

Van

Postbus 60055, 6800 JB Arnhem  
Velperplein 8, 6811 AG Arnhem  
Telefoon (026) 355 13 55  
Fax (026) 355 13 99  
info@kplusv.nl  
www.kplusv.nl

Rapport

**Advies toekomst  
recreatieparken Regio Twente**

Opdrachtgever  
Regio Twente

Referentie

Arnhem, 3 april 2014  
Ons kenmerk 1013200-021/bge/dme

# Inhoud

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Samenvatting</b>                     | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Inleiding</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>3</b> | <b>Opgave</b>                           | <b>5</b>  |
| 3.1      | Context                                 | 5         |
| 3.2      | Uitgangspunten en randvoorwaarden       | 7         |
| <b>4</b> | <b>Huidige situatie parken</b>          | <b>9</b>  |
| 4.1      | Kenmerken                               | 9         |
| 4.2      | Financiën                               | 10        |
| 4.3      | SWOT                                    | 13        |
| <b>5</b> | <b>Toekomstvarianten</b>                | <b>14</b> |
| 5.1      | Scenario 1 - Eigen beheer               | 14        |
| 5.1.1    | Model 1.A - Minimaliseren kosten        | 14        |
| 5.1.2    | Model 1.B – Optimalisatie huidige koers | 18        |
| 5.1.3    | Model 1.C - Maximale ontwikkeling       | 20        |
| 5.2      | Scenario 2 - Regiefunctie Regio         | 24        |
| 5.2.1    | Model 2 – Parkmanagement                | 24        |
| 5.3      | Scenario 3 - Vervreemden                | 27        |
| 5.3.1    | Model 3.A - Geheel vervreemden          | 27        |
| 5.3.2    | Model 3.B - Vervreemden in delen        | 32        |
| <b>6</b> | <b>Afweging modellen</b>                | <b>36</b> |
| 6.1      | Criteria                                | 36        |
| 6.2      | Afweging                                | 36        |
| 6.3      | Overwegingen                            | 39        |
| <b>7</b> | <b>Advies</b>                           | <b>40</b> |
| 7.1      | Voorkeursvariant                        | 40        |
| 7.2      | Stappenplan                             | 40        |

# Bijlagen

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1 | Kenmerken recreatieparken     |
| 2 | Bronnen                       |
| 3 | Toelichting berekening kosten |

# 1 Samenvatting

## Inleiding

Als gevolg van de bezuinigingen bij de gemeenten is er sprake van een herbezinning op de taken van Regio Twente, waaronder die van de afdeling Recreatieve Voorzieningen. Daarnaast hebben de bezuinigingen bij de provincie Overijssel geleid tot het (op termijn) wegvallen van de exploitatiebijdrage aan de recreatieparken in Twente. Als de provinciale bijdrage niet wordt gecompenseerd door extra inkomsten of kostenbesparingen, moet de jaarlijkse bijdrage van de gemeenten aan de exploitatie van de parken met circa € 1 per inwoner omhoog. Als gevolg van deze ontwikkelingen komt de huidige exploitatie, waarbij Regio Twente de parken zelf beheert, opnieuw ter discussie. De **kernvraag** hierbij is: wat is de financiële positie en de toekomstbestendigheid van de recreatieparken tegen het licht van de genoemde ontwikkelingen? Welke mogelijkheden zijn er om deze positie te verbeteren? Regio Twente heeft KplusV organisatieadvies (KplusV) gevraagd onderzoek te doen naar de toekomst van de recreatieparken en advies te geven over de toekomstige organisatie en beheer.

De resultaten van eerdere onderzoeken, de visie op de recreatieparken in Twente uit 2011 en de adviezen van de visitatiecommissie Leefomgeving (2013) vormen het vertrekpunt voor het huidige onderzoek. Belangrijk uitgangspunt van het onderzoek is dat de maatschappelijke waarde van de parken, de laagdrempeligheid en toegankelijkheid, behouden blijft. Daarnaast dient de kostendekkendheid van de parken te verbeteren ten opzichte van de huidige situatie. Het Arboretum Poort-Bulten is buiten beschouwing gelaten in het onderzoek, aangezien Regio Twente voornemens is het Arboretum aan een externe partij over te dragen.

## Advies

In het onderzoek zijn drie toekomstscenario's en zeven organisatiemodellen in kaart gebracht, onderzocht en beoordeeld. Alle varianten, de beoordelingscriteria en de afweging zijn in de rapportage uitgebreid toegelicht. Het advies is te kiezen voor **het optimaliseren van het huidige beheer**, en op de langere termijn per park een **stelsel van parkmanagement** in te voeren.<sup>1</sup>

Het **optimalisatiemodel** houdt in dat de parken in eigendom blijven van Regio Twente. De huidige beheerorganisatie wordt op onderdelen aangepast. De efficiency van het beheer gaat sterk omhoog en waar mogelijk worden de inkomsten vergroot. De inzet ligt substantieel hoger dan op dit moment in de plannen tot 2018 van de afdeling Recreatieve Voorzieningen is voorzien. De overheidsbijdrage aan de exploitatie van de drie parken daalt van circa € 1,60 (in 2013) naar circa € 0,75 per inwoner per jaar in 2018.

Na een aanloopperiode wordt per park een **parkmanagement** organisatie opgericht. Dit is een organisatiemodel waarin de ondernemers en pachters op de parken, de gemeenten waar de parken in liggen, Regio Twente en andere belanghebbenden gezamenlijk taken en verantwoordelijkheden krijgen ten aanzien van het beheer en onderhoud van de parken. De introductie van het parkmanagement vindt plaats middels een pilot op een van de parken.

<sup>1</sup> Model 1B. Optimalisatie huidige koers in combinatie met Model 2. Parkmanagement.

Na deze proefperiode kan parkmanagement stapsgewijs op de drie parken ingevoerd worden en krijgen de deelnemers aan het parkmanagement steeds meer taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de parken. De overheidsbijdrage per inwoner voor exploitatie van de parken kan daarmee na 2018 naar verwachting verder omlaag.

Draagvlak bij de betrokken partijen, waaronder de ondernemers en de gemeenten, is een voorwaarde voor het succes van parkmanagement. Afhankelijk van de ontwikkeling van het concept kan na verloop van tijd worden overgegaan tot een complete overdracht van de financiële verantwoordelijkheid en eventueel het eigendom van de parken aan het parkmanagement.

Het advies is een groeimodel. Er valt een aantal fasen te onderscheiden. In de eerste fasen ligt de nadruk op het optimaliseren van het huidige beheer van de parken. De belangrijkste kenmerken van dit optimalisatiemodel zijn als volgt:

- De parken blijven eigendom van Regio Twente.
- Beheer en onderhoud wordt uitgevoerd door de huidige organisatie.
- Lagere kosten door inzet op efficiënter beheer en hogere inkomsten door het genereren van extra inkomstenbronnen.
- Het niveau van beheer en onderhoud gaat (beperkt) omlaag om kosten te besparen.
- De huidige balans tussen natuur en recreatie blijft in stand.
- Betaald parkeren wordt (jaarrond) uitgebreid.
- De omvang van de beheerorganisatie neemt beperkt af waardoor sprake is van enige frictie en desintegratiekosten.
- De bestuurlijke invloed op ontwikkeling van de parken is geborgd.

In de daaropvolgende fasen werkt Regio Twente toe naar een overdracht van beheer- en onderhoudstaken van de parken aan de parkmanagement organisatie.

### **Resultaat**

De keuze voor het optimalisatiemodel biedt een aantal voordelen. Ten eerste gaat de kostendekkendheid flink omhoog ten opzichte van de huidige plannen. De jaarlijkse overheidsbijdrage aan de exploitatie van de drie recreatieparken halveert. Ten tweede is de maatschappelijke waarde (recreatie / economie) van de parken in dit model het best geborgd. De laagdrempeligheid en toegankelijkheid blijven behouden, doordat de invloed van Regio Twente en deelnemende gemeenten blijft bestaan. De uitstraling en aantrekkelijkheid van de parken blijft overeind.

Door op termijn het optimalisatiemodel te combineren met de invoering van parkmanagement kan de financiële situatie van de parken verder verbeterd worden en de bijdrage per inwoner naar verwachting verder omlaag. Bij een complete overdracht van financiën en eigendom kan de bijdrage op de lange termijn wellicht zelfs geheel komen te vervallen. Parkmanagement biedt de mogelijkheid het (financieel) ontwikkelkapitaal van huidige en toekomstige ondernemers en andere stakeholders optimaal te benutten, de invloed van Regio Twente deels te behouden en, indien gewenst, op termijn de parken te vervreemden.

### **Stappenplan**

Het realiseren van het optimalisatiemodel en de introductie op termijn van een systeem van parkmanagement verloopt in een aantal fasen en stappen. Deze zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7 van de rapportage.

## 2 Inleiding

### **Aanleiding**

In Twente liggen vier recreatieparken die een belangrijke bijdrage leveren aan de toeristisch-recreatieve infrastructuur van de regio. De parken zijn ondergebracht bij de Regio Twente, die zorg draagt voor de ontwikkeling, het beheer en het onderhoud van de parken. In 2010 is een inhoudelijke visie opgesteld die in gaat op de koers voor verdere ontwikkeling, beheer en onderhoud van de parken. De afgelopen jaren is de kostendekkendheid van de recreatieparken gestegen en zijn de door het bestuur aangegeven financiële taakstellingen gerealiseerd. Echter nieuwe ontwikkelingen geven aanleiding opnieuw naar de financiële en organisatorische positie van de recreatieparken te kijken. Zo is de publieke rol in de vrijetijdseconomie nog steeds in beweging. Overheden kiezen minder voor het zelf beheren en onderhouden van voorzieningen en sturen meer op randvoorwaarden. Gemeenten oriënteren zich daarbij op kerntaken. Bezuinigingen bij de provincie hebben geleid tot het (op termijn) wegvallen van de exploitatiebijdrage aan de recreatieparken in Twente. Deze bijdrage bedroeg omgerekend circa € 1 per inwoner. Als deze niet wordt gecompenseerd door extra inkomsten of kostenbesparing, moet de bijdrage per inwoner omhoog. Tot slot is er onder invloed van de aanhoudende crisis een stevige bezuinigingsdruk bij gemeenten. Verhoging van de inwonerbijdrage is een minder aantrekkelijke optie.

Onder druk van bovengenoemde ontwikkelingen komt de huidige organisatie, waarbij de Regio Twente de parken zelf beheert, opnieuw ter discussie. De kernvraag hierbij is: wat is de financiële positie en de toekomstbestendigheid van de recreatieparken tegen het licht van de genoemde ontwikkelingen? Welke mogelijkheden zijn er om deze positie te verbeteren? Regio Twente heeft behoefte aan een scherp inzicht in wat met verbetering van de huidige organisatie en beheer bereikt kan worden, welke alternatieven er zijn en wat deze betekenen voor de toekomstige financiële positie en toekomstbestendigheid van de organisatie. Regio Twente heeft KplusV organisatieadvies (KplusV) gevraagd onderzoek te doen naar de toekomst van de recreatieparken van Regio Twente en advies te geven over de toekomstige organisatie en beheer van de recreatieparken.

### **Aanpak**

Het onderzoek is uitgevoerd door KplusV in een aantal fasen. In de eerste fase is de huidige organisatie doorgelicht aan de hand van een documentenanalyse en een aantal gesprekken. Daarbij zijn samen met betrokkenen de sterke en de te verbeteren punten van de huidige bedrijfsvoering in beeld gebracht. Daarnaast is gekeken naar kansen en bedreigingen voor de toekomst. In de tweede fase zijn meerdere toekomstalternatieven geformuleerd, geanalyseerd en beoordeeld. In de derde fase tenslotte zijn de verschillende alternatieven besproken en is een advies voor een voorkeursvariant uitgewerkt. De resultaten van alle fasen zijn in deze eindrapportage opgenomen.

Voor de begeleiding van het onderzoek en reflectie op de bevindingen is gewerkt met een ambtelijke en een bestuurlijke begeleidingsgroep. Daarnaast heeft regelmatig tussentijds overleg plaats gevonden met een aantal medewerkers van het team Recreatieve voorzieningen.

De eerste bevindingen zijn tevens voorgelegd aan alle beheerders van de vier recreatieparken van Regio Twente. Tot slot zijn de belangrijkste bevindingen en de hoofdlijnen van het advies toegelicht op 19 februari 2014 op het Portefeuillehoudersoverleg van Regio Twente middels een presentatie. Het eindrapport is op 3 april aangeboden aan Regio Twente.

### **Leeswijzer**

Hoofdstuk 1 bevat de samenvatting. Hoofdstuk 2 schetst de aanleiding van het onderzoek en de aanpak. Hoofdstuk 3 schetst de context van het onderzoek en de uitgangspunten. Hoofdstuk 4 geeft een korte beschrijving van de drie recreatieparken waar de toekomstverkenning betrekking op heeft. Hoofdstuk 5 beschrijft de verschillende toekomstvarianten die onderzocht zijn. Hoofdstuk 6 biedt een afwegingskader voor de toekomstvarianten. In hoofdstuk 7 tenslotte is het advies opgenomen voor een voorkeursvariant voorzien van een stappenplan voor de implementatie van deze variant. In de bijlagen staan aanvullende gegevens over de drie parken, een overzicht van de gebruikte bronnen en een toelichting op de berekening van een aantal kosten uit het onderzoek.

## 3 Opgave

In dit hoofdstuk wordt een korte schets gegeven van de context van het onderzoek. Wat is in het verleden reeds onderzocht en gebeurd bij de recreatieparken van Regio Twente? Recente ontwikkelingen in de recreatie in Regio Twente en in Nederland komen aan bod. Daarnaast zijn in dit hoofdstuk de randvoorwaarden geschetst waaraan mogelijke toekomstalternatieven voor de recreatieparken in Regio Twente moeten voldoen.

### 3.1 Context

#### Onderzoek, visie en visitatie

In 2007 is **onderzoek** verricht naar de gewenste rol en taak van de Regio Twente bij het beheer en onderhoud van de recreatievoorzieningen. Uit dit onderzoek bleek dat de betrokken overheden en private partijen een groot belang hechten aan de parken, zowel maatschappelijk als economisch. De betrokken overheden waren redelijk tevreden over het beheer en onderhoud van de parken, waarbij de indruk bestond dat het wel efficiënter kan. Tevens werd geconstateerd dat ervaringen elders in Nederland lieten zien dat modellen met meer ondernemerschap leiden tot innovatie, meer efficiency en hogere bezoekersaantallen. Tegelijkertijd bleek het draagvlak voor volledige privatisering van de parken klein. Er was wel belangstelling voor PPS-constructies met meer ondernemerschap. De overheden willen echter voldoende grip houden om de laagdrempeligheid van voorzieningen te borgen.

Naar aanleiding van dit onderzoek heeft het bestuur van Regio Twente een aantal uitgangspunten vastgelegd:

- Openbare toegankelijkheid van de parken is belangrijk.
- De toegang moet laagdrempelig zijn.
- De recreatieparken blijven in beheer bij Regio Twente.
- Het financieel rendement van de parken moet (fors) verbeteren.

In de discussie over het onderzoek is tevens besloten een inhoudelijke **toekomstvisie** (2011) op te stellen voor de recreatieparken. De visie is in twee fasen ontwikkeld. Eerst is een hoofdkeers uitgewerkt, met een visie op hoofdlijnen over recreatie in Regio Twente in het algemeen en per park. De visie is begin 2011 bestuurlijk vastgesteld. Vervolgens is per recreatiepark een ontwikkelstrategie uitgewerkt, resulterend in een aantal uitvoeringsprogramma's. Voor de ontwikkeling van de parken stelt de visie dat het hoge maatschappelijke rendement het behoud van de dagrecreatieve functie rechtvaardigt. Wel is het nodig nieuwe functies toe te voegen op commerciële basis. Voor elk park dient naast de basisfunctie een eigen profiel ontwikkeld te worden.

De visie stelt verder dat Regio Twente een regisserende rol dient te vervullen om ondernemers naar de parken te halen. Regio Twente faciliteert de ontwikkeling van de parken en ondersteunt ondernemers bij het uitbreiden van voorzieningen. Voor de organisatie is vooral van belang dat de marketing professioneel wordt aangepakt, het parkeerbeheer wordt gemoderniseerd en de kostendekkendheid verbetert. In de visie is gesteld dat de kostendekkendheid in 2013 30% dient te zijn en 40% in 2018. Het doel van 30% voor 2013 is conform planning gerealiseerd.

In 2013 heeft een **visitatiecommissie** voor Regio Twente het domein Leefomgeving doorgelicht en beoordeeld op effectief, efficiënt en innovatief werken. Uit deze visitatie is een aantal adviezen naar voren gekomen ten aanzien van de parken en de afdeling Recreatieve Voorzieningen:

- Onderzoek de mogelijkheid om het Arboretum af te stoten en over te dragen aan bijvoorbeeld een natuurorganisatie.
- Herzien het parkeerbeleid en breid de heffing van parkeergelden uit, zodat er meer inkomsten worden gegenereerd.
- Maak het Lageveld aantrekkelijker voor recreanten en ondernemers. Bezie op termijn of het Lageveld afgestoten kan worden.

Het advies om het Arboretum af te stoten is overgenomen door de Regioraad. Sinds de zomer 2013 worden er gesprekken gevoerd met partijen die geïnteresseerd zijn in een overname van het Arboretum. Van een concrete overname is nog geen sprake. De andere punten worden meegenomen in de voorliggende toekomstanalyse.

### **Huidige situatie recreatie Regio Twente**

Voor een toekomstanalyse is het van belang de huidige situatie van de recreatieparken in Twente scherp in beeld te hebben. Uit het onderzoek blijkt dat het aantal bezoekers tot 2008 dalend is geweest, maar sinds 2009 weer toe is genomen. Mogelijk ligt hiervoor een verklaring in de economische crisis, waardoor mensen ontspanning en vermaak meer in de eigen omgeving opzoeken. De tevredenheid van de bezoekers over de recreatieparken is een ruime voldoende. De staat van het beheer en onderhoud kan als zeer positief worden beoordeeld en is redelijk tot goed in vergelijking met parken elders in Nederland. De parken zien er zeer verzorgd uit, er is nauwelijks zwerfvuil te bekennen en het groen ligt er goed bij. De term 'park' dekt wat dat betreft goed de lading, in plaats van recreatiegebied. De voorzieningen in de parken zijn eveneens op orde. In de afgelopen jaren zijn de nodige voorzieningen vervangen. Het aantal voorzieningen is in vergelijking met andere recreatiegebieden in Nederland echter wat beperkt. Het Hulsbeek vormt hierop een uitzondering.

In de parken zijn diverse huurders en pachters. Er is daarbij sprake van verschillende typen (erf)pacht- en huurcontracten met verschillende uitgangspunten en beperkte mogelijkheden voor Regio Twente om de contracten aan te passen. De huur- en pachtprizen zijn relatief laag in vergelijking met andere recreatiegebieden in Nederland. Er is geen geautomatiseerd parkeersysteem voor betaald parkeren. Wel zijn er slagbomen aanwezig, welke eventueel geïntegreerd kunnen worden in een systeem voor betaald parkeren. Er is behoefte aan modernisering van de voorzieningen en een verbetering van de efficiëntie van de organisatie. De kostendekkendheid is sinds de vaststelling van de visie toegenomen, maar er is nog ruimte voor verbetering.

### **Trends en ontwikkelingen**

De ontwikkeling van de recreatieparken in Regio Twente kan niet los gezien worden van regionale en landelijke ontwikkeling op het gebied van recreatie. Belangrijke ontwikkelingen zijn ondermeer:

- Openluchtrecreatie is getransformeerd naar vrijetijdseconomie, een sector binnen het economisch domein.
- De recreant wil meer dan zwemmen en zonnen. Dit vergt onder andere vernieuwing, investeringen in nieuwe voorzieningen en oog voor kwaliteitsontwikkelingen in de openbare ruimte.



- De publieke rol in de vrijetijdseconomie is nog steeds in beweging. Overheden kiezen minder voor het zelf beheren en onderhouden van voorzieningen en sturen meer op randvoorwaarden.
- Gemeenten oriënteren zich op kerntaken.
- Bezuinigingen bij de provincie leiden tot het wegvallen van de exploitatiebijdrage aan de recreatieparken in Twente. Als deze niet wordt gecompenseerd door extra inkomsten of kostenbesparing, moet de bijdrage per inwoner omhoog. De Regio Twente heeft overigens ter compensatie van de provinciale bijdrage een afkoopsom van vier jaar exploitatiebijdrage van de provincie ontvangen. Dit bedrag, van circa € 2,5 miljoen, heeft betrekking op de exploitatie van parken, fietspaden en routes gezamenlijk.
- Er is een stevige bezuinigingsdruk bij gemeenten, verhoging van de inwonerbijdrage is een minder aantrekkelijke optie.
- Er vinden in Nederland steeds vaker fusies plaats van (beheerorganisaties van) recreatiegebieden of samenwerking tussen (beheerorganisaties van) recreatiegebieden.
- Het beheer van veel recreatiegebieden in Nederland wordt soberder onder druk van bezuinigingen.
- Tegelijkertijd is het een trend dat het aantal activiteiten en voorzieningen in recreatiegebieden wordt uitgebreid.
- Een gevolg van deze ontwikkelingen is dat bij veel recreatiegebieden in Nederland de kostendekkendheid stijgt. Daarbij zijn er wel grote verschillen tussen recreatiegebieden in Nederland.

## 3.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden

Uit de discussie over het onderzoek uit 2007, de besluitvorming over de visie op recreatie in Twente en de opdracht voor de toekomstanalyse komt een aantal duidelijke uitgangspunten en randvoorwaarden naar voren voor de toekomstige inrichting en beheer van de recreatieparken in Regio Twente. Deze uitgangspunten zijn enerzijds ingegeven door politiek bestuurlijke wensen, en anderzijds door zorg vanuit de organisatie voor een efficiënt beheer en zorg voor personeel.

- **Maatschappelijke waarde**  
De oorspronkelijke functie van de recreatieparken is nog steeds actueel. Er is nog steeds behoefte in Twente aan laagdrempelige en toegankelijke dagrecreatie. Er zijn nog steeds meer dan 600.000 bezoekers per jaar, die de nodige bestedingen in de regio met zich meebrengen. De parken vertegenwoordigen daarmee een aanzienlijke maatschappelijke en economische waarde. Deze maatschappelijke waarde dient in de toekomst geborgd te zijn.
- **Toegankelijkheid en laagdrempeligheid**  
Essentieel voor de borging van de maatschappelijke waarde van de recreatieparken is dat de parken laagdrempelig en toegankelijk blijven. Laagdrempelig staat hierbij voor betaalbaar en goedkoop. Toegankelijkheid staat voor openbare toegang en een goede bereikbaarheid.
- **Kostendekkendheid**  
De kern van de toekomstopgave is dat de kostendekkendheid van de recreatieparken toeneemt. Ten eerste dient het wegvallen van de provinciale bijdrage opgevangen te worden. Ten tweede is het de wens in het kader van deze toekomstverkenning de bijdrage per inwoner van alle gemeenten voor de recreatiegebieden verder omlaag te brengen.



- **Arboretum**

Naar aanleiding van het advies van de visitatiecommissie uit 2013 is besloten de mogelijkheden te verkennen het Arboretum af te stoten en over te dragen aan een geïnteresseerde (natuur) organisatie. Hoewel er nog geen daadwerkelijke overdracht heeft plaatsgevonden, is het een uitgangspunt van de voorliggende toekomstanalyse dat het Arboretum is/wordt afgestoten. Het Arboretum is om die reden buiten het advies gehouden.

- **Verbondenheid met beheer fietspaden/wandelpaden/routes/netwerken**

De afdeling Recreatieve Voorzieningen van Regio Twente beheert naast de recreatieparken ook fiets-, wandel-, en ruitersporen en is verantwoordelijk voor routestructuren. Het beheer en onderhoud van de routes en de parken wordt op dit moment

'integraal' uitgevoerd. Wijziging in de exploitatie van de recreatieparken heeft naar verwachting ook consequenties voor de overige genoemde taken. Dit wordt in het onderzoek meegenomen.

- **Zorg voor personeel**

Een aantal van de toekomstvarianten in dit rapport heeft consequenties voor de omvang van de organisatie van Recreatieve Voorzieningen. Afhankelijk van de uiteindelijke keuze van het bestuur van Regio Twente zal een deel van het personeel mogelijk boventallig geraken. Mocht deze situatie zich voordoen, dan is het uitgangspunt dat in overleg met de organisatie van Regio Twente naar een passende oplossing gezocht zal worden. De zorg voor het personeel staat hierbij voorop. Bij verkoop van de parken aan derden hanteert Regio Twente het principe 'mens volgt werk'.

## 4 Huidige situatie parken

In dit hoofdstuk wordt een korte omschrijving van de recreatieparken van Regio Twente gegeven. Het Arboretum staat voor de volledigheid ook kort beschreven, maar is in de verdere toekomstanalyse buiten beschouwing gelaten. Een uitgebreid overzicht van de kenmerken van het Hulsbeek, Rutbeek en Lageveld is opgenomen in bijlage 1. De financiën van de parken worden onderling vergeleken, er is een vergelijking getrokken met een aantal andere beheer organisatie van recreatiegebieden en tot slot wordt een analyse gemaakt van de sterke en zwakke punten van de parken.

### 4.1 Kenmerken

Het **Hulsbeek** is het grootste recreatiepark van Regio Twente met ongeveer 230 hectare, waarvan 30 hectare water. Het profiel voor het Hulsbeek is landgoed, wellness, outdoor, events & sport, quality of life. Er zijn voorzieningen voor diverse doelgroepen. Het Hulsbeek is het park met de meeste voorzieningen. Tegelijkertijd is er door de omvang en het karakter van het gebied nog veel ruimte voor nieuwe ontwikkelingen. Er is een evenemententerrein waar ruimte is voor meer activiteiten. De (gewenste) ontwikkeling van het park is gericht op sport en beweging, met een accent op kwaliteit, luxe en jaarrond voorzieningen. Een groot deel van het park bestaat uit natuurterrein. Ruim een derde van de bezoekers is afkomstig uit de nabije omgeving. De rest komt van verder weg uit de regio.



Het **Rutbeek** beslaat 140 hectare, waarvan 40 hectare water. Het aantal ondernemers en voorzieningen is minder groot dan op het Hulsbeek. Tegelijkertijd zijn de bezoekersaantallen vergelijkbaar met die van het Hulsbeek. Ruim 60% van de bezoekers komt uit de lokale omgeving. Het profiel voor het Rutbeek is actief, outdoor, sport.

De doelgroepen zijn divers, met een accent op jongeren van 18 jaar en ouder. De ontwikkeling van het Rutbeek is gericht op uitbreiding van het sport en outdoor aanbod. Het doel is in te spelen op de gezondheidsmarkt, meer pop- en jongerenevenementen aan te trekken en een jaarrond horecavoorziening te realiseren. Er zijn plannen voor de ontwikkeling van een bungalowterrein.

Het **Lageveld** is het kleinste recreatiepark met 38 hectare, waarvan 6,5 hectare water.

Het profiel van het park is gezin, natuurbeleving en cultuur. Het aantal bezoekers is de helft lager dan op het Rutbeek en Hulsbeek. Opvallend is dat de bezoekers slechts voor 15% uit de lokale omgeving komen, terwijl een aantal grote kernen (Almelo, Wierden, Vriezenveen) dichtbij het Lageveld is gelegen. Er is slechts een enkele ondernemer actief op het park. Er zijn plannen voor de ontwikkeling van jaarrond horeca en een slechtweert voorziening (wellness). Daarnaast is er de ambitie om de outdoor activiteiten op het park uit te breiden en de culturele functie en voorzieningen voor verenigingen te versterken.

Het **Arboretum** is een klein recreatiepark van ongeveer 19 hectare, dat zich richt op natuur, kunst en educatie. Jaarlijks komen er ongeveer 100.000 bezoekers naar het park. Het jaarlijkse exploitatietekort bedraagt € 114.675/jaar. Er zijn diverse doelgroepen, met een accent op bomenliefhebbers, wetenschappers, scholen, fietsers en wandelaars. Regio Twente zoekt momenteel naar een externe partij die geïnteresseerd is om het Arboretum over te nemen. De voorkeur gaat hierbij uit naar een natuurbeherende organisatie.

## 4.2 Financiën

In tabel 4.1 staat een overzicht van een aantal kengetallen en indicatoren van de recreatieparken van Regio Twente in 2013.

|                       | Hulsbeek     | Rutbeek      | Lageveld     |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Kengetallen</b>    |              |              |              |
| Kosten totaal         | € 662.778    | € 574.380    | € 264.203    |
| Inkomsten totaal      | € 273.066    | € 151.391    | € 56.758     |
| Resultaat             | € 389.712-   | € 422.989-   | € 207.445-   |
| Kostendekkendheid     | 41%          | 26%          | 21%          |
| Bezoekers             | 259.364      | 221.636      | 104.182      |
| Hectare totaal        | 230          | 120          | 38           |
| Hectare land          | 100          | 85           | 31,5         |
| <b>Indicatoren</b>    |              |              |              |
| Kosten / ha totaal    | € 2.882 / ha | € 4.787 / ha | € 6.953 / ha |
| Kosten / ha land      | € 3.314 / ha | € 6.757 / ha | € 8.387 / ha |
| Kosten per bezoeker   | € 2,56       | € 2,59       | € 2,54       |
| Inkomsten / ha totaal | € 1.187 / ha | € 1.262 / ha | € 1.494 / ha |
| Inkomsten / ha land   | € 1.365 / ha | € 1.781 / ha | € 1.802 / ha |
| Inkomsten / bezoeker  | € 1,05       | € 0,68       | € 0,54       |

Tabel 4.1 Kengetallen en indicatoren drie parken.

Uit het overzicht in tabel 4.1 komt een aantal verschillen en overeenkomsten naar voren. Hiervoor zijn verschillende verklaringen. De inkomsten van het Hulsbeek zijn hoger dan op de andere parken als gevolg hogere inkomsten door verhuur, pachtinkomsten en evenementen. Het gevolg daarvan is dat de inkomsten per bezoeker ook hoger liggen. De kosten voor het Lageveld zijn beduidend lager, omdat het een kleiner en minder ontwikkeld terrein is, waardoor de kosten voor onderhoud en inzet van personeel lager zijn.

De kosten per hectare liggen voor het Hulsbeek lager, omdat een groot deel van het oppervlakte bestaat uit natuurterrein en terrein voor extensieve recreatie. Dezelfde oppervlakte natuurterrein zorgt ervoor dat bij het Hulsbeek ook de inkomsten per hectare lager liggen. Een overeenkomst tussen de parken is dat de kosten per bezoeker vergelijkbaar zijn.

In tabel 4.2 is een overzicht gegeven van de financiële situatie van de parken in 2009 en 2013 en een vooruitblik gegeven op de situatie in 2018. De cijfers voor 2018 zijn prognoses van de Regio Twente zelf, en zijn gebaseerd op concrete plannen en ontwikkelingen.

| <b>Financiën Hulsbeek, Rutbeek en Lageveld tezamen</b> |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|
| <b>Uitgaven</b>  | <b>2009</b>      | <b>2013</b>      | <b>2018</b>      |
| Salarissen   | 377.782          | 370.515          | 345.515          |
| Management   | 141.736          | 152.817          | 152.817          |
| Overhead   | 163.424          | 148.675          | 148.675          |
| Personeel derden                                       | 168.638          | 157.695          | 157.695          |
| Jaaronderhoud  | 327.685          | 295.729          | 295.729          |
| Groot onderhoud  | 192.015          | 130.036          | 130.036          |
| Kapitaallasten   | 214.311          | 245.895          | 239.895          |
| <b>Totaal uitgaven</b>                                 | <b>1.585.590</b> | <b>1.501.362</b> | <b>1.470.362</b> |
| <b>Inkomsten</b>                                       |                  |                  |                  |
| Parkeren   | 132.000          | 148.499          | 148.499          |
| Huren en pachten                                       | 155.364          | 182.579          | 444.879          |
| Overig   | 120.870          | 150.137          | 150.137          |
| <b>Totaal inkomsten</b>                                | <b>408.234</b>   | <b>481.215</b>   | <b>743.515</b>   |

Tabel 4.2 Financiële ontwikkeling recreatieparken.

Uit tabel 4.2 valt een aantal zaken op ten aanzien van de kosten. Ten eerste is de voorziene daling in de kosten beperkt. Over een periode van 10 jaar dalen de kosten met 7%. De voornaamste kostenbesparing zit op personeel. Een aantal besparingen op personeel is in de afgelopen jaren reeds gerealiseerd, onder andere door het niet vervullen van vacatures. Ten aanzien van de inkomsten blijkt uit tabel 4.2 dat de grootste stijging van de inkomsten verwacht wordt van een stijging van de huren en pachten. De verwachte stijging is grotendeels gebaseerd op plannen voor een bungalowpark en sauna bij het Rutbeek. De uitbreiding van betaald parkeren en de invoering van een systeem voor automatisch betaald parkeren zullen naar verwachting tot hogere parkeerinkomsten leiden. Omdat hierover nog geen besluitvorming heeft plaatsgevonden, is dit nog niet gekwantificeerd.

|  | 2009         | 2013         | 2018        |
|--|--------------|--------------|-------------|
| Uitgaven   | € 1.585.590  | € 1.501.362  | € 1.470.362 |
| Inkomsten  | € 408.234    | € 481.215    | € 743.515   |
| Netto resultaat, zonder bijdrage provincie                     | € 1.177.356- | € 1.020.147- | € 676.847-  |
| Kostendekkendheid  | 26%          | 32%          | 51%         |
| Bijdrage provincie, afgerond**                                 | 245.000      | 245.000      | 0           |
| Bijdrage gemeenten, afgerond                                   | 932.000      | 775.000      | 677.000     |
| Overheidsbijdrage per inwoner (627.000) voor de drie parken*** | € 1,87       | € 1,63       | € 1,08      |

Tabel 4.3 Indicatoren ontwikkeling financiën recreatieparken.

\*\* Let op: dit is de bijdrage van de provincie voor de drie parken. De totale bijdrage van de provincie aan de Recreatieve Voorzieningen van Regio Twente bedroeg ruim € 600.000 per jaar, waarvan € 245.000 voor de drie parken.

\*\*\* Dit is de totale overheidsbijdrage per inwoner. In 2009 en 2013 wordt die bijdrage opgebracht door de gemeenten én de provincie. In 2018 alleen nog door de gemeenten.

In tabel 4.3 is een aantal indicatoren van de ontwikkeling van de inkomsten en uitgaven van de recreatieparken opgenomen. Hieruit blijkt ten eerste dat het jaarlijkse tekort op de exploitatie afneemt en de kostendekkendheid van de recreatieparken toeneemt. In 2013 is het doel gerealiseerd van een kostendekkendheid van 30% uit de visie op de recreatieparken uit 2011. Indien alle plannen gerealiseerd worden zal tevens het doel van een kostendekkendheid van 40% in 2018 gehaald worden. De belangrijkste bijdrage hiervoor is afkomstig van de toename in de inkomsten. Indien de prognose voor 2018 wordt gerealiseerd, dan is het wegvallen van de provinciale bijdrage voor het deel van de recreatieparken opgevangen. Sterker nog, de bijdrage per inwoner voor de drie parken neemt zelfs verder af.

### Vergelijking met andere recreatiegebieden<sup>2</sup>

Het Recreatieschap Achterhoek Liemers (RAL) is een recreatiegebied in ontmanteling. De organisatie en het beheer zijn overgedragen aan een andere recreatie organisatie: RGV (voormalige Recreatie Gemeenschap Veluwe). In de jaren voorafgaand aan de overdracht zijn de investeringen in de recreatiegebieden van het RAL geminimaliseerd.

RGV is een grote recreatieorganisatie en beheert tientallen gebieden in Gelderland rondom de Veluwe, in Noord-Limburg en sinds kort ook in de Achterhoek. RGV opereert sinds de verzelfstandiging in 1999 als een private partij met een marktgerichte strategie. Indien wij de recreatiegebieden van Regio Twente met het RAL en RGV vergelijken, zijn er twee grote verschillen die naar voren komen.

Ten eerste liggen de kosten voor het beheer en onderhoud van de gebieden van het **RAL** (voorafgaand aan de overname door RGV) relatief gezien lager dan bij Regio Twente. Hier is een aantal oorzaken voor:

- De parken in Twente kennen een hoog onderhoudsniveau. Hier zijn (loon)kosten aan verbonden.
- De kapitaallasten van het RAL zijn relatief laag, doordat jaren niet meer is geïnvesteerd en investeringen zijn afgeschreven.

<sup>2</sup> KplusV heeft de beschikking over financiële gegevens van een aantal andere beheerders van recreatieterreinen. Omwille van de bescherming van financieel gevoelige gegevens zijn deze cijfers niet in de rapportage opgenomen.



- De post voor groot onderhoud bedraagt bij het RAL nul euro. In Twente is groot onderhoud een vast onderdeel van de bedrijfsvoering.

Behalve lagere kosten kent RAL ook hogere inkomsten, als gevolg van extra inkomsten uit huren en pachten door hogere erfpachtcanons.

Ten tweede zijn bij **RGV** de inkomsten substantieel hoger dan bij Regio Twente. Oorzaken hiervoor zijn:

- Een groter aantal evenementen.
- Hogere parkeerinkomsten.
- Meer inkomsten uit verhuur.
- Overige inkomsten onder andere uit zandwinning en rendement uit vermogen en projectontwikkeling.

## 4.3 SWOT

Uit de basisgegevens van de recreatieparken, de ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de vergelijking met andere recreatie organisaties komt een aantal sterke en zwakke punten naar voren, evenals een aantal kansen en bedreigingen voor toekomstige ontwikkelingen.



*Figuur 4.1 SWOT analyse recreatieparken (Recreatieve Voorzieningen) Twente.*

Het algemene beeld dat uit deze analyse naar voren komt, is de recreatieparken van Regio Twente er kwalitatief goed voor staan en dat er tegelijkertijd nog mogelijkheden zijn voor verdere ontwikkeling van de gebieden. Het lijkt goed mogelijk de kostendekkendheid van de recreatieparken verder te verbeteren dan in de prognose van Regio Twente voor 2018. Om een verbetering van de kostendekkendheid te realiseren liggen er kansen om verdere besparingen door te voeren op de kosten voor beheer en onderhoud, overhead en personeel. Er zijn daarnaast diverse mogelijkheden om de inkomsten te verhogen, maar behalve bij de parkeerinkomsten is Regio Twente daarvoor afhankelijk van de economische ontwikkeling en de bereidheid van ondernemers om te investeren in de recreatieparken.

## 5 Toekomstvarianten

In dit hoofdstuk is een beschrijving opgenomen van de toekomstvarianten voor de recreatieparken. In hoofdstuk 6 en 7 worden de varianten beoordeeld. Voor de toekomst van de recreatieparken is een drietal scenario's mogelijk. Ten eerste kunnen de parken in eigen beheer van Regio Twente blijven, zoals nu ook het geval is. Voor dit scenario is een drietal toekomstvarianten uitgewerkt: minimaliseren van de kosten, optimalisatie van kosten en baten en maximalisatie van de inkomsten. Ten tweede is het een optie het beheer van de parken op afstand te zetten en de focus te leggen op de regietaak van de Regio. Hierbij blijft Regio Twente eigenaar van de parken, maar wordt het beheer bij een andere organisatie gelegd. Voor dit scenario is één toekomstvariant uitgewerkt: parkmanagement. Ten derde is het een optie de recreatieparken te vervreemden en afstand te doen van zowel het eigendom als de verantwoordelijkheid voor beheer en onderhoud. Voor dit scenario zijn twee toekomstvarianten uitgewerkt: vervreemden als geheel en vervreemden in delen.

### Indeling hoofdstuk

| Paragraaf | Scenario     | Model    | Titel                       |
|-----------|--------------|----------|-----------------------------|
| 5.1.1     | Eigen beheer | Model 1A | Minimaliseren kosten        |
| 5.1.2     | Eigen beheer | Model 1B | Optimalisatie huidige koers |
| 5.1.3     | Eigen beheer | Model 1C | Maximale ontwikkeling       |
| 5.2       | Regiefunctie | Model 2  | Parkmanagement              |
| 5.3.1     | Vervreemden  | Model 3A | Geheel vervreemden          |
| 5.3.2     | Vervreemden  | Model 3B | Vervreemden in delen        |

### 5.1 Scenario 1 - Eigen beheer

#### 5.1.1 Model 1.A - Minimaliseren kosten

##### Algemeen

In dit model zet Regio Twente sterk in op het minimaliseren van de kosten voor het beheer en onderhoud van de recreatieparken. Investerings worden stopgezet, onderhoud en beheer worden naar een minimaal niveau teruggeschoefd. Ambities voor de ontwikkeling van de parken worden bevroren. De organisatie krimpt in. Een gevolg van deze strategie is dat de parken minder aantrekkelijk worden voor bezoekers en ondernemers. De inkomsten zullen daarom (beperkt) afnemen. Wanneer de economische omstandigheden verbeteren en overheden weer meer geld beschikbaar/over hebben voor recreatie, kan er weer meer geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van de parken.

##### Ambitie, visie, strategie

Dit ontwikkelingsmodel houdt in dat de ambities uit de visie op de recreatieparken (2010) worden bevroren. Het kwaliteitsniveau gaat omlaag naar een 5 á 6. Er worden geen nieuwe investeringen meer gedaan in het ontwikkelen van nieuwe functies en voorzieningen of in het aantrekken van nieuwe ondernemers, activiteiten en pachters. Er vindt geen acquisitie plaats om nieuwe activiteiten of ondernemers naar de parken te halen. Ook eventuele kansen die zich voordoen om met een beperkte investering van Regio Twente nieuwe voorzieningen te ontwikkelen, worden niet aangegrepen.



De visie kan aangehouden worden voor een later moment, wanneer overheden weer meer bereid zijn te investeren in de recreatieparken.

Het risico is dan wel dat er eerst een achterstand in onderhoud en ontwikkeling weggewerkt dient te worden, voordat de recreatieparken weer op het huidige onderhoudsniveau zijn beland.

#### **Niveau voorzieningen, taakomschrijving, diensten en producten**

Het voorzieningenniveau in de recreatieparken wordt teruggeschroefd tot 'een 6 min of lager', mits de veiligheid van de bezoekers niet in het geding is. Er vinden geen nieuwe investeringen plaats. Alleen een aantal basisvoorzieningen wordt indien nodig vervangen om de veiligheid van bezoekers te garanderen. Gevolg hiervan is dat de uitstraling van de parken verandert. De gebieden worden rommeliger, vuiler en zien er niet langer uit als een 'park'.

De taak van Regio Twente ten aanzien van de recreatieparken is het in stand houden van een minimaal niveau van recreatieve voorzieningen, zodoende dat een laagdrempelig recreatieaanbod blijft bestaan. Regio Twente beperkt zich hierbij tot die voorzieningen die nodig zijn om een aantal basale functies van de recreatieparken in stand te houden, zoals (veilig) zwemwater. Eventuele andere voorzieningen worden aan ondernemers in het gebied overgelaten. Regio Twente faciliteert of ondersteunt de ondernemers niet. De technische beheermiddelen worden alleen vervangen indien strikt noodzakelijk voor het basale onderhoud. Een aantal beheermiddelen en voorzieningen zal na afschrijving niet vervangen worden. Hierbij valt te denken aan een toiletgebouw en beschoeiingen. Daarnaast zal een aantal taken niet langer of op een lager niveau vervuld worden, zoals het legen van prullenbakken (met als gevolg een toename van zwerfvuil), achteruitgang niveau groen, stranden blijven minder verzorgd, niet / minder bestrijden van de processierups en minder toezicht op drukke dagen.



#### **Inrichting organisatie**

Het beheer van de parken blijft de verantwoordelijkheid van Regio Twente. De beheerorganisatie van de recreatieparken is in dit model minimaal. Er komt één hoofdbeheerder voor alle drie de parken, beleidscapaciteit wordt geminimaliseerd, acquisitie voor nieuwe activiteiten vindt niet plaats. Afstemming met het bestuur van Regio Twente, gemeenten en ondernemers is minimaal. Communicatie over de parken wordt tot een minimum teruggebracht.

### Personeel

De beheerorganisatie is klein. Er is één hoofdbeheerder met beperkte assistentie die samen alle parken beheren. De capaciteit voor beleid, beheer en ontwikkeling wordt met ruim 2 fte ingekrompen. De capaciteit voor ontwikkeling die resteert, is alleen gericht op het onderhouden van de contacten met pachters en het ondersteunen van activiteiten en evenementen waartoe Regio Twente contractueel verplicht is. De inzet op overhead is ook minimaal, als gevolg van de beperkte inzet van communicatie en de krimp van de organisatie. De inzet in fte van Regio Twente (in vergelijking met 2014) is in tabel 5.1 weergegeven.

| Taak          | Vanaf 2015 | 2014       |
|---------------|------------|------------|
| Hoofd         | 0,6        | 0,6        |
| Beleid        | 0,5        | 1,0        |
| Beheer        | 2,0        | 2,3        |
| Ontwikkeling  | 1,0        | 2,3        |
| Administratie | 0,3        | 0,5        |
| <b>Totaal</b> | <b>4,4</b> | <b>6,7</b> |

Tabel 5.1 Personeelmodel minimaliseren kosten.

### Financiële gevolgen

De personele inzet is minimaal, waardoor kosten voor salarissen en de inhuur van derden omlaag gaan. De kosten voor overhead halveren. Onderhoudskosten gaan omlaag, groot onderhoud wordt geheel stopgezet. Sommige kapitaallasten liggen voor langere tijd vast. De totale kapitaallasten zullen daardoor in de loop der tijd niet heel snel dalen.

De keerzijde van dit scenario is dat ook de inkomsten teruglopen. Vergelijkenderwijs wordt dit effect overigens als beperkt ingeschat. Op warme dagen, wanneer bijvoorbeeld parkeeromzet wordt gedraaid, bezoeken de mensen de parken toch wel. De parkeerinkomsten nemen per saldo wel af. Door de inkrimping van het personeelsbestand zal voor het innen van parkeergelden op de drukke dagen extra personeel ingehuurd moeten worden. Huurders en pachters zijn voor langere tijd aan de contracten gebonden.

In tabel 5.2 is weergegeven in vergelijking met 2013 hoe de financiën van de recreatieparken in Twente er uit zien in dit model van kosten minimalisatie.

| Lasten              | 2013             | Minimaliseren kosten | Opmerking |
|---------------------|------------------|----------------------|-----------|
| Salaris             | 370.515          | 200.000              |           |
| Management / beleid | 152.817          | 100.000              |           |
| Overhead            | 148.675          | 75.000               |           |
| Personeel derden    | 157.695          | 75.000               |           |
| Jaaronderhoud       | 295.729          | 250.000              |           |
| Grootonderhoud      | 130.036          | 0                    |           |
| Kapitaallasten      | 245.895          | 186.000              |           |
| <b>Totaal</b>       | <b>1.501.362</b> | <b>886.000</b>       |           |
| <b>Baten</b>        |                  |                      |           |
| Parkeren            | 148.499          | 133.649              | (-10%)    |
| Huren / pacht       | 182.579          | 182.579              |           |
| Overige inkomsten   | 150.137          | 120.110              | (-20%)    |
| <b>Totaal</b>       | <b>481.215</b>   | <b>436.337</b>       |           |
| <b>Tekort</b>       | <b>1.020.147</b> | <b>449.663</b>       |           |

| Lasten                               | 2013        | Minimaliseren kosten | Opmerking |
|--------------------------------------|-------------|----------------------|-----------|
| Kostendekkendheid                    | 32%         | 49%                  |           |
| Overheidsbijdrage per bezoeker       | 1,74        | 0,81                 |           |
| <b>Overheidsbijdrage per inwoner</b> | <b>1,63</b> | <b>0,72</b>          |           |

Tabel 5.2 Exploitatie parken model minimaliseren kosten.

Om een klein, compact team te realiseren zal een deel van het personeel naar verwachting boventallig geraken. Aan de inkrimping van het team en de aanpassing van de zwaarte en inhoud van functies zijn frictiekosten verbonden.

In tabel 5.3 is een raming weergegeven van eenmalige kosten die ontstaan in het model minimaliseren kosten (in bijlage 3 is een toelichting op de berekening van deze kosten toegevoegd).

De inschatting is dat de kosten van boventallig personeel (frictie) en de kosten van overhead die niet meer nodig is (desintegratie) in een periode van vier jaar kunnen worden afgebouwd. In tabel 5.3 zijn de totale kosten over deze 4 jaar geraamd.

| Kostenpost             | Raming eenmalige kosten* |
|------------------------|--------------------------|
| Frictie personeel      | € 400.000                |
| Desintegratie overhead | € 200.000                |
| <b>Totaal</b>          | <b>€ 600.000</b>         |

Tabel 5.3 Eenmalige kosten, model minimaliseren kosten.

\* Betreft raming, bedrag is indicatief.

#### Risicoparagraaf

Het minimaliseren van het onderhoud en beheer kan op termijn leiden tot verlies van de recreatieve functies van de recreatieparken. De strategie kan, afhankelijk van de duur, leiden tot kapitaalvernietiging en een (grote) achterstand in onderhoud en beheer. Deze achterstand zal in de toekomst alleen tegen extra kosten ongedaan gemaakt kunnen worden. Doordat er minder personeel beschikbaar is voor het beheer van de parken, bestaat het risico dat de ontwikkeling van botulisme, blauwwieren of zwemmersjeuk pas laat worden gesignaleerd.

De inzet op het verminderen van de overhead is hoog en vereist ambtelijk en bestuurlijk commitment. Het draagvlak voor de bestuurders en Regio Twente zal bij gebruikers op termijn af kunnen nemen. De strategie zal veel weerstand oproepen bij de huidige ondernemers en pachters, omdat de verslechtering van de uitstraling van de parken mogelijk tot inkomsten verlies kan leiden.

#### Aansturing (governance)

De aansturing van het parkbeheer verloopt via Regio Twente. Regio Twente blijft ook financieel verantwoordelijk. Er is minimale aansturing vereist, aangezien de ambities worden bevroren. Controle dient vooral plaats te vinden op rechtmatigheid en op de garantie van een minimaal (sociaal) veiligheidsniveau.

## 5.1.2 Model 1.B – Optimalisatie huidige koers

### Algemeen

Het beheer van de recreatieparken is en blijft de taak van Regio Twente. De huidige prognose voor de kostendekkendheid in 2018 is 52%. De inschatting is dat deze met een verdere optimalisering van met name de bedrijfsvoering en efficiency en het genereren van extra inkomsten nog verbeterd kan worden. Het beheer- en onderhoudsniveau gaat enigszins omlaag (tevreden met een 6 of 7), mits de uitstraling van de parken niet teveel verandert. Er wordt (beperkt) ingezet op de werving van nieuwe functies en ontwikkelingen. Regio Twente investeert in een systeem voor (structureel) betaald parkeren.

De organisatie zal in structuur weinig veranderen, wel zal de formatie beperkt inkrimpen. In de aansturing van het beheer verandert niets ten opzichte van de huidige situatie. De financiële en bestuurlijke risico's zijn beperkt. Wel dient een (politiek) besluit genomen te worden over het kwaliteitsniveau van het beheer.

### Ambitie, visie, strategie

De ambities en strategie uit de visie op de recreatie parken uit 2010 blijven het uitgangspunt. De ontwikkeling van de aparte profielen van de parken wordt verder doorgezet. De inzet op het vergroten van de inkomsten wordt (beperkt) naar boven bijgesteld. Mogelijkheden om extra inkomsten te genereren dienen in overeenstemming te zijn met deze visie.

### Niveau voorzieningen, taakomschrijving, diensten en producten

Omwille van de efficiency wordt ingezet op een lager kwaliteitsniveau van het beheer en onderhoud dan tot op heden het geval is geweest. Vervangingsinvesteringen worden nog steeds gedaan, maar waar mogelijk wordt vervanging of onderhoud uitgesteld of op een lager kwaliteitsniveau (bestuurlijk vastgesteld) uitgevoerd. Randvoorwaarde voor de beheerstrategie is dat de uitstraling van de parken niet teveel mag veranderen. De gebieden dienen nog steeds een parkachtige uitstraling te behouden. De indeling en het karakter van de parken blijft ongewijzigd. Zo blijven de huidige natuurterreinen ook in toekomst natuur en worden de archeologische natuurwaarden op het Rutbeek in stand gehouden. Het voorzieningenniveau in de recreatieparken wordt waar mogelijk uitgebreid, waarbij telkens een check plaatsvindt op de financiële haalbaarheid en de impact op de kostendekkendheid van de investeringen.



### Inrichting organisatie

De inrichting van de organisatie wijzigt nauwelijks. Een deel van de beleidscapaciteit wordt afgestoten en ingehuurd. Een deel van het beheer wordt gewisseld voor ontwikkeltaken.

### Personeel

De beheerorganisatie neemt in omvang enigszins af in vergelijking met de huidige situatie. Er is minder inzet nodig op beheer omdat het kwaliteitsniveau iets afneemt, er is meer ruimte voor ontwikkeltaken. Op termijn vindt een verschuiving plaats van beheerders naar onderhouds-medewerkers, waardoor de salariskosten ten opzicht van de huidige situatie omlaag gaan. De inzet in fte van Regio Twente (in vergelijking met 2014) is in tabel 5.4 weergegeven.

| Taak          | Vanaf 2015 | 2014       |
|---------------|------------|------------|
| Hoofd         | 0,6        | 0,6        |
| Beleid        | 0,8        | 1,0        |
| Beheer        | 2,0        | 2,3        |
| Ontwikkeling  | 2,5        | 2,3        |
| Administratie | 0,5        | 0,5        |
| <b>Totaal</b> | <b>6,4</b> | <b>6,7</b> |

Tabel 5.4 Personeel model optimalisatie.

### Financiële gevolgen

De personeelslasten gaan door vermindering van de formatie en aanpassingen in de salarisstructuur tot in 2018 stapsgewijs omlaag. De kosten voor groot onderhoud gaan omlaag. De kapitaallasten blijven ongeveer gelijk. De inkomsten stijgen verder ten opzichte van het huidige scenario door het toevoegen van nieuwe functies en voorzieningen, het vergroten van het aantal huurders/pachters en inzet op het vergroten van de parkeerinkomsten. In tabel 5.5 is weergegeven in vergelijking met 2013 hoe over vijf jaar de financiën van de recreatieparken in Twente er uit zien in dit model van kosten/opbrengsten optimalisatie.

| Lasten                               | 2013             | 2018             | Opmerking |
|--------------------------------------|------------------|------------------|-----------|
| Salaris                              | 370.515          | 345.515          |           |
| Management / beleid                  | 152.817          | 130.000          |           |
| Overhead                             | 148.675          | 125.000          |           |
| Personeel derden                     | 157.695          | 157.695          |           |
| Jaaronderhoud                        | 295.729          | 230.000          |           |
| Grootonderhoud                       | 130.036          | 50.000           |           |
| Kapitaallasten                       | 245.895          | 239.895          |           |
| <b>Totaal</b>                        | <b>1.501.362</b> | <b>1.278.105</b> |           |
| <b>Baten</b>                         |                  |                  |           |
| Parkeren                             | 148.499          | 200.000          |           |
| Huren / pacht                        | 182.579          | 444.879          |           |
| Overige inkomsten                    | 150.137          | 150.137          |           |
| <b>Totaal</b>                        | <b>481.215</b>   | <b>795.016</b>   |           |
| <b>Tekort</b>                        | <b>1.020.147</b> | <b>483.089</b>   |           |
| Kostendeckendheid                    | 32%              | 62%              |           |
| Overheidsbijdrage per bezoeker       | 1,74             | 0,79             |           |
| <b>Overheidsbijdrage per inwoner</b> | <b>1,63</b>      | <b>0,77</b>      |           |

Tabel 5.5 Exploitatie model optimalisatie.



De gevolgen van het inkrimpen van het personeelsbestand en aanpassen van de zwaarte en inhoud van functies zijn beperkt. Mocht er alsnog personeel boventallig worden, dan zal hiervoor in overleg met de organisatie van Regio Twente naar een passende oplossing gezocht worden. Welke vorm dit zal krijgen, is nu niet duidelijk. Aan de inkrimping van het team en de aanpassing van de zwaarte en inhoud van functies zullen enige kosten verbonden zijn. In tabel 5.6 is een raming weergegeven van eenmalige kosten die ontstaan in het model Optimalisatie.

| Kostenpost             | Raming eenmalige kosten* |
|------------------------|--------------------------|
| Frictie personeel      | € 55.000                 |
| Desintegratie overhead | € 65.000                 |
| <b>Totaal</b>          | <b>€ 120.000</b>         |

Tabel 5.6 Eenmalige kosten, model Optimalisatie.

\* Betreft raming, bedrag is indicatief.

### Risicoparagraaf

De risico's van dit scenario liggen vooral bij de inkomsten. De mogelijkheden om de inkomsten te vergroten zijn afhankelijk van de ontwikkelingen van de economie (continuering crisis?) en kansen en ontwikkelingen in de recreatiemarkt. Het optimalisatiescenario gaat daarbij uit van een behoudend scenario.

Er zijn voldoende mogelijkheden om de bedrijfsvoering en efficiency van het beheer van de parken te verbeteren. Politiek draagvlak voor een (beperkte) bijstelling van de kwaliteitsniveaus is aanwezig.

### Aansturing (governance)

De aansturing van het beheer van de parken verloopt via Regio Twente en blijft ongewijzigd ten opzichte van de huidige situatie.

## 5.1.3 Model 1.C - Maximale ontwikkeling

### Algemeen

Het beheer van de recreatiegebieden is en blijft een taak van Regio Twente. In samenwerking met de maatschappelijke partners en betrokkenen (pachters, ondernemers, gemeenten, recreanten) in de recreatiegebieden zet Regio Twente in op het maximaliseren van de inkomsten op de parken. Daarnaast zal waar mogelijk ook een beperking van de beheerkosten worden gerealiseerd. Om de inkomsten te verhogen is extra grond op de parken beschikbaar gesteld voor (nieuwe) ondernemers en evenementen. De Regio voert een actief acquisitiebeleid om nieuwe functies en evenementen aan te trekken en te realiseren. De parkeerinkomsten zijn gemaximaliseerd, waarbij binnen vaste tijden betaald parkeren voor bezoekers verplicht is.

Om een commerciële ontwikkeling van de parken mogelijk te maken bieden Regio Twente en de gemeenten maximale ruimte (planologisch en bestuurlijk) aan ondernemers en pachters voor nieuwe activiteiten, voorzieningen en evenementen. Gezien de huidige marktsituatie is er een risico dat inkomsten tegenvallen. Door de grote inzet op verhoging van de inkomsten, kunnen de financiële gevolgen hiervan groot zijn. Als gevolg van deze ontwikkelingen verandert het karakter van de parken, waarbij de nadruk meer komt te liggen op activiteiten en evenementen. Het natuurlijke karakter van delen van de parken zal verminderen.

Model 1.C – Maximale  
ontwikkeling

**Ambitie, visie, strategie**

Dit ontwikkelingsmodel betekent een extrapolatie van de visie op de recreatieparken uit 2010. Nog sterker dan in die visie wordt ingezet op het ontwikkelen van nieuwe functies en verhoging van de inkomsten. Net als in het optimalisatiemodel wordt ingezet op een versoering van het beheer, waarbij het gekozen kwaliteitsniveau in dienst staat van de functies die nodig zijn om de inkomsten te verhogen.

In de visie op de recreatieparken is nu voor ieder park een eigen profiel vastgesteld. Om overlap van activiteiten en onderlinge concurrentie te voorkomen is dit een goed uitgangspunt.

Tegelijkertijd betekent de nadruk op het vergroten van de inkomsten dat deze profielen (deels) losgelaten moeten worden en de maximalisatie van inkomsten voorop komt te staan. Met name voor het Lageveld betekent dit een afwijking van het vastgestelde profiel. Hier wordt ingezet op groei en ontwikkeling, het bieden van recreatiemogelijkheden voor de bewoners van omliggende kernen. Om die ontwikkeling mogelijk te maken dient het Lageveld in oppervlakte uitgebreid te worden. Ook bij het Rutbeek wordt gekeken naar mogelijkheden om het grondgebied uit te breiden.

Het karakter van de parken zal als gevolg hiervan veranderen. Natuur en ecologische waarden zullen (deels) moeten wijken voor extra ruimte voor evenementen, nieuwe ondernemers en pachters, uitbreiding van de parkeerfaciliteiten en extra bezoekers.



**Niveau voorzieningen, taakomschrijving, diensten en producten**

Het voorzieningenniveau in de recreatieparken wordt waar mogelijk verder uitgebreid. Dit betekent een toename van het aantal exploitanten en evenementen. Bestaande voorzieningen worden gemoderniseerd en nieuwe voorzieningen worden toegevoegd. Het Lageveld dient om deze ontwikkeling mogelijk te maken in oppervlakte en gebruiksmogelijkheden uitgebreid te worden. Het Lageveld is het kleinste van de drie recreatiegebieden. Tegelijkertijd is het potentiële aantal bezoekers vanuit de nabijgelegen gemeenten Almelo en Wierden substantieel. De indruk is dat het aantal bezoekers van het Lageveld nu beperkt wordt door de geringe omvang en het beperkte aanbod aan voorzieningen dat daar het gevolg van is. De functie van de parken blijft ongewijzigd. De parken blijven voorzien in een (laagdrempelig) aanbod van recreatieve activiteiten en voorzieningen. Op dit vlak worden geen taken of diensten toegevoegd. Wel zal de positie van de horeca wijzigen. In alle drie de parken is ruimte voor horecavoorzieningen die het hele jaar door geopend zijn. De beheertaak voor de recreatieparken blijft ongewijzigd. De samenwerking tussen de parken bij het (technisch) beheer wordt verder vergroot.

### Inrichting organisatie

Het parkbeheer blijft de verantwoordelijkheid van Regio Twente. De beheerorganisatie van de recreatieparken neemt in dit model qua omvang licht toe. Er komt één hoofdbeheerder voor alle drie de parken. Het aantal fte voor beheer neemt licht af. De andere beheerders en onderhoudsmedewerkers zijn allen flexibel inzetbaar. Er is extra inzet beschikbaar voor het ontwikkelen van de parken, onder andere om de ontwikkeling van het Lageveld mogelijk te maken.

### Personeel

De beheerorganisatie neemt in omvang licht toe. De capaciteit voor beleid en beheer nemen iets af. Tegelijkertijd komt er extra capaciteit bij voor ontwikkeling. De inzet in fte van Regio Twente (in vergelijking met 2013) is in tabel 5.7 weergegeven.

| Taak          | Vanaf 2015 | 2014       |
|---------------|------------|------------|
| Hoofd         | 0,6        | 0,6        |
| Beleid        | 0,8        | 1,0        |
| Beheer        | 2,0        | 2,3        |
| Ontwikkeling  | 3,3        | 2,3        |
| Administratie | 0,5        | 0,5        |
| <b>Totaal</b> | <b>7,2</b> | <b>6,7</b> |

Tabel 5.7 Personeel model maximaliseren inkomsten.

In hoeverre de wijzigingen in de teamsamenstelling mogelijk zijn met het huidige personeel is nu niet duidelijk. In overleg met de organisatie van Regio Twente zal hier naar een passende oplossing gezocht worden.

### Financiële gevolgen

Het maximale ontwikkelmodel betekent enerzijds een maximale inzet op het vergroten van de inkomsten en anderzijds een inzet op optimalisering van de kosten. Aan het optimaliseren van de kosten zit wel een ondergrens. Te grote bezuinigingen op beheer en onderhoud hebben (negatieve) gevolgen voor de kwaliteit van de voorzieningen en de uitstraling van de parken. Dit kan weer negatieve gevolgen hebben op de aantrekkelijkheid van de parken, het gebruik en de bezoekersaantallen. In dit model is uitgegaan van een optimum. Om verhoging van de parkeerinkomsten te realiseren dienen bezoekers het hele jaar door parkeergeld te betalen, eventueel gecombineerd met een differentiatie van de tarieven naar de seizoenen. Het genereren van extra inkomsten heeft tijd nodig. Deze tijd is nodig om extra ondernemers te trekken, nieuwe voorzieningen aan te leggen, ruimtelijke kaders te creëren voor ontwikkelmogelijkheden en het oprichten en inregelen van een organisatie van parkmanagement.

Nieuwe investeringen (onder andere in de ontwikkeling van het Lageveld) zijn nodig om op termijn de inkomsten te kunnen verhogen. In tabel 5.8 is weergegeven in vergelijking met 2013 hoe over vijf jaar de financiën van de recreatieparken in Twente er uit zien in het maximale ontwikkelmodel.



Model 1.C – Maximale  
ontwikkeling

| Lasten                               | 2013             | 2018               | Opmerking |
|--------------------------------------|------------------|--------------------|-----------|
| Salaris                              | 370.515          | € 400.000          |           |
| Management/beleid                    | 152.817          | € 152.817          |           |
| Overhead                             | 148.675          | € 148.675          |           |
| Personeel derden                     | 157.695          | € 157.695          |           |
| Jaaronderhoud                        | 295.729          | € 250.000          |           |
| Grootonderhoud                       | 130.036          | € 80.000           |           |
| Kapitaallasten                       | 245.895          | € 300.000          |           |
| <b>Totaal</b>                        | <b>1.501.362</b> | <b>€ 1.489.187</b> |           |
| <b>Baten</b>                         |                  |                    |           |
| Parkeren                             | 148.499          | 200.000            |           |
| Huren/pacht                          | 182.579          | 550.000            |           |
| Overige inkomsten                    | 150.137          | 200.000            |           |
| <b>Totaal</b>                        | <b>481.215</b>   | <b>950.000</b>     |           |
| <b>Tekort</b>                        | <b>1.020.147</b> | <b>539.187</b>     |           |
| Kostendekkendheid                    | 32%              | 64%                |           |
| Overheidsbijdrage per bezoeker       | 1,74             | 0,73               |           |
| <b>Overheidsbijdrage per inwoner</b> | <b>1,63</b>      | <b>0,86</b>        |           |

Tabel 5.8 Exploitatie model maximalisatie inkomsten.

De eenmalige kosten zijn in dit geval beperkt. In personele zin vindt een beperkte herverdeling plaats en een aanvulling met een ontwikkelaar. De kosten voor de ontwikkeling van het Lageveld zijn in bovenstaand overzicht niet meegenomen. De kosten en opbrengsten hiervan zullen in aparte ontwikkelplannen afgewogen worden.

#### Risicoparagraaf

Economische ontwikkelingen zijn van invloed op de mogelijkheden om de inkomsten te maximaliseren. Indien bezoekersaantallen afnemen, en een aantal projecten geen doorgang vindt (zoals de aanleg van een bungalowpark bij het Rutbeek) komen de inkomsten onder druk te staan. Daarnaast is er een grens aan het ontwikkelpotentieel van de recreatieparken. Ter vergelijking: dit model gaat uit van een substantieel hogere recreatieomzet (inkomsten op basis van recreatieve voorzieningen) per hectare land en per bezoeker dan de prestaties van vergelijkbare commerciële partijen.

Het verwerven van extra inkomsten is afhankelijk van bestuurlijk draagvlak voor nieuwe ruimtelijke ingrepen. Dit vergt een ontwikkeltraject waarin Regio Twente 'leidt en loslaat'. Om ondernemers en pachters ontwikkelruimte te bieden, zullen Regio Twente en de gemeenten harde afspraken moeten maken over het toestaan van nieuwe (ruimtelijke) ontwikkelingen. Daarnaast dient er draagvlak te zijn voor het invoeren van betaald parkeren gedurende het hele jaar.

#### Aansturing (governance)

De aansturing van het parkbeheer verloopt via Regio Twente. Regio Twente blijft ook financieel verantwoordelijk. Regio Twente neemt het initiatief bij de ontwikkeling van het Lageveld, maar zal hiertoe nauw samen dienen te werken met de gemeenten Wierden en Twenterand in verband met grondverwerving. Toezeggingen om nieuwe (ruimtelijke) ontwikkelingen mogelijk te maken moeten schriftelijk worden vastgelegd in ontwikkelovereenkomsten met ondernemers en pachters. Voor de uitbreiding van het Lageveld zullen gemeenten en Regio extra gronden aan moeten kopen.

## 5.2 Scenario 2 - Regiefunctie Regio

### 5.2.1 Model 2 – Parkmanagement

#### Algemeen

Dit scenario gaat uit van een focus van Regio Twente op de kerntaken. Regio Twente voert de regie over het recreatiebeleid, de recreatieterreinen en het routenetwerk in de regio. Regio Twente is eigenaar van de recreatiegebieden, maar heeft het beheer van de recreatieparken overgedragen. Per park is een parkmanagement organisatie verantwoordelijk voor het beheer, onderhoud, ontwikkeling en (op termijn) de financiën van het park. In het parkmanagement zijn alle maatschappelijke partners en betrokkenen in de recreatiegebieden vertegenwoordigd (pachters, ondernemers, gemeenten, recreanten, Regio Twente).

Het systeem van parkmanagement is een ontwikkelmodel voor de langere termijn. Als eerste wordt parkmanagement op het Hulsbeek geïntroduceerd en daarna op het Rutbeek. Het Lageveld dient eerst uitgebreid en verder ontwikkeld te worden alvorens parkmanagement, in de beoogde vorm, kan worden ingevoerd (er moeten voldoende economische dragers aanwezig zijn).

Alle betrokken partijen (en niet alleen de gemeenten) leveren een financiële bijdrage aan het parkbeheer. Doel is het goed benutten van ontwikkelmogelijkheden met als resultaat het minimaliseren van de financiële bijdrage vanuit Regio Twente. Dit is een ontwikkeltraject waarbij op den duur het uitvoerend en financieel beheer vanuit het parkmanagement kan worden aangestuurd. Regio Twente blijft eigenaar.

#### Ambitie, visie, strategie

Het beleid wordt bij aanvang bepaald door Regio Twente. Naarmate meer taken en verantwoordelijkheden aan het parkmanagement worden overgedragen wordt de invloed van Regio Twente op het beleid minder. De visie uit 2010 is leidend bij de overdracht aan de parkmanagement organisaties. De deelnemende partijen in het parkmanagement zijn echter mede bepalend in de doorontwikkeling en het aanpassen van de ontwikkelingsvisie. In dit model is het mogelijk dat op termijn ook de verantwoordelijkheid voor de exploitatie aan het parkmanagement wordt overgedragen. In dat geval dient het parkmanagement meer zeggenschap te krijgen over het beleid voor en de ontwikkeling van de recreatieparken. Sturing op de ontwikkeling van de parken gebeurt vanaf dat moment meer via de kaders van de ruimtelijke ordening (toetsingskaders, bestemmingsplannen).

De strategie is dat Regio Twente zich focust op haar kerntaken (regie, beleid, bestuurlijke afstemming), en dat uitvoeringstaken waar mogelijk bij andere partijen wordt belegd. Hiertoe dienen eerst de juiste randvoorwaarden gecreëerd te worden, die de parkmanagement organisaties (meer) ruimte geeft de parken (financieel) zelfstandig te beheren.

De vergroting van het oppervlak, het aantal mogelijke functies en het aantal ondernemers en pachters op het Lageveld is een voorwaarde voor overdracht aan een parkmanagement organisatie.

In aansluiting op de overdracht van het beheer van de recreatieparken ligt het voor de hand dat Regio Twente ook het onderhoud van alle fietspaden en beheer van de wandel- en ruiterroutes overdraagt. Regio Twente blijft wel verantwoordelijk voor het in stand houden van (de bewegwijzering van) de routes en routenetwerken.

### **Niveau voorzieningen, taakomschrijving, diensten en producten**

De ontwikkeling van het voorzieningenniveau in de recreatieparken is afhankelijk van de keuzes die Regio Twente maakt. Het model van parkmanagement is in principe verenigbaar met meerdere ontwikkelrichtingen (in ieder geval de modellen van optimalisatie en maximalisatie). Indien Regio Twente op termijn de exploitatie geheel overdraagt aan het parkmanagement, is het de verwachting dat het voorzieningenniveau waar mogelijk verder wordt uitgebreid. De functie van de parken blijft ongewijzigd. De parken blijven voorzien in een (laagdrempelig) aanbod van recreatieve activiteiten en voorzieningen. Op dit vlak worden in eerste instantie geen taken of diensten toegevoegd. Wellicht dat op termijn de parkmanagement organisaties hier andere keuzes in maken.

Met de introductie van het parkmanagement wordt de invloed van de deelnemende partijen op het beheer vergroot. Het beheer wordt per park georganiseerd. In hoeverre de parken samenwerken bij het (technisch) beheer is afhankelijk van de keuzes van het parkmanagement van de afzonderlijke parken.



### **Inrichting organisatie**

Regio Twente is verantwoordelijk voor het recreatiebeleid in de regio, voor het toezicht op de parkmanagement organisaties ten aanzien van realisatie van het beleid en blijft eigenaar van de recreatieparken. Daarnaast blijft Regio Twente het routebureau beheren dat verantwoordelijk is voor de toeristische routestructuren in de regio. De afdeling Recreatieve Voorzieningen is compact. Alle beheer- en onderhoudstaken en medewerkers zijn ondergebracht bij de parkmanagement organisaties, afgevoerd of in de organisatie van Regio Twente ondergebracht.

Per park is een systeem van parkmanagement aanwezig. Ondernemers, organisatoren van evenementen, Regio Twente en de gemeente waar het park in ligt zijn vertegenwoordigd in het parkmanagement. Het parkmanagement heeft drie hoofdtaken. Ten eerste afstemming over actuele ontwikkelingen en de uitvoering van het parkbeheer. Ten tweede het beheer en onderhoud van het park. Ten derde visie- en strategie ontwikkeling ten aanzien van het specifieke recreatiepark.

In eerste instantie betalen de deelnemende partijen aan het parkmanagement allen een parkbijdrage aan Regio Twente voor het gebruik van en onderhoud aan voorzieningen in het recreatiepark (zoals bijvoorbeeld het onderhoud van parkeerplaatsen, toegangswegen en fietsroutes). Als op termijn de financiële verantwoordelijkheid voor de parken geheel bij de parkmanagement organisatie komt te liggen, is het aan het parkmanagement een dergelijke bijdrage in stand te houden of anders vorm te geven.

### Personeel

De beheerorganisatie van de afdeling Recreatieve Voorzieningen krimpt sterk in. Alle fte voor beheer en onderhoud (ook van de routes) bij Regio Twente komen te vervallen. De functie van beleid wordt uitgebreid.

De resterende capaciteit voor ontwikkeling is in combinatie met de beleidsfunctie gericht op de afstemming over het parkbeheer met en ondersteuning van het parkmanagement. Daarnaast dient capaciteit beschikbaar te komen voor de bemensing van een routebureau. Dat laatste is in onderstaand overzicht weggelaten, omdat de modellen zich richten op de recreatieparken. De inzet in fte van Regio Twente (in vergelijking met 2014) is in tabel 5.9 weergegeven.

| Taak                      | Na invoering parkmanagement | 2014       |
|---------------------------|-----------------------------|------------|
| Hoofd                     | 0,6                         | 0,6        |
| Beleid                    | 1,4                         | 1,0        |
| Beheer                    | -                           | 2,3        |
| Ontwikkeling              | 1,0                         | 2,3        |
| Administratie en toezicht | 0,5                         | 0,5        |
| <b>Totaal</b>             | <b>3,5</b>                  | <b>6,7</b> |

Tabel 5.9 Personeel model parkmanagement.

### Financiële gevolgen

In eerste instantie blijft de financiële verantwoordelijkheid voor de parken bij Regio Twente liggen. De financiële ontwikkeling is afhankelijk van de keuze van Regio Twente voor inzet op minimalisatie, optimalisatie of maximalisatie variant. Door de stapsgewijze invoering van het parkmanagement en het principe 'mens volgt werk' zijn er naar verwachting geen of nauwelijks frictie en desintegratiekosten. Bij de invoering van parkmanagement worden 3 fasen onderscheiden met elk zijn eigen financiële gevolgen. Zie hiervoor tabel 5.10.

| Fase                | Tijdsbestek     | Kosten/jaar                      | Opbrengsten/jaar |
|---------------------|-----------------|----------------------------------|------------------|
| 1. Pilot, opstarten | Tot en met 2018 | € 30.000                         | beperkt          |
| 2. Invoeren         | 2019 - 2022     | -/- € 80.000                     | € 100.000        |
| 3. Doorontwikkelen  | 2023 – 2026     | Doel: kostendekkende exploitatie |                  |

Tabel 5.10 Exploitatie model Parkmanagement.

In de opstartfase komen zijn er extra kosten voor ondersteuning van (de opbouw van) het parkmanagement. De opbrengsten zijn naar verwachting beperkt. Bij parkmanagement snijdt het mes in financiële zin aan twee kanten. Door inzet van stakeholders (ondermeer pachters) worden de onderhoudskosten beperkt en door bijdragen van betrokkenen worden de inkomsten hoger. Insteek is dat bij invoering de kosten minimaal € 100.000 per jaar omlaag gaan en de inkomsten minimaal € 100.000 omhoog. Er zijn nog steeds extra kosten voor het begeleiden van parkmanagement. In de fase van doorontwikkeling is het parkmanagement mede gericht op het realiseren van een sluitende exploitatie.

### Risicoparagraaf

Het overdragen van het beheer aan een aantal parkmanagement organisaties kan leiden tot een vermindering van de efficiëntie van het beheer. Totdat de financiële verantwoordelijkheid ook is overgedragen, zullen deze hogere kosten voor rekening van Regio Twente komen. Een risico is een mogelijk gebrek aan draagvlak voor het parkmanagement bij de ondernemers en de gemeenten. Gemeenten van Regio Twente hebben in het verleden aangegeven geen rol meer te willen vervullen in het beheer van de parken. Ondernemers en pachters zijn niet gewend een dergelijke rol te vervullen en / of een financiële bijdrage te leveren en zullen zich hier in het begin mogelijk tegen verzetten. Uiteindelijk zullen alle betrokken partijen goed moeten samenwerken om het parkmanagement tot een succes te maken. Op termijn neemt de invloed van Regio Twente op de recreatieparken af. Om de parkmanagement organisaties een goede uitgangspositie voor ontwikkeling en beheer van de parken te geven, dient er bestuurlijk draagvlak te zijn voor ruimtelijke ingrepen. Tot slot vergt de overdracht van het beheer in eerste instantie ook investeringen (met name op het Lageveld) in de recreatieparken. De termijn waarop deze investeringen zijn terugverdiend is afhankelijk van externe factoren (economische ontwikkeling en bovengenoemde risico's) waar Regio Twente beperkt invloed op heeft.

### Aansturing (governance)

De aansturing van het parkbeheer verloopt via Regio Twente. Regio Twente blijft in eerste instantie financieel verantwoordelijk. Tegelijkertijd is er sprake van het (gedeeltelijk) afstaan van verantwoordelijkheid (beheer / onderhoud) en regie (ontwikkelstrategie) aan het parkmanagement. Hiertoe dienen goede afspraken gemaakt te worden over de afstand / delegatie van taken en bevoegdheden en over de evaluatie, monitoring en verantwoording van het parkmanagement. Perspectief is dat Regio Twente beheer voert als 'eigenaar' en naast het dagelijks beheer en onderhoud ook het financieel beheer uit handen geeft. Toezeggingen om nieuwe (ruimtelijke) ontwikkelingen mogelijk te maken moeten schriftelijk worden vastgelegd in ontwikkelovereenkomsten met de parkmanagement organisaties.

## 5.3 Scenario 3 - Vervreemden

### 5.3.1 Model 3.A - Geheel vervreemden

#### Algemeen

Het complete beheer en de organisatie van de drie recreatieparken wordt overgedragen aan een marktpartij, al dan niet overheidsgedomineerd. De structurele bijdragen van de gemeenten komen daarbij te vervallen. Een overdracht onder deze voorwaarden is echter naar verwachting alleen mogelijk indien Regio Twente een afkoopsom meegeeft aan de overname partij om voor meerdere jaren het huidige tekort op de begroting te compenseren. Daarnaast zal een overnamepartij om harde toezeggingen vragen van gemeenten en Regio Twente voor de (ruimtelijke) ontwikkeling van de parken, bijvoorbeeld in de vorm van ontwikkelovereenkomsten. Een commerciële ontwikkeling van de parken zal voorop komen te staan, waarbij Regio Twente geen invloed meer heeft op de ontwikkeling van de parken. De gemeenten, waar de parken liggen, hebben invloed via hun RO-instrumentarium. De overdracht gaat verder gepaard met een ontvlechting van de overige recreatieve taken van Regio Twente, het beheer van de routes en netwerken.

De vervreemding kan op meerdere manieren worden ingevuld. Door verkoop van de eigendommen (onroerende zaken) of bijvoorbeeld door fusie met een overheids NV.

**Model 3.A – Geheel  
vervreemden**

In alle gevallen is de uitkomst het resultaat van een onderhandelproces waarin, op basis van ervaringen elders, een aantal zaken in samenhang wordt geregeld:

- A. De parken worden overgedragen aan een nieuwe eigenaar.
- B. De nieuwe eigenaar neemt personeel over op basis van het principe: 'mens volgt werk'. Daarbij gaat het doorgaans om direct personeel dat betrokken is bij beheer en onderhoud van de parken. Bij een publieke partij kunnen de medewerkers een groot deel van hun arbeidsvoorwaarden behouden. Bij een private partij kunnen de arbeidsvoorwaarden substantieel afwijken.
- C. De nieuwe eigenaar garandeert instandhouding en openbaarheid (in elk geval gedeeltelijk) voor een bepaalde periode, bijvoorbeeld 10 jaar.
- D. Het exploitatietekort is vanaf het moment van overdracht voor rekening van de nieuwe eigenaar. Voor het dekken van het exploitatietekort zal een afkoopsom worden gevraagd.
- E. De nieuwe eigenaar vraagt van de gemeenten waarin de recreatieparken zijn gelegen toezeggingen over de (ruimtelijke) ontwikkelmogelijkheden per gebied. In een ontwikkelovereenkomst is vastgelegd welk deel van het gebied voor nieuwe functies/ bebouwing in aanmerking komt, in combinatie met investeringen die de nieuwe eigenaar van plan is te doen.
- F. Bij een fusie met een publieke partij ontvangt Regio Twente aandelen ter waarde van de inbreng van de recreatieparken.  
Bij overdracht aan een private partij zal een commerciële koopprijs tot stand komen. Aangezien de exploitatie op dit moment verliesgevend is, is deze sterk afhankelijk van ontwikkelmogelijkheden en het perspectief van exploitatie (besparingsmogelijkheden, gekapitaliseerde huur- en pachtwaarden).

**Ambitie, visie, strategie**

De ambities uit de visie op de recreatieparken uit 2010 kunnen in de vorm van een (ruimtelijk) toetsingskader gedeeltelijk in stand gehouden worden. Tegelijkertijd is de ruimte voor gemeenten en Regio Twente om inhoudelijk te sturen op de ontwikkeling van de parken beperkt. De verwachting is dat een marktpartij sterker zal sturen op commerciële ontwikkeling van de parken dan tot op heden het geval is geweest. De nieuwe eigenaar zal daartoe in veel gevallen in overleg moeten treden met de betrokken overheden over de (ruimtelijke) mogelijkheden voor ontwikkeling van de parken. De nieuwe eigenaar zal hierover ook afspraken willen maken (ontwikkelovereenkomsten). Via overleg en sturing via bestemmingsplannen kunnen de overheden invloed uitoefenen.

**Niveau voorzieningen, taakomschrijving, diensten en producten**

Regio Twente kan voorwaarden stellen aan de overname van de recreatieparken ten aanzien van het niveau van voorzieningen, de diensten en producten die een marktpartij in stand dient te houden. De insteek is dat het huidige voorzieningenniveau minimaal in stand dient te blijven en dat bij voorkeur de ontwikkelrichting uit de visie op de recreatieparken uit 2010 wordt gevolgd. Na de overdracht is het aan de marktpartij om hier verder invulling aan te geven en is de invloed van de gemeenten en de regio op deze zaken beperkt.

Na de overdracht heeft Regio Twente alleen nog de taak om het fiets-, wandel- en ruiternetwerk te onderhouden. Daarnaast is het de taak van Regio Twente en de gemeenten toe te zien op de openbare toegankelijkheid en (sociale) veiligheid in de parken en de naleving van de afspraken uit de overname overeenkomst.



Model 3.A – Geheel  
vervreemden

Het karakter van de parken zal net als bij de maximalisatie variant veranderen. Een nieuwe eigenaar zal op zoek gaan naar mogelijkheden om de inkomsten te vergroten en de beheerkosten te verminderen. Natuur en ecologische waarden zullen (deels) moeten wijken voor extra ruimte voor evenementen, nieuwe ondernemers en pachters, uitbreiding van de parkeerfaciliteiten en extra bezoekers.



#### Inrichting organisatie

De afdeling Recreatieve Voorzieningen van Regio Twente wordt ingrijpend gewijzigd. Er is sprake van ontvlechting van het beheer van de parken, het routebeheer en het beheer van de fietspaden in de regio. Alle taken ten aanzien van het beheer van de recreatieparken gaan over naar de externe partij. Alleen de taken ten aanzien van de routes / netwerken en fietspaden blijven bij Regio Twente. In deze variant ligt het voor de hand te bezien in hoeverre de routeactiviteiten en de fietspadactiviteiten bij Regio Twente blijven. Daarbij valt te overwegen de fietspaden over te dragen aan de gemeenten en het routebureau als eenheid binnen Regio Twente te handhaven.

#### Personeel

Een deel van het personeel van de afdeling Recreatieve Voorzieningen zal bij de overdracht meegaan naar de nieuwe eigenaar / exploitant. Een deel van het personeel van RV zal werkzaam blijven bij Regio Twente en een deel van het personeel zal afvloeien en zijn baan verliezen. Voor dit personeel zal in overleg met de organisatie van Regio Twente naar een passende oplossing gezocht moeten worden. Welke vorm dit zal krijgen, is nu niet duidelijk. Duidelijk is wel dat aan de inkrimping van het team en de aanpassing van de zwaarte en inhoud van functies frictie kosten zijn verbonden.

De verwachting is dat een nieuwe eigenaar / exploitant stevig zal ingrijpen in de beheerorganisatie en het aantal medewerkers dat belast is met beheer en onderhoud sterk zal inperken.

Personeel voor beleid, ontwikkeling, administratie en ondersteuning zal niet of nauwelijks nodig zijn, omdat een overnamekandidaat naar verwachting voor deze taken reeds voldoende bemensing in huis zal hebben.

De omvang in fte van het personeel dat meegaat met de overdracht en dat af zal vloeien is hier niet becijferd. Daarbij dient er rekening mee gehouden te worden dat een deel van het personeel dat werkzaam is op de routes en netwerken soms ook ingezet wordt bij het onderhoud van de parken. Hetzelfde geldt voor de bestuursondersteuning en administratie.

#### Financiële gevolgen

Het is aan de nieuwe eigenaar om de parken kostendekkend te maken, de gemeentelijke bijdragen voor het beheer van de parken komen te vervallen. Tegelijkertijd zijn er (beperkt) kosten verbonden aan de uitbreiding van het team voor de overhead en bestuursondersteuning ten aanzien van de routes/netwerken. Aan de afvloeiing van personeel zijn verder frictiekosten verbonden.

De overdracht van de recreatieparken aan een externe partij zal gepaard gaan met een afkoopsom. De hoogte hiervan zal het resultaat zijn van een onderhandelproces en valt op voorhand lastig in te schatten. Het tekort op de exploitatie van de recreatieparken in Twente (in 2013 circa € 1 miljoen) wordt tot op heden ondervangen door bijdragen van de gemeenten en de provincie. Na de overdracht is het tekort op de begroting de verantwoordelijkheid van een nieuwe exploitant. Deze zal dit tekort niet direct kunnen ondervangen en ter overbrugging van de periode waarin de exploitant naar volledige kostendekkendheid toewerkt een financiële compensatie eisen.

#### Opbrengstwaarde

De omvang van de afkoopsom zal apart berekend moeten worden en is afhankelijk van de waardebepaling van de recreatieparken. Ter vergelijking: de recreatiegebieden van het RAL zijn tegen betaling van een afkoopsom door de gemeenten ter hoogte van acht keer het jaarlijkse exploitatietekort overgenomen door RGV. De afkoopsom dient daarbij gecorrigeerd te worden voor de opbrengstwaarde van de gebieden/aandeelhouderswaarde bij inbreng in een overheidsbedrijf. De afkoopsom kan (deels) bekostigd worden met de inleg van de reserves en voorzieningen van Regio Twente voor de recreatieparken.

Een inschatting van de opbrengstwaarde van de gebieden kan gerelateerd worden aan de bedragen die huurders/pachters mogelijk bereid zijn te betalen om de gehuurde / gepachte gronden / eigendommen aan te kopen (zie bijlage 3 voor een toelichting op de berekening van de opbrengstwaarde). In tabel 5.12 is de mogelijke hoogte van deze opbrengstwaarde weergegeven, evenals de hoogte van de huidige reserves en voorzieningen. Met de factor is aangegeven hoeveel keer de jaarlijkse huur- / pacht prijs huurders / pachters mogelijk bereid zijn te betalen om gronden/opstallen aan te kopen. Door de jaarlijkse totale huur- / pacht opbrengst van de recreatieparken te vermenigvuldigen met deze factor, wordt een indicatie verkregen van de opbrengstwaarde van de recreatieparken.

| Huur-/pacht opbrengst (2013)            | Factor 3    | Factor 5  | Factor 10   |
|---|-------------|-----------|-------------|
| € 182.579                               | € 547.736   | € 912.894 | € 1.825.788 |
| <b>Omvang reserves en voorzieningen</b> |             |           |             |
|   | <b>2013</b> |           |             |
|   | € 1.900.000 |           |             |

Tabel 5.12 Opbrengstwaarde model vervreemden geheel.



In tabel 5.13 is een raming weergegeven van eenmalige kosten die ontstaan in het model 'Vervreemding' als geheel. De inschatting is dat de kosten van boventallig personeel (frictie) en de kosten van overhead die niet meer nodig is (desintegratie) in een periode van vier jaar kunnen worden afgebouwd. In tabel 5.13 zijn de totale kosten over deze vier jaar geraamd. Daarnaast zijn er kosten voor het ondersteunen van de vervreemding.

Dit betreft kosten voor begeleiding van de organisatie en het bestuur, accountants (due diligence rapportage en financiële afwikkeling) en juridische ondersteuning (overdracht financiële middelen en onroerende zaken).

| Kostenpost               | Raming eenmalige kosten* |
|--------------------------|--------------------------|
| Frictie personeel        | € 500.000                |
| Desintegratie overhead   | € 400.000                |
| Begeleiding vervreemding | € 300.000                |
| <b>Totaal</b>            | <b>€ 1.200.000</b>       |

Tabel 5.13 Eenmalige kosten, model Vervreemden als geheel.

\* Betreft raming, bedrag is indicatief.

De kostenpost 'begeleiding vervreemding' betreft een indicatie van de kosten voor begeleiding van het proces voor organisatie en bestuurders, kosten voor accountants (due diligence rapport en financiële afwikkeling), juristen voor overdracht middelen en onroerende zaken.

#### Risicoparaagraaf

Een complicerende factor is dat er ondernemers zijn op de parken die een recht van eerste koop hebben. Bij inzet op vervreemding als geheel zou dit mogelijk problemen kunnen opleveren bij de verkoop van de eigendommen. Na overdracht van de recreatieparken zijn er in principe geen financiële risico's meer voor Regio Twente en de gemeenten. Wat natuurlijk altijd een risico blijft, is dat op termijn de nieuwe exploitant er niet in slaagt de recreatieparken kostendekkend te krijgen en vervolgens bij de overheid aanklopt voor (financiële) steun. Een ander risico is het faillissement van de nieuwe eigenaar in het geval de exploitatie niet sluitend is te krijgen.

Een bestuurlijk risico is dat een nieuwe exploitant (maximale) ruimte zal zoeken om de parken commercieel te ontwikkelen. Hiertoe is medewerking nodig van betrokken overheden. Naar verwachting zal dit ertoe leiden dat gemeenten op regelmatige basis in overleg zullen moeten treden met een nieuwe exploitant. De borging van de maatschappelijke waarde van de parken (toegankelijk, laagdrempelig, recreatieve functie) is naar verwachting het beste geborgd bij overname door een (semi)publieke partij. In het geval van een volledig commerciële partij is het de vraag of en hoe op termijn de maatschappelijke waarde blijft gegarandeerd.

#### Aansturing (governance)

Er is geen sprake meer van aansturing van het beheer van de recreatieparken. De gemeenten en Regio Twente kunnen eenmalig invloed uitoefenen op het beheer van de parken bij de overdracht door middel van verbinden van randvoorwaarden aan de overdracht. Na de overdracht kunnen gemeenten sturen op het beheer van de parken middels het scheppen van (ruimtelijke) kaders voor de ontwikkeling van de parken. Deze invloed is echter zeer beperkt. De inhoudelijke invloed op de ontwikkeling van de parken is weg.

Bij de vervreemding van de recreatiegebieden betaalt Regio Twente een afkoopsom. Hiervoor verkrijgt de Regio aandelen in de onderneming van de overname partij.

Als aandeelhouder hebben Regio Twente en de gemeenten nog enige invloed op de onderneming die de parken exploiteert. Deze invloed is echter beperkt, en staat in dienst van het (financiële) belang van de onderneming.

Het verdient aanbeveling een structureel overleg (bijvoorbeeld in de vorm van een parkraad) in te stellen, waarin naast ondernemers op de parken ook de betrokken overheden vertegenwoordigd zijn.

### 5.3.2 Model 3.B - Vervreemden in delen

#### **Algemeen**

De drie parken worden elk afzonderlijk overgedragen aan een marktpartij, bijvoorbeeld een combinatie van pachters. De structurele bijdragen van de gemeenten komen daarbij te vervallen. Een overdracht onder deze voorwaarden is echter naar verwachting alleen mogelijk indien Regio Twente een afkoopsom meegeeft aan de overname partijen om voor meerdere jaren het huidige tekort op de begroting te compenseren.

Een commerciële ontwikkeling van de parken zal voorop komen te staan, waarbij Regio Twente geen invloed meer heeft op de ontwikkeling van de parken. De gemeenten waar de parken liggen hebben beperkte invloed via hun RO instrumentarium.

De overdracht gaat verder gepaard met een ontvlechting van de overige recreatieve taken van Regio Twente, het beheer van de routes en netwerken. Naar verwachting kan er slechts in beperkte mate personeel mee naar de nieuwe eigenaren.

Het model van de vervreemding op onderdelen komt verder grotendeels overeen met het model van vervreemden in zijn geheel.

#### **Ambitie, visie, strategie**

De ambities uit de visie op de recreatieparken uit 2010 kunnen in de vorm van een (ruimtelijk) toetsingskader gedeeltelijk in stand gehouden worden.

Tegelijkertijd is de ruimte voor gemeenten en Regio Twente om inhoudelijk te sturen op de ontwikkeling van de parken zeer beperkt. De verwachting is dat marktpartijen sterker zullen sturen op commerciële ontwikkeling van de parken dan tot op heden het geval is geweest. De nieuwe eigenaren zullen daartoe in veel gevallen in overleg moeten treden met de betrokken overheden over de (ruimtelijke) mogelijkheden voor ontwikkeling van de parken.

De nieuwe eigenaren zullen hierover ook afspraken willen maken (ontwikkelovereenkomsten). Via overleg en sturing via bestemmingsplannen kunnen de overheden enige invloed uitoefenen. Het karakter van de parken zal veranderen net als bij de maximalisatie variant en vervreemden als geheel. Nieuwe eigenaren zullen op zoek gaan naar mogelijkheden om de inkomsten te vergroten en de beheerkosten te verminderen. Natuur en ecologische waarden zullen (deels) moeten wijken voor extra ruimte voor evenementen, nieuwe ondernemers en pachters, uitbreiding van de parkeerfaciliteiten en extra bezoekers.

**Niveau voorzieningen, taakomschrijving, diensten en producten**

Regio Twente kan voorwaarden stellen aan de overname van de recreatieparken ten aanzien van het niveau van voorzieningen, de diensten en producten die een marktpartij in stand dient te houden. De insteek is dat het huidige voorzieningenniveau minimaal in stand dient te blijven en dat bij voorkeur de ontwikkelrichting uit de visie op de recreatieparken uit 2010 wordt gevolgd. Na de overdracht is het aan de marktpartijen om hier verder invulling aan te geven en is de invloed van de gemeenten en Regio Twente op deze zaken beperkt.

Na de overdracht heeft Regio Twente alleen nog de taak om het fiets-, wandel- en ruiternetwerk te onderhouden. Daarnaast is het de taak van Regio Twente en de gemeenten toe te zien op de openbare toegankelijkheid en (sociale) veiligheid in de parken en de naleving van de afspraken uit de overname overeenkomsten. Het valt te overwegen om het beheer van alle fiets-, wandel- en ruiterspaden af te stoten. Regio Twente blijft dan wel verantwoordelijk voor het in stand houden van (de bewegwijzering van) de routes en routenetwerken.

Doordat er verschillende eigenaren zijn van de parken wordt het beheer ook door verschillende partijen uitgevoerd. Het niveau van onderhoud en de voorzieningen kan variëren tussen de parken.

**Inrichting organisatie**

De afdeling Recreatieve Voorzieningen van Regio Twente wordt ingrijpend gewijzigd. Er is sprake van ontvlechting van het beheer van de parken, het beheer van de routes en fietspaden in de regio. Alle taken ten aanzien van het beheer van de recreatieparken gaan over naar de externe partijen. Alleen de taken ten aanzien van de routes en netwerken blijven bij Regio Twente.

De parken kunnen overgenomen worden door marktpartijen, waarbij een nieuwe samenwerkingsrelatie met Regio Twente en de gemeenten ontwikkeld dient te worden. Mogelijke overname kandidaten zijn (een of meer) pachters / ondernemers van de parken, of recreatieve ondernemers (zoals bijvoorbeeld RGV). Afhankelijk van de (interesse van de) overnamekandidaten is een PPS-constructie ook mogelijk, waarin bijvoorbeeld de gemeente op wiens grondgebied het park ligt in samenwerking met een of meerdere van de pachters de exploitatie, het beheer en het onderhoud van het park op zich neemt. Een dergelijke constructie vertoont enige overeenkomsten met het parkmanagement model.

### Personeel

Een klein deel van het personeel van de afdeling Recreatieve Voorzieningen zal bij de overdracht meegaan naar de nieuwe eigenaren / exploitanten. Een deel van het personeel van RV zal werkzaam blijven bij Regio Twente. En een deel van het personeel zal afvloeien en zijn baan verliezen. Voor dit personeel zal in overleg met de organisatie van Regio Twente naar een passende oplossing gezocht moeten worden. Welke vorm dit zal krijgen, is nu niet duidelijk. Duidelijk is wel dat aan de inkrimping van het team en de aanpassing van de zwaarte en inhoud van functies frictiekosten zijn verbonden. Zie verder de toelichting bij het model 'vervreemden als geheel'.

### Financiële gevolgen

Zie de toelichting bij het model 'vervreemden als geheel'.

Net als bij vervreemden als geheel is het aan de nieuwe eigenaren om de parken kostendekkend te maken. Om het risico van het exploitatietekort over te nemen, zal ook bij vervreemding in delen sprake zijn van afkoopsommen. Het verschil met het vervreemden als geheel is dat er verschillen in de exploitatietekorten per park zijn. De mogelijkheden voor het uitbreiden van voorzieningen en aantrekken van nieuwe ondernemers en evenementen verschillen ook per park. Ook hier is de uitbreiding van het grondoppervlak van het Lageveld een voorwaarde.

In tabel 5.14 is per park een inschatting gemaakt van de mogelijke opbrengstwaarde, door de jaarlijkse huur- en pacht opbrengsten met een factor te vermenigvuldigen (zie bijlage 3 voor een toelichting op de berekening van de opbrengstwaarde'). Daarnaast is per park het exploitatietekort weergegeven.

| Kapitalisaties              | Hulsbeek    | Rutbeek   | Lageveld  | Totaal parken |
|-----------------------------|-------------|-----------|-----------|---------------|
| Huren en pachten, factor 10 | € 1.188.285 | € 505.000 | € 132.502 | € 1.825.788   |
| Exploitatiekort             | € 389.712   | € 422.989 | € 207.445 | € 1.020.146   |

Tabel 5.14 Opbrengstwaarde model vervreemden in delen.

In tabel 5.15 is een raming weergegeven van eenmalige kosten die ontstaan in het model Vervreemding in delen. De inschatting is dat de kosten van boventallig personeel (frictie) en de kosten van overhead die niet meer nodig is (desintegratie) in een periode van vier jaar kunnen worden afgebouwd. In tabel 5.15 zijn de totale kosten over deze vier jaar geraamd. Daarnaast zijn er kosten voor het begeleiden en ondersteunen van de vervreemding.

| Kostenpost               | Raming eenmalige kosten* |
|--------------------------|--------------------------|
| Frictie personeel        | € 1.300.000              |
| Desintegratie overhead   | € 400.000                |
| Begeleiding vervreemding | € 300.000                |
| <b>Totaal</b>            | <b>€ 2.000.000</b>       |

Tabel 5.15 Eenmalige kosten, model Vervreemding in delen.

\* Betreft raming, bedrag is indicatief.

De frictiekosten zijn hoger dan bij vervreemden als geheel. Dit komt doordat het lastiger zal zijn het personeelsbestand van Recreatieve Voorzieningen verspreid over de tijd in delen op te splitsen. Dit proces gaat gepaard met grotere inefficiënties, dan wanneer de personele transformaties in één keer geregeld kunnen worden.

#### **Risicoparagraaf**

Na overdracht van de recreatieparken zijn er in principe geen financiële risico's meer voor Regio Twente en de gemeenten. Wat natuurlijk altijd een risico blijft is dat op termijn de nieuwe exploitanten er niet in slagen de recreatieparken kostendekkend te krijgen, en vervolgens bij de overheid aanklopt voor (financiële) steun, danwel failliet gaan.

Een bestuurlijk risico is dat nieuwe exploitanten (maximale) ruimte zullen zoeken om de parken commercieel te ontwikkelen. Hiertoe is medewerking nodig van betrokken overheden. Doordat er verschillende exploitanten zijn op de drie parken kunnen er verschillen ontstaan tussen de parken in het beheer en de ontwikkeling van de parken. Het risico bestaat dat er concurrentie ontstaat tussen de verschillende parken, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van nieuwe functies en het aantrekken van nieuwe ondernemers.

#### **Aansturing (governance)**

Er is geen sprake meer van aansturing van het beheer van de recreatieparken. De gemeenten en Regio Twente kunnen eenmalig invloed uitoefenen op het beheer van de parken bij de overdracht door middel van verbinden van randvoorwaarden aan de overdracht. Na de overdracht kunnen gemeenten sturen op het beheer van de parken middels het scheppen van (ruimtelijke) kaders voor de ontwikkeling van de parken. Deze invloed is echter zeer beperkt. De inhoudelijke invloed op de ontwikkeling van de parken is weg.

Indien gemeenten in de nabijheid van de parken deelnemen in een PPS-constructie is de invloed op de ontwikkeling van de parken groter. In hoeverre gemeenten genegen zijn te participeren in een PPS-constructie is echter de vraag. In het verleden hebben gemeenten van Regio Twente aangegeven geen rol (meer) te willen vervullen in het beheer van de parken.

Het verdient aanbeveling om een structureel overleg (bijvoorbeeld in de vorm van een parkraad) in te stellen, waarin naast ondernemers op de parken ook de betrokken overheden vertegenwoordigd zijn. In het overleg kan afstemming plaatsvinden tussen de ondernemers van de verschillende parken, om zo een eenduidige koers voor de ontwikkeling van de parken te stimuleren.

## 6 Afweging modellen

### 6.1 Criteria

De afweging van de verschillende toekomstmodellen vindt plaats tegen de achtergrond van de randvoorwaarden en uitgangspunten die zijn geformuleerd voorafgaand aan de toekomstanalyse (zie hoofdstuk 3). Voor de afweging zijn specifieke criteria uitgewerkt, deze worden hieronder waar nodig kort toegelicht.

#### **Kwaliteit voorzieningen/maatschappelijke functie**

- Borging basiskwaliteit.
- Benutting ontwikkelmogelijkheden.

De basiskwaliteit staat voor het borgen van de maatschappelijke functie (laagdrempeligheid/toegankelijkheid), de kwaliteit van de voorzieningen en de uitstraling. Benutting van de ontwikkelmogelijkheden geeft een indicatie van de intensiteit waarmee de parken ruimtelijk en economisch verder ontwikkeld worden.

#### **Grip**

- Bestuurlijke invloed Regio Twente.
- Invloed stakeholders (parkgemeenten, huurders en pachters, overige betrokkenen).

Grip draait om de invloed die Regio Twente en stakeholders hebben op de inhoudelijke, ruimtelijke en economische ontwikkeling van de parken.

#### **Kosten**

- Structureel: bijdrage per inwoner.
- Eenmalig: frictie, desintegratie, ontvlechting, afkoop.

Voor een vergelijking van de kosten van de verschillende modellen zijn meerdere mogelijkheden. De geselecteerde criteria geven in een oogopslag weer welke structurele en incidentele kosten aan de verschillende modellen verbonden zijn.

### 6.2 Afweging

In tabel 6.1 is voor alle toekomstmodellen weergegeven hoe de modellen scoren op de verschillende criteria. Per model is kort toegelicht welk beeld de toetsing van het model aan de criteria oplevert.

#### **Model 1A. Minimaliseren kosten**

In dit model verandert de uitstraling van de parken naar rommelig en vuil en vinden geen investeringen meer plaats. Grip vanuit de regio is geborgd, omdat de parken in eigen beheer blijven. De invloed van stakeholders is beperkt. De bijdrage per inwoner is laag net als bij de andere modellen met eigen beheer. Hier staat tegenover dat er wel substantiële frictiekosten zijn, als gevolg van de inkrimping van het personeelsbestand.

| Scenario's                       | Eigen beheer                |                                      |  | Regiefunctie   | Vervreemden  |  |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--|--|--|--|
| <b>Criteria / modellen</b>       | Lage kosten                 | Optimalisatie huidige koers          | Maximale ontwikkeling                        | Parkmanagement   | Geheel   | In delen   |
| <b>Kwaliteit</b>                 |                             |                                      |  |  |  |  |
| Basiskwaliteit                   | Geborgd<br>Rommelig en vuil | Geborgd<br>Balans natuur / recreatie | Geborgd<br>Aandeel natuur omlaag             | Geborgd<br>Geleidelijk aandeel natuur omlaag   | Korte termijn geborgd,<br>lange termijn onzeker.<br>Aandeel natuur omlaag. | Korte termijn geborgd,<br>lange termijn onzeker.<br>Aandeel natuur omlaag. |
| Ontwikkeling                     | Geen                        | Groei                                | Maximale groei.<br>Op / over grens haalbaar  | Groei  | Maximale groei   | Groei, mate van groei afhankelijk van exploitant                           |
| <b>Grip</b>                      |                             |                                      |  |  |  |  |
| Regio                            | Geborgd<br>Geen ambities    | Geborgd<br>Visie 2011+               | Geborgd<br>Harde toezegging -en ontwikkeling | Geborgd. Regio is in exploitatie partij naast anderen, toezeggingen ontwikkeling gewenst | Geen invloed.<br>Harde toezegging ontwikkeling                             | Geen invloed.<br>Toezeggingen ontwikkeling gewenst.                        |
| Stakeholders                     | Beperkt                     | Vergroting betrokkenheid             | Hoge inzet vereist                           | Volledig verantwoordelijk  | Afhankelijk van exploitant   | Afhankelijk van exploitant.<br>Maximaal bij eigen aankoop                  |
| <b>Kosten structureel</b>        |                             |                                      |  |  |  |  |
| Inwonerbijdrage                  | € 0,72 / inwoner            | € 0,77 / inwoner                     | € 0,83 / inwoner                             | 2022: minus € 0,30 / inwoner<br>2026: € 0 / inwoner                                      | € 0 / inwoner  | € 0 / inwoner  |
| <b>Kosten incidenteel</b>        |                             |                                      |  |  |  |  |
| Frictie / desintegratie          | € 0,6 miljoen               | € 0,12 miljoen                       | 0  | -  | € 1,2 miljoen*   | € 2 miljoen*   |
| Opbrengstwaarde parken           | N.v.t.                      | N.v.t.                               | N.v.t.                                       | ?***   | 0  | ?***   |
| Inbreng reserves / voorzieningen | N.v.t.                      | N.v.t.                               | N.v.t.                                       | ?***   | € 1,9 miljoen**  | ?***   |
| Afkoop exploitatie               | N.v.t.                      | N.v.t.                               | N.v.t.                                       | ?***   | RAL: 8x jaarlijks exploitatie tekort                                       | ?***   |

Tabel 6.1 – afweging toekomstmodellen recreatie Regio Twente.

\* Exclusief kosten ontvlechting, frictiekosten personeel defensief geraamd.

\*\* Inleg voor aandelen in nieuwe organisatie.

\*\*\* Door de geleidelijke invoering van parkmanagement en het vervreemden in delen is op voorhand geen inschatting te maken van de opbrengstwaarde, inbreng reserves of afkoopsom. Deze kostenposten zijn van meerdere factoren afhankelijk en het resultaat van meerdere onderhandelingsprocessen met verschillende (nieuwe) eigenaren.



**Model 1B. Optimalisatie huidige koers**

De kwaliteit van beheer en uitstraling en de balans tussen natuur en recreatie blijven hetzelfde als nu. Er vindt groei in de voorzieningen en activiteiten plaats. Grip vanuit de regio is geborgd, omdat de parken in eigen beheer blijven. De invloed van stakeholders is beperkt. De bijdrage per inwoner betekent een halvering van de bijdrage per inwoner, vergelijkbaar met de minimalisatie en maximalisatie variant. De frictiekosten zijn beperkt.

**Model 1C. Maximaliseren inkomsten**

De kwaliteit van beheer is geborgd. Het karakter van de parken gaat wel veranderen. Er zal minder ruimte zijn voor natuur en meer voor evenementen en voorzieningen. De inzet op groei van het aantal ondernemingen, pachters, voorzieningen en evenementen is maximaal. De vraag is in hoeverre dit realistisch is, aangezien de inzet hoger is dan een organisatie als RGV. De invloed van de regio is geborgd. Wel zullen er harde afspraken (ontwikkelovereenkomsten)



gemaakt moeten worden met de ondernemers en pachters om nieuwe ontwikkelingen mogelijk te maken. Om de ontwikkelingen te realiseren dient nauw samengewerkt te worden met alle stakeholders. Om de inkomsten te laten stijgen, zijn wel investeringen nodig. Er zijn daarentegen geen frictiekosten. De bijdrage per inwoner is laag net als de andere modellen met eigen beheer.

**Model 2 – Parkmanagement**

Het parkmanagement model is een overgangsmodel. Het beheer en onderhoud van de parken wordt gefaseerd op afstand gezet, waarbij een overdracht van het eigendom uiteindelijk ook tot de mogelijkheden behoort. De basiskwaliteit van de parken is geborgd, maar naarmate er meer financiële verantwoordelijkheid bij het parkmanagement komt te liggen, zal het aandeel

natuur afnemen en komt er een sterkere focus op groei van voorzieningen en activiteiten. De invloed van de regio is geborgd, maar deze is wel minder dan voorheen omdat met alle stakeholders rekening gehouden moet worden. De stakeholders zijn uiteindelijk volledig verantwoordelijk voor de parken. De inschatting is dat dit model de ondernemers en andere stakeholders (financieel) in beweging kan brengen en op termijn een verdere verbetering van de kostendekkendheid kunnen realiseren.

**Model 3A. Vervreemden als geheel**

De modellen van vervreemden zijn wezenlijk anders. De kwaliteit van beheer en voorzieningen is in het begin geborgd middels afspraken bij een overname. Uiteindelijk is het aan de exploitant welk kwaliteitsniveau deze nastreeft. Het aandeel natuur zal omlaag gaan om nieuwe ontwikkelingen en inkomsten mogelijk te maken. Na de overdracht is de invloed van Regio Twente zeer beperkt. Alleen via de ruimtelijke kaders en het aandeelhouderschap is nog sprake van enige invloed. Uiteindelijk is er geen bijdrage per inwoner meer. De frictie en desintegratiekosten zijn hoog en voor de overname dient een afkoopsom betaald te worden. De vraag is of de afkoopsom gefinancierd wordt door Regio Twente en de gemeenten middels een eenmalige bijdrage of middels een jaarlijkse (gedurende enige jaren) bijdrage gebaseerd op inwoneraantallen.



### **Model 3B. Vervreemden in delen**

Dit model komt sterk overeen met vervreemden als geheel. Er is daarnaast meer onzekerheid over toekomstige ontwikkelingen, omdat er sprake is van meerdere overname partijen. De verwachting is dat de parken niet gelijktijdig overgedragen kunnen worden. De frictie- en desintegratiekosten zijn daardoor nog hoger dan bij vervreemding als geheel. En ook bij dit model zal sprake zijn van aan afkoopsom.

## 6.3 Overwegingen

Welke toekomst variant uiteindelijk gekozen wordt, is afhankelijk van de voorkeur van de bestuurders van Regio Twente. Op basis van de uitgangspunten, randvoorwaarden, SWOT en de criteria is het mogelijk een voorkeursvariant te bepalen. Hierbij speelt een aantal overwegingen een rol:

- Op lagere kosten valt eenvoudiger te sturen dan op hogere inkomsten. Vanuit het oogpunt van zekerheid en kostenreductie is de variant met maximaliseren van de inkomsten minder aantrekkelijk.
- De mogelijkheden in de (recreatie) markt voor maximalisatie van de inkomsten zijn momenteel beperkt. Dit is nog een reden om niet voor het maximaliseren van de inkomsten te kiezen.
- De opbrengstwaarde van de parken bij verkoop is onbekend. Daarnaast zal een afkoopsom het resultaat zijn van een onderhandeling. Duidelijk is wel dat de afkoopsom substantieel zal zijn (miljoenen). De vraag is of hier voldoende politiek draagvlak voor is.
- Vervreemding levert forse eenmalige frictie- en desintegratiekosten op, bovenop de afkoopsom die betaald dient te worden. Ook dit maakt de optie van vervreemding bestuurlijk gezien wellicht minder aantrekkelijk.
- Welke toekomstvariant ook gekozen wordt, er gaat het nodige veranderen in de organisatie van de recreatieve voorzieningen en het beheer van de recreatieparken. Politiek commitment is een vereiste. Ieder model zal weerstand ondervinden van danwel de ondernemers, danwel inwoners, danwel de politici. Omwille van het resultaat kan gekeken worden welk model het hoogste politieke draagvlak kent en de minste weerstand oproept.
- Voor ieder toekomstmodel is commitment van de ondernemers en pachters noodzakelijk. Om groei mogelijk te maken en inkomsten te verhogen zullen de ondernemers in beweging gebracht moeten worden. Er zit verdien potentieel bij de ondernemers. De vraag is welk model er het beste in slaagt dit potentieel te benutten. Het model van het parkmanagement stuurt het sterkst aan op een andere rol van de ondernemers, waarbij deze ook meer invloed krijgen op de ontwikkeling van de recreatieparken en geprikkeld worden een financiële bijdrage te leveren aan het beheer van de parken.
- Het optimalisatiemodel gaat uit van de huidige situatie. De personele consequenties zijn beperkt en er zijn nauwelijks frictie- of desintegratiekosten. Het model is vanuit het uitgangspunt van zorg voor personeel een aantrekkelijke optie. De invloed van de regio op het beleid is maximaal in vergelijking met de andere opties. Het draagvlak voor de huidige situatie bij de politiek en ondernemers is goed.
- Het model van parkmanagement is een groeimodel. Het is mogelijk parkmanagement stapsgewijs op de parken in te voeren, waarbij de taken en verantwoordelijkheden van het parkmanagement stapsgewijs steeds groter worden. Er kan gestart worden met een pilotfase. Mocht het niet werken, dan is het mogelijk de oude situatie te herstellen.

## 7 Advies

### 7.1 Voorkeursvariant

Bij de afweging van de toekomstmodellen op basis van het brede scala aan afwegingscriteria is er geen uitgesproken uitkomst. Geen enkel model springt er 'met kop en schouders' bovenuit. Vanuit het oogpunt van kostendekkendheid en/of het verlagen van de inwonerbijdrage biedt vervreemding uiteindelijk de beste optie. Hieraan zijn echter hoge eenmalige kosten verbonden én Regio Twente verliest alle invloed op de ontwikkeling van de parken. Vanuit het oogpunt van kostendekkendheid is het scenario van het eigen beheer eveneens aantrekkelijk met een halvering van de overheidsbijdrage per inwoner ten opzichte van de huidige situatie.

Bij de minimalisatie van de kosten variant is het een nadeel dat de uitstraling van de parken verslechtert en er kapitaalverlies optreedt. Bij de maximalisatievariant is het de vraag in hoeverre de hogere inkomsten gerealiseerd worden, terwijl er de nodige investeringen nodig zijn. Het optimalisatiemodel biedt binnen het scenario van eigen beheer een reëel en financieel aantrekkelijk alternatief. De kostendekkendheid en de overheidsbijdrage per inwoner zijn even gunstig als bij het maximalisatiemodel en de minimale kosten variant. Voordeel van het optimalisatiemodel ten opzicht van de minimale kosten variant, is dat de uitstraling en aantrekkelijkheid van de parken gewaarborgd blijven. Dit is aantrekkelijk voor zowel bezoekers als ondernemers op de parken. Een optimalisatie van het huidige beheer is ook het minst ingrijpend in de personele situatie en de huidige organisatie van het beheer. Er zijn daardoor minder frictie en desintegratie kosten. Het scenario van het eigen beheer biedt verder het voordeel dat de invloed vanuit Regio Twente op de ontwikkeling van de parken blijft bestaan, en dat de laagdrempeligheid en toegankelijkheid geborgd zijn. De maatschappelijke waarde van de parken zowel op de korte als de lange termijn is in dit model daarmee het beste geborgd.

Door op termijn het optimalisatiemodel te combineren met de invoering van parkmanagement kan de financiële situatie van de parken verder verbeterd worden. Parkmanagement biedt de mogelijkheid de kostendekkendheid van de parken verder te verhogen, het (financieel) ontwikkelkapitaal van huidige en toekomstige ondernemers en andere stakeholders optimaal te benutten, de invloed van Regio Twente deels te behouden en, indien gewenst, op termijn alsnog de parken te vervreemden. Om deze redenen adviseren wij om nu te kiezen voor het optimalisatiemodel, en op termijn een systeem van parkmanagement in te voeren.

### 7.2 Stappenplan

Het realiseren van het optimalisatiemodel en de introductie op termijn van een systeem van parkmanagement vereist een aantal stappen van Regio Twente. Er vallen hierbij vier fasen te onderscheiden. In fase 1 ligt de focus op het verbeteren van de efficiëntie van het huidige beheer en een verbetering van de inkomsten. In fase 2 start de voorbereiding op het invoeren van parkmanagement. Verkennende gesprekken met ondernemers vinden plaats en een pilot wordt uitgevoerd in één van de parken. Het meest voor de hand liggend hiervoor is het Hulsbeek, het park dat het meest ontwikkeld is en het grootste aantal ondernemers kent. Het Lageveld ligt het minst voor de hand voor een pilot, omdat het Lageveld op dit moment nog onvoldoende ontwikkeld is en te weinig ondernemers kent.

Mocht als gevolg van andere ontwikkelingen toch een ander park in aanmerking komen voor de pilot, dan is dat uiteraard ook mogelijk. Als de pilot succesvol is, kan in fase 3 het systeem van parkmanagement definitief ingevoerd worden op het Hulsbeek. In deze fase vinden dan de voorbereidingen plaats op de invoering van parkmanagement op de andere parken en wordt parkmanagement uiteindelijk ook op het Rutbeek geïntroduceerd. In deze fase dient het Lageveld ontwikkeld te worden. In fase 4 tenslotte wordt parkmanagement ook op het Lageveld ingevoerd. In deze fase kan parkmanagement doorontwikkeld worden, waarbij ook besloten kan worden tot het overdragen van financiële verantwoordelijkheid van Regio Twente naar de parkmanagement organisaties.

| <b>Fase</b>             | <b>Omschrijving</b>                                  | <b>Stappen</b>  |
|-------------------------|--|---|
| Fase 1<br>(2014 – 2016) | Uitwerking en uitvoering optimalisatie huidig beheer | Bestuurlijke besluitvorming beheerniveau.<br>Uitwerken besparingen op onderhoud en overhead.<br>Versterken ontwikkelfunctie team RV.<br>Gesprekken met stakeholders over uitbreiden ontwikkelruimte.<br>Toepassen versoberd beheer.<br>Start aantrekken nieuwe ondernemers en activiteiten (hierna doorlopend). |
| Fase 2<br>(2016 – 2017) | Voorbereiding op invoering parkmanagement            | Uitwerken randvoorwaarden parkmanagement.<br>Oriënterende gesprekken met stakeholders over parkmanagement.<br>Voorbereiden organisatie RV op introductie parkmanagement.<br>Pilot parkmanagement op één van de parken.<br>Eind 2017 bestuurlijke besluitvorming over verdere uitrol parkmanagement.             |
| Fase 3<br>(2018 – 2022) | Invoering parkmanagement                             | Definitieve invoering parkmanagement op eerste park (bij succesvolle pilot).<br>Voorbereiden én invoeren parkmanagement op een tweede park.<br>Ontwikkelen Lageveld.  |
| Fase 4<br>(2022 – 2026) | Doorontwikkelen parkmanagement                       | Invoering parkmanagement Lageveld.<br>Overdracht financiële verantwoordelijkheid aan parkmanagement organisaties.<br>Ontwikkeling naar sluitende exploitatie.   |

*Tabel 7.1 Stappenplan realisatie optimalisatiemodel met parkmanagement*

# Bijlage 1

## Kenmerken recreatieparken

### Recreatiepark Hulsbeek

#### *Algemeen*

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Locatie:                       | gemeente Oldenzaal  |
| Bezoekers per jaar ( globaal): | 260.000 dagrecreatie<br>57.000 bezoek exploitatie en evenementen      |
| Grootte:                       | 230 ha totaal<br>30 ha water<br>200 ha land<br>100 ha land, recreatie |
| Toegang:                       | in het zomerseizoen op heffingsdagen handmatige inning<br>parkeergeld |

#### *Karakterisering recreatiepark*

- In 1972 is het voormalig Landgoed Hulsbeek omgevormd tot regionaal recreatiegebied. Het Hulsbeek is ontstaan om dagrecreatie te bundelen en daarmee het buitengebied te beschermen tegen ongecontroleerde recreatie.
- Het Hulsbeek is gelegen ten westen van Oldenzaal, op de grens van gemeente Dinkelland en goed te bereiken vanaf de A1.
- Kenmerkend is de combinatie van laagdrempelige dagrecreatie in het centrum van het gebied en een ecologische waardevolle zone aan de westzijde.
- Voornamelijk bos en waterplassen met stranden en ligweiden, heidevelden, vennetjes, poelen, weilanden en recreatieve voorzieningen, waaronder een skateboardbaan, speeltuin, speelbos, draadcircus, kiosken, restaurant, kartbaan, sauna, manege, fiets-, wandel-, en ruitersporen, een trimbaan en een ATB parcours.
- Verspreid over het park zijn 11 recreatieve ondernemingen gevestigd op erfpachtgrond. Daarnaast zijn er nog 5 ondernemingen die recreatieve activiteiten aanbieden zoals Paintball warriors, Quad Neerpelt, Gotcha, Hulsbeek Events en E. Golbach (strandkiosken Hulsbeek).
- Het Hulsbeek beschikt over een 7 ha groot evenementen terrein.
- Het park heeft faciliteiten voor verblijfsrecreatie en outdooractiviteiten.
- Het park heeft twee standplaatsen voor de verkoop van eet- en drinkwaren die thans in gebruik zijn.
- Aan de waterplas bevindt zich het Buitenhuis, deze kan ingevuld worden als verkooppunt van eet- en drinkwaren.

### Exploitatie

In tabel B1 zijn de begrotingscijfers opgenomen van het Hulsbeek uit 2009 en 2013, inclusief een prognose voor 2018. Deze prognose is gebaseerd op de huidige plannen en lopende acties van de afdeling Recreatieve Voorzieningen.

| Hulsbeek                | 2009             | 2013             | 2018             |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Uitgaven</b>         |                  |                  |                  |
| Salarissen              | € 144.086        | 159.663          | 159.663          |
| Management              | € 56.919         | 63.806           | 63.806           |
| Overhead                | € 63.412         | 60.101           | 60.101           |
| Personeel derden        | € 78.132         | 71.997           | 71.997           |
| Jaaronderhoud           | € 128.923        | 115.264          | 115.264          |
| Groot onderhoud         | € 84.550         | 57.259           | 57.259           |
| Kapitaallasten          | € 125.152        | 134.689          | 132.289          |
| <b>Uitgaven totaal</b>  | <b>€ 681.174</b> | <b>€ 662.778</b> | <b>€ 660.378</b> |
| <b>Inkomsten</b>        |                  |                  |                  |
| Parkeren                | € 49.700         | 55.912           | 55.912           |
| Huren en pachten        | € 99.614         | 118.829          | 136.129          |
| Overig                  | € 64.690         | 98.326           | 98.326           |
| <b>Inkomsten totaal</b> | <b>€ 214.003</b> | <b>€ 273.066</b> | <b>€ 290.366</b> |
| Resultaat               | € 467.171-       | € 389.712-       | € 370.012-       |
| Kostendekkendheid       | 31%              | 41%              | 44%              |

Tabel B1 – Exploitatie ontwikkeling Hulsbeek.

### Inzet activa

De boekwaarde van het Hulsbeek per 31-12-2013 is € 1.129.425.

### Beschikbare reserves en voorzieningen

Zie onderdeel 4. Algemeen in deze bijlage.

### Stakeholders en contract partijen

- Private ondernemingen:
  - Beautycentrum (Saré)
  - Kartbaan (Kartbaan Het Hulsbeek)
  - Manege (Twents Ruitercentrum)
  - Outdoor Challenge Park
  - Erve Het Hulsbeek (vergaderen, feesten, overnachten B&B)
  - Villapark Eureka
  - AvaTarz Nature Park
  - Erve Klaashuis
  - Schaapskudde Twente (stopt, vijf andere belangstellende voor locatie pand Huiskes).
  - Strandkiosk Hulsbeek (E. Golbach)
  - Paintballwarriors
  - Quad Adventure Park
  - Gotcha Outdoor lasergames
  - Hulsbeek Events
  - Camping Jambor

- Eurocamping
- Camping de Paardebloem
- Restaurant Siemerink
- Buitenhuis (partycentrum, geopend in 2007 en in 2008 failliet)
  
- Stakeholders:
  - Gebruikers en sportverenigingen (Oldenzaalse IJclub (OYC), klootschietvereniging de Eendracht, Oldenzaalse Hengelsportvereniging (OHV), Politiehondenvereniging (PHVO), Oldenzaalse Wielerclub (OWC))
  - IVN Oldenzaal, Jachtcombinatie Hulsbeek en Tijdhof, stichting Watermolen
  - Waterschap vechtstromen
  - Gemeente Oldenzaal
  - Omwonenden en burens
  - Leden OSO
  - VVV / Tourist Info Oldenzaal

#### *Ontwikkelingen en ontwikkelmogelijkheden*

- De ontwikkelstrategie voor Hulsbeek richt zich op: "landgoed, Wellness, Outdoor, Events & Sports, Quality of Life". Met het accent op kwaliteit en relatief luxe voorzieningen die het jaarrond gebruikt kunnen worden, activiteiten op het gebied van sport en beweging en het organiseren van passende evenementen.
- De doelgroep is divers, maar heeft een accent op de leeftijd 35 jaar en ouder: gezinnen met kinderen, vitale 50+ers, tweeverdieners.
- Hulsbeek wil haar belevingswaarde vergroten en zorgen voor een seizoensverbreding.
- Kansen liggen er in het bieden van een samenhangend, compleet en modern aanbod, in het creëren van arrangementen, in het opzetten van een goede informatievoorziening. Hulsbeek kan ingericht worden als transferium naar "Overijssel, de tuin van Nederland" en naar "Landgoed Twente".

#### *Toekomstperspectief/verdiencapaciteit*

- De ambitie van het verbreden van het seizoen en activiteiten ziet het Hulsbeek de kans om binnen 5 jaar te realiseren.
- Het totaal van investeringen komt naar schatting op € 35 miljoen. Waarvan circa € 25 miljoen voor rekening komt van de (grotere) ondernemers van het Hulsbeek en hun uitbreidingsplannen.
- Vanuit de kant van de overheden voorziet het Hulsbeek een investering van circa € 2,5 miljoen. Dit betreft investeringen in:
  - Technische ruimte/kapschuur, beheercentrum, toiletten zonneweiden € 1,228 miljoen.
  - PMJP subsidie projecten € 1,163 miljoen.
- Het Hulsbeek schat in zo'n € 7 miljoen rendement te behalen uit bestedingen van bezoekers van evenementen en dagrecreanten. Naarmate ondernemers en de overheid investeren in de ontwikkeling en uitbreiding van voorzieningen is het de schatting dat bestedingen kunnen stijgen met € 30 miljoen/jaar.
- De werkgelegenheid op het Hulsbeek is in de integrale gebiedsvisie geschat op ongeveer 100 arbeidsplaatsen. Uitbreidingsplannen van de ondernemers kunnen zorgen voor een toename van de werkgelegenheid tot ongeveer 200 fte.

*Overig*

- Het park is circa 30 jaar oud en (op onderdelen) aan het einde van de productlevenscyclus.
- Niet alle partijen, die aan de visie hebben bijgedragen, zijn enthousiast met een mogelijk toename van activiteit, geluid, verkeer en verstoring die met de ontwikkelplannen samenhangen.
- De toekomstige verkeersdruk van het Hulsbeek is voor de omwonende een punt van zorg. De ontwikkeling van een nieuwe verkeersontsluiting van en naar het Hulsbeek naar de A1 en doorstroming op de N342 moet nader onderzocht worden.

*Verwachting*

- *Er is al veel ontwikkeld.*
- *Kostenbesparing mogelijk indien ook het kwaliteitsniveau wordt bijgesteld.*
- *Extra inkomsten vooral ook via bestaande pachters.*
- *Bijdrage gemeente voor beheer openbare wegen en uitloopgebied.*



## Recreatiepark Rutbeek

### Algemeen

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Locatie:                      | gemeente Enschede   |
| Bezoekers per jaar (globaal): | 220.000 dagrecreatie<br>19.000 bezoek exploitanten en evenementen |
| Grootte:                      | 120 ha totaal<br>35 ha water<br>85 ha land, recreatie             |
| Toegang:                      | in het zomerseizoen op heffingsdagen inning parkeergeld           |

### Karakterisering recreatiepark

- Oorspronkelijk van het Rutbeek een ontginningsgebied, door middel van een zandafgraving is Het Rutbeek ontstaan (in 1978 voltooid).
- Het is heeft een waterplas met vijf stranden met elk een toiletgebouw , ligweiden, twee evenemententerreinen, fietspaden en recreatieve voorzieningen (zoals speeltuin), kiosken, een horecapaviljoen, kabelwaterskibaan, kunstskaan, paintball velden, mountainbike, surf- en kano mogelijkheden.
- Het Rutbeek is geschikt voor het organiseren van (grote en kleine) evenementen, concerten et cetera. Hiervoor kan het park (of een gedeelte) worden afgehuurd).
- Er bevindt zich één vaste kiosk, twee horeca standplaatsen voor een verplaatsbare unit die eigendom is van de exploitant. Ook bij de waterskibaan en de kunstskaan worden eet- en drinkwaren verkocht.
- De hoofdkoers van het Rutbeek is gericht op: "Actief, Outdoor en Sport", zonder de maatschappelijke functie te verliezen.

### Exploitatie

In tabel B2 zijn begrotingscijfers opgenomen uit 2009 en 2013 van het Rutbeek, inclusief een prognose voor 2018. Deze prognose is gebaseerd op de huidige plannen en lopende acties van de afdeling Recreatieve Voorzieningen.

| Rutbeek                 | 2009             | 2013             | 2018             |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Uitgaven</b>         |                  |                  |                  |
| Salarissen              | € 133.180        | 138.339          | 138.339          |
| Management              | € 52.279         | 57.201           | 57.201           |
| Overhead                | € 56.385         | 54.004           | 54.004           |
| Personeel derden        | € 72.028         | 66.856           | 66.856           |
| Jaaronderhoud           | € 131.801        | 118.214          | 118.214          |
| Groot onderhoud         | € 77.065         | 52.190           | 52.190           |
| Kapitaallasten          | € 70.726         | 87.578           | 85.178           |
| <b>Uitgaven totaal</b>  | <b>€ 593.465</b> | <b>€ 574.380</b> | <b>€ 571.980</b> |
| <b>Inkomsten</b>        |                  |                  |                  |
| Parkeren                | € 55.300         | 62.212           | 62.212           |
| Huren en pachten        | € 50.500         | 50.500           | 290.500          |
| Overig                  | € 36.770         | 38.679           | 38.679           |
| <b>Inkomsten totaal</b> | <b>€ 142.570</b> | <b>€ 151.391</b> | <b>€ 391.391</b> |
| Resultaat               | € 450.895-       | € 422.989-       | € 180.589-       |
| Kostendekkendheid       | 24%              | 26%              | 68%              |

Tabel B2 – Exploitatie ontwikkeling Rutbeek.

*Inzet activa*

De boekwaarde van het Rutbeek per 31-12-2013 is € 342.643.

*Beschikbare reserves en voorzieningen*

Zie onderdeel 4. Algemeen in deze bijlage.

*Stakeholders en contract partijen*

- Exploitanten
  - Waterskicenter Twente: Kabelwaterskibaan
  - Kunstsibaan
  - Paintball Warriors
  - Klimbos
  - Kiosken
  - Horeca paviljoen
- Stakeholders
  - gemeente Enschede
  - VVV en promotie Enschede
  - Stichting BART (Boekelo Actief in Recreatie en Toerisme)

*Ontwikkelingen en ontwikkelmogelijkheden*

- Het Rutbeek ziet ontwikkelmogelijkheden op het gebied van commerciële vrijetijdsvoorzieningen en Evenementen, promotie en voorzieningen).
- Het Rutbeek ziet mogelijkheid om har positie te verbeteren op de markt van de commerciële vrijetijdsvoorzieningen en de gemeente Enschede ziet een rol voor het Rutbeek binnen het profileren van Enschede als muziekstad (door het houden van evenementen op het Rutbeek).
- Versterken van de uitstraling van het park, met name toegang en zichtbare kwaliteiten (onder meer evenementen en verblijfsrecreatie).
- Verbetering, versterking en moderniseren horecafunctie.
- Moderniseren parkeermogelijkheden.
- Realiseren bungalowpark (een marktverkenning en aanbesteding van een duurzaam bungalowpark).
- Evenementen (het park aantrekkelijker maken voor organisaties die evenementen organiseren om het Rutbeek in de belangstelling te brengen als evenementenlocatie).
- Ontwikkelen saunavoorziening.
- Aanbieden arrangementen ontwikkelen met ondernemers/partijen op en in de omgeving van het Rutbeek.
- Het Rutbeek legt het accent op diverse doelgroepen met een accent op de leeftijdsgroep van 18 jaar en ouder.

*Toekomstperspectief/verdiencapaciteit*

Voor de organisatie van de ontwikkelmogelijkheden en bijbehorende projecten heeft het Rutbeek een investering geraamd van € 72.000.

- Marktverkenning en aanbesteding bungalowpark € 40.000
- Evenementen aantrekken € 4.000
- Promotie € 12.000
- Arrangementen € 12.000
- Voorzieningen evenementen € 4.000

*Verwachting*

- *Er is veel in ontwikkeling.*
- *Kostenbesparing mogelijk indien ook het kwaliteitsniveau wordt bijgesteld.*
- *Extra inkomsten vooral ook via bestaande pachters.*
- *Bijdrage gemeente voor beheer uitloopgebied.*

### Recreatiepark Lageveld

#### Algemeen

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Locatie:                       | Tussen gemeente Wierden en Vriezenveen                                   |
| Bezoekers per jaar ( globaal): | 104.000 dagrecreatie bezoek<br>16.000 bezoek exploitanten en evenementen |
| Grootte:                       | 38 ha totaal<br>6,5 ha water<br>31,5 ha land, recreatie                  |
| Toegang:                       | in het zomerseizoen op heffingsdagen handmatige inning parkeergeld       |

#### Karakterisering recreatiepark

- Het terrein is afwisselend ingericht met een waterplas, zonneweiden, bosstroken, rietstroken en recreatieve voorzieningen zoals een speeltuin, peuterspeelweide, kiosk en wandel- en fietspaden. Lageveld kenmerkt zich als gezinspark.
- Het terrein en sanitair zijn rolstoelvriendelijk.
- Er is één exploitant actief op het terrein, te weten van het strandpaviljoen.
- Lageveld is in de jaren 70 ontstaan nadat het gebied was gebruikt voor zandafgravingen ten behoeve van gladheidbestrijding op straten, wegen en pleinen van de gemeente Wierden. in 1977 is de vergunning verleend tot het ontgronden van het perceel en is Regio Twente eigenaar geworden en is begonnen met de aanleg van het recreatiepark.
- In de visie recreatieparken 2010 is de hoofdcoers voor Lageveld uitgewerkt als: "gezin, natuurebeleving, cultuur". Dit profiel moet verder uitgebouwd worden.

#### Exploitatie

In tabel B3 zijn begrotingscijfers opgenomen van 2009 en 2013 van het Lageveld, inclusief een prognose voor 2018. Deze prognose is gebaseerd op de huidige plannen en lopende acties van de afdeling Recreatieve Voorzieningen.

| Lageveld                | 2009             | 2013             | 2018             |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Uitgaven</b>         |                  |                  |                  |
| Salarissen              | € 100.516        | 72.513           | 47.513           |
| Management              | € 32.537         | 31.810           | 31.810           |
| Overhead                | € 43.627         | 34.570           | 34.570           |
| Personeel derden        | € 18.478         | 18.842           | 18.842           |
| Jaaronderhoud           | € 66.961         | 62.251           | 62.251           |
| Groot onderhoud         | € 30.400         | 20.588           | 20.588           |
| Kapitaallasten          | € 18.433         | 23.628           | 22.428           |
| <b>Uitgaven totaal</b>  | <b>€ 310.951</b> | <b>€ 264.203</b> | <b>€ 238.003</b> |
| <b>Inkomsten</b>        |                  |                  |                  |
| Parkeren                | € 27.000         | 30.375           | 30.375           |
| Huren en pachten        | € 5.250          | 13.250           | 18.250           |
| Overig                  | € 19.411         | 13.133           | 13.133           |
| <b>Inkomsten totaal</b> | <b>€ 51.661</b>  | <b>€ 56.758</b>  | <b>€ 61.758</b>  |
| Resultaat               | € 259.290-       | € 207.445-       | € 176.245-       |
| Kostendekkendheid       | 17%              | 21%              | 26%              |

Tabel B3 – Exploitatie ontwikkeling Lageveld

*Inzet activa*

De boekwaarde van het Lageveld per 31-12-2013 is € 336.176.

*Beschikbare reserves en voorzieningen*

Zie onderdeel 4. Algemeen in deze bijlage.

*Stakeholders en contract partijen*

- Eén exploitant actief in het strandpaviljoen
- Stakeholders
  - Gemeente Wierden
  - AT Vriezenveen (hardloopclub)
  - Tourist Info Wierden
  - Wandelclub Ambulare
  - Ab sport Adventures
  - Triathlonvereniging Argo
  - Reddingsbrigade Wierden
  - Bootcamp club

*Ontwikkelingen en ontwikkelmogelijkheden*

- Recent is een mountainbike route aan het park toegevoegd.
- Het Lageveld ziet ontwikkelmogelijkheden op het gebied van commerciële vrijetijdsvoorziening, Vereniging, evenementen en voorzieningen, Commerciële activiteiten en Beheer).
- In de visie recreatieparken 2010 is voor het Lageveld het doel gesteld jaarrond horecavoorzieningen te ontwikkelen (deze is inmiddels gerealiseerd), slechtweert voorzieningen te realiseren, outdoor activiteiten te versterken en ruimte te bieden voor de versterking van de culturele functie en voorzieningen voor verenigingen.
- Op basis van de visie van is met betrokkenen gesproken en is een aantal actiepunten naar voren gekomen:
  - Realiseren van horecagelegenheid met eventueel aanvullende functies (wellness, omkleedgelegenheid et cetera).
  - Uitbreiden/moderniseren parkeerplaats (geautomatiseerd parkeergeld innen)
  - Arrangementen ontwikkelen rondom het park.
  - Nieuwbouw of renovatie scouting (is niet langer aan de orde).
  - Evenementen op het recreatiepark.
  - Realiseren opslagschuur (gerealiseerd in 2012).
- Door samen te werken met verschillenden betrokkenen ziet het Lageveld mogelijkheden om de doelen te realiseren.

*Toekomstperspectief/verdien capaciteit*

- Voor de organisatie van de ontwikkelmogelijkheden en bijbehorende projecten heeft het Lageveld een investering geraamd van € 39.000:
  - Horeca, parkeergelegenheid, wellness € 8.000
  - Moderniseren parkeergelegenheid [pm]
  - Werkgroep oprichten € 2.500
  - Clubgebouw Scouting Lanckergroep € 5.000
  - Speelbos t.b.v. jeugd Wierden e.o. € 3.500
  - Evenementen € 4.000

- Promotie en arrangementen € 16.000
- Opslagschuur [pm]

*Verwachting*

- *Kleinschalig gebied met veel inwoners in de nabijheid.*
- *Beperkte kostenbesparing mogelijk indien ook het kwaliteitsniveau wordt bijgesteld.*
- *Ontwikkelmogelijkheden bezien.*



## Bijlage 2

### Bronnen

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een aantal verschillende bronnen. Ten eerste is een aantal documenten geanalyseerd en gegevens opgevraagd. Daarbij is gebruik gemaakt van (vertrouwelijke) benchmarkgegevens van KplusV. Daarnaast is een aantal keer gesproken met de ambtelijke begeleidingsgroep en de bestuurlijke begeleidingsgroep. Hieronder treft u de literatuurlijst en een overzicht van de deelnemers van de ambtelijke en bestuurlijke begeleidingsgroepen.

#### Literatuurlijst

- KplusV organisatie advies, diverse benchmark gegevens, interne rapporten en notities
- Marb Consultancy BV, Visie Recreatieparken Regio Twente, Fase 1 Hoofdcoers, januari 2010
- Regio Twente, afdeling Recreatieve Voorzieningen, diverse financiële stukken en achtergronddocumenten
- Regio Twente, Integrale gebiedsvisie Hulsbeek en omgeving, 2008
- Regio Twente, Natuur, Kunst, Educatie, Biodiversiteit Arboretum Poort-Buiten, 22 december 2010
- Regio Twente, Ontwikkelingen recreatieparken, fietspaden, routes 2009-2012, notitie d.d. 15 januari 2013
- Regio Twente, Overzicht conclusies, adviezen en aanbevelingen alsmede reactie dagelijks bestuur, 2013
- Regio Twente, *P&C documenten 2009, 2012 en 2013*
- Regio Twente, *Regio Twente, domein leefomgeving; instrument van en voor gemeenten*, Definitief-eindrapport visiestatiecommissie Leefomgeving, 8 maart 2013
- Regio Twente, *Toerisme monitor 2009 en 2012*
- Regio Twente, Uitvoeringsprogramma Recreatiepark het Lageveld, 4 januari 2010
- Regio Twente, Uitvoeringsprogramma Recreatiepark Rutbeek, 22 december 2010
- ZKA Consultants & Planners, Strategie recreatieve voorzieningen Regio Twente, oktober 2007

#### Ambtelijke begeleidingsgroep

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| Dhr. F. Tax        | Gemeente Almelo    |
| Mevr. I. Stegeman  | Gemeente Enschede  |
| Mevr. M. Hamers    | Gemeente Losser    |
| Mevr. M. Bazen     | Gemeente Oldenzaal |
| Dhr. H. van Triest | Gemeente Wierden   |

**Bestuurlijke begeleidingsgroep**

|                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| Dhr. H. van Agteren              | Wethouder gemeente Enschede          |
| Mevr. H.A.M. Nauta – van Moorsel | Burgemeester gemeente Hof van Twente |
| Dhr. T.P. de Putter              | Wethouder gemeente Wierden           |
| Mevr. T. Vloothuis               | Wethouder gemeente Oldenzaal         |
| Dhr. J. Weierink                 | Wethouder gemeente Losser            |

## Bijlage 3 Toelichting berekening kosten

### Frictie en desintegratiekosten

De desintegratiekosten en frictiekosten zijn op een vergelijkbare wijze berekend. De wijze van berekening is gebaseerd op de praktijkervaring van KplusV met organisatie verandering. Bij de berekening van de frictiekosten is ervan uitgegaan dat de loonkosten voor personeel dat boventallig wordt geleidelijk afnemen en na vier jaar geheel komen te vervallen. Schematisch ziet dit er als volgt uit.

|  | Jaar x+1 | Jaar x+2 | Jaar x+3 | Jaar x+4 | Totaal                                    |
|--|----------|----------|----------|----------|---|
| <b>Factor</b>  | 1        | 0,75     | 0,5      | 0,25     | <b>2,5</b>                                |
| Frictie kosten in jaar x + y = gemiddelde kosten per fte maal factor |          |          |          |          | <b>Gemiddelde kosten per fte maal 2,5</b> |

Tabel B4. Berekening frictiekosten

In het eerste jaar na de inkrimping van een afdeling worden de volledige loonkosten van het boventallige personeel doorberekend. In het tweede jaar gaat het nog om driekwart van de kosten, na drie jaar de helft en na vier jaar nog een kwart. Vijf jaar na het boventallig worden van het personeel zijn alle loonkosten voor deze groep weggevallen. De veronderstelling hierbij is dat al het personeel dat boventallig werd in jaar x, na vijf jaar tijd een andere baan heeft gevonden of binnen de eigen organisatie andere taken toebedeeld heeft gekregen. Onder de berekende kosten valt ook de situatie dat personeel met een afkoopsom van bijvoorbeeld één of twee jaarsalarissen naar een andere werkgever overgaat.

Wat niet onder de kosten valt, is de situatie dat personeel geen ander werk vindt en aanspraak maakt op een wachtgeldregeling. Het is de ervaring van KplusV dat deze situatie maar beperkt voorkomt, maar wanneer het gaat om een persoon die meerdere jaren wachtgeld heeft opgebouwd, kunnen de kosten hiervoor snel oplopen.

Voor de desintegratie kosten zijn dezelfde factoren gebruikt. De berekening van de desintegratiekosten is gebaseerd op de kosten voor de overhead. Wanneer een onderdeel van een organisatie inkrimpt (in dit geval de afdeling Recreatieve Voorzieningen), neemt de workload voor de overkoepelende organisatie (Regio Twente) op het onderdeel overhead af. Als gevolg daarvan is er minder werk. Om het wegvallen van de hoeveelheid werk op te vangen, zal er ander werk gevonden moeten worden voor het personeel van de overkoepelende organisatie of het aantal fte voor overhead zal moeten inkrimpen. De desintegratiekosten worden berekend aan de hand van de daling in de overheadkosten.

|   | Jaar x+1 | Jaar x+2 | Jaar x+3 | Jaar x+4 | Totaal   |
|---|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>Factor</b>   | 1        | 0,75     | 0,5      | 0,25     | <b>2,5</b>   |
| Desintegratie kosten in jaar x + y = daling in overhead RV na vijf jaar maal factor |          |          |          |          | <b>Daling in overhead na vijf jaar maal factor 2,5</b> |

Tabel B5. Berekening desintegratiekosten

De kosten voor overhead voor de parken van de afdeling Recreatieve Voorzieningen bedragen in 2013 ongeveer € 150.000. In het model waarbij de kosten minimaliseren blijft hier ongeveer de helft € 75.000 van over. De desintegratiekosten hiervan bedragen € 75.000 \* factor 2,5 = € 187.500.

Een kanttekening bij de berekening is dat de desintegratiekosten veel hoger zijn, indien een substantieel deel van de organisatie van Regio Twente de overhead kosten omlaag brengt.

#### **Opbrengstwaarde parken**

De opbrengstwaarde van de recreatieparken is gebaseerd op de aanname dat de huidige pachters en ondernemers in de recreatieparken erin geïnteresseerd zijn de opstallen en gronden waar ze nu pacht / huur voor betalen over te nemen van Regio Twente. In het verleden is gebleken dat pachters / ondernemers bereid zijn tot 10x de waarde van de jaarlijkse pacht / huur te betalen om de gronden / opstallen aan te kopen. Uit recente ervaringen in Nederland met de aankoop van gronden / opstallen in recreatiegebieden door pachters en ondernemers blijkt dat de hoogte van het overnamebedrag tussen een factor drie en factor vijf ligt.

De totale huur-/pachtopbrengsten van de drie recreatieparken in Regio Twente is in 2013 € 182.579. Uitgaand van een factor drie is de totale opbrengstwaarde van de recreatieparken € 547.736.

| <b>Huur-/pachtopbrengst (2013)</b> | <b>Factor 3</b> | <b>Factor 5</b> | <b>Factor 10</b> |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| € 182.579                          | € 547.736       | € 912.894       | € 1.825.788      |

*Tabel B5. Berekening opbrengstwaarde recreatieparken*