



# Regionaal Bedrijventerrein Twente

## Onderzoeksplan

## Colofon

De Rekenkamer Oost-Nederland is een onafhankelijk orgaan dat onderzoek doet naar de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van het gevoerde bestuur van de provincies Gelderland en Overijssel.

De bestuursleden van de Rekenkamer zijn: de heer drs. M.M.S. Mekel (voorzitter), mevrouw B. Vlieger-Ruitenbergh MBA en de heer ir. T.J.A. Gies. De secretaris-directeur is mevrouw drs. S.W. Mathijssen RO.

Rekenkamer Oost-Nederland  
Achter de Muren Zandpoort 6  
7411 GE Deventer  
Telefoon: 0570 - 66 58 00  
[info@rekenkameroost.nl](mailto:info@rekenkameroost.nl)  
[www.rekenkameroost.nl](http://www.rekenkameroost.nl)  
Twitter: @RekenkamerOost

*De foto is afkomstig van de website van de provincie Overijssel.*

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>4</b>
1.1	Aanleiding.....	4
1.2	Achtergrond gemeenschappelijke regeling RBT .....	4
<b>2</b>	<b>Onderzoeksopzet .....</b>	<b>7</b>
2.1	Doel- en vraagstelling.....	7
2.2	Onderzoeksmethodiek.....	9
2.3	Planning.....	9
2.4	Slotopmerkingen.....	9

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Op 4 november 2016 hebben we het verzoek gekregen om onderzoek te doen naar de (project) organisatie van het Regionaal Bedrijventerrein Twente (RBT). Aanleiding voor dit verzoek zijn de plannen om van het RBT een slagvaardige projectorganisatie met acquisitiekracht te maken. Bij de bespreking met Statenleden bleek er vooral behoefte aan houvast om vanuit de kaderstellende rol naar de toekomst van het RBT te kijken.

4

Regionaal Bedrijventerrein Twente

## 1.2 Achtergrond gemeenschappelijke regeling RBT

De provincie Overijssel heeft in 2005 met de gemeente Almelo, Borne, Enschede en Hengelo de *Gemeenschappelijk regeling Regionaal Bedrijventerrein Twente* vastgesteld. Het doel van de regeling is de realisatie van het bedrijventerrein en de samenwerking tussen partijen (zie kader). De regeling bepaalt dat de gemeenschappelijke regeling de vorm van een openbaar lichaam heeft, namelijk de publiekrechtelijke rechtspersoon Regionaal bedrijventerrein Twente. Vanuit GS nemen twee gedeputeerden deel aan het Algemeen Bestuur (AB) waarvan één gedeputeerde ook deel uitmaakt van het Dagelijks Bestuur (DB)<sup>1</sup>. Deze besturen worden ondersteund door een projectorganisatie. Het RBT heeft geen personeel in dienst, werkzaamheden worden verricht door ambtenaren van de gemeente Almelo. Tot 2015 werd de projectorganisatie geleid door externen (directeur en casemanager). Het RBT voert als bedrijventerrein de naam XL-businesspark.

---

<sup>1</sup> Mevrouw ten Haaf zit bij het AB en de heer van Hijum zit bij het AB en DB.

### Artikel 1. Doel van de overeenkomst

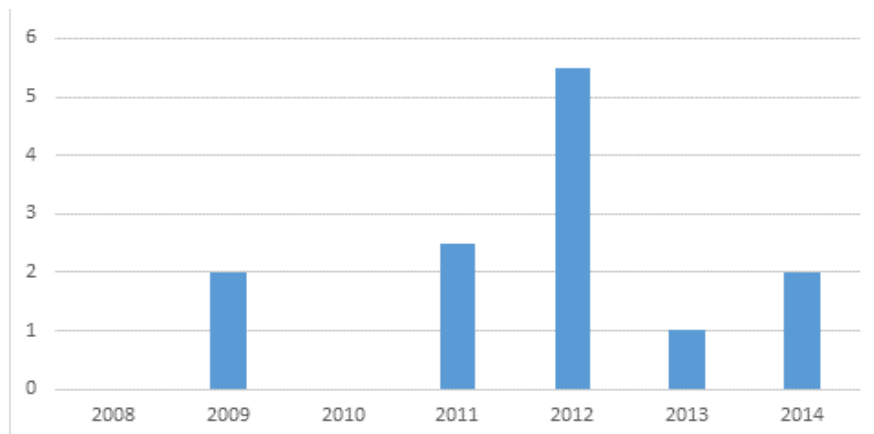
1.1. Het gezamenlijk doen of laten doen van een aantal (deel)onderzoeken om te komen tot goede beargumentering van een, door partijen, te nemen besluit over het al dan niet in ontwikkeling nemen van het plan voor een Regionaal Bedrijventerrein Twente op de locatie Almelo-Zuid.

1.2. Te bezien op welke wijze en binnen welke randvoorwaarden tot een verdergaande samenwerking tussen partijen kan worden gekomen teneinde bij een positief besluit ook tot feitelijke realisering van het Regionaal Bedrijventerrein Twente te kunnen overgaan.

1.3. Het maken van afspraken omtrent de verdeling van (financiële) risico's met betrekking tot de verwerving van grond

Het RBT houdt al langere tijd de gemoederen bezig. Uit achtereenvolgende jaarstukken blijkt dat de ontwikkeling van het XL-businesspark achterblijft bij de planning waardoor financiële tekorten oplopen. Medio 2016 is 21 ha van de 123 ha<sup>2</sup> uitgegeven, dit is 17 procent.

**Figuur 1 Uitgifte van ha XL-businesspark**



Bron: IBIS (uitgiftecijfers hebben betrekking op voorgaande jaar)

### PS vraagt aandacht voor de RBT-organisatie

PS vragen al langer aandacht voor de RBT-organisatie. Zo leidt de behandeling van de jaarstukken 2013 mede tot de motie Tenkink c.s.<sup>3</sup> waarin GS opgeroepen worden om een nieuwe structuur voor de RBT organisatie in kaart te brengen. In dat jaar start ook de commissie van Wijzen met een onderzoek naar het Area Development Twente (ADT). In het advies van de commissie komt het RBT als één van de toplocaties van Twente naar boven. Zij stellen dat de toplocatie aantrekkelijk en concurrerend aan de markt moet worden aangeboden. Bij een toplocatie hoort een heldere governance met bijbehorend gezond businessmodel. Om dit te bewerkstelligen is het goed om alle opties te onderzoeken. Overname van de belangen van de partnergemeenten door de provincie is één van de opties. Het DB van het RBT kaart in april 2015 haar financiële slagkracht en het belang van een daarbij passend sturingsmodel aan. Er wordt een verkenning gestart tot overname van belangen door de provincie.

<sup>2</sup> Het Businesspark XL bestaat uit 180 ha maar niet alle grond is al geschikt voor uitgifte.

<sup>3</sup> Motie Tenkink c.s. (PS/2014/522)

In haar begroting 2016 laten GS weten dat gezien deze verkenning en het feit dat er verschillende standpunten zijn bij de deelnemers van het RBT ten aanzien van de grondexploitatie, besloten is om nog geen onderzoek te starten naar een nieuwe organisatiestructuur (motie Tenkink PS/2014/522)<sup>4</sup>. Aan de interim-projectdirecteur is al wel de opdracht verstrekt om de organisatiestructuur van het RBT in kaart te brengen en hierover aanbevelingen te doen richting het DB.

Begin 2016 wordt de verkenning gepubliceerd en spreekt het DB van het RBT haar voorkeur voor een tijdelijk meerderheidsbelang door de provincie uit. Bij PS bleek onvoldoende draagvlak voor het voorstel. GS worden via de motie Courtz c.s.<sup>5</sup> opgeroepen om met voorstellen voor het oplossen van de knelpunten te komen. Een slagvaardige projectorganisatie met acquisitiekracht is daar een onderdeel van.

Dit resulteert uiteindelijk in het investeringsvoorstel dat eind november 2016 bij PS ligt ter besluitvorming. In het investeringsvoorstel staan o.a. plannen om de projectorganisatie te versterken en criteria voor het investeringsbudget (€ 12 mln).

### Timing

De timing van het onderzoek is besproken met statenleden omdat er een investeringsvoorstel ligt waarover begin december 2016 een besluit genomen zal worden. Statenleden hebben duidelijk te kennen gegeven dat - ondanks het investeringsvoorstel waarin al een bepaalde richting wordt gekozen - een onderzoek van de rekenkamer van belang te vinden voor hun kaderstellende rol.

### Focus

De focus van het onderzoek ligt bij de versterking van de RBT-(project)organisatie in relatie tot haar acquisitiekracht. We kijken niet naar het parkmanagement.

---

<sup>4</sup> Begroting 2016

<sup>5</sup> Motie Courtz c.s. (PS/2016/357)

## 2 Onderzoeksopzet

*In dit hoofdstuk beschrijven we de opzet van ons onderzoek. Daarbij komen doel- en vraagstelling en onderzoeksmethodiek aan de orde. Ook geven we de planning van het onderzoek weer.*

### 2.1 Doel- en vraagstelling

#### Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Provinciale Staten van Overijssel te ondersteunen in hun kaderstellende en controlerende rol door inzicht te geven in de governance en de lessen die daarvoor te trekken zijn in relatie tot de plannen die er liggen voor de versterking met een financiële impuls van € 12 mln.

Governance is een breed begrip maar gaat grofweg over de manier waarop mensen een organisatie sturen, beheren en controleren. Governance heeft ook betrekking op de relaties tussen de verschillende actoren en de doelen van de organisatie.

#### Centrale vraag en onderzoeksvragen

In het onderzoek staan de volgende vraag centraal:

Welke lessen zijn er voor de versterking van de RBT-(project)organisatie getrokken en zouden er nog getrokken kunnen worden?

De centrale vraag is vertaald naar onderzoeksvragen die zijn onderverdeeld naar succesfactoren van andere bedrijventerreinen, de huidige en toekomstige RBT-organisatie.

### Succesfactoren van ander bedrijventerreinen

In Nederland zijn meerdere bedrijventerreinen die zich specifiek richten op de logistieke sector, grote kavels en samenwerkende overheden. PS vragen zich af wat de succesfactoren van andere bedrijventerreinen zijn en of hier lessen voor de RBT-(project)organisatie in zitten. In overleg met experts zijn er zes bedrijventerreinen met vergelijkbaar profiel geselecteerd waar we naar gaan kijken. De vragen die hierbij gesteld worden zijn:

1. Wat is het succes van zes andere bedrijventerreinen<sup>6</sup> in Nederland met vergelijkbaar profiel als het RBT?
2. Welke succesfactoren hangen samen met de organisatie van deze bedrijventerreinen (doelstelling, betrokken actoren, mandaat, samenwerking met andere (private) partijen, marketing, menskracht, budget, etc)?
3. Welke succesfactoren zijn relevant maar nauwelijks beïnvloedbaar?
4. Welke lessen zijn hieruit te trekken voor de nieuwe RBT-(project)organisatie?

### Huidige RBT-organisatie

Inzicht in de huidige RBT-(project)organisatie is van belang om de lessen – van andere bedrijventerreinen - voor de toekomst van het RBT te kunnen trekken. Dit resulteert in de volgende onderzoeksvragen:

5. Waarom heeft de provincie destijds gekozen voor samenwerking met de gemeenten in het RBT?
6. Hoe is het RBT georganiseerd en welke sturing kunnen de verschillende actoren formeel geven aan de RBT-organisatie?
7. Welke sturing is er door de verschillende actoren gegeven?
8. Is deze sturing voldoende geborgd en sluit deze aan bij de RBT-(project)organisatie?
9. Met welke actoren (publiek en privaat) buiten de RBT-organisatie wordt er samengewerkt? Wat is het doel en succes van deze samenwerking?
10. Welke afspraken zijn er gemaakt over acquisitie (en zijn deze nagekomen)?
11. Zijn (niet) geslaagde acquisities geëvalueerd? Zo ja, wat is hiermee gedaan?
12. Welke lessen zijn hieruit getrokken voor de nieuwe RBT-(project)organisatie of zouden hier nog uit getrokken kunnen worden?

### Toekomstige RBT-(project)organisatie

De versterking van de RBT- (project)organisatie gaat over financiële slagkracht, snelle besluitvorming een capabel toegerust projectbureau en de samenwerking met andere partijen. Dit zijn lessen die al zijn getrokken. Als het gaat over de toekomstige projectorganisatie stellen we de volgende vragen:

13. Wat is de achterliggende onderbouwing van de getrokken lessen?
14. Zijn er op basis van de vergelijking met andere bedrijventerreinen en het inzicht in de huidige RBT organisatie nog meer lessen te trekken?

<sup>6</sup> Borchwerf II Roosendaal, Trade Port Noord Venlo, Haven I t/m VI Waalwijk, Schiphol Logistics Park, International Businesspark Friesland Heerenveen en Medel Tiel.



## 2.2 Onderzoeksmethodiek

Onderdeel	Aanpak
Andere bedrijventerreinen	Analyse van jaarrekeningen en onderzoeken. Daarnaast interviews met relevante actoren
Huidige en toekomstige RBT-organisatie	Analyse van bestaande verkenningen, quicksams, evaluaties, etc. Interviews met betrokken actoren.
	Analyse van notulen van vergaderingen van het DB en AB

Delen van het onderzoek zullen door externe deskundigen worden uitgevoerd.

## 2.3 Planning

Ons onderzoek kent een aantal vaste stappen.<sup>7</sup> De globale planning van deze stappen voor het onderzoek naar het RBT vindt u in onderstaande tabel.

**Tabel 1:** Globale planning onderzoek RBT

	Planning
Oriëntatie, vooronderzoek en onderzoeksplan	November 2016
Informatieverzameling	December 2016 - januari 2017
Rapportage	Januari 2017
Ambtelijk hoor en wederhoor	Februari 2017
Afronding/publicatie	Februari - maart 2017

Voor het realiseren van deze planning zijn wij afhankelijk van de tijdige aanlevering van materiaal door de provincie, het RBT en de andere bedrijventerreinen.

## 2.4 Slotopmerkingen

- Deze onderzoeksopzet is opgesteld op basis van een globale verkenning van het onderwerp. Op basis van het verzamelde onderzoeksmateriaal kan de aanpak gedurende het onderzoek worden bijgesteld. Als deze bijstelling naar ons oordeel tot majeure aanpassingen van de opzet leidt, zal dit door ons schriftelijk worden gecommuniceerd.

<sup>7</sup> Zie het volledige onderzoeksprotocol op onze website [www.rekenkameroost.nl](http://www.rekenkameroost.nl)

- De Rekenkamer deelt aan PS en GS alle opmerkingen en bedenkingen mee die wij naar aanleiding van onze bevindingen van belang achten. Ook als dit niet expliciet onderdeel is van de onderzoeksopzet.
- Voor de uitvoering van het onderzoek is de Rekenkamer bevoegd alle documenten van het provinciebestuur op te vragen en mee te nemen in het onderzoek. Het provinciebestuur verstrekt desgevraagd alle inlichtingen die de Rekenkamer ter vervulling van haar taak nodig acht.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Artikel 184 Provinciewet.