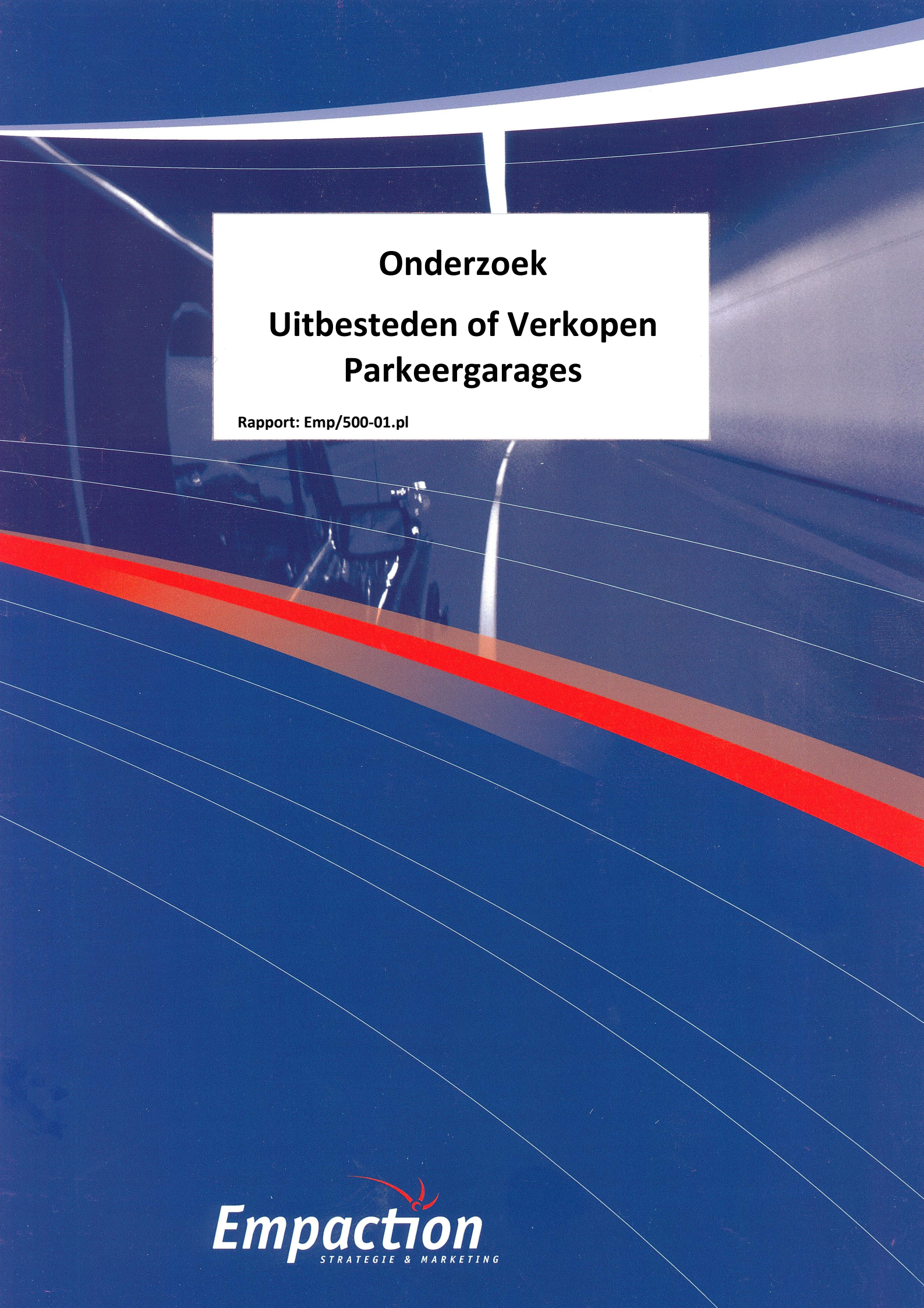




Onderzoek Uitbesteden of Verkopen Parkeergarages

Rapport: Emp/500-01.pl

Onderzoek Uitbesteden of Verkopen Parkeergarages



**Gemeente
Rotterdam**

Empaction BV

Eindhoven

Rapport: Emp/500-01.pl

Versie: definitief (26-04-2012)

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1. Inleiding	4
2. Financieel kader	6
3. Vormen van uitbesteding	8
3.1 Algemeen.....	8
3.2 Zeggenschap en Risico.....	9
3.3 Randvoorwaarden bij uitbesteden.....	10
3.4 Uitbesteden Menskracht.....	11
3.5 Uitbesteden Beheer	13
3.6 Uitbesteden beheer én exploitatie	15
3.7 Privatiseren/verkoop van parkeergarages	17
3.8 Gedeeld eigendom	19

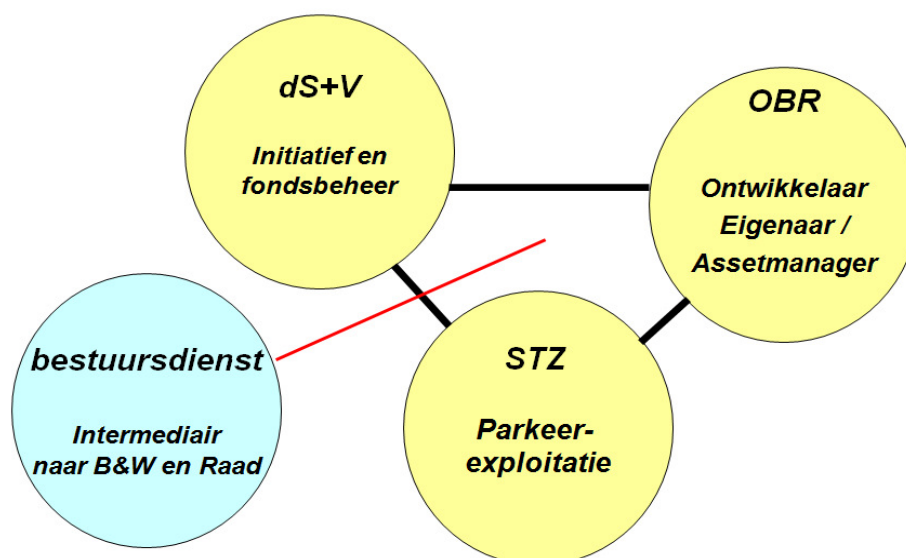
1. Inleiding

Begin jaren '60 heeft Nederland voor het eerst kennis gemaakt met het fenomeen betaald parkeren, te beginnen op Schiphol. In Rotterdam is betaald parkeren ingevoerd op 1 december 1965. Parkeerbeheer was toen in alle opzichten een overzichtelijke taak die door de gemeente zelf werd uitgevoerd. Parkeerwachters waren in dienst bij RET. Betaald parkeren heeft de afgelopen decennia een enorme vlucht genomen. Alle grotere gemeenten in Nederland beschikken tegenwoordig overeen eigen parkeerorganisatie c.q. afdeling parkeren.



Zo'n parkeerorganisatie is primair verantwoordelijk voor het uitvoeren van het vastgestelde parkeerbeleid. Het takenpakket van de parkeerorganisatie is over het algemeen breed en sterk operationeel. Het operationele deel van dat takenpakket wordt in toenemende mate door marktpartijen uitgevoerd. De vraag die gesteld kan worden is: wat doe ik als gemeente zelf en wat kan ik (beter) uitbesteden aan de markt? Het antwoord op deze vraag is niet eenduidig en hangt sterk af van lokale omstandigheden, beleidsdoelen en in het verleden gemaakte politieke en beleidsmatige keuzes.

In Rotterdam worden de operationele beheertaken momenteel uitgevoerd door Stadstoezicht (STZ). Het eigendom van de Rotterdamse gebouwde parkeervoorzieningen (parkeergarages) is in handen van het Ontwikkelbedrijf Rotterdam (OBR).



Schematisch overzicht parkeerorganisatie Rotterdam

De gemeenteraad van Rotterdam heeft in het kader van de begrotingsbehandeling van 2012 een advies ontvangen over de toekomst van de gemeentelijke parkeergarages (Rapportage Doorkijk Parkeersektor Rotterdam). Naar aanleiding van dit advies is een discussie ontstaan, die geleid heeft tot een motie 'Onderzoek parkeergarages'. De motie betreft een opdracht van de Gemeenteraad aan het College van B&W om onderzoek te verrichten naar:

- De situatie in andere grote steden ten aanzien van eigendom en beheer van parkeergarages (benchmark)
- De mogelijkheden en (financiële) gevolgen om het beheer van de gemeentelijke garages geheel of gedeeltelijk aan derden uit te besteden (beheervorm)
- De mogelijkheden en (financiële) gevolgen om de gemeentelijke garages, of een deel daarvan, aan derden te verkopen (verkoopvorm)

Dit alles binnen de bestaande kaders van het vigerende parkeerbeleid.

In dit document wordt een zo goed mogelijk antwoord gegeven op de bovenstaande vragen. Tevens is daar voor de volledigheid nog een vraag aan toegevoegd:

- De mogelijkheden en (financiële) gevolgen om het beheer én exploitatie van de gemeentelijke garages geheel of gedeeltelijk aan derden uit te besteden (beheervorm)

De antwoorden zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op de kennis en ervaring van Empaction bij andere gemeenten. De financiële parameters van de Rotterdamse situatie zijn aangeleverd door STZ en OBR. Daarbij de kanttekening dat dit rapport vooral opgesteld is vanuit de bedrijfseconomische blik (financieel). Het beantwoordt dus niet de bijbehorende organisatorisch vraagstukken.

In hoofdstuk 2 wordt eerst het financiële kader van de Rotterdamse parkeersituatie geschetst.

In hoofdstuk 3 wordt een aantal uitbestedingvormen beschreven, waarbij tevens aangegeven wordt wat in algemene zin de voor- en nadelen zijn. Tevens zal ter illustratie kort worden aangegeven welke keuzes hierbij door andere gemeenten zoal gemaakt worden.

In hoofdstuk 4 wordt vervolgens ingezoomd op de Rotterdamse situatie. Er wordt bekeken hoe de vraagstelling zich verhoudt tot het uit te voeren parkeerbeleid en er wordt antwoord gegeven op de vraag of Rotterdam voor marktpartijen een aantrekkelijke portefeuille parkeergarages heeft. Op deze manier wordt zo objectief mogelijk inzicht gegeven in de mogelijkheden van uitbesteden van parkeertaken, het eventueel verkopen van de parkeergarages en de financiële haalbaarheid, zodat op basis van dat inzicht straks door de gemeente een weloverwogen keuze kan worden gemaakt.

De adviezen (conclusies en aanbevelingen) daarover staan beschreven in hoofdstuk 5.

2. Financieel kader

In parkeren gaat steeds meer geld om. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door een groei in de automobiliteit: er komen in Nederland steeds meer auto's en die worden ook vaker gebruikt (zie bijlage 2). Het gevolg is een toenemende schaarste en dientengevolge een verhoging van parkeertarieven en uitbreiding van de gebieden waar sprake is van parkeerregulering (veelal op basis van betaald parkeren). Maar aan de andere kant ook minstens zo hard groeiende kosten. De groei van de automobiliteit moet door de beperkte openbare ruimte steeds vaker opgevangen worden in gebouwde parkeervoorzieningen, vaak ondergronds. De investeringskosten daarvan zijn per parkeerplaats al snel meer dan het vijfvoudige en daarnaast wordt je geconfronteerd met veel hogere exploitatielasten. En dat terwijl de verkoopprijs (lees: het parkeertarief) hetzelfde blijft of in veel gevallen in de parkeergarage zelfs lager is dan op straat.

De toenemende parkeerdruk wordt misschien nog wel het meest gevoeld in (oude) woonwijken. Deze kunnen de toename van het autobezit niet aan. Vandaar dat er steeds vaker stallingsgarages worden gebouwd. Het tarief dat bewoners bereid zijn te betalen voor het stallen van de auto bij de eigen woning is zelden toereikend voor het financieren van zo'n stallingsgarage.

In deze context is een ook in de toekomst sluitende parkeerexploitatie beslist geen vanzelfsprekendheid.

Dit rapport gaat niet uitgebreid in op de parkeerbegroting van de gemeente Rotterdam. Wel zijn voor het financieel kader van dit onderzoek de volgende hoofdlijnen van de Rotterdamse situatie relevant:

- Rotterdam kent een situatie waarbij straatparkeren jaarlijks een zeer positief exploitatieresultaat te zien geeft. Na aftrek van de (aanloop)verliezen van de gemeentelijke parkeergarages resteert nog steeds een positief saldo.
- Via de motie Van den Born is in 2003 besloten om de inkomsten vanuit betaald parkeren uitsluitend aan te wenden ter dekking van de investeringen in parkeervoorzieningen en ter dekking van de exploitatie van parkeervoorzieningen en van de dienst STZ. Oftewel: de sector mag en moet 'zijn eigen broek ophouden'.
- In aanvulling op de motie Van den Born is er een bouw- en investeringsprogramma van parkeergarages opgesteld (het B&I programma Parkeren en Stallen). In dit programma zijn momenteel 15 garages opgenomen. Hiervan zijn er zes gerealiseerd, zeven in aanbouw en twee (Rijnhavekade en P+R Lombardijen) in ontwikkeling.
- Om het B&I programma te financieren is een parkeerfonds ingesteld. Dit fonds wordt vooral gevoed met het positieve resultaat van de parkeerexploitatie. Omdat nieuwe parkeergarages vaak aanloopverliezen hebben en een dergelijk fonds volgens de BBV regels geen negatief saldo mag hebben is er vanuit de algemene middelen een aanvangskapitaal gestort. Dit aanvangskapitaal moet aan het einde van de looptijd weer beschikbaar komen.
- Door een aantal ontwikkelingen en nieuwe inzichten is het niet meer vanzelfsprekend dat ook in de toekomst het parkeerfonds over voldoende middelen beschikt. Als een voorname oorzaak worden de B&I garages genoemd:
 - Hogere stichtingskosten van de B&I garages, onder andere door aangescherpte boekhoudkundige regels met betrekking tot rente.
 - Lagere omzet B&I garages, vooral ten gevolge van vertraging in de gebiedsontwikkelingen.

- In de begrotingen van de B&I parkeergarages was gerekend met een marktconforme parkeerexploitatie. Maar daar is vooralsnog geen sprake van, met als gevolg een hogere exploitatielast.
- Het mogelijk structureel achterblijven van de parkeeromzet in B&I garages op langere termijn door effecten van de economische ontwikkeling en (verminderde) groei van autobezoekersaantallen aan de binnenstad.

Zonder extra maatregelen kan het totaal van deze effecten oplopen tot tien miljoen euro per jaar.

- In het plan 'Parkeerstrategie Rotterdam Binnenstad: een klantgericht parkeerbeleid' wordt een aantal maatregelen voorgesteld die bij uitvoering een negatief effect kunnen hebben op de omvang van het parkeerfonds, zoals:
 - Het opheffen van 30% van de parkeerplaatsen op straat in het centrum. Dit zijn juist de 'cash cows' van parkeren.
 - Meer stallingscapaciteit voor bewoners van het centrum in gebouwde voorzieningen.
- Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat aanvullende maatregelen nodig zijn om het parkeerfonds van voldoende omvang te laten zijn. Er wordt zelfs gesproken over "nijpende behoefte". Als belangrijkste maatregelen worden voorgesteld:
 - Het gelijktrekken van de verschillende straattarieven in het centrum naar het hoogste niveau. Deze stap is deels al uitgevoerd met ingang van 1 januari 2012.
 - Modernisering van het straatparkeren, onder andere door het terugbrengen van het aantal parkeerautomaten op straat en het verminderen van handhavingskosten (digitale vergunningen en handhaven op kenteken). Ook dit proces loopt.

Als al deze maatregelen uitpakken zoals berekend is in het Doorkijkrapport, dan zal het parkeerfonds niet negatief worden. Men kan echter niet uitsluiten dat door omstandigheden maatregelen financieel anders uitpakken, bijvoorbeeld vanwege de economische en maatschappelijke ontwikkelingen, ook op de langere termijn. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een veranderende rol van het centrum, waarbij de focus mogelijk verschuift van winkelen naar verblijven. En dus zal er ook al nagedacht moeten worden over aanvullende maatregelen voor komende tegenvallers en noodzakelijke investeringen. Niet in de laatste plaats omdat, zeker bij gebouwde parkeervoorzieningen, financiële effecten lang en langzaam doorwerken. Sturing moet dus plaatsvinden met een vooruitziende blik. In dit rapport richten we ons primair op de mogelijkheden die er zijn om kosten te besparen en/of inkomsten te genereren door een intensievere samenwerking te zoeken met commerciële marktpartijen. Daarbij geldt dat stallingsgarages voor commerciële marktpartijen vanuit exploitatie perspectief oninteressant zijn. De focus van het rapport ligt daarom op de vijftien openbare parkeergarages die nu door de gemeente worden geëxploiteerd.

3. Vormen van uitbesteding

3.1 Algemeen

Hoewel er in de uitwerking nog veel variatie mogelijk is beschouwen we in de regel **vier vormen** van uitbesteding van parkeertaken:

1. **Uitbesteden van menskracht:** hierbij blijft de gemeente verantwoordelijk voor alle operationele beheertaken, maar huurt men voor de feitelijke uitvoering capaciteit in bij marktpartijen. In het bijzondere geldt dit dan voor taken als parkeercontrole op straat, onderhoud aan de apparatuur, geldinning en/of parkeerbeheer in de parkeergarages.
2. **Uitbesteden van beheertaken:** in dit geval wordt een volledige beheertaak, dus inclusief aansturing, ondergebracht bij een marktpartij. Afspraken over de kwaliteit van dienstverlening worden dan vastgelegd in een gedetailleerd *Service Level Agreement* (SLA). De gemeente doet dan vooral aan contractmanagement en houdt op die manier de regie over de parkeerbeheertaken.
3. **Uitbesteden van beheer én exploitatie:** deze vorm is verdergaand. De marktpartij wordt dan naast beheer ook verantwoordelijk voor het financiële resultaat. Het betreft hier altijd langdurige afspraken die worden vastgelegd in een zeer uitgebreide *Samenwerkingsovereenkomst* (SOK). Meestal wordt deze vorm alleen toegepast voor garageparkeren, omdat betaald parkeren op straat een belastingmaatregel is.
4. **Verkoop van de parkeergarages/privatiseren:** de meest vergaande vorm van het loslaten van parkeertaken en parkeerexploitatie is privatiseren/verkoopen van de parkeergarages. In dat geval worden de parkeergarages, geheel of gedeeltelijk, veelal met een beperkte set van aanvullende voorwaarden verkocht aan de markt. Deze constructie levert eenmalig geld op, maar de gemeente levert tegelijkertijd veel grip in.

Een gemeente kan verschillende **doelen** willen bereiken door bepaalde parkeertaken uit te besteden. De meest voorkomende doelen zijn:

- Een vereenvoudiging van de eigen organisatie, zodat flexibeler ingespeeld kan worden op wijzigende omstandigheden.
- Een verbetering of verruiming van de dienstverlening, zonder daarvoor zelf te hoeven investeren.
- Meer financiële zekerheid en voorspelbaarheid van kosten en opbrengsten (vermindering van risico's).
- Een betere balans tussen kosten en opbrengsten op de korte termijn en op de langere termijn (zoals het uitdempen van aanloopverliezen bij nieuwe parkeergarages).
- Korte termijn geld ophalen om financiële problemen te voorkomen.

De **uitgangspunten** en **overwegingen** tussen gemeente en markt zijn in sommige gevallen wezenlijk anders. In zijn algemeenheid kan het volgende opgemerkt worden:

- Gemeente denkt en handelt vanuit beleidsoverweging en integraal belang; marktpartijen denken en handelen vanuit bedrijfseconomisch perspectief.
- Bij gemeente weegt beleid zwaar. Daarom investeert men ook in per definitie onrendabele producten als P+R en stallingsgarages. De markt floreert bij schaarste en commerciële

exploitanten investeren niet in onrendabele parkeervoorzieningen. Marktpartijen inzetten in onrendabele situaties betekent automatisch compensatie en risicobeperking door gemeente.

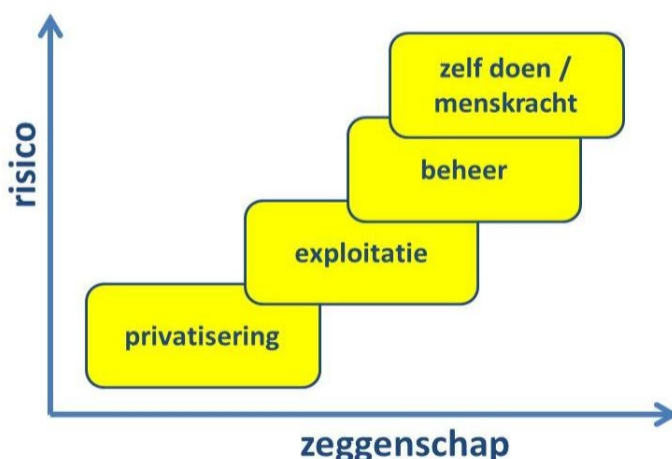
- Gemeente investeert primair vanuit publiek belang; de markt investeert alleen indien voldoende rendement kan worden behaald en in relatie tot risico en sturingsmogelijkheden.
- Gemeente kan dus vanuit een publiek belang een onrendabele top accepteren; de markt accepteert geen onrendabele top.
- Een gemeente accepteert aanloopverliezen; een commerciële exploitant wil tegenwoordig vanaf het eerste jaar zwarte cijfers schrijven.
- Een gemeente heeft te maken met strenge boekhoudregels, bijvoorbeeld met betrekking tot afschrijving; marktpartijen gaan daar flexibeler mee om en rekenen vaak met restwaarde en gebruiken financiële mechanismen als herwaardering vastgoed.
- Een gemeente denkt aan het faciliteren van de parkeerbehoefte van verschillende doelgroepen; een commerciële exploitant wil kortparkeerders en benut de restcapaciteit met het tegen commerciële tarieven verstrekken van abonnementen.

In een samenwerking tussen publiek en privaat zal de kloof tussen deze twee werelden op een of andere manier overbrugd moeten worden. Dat betekent bijvoorbeeld het respecteren van elkaars rol en uitgangspunten en het maken van eenduidige afspraken om ieders belang goed af te dekken.

3.2 Zeggenschap en Risico

Bij het kiezen voor een bepaalde vorm van uitbesteden zijn twee kenmerken sterk bepalend: de mate van *zeggenschap* en het *financiële risico* dat men als gemeente wenst te lopen. In het scenario waarin je als gemeente alles zelf doet en bij marktpartijen hooguit menskracht inhuurt heeft de gemeente volledige zeggenschap, maar draagt zij tegelijkertijd alle financiële lusten en lasten.

Toen betaald parkeren zich nog vooral op straat afspeelde of in bovengrondse gebouwde voorzieningen werd jaarlijks een positief exploitatieresultaat behaald. Tegenwoordig is de ruimte schaarser en worden parkeergarages steeds vaker ondergronds gerealiseerd. Als gevolg hiervan worden de kosten (investeringen en exploitatie) hoger en de terugverdientijden langer. Daarmee worden de financiële risico's als vanzelf groter. Als gevolg van economische ontwikkelingen van de afgelopen jaren kampen meer en meer gemeenten (en private partijen) met langer aanhoudende onrendabele top. Ontwikkelingen die parkeervraag moeten generen blijven uit, wat de een ingrijpend effect heeft op exploitatie. Een gemeentelijke meerjarenbegroting heeft maar beperkte mogelijkheden om deze financiële risico's goed te borgen. Mede daarom bestaat de behoefte om risico's te reduceren, maar tegelijkertijd zo min mogelijk aan zeggenschap in te leveren. Hieronder staat aangegeven hoe de verschillende uitbestedingsvormen zich in dat spanningsveld verhouden:



3.3 Randvoorwaarden bij uitbesteden

In iedere samenwerking, dus zeker ook die tussen een publieke en private organisatie, hebben beide partijen bepaalde randvoorwaarden goed in te vullen. Randvoorwaarden van *gemeentekant* zijn onder andere:

- Het beleidsprimaat is en blijft de volledige verantwoordelijkheid van de gemeente. De gemeente bepaalt in belangrijke mate de parkeertarieven en de parkeerrechten van de verschillende doelgroepen.
- Vrijheid in strategische keuzes: vrijheid van handelen en maken van keuzes van ontwikkelingen en ontwikkellocaties.
- De gemeente bepaalt het (minimum) niveau van dienstverlening en heeft daarin vrijheid om keuzes te maken die vanuit bedrijfseconomisch optiek niet wenselijk zouden kunnen zijn.
- Afspraken met marktpartijen mogen geen sta-in-de-weg zijn voor de uitgangspunten van beleid, zoals bijvoorbeeld een 'equal level playing field' voor invoering betaald parkeren bij wijkwinkelcentra of in woonwijken.
- Bij commercieel succes profiteert de gemeente mee.

Ook *marktpartijen* hebben zo hun wensen en eisen. Bij *uitbesteden* zullen de marktwensen vooral betrekking hebben op het kunnen beheersen van de kosten en het efficiënt kunnen inrichten van de operationele organisatie. Marktpartijen streven immers naar kostenoptimalisatie en winstmaximalisatie. Belangrijk is om een duidelijke scheiding aan te brengen in beleidsvrijheid voor gemeenten en ondernemersvrijheid voor de markt. Enkele belangrijke thema's zijn:

- *Overname van personeel*; in de regel staan marktpartijen afwijzend tegenover het overnemen van personeel. Als personeel moet worden overgenomen, dan wordt eerst uitgebreid onderzoek plaats. Detachering van personeel is een vorm die makkelijker geaccepteerd wordt, maar voor de gemeente in de regel tot minder kostenreductie leidt.
- *Duur van de overeenkomst* (3 tot maximaal 5 jaar in geval van uitbesteden beheer; tenminste 20 jaar bij uitbesteden exploitatie).
- *Aansprakelijkheid en risico's*; marktpartijen willen tot in detail weten welke afspraken gemeenten gemaakt hebben met derden, bijvoorbeeld ontwikkelaars. Onderwerpen als contractduur, indexering, (afname) garanties en verplichtingen zijn slechts enkele thema's waar de markt op stuurt.
- *Uitbreiding van parkeerareaal*; marktpartijen koesteren schaarste om bezetting van parkeervoorzieningen te maximaliseren, gemeente denkt en handelt vanuit beleid en publiek belang.
- *Niveau van dienstverlening*; borging van het publieke belang is een van de doelen van gemeenten, de markt streeft naar kostenoptimalisatie in de bedrijfsvoering.

Bij uitbesteden van alleen beheer mag een gemeente er van uitgaan meer zekerheid te hebben over de bijbehorende kosten, omdat een belangrijk deel van het bedrijfsrisico van beheer bij de marktpartij wordt gelegd. De afspraken worden vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA), waarin bij voorkeur resultaatverplichtingen worden vastgelegd. De gemeente doet als opdrachtgever vooral aan contract management en is zelf verantwoordelijk voor beleid en de financiële resultaten.

Bij uitbesteden van beheer én exploitatie ligt het financiële risico van zowel kosten als baten bij de marktpartij. In dat geval zal de markt extra aanvullende eisen gaan stellen om risico's voor henzelf beheersbaar te houden, zoals:

- Integraal mobiliteitsbeleid; welke (beleids)keuzes maakt de gemeente en wat is het impact daarvan op autoparkeren.
- Duur van de overeenkomst (20 tot 30 jaar) in verband met noodzakelijke investeringen en terugverdienmogelijkheden in de toekomst.
- Tarieven kortparkeren, met compensatieregeling bij afwijkingen van tarieven.
- Afspraken met diverse doelgroepen over afname van abonnementen en de daarbij afgesproken tarieven.
- Bereikbaarheid van de parkeervoorzieningen en afspraken over financiële compensatie in geval de bereikbaar van de parkeervoorziening tijdelijk of langdurig ontoereikend is.
- Nieuwe ontwikkelingen en realisaties van parkeervoorzieningen, met de daarbij behorende afspraken over gebruik van de parkeervoorzieningen door de verschillende doelgroepen.
- Groot onderhoud aan de gebouwen en over eventueel achterstallig onderhoud.

Deze lijst illustreert de complexiteit van samenwerking. Het is onmogelijk om nu alle ontwikkelingen over een periode van 20 jaar of meer goed te kunnen inschatten. Daarom zullen partijen, markt en gemeente, ook elkaars positie moeten respecteren bij het maken van toekomstige keuzes.

Aanvullende opmerkingen:

1. Stallingsgarages zijn vanuit oogpunt van exploitatie volstrekt oninteressant. Een marktpartij is hooguit geïnteresseerd in beheer en dan nog alleen als deze taak met weinig extra inspanning kan worden toegevoegd aan een bestaande beheertaak.
2. Een commerciële exploitant heeft zijn processen zodanig op orde dat de kosten geoptimaliseerd zijn naar het door de exploitant gewenste kwaliteitsniveau. Zaken als sociale werkgelegenheid zijn voor een commerciële exploitant feitelijk een non-issue.
3. Bij het al dan niet kiezen voor een zekere vorm van uitbesteden is het belangrijk dat een gemeente op voorhand voor zichzelf helder vaststelt welke doelen men met de uitbesteding primair wenst te realiseren. In alle vormen van uitbesteden die in dit hoofdstuk beschreven worden geldt dat de gemeente verantwoordelijk is en blijft voor het parkeerbeleid. Onder parkeerbeleid vallen taken als:
 - Het opstellen van parkeerbalansen en parkeernormen;
 - Het bepalen van parkeertarieven op straat en waar mogelijk in de parkeergarages;
 - Vergunningenbeleid;
 - Beschikbaarheid parkeerplaatsen in openbare ruimte;
 - Keuzevrijheid in het wel of niet realiseren van parkeervoorzieningen, bijv.:
 - Park & Ride voorzieningen;
 - Park & Walk voorzieningen;
 - Stallingsgarages.

3.4 Uitbesteden Menskracht

In het scenario *Uitbesteden Menskracht* wordt, vergelijkbaar als bij een uitzendbureau, een beroep gedaan op marktpartijen voor het leveren van uitvoerende personen. Denk daarbij aan taken als:

- Het inhuren van parkeerbeheerders in de parkeergarages.

- Het innen van parkeergelden.

De aansturing van deze mensen wordt vanuit de gemeentelijke organisatie gedaan.

VOORDEEL (ten opzichte van huidige werkwijze):

- *Flexibiliteit*: het wordt voor de gemeente makkelijker om te besluiten aanpassingen door te voeren met betrekking tot het aanwezig laten zijn van parkeerbeheerders in de garages. Dit kan bijvoorbeeld erg actueel worden als op enig moment de subsidie van ID-banen komt te vervallen.
- *Zekerheid*: de kosten van parkeerbeheer in de garages zijn een meer constante factor geworden, bijvoorbeeld omdat ziekteverzuim geen invloed meer heeft.
- *Transparantie*: minder eigen personeel, waardoor de kosten van parkeerbeheer in de parkeergarages minder worden vertroebeld door het mechanisme van doorbelasten van gemeentelijke overheadkosten.
- *Eenvoud*: parkeerbeheer (STZ) wordt een slankere organisatie, meer gericht op de regiefunctie en minder op de directe uitvoering.

NADEEL (ten opzichte van huidige werkwijze):

- *Overdracht van personeel*: de huidige gemeentelijke parkeerbeheerders zullen binnen de gemeentelijke organisatie niet gemakkelijk een andere passende functie vinden. Zij zullen dus de kans aangeboden moeten krijgen over te gaan naar de partij die de taak van de gemeente overneemt, met de wetenschap dat overdracht van personeel door de markt niet wenselijk wordt geacht.

Voorbeeld: Gemeente Breda

De gemeente Breda houdt via haar eigen parkeerbedrijf parkeerfaciliteiten binnen de stad geheel in eigen hand. Het gemeentelijke parkeerbedrijf exploiteert en ontwikkelt alle gemeentelijke parkeervoorzieningen voor eigen rekening en risico. Uitvoerende taken worden deels uitbesteed onder management-verantwoordelijkheid van de gemeente. Het dagelijkse operationele beheer van de parkeergarages is aan een marktpartij (EBN) uitbesteed. Voor het management zet het parkeerbedrijf eigen personeel in.

De belangrijkste motieven voor Breda om de exploitatie van alle parkeervoorzieningen in eigen hand te houden zijn:

- de directe sturingsmogelijkheden en daarmee gepaard gaande flexibiliteit;
- het bieden van een integraal parkeerproduct waarbij de verantwoordelijkheid van zowel het straatparkeren als de garages in één hand zijn gehouden;
- financieel vergelijkbare prestatie met dat van marktpartijen;
- het zelf kunnen borgen van de kwaliteit van het parkeerproduct.

Alle activiteiten met betrekking tot het parkeren zijn in Breda geconcentreerd in één organisatie die zelfstandig de bedrijfsvoering kan regelen. Het parkeerbedrijf beschikt over eigen middelen uit het "Reservefonds Parkeren". Hierdoor is het parkeerbedrijf ook financieel gezien in staat zelfstandig parkeervoorzieningen te ontwikkelen.

Waar diensten intern binnen de gemeente worden afgenomen, gebeurt dat op basis van contractmanagement en Service Level Agreements. De onderlinge samenwerking verloopt zo veel mogelijk op een zakelijke basis.

Zeker niet in de laatste plaats werkt het model van “zelf doen” in de gemeente Breda omdat het gemeentelijk parkeerbedrijf in de stad nagenoeg een monopoliepositie heeft. Zowel beleidsmatig (grip) als financieel (rendabel kan onrendabel bekostigen) ontstaat er synergie door het gehele parkeeraanbod in eigen hand te houden.

3.5 Uitbesteden Beheer

Het scenario *Uitbesteden Beheer* moet gezien worden als een uitbreiding op het scenario *Uitbesteden Menskracht*. Naast het inhuren van personeel worden de onder andere de volgende operationele beheertaken weggelegd bij een marktpartij:

- Het aansturen van parkeerbeheerders in de parkeergarages en/of meldkamer.
- Het schoonhouden van de parkeergarages.
- Eerste lijns service voor de apparatuur (garages en straat).
- Het uitgeven en factureren van vergunningen en abonnementen, etc.

Al deze taken gebeuren conform de richtlijnen zoals die door de gemeente zijn opgesteld. Deze richtlijnen worden vastgelegd in een zogenaamd Service Level Agreement (SLA). De rol van STZ is vooral regievoering en contractmanagement, alsmede de aanschaf van systemen, die in eigendom zijn (en blijven) van de gemeente. Ook uitbreiding van parkeercapaciteit, zoals bijvoorbeeld een nieuwe parkeergarage, blijft een gemeentelijke taak.

VOORDEEL (ten opzichte van Uitbesteden Menskracht):

- *Zekerheid*: de kosten van parkeerbeheer (garages en straat) en het kwaliteitsniveau van dienstverlening zijn nog meer een constante factor geworden, mede omdat een marktpartij daarop direct wordt afgerekend.
- *Transparantie*: de operationele taken parkeerbeheer zijn nu in één hand bij een marktpartij. Bij uitbreiding van parkeercapaciteit is derhalve ook eenvoudig de kosten van beheer te bepalen.
- *Eenvoud*: het parkeerbedrijf kan een echt slanke organisatie worden, gericht op de regiefunctie/contractmanagement.
- *Kosten*: mede dankzij het schaalvoordeel van een marktpartij en andere marktmechanismen zal er vermoedelijk sprake zijn van kostenbesparing.

NADEEL (ten opzichte van Uitbesteden Menskracht):

- *Personeel*: In de regel gaan coördinatoren en andere interne medewerkers niet mee over naar een marktpartij. Hun takenpakket zal omgevormd worden tot regievoering en contract management en zal daardoor minder tijd in beslag kunnen nemen. Mogelijk dat dus deels een andere invulling van de werkzaamheden gezocht zal moeten worden.
- *Flexibiliteit*: In de SLA is een takenpakket met een bijbehorend kwaliteitsniveau afgesproken. Men moet er van uitgaan dat deze afspraken gedurende de looptijd van het contract vast liggen.
- *Inkooptraject*: Voor het vinden van een geschikte marktpartij is een aanbesteding noodzakelijk. Daarmee zijn kosten gemoeid.

Voorbeeld: Gemeente Almere

Almere is een groeistad. Op dit moment beschikt Almere over een uitgebreid parkeerareaal (ruim 3.500 parkeerplaatsen achter slagbomen, waaronder 19 parkeergarages en 2.000 parkeerplaatsen op straat), maar tien jaar geleden was dat nog niet zo. Destijds is besloten om het eigen parkeerbedrijf

lean-and-mean te houden. Er is daarom meteen met marktpartijen geschakeld voor beheer en management. Op basis van een zich steeds verder uit ontwikkelend Service Level Agreement (SLA) wordt gemiddeld om de vijf jaar opnieuw het beheer en management van deze parkeerplaatsen aanbesteed (incl. schoonhouden, inning en eerste lijns service voor parkeerapparatuur). De afdeling parkeerbeheer is daarmee een afdeling van slechts enkele mensen die zich vooral bezig houden met contractmanagement. Parkeercontrole vindt plaats vanuit de eigen gemeentelijke organisatie en is geïntegreerd in een Veiligheidshuis, waar vanuit meerdere handhavingstaken in de stad worden aangestuurd.

In Almere is voor deze vorm gekozen omdat daarmee makkelijker kan worden opgeschaald in lijn met de groei van de stad. Flexibiliteit in de organisatie en kostenbeheersing zijn daarbij de trefwoorden.

Exploitatie is de verantwoordelijkheid voor de gemeente. Zij draagt dus zelf het financiële risico van achterblijvende omzetten. De reden hiervoor is dezelfde groei. Het is op voorhand lastig in te schatten hoe hard de stad en daarmee de parkeeromzet zal groeien. Marktpartijen zullen dus voorzichtig de groeikansen inschatten en derhalve slechts tot een relatief lage prijs bereid zijn. Aanloopverliezen op parkeergarages zijn voor een gemeente inherent aan het fenomeen groei. Echter, gezien de groei die Almere doormaakt is het van wezenlijk belang dat alle (beleids)sturingselementen in eigen hand worden gehouden.

Voorbeeld: Parkeerservice (Amersfoort)

Eind jaren '90 heeft Amersfoort besloten om een aantal parkeertaken op afstand te zetten. Amersfoort heeft eind 2001 Parkeer Service Amersfoort N.V. (PSA) opgericht waarvan de gemeente op dat moment enig aandeelhouder was. Vanuit de gemeente werden de volgende taken overgedragen aan de NV:

- Aanleveren van relevante informatie voor de beleidsontwikkeling van het parkeren;
- In opdracht van de gemeente uitvoeren van onderzoek;
- Aanspreekpunt t.a.v. parkeren;
- Managen van bestaande en nieuwe contracten ten behoeve van o.a. beheer en exploitatie van gemeentelijke parkeergarages;
- Behandelen van aanvragen, bezwaarschriften en beroepschriften inzake belanghebbenden parkeervergunningen;
- Opleggen van naheffingsaanslagen op parkeerbelastingen;
- Behandelen van bezwaar- en beroepschriften tegen naheffingsaanslagen op parkeerbelastingen;
- Juridische advisering over parkeertaken;
- De (dwang)invordering van naheffingsaanslagen parkeerbelastingen en kosten van parkeervergunningen;
- Ledigen van parkeerautomaten en –meters;
- Beheren van pollers (verzinkbare palen).

In de loop van de jaren is geconstateerd dat de dienstverlening gebaat is bij een groter werkterrein (schaalvoordeel). Zodoende is besloten de scope niet te beperken tot Amersfoort, maar worden intussen de parkeerdiensten ook bij andere gemeente aangeboden en uitgevoerd. Ten behoeve van deze samenwerking tussen meerdere gemeenten is intussen de juridische vorm veranderd in een coöperatie. Deelnemende gemeenten kunnen hier lid van worden en zo gebruik maken van de contracten die de coöperatie heeft afgesloten met marktpartijen. Beleid en exploitatie blijven daarbij

de individuele verantwoordelijkheid van iedere deelnemende gemeente, maar voor de uitvoeringstaak wordt een beroep gedaan op de regisseursrol van de coöperatie. Vooral voor kleinere gemeenten kan een dergelijke constructie interessant zijn omdat zij kunnen meeliften met de expertise van een grote gemeente en tevens geen aanbestedingsplicht meer hebben, omdat zij gebruik kunnen maken van de resultaten van het inkoopproces van de coöperatie.

3.6 Uitbesteden beheer én exploitatie

De stap van *Uitbesteden van beheer* naar *Uitbesteden beheer en exploitatie* is groot.

Exploitatierisico's van parkeergarages worden dan doorgelegd naar de markt. Daarbij de constatering dat een op voorhand berekende onrendabele top meer een vaststaand gegeven is dan een risico. Bij het uitbesteden van de exploitatie (van parkeergarages) is de uitdaging om de risico's op voorhand zo goed mogelijk in kaart te brengen en waar mogelijk te reduceren. Men dient zich er echter van bewust te zijn dat het uitbesteden van exploitatie altijd over een lange periode gaat (20 jaar of meer) en dat het dus een utopie is te denken dat je alle risico's op voorhand al inzichtelijk kunt krijgen. Er is sprake van een publiek-private samenwerking (PPS) waarbij de uitgangspunten helder geformuleerd worden zodat in goede harmonie toekomstige zaken op juiste wijze kunnen worden opgepakt.

Naast de beheertaken zoals beschreven bij Uitbesteden van beheer worden de volgende taken weggelegd bij een marktpartij:

- Omzetverantwoordelijkheid.
- Alle onderhoudstaken aan de gebouwen (bloot eigendom blijft in principe bij de gemeente).
- Niveau van dienstverlening, gegeven het met de gemeente afgesproken minimum niveau.
- Klanttevredenheid.
- Product- en dienstinnovatie, incl. de benodigde investeringen
- Afstemming inzake parkeerbeleid en de vertaalslag naar uitvoering.

Al deze taken gebeuren conform een samenwerkingsovereenkomst (SOK) die aan de samenwerking ten grondslag ligt. In deze SOK dient een aantal zaken goed te worden vastgelegd. In ieder geval komen daarbij de volgende onderwerpen aan de orde:

- De langjarige ontwikkeling van de parkeertarieven en een compensatieregeling als de gemeente besluit daarvan af te wijken.
- De prijs die de marktpartij bereid is (jaarlijks) te betalen voor het exploitatierecht van de parkeergarages.
- Omzetsdeling als mocht blijken dat beide partijen er in slagen de bezetting van de parkeergarages beter te krijgen dan initieel gedacht en verwacht.
- Investerings en boekwaarde, in het bijzonder bij einde looptijd overeenkomst.
- Uitbreiding van de samenwerking in geval van nieuwe parkeervoorzieningen en ontwikkelrechten van derden.

De rol van het parkeerbedrijf is vooral regievoering en contractmanagement waar het straatparkeren betreft en controlerend waar het de garages betreft. Uitbreiding van parkeercapaciteit, zoals bijvoorbeeld een nieuwe parkeergarage, blijft ook in dit scenario primair een gemeentelijke taak.

VOORDEEL (ten opzichte van Uitbesteden van beheer):

- *Zekerheid*: de gemeente weet op voorhand exact wat men ieder jaar ontvangt ten gevolge van de exploitatie van bestaande parkeergarages.

- *Transparantie*: in de SOK wordt eenduidig vastgelegd wat de financiële gevolgen zijn van aanpassingen van beleid.
- *Rendement*: mede dankzij het schaalvoordeel van een marktpartij en andere marktmechanismen (o.a. concurrentie) zal er vermoedelijk sprake zijn van enige verbetering van het gemeentelijk rendement op de parkeergarages.
- *Initieel bedrag*: het is mogelijk om bij aanvang van de overeenkomst de marktpartij een bedrag ineens te laten betalen. Uiteraard gaat dit ten koste van het rendement op de langere termijn.

NADEEL (ten opzichte van Uitbesteden van beheer):

- *Flexibiliteit*: bij iedere afwijking van de afspraken zal de marktpartij de financiële consequenties in beeld brengen en doorbelasten aan de gemeente (keerzijde van transparantie).
- *Inkooptraject*: voor het vinden van een geschikte marktpartij is een (Europese) aanbesteding noodzakelijk. Daarmee zijn kosten gemoeid.
- *Inzicht*: voordat een marktpartij een goede offerte kan uitbrengen moet inzichtelijk zijn wat ze kopen. Dat betekent dat alle (commerciële) afspraken zwart op wit beschikbaar moeten zijn.

Voorbeeld: Gemeente Eindhoven en Maastricht

Begin jaren 2000 hadden zowel Eindhoven als Maastricht problemen met de exploitatie van de gemeentelijke parkeergarages. Beide gemeenten stonden voor het maken van behoorlijke investeringen met langdurige aanloopverliezen van recent ontwikkelde openbare parkeervoorzieningen.

In Maastricht is eerst de discussie gevoerd over het privatiseren van alle parkeergarages. De gemeenteraad wees een voorstel hierover af. De raad had het gevoel dat zij de zeggenschap over het parkeren in de stad zou verliezen op het gebied van tarieven, openingstijden en kwaliteit van de voorzieningen. De oplossing werd uiteindelijk gevonden in een PPS-constructie. Via een onderhandse gunning heeft Maastricht een 30-jarige overeenkomst gesloten met Q-Park, die daarmee binnen de stad op het gebied van garageparkeren een monopoliepositie heeft. Er is sprake van een vaste huur, inflatie gecorrigeerd. Als de tarieven, die door de gemeente worden bepaald, harder stijgen, dan stijgt de huur evenredig mee.

In Eindhoven heeft in 2004 een openbare Europese aanbesteding plaatsgevonden inzake de exploitatie van drie gemeentelijke parkeergarages. Deze aanbesteding is gewonnen door P1. Het gevolg is dat sinds 2005 het in Eindhoven beschikbare parkeerareaal in gebouwde openbare parkeervoorzieningen ongeveer gelijk verdeeld is over P1 en Q-Park. Belangrijke afspraken tussen gemeente en P1:

- Duur samenwerkingsovereenkomst: 30 jaar.
- Basisgedachte: erfpacht, waarbij het bloot eigendom van de gebouwen bij de gemeente blijft, maar het onderhoud van de openbare garages volledig is weggelegd bij P1.
- Bij meeromzet vindt op basis van 50/50 omzetting plaats.
- Het beleidsprimaat is in handen van de gemeente. De gemeente bepaalt onder andere de tarieven kortparkeren op basis van een verplichting van een gemiddelde groei van 4%.
- Kwaliteit van dienstverlening wordt gemeten aan de hand van klanttevredenheidsonderzoeken.

- De gemeente Eindhoven is verantwoordelijk voor een goed functionerend parkeerrouteinformatiesysteem (PRIS).
- De gemeente Eindhoven heeft volledige vrijheid in het ontwikkelen en realiseren van (openbare) parkeervoorzieningen in de stad.

Voor beide gemeenten geldt dat het straatparkeren volledig onder verantwoordelijkheid valt van de gemeente. Daarin volgen zij het 'Zelf Doen'-scenario.

3.7 Privatiseren/verkoop van parkeergarages

De meest vergaande vorm van het loslaten van parkeertaken en parkeerexploitatie is privatiseren/verkoop van de parkeergarages. In dat geval worden de parkeergarages, geheel of gedeeltelijk, veelal met een beperkte set van aanvullende voorwaarden verkocht aan de markt. Deze constructie levert eenmalig geld op, maar zonder aanvullende voorwaarden levert de gemeente tegelijkertijd veel grip in.

Verder kunnen over verkoop van parkeergarages nog de volgende opmerkingen worden gemaakt:

- In geval van verkoop wordt het idee van beleidsprimaat bij de gemeente in de regel losgelaten. De markt mag zijn werk doen. Wel zal een afspraak gemaakt worden over type en hoeveelheid abonnementen die aan specifieke doelgroepen tegen bepaalde kosten moeten worden verstrekt. Meestal betreft dit bewonersvergunningen en reeds eerder aangegane verplichtingen.
- Een commerciële exploitant is uiterst selectief in het overnemen van een parkeergarage. Een mindere garage wordt alleen overgenomen in combinatie met één of meer 'krenten in de pap'.
- Hét bestaansrecht van een commerciële exploitant is rendement op geïnvesteerd vermogen. Een marktpartij zal dus sterk gefocust zijn op een zo goed mogelijke bezetting van de parkeergarage, gebaseerd op een maximaal aantal kortparkeerders in combinatie met (zakelijke) abonnementen. Deze laatste categorie is met name bedoeld om de restcapaciteit goed te benutten, vooral buiten piekmomenten.
- In geval van verkoop kan er ook sprake zijn van een vastgoed transactie, waarbij de gemeente al dan niet de parkeergebouwen terug huurt/leased en zelf verantwoordelijk blijft voor de exploitatie. In geval deze vorm van toepassing is zal het vastgoed in handen komen van beleggers en in de regel niet van parkeerexploitanten als Q-Park of P1. Parkeerexploitanten zullen eigendom altijd koppelen aan beheer en exploitatie.

Bij deze constructie zal men er rekening mee moeten houden dat de belegger rendement eist op zijn investering. Het is niet ongebruikelijk dat de huur ongeveer 1/14^e deel bedraagt van de investering (=aankoopprijs). Dat betekent dat de gemeente dan in 14 jaar alsnog zijn eigen garage betaalt. Dit zal in de meeste gevallen toch uitgelegd worden als een dure vorm van lenen.

VOORDEEL (ten opzichte van Uitbesteden van exploitatie, waarbij we veronderstellen dat de verkoop niet gepaard gaat met een uitgebreide set van aanvullende eisen):

- *Zekerheid*: de gemeente incasseert eenmalig geld en is daarna af van alle financiële zorgen (positief en negatief)

NADEEL (ten opzichte van Uitbesteden van exploitatie, waarbij we veronderstellen dat de verkoop niet gepaard gaat met een uitgebreide set van aanvullende eisen):

- *Beleid*: de gemeente kan de parkeergarage niet meer inzetten als stuurmechanisme om de verschillende doelgroepen zo goed mogelijk te kunnen laten parkeren.
- *Inkomsten*: in de regel zal verkoop leiden tot een minder resultaat op de parkeerbegroting voor de langere termijn.
- *Inkooptraject*: voor het vinden van een geschikte marktpartij is een (Europese) aanbesteding noodzakelijk. Daarmee zijn kosten gemoeid.
- *Inzicht*: voordat een marktpartij een goede offerte kan uitbrengen moet inzichtelijk zijn wat ze kopen. Dat betekent dat alle (commerciële) afspraken zwart op wit beschikbaar moeten zijn.

Gemeente Den Haag

Midden jaren '90 speelde in de gemeente Den Haag een bezuinigingsoperatie die tot een bezinning op de kerntaken leidde. De exploitatie van parkeergarages is een taak met een duidelijk bedrijfsmatig karakter. Dergelijke taken verhouden zich slecht met de publieke verantwoordelijkheid en de markt is zeker zo goed als de gemeente in staat om parkeergarages te exploiteren. Als resultaat van deze discussie zijn in Den Haag sinds 1995 de parkeergarages volledig geprivatiseerd. De exploitatie van 10 openbare garages is ondergebracht bij één marktpartij (Q-Park). Den Haag heeft daarbij geen zeggenschap bedongen over de tarieven, openingstijden en het niveau van dienstverlening. Wel is de bovenkant van de tarifiering afgegrensd: deze mag niet boven het niveau uitkomen dat door de gemeente op straat wordt gehanteerd. Het straatparkeren is volledig in handen van de gemeente Den Haag. De verhuur van 110 bewonersgarages was onderdeel van de overeenkomst en hierover heeft de gemeente wel volledige zeggenschap (doelgroepen, tarieven e.d.).

Het aspect van de zeggenschap heeft bij de besluitvorming een grote rol gespeeld. Den Haag is er van overtuigd dat marktwerking voldoende waarborgen biedt voor een evenwichtige tarifiering en parkeeraanbod. Het bedingen van zeggenschap zou zich voor de gemeente vertalen in het dragen van meer verantwoordelijkheid en in lagere opbrengsten.

Het vereenvoudigen en afslanken van de ambtelijke organisatie en het verbeteren van de financiële positie waren belangrijke motieven bij het besluit om te privatiseren. De financiële voordelen zijn:

- direct beschikbaar vermogen;
- minder beslag op de beschikbare middelen voor noodzakelijke investeringen in de garages;
- de gemeente draagt niet langer het exploitatierisico.

Met de privatisering heeft de gemeente Den Haag de beoogde doelen bereikt: er is uiteindelijk een kleiner overheidsapparaat ontstaan (na een relatief lange na-ijlperiode van overhead). Den Haag heeft geen eigen parkeerbedrijf meer, maar slechts een gemeentelijke afdeling Parkeren met een verbeterde financiële positie. Er is voldoende parkeeraanbod in de stad tegen zeer aanvaardbare tarieven. De gemeente heeft voldoende middelen om, zonder de garages in eigendom te hebben, haar beleid te voeren.

Wat de bewonersgarages betreft had de gemeente ook andere keuzes kunnen maken. De vermenging van verantwoordelijkheid tussen gemeente en marktpartij werkt enigszins complicerend. Verkoop van deze garages aan wooncorporaties had wellicht een betere optie geweest.

3.8 Gedeeld eigendom

Als de gemeente Rotterdam hecht aan een eigendomspositie om grip te houden op het garageparkeren, maar af wil van de exploitatie, dan is het **gedeeld eigendom scenario** mogelijk een alternatief. In eerdere door Empaction uitgevoerde marktconsultaties is gebleken dat marktpartijen daar op voorhand positief tegenover staan. De basisgedachte in het gedeeld eigendom scenario is de volgende:

- De gemeente selecteert één of meer parkeergarages die zij graag in exploitatie zou willen geven aan een marktpartij. In de regel zijn dit parkeergarages die in een stabiele context opereren.
- Er wordt een marktpartij gezocht die volledig verantwoordelijk wordt voor de exploitatie van deze parkeergarages.
- De marktpartij *koopt* initieel een x-percentag van de parkeergarage(s) (bijvoorbeeld: $x = 25\%$ of $x = 50\%$).
- De marktpartij biedt een jaarlijks geïndexeerde *huur* voor het resterende deel van de parkeergarage(s).
- Bij de huur wordt door de marktpartij ook een *targetomzet* afgegeven die noodzakelijk is om bij de gegeven huur hun rendement te kunnen halen.
- Er wordt een 'profit/loss sharing'-regeling afgesproken. Deze houdt in dat bijvoorbeeld iedere vijf jaar de balans wordt opgemaakt. Bij meeromzet komt de helft van de meeromzet toe aan de gemeente. Bij achterblijvende omzet (t.o.v. de targetomzet) wordt de helft van de minderomzet door de gemeente gecompenseerd via afstand doen van een bijbehorend belang in het eigendom van de parkeergarage. Oftewel: als het meezit profiteert de gemeente mee met geld; zit het tegen dan betaalt de gemeente met stenen.
- Er komt een afspraak hoe op het einde van de looptijd van de SOK één van de partijen het volledige eigendom in bezit kan krijgen.

Opmerkingen:

- Over het eigendomsdeel dat de gemeente in geval van minderomzet afdraagt aan de marktpartij zal overdrachtsbelasting moeten worden betaald. Daarover kunnen aanvullende afspraken worden gemaakt. Ook zal er extra aandacht moeten zijn voor het BTW-vraagstuk.
- Bij de prijsbepaling (hoeveel stenen voor hoeveel geld) zal het aanbod van de marktpartij op het initiële deel (de $x\%$) als referentie worden gebruikt met daar op een CBS-indexering voor zakelijk vastgoed.
- Hoewel de eigendomsverhoudingen bij achterblijvende omzet veranderen blijft de huurafpraak onveranderd. Die is dus niet gekoppeld aan de werkelijke verhouding, maar aan de verhouding bij de start van de samenwerkingsovereenkomst. Hetzelfde geldt voor de kosten van groot onderhoud.

Het gedeeld eigendom scenario is voor zover bekend nog nergens in deze vorm toegepast.

