competentieprofielen. Voor deze reorganisatie vormen zij dan ook het uitgangspunt voor de was-wordt lijst. Voor de nieuwe functies zijn nieuwe generieke functietyperingen gekozen.

Met DIVV worden in dienstverleningsovereenkomsten afspraken gemaakt over het takenpakket en het benodigd aantal fte's voor inzet van het hoofd HRM, P&O adviseur, jurist, bestuursadviseur, het administratiekantoor, facilitaire zaken en communicatie. De medewerkers facilitaire zaken staan op de was-wordt lijst omdat de overdracht naar DFM nog in gang gezet wordt.

Was-woordt lijst Parkeergebouwen Amsterdam						
WAS					WORDT	
Funcionaam/generieke functie	fte	schaal	Categorie	Funcionaam/generieke functie	Fte	Schaal
Hoofd Parkeergebouwen Manager K	1	15	vervalt			
Gebiedsmanager <i>Project/ Programmamanager G</i>	2	13	vervalt			
Hoofd Beheer en Onderhoud <i>Manager G</i>	1	11A	vervalt			
Hoofd Buitendienst en Meldkamer Manager E	1	10A	vervalt			
Medewerker Techniek <i>Medewerker Beheer & Onderhoud G</i>	2	8	vervalt			
Medewerker Buitendienst & Meldkamer <i>Medewerker Beheer & Onderhoud F</i>	16	7	vervalt			
Adviseur Kennismanagement <i>Medewerker Beleidsadvies D</i>	3	11	vervalt			
Hoofd Marketing en Verkoop <i>Manager H</i>	-	12	vervalt			
Marketeer <i>Medewerker Beleidsadvies D</i>	1	11	vervalt			
Projectleider Gebiedsmanagement <i>Project/ Programmamanager D</i>	1	11	vervalt			
<i>Manager G</i>						
Coördinator Facilitaire Zaken <i>Coördinator E</i>	1	9	vervalt			
Medewerker Productkwaliteit <i>Medewerker Beleidsrealisatie B</i>	0,8	10	vervalt			
Managementassistent <i>Medewerker Ondersteuning E</i>	2	8	1	Managementassistent <i>Medewerker Ondersteuning E</i>	2	8
Gebiedscoördinator <i>Coördinator F</i>	2	10	1	Coördinator Operationeel Team <i>Coördinator F</i>	2	10
Medewerker Administratie gebiedsmanagement <i>Medewerker Administratie C</i>	1	7	1	<i>Medewerker Operationeel Team</i> <i>Medewerker Administratie C</i>	1	7
Senior account- en acquisitiemanager <i>Medewerker Beleidsrealisatie C</i>	1	10A	1	Accountmanager <i>Medewerker Beleidsrealisatie C</i>	1	10A
Medewerker Parkeercontracten <i>Medewerker Dienstverlening D</i>	4	8	1	Medewerker Verkoopadministratie <i>Medewerker Dienstverlening D</i>	2	8
Technisch Adviseur <i>Medewerker Techniek C</i>	3	10	1	Contractbeheerder <i>Medewerker Ttechniek C</i>	3	10
Medewerker Planning en werkvoorbereider <i>Medewerker Techniek A</i>	4	8	1	Werkvoorbereider <i>Medewerker Techniek A</i>	2	8
Medewerker Verkeerstactiek <i>Medewerker Beleidsrealisatie B</i>	1	10	1	Medewerker Parkeermanagement <i>Medewerker Beleidsrealisatie C</i>	1	10
Adviseur Vastgoed <i>Project/ Programmamanager D</i>	1	11	1	Senior adviseur vastgoed <i>Project/ Programmamanager D</i>	1	11
Controller <i>Medewerker Beleidsrealisatie F</i>	1	12	1	Controller <i>Medewerker Beleidsrealisatie F</i>	1	12
Medewerker Kwaliteit AO/IC <i>Medewerker Beleidsrealisatie B</i>	1	10	1	Medewerker Control <i>Medewerker Beleidsrealisatie B</i>	1	10

Medewerker I&A <i>Medewerker Ondersteuning G</i>	1	10	1	Medewerker I&A <i>Medewerker Ondersteuning G</i>	1	10
Medewerker FZ en Contractbeheer <i>Medewerker Dienstverlening C</i>	1	7	1	Medewerker Contractbeheer <i>Medewerker Dienstverlening C</i>	1	7
Medewerker Facilitaire Zaken <i>Medewerker Dienstverlening B</i>	3,8	6	1	Medewerker Facilitaire Zaken <i>Medewerker Dienstverlening B</i>	2	6
				Nieuwe functies		
				Manager Operationeel Team <i>Manager I</i>	1	13
				Medewerker Techniek	6	8
				Secretaris Operationeel Team <i>Medewerker beleidsrealisatie D</i>	1	11
				<i>Medewerker beheer en onderhoud G</i>		
				Senior adviseur Exploitatie <i>Medewerker beleidsrealisatie F</i>	1	12
Totaal	56,6				31	

5.3 Toelichting op categorie-indeling

Alle oude functies zijn, na vergelijking met de functies in de transitieorganisatie, ingedeeld in categorie 1 of 2, met uitzondering van de functies die vervallen zijn.

Categorie 1 functies zijn functies die voor wat betreft de inhoud niet of beperkt wijzigen en waaraan beperkte eisen ten aanzien van competenties zijn toegevoegd. De enkele verandering van de functiebenaming is niet van invloed. Deze ambtenaren worden één op één geplaatst. Indien niettemin sprake is van boventaligheid (er zijn meer ambtenaren dan formatieplaatsen) dan is de plaatsing zoals opgenomen in artikel 16:27 NRGGA van toepassing (afspiegeling in combinatie met anciënniteit).

Categorie 2 functies zijn nieuwe functies en functies die voor wat betreft de inhoud van de functie, de vereiste competenties of de positie of ophanging binnen de organisatie wezenlijk wijzigen. Een verandering in functienaam is niet relevant. De criteria voor geschiktheid voor een functie in deze categorie worden vastgelegd in een functieprofiel. Hierin worden de vereiste kennis, ervaring en vaardigheden vermeld waaraan de kandidaten moeten voldoen. Plaatsing in deze functies gebeurt op basis van selectie op geschiktheid. De plaatsingsprocedure zoals opgenomen in artikel 16:28 NRGGA is van toepassing.

12 functies vervallen (31.8 fte) / 4 nieuwe functies voor 9 fte (nieuwe functie = categorie 2)

De nieuwe organisatie- en managementstructuur leidt ertoe dat de huidige managementfuncties vervallen, te weten de functie van hoofd Parkeergebouwen, hoofd Beheer en Onderhoud (manager G), hoofd Buitendienst en Meldkamer (manager E) en hoofd Marketing en Verkoop (manager H / momenteel vacant).

Het hoofd Parkeergebouwen wordt, vooruitlopend op de RVE Parkeren, tijdelijk ingevuld door een interimmanager die, naast de eindverantwoordelijkheid voor Parkeergebouwen, de transitie gaat leiden. Dit vraagt competenties van een verandermanager. Gezien de zwaarte van de opgave wordt gekozen om de functie te verdelen over twee personen: een interim hoofd parkeergebouwen en een hoofd HRM..

In plaats van de drie afdelingen Marketing en Verkoop, Gebiedsmanagement en Beheer en Onderhoud komt er één Operationeel Team waarin de uitvoerende werkzaamheden op gebied van Exploitatie en Beheer worden samengevoegd. Het hoofd Operationeel Team (nieuwe functie) wordt als integraal manager (de hiërarchisch manager van alle medewerkers in het team, alsmede (budget)verantwoordelijk voor de resultaten die geboekt moeten worden. Een manager volstaat, gezien het aantal fte's. De functionele aansturing van de zes medewerkers techniek gebeurt door de twee werkvoorbereiders, in samenspraak met de drie contractbeheerders.. Daardoor kan de functie van hoofd buitendienst en meldkamer vervallen.

De functie van gebiedsmanager (project/programmamanager G) is officieel geen leidinggevende functie. De gebiedsmanager is primair verantwoordelijk voor het resultaat en de klantenbinding op de locaties. Het takenpakket van de gebiedsmanagers wordt verdeeld over het nieuwe hoofd operationeel team (met name wat betreft het relatiemanagement) en de twee coördinatoren, die gezien de afname van het portfolio onderling hun werkzaamheden zullen verdelen tussen P+R en evenementen.

De functie van coördinator facilitaire zaken (coördinator E) vervalt omdat de twee medewerkers facilitair zaken qua functionele aansturing, in het bedrijfsbureau onder het hoofd parkeergebouwen komen te vallen (hiërarchisch onder Dienstverlening en Facilitair Management-DFM). De werkzaamheden van de coördinator worden anders belegd in de organisatie.

De functie van marketeer (medewerker beleidadvies D) vervalt omdat de mogelijkheden van een commerciële inzet beperkt zijn gebleken en omdat de nieuwe parkeervisie zich hier niet meer op richt. Een verdere afbouw van het portfolio rechtvaardigt niet langer een functie van medewerker productkwaliteit.

De functie van medewerker techniek (medewerker beheer en onderhoud G) en de functie van medewerker buitendienst en meldkamer (medewerker beheer en onderhoud F) komen te vervallen. Er komt één nieuwe functie van medewerker techniek (medewerker beheer en onderhoud G) die hoofdzakelijk als controleur/inspecteur op een breed scala van activiteiten wordt ingezet. Doordat afhandeling van eerste- en tweedelijns storingen meer onder contract is gebracht, wordt van deze technische medewerkers (6 fte) gevraagd om de kwaliteitscontroles en toezicht te houden op de verrichte monteurstaken, zelf genormeerde inspecties te verrichten en complexe verstoringen te verhelpen, en calamiteiten te volgen. Een specialist op het gebied van de "brede" techniek, inzetbaar voor NEN gerelateerde inspecties. Dit vraagt een niveau van een monteur met kennis en ervaring op gebied van elektronica, vastgoed en parkeerapparatuur; en om zwaardere competenties.

Zowel de functie van projectleider gebiedsmanager (project/programmamanager D) als de functie van adviseur kennismanagement (medewerker beleidsadvies D) vervalt. De huidige takenpakketten worden anders verdeeld en ondergebracht in de transitieorganisatie, waardoor de formatie totaal vermindert naar 2 fte's.

Er komt een nieuwe functie van secretaris operationeel team (medewerker beleidsrealisatie D) die het hoofd operationeel team, en daarmee het hele team, ondersteunt in het realiseren van vastgesteld beleid op gebied van beheer en exploitatie. Ook voor het schriftwerk wordt deze medewerker ingezet

Er komt een nieuwe functie van senior adviseur transitieorganisatie (medewerker beleidsrealisatie F) binnen het bedrijfsbureau. Van deze medewerker wordt verwacht dat het hoofd Parkeergebouwen, in zijn rol van transitie manager, strategisch wordt geadviseerd bij afbouw van de portfolio en naar de toekomst toe. De functionaris moet goed kunnen analyseren en exploitatieberekeningen kunnen maken. Ook het financieel kunnen waarderen van garages hoort tot het takenpakket.

Voorafgaand aan de selectieprocedure voor de nieuwe functies zullen profielen worden geschreven waarin de selectiecriteria zijn opgenomen en de werkzaamheden nader staan uitgeschreven.

Categorie 1 functies: één op één geplaatst (15 fte)

Voor de functies in de was-woordt lijst die als categorie 1 zijn bestempeld, geldt dat zij qua inhoudelijk takenpakket hetzelfde blijven of beperkt wijzigen. De aansturing van de medewerkers wijzigt door de nieuwe managementstructuur; dit leidt echter niet tot een toedeling in categorie 2. Voor sommige functies is een andere functiebenaming in de waslijst opgenomen. Omdat er geen boventaligheid ontstaat, worden deze medewerkers één op één geplaatst.

Categorie 1 functie waarvan het aantal fte's vermindert (6 fte wordt geplaatst)

- Door verschuiving in takenpakket, het verkleinen van de organisatie waardoor werkzaamheden verminderen, en ook het vervallen van de werkzaamheden van het productiecentrum (vanwege digitalisering) wordt de formatie van medewerker facilitaire zaken (medewerker dienstverlening B) vermindert van 3.8 fte naar 2 fte.
- De functie van medewerker parkeercontracten (medewerker dienstverlening D) wordt vermindert van 4 naar 2 fte. Een belangrijk deel van het takenpakket verdwijnt door de komst van een webshop (verwerking van aanvraag, kaartproductie, verzending). De webshop zal ook de administratie van abonneerders automatiseren. Daarnaast is het aantal garages in Zuid Oost vermindert.
- De functie van medewerker planning en werkvoorbereiding (medewerker techniek A) wordt vermindert van 4 naar 2 fte omdat het plannen van de werkzaamheden minder wordt (evenals het bestellen van materiaal) en omdat een groot gedeelte van het werk in contracten wordt georganiseerd; het instrueren van de technisch medewerkers wordt minder omdat het niveau van de monteurs zwaarder wordt; de werkvoorbereiders sturen de technisch medewerkers functioneel aan.

Voor de medewerkers met deze functie ontstaat boventaligheid. Er wordt op grond van het afspiegelingsbeginsel bepaald hoe de boventaligheid over de verschillende leeftijdscategorieën wordt verdeeld. Vervolgens wordt binnen iedere leeftijdscategorie op anciënniteit bepaald iwe daadwerkelijk boventalig wordt.

De verschillende leeftijdscategorieën zijn:

- 15 jaar - jonger dan 25 jaar
- 25 jaar - jonger dan 35 jaar
- 35 jaar - jonger dan 45 jaar
- 45 jaar - jonger dan 55 jaar
- 55 jaar en ouder

De indeling in leeftijdscategorieën vindt plaats per functie(groep).

Met DIVV en DFM worden afspraken gemaakt over overplaatsing van de medewerkers facilitaire zaken, waarna de functionarissen wel gedeconcentreerd hun werkzaamheden binnen Parkeergebouwen blijven doen.

5.4 Plaatsingsplan/ voorgenomen besluit/ zienswijze/definitief besluit/bezwaar

De directeur DIVV is verantwoordelijk voor de bemensing in de vorm van plaatsingen en benoemingen voor de nieuwe organisatie. De HR manager treedt namens haar op als projectleider om het plaatsingsproces optimaal te laten verlopen.

De plaatsingscommissie bestaat uit het de directeur bedrijfsvoering DIVV, hoofd Parkeergebouwen en het hoofd HRM en een door de OR aan te wijzen lid. Allereerst wordt het hoofd operationeel team geselecteerd. Deze geselecteerde manager wordt aan het plaatsingsteam toegevoegd om de medewerkers binnen het operationeel team te selecteren.

Plaatsingsprocedure

In hoofdstuk 16 NRGGA wordt de plaatsingsprocedure beschreven. Alle medewerkers die niet direct één op één geplaatst worden, te weten degenen wiens functie vervalt en de afgespiegelden van in categorie 1 functies, mogen als eersten belangstelling tonen voor de nieuwe functies binnen Parkeergebouwen.

Na plaatsing of niet plaatsing

Na plaatsing zal door de manager met iedere medewerker nadere werkafspraken over het takenpakket gemaakt worden die als resultaatafspraken in het verslag van het planningsgesprek worden opgenomen. Deze resultaatafspraken zijn vervolgens leidend in de voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Waar nodig krijgt de medewerker ondersteuning om zijn functie goed uit te oefenen en zich te ontwikkelen, ook op gebied van vereiste competenties. Verder vraagt de transitieopgave om een cultuuromslag waarbij medewerkers leren focussen op het halen van resultaten, daarop aanspreekbaar zijn, trots zijn op behaalde resultaten en betrokken en proactief gedrag laten zien. De directie realiseert zich dat het voor de medewerkers die afscheid moeten nemen van een groot aantal collega's niet makkelijk is.

Met medewerkers die niet geplaatst worden en de boventalligheidstatus krijgen toegekend wordt een trajectovereenkomst gesloten.

Als de medewerker zich niet kan vinden in het voorgenomen plaatsingsbesluit kan hij een zienswijze indienen. De zienswijzprocedure eindigt met een brief waarin het voorgenomen plaatsingsbesluit wordt gehandhaafd of gewijzigd. Na afhandeling van de zienswijzprocedure wordt aan alle medewerkers een definitief plaatsingsbesluit gezonden. Tegen het definitieve plaatsingsbesluit kan de medewerker bezwaar maken. De samenstelling van de commissies en de procedure staan beschreven in hoofdstuk 16 NRGGA.

6. Financiële paragraaf

De financiële consequenties van deze reorganisatie hangen samen met de (voorziene) ontwikkelingen in de portfolio en de wijze waarop de organisatie in staat is de beheer en onderhoudstaken kosten efficiënt te organiseren. Dit hoofdstuk behandelt de financiële gevolgen van de reorganisatie.

Algemeen

Er worden maatregelen genomen om de exploitatie van Parkeergebouwen (minimaal) kostendekkend te laten zijn. Op korte termijn is het resultaat van Parkeergebouwen beperkt te beïnvloeden, omdat zowel qua samenstelling van de portefeuille als ook operationeel een lange(re) weg te gaan is.

Het management heeft wel een aantal no regret-maatregelen getroffen die op korte termijn realiseerbaar zijn. Daarnaast wordt met deze reorganisatie op korte termijn de personele bezetting afgestemd op het takenpakket, waardoor sprake is van een besparing op de personele lasten.

De langere termijn maatregelen hebben betrekking op het afstoten van verlieslatende en niet strategische portfolio. Deze maatregelen en de financiële effecten daarvan worden nader geanalyseerd en uitgewerkt door de transitie organisatie.

De frictiekosten die ontstaan betreffen voornamelijk kosten voor boventallig personeel en tijdelijke inhuur voor de uitvoering van verbetertrajecten.

In onderstaande tabel is de verwachte ontwikkeling van het meerjarige resultaat van Parkeergebouwen opgenomen.

Bedragen in mln. €	2012	2013	2014	2015	2016
Saldo baten	€ 27,7	€ 29,0	€ 27,9	€ 29,8	€ 29,8
Saldo lasten	€ 32,0	€ 33,2	€ 31,5	€ 32,1	€ 31,7
Saldo baten en lasten	€ 4,3	€ 4,2	€ 3,6	€ 2,3	€ 1,9
Vergoeding P+R	€ 1,6	€ 1,7	€ 1,3	€ 0,9	€ 0,9
Operationeel resultaat	€ 2,7	€ 2,5	€ 2,3	€ 1,4	€ 1,0
Bijzondere lasten	€ 1,9	€ 1,2	-	-	-
Afboeken boekwaarde en ontruimingskosten 5 bewonersgarages Zuidoost	€ -	€ 3,1	€ -	€ -	€ -
Bijdragen reserves / derden	€ 1,7	€ 1,3	€ 0,8	€ 0,1	-
Resultaat incl. bijzondere lasten	€ 2,9	€ 5,5	€ 1,5	€ 1,3	€ 1,0
Effect no regret maatregelen	-	-	€ 0,4	€ 0,4	€ 0,4
Resultaat voor start transitie organisatie incl. no regret maatregelen	€ 2,9	€ 5,5	€ 1,1	€ 0,9	€ 0,6
Frictiekosten voormalig personeel (dotatie aan voorziening)	€ -	€ 4,5	€ -	€ -	€ -
Effect invoering transitie organisatie	€ -	€ -	€ 0,9	€ 1,2	€ 1,2
Tijdelijke kosten transitie organisatie	€ -	€ -	€ 0,6	€ 0,2	€ 0,1
Geprognosticeerd resultaat incl. transitie organisatie	€ 2,9	€ 10,0	€ 0,8	€ 0,1	€ 0,5

In de meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met mogelijke nieuwe overdrachten van gemeentelijke parkeergarages die thans in aanbouw zijn (bijvoorbeeld Rokingarage) of gepland (Singelgracht). Het uitgangspunt is dat deze op een bedrijfseconomisch verantwoorde wijze overgedragen kunnen worden aan Parkeergebouwen.

Dit geldt eveneens voor de reeds bestaande gemeentelijke garages die in beheer of exploitatie zijn bij de stadsdelen. Vanuit Parkeergebouwen zal per garage een due diligence plaatsvinden waarbij een

degelijke (financiële) voorziening zal moeten worden getroffen voor de onrendabele exploitaties. Uitgangspunt is dat een dergelijke voorziening voor rekening van het desbetreffende stadsdeel komt.

No regret-maatregelen

In de afgelopen periode heeft het management van Parkeergebouwen een aantal no regret-maatregelen getroffen waardoor het resultaat op korte termijn positief wordt beïnvloed. In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de genomen maatregelen en het verwachte financiële effect ervan.

Bedragen in mln. €	Besparing / extra opbrengst
reduceren bemensing in de garages door het invoeren van beheer op afstand	€ 0,1
verlagen van transactie- en incassokosten voor de geldverwerking	€ 0,1
beschikbaarstelling meer parkeerplaatsen in de garages voor vergunninghouders tegen een vaste vergoeding, waardoor meer omzet kan worden gerealiseerd.	€ 0,2
Totaal (structureel) effect no regret maatregelen	€ 0,4

De verwachting is dus dat deze maatregelen vanaf 2014 een structurele besparing van €0,4 miljoen opleveren.

Financiële effecten als gevolg van invoering transitie organisatie

In onderstaande tabel zijn de financiële effecten als gevolg van de invoering van de transitie organisatie meerjarig weergegeven.

Bedragen in mln. €	2014	2015	2016
Besparing op personele lasten	€ 1,6	€ 1,9	€ 1,9
Besparing op administratiekantoor (interne dienstverlening)	pm	Pm	pm
Besparing op overheadkosten	€ 0,2	€ 0,2	€ 0,2
Uitbesteden onderhoud PMS naar de markt	€ 0,5-	€ 0,5-	€ 0,5-
Meldkamer: hogere lasten inzet Pantar	€ 0,2-	€ 0,2-	€ 0,2-
Aanvullende dotatie aan voorziening (groot) onderhoud	pm	pm	pm
Sloop bewonersgarages zuid oost	€ 0,2	€ 0,2	€ 0,2
Beheer garages derden	€ 0,4-	€ 0,4-	€ 0,4-
Effect invoering transitie organisatie	€ 0,9	€ 1,2	€ 1,2

Personele lasten

De overgang naar een regierol en aanpassing van het portfolio maken een aanpassing van de organisatie onvermijdelijk. Op korte termijn wordt Parkeergebouwen omgevormd naar een transitieorganisatie. Deze zal zich gaan bezighouden met het uitvoeren van de maatregelen in het parkeerplan, de overgang van beheeractiviteiten naar de markt en het afstoten van delen van het portfolio. Wat uiteindelijk overblijft, is een kleine regieorganisatie met focus op uitvoering van publieke taken.

Het doelmatiger en efficiënter inrichten van de organisatie primair gericht op de operatie levert een structurele besparing op van circa € 1,9 miljoen op de personeelslasten. Dit betekent wel dat voor deze groep personeelsleden een passende oplossing wordt gevonden in de vorm van (begeleiding naar) ander werk. Het sociaal plan van de gemeente Amsterdam is van toepassing en biedt daartoe mogelijkheden.

Administratiekantoor (interne dienstverlening)

Het efficiënter inrichten en functioneren van de organisatie leidt er naar verwachting toe dat er minder inzet nodig is vanuit het administratiekantoor. FCA zal samen met Parkeergebouwen bezien hoe het proces zo georganiseerd kan worden dat deze kosten met mogelijk €0,1 miljoen kunnen worden teruggebracht. In het financieel meerjarenoverzicht is deze post vooralsnog niet opgenomen als besparing.

Overheadkosten

De inkrimping van de organisatie betekent ook dat besparingen op de huisvestingskosten, het wagenpark en de algemene bedrijfsvoeringskosten mogelijk zijn. Met ingang van 1 oktober 2013 is reeds de huur van één verdieping aan de Hogehilweg opgezegd. Deze besparing als ook besparingen op voornamelijk personeelsgerelateerde kosten, zoals opleidingen en aansprakelijkheidsverzekeringen zijn voorzichtig geraamd op €200.000.

Uitbesteden onderhoud parkeerapparatuur aan de markt

Het onderhoud aan de parkeerapparatuur zal worden uitbesteed aan marktpartijen. Dit betekent dat ten opzichte van de huidige situatie, waarbij de medewerkers van de buitendienst voor dit onderhoud worden ingezet, extra kosten moeten worden opgenomen.

Meldkamer

In de transitie organisatie wordt de bezetting van de meldkamer volledig uitbesteed aan Pantar. Dit betekent een extra inzet van Pantar. De bijbehorende extra lasten zijn opgenomen.

Sloop bewonersgarages zuid oost en beheer garages derden

In 2013 heeft de gemeenteraad besloten 5 bewonersgarages zuidoost te slopen. De sloop van deze garages leidt ertoe dat met ingang van 2014 het resultaat van Parkeergebouwen verbeterd met €0,2 miljoen, aangezien dit verlieslatende garages waren.

Daarentegen verslechterd het resultaat met €0,3 miljoen in verband met het feit dat twee eigenaren recentelijk de beheerovereenkomsten met ingang van medio 2014 hebben opgezegd. Dit betekent dat:

- de omzet afneemt met €0,3 miljoen, waardoor minder dekking is voor personele inzet.
- taken/werk wegvalt voor de afdeling beheer en onderhoud, maar ook voor de afdeling marketing en verkoop in verband met het wegvallen van de contractenadministratie.
- de kosten voor de meldkamer kunnen aan minder garages worden toegerekend, waardoor de gemiddelde kosten meldkamer per garage dus zullen toenemen.

Verder is voorzichtigheidshalve rekening gehouden met een extra omzetsderving van €0,1 miljoen als gevolg van mogelijke beëindigingen van andere overeenkomsten.

Tijdelijke kosten transitie organisatie

In de onderstaande tabel zijn de tijdelijke kosten voor de transitie organisatie inzichtelijk gemaakt.

Bedragen in mln. €	2014	2015	2016
Transitieteam: kwaliteitsimpuls	€0,4	€0,2	€0,1
Webshop ontwikkelen	€0,2	€-	€-
Tijdelijke kosten transitie organisatie	€0,6	€0,2	€0,1

Transitieteam: kwaliteitsimpuls

De transitie organisatie zal tijdelijk meer kosten moeten maken als gevolg van verbetertrajecten die uitgevoerd moeten worden. In hoofdstuk 5 is een nadere toelichting opgenomen op de taken en werkzaamheden die door het transitieteam worden uitgevoerd.

Webshop

Voor de verkoop van de parkeerkaarten en abonnementen zal geïnvesteerd worden in een webshop, hiervoor is € 0,2 miljoen begroot.

Friciekosten

De transitie organisatie zal als gevolg van de reorganisatie frictiekosten krijgen. Deze frictiekosten zijn als volgt samengesteld.

Bedragen in mln. €	2013	2014	2015	2016
Personeel (dotatie aan voorziening)	€ 4,1	€ -	€ -	€ -
Traject- en begeleidingskosten	€ 0,2	€ -	€ -	€ -
Mobiliteitsadviseur	€ 0,2	€ -	€ -	€ -
Friciekosten	€ 4,5	€ -	€ -	€ -

De reorganisatie leidt ertoe dat de bestaande formatie wordt verminderd met 26,8 fte. Deze groep werknemers vallen onder het Sociaal Plan van de gemeente Amsterdam. Voor de bepaling van de frictiekosten is er rekening mee gehouden dat de boventalligen in een periode van 5 jaar volledig zijn uitgestroomd.

De kosten voor begeleidingstrajecten zijn voor alle boventalligen opgenomen. Daarnaast is ook rekening gehouden met de inzet van een mobiliteitsadviseur gedurende een periode van 5 jaar.

De werkelijke ontwikkeling van het aantal boventallige fte's zal halfjaarlijks worden beoordeeld en op basis van deze beoordeling / analyse zal actie worden ondernomen, bijvoorbeeld in de vorm van begeleidingstrajecten.

7. Risicoparagraaf

Risicoparagraaf

Deze paragraaf beschrijft de risico's van de overgang van de bestaande naar de transitieorganisatie.

Besluitvormingsproces

Het belangrijkste risico is vertraging van het besluitvormingsproces. Met de ondernemingsraad is informeel overlegd over het adviestraject. Verondersteld is dat het medezeggenschapstraject efficiënt kan verlopen. De belangrijkste consequentie van een eventuele vertraging is dat enerzijds medewerkers langer in onzekerheid verkeren en anderzijds dat de kosten van een inefficiënte organisatie langer doorlopen.

Motivatie/inzet personeel/kennis

De reorganisatie trekt onmiskenbaar een enorme wissel op de organisatie. Medewerkers verliezen ofwel hun baan of zullen afscheid nemen van collega's waarmee jarenlang is samengewerkt. Bovendien zullen medewerkers onzeker blijven over de uitkomst van de transitieopgave en daarmee het perspectief op een vaste baan bij de gemeente dan wel de markt. Het takenpakket van de HRM-manager die tijdelijk aan de organisatie wordt toegevoegd richt zich op deze onzekerheden.

Afstemmings- en overdrachtsmomenten

De inrichting van de transitieorganisatie dient de efficiëntie te verbeteren van de taken waarvoor Parkeergebouwen verantwoordelijk is. De uitvoering is bij het operationeel team ondergebracht. De ervaring bij Parkeergebouwen heeft uitgewezen dat ondanks uitgebreide en heldere beschrijvingen van de taakverdeling, een eenduidige uitvoering van de taken niet vanzelfsprekend is. Dit vereist continue communicatie, informatiedeling en afstemming tussen medewerkers. Hier wordt op geanticipeerd door het opstellen van werkafspraken. Dit blijft echter een continu aandachtspunt van management en medewerkers.

Operationeel

De operationele risico's hangen samen met de condities die aan de transitieorganisatie gesteld worden. De belangrijkste operationele risico's hebben betrekking op het functioneren van systemen. Een voorwaarde voor een efficiëntere uitvoering van de taken is het beschikbaar hebben van een functionerende systemen. Het vervangen van de benodigde systemen bevindt zich in een afrondend stadium. Het tijdig afronden ervan blijft een belangrijk aandachtspunt.

Een daarmee samenhangend risico is dat de informatievoorziening te gefragmenteerd blijft en de kwaliteit van de data te onevenwichtig. Het is hiervoor essentieel dat de aanwezige kennis van de parkeermanagementsystemen in de organisatie wordt versterkt. Pas als bekend is hoe gegevens worden aangeboden en wat aangeboden gegevens voorstellen kan goed worden beoordeeld hoe trajecten kunnen worden geautomatiseerd. Enerzijds naar Exact aangezien dit pakket nog acht maanden wordt gebruikt, anderzijds naar AFS dat (naar verwachting) per 1 juli 2014 van kracht zal zijn. Vanuit het verbeterprogramma is een gezamenlijke actie van PG en DIVV gestart om de financiële bedrijfsvoering beter te laten functioneren.

8. Besluitvorming, communicatie en implementatie

Besluitvorming

Dit hoofdstuk beschrijft de planning van de besluitvorming, de medezeggenschap, de communicatie richting medewerkers en de transitie van de bestaande naar de nieuwe organisatie.

Planning

De detailplanning voor de reorganisatie ziet er als volgt uit:

Planning reorganisatie Parkeergebouwen		
	<i>Besluitvorming</i>	<i>Periode</i>
1	Directiebesluit IVV	26 november 2013
2	Informereren OR	29 november 2013
3	Besluit B&W over voorgenomen reorganisatie	10 december 2013
4	Aanleveren adviesaanvraag OR	12 december 2013
5	Ontvangst OR advies	20 januari 2014
6	Definitief reorganisatiebesluit door B&W	11 februari 2014
7	Plaatsingsproces	Voor 10 maart 2014
8	Start transitieorganisatie	10 maart 2014

Medezeggenschap

De reorganisatie wordt voorbereid door de directeur DIVV die de OR een advies vraagt vanwege de personele consequenties. De OR van DIVV heeft te kennen gegeven hiertoe bereid te zijn. In het voortraject is de OR door de directeur DIVV geïnformeerd over de noodzakelijke inrichting van de transitie-organisatie.

Het besluit over de inrichting van de transitieorganisatie wordt genomen door het college van B&W. Nadat het college van B&W een voorgenomen besluit tot reorganisatie heeft genomen, wordt de OR om advies gevraagd. De OR wordt, nadat het advies al dan niet wordt overgenomen, in kennis gesteld van het definitieve besluit van B&W.

Communicatie richting medewerkers

Via diverse personeelsbijeenkomsten is het personeel, vanaf juni 2013, regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen. Op 3 juli 2013 heeft een uitgebreide bijeenkomst met het personeel plaatsgevonden om onder meer terug te kijken op de vorige reorganisatie. Van deze bijeenkomsten zijn verslagen gemaakt en verspreid onder het personeel.

Met vrijwel alle medewerkers is door P&O individueel gesproken waarin steeds drie zaken aan de orde zijn gesteld, te weten:

1. een terugblik op de laatste reorganisatie; met ook de periode daarvoor. Met iedere medewerkers is het verloop van de gehele loopbaan besproken;

2. de huidige formele functie en werkzaamheden. Gesproken is hoe het op dit moment gaat (onder meer qua taken, aansturing, opleiding, overlegstructuur en sfeer).
3. hoe medewerkers tegen de toekomst aankijken. Met de medewerkers is verkend welke mogelijkheden er zijn wanneer de functie komt te vervallen.

De directie en het MT zijn geïnformeerd over de bevindingen van de gesprekken, specifiek voor over de bevindingen over de huidige werkzaamheden (punt 2).

De medewerkers zijn op 26 november 2013 door de directie plenair geïnformeerd over de inzet van de reorganisatie; per afdeling is de was-woordt lijst vervolgens toegelicht. De sheets van de presentatie zijn aan de medewerkers en OR nadien verstrekt.

Na de definitieve besluitvorming volgt een tweede ronde van personeelsbijeenkomsten waar wordt ingegaan op de plaatsingsprocedure en implementatie van de reorganisatie..

Implementatie

De overgang van de bestaande naar de nieuwe organisatie zal direct na het definitieve reorganisatiebesluit plaatsvinden. De transitieorganisatie richt zich op het open houden van de winkel tijdens de overgang naar een regiemodel. Belangrijkst aandachtspunten voor de implementatie zijn:

- a) een ordentelijke overdracht van taken en bevoegdheden van medewerkers die begeleid worden naar ander werk.
 - Met het huidige management worden afspraken gemaakt over een goede overdracht van taken en verantwoordelijkheden. Van de managers wordt verwacht dat zij een overdrachtdossier opstellen met een beschrijving van taken en verantwoordelijkheden, toelichting op de primaire processen en relevante achtergrondinventarisatie.
 - Met de vertrekkende medewerkers worden afspraken gemaakt over het opstellen van een overdrachtdossier met daarin een beschrijving van de activiteiten en de stand van zaken daarbij.
- b) Het ordentelijke inrichten van de werkprocessen en het daarbij helder formuleren van taken en verantwoordelijkheden. Bij de start van de transitieorganisatie zal het nieuwe management met medewerkers in gesprek gaan over de doelstellingen, verdeling van taken en verantwoordelijkheden en verwachtingen over en weer. De transitieorganisatie start met een zogenaamde startbijeenkomst waarin deze onderwerpen besproken worden.

BIJLAGEN

1. EVALUATIE REORGANISATIE PARKEERGEBOUWEN, 31 MEI 2013
2. RAADSBRIEF, 2 OKTOBER 2013
3. BENCHMARK PARKEERGEBOUWEN
 - a. VAN DE BUNT/SPARK, DECEMBER 2010
 - b. SPARK, AUGUSTUS 2013
 - c. FINANCIËLE BENCHMARK, SEPTEMBER 2013
4. WAS-WORDT LIJST PARKEERGEBOUWEN
5. SAMENVATTING BEDRIJFSPLAN PARKING AMSTERDAM

Evaluatie Reorganisatie Parkeergebouwen

Samenvatting

In de periode september 2009 – juli 2012 is Parkeergebouwen (PG) in het kader van een verbetertraject gereorganiseerd. De doelstelling van het verbetertraject was PG om te vormen tot een commerciële, marktconforme, efficiënte en rendabele organisatie. Speerpunten waren een focus op kerntaken, zakelijke werkwijze, maximalisatie van opbrengsten en minimalisatie van kosten. Als gevolg van de uitvoering van het verbeterplan is de vastgestelde formatie conform plan teruggelopen van 73,3 FTE naar 54,5 FTE per 1 juli 2012.

Per 1 juli 2012 is een nieuw hoofd en per 1 september is een nieuwe controller aangesteld bij PG. In overleg met betrokkenen heeft het hoofd PG de tweede helft van 2012 gebruikt om een aantal mensen van rol te laten veranderen met het oogmerk hen meer in hun kracht te plaatsen. De medewerkers van PG zijn over het algemeen zeer betrokken bij hun werk en geven blijk van een grote betrokkenheid op de organisatie.

Sinds het einde van de reorganisatie is er veel veranderd in de context waarbinnen PG haar taken uitvoert waardoor de commerciële ruimte voor PG om als een resultaat verantwoordelijke eenheid minimaal kostendekkend te opereren zijn afgenomen en PG in toenemende mate een uitvoerder van maatschappelijke taken is geworden.

Uit onderzoek is inmiddels gebleken dat PG geen eigenstandige positie in de ontwikkelkolom heeft waardoor in het verleden vaak beslissingen over het huren en kopen van garages zijn genomen zonder dat de onrendabele top aan de voorkant werd afgekocht. De consequentie hiervan is dat de meeste off street voorzieningen van PG door hoge huur- of kapitaalslasten een onrendabele exploitatie kennen.

In het kader van Eén stad, één opgave is de parkeerketen doorgelicht voor wat betreft het straat parkeren waarbij optimalisatie voorstellen zijn gedaan, gebaseerd op de navolgende uitgangspunten:

1. Het optimaal uitnutten van de bestaande parkeer capaciteit zowel op straat als in de garages.
2. Aantoonbaar kosten efficiënt asset management.

De regie over het straat parkeren is belegd bij het Parkeer Regie Orgaan, een projectorganisatie die actief is in opdracht van zowel de stadsdelen als de centrale stad.

De genoemde uitgangspunten blijken ook toepasbaar op het off street parkeren. Tot 1 juli 2013 wordt er door PG onderzoek gedaan naar de consequenties als bovenstaande uitgangspunten worden toegepast op het portfolio van PG.

Naast het Vernieuwingsprogramma P+R dat eind 2011 is vastgesteld is op 6 november 2012 het Parkeerplan bestuurlijk vastgesteld. In beide beleidskaders zijn maatschappelijke doelstellingen verwoord die afbreuk doen aan de commerciële mogelijkheden van PG. Een voorbeeld is het verplaatsen van vergunninghouders van de straat naar de garages waardoor de mogelijkheden tot commerciële verhuur afnemen.

De implementatie van het Parkeerplan en het Vernieuwingsprogramma P+R is belegd bij het programma Parkeren dat verantwoordelijk is voor de realisatie van ketensturing. PG werkt dus onder andere in opdracht van het programma parkeren aan de realisatie van maatschappelijke doelen zoals vastgelegd in het Parkeerplan en Vernieuwingsprogramma P+R. Vanuit het programma Parkeren wordt in samenspraak met PG en PRO gekeken naar de synergie voordelen voor de parkeerketen van een nauwere samenwerking op termijn tussen PRO en PG.

Zodra er meer bekend is over de optimalisatie van de positie van PG in de parkeerketen en de consequenties daarvan voor de organisatie wordt u daar vanzelfsprekend over geïnformeerd.

Inleiding

In deze notitie wordt allereerst stil gestaan bij de achtergrond van de reorganisatie die is doorgevoerd in de periode september 2009 – juli 2012. Vervolgens wordt ingegaan op de wijziging van het beleidsmatig kader van de uitvoering waaraan Parkeergebouwen werkt en de effecten daarvan op het bedrijf. Ook de positie van Parkeergebouwen (PG) in de parkeerketen zal worden toegelicht. Tot slot wordt kort stil gestaan bij het vervoltraject waarna wordt afgesloten met het beantwoorden van de vragen zoals die door de OR zijn gesteld.

Reorganisatie september 2009 - juli 2012

In 2009 werd een verbetertraject ingezet bij Parkeergebouwen met als doel een commerciële en bedrijfsmatig werkende organisatie van Parkeergebouwen te maken. Begin 2011 werd een bedrijfsplan vastgesteld waarin werd uitgewerkt hoe Parkeergebouwen omgevormd moest worden tot een efficiënte en rendabele organisatie die zoveel mogelijk marktconform functioneert. Speerpunten waren een focus op kerntaken, zakelijke werkwijze, maximalisatie van opbrengsten en minimalisatie van kosten. Doel was om binnen 3 tot 4 jaar het huis op orde te krijgen en de benodigde verzakelijking vorm te geven.

Proces totstandkoming van het bedrijfsplan

Bij de realisatie van het bedrijfsplan werd gekozen voor een combinatie van top-down en bottom-up benadering. Het bepalen van de richting was vooral een aangelegenheid van het management van PG en IVV. Om het draagvlak voor het bedrijfsplan te vergroten, waren medewerkers van PG in vier werkgroepen bij de totstandkoming van het bedrijfsplan betrokken.

De doelstelling van het Bedrijfsplan was van PG een efficiënte en rendabele organisatie te maken die zoveel mogelijk marktconform functioneert. Speerpunten hierbij waren een focus op kerntaken, een zakelijke werkwijze, maximalisatie van opbrengsten en minimalisatie van kosten. Parkeergebouwen moest "het huis op orde maken" waaronder het creëren van een organisatie werd verstaan die:

1. De financiën op orde heeft.
2. De interne organisatie op orde heeft.
3. Intern bedrijfsmatig werkt.
4. In staat is een rol in de markt te spelen.

Op basis van een benchmarkonderzoek door Van der Bunt /Spark eind 2010 werd besloten een verbetering van het resultaat met €2,85 mln. te realiseren exclusief de eenmalige kosten van een sociaal plan en exclusief de eenmalige investering van €0,8 mln. in de techniek voor het beheer van garages op afstand. De verbetering van het resultaat moest worden gerealiseerd door het uitvoeren van de navolgende ombuigingen en efficiencymaatregelen:

1. Beperken van de inhuur van medewerkers operationeel beheer en meldkamer: 40.000 uur.
2. Terugdringen van de inkooprij operationeel beheer met €10 per uur.
3. Vermindering van het aantal formatieplaatsen met circa 11 FTE. De vermindering van de formatie kan de komende jaren worden opgevangen met behulp van natuurlijk verloop.
4. Verlaging van de exploitatielasten op garages die door PG worden gehuurd.
5. Verhogen van de beheersvergoeding van garages van derden, door herziening van de lopende contracten, c.q. marktconform maken van nieuwe beheersovereenkomsten.

Met uitzondering van de vermindering van de formatie met een waarde van ca. €1 mln. is geen van deze doelstellingen op dit moment gerealiseerd. De inzet van Pantar is met enkele honderden uren per jaar afgenomen maar vooralsnog niet met de geprognosticeerde 40.000 uur. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat nog niet overal camera toezicht op afstand mogelijk is terwijl dat een voorwaarde is om de inzet van Pantar medewerkers op locatie te kunnen verminderen. PG procedeert

tegen Q Park over het huurcontract inzake de garages P4 en P5 dat een resterende levensduur van 18 jaar heeft en naar verwachting ca. € 2 mln. per jaar verlies genereert. Vooral nog heeft dit proces niet tot de geambeerde verlaging van de exploitatielasten geleid. Overigens is in de taakstelling van €2,85 mln. ook geen rekening gehouden met een financieel positief resultaat op dit proces. De contracten voor het beheer van garages derden aanpassen door de beheersvergoeding te verhogen naar kostendekkend is niet gebeurd omdat de kostprijs boven de marktconforme prijs ligt en verhoging van de beheersvergoeding in het geval van een kostenbewust eigenaar zal leiden tot beëindiging van het contract en daarmee tot verlies van werkgelegenheid.

Vanzelfsprekend zal PG onverminderd haar best blijven doen om de gestelde verbetering van het resultaat met €2,85 mln. alsnog te realiseren. Dit gebeurt niet alleen door in te zetten op de genoemde punten maar ook door actief de inkomsten te vergroten. Zo heeft PG het afgelopen half jaar door het sluiten van deals met musea en bedrijven de omzet met €500.000 doen toenemen.

Gevolgen voor de organisatiestructuur

De afdeling Parkeergebouwen bestond bij het einde van de reorganisatie medio 2012 uit 54,5 FTE en de volgende 5 units:

1. Marketing en verkoop
2. Control
3. Beheer en onderhoud
4. Facilitaire Zaken
5. Gebiedsmanagement

Periode juli 2012 - heden

Formatie en bezettingsontwikkeling

Per 1 april 2013 bestond de formatie uit 57,4 FTE waarbij sprake is van 4 FTE boventalligen en 3,2 FTE bovenformatief geplaatsten. Daarnaast worden er 7 FTE's doorbelast vanuit IVV. Hiervan heeft 6 FTE betrekking op het administratiekantoor van IVV en 1 FTE op de inzet van een jurist. Tot slot wordt gebruik gemaakt van de inzet van ca. 80 FTE van Pantar voor het beheer van garages en de bezetting van de meldkamer.

Sinds 1 juli 2012 is er een nieuw hoofd PG dat in overleg met zowel het management team van PG en de OR en de mensen die het betreft, mensen binnen PG meer in hun kracht heeft geplaatst door ze van rol te laten wisselen. Dit heeft geen effect gehad op de omvang van de formatie.

Beleidswijzigingen

Straat parkeren

In 2012 is het straat parkeren in het kader van Eén stad, één opgave inzichtelijk gemaakt en zijn optimalisatievoorstellen gedaan die uitgaan van de navolgende visie:

1. Optimaal uitnutten van de beschikbare parkeercapaciteit.
2. Aantoonbaar kosten efficiënt asset management

In combinatie met de invoering van het kenteken gebonden parkeren leidt dit tot een optimalisatie van €20 miljoen met de volgende consequenties:

- ✓ Minder assets: uitdunning van parkeerautomaten
- ✓ Goedkopere handhaving
- ✓ Real Time inzicht in de bezettingsgraad

Het uitvoeren van deze visie op straat parkeren is belegd bij een tijdelijke projectorganisatie van de centrale stad en de stadsdelen: het Parkeer Regie Orgaan (PRO).

Parkeerplan

Op 6 november 2012 heeft het college het nieuwe parkeerplan vastgesteld. Dit parkeerplan streeft naar een leefbaarder en beter bereikbare stad:

1. Minder parkeerplaatsen op straat en de realisatie van autoluwe straten.
2. Minder zoekverkeer door het gericht sturen van verkeersstromen naar beschikbare parkeerplaatsen. Dit wordt mogelijk door het toepassen van kenteken gebonden parkeren

- zowel op straat als in garages. Daarnaast kan op termijn het parkeergedrag ook worden beïnvloed door een flexibilisering van de beprijzing (yielding).
3. Minder wachtlijsten door vergunninghouders ook toe te laten in garages en daar de bezettingsgraad te optimaliseren.

Het bedrijfsplan van PG sluit niet aan op het parkeerplan doordat het parkeerplan van recenter datum is dan het bedrijfsplan dat uit oktober 2010 dateert. Het bedrijfsplan ging uit van een commerciële doelstelling voor PG terwijl in het parkeerplan garages worden ingezet voor een maatschappelijk doel: het realiseren van autoluwe straten door vergunninghouders op te vangen in garages. Het parkeerplan beperkt dus de commerciële ruimte van PG om garages kostendekkend of rendabel te maken. Hetzelfde geldt voor het Vernieuwingsprogramma P+R.

Vernieuwingsprogramma P+R

P+R draagt bij aan een bereikbare stad en biedt tevens goedkope parkeerplaatsen aan de rand van de stad voor bezoekers.

Het doel van het vernieuwingsprogramma P+R, slimmer, goedkoper, gericht is meerledig:

- het exploitatietekort P+R terugbrengen van €1,6 miljoen euro tot €0,9 miljoen;
- het serviceconcept voor de gebruiker verbeteren;
- uitbreiden van het aantal P+R-plaatsen;
- tariefsverlaging tot €8 voor 10:00 uur en €1 na 10:00 uur;
- verbeteren informatievoorziening, met name door dynamische bewegwijzering op de ring A10 te realiseren;
- beter vermarkten van P+R;
- uitvoeren van een bewonersproef P+R met als doel te bezien of P+R-plaatsen soelaas bieden voor mensen op de wachtlijst voor een parkeervergunning;
- uitbreiden en vermarkten van Park and Bike.

Met het P+R-concept biedt Amsterdam bezoekers een goedkoop alternatief voor het parkeren in de binnenstad. Dat is en blijft een zinvolle service voor reizigers en draagt bij aan een bereikbare stad.

Ketensturing: straat parkeren en Parkeergebouwen

De implementatie van het Parkeerplan en het Vernieuwingsprogramma P+R is belegd bij het programma Parkeren dat verantwoordelijk is voor de realisatie van ketensturing. PG werkt dus onder andere in opdracht van het programma parkeren aan de realisatie van maatschappelijke doelen zoals vastgelegd in het Parkeerplan en Vernieuwingsprogramma P+R.

Vanuit het programma wordt er gestuurd op de volgende aspecten:

1. Het optimaal uitnutten van de bestaande parkeercapaciteit zowel op straat als in de garages.
2. Het uitnutten van de synergie voordelen van het PRO concept door dezelfde visie en werkwijze die wordt toegepast op het straat parkeren ook toe te passen op het garage parkeren.
3. Investeren in innovatieve ICT toepassingen met het oog op de klantvriendelijkheid en de kosten efficiency binnen de keten.

Tot 1 juli 2013 loopt er bij PG een onderzoek waarbij wordt gekeken naar de kosten efficiency van PG vanuit dezelfde visie die voor het straat parkeren geldt. Bij dit onderzoek wordt ingezoomd op de processen die zijn verbonden aan de rollen die PG vervult ten aanzien van de verschillende typen off street voorzieningen zoals hieronder wordt weergegeven:

Portfolio	Bestuurlijke basis	Rol PG	Verlieslatend 2012	Vervolgstappen
-----------	--------------------	--------	--------------------	----------------

13 Publieke garages	Economisch bereikbaarheidsbeleid	Eigenaar/Exploitant	Gedeeltelijk	
	Parkeerplan	Beheerder	Gedeeltelijk	
7 P&R voorzieningen	Vernieuwingsprogramma P&R	Beheerder	Ja	
90 Garage derde	Raadsbesluit 28 Juni 1993	Beheerder	Ja	
Evenementen parkeren	Economisch bereikbaarheidsbeleid	Exploitant	Ja	
19 Bewonersgarage Zuid Oost	Verskillende raadsbesluiten	Beheerder	Ja	

Zodra het onderzoek is afgerond en duidelijk is welke consequenties/vervolgstappen aan de uitkomst van het onderzoek kunnen worden verbonden zult u hierover worden geïnformeerd en om advies worden gevraagd als dat aan de orde is.

Bronvermelding

Bovenstaande evaluatie van Parkeergebouwen is op basis van de volgende documenten opgeteld;

1. Bedrijfsplan Parkeergebouwen 27 oktober 2010
2. Detailontwerp Parkeergebouwen 21 februari 2012 5^e druk
3. Functieboek Parkeergebouwen 23 november 2011 1^e druk
4. Cultuur onderzoek DIVV
5. Vragen van de OR
6. Evaluatie van de Rekenkamer Amsterdam
7. Parkeerplan
8. Vernieuwingsprogramma P+R

Vragen OR m.b.t. evaluatie reorganisatie Parkeergebouwen

1. *Wat is de voortgang van de reorganisatie bij de verschillende afdeling van Parkeergebouwen?*

De medewerkers zijn met ingang van 1 januari 2012 geplaatst in de oude (categorie1) of nieuwe functie (categorie 2). Per juli 2012 heeft Parkeergebouwen een nieuw Hoofd en een nieuwe Controller en is het (nieuwe) managementteam compleet. De formatie is als volgt opgebouwd: (bron: bedrijfsplan)

Nr.	Unit	FTE
1.	Hoofd Parkeergebouwen	1
2.	Marketing en Verkoop	13
3.	Control	3
4.	Beheer en Onderhoud	28
5.	Facilitaire zaken	5
6.	Gebiedsmanagement	4,5

Met de komst van het nieuwe hoofd PG per 1 juli 2012 was de reorganisatie afgerond. De enige wijzigingen die sindsdien hebben plaatsgevonden, hebben betrekking op rolwijzigingen van personen in overleg met de betrokkenen zelf om hen beter in hun kracht te plaatsen.

Zoals ook blijkt uit de evaluatie hierboven is sinds 1 juli 2012 de context waarbinnen PG opereert, veranderd. Er zijn twee nieuwe beleidskaders in de vorm van het Parkeerplan en het Vernieuwingsprogramma P+R bestuurlijk vastgesteld die beiden een effect hebben op de commerciële mogelijkheden van PG en van PG in toenemende mate ook een uitvoerder van maatschappelijke taken maakt. Daarnaast is het programma parkeren opgericht van waaruit vorm en inhoud wordt gegeven aan de keten sturing en van waaruit in samenspraak met PG onderzoek wordt gedaan naar de mogelijkheden synergie voordelen te realiseren door het off street parkeren volgens dezelfde principes aan te gaan sturen als het straat parkeren:

- ✓ Optimaal uitnutten van de beschikbare parkeercapaciteit voor de verschillende doelgroepen.
- ✓ Aantoonbaar kosten efficiënt asset management waarbij diensten worden uitbesteed indien de uitvoering van die diensten geen publieke taak is en/of verlieslatend is of aantoonbaar goedkoper is dan zelf doen.

2. *Wat kunt u als de verschillen in voortgang tussen de units duiden en hoe werkt dit door in het hoofdproces van Parkeergebouwen?*

Afhankelijk van de wijziging die de unit of de medewerker heeft doorgemaakt, kon de ene medewerker zijn (oude) werkzaamheden voortzetten (bijvoorbeeld management assistente) en moest de andere medewerker zoeken naar zijn rol in het proces. Vanwege de vele vacatures die er waren (adviseur kennismanagement, medewerker buitendienst en meldkamer, marketeer) was men ook genoodzaakt om medewerkers die eigenlijk een nieuwe functie hadden hun oude werk te laten doen om de continuïteit in de bedrijfsvoering te kunnen garanderen.

Op dit moment worden de processen binnen PG doorgelicht en wordt per product dienst combinatie onderzocht of het een publieke taak betreft, het product of de dienst rendabel is en uitvoering kosten efficiënt plaats vindt. Dit onderzoek zal naar verwachting per 1 juli 2013 zijn afgerond.

3. *Wat zou u anders doen op basis van de dingen die nu in het reorganisatieproces naar boven gekomen zijn?*

Tegen het licht van de huidige ontwikkelingen met betrekking tot het Parkeerplan en het Vernieuwingsprogramma P+R en PRO een fundamentele discussie voeren over het bestaansrecht en toekomst van de afdeling Parkeergebouwen. Verder was het beter geweest de werkprocessen voorafgaand aan de implementatiefase klaar te hebben en het implementatieproces nauwkeuriger te monitoren.

Indien uit de toepassing van de visie op straat parkeren op het off street parkeren en uit het onderzoek naar de kosten efficiency van PG blijkt dat een nieuwe reorganisatie onvermijdelijk is, zal er aan de voorkant voor worden gezorgd dat er een duidelijk onderbouwde, feitelijke relatie wordt gelegd tussen de visie enerzijds en de benodigde maatregelen anderzijds.

4. *Wat is het bereikte resultaat eind 2012 dat met de reorganisatie binnen gehaald is voor Parkeergebouwen als geheel en op afdelingsniveau?*

Door de komst van de afdelingen Gebiedsmanagement en Marketing en Verkoop is de oriëntatie van Parkeergebouwen ten gunste van de klant veranderd. De techniek (unit Beheer en Onderhoud) is niet meer leidend voor de keuzes die het management maakt.

Ten aanzien van de doelstelling: 'de basis op orde' is dat op vele onderdelen nog niet behaald (financiën, portfolio, managementrapportages etcetera).

5. *Kunt u per dienstonderdeel uiteenzetten hoe het proces doorlopen is en waar en waarom weerstand ondervonden dan wel participatie ondervonden is in het reorganisatietraject?*

Zie de evaluatie hierboven en wat daarin is beschreven over het proces bij de totstandkoming van het bedrijfsplan en het detailontwerp. Helaas kan hier niet uitgebreider op in worden gegaan nu de (interim) manager die leiding heeft gegeven aan de reorganisatie in de periode eind 2009 tot medio 2012 niet langer aan PG is verbonden en het overdrachtdossier op dit punt geen nadere informatie bevat.

6. *Wat zijn de reacties van het personeel geweest op de communicatie tijdens en na de formele overgangsdatum van de reorganisatie?*

Helaas kan hier geen concreet antwoord op worden gegeven omdat de (interim) manager die leiding heeft gegeven aan de reorganisatie in de periode eind 2009 tot medio 2012 niet langer aan PG is verbonden en het overdrachtdossier op dit punt geen informatie bevat.

Uit gesprekken met medewerkers door het huidige management ontstaat een beeld van de reorganisatie periode als een tijd vol spanning waarin niet iedereen zich altijd even goed gehoord en serieus genomen heeft gevoeld. Dit is ook de aanleiding geweest om in overleg met betrokkenen een aantal mensen van rol te laten veranderen en daardoor meer in hun kracht te krijgen.

7. *In welke mate zijn de werknemers gecommitteerd aan de nieuwe organisatie en hoe meet u dit?*

De medewerkers zijn over het algemeen zeer betrokken bij hun werk bij Parkeergebouwen en geven blijk van een groot commitment.

Omdat in het najaar van 2012 een cultuuronderzoek vanuit IVV zou plaats vinden, heeft het management van Parkeergebouwen er voor gekozen om niet direct na de afronding van de reorganisatie per 1 juli een medewerker tevredenheidsonderzoek uit te voeren. De uitslag van het cultuuronderzoek van DIVV dat inmiddels is uitgevoerd, is reeds aan u ter beschikking gesteld.

8. *Wat doet u om actief op het commitment van de werknemers te sturen in het reorganisatieproces, wat zijn de effecten ervan en hoe meet u dit?*

De reorganisatie is sinds 1 juli 2012 afgelopen. Medewerkers worden sindsdien via hun leidinggevenden regelmatig bijgepraat over nieuwe ontwikkelingen. Op korte termijn zal een nieuwe personeelsbijeenkomst worden belegd waarbij de medewerkers zullen worden bijgepraat over de lopende ontwikkelingen waarvan ook in dit schrijven verslag is gedaan. Daarbij zal ook worden stil gestaan bij het feit dat parallelle toepassing op het off street parkeren van de principes die in 2012 in het kader van 1 stad, 1 opgave op het straat parkeren zijn toegepast en het onderzoek naar de kosten efficiency van PG opnieuw kan leiden tot een reorganisatie.

9. *Wat zijn de grootste problemen die u tijdens het reorganisatieproces en na de formele overgangsdatum ondervonden heeft?*

Een deel van de medewerkers is nog onvoldoende toegerust om de functie goed uit te voeren. Hier wordt aan gewerkt door intensieve begeleiding en het aanbieden van opleidingen.

10. *Kunt u de doelmatigheid van de reorganisatie aan de hand van de jaarcijfers duiden voor Parkeergebouwen en de afzonderlijke afdelingen?*

Nee, omdat de werkelijkheid zich niet heeft ontwikkeld conform het uitgangspunt van de reorganisatie dat PG een commerciële en bedrijfsmatig exploitant van parkeergebouwen zou zijn. Een heel groot deel van de off street parkeervoorzieningen kent een structureel negatief exploitatieresultaat als gevolg van aankoop en huurbeslissingen uit het verleden waarbij verkeerde aannames zijn gehanteerd dan wel onrendabele toppen niet aan de voorkant zijn afgekocht waardoor de exploitaties negatief zullen blijven. Daarnaast blijken de commerciële mogelijkheden van PG beperkter dan gedacht wat mede wordt veroorzaakt door de maatschappelijke doelen die aan de nieuwe beleidskaders zoals het Parkeerplan en het Vernieuwingsprogramma P+R zijn verbonden en het feit dat tarieven zijn gemaximeerd waardoor niet de volledige commerciële potentie in de markt kan worden uitgenut.

11. *Welke externe stakeholders hebben een rol gespeeld in het proces en kunt u toelichten hoe u hiermee bent omgegaan?*

Voor zover dat nagegaan kan worden, nu de verandermanager die de reorganisatie heeft geleid niet meer aan PG is verbonden, zijn twee voormalige managers van DIVV betrokken geweest bij het opstellen van het bedrijfsplan. Voor de rest is er afstemming over de hoofdlijnen geweest met de directie van DIVV en met de wethouder.

12. *Hebben mensen hun dienstverband met Parkeergebouwen verlaten na de reorganisatiedatum voor een andere dienstbetrekking en kunt u toelichten wat daarvan de gevolgen voor Parkeergebouwen dan wel op afdelingsniveau zijn geweest?*

9 medewerkers hebben Parkeergebouwen verlaten;
4 medewerker op basis van de FPU regeling
1 medewerker vanwege arbeidsongeschiktheid
4 medewerkers op eigen verzoek

Voor zover het werk daarom vroeg zijn de vacatures tijdelijk dan wel permanent opnieuw ingevuld.

13. *Wat zijn de plannen t.a.v. de rol en taakverdeling DIVV / PRO / Stadsdelen en kunt u toelichten wat er na deze reorganisatie nog zou moeten gebeuren om DIVV Parkeergebouwen in een ideale positie te brengen om het proces tot één parkeerketen in de stad Amsterdam aan te gaan?*

Vanuit het programma parkeren zal in samenspraak met PRO en PG de komende periode onderzoek worden gedaan naar de synergie voordelen in de keten. Synergie voordelen worden verwacht haalbaar te zijn op de volgende punten:

1. De administratie en afhandeling van geldstromen is vergelijkbaar
2. De focus op kostenefficiëntie en het optimaliseren van inkomsten is identiek
3. Beiden dragen bij aan een bereikbare en autoluwe stad
4. Beiden genereren relevante management informatie voor de beleidscyclus
5. Beiden willen marktconform werken en zich professioneel inzetten voor de beleving en binding van de klant.

Bij de herinrichting van de parkeerketen voor het onderdeel straat parkeren zijn twee principes leidend geweest die ook toepasbaar zijn op het off street parkeren:

1. Het optimaal (laten) uitnutten van de beschikbare parkeercapaciteit door de verschillende doelgroepen.
2. Aantoonbaar kosten efficiënt asset management.

Ten aanzien van het eerste principe wordt nauw samengewerkt tussen het programma parkeren en PG om de synergie voordelen in de keten in beeld te krijgen en zal het initiatief worden genomen om tot een marketing plan voor zowel het straat als het garage parkeren te komen

waarbij niet alleen recht zal worden gedaan aan de maatschappelijke doelstellingen maar ook aan de commerciële mogelijkheden.

Ten aanzien van het tweede principe wordt eerst de uitkomst van het onderzoek naar de processen en kosten efficiency van PG per 1 juli 2013 afgewacht voordat er conclusies worden getrokken .

14. Hoeveel invloed staat nog open voor IVV parkeergebouwen in de uitvoering van bezuinigingsmaatregel 10 (parkeerketen) uit de bezuinigingsopgave Kadernota 2013 nu dat de directie DIVV ingestemd heeft met het uitgangspunt dat centrale Parkeer Regie Orgaan (PRO) verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze bezuinigingsmaatregel?

Zie ook het antwoord op vraag 13. Het is een feit dat op de off street voorzieningen van PG dezelfde principes kunnen worden toegepast als die zijn toegepast op het straat parkeren. Over de manier waarop die principes het beste op PG kunnen worden toegepast, wordt na onderzoek door PG zelf bestuurlijk advies uitgebracht.

15. Kunt u toelichten wat de opdracht aan DIVV afd. B&E is met betrekking tot het uitwerken van de verdeling van verantwoordelijkheden tussen stad en stadsdelen?

Nee, niet aan PG om te beantwoorden

16. *Welke ARBO Zaken zijn er na de reorganisatie gaan spelen en hoe zijn de verbanden met het reorganisatieproces te duiden?*

Het rooster van de medewerkers buitendienst en meldkamer is in het kader van de reorganisatie aangepast. Het rooster moet nog geëvalueerd worden. Vooralsnog zijn er geen signalen dat het rooster niet tot tevredenheid werkt en er reden is tot evaluatie. De inrichting van de huisvesting van Parkeergebouwen is in beperkte mate aangepast aan de inrichting van de organisatie en medewerkers zijn verhuisd.

17. *Hoe werken de wijzigingen in arbeidstijden uit voor de verschillende units en hoe stuurt u op motivatie bij de betrokken werknemers om zich te committeren aan de nieuwe arbeidstijden?*

Alleen voor de medewerkers buitendienst en meldkamer zijn de werktijden veranderd. Het nieuwe rooster moet nog geëvalueerd worden. Vooralsnog zijn er geen signalen dat het rooster niet tot tevredenheid werkt en er reden is tot evaluatie.

18. Kunt u wijzigingen in het ziekteverzuim duiden aan het doorlopen reorganisatieproces?

Het beeld is dat direct na de reorganisatie het verzuim erg hoog was. Ruim 10 %. Het is een gegeven dat wanneer er een reorganisatie is voor de reorganisatie het verzuim laag is en na het moment van reorganiseren het verzuim hoog is. Dit lijkt zich ook te hebben voorgedaan bij PG. Over 2012 is er wel een dalende trend te zien

19. *Welke functies hebben n.a.v. reorganisatie opleidingen gevolgd en uit welk budget zijn deze gedekt?*

Vier medewerkers volgen een opleiding
2 medewerkers parkeermanagement
1 medewerker Facility Management
1 medewerker basis opleiding ICT

Daarnaast heeft de BHVploeg recentelijk een BHVopfriscursus gevolgd. De kosten zijn gedekt uit het opleidingsbudget van Parkeergebouwen.

20. *Per welke datum en hoe zijn nieuwe functie competenties verwerkt in de PVB cyclus?*

In principe zijn per 1 januari 2012 de competenties conform de rechtspositieregeling verwerkt in de PVB gesprekken.

21. *Kunt u vertellen wat eventuele tekortkomingen zijn geweest aan de nieuwe overlegstructuren en hoe u deze vraagstukken hebt opgelost?*

Het kern MT is uitgebreid met het Hoofd Beheer en Onderhoud.
Er zijn geen tekenen dat de huidige nieuwe overlegstructuren tekortkomingen hebben.

22. *Kunt u toelichten wat is het aantal boventalligen is en welke vorderingen er zijn gemaakt na één jaar?*

Er zijn op dit moment 4 boventalligen.
2 medewerkers zijn op basis van een detachering aan het werk.
1 medewerker is arbeidsongeschikt en nog niet in staat om te re-integreren.
1 medewerker is n.a.v. een sollicitatie met ingang van 1 april 2013 naar een andere dienst overgeplaatst.

23. *Zijn er boventalligen die geen verlenging van de overeenkomst krijgen en kunt u ten aanzien van deze werknemers duiden waarom zij geen verlenging krijgen?*

Nee.

24. *Wat is de stand van zaken met betrekking tot Parkeergebouwen afd. DVV met betrekking tot de inhuur Pantar?*

De beide gebiedsmanagers van PG zijn in gesprek met Pantar om in overleg met Pantar tot de invoering van toezicht op afstand in garages te komen waardoor de taakstelling op de uren inzet Pantar gerealiseerd kan worden. Vooralnog is geen afname van betekenis in de afname van het aantal uren van Pantar geregistreerd doordat er technische problemen zijn bij het implementeren van het toezicht op afstand.

25. *Wat zijn de openstaande vacatures bij Parkeergebouwen?*

Op dit moment worden met het oog op de toekomstige ontwikkelingen de vacatures Buitendienst en Meldkamer nog niet opengesteld. Het Hoofd Parkeergebouwen overweegt de vacant stelling van het Hoofd Marketing en Verkoop. Daarnaast zijn drie medewerkers bovenformatief bij Parkeergebouwen aangesteld.

26. *Wat is de inhuur bij Parkeergebouwen?*

Op dit moment zijn er 12 mensen extern ingehuurd door PG. Twee van hen houden zich bezig met de uitvoering van het onderzoek naar de kosten efficiency van PG, één persoon is ingehuurd voor de jaarafrekening voor de garages derden, één persoon houdt zich bezig met de aanbesteding van parkeermanagement systemen en het tweedelijns onderhoud, vier mensen zijn ingehuurd voor de tijdelijk versterking van de bemensing van de meldkamer en buitendienst en voor de ondersteuning van de unit Facilitaire Zaken. Tot slot zijn er vier personen ingehuurd voor respectievelijk het vullen van het Planon contract beheersingssysteem, het inzichtelijk maken en

optimaliseren van processen, het geschikt maken van parkeermanagement systemen voor kenteken gebonden parkeren en voor het maken van een marketing plan. Ver uit de meeste van de 12 extern ingehuurde personen werkt part time.

Bezoekadres
Stadhuis, Amstel 1
1011 PN Amsterdam



Gemeente Amsterdam

Bestuursdienst

Postbus 202
1000 AE Amsterdam
Telefoon 020 552 9111
Fax 020 552 3426
www.amsterdam.nl

Retouradres: B&W, Postbus 202, 1000 AE Amsterdam

Datum	2 oktober 2013
Ons kenmerk	
Behandeld door	Remko Schnieders
Doorkiesnummer	020 – 5632.9444
E-mail	Schnieders@ivv.amsterdam.nl
Onderwerp	Tussenrapportage DIVV-Parkeergebouwen

Geachte leden van de gemeenteraad,

Parkeergebouwen exploiteert en beheert gebouwde parkeervoorzieningen van zowel de gemeente als van derden. Parkeergebouwen (PG) heeft haar eigen bedrijfsmatige doelstelling maar ook maatschappelijke doelstellingen op diverse gemeentelijke terreinen. In de periode 2010-2012 heeft een reorganisatie plaatsgevonden. De verwachting daarbij was dat de organisatie door een meer zakelijke werkwijze binnen enkele jaren kostendekkend zou kunnen opereren. De raad heeft bij de begrotingsbehandeling 2012 in een motie opgeroepen de exploitatie van gemeentelijke parkeergarages voor 2014 ook daadwerkelijk kostendekkend te maken.

Het rekeningresultaat over 2012 voor Parkeergebouwen was, zoals eerder gemeld, €2,9 miljoen negatief. Na dit tegenvallende rekeningresultaat heeft het college besloten tot een fundamentele financiële analyse van het portfolio van Parkeergebouwen. Helaas blijkt hieruit dat het niet reëel is om te veronderstellen dat Parkeergebouwen voor 2014 kostendekkend gemaakt kan worden. Het college houdt rekening met een verlies van €2,4 miljoen in 2013 (dit is inclusief €1,2 miljoen incidentele lasten vanwege de afboeking boekwaarde en ontruiming Develstein) en €1,1 miljoen euro in 2014. Met ingrijpende maatregelen is naar verwachting in 2015 bijna het break even point te bereiken en in 2016 volledig.

Met deze brief informeren wij u over de financiële stand van zaken bij PG, de achterliggende oorzaken van het verlies, de toekomstvisie op PG op hoofdlijnen en de maatregelen die het college voor de korte termijn heeft genomen. Later dit jaar volgt een verder uitgewerkte visie met op basis daarvan lange termijn voorstellen voor het portfolio en de positie van de PG. Met deze brief komen we tegemoet aan de motie die is ingediend bij de vaststelling van de jaarrekening 2012 waarin de raad het college verzoekt met voorstellen te komen over de beoogde verbeteringslag van de exploitatie van de gemeentelijke parkeergarages,

een doorlichting van de mogelijkheden aan de omzetkant en de manier waarop zich dit verhoudt tot het nieuwe parkeerbeleid.

1. Historie

Tussen 2010-2012 heeft bij PG een reorganisatie plaatsgevonden met als belangrijkste doelstelling de bedrijfsvoering op orde te brengen. Bij het vaststellen van het reorganisatieplan in 2012 was het beeld dat de organisatie in staat zou zijn om binnen enkele jaren kostendekkend te werken. In de loop van 2012 zijn bij het college twijfels ontstaan over de voortgang van de beoogde resultaatsverbetering van PG. De eerste signalen ontstonden bij de besluitvorming over de (negatieve) exploitatie van de Ziggo Dome-garage. Dit is voor het college aanleiding geweest de rol van PG in het besluitvormingsproces te onderzoeken. Dit onderzoek is eind 2012 gestart en vlak voor het zomerreces afgerond. Het onderzoek is uitgevoerd door ACAM. Het tegenvallende rekeningsresultaat over 2012 (€2,9 miljoen verlies) en de uitkomsten van het ACAM onderzoek waren voor het college aanleiding om - onder verantwoordelijkheid van nieuw management - het gehele portfolio van PG door te lichten. Deze doorlichting is inmiddels afgerond.

2. Financiële analyse

De analyse is gebaseerd op de jaarrekening 2012, het betreft een representatief beeld van de huidige situatie. In 2012 is een nadelig resultaat behaald van € 2,9 mln. In de onderstaande tabel is de samenstelling van dit resultaat weergegeven.

Bedragen in mln. €	Bewonersgarages Zuidoost	Openbare garages	P+R terreinen	PG Organisatie		Totaal PGA
				Beheer garages derden	Overige Kosten	
Baten	1,6	21,5	3,2	1,0	0,4	27,7
Vergoeding voor P+R	-	-	1,6	-	-	1,6
Lasten	-2,3	-22,5	-4,8	-1,3	-1,1	-32,0
Operationeel resultaat	-0,7	-1,0	-	-0,3	-0,7	-2,7
Bijzondere lasten	-1,0	-0,7	-	-	-0,2	-1,9
Bijdragen reserves	1,1	0,5	-	-	0,1	1,7
Totaal resultaat	-0,6	-1,2	0	-0,3	-0,8	-2,9

De bijzondere lasten bestaan uit de afboeking van het voorbereidingskrediet CAN (€ 0,7 miljoen) en de afboeking van de boekwaarde en ontruimingskosten van Dennenrode (€ 1,0 miljoen). De bijdragen uit reserves zijn bestemd voor (aanloop)verliezen.

3. Oorzaken negatieve resultaat

Het negatieve resultaat van PG heeft drie hoofdoorzaken: tegenvallende economische conjunctuur, portfolio keuzes uit het verleden en inefficiënt operationeel beheer.

Tegenvallende economische conjunctuur

De economische crisis en de daaraan gekoppelde tegenvallende vastgoedontwikkeling heeft onmiskenbaar een effect op de exploitatie van de gemeentelijke parkeervoorzieningen. We noemen in dit verband het niet doorgaan van het winkelcentrum in het CAN gebied en leegstand in Villa Arena. Er zijn ook geen aanwijzingen dat het hiermee samenhangende omzetverlies in de komende jaren zal worden ingelopen.

Portfolio keuzes

Vanuit maatschappelijk oogpunt zet de gemeente zich in voor stedelijke projecten. Daarbij is vaak gekozen voor gebouwde parkeervoorzieningen. De gemeente heeft het eigendom van rendabele voorzieningen aan de markt gelaten. Waar de markt exploitatie om financiële redenen niet zag zitten, heeft de gemeente deze op zich genomen, om zo het investeringsvliegwielt bij private partijen op gang te brengen.

Op verzoek van het college heeft ACAM bij drie bezoekersgarages (Ziggo Dome, CAN2 en Rokin) onderzocht hoe deze besluitvorming precies tot stand kwam. Het onderzoek van ACAM geeft inzicht in de wijze waarop binnen de gemeente is omgegaan met de bouw en exploitatie van bezoekersgarages.

Hoofdconclusie van ACAM is dat het binnen de gemeente heeft ontbroken aan integrale afweging en afstemming tussen de grondexploitatie en de parkeerexploitatie. De gemeente heeft onvoldoende politiek bestuurlijke uitgangspunten geformuleerd ten aanzien van haar rol bij de bouw en exploitatie van parkeergarages. De keuze om een garage te ontwikkelen werd gemaakt op basis van de gevolgen van die garage voor de grondexploitatie. De consequenties voor de parkeerexploitatie zijn niet meegewogen. Daarnaast geldt dat ACAM constateert dat een integrale aanpak ook ontbrak bij de vaststelling van de parkeerbehoefte. Parkeernormen zijn strikt toegepast, waardoor er is gebouwd voor leegstand. Hierbij werd gekeken naar een enkele garage of een beperkt ontwikkelgebied en niet naar de behoefte van de gehele stad als parkeergebied. De mogelijkheid om parkeernormen onder de loep te nemen en te beschouwen op hun consequenties voor de exploitatie zijn niet benut. De niet integrale aanpak heeft onrendabele garages tot gevolg.

Het college constateert dat het PG ontbrak aan een eigenstandige positie bij de ontwikkeling van nieuwe garages als onderdeel van gebiedsontwikkelingen. Hierdoor zijn garages gehuurd dan wel in eigendom verkregen tegen dusdanig ongunstige financiële condities dat kostendekkende exploitatie niet mogelijk is. PG was niet in staat om zakelijk om te gaan met de spanning tussen enerzijds haar

eigen bedrijfsmatige doelstelling en anderzijds doelstellingen van andere gemeentelijke onderdelen. Deze spanning is niet expliciet geworden, maar impliciet gebleven door te optimistische aannames. Het gevolg is dat PG te kampen heeft met veel onrendabele garages in haar portfolio die de financiële positie van PG stevig onder druk zetten.

De belangrijkste onrendabele delen zijn: openbare bezoekersgarages in het Arenagebied, een openbare bezoekersgarage in Noord en de bewonersgarages Zuidoost.

Met betrekking tot het Arenagebied heeft de gemeenteraad in 1998 besloten een Parkeerschap in te richten. Bij dat besluit is ingestemd met de huur(voorwaarden) van de parkeervoorzieningen P4, P5 en P6 voor een periode van 30 jaar. Nadien zijn de bouw en koop- en of huurovereenkomsten van andere parkeergarages (waaronder P3, parkeren Kavel 4) in lijn van dit besluit aan de raad voorgelegd.

De huurovereenkomsten voor P4/P5 en kavel 4 zijn financieel zeer ongunstig. Bij de parkeergarages P4/P5 is bovendien sprake van tegenvallende bezoekersaantallen voor het woonwinkelcentrum Villa Arena. Bij de overdracht van de contracten van OGA naar PG in 2006 is geen dekking geregeld om deze tegenvallende opbrengst op te vangen. Het verlies op dit deel van het portfolio alleen bedraagt € 2,7 mln. in 2012.

In Noord betreft het de Bomengarage. Bij de vernieuwing van winkelcentrum Boven 't Y zijn het aantal parkeerplaatsen en de parkeernormen in overleg met de ondernemers vastgelegd. Vanwege een overmaat aan parkeerruimte op straat, door uitblijvende stedelijke ontwikkeling, is de bezettingsgraad van de garage uitermate laag.

In Zuidoost geldt de bijzondere situatie dat de centrale stad ook een aantal bewonersgarages exploiteert. Normaliter worden bewonersgarages door het stadsdeel, de corporatie of de VVE geëxploiteerd en dragen zij eventuele exploitatietekorten. Vrijwel alle aangeboden parkeervoorzieningen in Zuidoost voor bewoners zijn verlieslatend. Door sloop van de hoogbouwflats in de Bijlmer is een groot deel van de bewonersgarages in Zuidoost niet meer functioneel. De leegstand is groot en er is voldoende aanbod van gratis parkeerplekken op straat in de directe omgeving. De garages zijn bovendien aan het einde van hun technische levensduur en hebben dure renovaties nodig om ook de komende 20 jaar doorgeëxploiteerd te kunnen worden.

Operationeel beheer

De organisatie is ingericht als uitvoeringsbedrijf met een eigen technische dienst. PG is onvoldoende meegegaan met de ontwikkelingen in operationeel beheer van parkeergarages. Een benchmark geeft aan dat de totale operationele kosten fors hoger zijn dan van een referentie organisatie. De belangrijkste verschillen zijn:

- PG werkt veelal met toezicht ter plekke, waar andere partijen in toenemende mate met goedkoper toezicht op afstand werken.

- PG voert het onderhoud van installaties voor een groot deel uit met een zelfstandige technische dienst, zonder langlopende servicecontracten met leveranciers. In deze opzet wordt weinig gebruik gemaakt van nieuwe contractvormen in de markt.
- Ten slotte is de overhead van PG (te) hoog door het uitgebreide en diverse portfolio van activiteiten, de extra eisen van een publieke en beleidsmatige omgeving en de gekozen werkwijzen.

4. Visie en strategie

De nieuwe inzichten maken duidelijk dat het te lang heeft ontbroken aan een fundamentele analyse en visie. Het college heeft daarom onderzocht wat de toekomstige positie moet zijn voor de gemeentelijke parkeergarages en komt op hoofdlijnen tot de volgende conclusies:

Parkeergarages van belang voor het realiseren van gemeentelijke doelstellingen op het gebied van parkeren en openbare ruimte.

Het Parkeerplan uit 2012 toont dit aan. Om de parkeerdruk en lange wachtlijsten aan te pakken en de openbare ruimte te verbeteren zijn in het Parkeerplan slimme oplossingen voor de korte en middellange termijn voorgesteld. Door het beter benutten van (gemeentelijke en commerciële) garages en het aantal inpandige parkeerplekken uit te breiden vermindert de parkeerdruk, kunnen straatparkeerplekken worden opgeheven en worden de wachtlijsten voor vergunningen korter.

Aanleg van parkeerplaatsen op maaiveld is echter goedkoper dan aanleg van parkeerplaatsen in garages. De voorkeur van het college voor gebouwde voorzieningen is dan ook niet vanzelfsprekend en afhankelijk van de locatie en financiële kaders. Het college streeft - conform de structuurvisie - met name naar het terugdringen van geparkeerde auto's op straten en pleinen die behoren tot het hoogstedelijk centrumgebied.

Meerwaarde van zelf exploiteren garages in drukke (centrum)gebieden groot, daarbuiten minder evident.

De keuze om een parkeervoorziening al dan niet zelf te exploiteren moet gebaseerd worden op de meerwaarde van publieke exploitatie.

In drukke (centrum)gebieden met schaarste aan parkeerplekken en een hoge parkeerdruk ligt die meerwaarde in het optimaal benutten van de parkeerplekken in de stad. In de nacht, op het moment dat de straat maximaal bezet is, staan garages nagenoeg leeg, maar ook overdag is de bezetting in de meeste garages lager dan op straat. Omdat commerciële exploitanten een maximale opbrengst nastreven en niet maximale bezetting, leidt de markt hier duidelijk niet tot efficiënte uitkomsten. Ook het Parkeerplan toont, met het plan om gemeentelijke garages voor vergunninghouders open te stellen, de meerwaarde van publieke regie duidelijk aan.

Daar komt bij dat juist in het centrum de opbrengst van garages sterk afhangt van het gemeentelijke straatparkeer- en mobiliteitsbeleid. Het verleden heeft bijvoorbeeld laten zien dat een stijging van de straattarieven door marktpartijen is overgenomen, waardoor hun winsten vanzelf aanzienlijk zijn gestegen. De gemeente kan het voordeel van dergelijke windfall profits naar zich toe trekken en herinvesteren in de stad, als zij het economisch eigendom van centrumgarages in eigen handen houdt.

Om deze redenen zet het college erop in om nieuwe centrumgarages, zoals de Rokin-garage en andere garages in centrumgebieden met een hoge parkeerdruk, zoveel mogelijk in eigen exploitatie te houden.

Buiten het centrum is de noodzaak van publieke exploitatie veel minder evident. Door de lagere parkeerdruk zijn de opbrengsten lager en windfall profits veel minder waarschijnlijk. Waar het risico bestaat dat marktpartijen de tarieven onnodig hoog houden of bepaalde groepen buitensluiten, kan de gemeente bij de gronduitgifte, of het verlenen van een garagevergunning, volstaan met kaders te stellen met betrekking tot tarieven en doelgroepen. Continue regie is niet altijd nodig.

De komende maanden zal het gehele portfolio van PG tegen het licht worden gehouden om te inventariseren waar publieke exploitatie meerwaarde biedt en op welke wijze die exploitatie het best kan worden ingezet. Hierbij hoort het formuleren van een helder kader voor het zelf exploiteren van parkeergarages of juist overdragen aan de markt, inclusief uitgangspunten voor beleid inzake koop of huur van garages en voor waardering van parkeergarages.

Bovenstaande analyse laat zien dat gemeentelijke exploitatie van parkeergarages vooral meerwaarde heeft als het gebruikt wordt als instrument in het bredere parkeer- en mobiliteitsbeleid en gericht is op efficiënt gebruik van schaarse parkeercapaciteit (op straat en in garages).

Een eerste concrete stap om de bezetting te verbeteren is gezet met het beperkt openstellen van de Markenhoven-garage voor vergunninghouders. Het college zet erop in om bij Markenhoven zo snel mogelijk meer vergunninghouders toe te laten en ook andere gemeentelijke garages open te stellen. Verder zal het college de komende maanden onderzoeken of en in welke vorm en in welke gebieden tariefdifferentiatie het efficiënt gebruik van parkeergarages kan verbeteren.

Operationeel beheer in de markt plaatsen

De meerwaarde van publieke exploitatie ligt vooral in het maken van maatschappelijke verantwoorde keuzes over tarieven en doelgroepen. Daarvoor is het in principe niet nodig dat PG ook de meer operationele activiteiten (zoals toezicht, onderhoud, schoonmaak, abonnementenadministratie en geldinning) zelf uitvoert. Privaat beheer biedt financiële voordelen omdat marktpartijen, zoals de financiële analyse bevestigt, veel meer prikkels en expertise hebben om dit beheer

kostenefficiënt uit te voeren, maar stelt de gemeente ook in staat om te focussen op uitvoering van de publieke taken. Doel is dat PG zich ontwikkelt tot kostenefficiënte assetmanager van gemeentelijke parkeervoorzieningen.

De komende maanden wordt onderzocht of het mogelijk en aantrekkelijk is om het operationele beheer aan marktpartijen aan te besteden. Daarbij wordt in kaart gebracht of en hoe de gemeente voldoende informatie en sturingsmogelijkheden kan houden om de publieke regie goed in te vullen. Verder wordt aandacht besteed aan het overdragen van de sociale taken van PG als werkervaringsbedrijf aan een marktpartij, vast te leggen in een social return paragraaf.

Ontwikkeling van nieuwe garages gezamenlijke verantwoordelijkheid van gebiedsontwikkelaar, parkeerbeleid en toekomstig exploitant

Om de kwaliteit van de besluitvorming bij het ontwikkelen van nieuwe garages te verbeteren is een integrale afweging nodig van de gevolgen van verschillende opties voor zowel de gebiedsontwikkeling, het bredere parkeer- en mobiliteitsbeleid als de toekomstige exploitant. Goede keuzes zijn alleen mogelijk als alle drie betrokken organisatieonderdelen vanaf het begin een duidelijk onderscheiden, maar gelijkwaardige rol krijgen in het traject en de financiële verantwoordelijkheden helder zijn belegd.

Direct structurele financiële dekking bij beleidsbesluiten

Goede beleidskeuzes kunnen alleen gemaakt worden als de financiële consequenties integraal worden meegewogen en niet impliciet worden afgewenteld op andere organisatieonderdelen. Dat betekent dat bij beleidsbesluiten die invloed hebben op de exploitatie van parkeergarages structurele financiële dekking zal moeten worden geregeld. Concreet speelt dit bij de ontwikkeling van nieuwe parkeergarages, bij het vastleggen van de sociale taak als werkervaringsbedrijf en bij wijzigingen in parkeerbeleid.

5. Verbeterprogramma korte termijn

Zoals aangegeven heeft het portfolio te kampen met erfenissen uit het verleden, waar de gemeente niet zomaar van af kan. Het negatief resultaat van PG is op de korte termijn slechts beperkt te beïnvloeden. Er is zowel qua samenstelling van het portfolio als operationeel een lange weg te gaan, en daartoe zijn nu al stappen nodig. Onder verantwoordelijkheid van nieuw management is in 2012 een verbeterprogramma gestart. Voor de korte termijn richt het management zich met het verbeterprogramma naast de toekomstige positie en bestaansrecht op de

volgende no regret-maatregelen:

- *Invoeren beheer op afstand*
Op dit moment zijn de meeste openbare parkeervoorzieningen gedurende de volledige openingstijd voorzien van fysiek toezicht, terwijl private beheerders met name tijdens daluren kiezen voor toezicht op afstand (meldkamer).

Onlangs zijn in Markenhoven speedgates geplaatst waardoor op dit toezicht kan worden bespaard.

- *Uitbesteden beheer en onderhoud*
PG is gestart met het uitbesteden van beheer en onderhoud. Bij de aanbesteding van het tweedelijns onderhoud aan de Parkeer Management Systemen (PMS) voor de Centrum garages blijkt dat significante kostenbesparingen per parkeervoorziening te realiseren zijn als het tweedelijns onderhoud wordt neergelegd bij de leverancier van de apparatuur.

PG start nog dit jaar met het uitbesteden van het tweedelijns onderhoud voor de andere openbare garages. Het financiële effect zal niet direct zichtbaar zijn aangezien dit afhankelijk is van de mogelijkheid om personeel te begeleiden van werk naar werk.
- *Saneren portfolio bewonersgarages Zuidoost*
Het college heeft de analyse en beoordeling voor de bewonersgarages Zuidoost afgerond. Het college zet in op het afstoten van garages die aan het eind van hun technische levensduur zijn en waarvoor parkeren op maaiveld een passend alternatief is. De raadscommissie heeft gevraagd om aanvullende informatie. Om die reden zijn zowel de structurele besparingen als de incidentele lasten (sloop en ontruimingskosten, afboeken boekwaardes) nog niet verwerkt in het financieel perspectief.
- *Verhogen tarieven voor het beheer bewonersgarages derden*
Voor de verlieslatende contracten voor het beheer van garages derden vindt een aanpassing plaats door de beheersvergoeding te verhogen. Eigenaren zijn geïnformeerd over een verhoging van de tarieven voor het beheer met 5,5% (per 1 januari 2014).
- *Verhogen omzet evenementen*
Het evenementenparkeren vereist een grotere inzet op samenwerking tussen aanbieders van terreinen en de organisatoren van evenementen. Dit kan door samen te werken bij het inschakelen van parkeerregelaars. Op dit moment worden parkeerkaarten regelmatig tegen hogere tarieven doorverkocht door de organisatoren van de evenementen zelf. Het is onwenselijk dat organisatoren van evenementen hoge winsten maken terwijl de gemeente opdraait voor de verlieslatende exploitaties van de betreffende terreinen. Hier dient de gemeente de tarieven aan te passen.

6. Financieel perspectief

Recentelijk is de achtmaandsrapportage uitgebracht die een realistische voorspelling bevat ten opzichte van de begroting 2013. Op basis hiervan en de financiële analyse is er een reële begroting voor 2014 opgesteld. In het verlengde

daarvan is in onderstaande tabel de ontwikkeling van het totale begrote resultaat voor PG opgenomen voor de periode 2013-2016. In deze tabel is ook zichtbaar gemaakt wat het verwachte effect op het begrote resultaat is van de zogenoemde no regret maatregelen. Vanaf 2015 is voorzien dat de kosten voor overhead gereduceerd kunnen worden. Er is hierbij geen rekening is gehouden met mogelijke personele frictiekosten. De hieruit voortvloeiende wijzigingen voor de begroting 2014 zullen in de viermaandsrapportage 2014 worden voorgelegd.

Bedragen in mln. €	2012	2013	2014	2015	2016
Saldo baten en lasten	-4,3	- 4,2	-3,6	-2,3	-1,9
Vergoeding P+R	1,6	1,7	1,3	0,9	0,9
Operationeel resultaat	-2,7	-2,5	-2,3	-1,4	-1,0
Bijzondere lasten	-1,9	-1,2	-	-	-
Bijdragen reserves / derden	1,7	1,3	0,8	0,1	-
Resultaat voor no regret maatregelen	- 2,9	- 2,4	-1,5	-1,3	-1,0
Effect no regret maatregelen	-	-	0,4	1,2	1,2
Geprognosticeerd resultaat na nemen van no regret maatregelen	- 2,9	-2,4	-1,1	- 0,1	0,2

De bijzondere last in 2013 betreft de afboeking van de boekwaarde en de ontruimingskosten van Develstein.

De bijdragen reserves / derden betreft de bijdrage van de projectontwikkelaar voor aanloopverliezen Ziggo Dome en de onttrekkingen uit de reserves voor overige (aanloop)verliezen.

Het verwachte operationele resultaat 2013 verbetert met € 0,2 miljoen ten opzichte van 2012.

Komende jaren moet er echter rekening worden gehouden met een aantal negatieve ontwikkelingen, waardoor de exploitatie van PG onder druk komt te staan. In de meerjarenraming is uitgegaan van de volgende ontwikkelingen (ten opzichte van het lopende boekjaar 2013):

- De reserve RTP is na 2014 volledig uitgeput.
- Verlieslatende exploitatie Ziggo Dome (aanloopverliezen worden tot en met 2014 gedekt door een bijdrage van de projectontwikkelaar).
- Hogere kapitaallasten als gevolg van de overdracht van P10 Plaza Arena en Piet Hein.

In de meerjarenraming is rekening gehouden met een toename van de omzet in de komende drie jaar. Indien de groei (door volume of prijs) niet voldoende plaatsvindt zal de opgave om kostendekkend te worden nog groter worden.

Het bovenstaande financiële perspectief is alleen rekening gehouden met de korte termijn maatregelen. In het perspectief is geen rekening gehouden met de baten

en lasten van een eventuele sanering van de portfolio. Het financieel perspectief wordt einde van het jaar herijkt als er meer inzicht is de lange termijn maatregelen.

In de meerjarenbegroting is ook geen rekening gehouden met mogelijke nieuwe overdrachten van gemeentelijke parkeergarages die thans in aanbouw zijn (bijv. Rokingarage) of gepland (Singelgracht). Het uitgangspunt is dat deze op een bedrijfseconomisch verantwoorde wijze overgedragen kunnen worden aan PG.

Dit geldt eveneens voor de reeds bestaande gemeentelijke garages die in beheer of exploitatie zijn bij de stadsdelen. Vanuit PG zal per garage een due diligence plaatsvinden waarbij een degelijke (financiële) voorziening zal moeten worden getroffen voor de onrendabele exploitaties. Uitgangspunt is dat een dergelijke voorziening ten laste komt van het desbetreffende stadsdeel.

7. Vervolg

Het college voorziet dat – in tegenstelling tot de te optimistische projecties in 2010 en 2011 - nog inspanning nodig is om de activiteiten van PG kostendekkend te krijgen. Er zit een stijgende lijn in de resultaten van PG. De verwachting is dat PG vanaf 2016 in staat zal zijn om kostendekkend te werken.

Voor het einde van het jaar zal het college een meer uitgewerkte visie voorleggen aan de raad. In de uitwerking van deze visie zal de toekomstige positie van PG verder gestalte krijgen en wordt het verbeterprogramma aangevuld met lange termijn keuzes. In de uitwerking komende de volgende onderwerpen aan de orde:

- i. Beoordeling van de rollen die parkeergebouwen binnen de parkeerketen inneemt;
- ii. Beoordeling van de bestaande portfolio;
- iii. Kader voor het bouwen en exploiteren van parkeergarages
- iv. Lange termijnmaatregelen die bijdragen aan het kostendekkend maken van de organisatie.

Daarnaast zal het college in de reguliere planning en controlproducten expliciet ingaan op de voortgang van het verbeterproces en de resultaten van PG, zodat de raad in staat is om vinger aan de pols te houden. In die rapportage zullen wij ook ingaan op hoe de overhead binnen PG zich ontwikkelt.

Met vriendelijke groet,



Eric D. Wiebes
Wethouder Verkeer en Vervoer



Benchmark Parkeergebouwen Amsterdam

Eindrapport

Amsterdam, 10 december 2010

vandebunt
adviseurs

Inhoud

1. Inleiding
2. Benchmark productlijnen van PG
3. Benchmark ondersteunende processen
4. Analyse van de verschillen
5. Conclusies

Opdracht

“.. Middels de benchmark wil PG zicht krijgen op de kosten (interne kosten + uitbesteding) en kwaliteit van enkele ondersteunende processen:

- Het operationeel beheer, dat is uitbesteed aan Pantar;
- De eigen technische dienst;
- De meldkamer.

Verder wordt een algemeen oordeel gewenst over de omvang van de overhead van PG ten opzichte van onze primaire beheer- en exploitatieactiviteiten..”

(citaten uit offerte d.d. 16092010)

Benchmark – enkele opmerkingen

- PG wenst een vergelijking met gemeentelijke en private parkeerbedrijven;
- Vooraf duidelijk: er zijn geen vergelijkbare parkeerbedrijven:
 - Gemeentelijke parkeerbedrijven zijn zonder uitzondering veel kleiner van omvang. Zij hebben ook geen van allen de brede opdracht (openbare garages, P+R, Arena-gebied, Zuidoost) die PG wel heeft;
 - Private parkeerbedrijven hebben per definitie geen maatschappelijke opdracht;
 - Specifiek: geen parkeerbedrijf kent een omvangrijke TD, zoals PG wel heeft;
 - Tijdinzet bij PG voor overleg en afstemming binnen het ambtelijk apparaat van de gemeente blijkt zeer aanzienlijk en veel groter dan bij een privaat parkeerbedrijf.
- Om die reden inzoomen op specifieke ondersteunende processen, die wel redelijk vergelijkbaar zijn.

Benchmarkorganisatie - 1

Ten behoeve van de benchmark is een benchmarkorganisatie ontwikkeld:

- Een fictieve organisatie met dezelfde portefeuille als PG;
- Op basis van gegevens (kosten, personeelinzet, organisatie) van gemeentelijke en private (parkeer-) organisaties;
- Aangevuld met eigen expertise Van de Bunt/Spark.

De kostenstructuur van de benchmarkorganisatie is realistisch:

- Er kunnen in de markt 'duurdere' organisaties worden gevonden, bijv. als gevolg van hogere kwaliteitsambities (+5 tot +20%);
- Voor de benchmarkorganisatie zijn commerciële prijzen gepresenteerd, dus incl. winstopslag (5-20%).

Wij gaan er hier van uit dat deze effecten tegen elkaar wegvallen.

Benchmarkorganisatie - 2

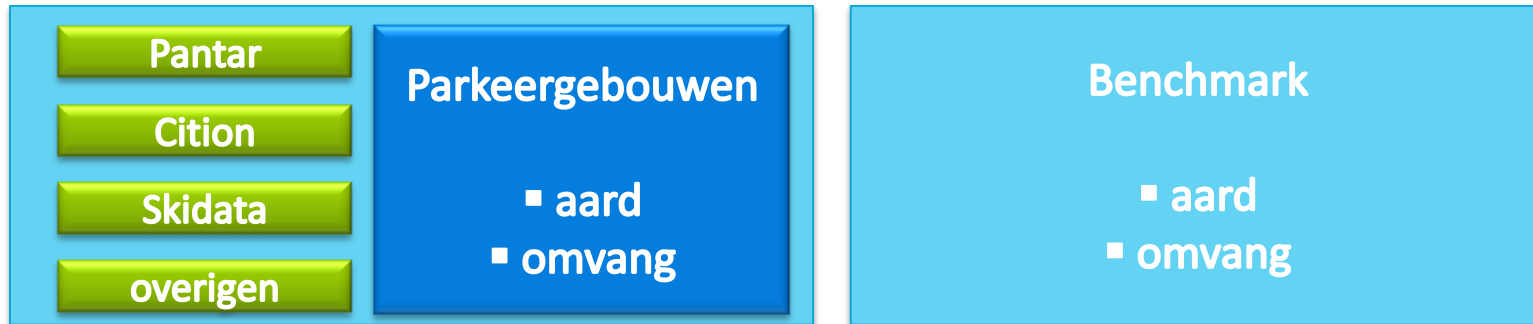
Enkele opmerkingen ten aanzien van de onderscheiden kostencomponenten:

- **Personeel en toezicht:** personeel dat op locatie aanwezig is;
- **Directe beheerkosten:** direct aan locatie toe te wijzen beheerkosten, incl. TD (excl. aanwezig personeel);
- **Indirecte beheerkosten:** management, werkoverleg, advies, etc.;
- **OZB en verzekeringen:** de werkelijke kosten zijn 1-op-1 overgenomen van PG;
- **Instandhouding (groot onderhoud aan objecten):** de beoordeling valt buiten de opdracht. Er zijn wel benchmark- en PG-gegevens verzameld.

Benchmarkorganisatie - 3

- PG kostencijfers zijn ontleend aan:
 - de Kostenverdeelstaat oktober 2010. Deze cijfers betreffen de bestaande PG-organisatie;
 - de jaarcijfers over 2009;
- Om tot vergelijkbare cijfers te komen is enkele malen overlegd met betrokken functionarissen en management van PG;
- De toerekening en beoordeling van gegevens is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van Van de Bunt/Spark

Benchmarkorganisatie - 4



VERSCHILLEN ANALYSE

+

-



RANDVOORWAARDEN

- Beleid
- Assets
- Producten
- Personeel
- Relaties intern
- Aanwezige markt
- Risico's



Parkeerlocaties PG

	Openbare garages	P+R	ZO	Derden	Totaal
Aantal pp	10.171	852	7.492	8.910	27.425
Aantal locaties	10	4	25	67	105
Gemiddeld pp/locatie	1.017	213	300	133	

Opmerkingen

- De P+R plaatsen in P1 zijn onder 'openbare garages' opgenomen: openbaar en P+R is hier beschouwd als één locatie;
- De evenemententerreinen in Zuidoost zijn voor 25% van het aantal plaatsen in het overzicht opgenomen onder Openbare garages.

Inhoud

1. Inleiding
2. Benchmark productlijnen van PG
3. Benchmark ondersteunende processen
4. Analyse van de verschillen
5. Conclusies

Openbare parkeergarages

Benchmark personeel en toezicht op basis van een marktconform uurtarief (uitvoerend personeel + directe aansturing op locatie) en aantal benodigde uren, inclusief crowdhandling ArenA-gebied.

	Uitgangspunten benchmarkorganisatie	Benchmark	PG	verschil
personeel + toezicht	€ 27,12 per uur	€ 2.752.567	€ 3.098.657	13%
directe beheerkosten	€ 200 /pp per j	€ 2.034.100	€ 4.135.307	103%
geldgaring	2% omzet kortparkeren	€ 480.000	€ 477.887	0%
indirecte beheerkosten	€ 125 /pp per j	€ 1.271.313	€ 1.963.693	54%
OZB en verzekeringen	geen benchmark	€ 388.578	€ 388.578	0%
groot onderhoud	€ 58 /pp per j	€ 589.889	€ 543.871	-8%
		€ 7.516.446	€ 10.607.992	41%

Opmerkingen:

- Uitgezonderd de kosten voor personeel en toezicht wordt voor de benchmark uitgegaan van kentallen uit de parkeerindustrie;

Openbare parkeergarages

Uitkomsten

- De directe en indirecte beheerkosten liggen stevig (resp. 100% en 50%) boven de benchmark;
- Overige processen zijn marktconform;
- De totale kosten voor deze PG-opgave zijn als gevolg daarvan ook stevig, op jaarbasis ca. € 3 mln. ofwel 41%.

P+R

De kosten in beeld

	PG
personeel + toezicht	€ 925.654
directe beheerkosten	€ 481.223
geldgaring	€ 34.062
indirecte beheerkosten	€ 141.754
OZB en verzekeringen	€ 2.548
groot onderhoud	€ 0
	<hr/>
	€ 1.585.241

P+R

Beschouwing

Een vergelijking m.b.t. P+R is niet mogelijk vanwege het ontbreken van bedrijven met een vergelijkbare opdracht. Die opdracht bestaat uit èn de ontwikkeling van nieuwe terreinen èn exploitatie/beheer van bestaande terreinen.

Ook met die slagen om de arm lijken ons de kosten voor indirect beheer aan de hoge kant. Een verschil dat niet geheel kan worden verklaard uit de ontwikkelopgave bij P+R. Bij het wegvallen van die ontwikkelopgave zouden deze kosten terug moeten vallen tot onder de € 100.000.

Bij direct beheer zijn de kosten ook hoog, maar beter verklaarbaar uit de ontwikkelopgave. Bij het wegvallen van de ontwikkelopgave zouden deze kosten moeten teruggaan naar ca. €150.000 – €200.000.

Zuidoost

(bewonersgarages en bedrijfsruimten)

Voor Zuidoost wordt geen personeel op de locatie ingezet, maar wordt gewerkt met beheer op afstand.

		Benchmark	PG	verschil
personeel + toezicht	beheer op afstand	€ 93.750	€ 45.911	-51%
directe beheerkosten	€ 130 /pp per j	€ 1.206.212	€ 1.133.144	-6%
geldgaring		€ 0	-€ 37.447	
indirecte beheerkosten	€ 25 /pp per j	€ 187.300	€ 711.889	280%
OZB en verzekeringen	geen benchmark	€ 264.488	€ 264.488	0%
groot onderhoud	€ 31 /pp per j	€ 0	€ 0	
		€ 1.751.750	€ 2.117.985	21%

Kosten instandhouding benchmark en PG in directe en indirecte beheerkosten

Opmerking:

- Voor deze benchmark is teruggegrepen op eigen kennis en ervaring vanwege ontbreken van organisatie met een vergelijkbare opdracht.

Zuidoost

Uitkomsten

- De indirecte beheerkosten liggen ver (ca. 280%) boven de benchmark;
- Overige processen zijn marktconform;
- De totale kosten voor Zuidoost liggen 21% boven de benchmark. De organisatiekosten (dus excl. de kosten groot onderhoud) liggen ca. 40% boven de benchmark.

Garages derden

Bij PG en de benchmark zijn de kosten personeel en toezicht (hier: beheer op afstand) opgenomen in de directe beheerkosten.

		Benchmark	PG	Vershil
personeel + toezicht	beheer op afstand			
directe beheerkosten	€ 65 /pp per j	€ 830.400	€ 627.004	-24%
geldgaring				
indirecte beheerkosten	€ 25 /pp per j	€ 222.750	€ 380.633	71%
OZB en verzekeringen				
instandhouding				
		€ 1.053.150	€ 1.007.637	-4%

Garages derden

Uitkomsten

- De totale activiteit 'beheer garages derden' is marktconform.

Inhoud

1. Inleiding
2. Benchmark productlijnen van PG
3. Benchmark ondersteunende processen
4. Analyse van de verschillen
5. Conclusies

Operationeel Beheer

	Openbare garages	P+R	Zuidoost	Derden
Operationeel beheer	€ 2.764.947	€ 707.793	€ 0	€ 0
Infobalie	€ 0	€ 132.595	€ 0	€ 0
Commercieel beheer (3,36FTE)	€ 194.517	€ 70.798	€ 0	€ 0
Totaal	€ 2.959.465	€ 911.186	€ 0	€ 0
<hr/>				
Benchmark o.b.v. €27,12 per uur	€ 2.752.567			
<hr/>				
Verschil	€ 206.898			

Opmerkingen

- **Commercieel beheer: dit betreft de aansturing van ingehuurd personeel Pantar. PG merkt deze aansturing aan als maatschappelijke bijdrage: daardoor is de inzet van Pantar (werkervaring) mogelijk.**

Operationeel beheer

Uitkomsten

- De kosten voor operationeel beheer voor de openbare garages zijn marktconform. De kosten voor de aansturing van dit proces (vanuit Commercieel Beheer) zorgen voor een verschil van ca. 7% met de benchmark.

Meldkamer

	Openbare garages	P+R	Zuidoost	Derden
Meldkamer in overhead	€ 8.407	€ 704	€ 6.193	€ 7.365
Meldkamer naar garages	€ 212.727	€ 10.807	€ 45.911	€ 251.250
Totaal kosten PG	€ 221.133	€ 11.511	€ 52.104	€ 258.615
Kosten PG per object per jaar	€ 22.113	€ 3.837	€ 2.084	€ 3.860
Benchmark per locatie per jaar	€ 15.000	€ 15.000	€ 3.750	€ 3.750
Verschil totaal	€ 71.133	-€ 33.489	-€ 41.646	€ 7.365

Opmerkingen

- Kosten in benchmark op basis van *going concern*, d.w.z. nadat investeringen zijn gedaan (dit is vergelijkbaar met PG);
- Kosten voor inzet meldkamer bedragen € 15.000 per locatie. Vanwege aard van gebruik en omvang van de portefeuille bedragen de kosten per locatie voor Zuidoost en Garages Derden 25% daarvan.

Meldkamer

Uitkomsten

- Toerekening aan openbare garages is aanzienlijk hoger dan in de benchmark (ca. 50%);
- Toerekening aan Zuidoost is behoorlijk lager dan de benchmark. De toegerekende kosten belopen ca. de helft van hetgeen de markt zou doen;
- Meldkamer opereert over het geheel gezien marktconform.

Technisch Beheer

Kosten voor Kenniscentrum zijn niet in kostprijs opgenomen omdat benchmarkorganisatie geen Kenniscentrum hanteert

	Openbare garages	P+R	Zuidoost	Derden	Totaal
TB Bedrijfsbureau	€ 131.727	€ 15.106	€ 102.666	€ 106.746	€ 356.246
TB	€ 954.967	€ 239.022	€ 160.406	€ 512.963	€ 1.867.359
TB Kenniscentrum	€ 147.318	€ 26.935	€ 23.865	€ 39.970	€ 238.088
Totaal	€ 1.234.013	€ 281.063	€ 286.937	€ 659.680	€ 2.461.693

Gemiddeld declarabele uren **800**
 Kostprijs per declarabel uur **€ 121**

Totaal aantal declarabele uren **1.300**
 Commerciële prijs/declarabel uur **€ 75**

Uitgaande van vergelijkbare organisatie in de markt: 24/7 en 36-urige werkweek

Benchmarkorganisatie

Technisch Beheer

Uitkomsten

De productiviteit van Technisch Beheer ligt aanzienlijk lager dan 'de markt':

- De productiviteit per medewerker ligt ca. 40% lager;
- De uurkosten belopen meer dan het dubbele van de markt.

Opmerking: er is geen nadere analyse gedaan van de toerekening van kosten van het Kenniscentrum en het Bedrijfsbureau aan de medewerkers van Technisch Beheer. Dit vergt een separaat onderzoek.

Inhoud

1. Inleiding
2. Benchmark productlijnen van PG
3. Benchmark ondersteunende processen
4. Analyse van de verschillen
5. Conclusies

Analyse verschillen - processen

- Operationeel beheer: kosten per uur in lijn met markt. De extra gemaakte kosten (3,36 fte) zijn verklaarbaar uit de keuze om Pantar in te schakelen als operationeel beheerder. Daarmee vervult PG een maatschappelijke rol (werkervaringsbedrijf);
- Meldkamer: over het geheel genomen zijn de kosten in lijn met de markt. De toerekening aan productgroepen moet verbeterd;
- Combinatie van processen 'operationeel beheer/meldkamer/TB': in de markt is ofwel sprake van een uitgebreid operationeel beheer (waardoor dan ook kleine storingen worden opgelost) ofwel sprake van ver doorgevoerd beheer op afstand middels een meldkamer. Bij PG worden deze processen gedubbeld, o.m. doordat operationeel beheer niet in staat is kleine storingen op te lossen;
- TB: PG heeft derhalve een dienst Technisch Beheer die ook taken uitvoert die normaal door operationeel beheer zouden worden gedaan. Resultaat is dat kosten van Technisch Beheer ca. het dubbele bedragen van de markt.

Analyse verschillen – indirect beheer 1

De totale kosten voor indirect beheer bij PG belopen ca. € 3,2 mln terwijl die kosten voor de benchmarkorganisatie ca. € 1,7 mln zouden bedragen. Het verschil in deze posten kan worden verklaard uit:

- De eisen die de gemeente aan PG en andere gemeentelijke bedrijven stelt met betrekking tot integriteit, procedures, beleidsmatige doelstellingen etc.;
- De bijdrage die van PG wordt verlangd ter ondersteuning van de beleidsvorming en –uitvoering door bijv. de dienst IVV;
- De extra tijd die PG besteedt aan verantwoording en rapportage, d.w.z. meer dan een privaat parkeerbedrijf dat hoeft te doen.

Hetgeen niet op basis hiervan verklaard kan worden, wordt bestempeld als inefficiency.

Analyse verschillen – indirect beheer 2

De nadere analyse leidt tot het volgende overzicht:

Kosten PG	€ 3.197.968
Benchmarkorganisatie	€ 1.745.275
Vershil	€ 1.452.693
Gemeentelijke context	€ 342.000
Maatschappelijk belang	€ 427.800
Inefficiency	<hr/> € 682.893

Conclusie: in het indirect beheer van PG is ook als gerekend wordt met verklarende factoren sprake van een inefficiency van bijna € 700.000.

Analyse verschillen – indirect beheer 3

Activiteiten behorend tot ‘Gemeentelijke context’ en ‘Maatschappelijk belang’:

- De kosten voor indirect beheer zijn bepaald op basis van salariskosten van € 78.000 per fte (incl. sociale lasten);
- Vanwege haar ophanging in de gemeente (‘gemeentelijke context’) zet PG de volgende extra mensen in:
 - Integriteit als overheidsbedrijf (1,0 fte)
 - Voorbereiden en monitoren aanbestedingsprocedures (0,5 fte)
 - Intragemeentelijk overleg (5.000 uur per jaar)
- Diverse activiteiten die te bestempelen zijn als ‘maatschappelijk belang’:
 - Advisering bestuur en directie dienst IVV (1,5 fte)
 - Projectadvisering en –management tbv beleidsmatige ontwikkelingen op parkeergebied in Amsterdam (2,0 fte)
 - Inzet parkeerschap (1,0 fte)

Bron: PG, cijfers getoetst door Van de Bunt/Spark

Inhoud

1. Inleiding
2. Benchmark productlijnen van PG
3. Benchmark ondersteunende processen
4. Analyse van de verschillen
5. Conclusies

Conclusies

- Kosten operationeel beheer en meldkamer zijn marktconform;
- Er is sprake van een (gedeeltelijke) dubbeling van processen operationeel beheer/meldkamer/technisch beheer. Over het geheel genomen zou het operationeel beheer meer processen moeten kunnen uitvoeren die nu door TB worden gedaan;
- TB is derhalve duur. Kosten belopen ca. het dubbele van de markt. De productiviteit van medewerkers ligt veel lager dan in de markt;
- Een verbetering van het resultaat van TB is realiseerbaar met een hogere productiviteit en als meer eerstelijnsonderhoud door operationeel beheer wordt uitgevoerd. Of een verbetering door uitbesteding haalbaar is vergt nadere analyse;
- De indirecte beheerkosten liggen boven de markt, ook als gerekend wordt met de bijzondere opdracht en ophanging van PG.



Parkeergebouwen Amsterdam

Benchmark parkeereexploitatie

Nieuwstraat 4
2266 AD Leidschendam

T +31 (0)70 317 70 05

F +31 (0)70 317 80 66

E info@spark-parkeren.nl

W www.spark-parkeren.nl

Colofon

Opdrachtgever	Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer
Titel	Parkeergebouwen Amsterdam
Versie	1.0
Datum	10 juli 2013
Projectteam Opdrachtgever	Willem Spruijt
Projectteam Spark	Pieter Bergsma
	Ernst Bos
	Jan-Joost van Eeuwijk
Projectleider Spark	Ernst Bos

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Verantwoording	4
1.1.1	Parkeerorganisatie	4
1.1.2	Portefeuille	5
2	Benchmark	6
2.1	Openbare parkeergarages en -terreinen	6
2.1.1	Personeel en toezicht	6
2.1.2	Onderhoud installaties	6
2.1.3	Onderhoud gebouw	6
2.1.4	Schoonmaak	7
2.1.5	Nutsbedrijven	7
2.1.6	Variabele kosten	8
2.1.7	Geldinning en -transport	8
2.1.8	Overhead en administratie	8
2.1.9	Onvoorzien	9
2.2	Stallinggarages	9
	Bijlage 1	10



1 Inleiding

In 2009 is een reorganisatie ingezet van Parkeergebouwen Amsterdam om de organisatie efficiënter te laten werken en de kosten in lijn te brengen met de markt. Door het name een andere operationele werkwijze zou er in enkele jaren toegewerkt worden naar een bedrijfsgericht organisatie. Ondanks deze ingezette reorganisatie, blijven de financiële prestaties van Parkeergebouwen achter bij de verwachtingen. Om grip te krijgen op de kosten van de exploitatie- en beheerkosten heeft Parkeergebouwen behoefte aan een benchmark van deze kosten met marktconforme prijzen die een professioneel, marktgericht parkeerbedrijf zou maken om een vergelijkbare portefeuille de exploiteren.

In deze rapportage is het resultaat van de uitgevoerde benchmark opgenomen.

1.1 Verantwoording

De benchmark is uitgevoerd met gebruikmaking van inzicht in de kosten die marktpartijen berekenen voor beheerdiensten en de verbruikskosten die verwacht mogen worden voor onder andere energie en parkeertickets. Dit houdt in dat tarieven vergeleken zijn met marktprijzen uit commerciële aanbiedingen. De gebruikte bedragen zijn geen minima; ze zouden bij een scherpe aanbieding vanuit de markt ook lager uit kunnen vallen.

Geen enkele parkeervoorziening is hetzelfde en daarom mogen aan de uitkomsten van deze benchmark geen absolute waarden worden toegekend. Substantiële verschillen tussen de benchmark en de feitelijke situatie moet wel tot vragen leiden. Is het verschil verklaarbaar? En is het mogelijk om in geval van hogere feitelijke kosten deze in lijn te brengen met de benchmark? Dat is vooral de waarde van deze benchmark.

1.1.1 Parkeerorganisatie

Uiteraard is voor het exploiteren van parkeervoorzieningen ook een organisatie nodig. Een organisatie met een directie, maar ook met stafmedewerkers die zich richten op het acquireren van nieuwe projecten. Met projectleiders die zich bezighouden met innovatie, het inkopen van nieuwe parkeerapparatuur of het uitvoeren van een grootschalige renovatie. Of - zoals bij veel gemeentelijke parkeerorganisaties - die het bestuur adviseren over beleid en contacten met allerlei stakeholders in de stad. De omvang van directie en staf is sterk afhankelijk van de taakstelling en ambities van de parkeerorganisatie en minder direct van de omvang van de parkeerportefeuille. Om die reden hebben wij ervoor gekozen alleen de operationele organisatie mee te nemen in deze

benchmark. Medewerkers met andere woorden die zich met het dagelijks reilen en zeilen van de parkeerobjecten bezighouden. Operationele medewerkers en administratieve krachten vooral.

1.1.2 Portefeuille

Bijzonder aan Parkeergebouwen is de omvangrijke inzet van mensen en middelen bij grote evenementen in het Arenagebied. Die inzet is niet meegenomen in deze benchmark, omdat eenvoudigweg betrouwbare vergelijkingscijfers ontbreken. Wel zijn de reguliere kosten van de parkeergarages in het Arenagebied meegenomen.

De parkeergarages in het CAN-gebied zijn eveneens niet betrokken in de benchmark. Dit omdat de belangrijkste locatie aldaar, De Opgang, geen parkeergarage is die voor rekening en risico van Parkeergebouwen wordt geëxploiteerd. De parkeergarage is slechts in beheer. De Bomengarage is gezien de beperkte omvang en bijzondere ligging buiten beschouwing gelaten.

Naast de 4 centrumgarages, 2 P+R-locaties en 7 locaties in het Arenagebied, heeft Parkeergebouwen een omvangrijk areaal aan bewonersgarages in beheer voor derden. Het betreft meer dan 8.000 parkeerplaatsen verdeeld over vele tientallen locaties. Omdat geen goed inzicht voorhanden is in de concrete opdracht voor elke individuele stallinggarage, is het niet mogelijk in het kader van dit benchmarkonderzoek om een scherp beeld te presenteren welke kosten realistisch zijn voor de beheerportefeuille. Meestal wordt het technische beheer uitgevoerd en de administratie. Soms echter ook de schoonmaak. Wij hebben daarom volstaan met het aangeven van benchmarkkosten per onderdeel zonder dit te confronteren met de beheerportefeuille van Parkeergebouwen. Wij adviseren om intern een goede inventarisatie uit te voeren van alle beheeropdrachten en de daarmee gepaard gaande kosten en deze te confronteren met de gepresenteerde benchmarkcijfers.



2 Benchmark

2.1 Openbare parkeergarages en -terreinen

Van de openbare parkeergarage zijn de in deze paragraaf beschreven kostenposten gebenchmarkt. Niet in de benchmark zijn meegenomen de kosten voor de aansluitingen op het PRIS in de stad en de onroerend zaakbelasting, omdat beide posten te specifiek afhankelijk zijn voor Amsterdam. In bijlage 1 is het resultaat van de benchmark per locatie weergegeven.

2.1.1 Personeel en toezicht

De kosten van het personeel zijn gebaseerd op de kosten die marktpartijen doorgaans berekenen voor de inzet van personeel dat toezicht houdt op de dagelijkse gang van zaken in de parkeergarage, klanten te woord staat, 1^e lijn onderhoud verricht aan apparatuur en installaties en schoonmaakwerkzaamheden verricht.

De kosten zijn gebaseerd op het gemiddelde uurtarief dat bij een 24/7 openstelling en bedragen € 24 per uur.

Voor uren waarop het beheer op afstand plaatsheeft – geen bemanning op locatie - geldt een tarief van € 2,50 per uur. Dit zijn de gemiddelde kosten van een abonnement voor het aansluiten van een onbemande locatie op een meldkamer en een kostenpost per maand afhankelijk van het aantal intercomoproepen.

Voor locaties die hun bemensing delen (bijvoorbeeld P1 en P3) wordt aangenomen dat 1^e lijn onderhoud en aanverwante schoonmaakwerkzaamheden ook op beide locaties worden uitgevoerd.

2.1.2 Onderhoud installaties

De kosten voor het tweede lijn onderhoud (correctief en preventief) bedragen € 115 per plaats per jaar. Dit bedrag is gebaseerd op de volgende normatief aangenomen investeringswaarden en het percentage onderhoudskosten:

Installaties	Investeringswaarde per plaats	Onderhoudspercentage
Parkeerapparatuur	€ 500	8%
Overige installaties	€ 3.000	2,5%

Tabel 1 onderhoud apparatuur

2.1.3 Onderhoud gebouw

Met het gebouw gebonden onderhoud wordt het onderhoud bedoeld dat in het algemeen voor rekening komt van de huurder van een bedrijfspand komt. Dit bedrag is sterk afhankelijk van de

typologie van de parkeergarage, het materiaalgebruik en het afwerkingsniveau. Duidelijk zal zijn dat een parkeergarage met gecoate vloeren meer onderhoud vraagt dan een keldervloer met bestrating. Omdat gecoate vloeren in beginsel niet toegepast worden in de parkeergarages van Parkeergebouwen en de afwerking voldoet aan het uitgangspunt 'sober en doelmatig', is in deze benchmark uitgegaan van een bedrag voor onderhoud gebouwen van € 75 per plaats per jaar. Voor terreinen is een vast bedrag van € 35 per plaats per jaar opgenomen.

Vervangingsonderhoud

De kosten voor groot onderhoud, zoals vervanging van installaties en onderhoud aan beton, gevels en dergelijke zijn uiteraard ook afhankelijk van de typologie, omvang en materiaalgebruik. Een goede en op locatie toegesneden onderhoudsplanning is de beste methode om de – vaak substantiële – reserveringen van onderhoudskosten op te baseren. Als vergelijking hanteren wij een bandbreedte van € 100 tot € 125 per plaats per jaar voor parkeergarages en € 50 per plaats per jaar voor parkeerterreinen.

In onderstaande tabel is aangegeven welke termijnen gehanteerd worden voor vervanging van onderdelen van de gebouwen en met welk percentage van de oorspronkelijke investeringen rekening (geïndexeerd naar het jaar waarop de investeringen plaatshebben) moet worden gehouden.

Onderdeel (jaar)	10	15	20	30
bouwkundig	0%	0%	5% ¹	0
installaties	0%	70%	0%	70%
parkeerapparatuur	90%	0%	90%	90%

Tabel 2 schema vervangingsonderhoud

2.1.4 Schoonmaak

De kosten voor inhuur van specialistische schoonmaak die niet door de aanwezige medewerker uitgevoerd kunnen worden en de kosten van apparatuur en middelen die de medewerker ter plaatse in staat stellen de schoonmaak uit te voeren, bedragen € 60 per plaats per jaar. Voor terreinen hanteren we €30 per plaats per jaar.

2.1.5 Nutsbedrijven

De kosten voor nutsbedrijven betreffen nagenoeg uitsluitend energiekosten. Gehanteerd zijn de volgende bedragen:

- Verlichting: € 42 per plaats per jaar

¹ Parkeerterreinen 35%

- Overige energie: € 26,- per plaats per jaar
- Gasdetectie en ventilatie: € 12,- per plaats per jaar

Met name van deze kosten zal bij confrontatie met de feitelijke cijfers vaak een afwijking worden gevonden. Geen garage is immers 'standaard'. Zo is in de Piet Heingarage een *tapis roulant* aanwezig dat veel stroom verbruikt.

2.1.6 Variabele kosten

De variabele kosten per parkeerder voor onder andere parkeertickets bedraagt € 0,03 per parkeerder.

2.1.7 Geldinning en -transport

De kosten voor geldgaring wijzigen sterk door de toename van elektronische betaalsystemen ten opzichte van cashgeld. Wij zijn in deze benchmark uitgegaan van 1% van de omzet van de kort-parkeeromzet. Dit percentage vertegenwoordigt een gemiddelde van de kosten voor inning van de verschillende betaalmethoden (cash, elektronisch, credit card, etc.). In de praktijk blijkt dat op dit moment de kosten lager liggen, soms slechts 0,5% van de omzet. Dit is vooral het geval als er sprake is van grote hoeveelheden cashgeld en nog een beperkte betaling met creditcards.

2.1.8 Overhead en administratie

De operationele organisatie die nodig is om een portefeuille aan parkeergarages en –terreinen te exploiteren, hebben wij als volgt bepaald:

Functie	Capaciteit	Kosten per object
Operationeel manager	1 fte per 10 objecten	€ 8.000 per jaar
Operationeel medewerker	1 fte per 5 objecten	€ 8.000 per jaar
Medewerker verkoop	1 fte per 10 objecten	€ 6.000 per jaar
Administratie	1 fte per 5 objecten	€ 8.000 per jaar

Tabel 3 operationele inzet per parkeerobject

De jaarlijkse personeelskosten voor de exploitatie van een openbare parkeergarage of -terrein bedragen daarmee € 30.000. Daarnaast moet rekening worden gehouden dat de in tabel 3 weergegeven bezetting ook vraagt om totaal 0,6 werkplek. Bij de aanname dat een werkplek jaarlijks € 10.000 kost, (0,6 werkplek = € 6.000), bedragen de totale overheadkosten € 36.000 per jaar.

2.1.9 Onvoorzien

Ter dekking van risico's en winst hanteert een marktpartij in het algemeen een marge die – afhankelijk van aard en omvang van het object – tussen 8% en 20% bedraagt. Wij hebben in deze benchmark een redelijke opslag voor onvoorziene posten en risico's opgenomen van 10%.

2.2 Stallinggarages

Parkeergebouwen heeft een omvangrijk areaal aan stallinggarages in portefeuille. Beschikbare gegevens omtrent de reële kosten van het beheer van bewonersgarages lopen sterk uiteen in Nederland. Dit, omdat de organisatiewijze sterk verschilt en ook de toerekening van kosten vaak niet transparant zijn. Spark hanteert in algemene zin de volgende uitgangspunten.

Onderdeel	Kosten per plaats per jaar
Technisch beheer, storingsdienst	€ 50,-
Onderhoud gebouw	€ 50,-
Schoonmaak	€ 40,-
Energie	€ 20,-
Overhead en administratie	€ 60,-
Overige en onvoorzien	€ 20,-
Totaal	€ 240

Tabel 4 raming exploitatiekosten stallinggarages

Niet in bovenstaande kosten zijn opgenomen de reserveringen voor groot onderhoud. Ook hier geldt weer dat deze sterk afhankelijk zijn van de aard en omvang van de parkeergarage. Als richtbedrag volstaat een voorziening € 120 per plaats per jaar.



Bijlage 1

locaties	naam	Stadhuis	Markenhoven	Piet Hein	Willemspoort	P+R Zeeburg
	aantal plaatsen	400	352	588	207	600
	openingsuren per jaar	8.760	8.760	8.760	8.760	8.760
	- bemenste uren	7.252	6.732	8.760	2.572	0
	- beheer op afstand	1.508	2.028	0	6.188	8.760
	aantal kortparkeerders	262.000	59.000	93.000	12.000	133.000
	omzet kortparkeren	€ 3.300.000	€ 860.000	€ 1.200.000	€ 130.000	€ 1.070.000

kosten						
	personeel en toezicht	€ 178.000	€ 167.000	€ 210.000	€ 77.000	€ 22.000
	onderhoud installaties	€ 46.000	€ 40.000	€ 68.000	€ 24.000	€ 24.000
	onderhoud gebouw	€ 30.000	€ 26.000	€ 44.000	€ 16.000	€ 21.000
	schoonmaak	€ 24.000	€ 21.000	€ 35.000	€ 12.000	€ 18.000
	nutsbedrijven	€ 32.000	€ 28.000	€ 47.000	€ 17.000	€ 41.000
	variabele kosten	€ 8.000	€ 2.000	€ 3.000	€ 0	€ 4.000
	geldinning en - transport	€ 33.000	€ 9.000	€ 12.000	€ 1.000	€ 11.000
	overhead en administratie	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000
	onvoorzien	€ 39.000	€ 33.000	€ 46.000	€ 18.000	€ 18.000
<u>totaal</u>		€ 426.000	€ 362.000	€ 501.000	€ 201.000	€ 195.000

locaties	naam	P+R Sloterdijk	P1 Arena	P3 Mikado	P4/5 Villa Arena
	aantal plaatsen	200	2.400	369	2.675
	openingsuren per jaar	8.760	8.760	8.760	8.760
	- bemenste uren	0	17.520	0	17.520
	- beheer op afstand	8.760	0	8.760	0
	aantal kortparkeerders	66.000	450.000	26.000	423.000
	omzet kortparkeren	€ 530.000	€ 2.880.000	€ 150.000	€ 2.840.000

kosten					
	personeel en toezicht	€ 22.000	€ 420.000	€ 22.000	€ 420.000
	onderhoud installaties	€ 8.000	€ 276.000	€ 42.000	€ 308.000
	onderhoud gebouw	€ 7.000	€ 180.000	€ 28.000	€ 201.000
	schoonmaak	€ 6.000	€ 144.000	€ 22.000	€ 161.000
	nutsbedrijven	€ 14.000	€ 192.000	€ 30.000	€ 214.000
	variabele kosten	€ 2.000	€ 14.000	€ 1.000	€ 13.000
	geldinning en - transport	€ 5.000	€ 29.000	€ 2.000	€ 28.000
	overhead en administratie	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000
	onvoorzien	€ 10.000	€ 129.000	€ 18.000	€ 138.000
<u>totaal</u>		€ 110.000	€ 1.420.000	€ 201.000	€ 1.519.000

<u>locaties</u>	<u>naam</u>	P6 Uitdriehoek	P10 Plaza	P17 Dome	P18 HES/ROC	TOTAAL
	aantal plaatsen	395	980	550	290	10.006
	openingsuren per jaar	8.760	8.760	8.760	8.760	113.880
	- bemenste uren	0	0	0	0	60.356
	- beheer op afstand	8.760	8.760	8.760	8.760	71.044
	aantal kortparkeerders	465.000	58.000	8.000	49.000	2.104.000
	omzet kortparkeren	€ 1.900.000	€ 560.000	€ 60.000	€ 430.000	€ 15.910.000

<u>kosten</u>						
	personeel en toezicht	€ 22.000	€ 22.000	€ 22.000	€ 22.000	€ 1.626.000
	onderhoud installaties	€ 45.000	€ 113.000	€ 63.000	€ 33.000	€ 1.090.000
	onderhoud gebouw	€ 30.000	€ 74.000	€ 41.000	€ 22.000	€ 720.000
	schoonmaak	€ 24.000	€ 59.000	€ 33.000	€ 17.000	€ 576.000
	nutsbedrijven	€ 32.000	€ 78.000	€ 44.000	€ 23.000	€ 792.000
	variabele kosten	€ 14.000	€ 2.000	€ 0	€ 1.000	€ 64.000
	geldinning en - transport	€ 19.000	€ 6.000	€ 1.000	€ 4.000	€ 160.000
	overhead en administratie	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000	€ 468.000
	onvoorzien	€ 22.000	€ 39.000	€ 24.000	€ 16.000	€ 550.000
<u>totaal</u>		€ 244.000	€ 429.000	€ 264.000	€ 174.000	€ 6.046.000



©2013, Spark B.V.

info@spark-parkeren.nl, 2266 AD Leidschendam

tel 070-317 70 05, fax 070-317 80 66

Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit dit document worden veelevoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Spark B.V.. Alle rechten voorbehouden.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of Spark B.V.

Aan de inhoud van dit document kunnen geen rechten worden ontleend. Spark B.V. aanvaardt geen aansprakelijkheid voortvloeiend uit eventuele onjuistheid of onvolledigheid van de in dit document vermelde informatie.

Positionering parkeergebouwen

Uitkomsten financiële benchmark

Inhoudsopgave

- **Overzicht financiële positie parkeergebouwen**
- Benchmark van de operationele kosten en eerste inventarisatie van verbetermaatregelen

Overzicht financieel resultaat 2012: Bedrijfsmatig verlies ruim € 4 mln, waarvan ca € 1 mln gedekt uit P+R bijdrage IVV

<i>€ mln 2012</i>	Gewoon resultaat	bijdrage IVV (P+R) en stadsdeel Noord	structureel resultaat	Buitengewone posten	boekhoudkundig resultaat
Openbare parkeervoorzieningen					
Centrum	1,8		1,8	0,3	2,2
Zuidoost garages	-2,6	0,6	-1,9	0,2	-1,7
Zuidoost evenemententerreinen	-0,8		-0,8		-0,8
Noord	-0,6	0,2	-0,3	-0,3	-0,6
P+R terreinen	-0,4	0,3	-0,2	0,1	-0,1
Bewonersgarages Zuidoost			0,0		0,0
Vier blijvende garages	0,8		0,8		0,8
Af te stoten garages	-0,6		-0,6	0,1	-0,5
Toegerekende overhead	-0,9		-0,9	0,1	-0,9
PG beheer garages derden	-0,5		-0,5	0,2	-0,3
Overhead			0,0		0,0
resultaat overhead	-0,3		-0,3	-0,1	-0,4
kosten overtallig personeel				-0,5	-0,5
Totaal	-4,2	1,1	-3,1	0,1	-2,9

Grootste deel (€ 2,5 mln) van negatief resultaat te wijten aan vastgoedkosten; zuiver exploitatieresultaat (€ 0,6 mln) aanzienlijk minder negatief

€ mln 2012	Resultaat op vastgoed	Exploitatie-resultaat	bijdrage IVV (P+R) en stadsdeel Noord	Exploitatieresultaat incl. bijdrage IVV (P+R) en stadsdeel Noord	structureel resultaat
Openbare parkeervoorzieningen					
Centrum	1,6	0,2		0,2	1,8
Zuidoost garages	-2,6	0,1	0,6	0,7	-1,9
Zuidoost evenemententerreinen	-0,6	-0,2		-0,2	-0,8
Noord	-0,3	-0,2	0,2	0,0	-0,3
P+R terreinen		-0,4	0,3	-0,2	-0,2
Bewonersgarages Zuidoost				0,0	
Vier blijvende garages		0,8		0,8	0,8
Af te stoten garages	-0,5	-0,2		-0,2	-0,6
Toegerekende overhead		-0,9		-0,9	-0,9
PG beheer garages derden		-0,5		-0,5	-0,5
Overhead		-0,3		-0,3	-0,3
Totaal	-2,5	-1,7	1,1	-0,6	-3,1

De negatieve vastgoed resultaten betreffen met name de huurcontracten voor P4/P5/P6, kavel 4 van de Arena, Ziggodome (vanaf 2013) en een aantal evenementen terreinen. Veel van deze contracten zijn voortgekomen uit gebiedsontwikkeling

Inhoudsopgave

- Overzicht financiële positie parkeergebouwen
- **Benchmark van de operationele kosten en eerste inventarisatie van verbetermaatregelen**

Benchmark laat zien dat met name kosten lokaal toezicht, installaties (TD) en overhead niet marktconform zijn; totale meerkosten circa € 4 mln

<i>€ mln 2012</i>	Meerkosten	%benchmark	Benchmark Spark	Kosten PG
Lokaal toezicht	1,5	93%	1,6	3,1
Meldkamer	0,0	5%	0,4	0,4
Onderhoud installaties	1,0	52%	1,9	2,9
Klein onderhoud gebouw	-1,4	-82%	1,7	0,3
Schoonmaak	-0,4	-36%	1,2	0,8
Nutsbedrijven	-0,3	-23%	1,1	0,9
Variabele kosten	0,0	12%	0,1	0,1
Geldinning	0,2	116%	0,2	0,4
overhead in benchmark	1,5	93%	1,6	3,1
Totaal	2,1	22%	9,8	11,9
Excl. Onderhoud, schoonmaak en nutsbedrijven	4,2	74%	5,7	9,9
overhead buiten benchmark benchmark				0,8
overige kosten buiten benchmark				2,0

Toelichting op benchmark: Lokaal toezicht (meerkosten € 1,5 mln)

- Parkeergebouwen heeft veel locaties gedurende volledige openingstijd bemest (door Pantar), waar andere beheerders met name tijdens daluren kiezen voor toezicht op afstand (meldkamer)
- Benchmark is gebaseerd op concrete invulling van benodigde bemensing per locatie door Spark
- PG heeft al eerste stappen genomen in deze richting, maar het tempo van de uitrol is voorlopig beperkt
- Voor de P+R terreinen is de bemensing in het huidige service concept onmisbaar. In het kader van het P+R verbeterprogramma werkt IVV aan aanpassing van het concept waardoor deze bemensing kan worden afgeschaft (naar verwachting in 2014). Dit moet in totaal € 0,8 mln aan kostenreductie opleveren (voor rekening van IVV)

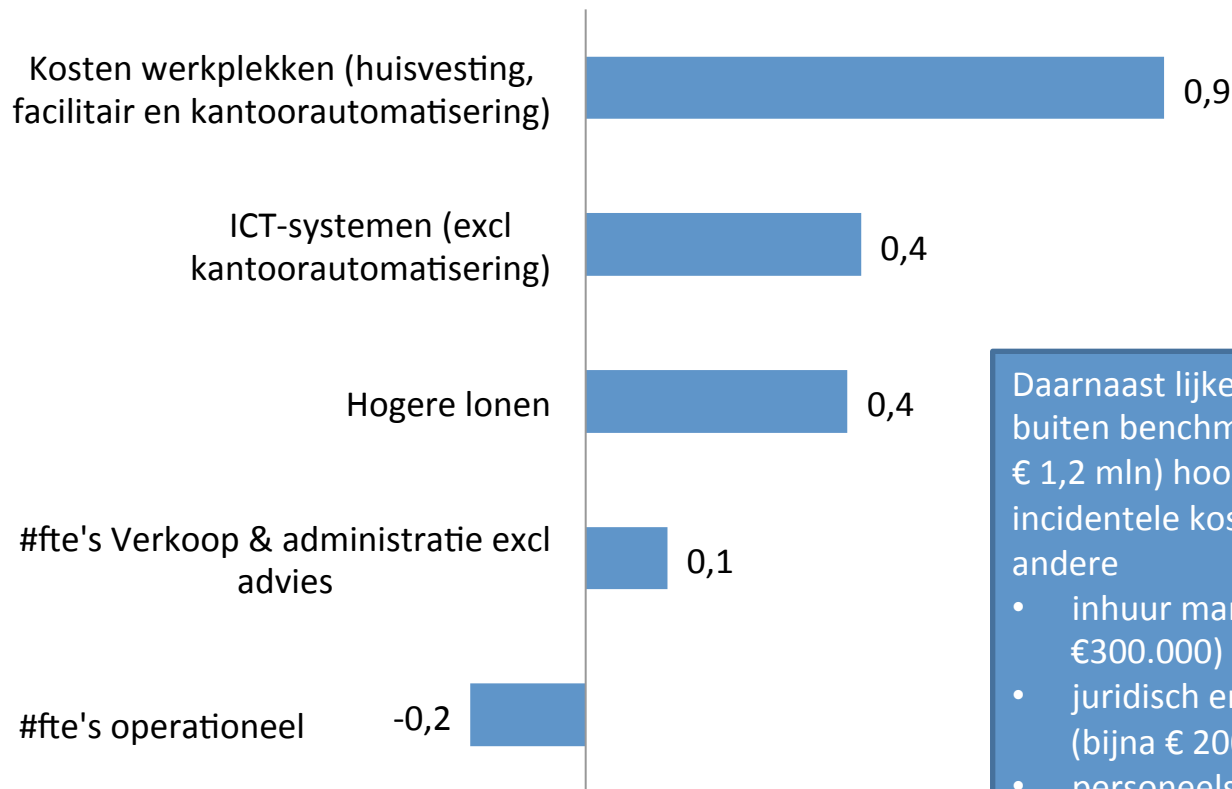
Toelichting op benchmark: onderhoud installaties (meerkosten € 1 mln)

- Meerkosten PG hebben verschillende oorzaken:
 - Interne TD voert veel activiteiten uit, maar efficiëntieprikkels ontbreken: laag %productieve uren (bezetting niet gekoppeld aan de opgave) en onnodige onderhoudsactiviteiten
 - Activiteiten leveranciers op afroep in plaats van als onderdeel van contractuele relatie: hoge tarieven omdat onderhandelingspositie op dat moment ontbreekt en bovendien geen kwaliteitsgaranties (SLA's ontbreken)
 - Geen systematische aanpak: focus op correctief onderhoud i.p.v. preventief
 - Lokale toezichthouders hebben veel tijd over, maar krijgen geen rol in onderhoud.
- Maatregelen:
 - Opstellen beheerstrategie
 - Aansturen TD op productiviteit
 - Creëren interne opdrachtgever/opdrachtnemerrelatie, waarbij opdrachtgever activiteiten TD en kosten moet fiatteren
 - Elke nieuwe aanbesteding van installaties combineren met meerjarig onderhoudscontract voor 2/3^e lijns onderhoud
 - Waar mogelijk inzetten lokaal toezicht voor 1^e lijns onderhoud
 - Onderzoeken waar een eigen TD meerwaarde heeft tov uitvoering door marktpartijen (in ieder geval bij 1^e lijns onderhoud van niet bemenste locaties).
- PG heeft in centrum al eerste ervaring op gedaan met deze andere inrichting keten (uitbesteden 2/3^e lijns onderhoud en inzet lokaal toezicht). Uitrol van inzet lokaal toezicht verloopt echter moeizaam

Toelichting op benchmark: overhead (meerkosten € 1,5 mln)

Meerkosten voor overhead t.o.v. benchmark Spark

€ mln 2012



Daarnaast lijken ook kosten buiten benchmark (bruto kosten € 1,2 mln) hoog. Dit betreft veel incidentele kosten voor onder andere

- inhuur management (bijna €300.000)
- juridisch en overig advies (bijna € 200.000)
- personeelskosten voor advies (3 fte voor bijna € 300.000)

Toelichting op benchmark: overhead (meerkosten € 1,5 mln)

- Meerkosten overhead met name in de ondersteuning: huisvesting, facilitair en ICT
- Belangrijkste maatregelen:
 - Systematiseren en automatiseren werkprocessen
 - ICT systemen up –to-date en onderling consistent
 - Vastleggen structurele werkwijzen ipv ad hoc activiteiten
 - Automatiseren waar mogelijk: bijvoorbeeld inkomende en uitgaande facturen zo veel mogelijk digitaal afhandelen
 - Organisatorisch en boekhoudkundig scheiden van reguliere processen (beheer en commercie) en projecten (o.a. investeringen, advies, verandertrajecten)
 - Vergroten kostenbewustzijn
 - Vastleggen verantwoordelijkheid per segment (scheiden garages derden, ZO en commercieel)
 - Verzakelijken interne samenwerking: waar mogelijk vastleggen prestatieniveaus (SLA's) en kostprijs
 - Boekhouding inrichten op sturingswensen en sturingsfilosofie; actuele cijfers vergelijken met gebudgetteerde voortgang
 - Afrekenen op vooraf afgesproken realistische resultaten
 - Alle direct toe te wijzen kosten registreren en doorbelasten
 - Niet direct toe te wijzen kosten niet doorbelasten om afrekenbaarheid op beïnvloedbare resultaten zuiver te houden
- Wellicht heeft PG als relatief grote partij nog schaalvoordelen die niet in benchmark zijn opgenomen (benchmark deels gebaseerd op kleinere publieke partijen), waardoor nog meer voordelen te realiseren zijn

Was-wordtlijst Parkeergebouwen

WAS	fte nieuwe organisatie	WORDT	
<u>Categorie 1 functies: 15 medewerkers (één op één plaatsen)</u>			
Huidige functienaam		nieuwe functienaam:	
Gebiedscoördinator	2 fte	Coördinator operationeel team	OT
Medewerker administratie GM	1 fte	Medewerker operationeel team	OT
Senior account en acquisitiemanager	1 fte	Accountmanager	OT
Technisch adviseur	3 fte	Contractbeheerder	OT
Medewerker verkeerstactiek	1 fte	medewerker parkeermanagement	OT
Projectleider vastgoed	1 fte	Senior adviseur vastgoed	B
Controller	1 fte	Controller	C
Medewerker kwaliteit/AO-IC	1 fte	Medewerker control	C
Medewerker I&A	1 fte	Medewerker I&A	B
Medewerker FZ en contractbeheer	1 fte	Medewerker contractbeheer	B
Managementassistente	2 fte	Managementassistente/projectsecretaris	OT/B

Categorie 1 functies, maar 5.8 fte minder formatie (afspiegelen/anciënniteit): 6 medewerkers plaatsen

Nieuwe formatie

Medewerker parkeercontracten	2 fte (in plaats van 4 fte)	OT
Medewerker planning en werkvoorbereider	2 fte (in plaats van 4 fte)	OT
Medewerker facilitaire zaken	2 fte (in plaats van 3.8 fte)	B/DFM

Vervallen functies (30,8 fte)

Huidige formatie

Hoofd Parkeergebouwen	1 fte
Gebiedsmanager	2 fte
Hoofd beheer en onderhoud	1 fte

Hoofd buitendienst en meldkamer	1 fte
Hoofd Marketing en verkoop	1 fte (vacature)
Projectleider Gebiedsmanagement	1 fte
Coördinator facilitaire zaken	1 fte
Adviseur kennismanagement	3 fte
Marketeer	1 fte
Medewerker productkwaliteit	0.8 fte
Medewerker techniek	2 fte
Medewerker buitendienst en meldkamer	16 fte

4 nieuwe functies (9 fte)

Nieuwe formatie

Manager operationeel team	1 fte	OT
Secretaris operationeel team	1 fte	OT
Senior adviseur exploitatie	1 fte	B
Medewerker techniek	6 fte	OT

O = Operationeel Team

C = Control

B = Bedrijfsbureau PG

Management

Hoofd Parkeergebouwen (interim) /hoofd HRM (gedeconcentreerd via P&O IVV)

Hoofd operationeel team

En via dienstverleningsovereenkomsten met IVV/DFM:

Bestuursadviseur, Jurist, Administratiekantoor, P&O advies; communicatieadvies, facilitaire zaken (na overdracht)

SAMENVATTING BEDRIJFSPLAN PARKING AMSTERDAM

In 2010 is het bedrijfsplan Parking Amsterdam vastgesteld: een concrete uitwerking voor het omvormen van PG naar een commercieel werkend bedrijf. De horizon van het bedrijfsplan reikt tot 2014. De gedachte was dat de organisatie tot die tijd 'het huis op orde' zou brengen. Onder 'het huis op orde' wordt verstaan het creëren van een organisatie die de financiën, interne organisatie en bedrijfsvoering op orde heeft en in staat is een rol op de markt te spelen.

De financiële doelstelling was dat de directe en indirecte beheerskosten van PG uiterlijk in 2014 met ongeveer 30% zou worden teruggebracht, gegeven de portfolio op dat moment. Dit percentage kwam voort uit het benchmarkonderzoek dat eind 2010 in opdracht van PG is uitgevoerd door een extern adviesbureau¹.

De opgave voor de exploitatie was de verliessituatie in 2010 om te buigen in een positief resultaat voor 2014. Er is ingezet op de volgende besparingen op de beheerskosten:

- beperken van de inhuur van medewerkers voor operationeel beheer en meldkamer: 40.000 uur;
- terugdringen van de inkoopprijs van operationeel beheer met 10 euro per uur;
- verlaging van exploitatielasten op garages;
- verhogen van de beheersvergoeding van garages van derden, door herziening van de lopende contracten, c.q. marktconform maken van nieuwe beheersovereenkomsten.

In het bijbehorende detailontwerp van PG is ingegaan op het in de markt plaatsen van activiteiten. Geconstateerd is dat het in eigendom hebben en exploiteren van gebouwde parkeervoorzieningen geen wettelijke taak is voor de gemeente. De gemeente is dus niet verplicht de betreffende taak uit te voeren en deze zou in principe aan de markt overgelaten kunnen worden. Privatiseren kan, mits er in contracten goede condities en randvoorwaarden afgesproken worden.

¹ Benchmarkonderzoek Parkeergebouwen, bureau Van de Bunt in samenwerking met Spark, december 2010