

Verzilveren Helders Erfgoed



Verbinden loont, maar gaat niet vanzelf



LEI

WAGENINGEN UR

Verzilveren Helders Erfgoed

Verbinden loont, maar gaat niet vanzelf



LEI

WAGENINGEN **UR**

Inhoudsopgave

1	Introductie	6
2	Belangrijkste resultaten	8
3	Verdienmodellen en verbinden	10
4	Onze aanpak	12
5	Casus verzilveren Helden Erfgoed	16
6	Verbinden in de praktijk	20
	Literatuur	25

Introductie

1



Den Helder heeft een rijkdom aan cultureel erfgoed: de voormalige marinewerf Willemsoord, vestingwerken uit de Franse tijd, het historische dorp Huisduinen en het kunst- en natuurpark De Nollen. Ook de natuur is bijzonder en gevarieerd: diverse duin- (Donkere Duinen, nollen), wadden- (Balgzand) en polderlandschappen (Koegras). Het landschap kent een grote dynamiek, en de sporen daarvan zijn nog goed herkenbaar. Dat landschap is in de 19^e eeuw vastgelegd door de aanleg van de zeedijk, de drooglegging van het Koegras en dergelijke. Ook de menselijke bewoningsgeschiedenis is rijk aan historische gebeurtenissen en zichtbaar in de structuur van stad en dorp. In de laatste twintig jaar is veel geïnvesteerd in de conservering, ontwikkeling en openstelling van dit erfgoed. In de 'Helderse Vallei' is een multifunctioneel bezoekerscentrum gebouwd met diverse recreatieve faciliteiten eromheen.

Om de leefbaarheid in Den Helder te verbeteren is geïnvesteerd in het sociale karakter van diverse wijken via innovatieve woonprojecten. De stad is daardoor aantrekkelijker geworden voor bewoners. Niettemin krimpt de bevolking al vele jaren, en dit maakt het moeilijker om de instandhouding van natuur en cultureel erfgoed te bekostigen. Daarnaast komen er veel toeristen in de gemeente; dat zijn enerzijds vooral passanten die de veerboot naar Den Helder nemen en anderzijds gasten op de strandcampings in de omgeving. Zij hebben de aansluiting met het erfgoed nog niet weten te vinden.

Om de stad en het omliggende gebied aantrekkelijker te maken voor recreanten en om de leefbaarheid te versterken, wordt bestaande natuur en cultureel erfgoed behouden en verder ontwikkeld. Daar de gemeente kampt met afnemende inkomsten moeten de kosten daarvan voor een toenemend deel gedekt worden uit andere inkomsten. Met andere woorden: de uitdaging is om de economische potenties van natuur en cultureel erfgoed in en om Den Helder te verzilveren.

De onderzoeksvraag is: hoe kan natuur en cultureel erfgoed in Den Helder dienen als motor voor nieuwe economische activiteiten? Welke mogelijkheden zijn er? Welke verdienmodellen zijn perspectiefvol op basis van kansen en mogelijkheden voor gemeente, ondernemers en andere belanghebbenden?

Dit leidde tot de volgende twee doelstellingen van het project:

- Het ontwikkelen van een proces om tot komen tot gemeenschappelijke (en complementaire) verdienmodellen voor natuur en cultureel erfgoed in Den Helder;
- Inzicht in de maatschappelijke en economische meerwaarde van individuele verdienmogelijkheden.

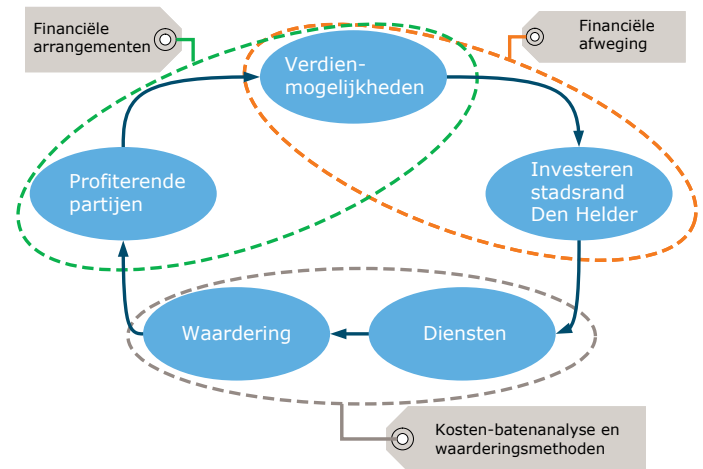
Belangrijkste resultaten

2



- Voor het verbinden van verdienmogelijkheden van individuele bedrijven is meer aandacht nodig. Verbinden levert voor betrokken partijen, ondernemers en gemeente, meerwaarde op. Verbinden houdt bijvoorbeeld in: het toevoegen van extra infrastructuur, het aanleggen van extra groen of extra pr.
- Wanneer de partijen overeenstemming hebben bereikt over de juiste combinatie van verdienmogelijkheden, kunnen zij met elkaar een financieel arrangement vormen. Dit arrangement is gebaseerd op een gezamenlijk verdienmodel of complementaire verdienmodellen en draagt bij aan het verzilveren van de meerwaarde. Een participatief proces met raamwerk voor economische analyse is ontwikkeld waarmee de gemeenschappelijke economische meerwaarde van het verbinden van verschillende verdienmogelijkheden (investeringsbeslissingen) van ondernemers en/of particulieren kan worden weergegeven (zie figuur).
- Inzicht in de maatschappelijke en economische meerwaarde van individuele verdienmogelijkheden en het verbinden daarvan wordt verkregen door het (meermalen) doorlopen van dit raamwerk in een participatief proces.

- Toepassing van het raamwerk op de casus van Den Helder laat zien dat inzet van cultureel erfgoed en natuur kan dienen als motor voor nieuwe economische activiteiten. Het verbinden van verdienmogelijkheden zoals eco-lodges, zorg- en dagbesteding en wellness activiteiten heeft extra potentie voor maatschappelijke en economische meerwaarde.
- Het verbinden van individuele mogelijkheden gaat niet vanzelf. Het is een continu proces dat zich uitstrekt over meerdere jaren.





Verdienmodellen en verbinden

3

Verdienmodellen

Een businessmodel van een bedrijf of organisatie beschrijft de onderdelen die van belang zijn voor het creëren van meerwaarde van de ondernemer. Een belangrijk onderdeel van dit model is het verdienmodel. Het verdienmodel is de manier waarop een bedrijf omzet (en kosten) maakt en is gericht op specifieke klantsegmenten. Het verdienmodel beschrijft de wijze waarop een organisatie een vergoeding ontvangt voor het leveren van producten of diensten. In een omgeving die continu verandert zal ook een verdienmodel continu mee moeten veranderen. Het veranderen van een verdienmodel is over het algemeen niet eenvoudig en vraagt vaak veel tijd, waarbij een transitie nodig is om het businessmodel bijvoorbeeld te verbreden of om er de maatschappelijke (meer)waarde in te brengen (zie ook Graaff et al., 2012). Nieuwe verdienmodellen kunnen verbreden door ook nieuwe klantgroepen aan te boren. Door meerverdienmodellen binnen een onderneming of op gebiedsniveau parallel te laten lopen, kunnen verschillende klantgroepen worden bediend.

Voorbeelden

Voorbeelden van verdienmodellen zijn goederenverkoop, abonnementen, verbruiksmodel, lokaasmodel (denk aan goedkope printers en dure inkt cartridges), een instapmodel (de basisversie Skype is gratis, maar verder kost het geld), koppelverkoop, een servicemodel (de verkoop van een auto waarbij verdiend wordt op het onderhoud), reclamemodel, makelaarsmodel, marktinformatiemodel (koppelen advies aan data), lenen en leasen (Greenwheels en vakantiehuisjes), licentieverlening zoals bij software (www.de-innovator.nl). Er zijn verschillende verdienmodellen mogelijk die zowel door individuele ondernemers gebruikt kunnen worden als door groepen van ondernemers.

Verbinden

Het verzilveren van het Helders erfgoed draait om het verbinden van verdienmogelijkheden waarbij gesproken kan worden over gemeenschappelijke of complementaire verdienmodellen in netwerken (Osterwalder, 2005). Het gaat om gezamenlijk de koek groter maken in samenwerkingsverbanden (Willemsen et al., 2012). De verdienmodellen kunnen worden versterkt door samen op te trekken. Op deze wijze creëren de ondernemers een "common pool" van activiteiten (zie Polman et al., 2011). De gemeenschappelijke activiteiten om de meerwaarde te verzilveren zijn in beheer van de deelnemende ondernemers en zijn gericht op een continue stroom van baten. De gedachte is dat de ondernemers zichzelf organiseren om meerwaarde te creëren.

Kenmerkend voor de common pool is de gemeenschappelijke werkwijze (verkoopkanalen, verwachtingen, producten, enzovoort) en de gemeenschappelijke baten voor de ondernemers. Voorbeelden van common pools zijn Oregional in de omgeving van Nijmegen-Kleef en "Groene Hart streekproducten" waar boeren en/of telers gezamenlijk ambachtelijk geproduceerde streekproducten verkopen aan winkels en bedrijven. De samenwerking kan gesloten zijn maar ook openstaan voor nieuwe deelnemers. De gemeenschappelijke activiteiten kunnen worden ondergraven door free-riders die niet bijdragen aan activiteiten maar er wel van profiteren. Hiermee moet bij de ontwikkeling van het verdienmodel rekening worden gehouden. Ook in het buitenland zijn meerdere voorbeelden te vinden van common pools (zie Polman et al., 2010), zoals wijnroutes in Frankrijk en Duitsland en Parmigiano Reggiano-kaas in Italië.

Onze aanpak

4



Dit project is gericht op de ontwikkeling van verdienmodellen voor het buitengebied. Bij verdienmodellen spelen meerdere aspecten. De eerste vraag die van belang is, is om te bepalen wie er op zoek is naar een verdienmodel. Is het een individuele ondernemer of zijn het groepen van ondernemers? Is het de overheid of zijn het private partijen? Ook is het van belang om na te gaan of het om een eenmalige actie gaat (een tijdelijk verdienmodel) of een verdienmodel voor de lange termijn. Spelen alleen private baten voor de deelnemers of gaat het ook om maatschappelijke baten? Resulteren maatschappelijke baten in nieuwe (indirecte) geldstromen?

Voor Den Helder richten we ons op het proces om te komen van individuele verdienmogelijkheden en daaraan gekoppelde verdienmodellen, naar verdienmogelijkheden die met elkaar verbonden worden en daarmee extra rendement opleveren. Voor het ontwikkelen van zulke verdienmodellen, zijn drie elementen nodig:

1. Creatieve en innovatieve ideeën over hoe het bezoek aan natuur en cultureel erfgoed door toeristen en burgers kan worden bevorderd en hoe hieruit inkomsten kunnen worden gegenereerd. Ook globaal inzicht in de werking van al bestaande verdienmodellen voor natuur en cultureel erfgoed in Nederland;
2. Een proces waarbij stakeholders worden betrokken om deze ideeën gezamenlijk te genereren, kritisch te bespreken en vorm te geven;
3. Het doorrekenen van de verdienmodellen in termen van maatschappelijke en private kosten en baten. Data hiervoor komen uit literatuur, gesprekken met de gemeente en interactieve sessies met stakeholders in het gebied en expertkennis van buiten het gebied.

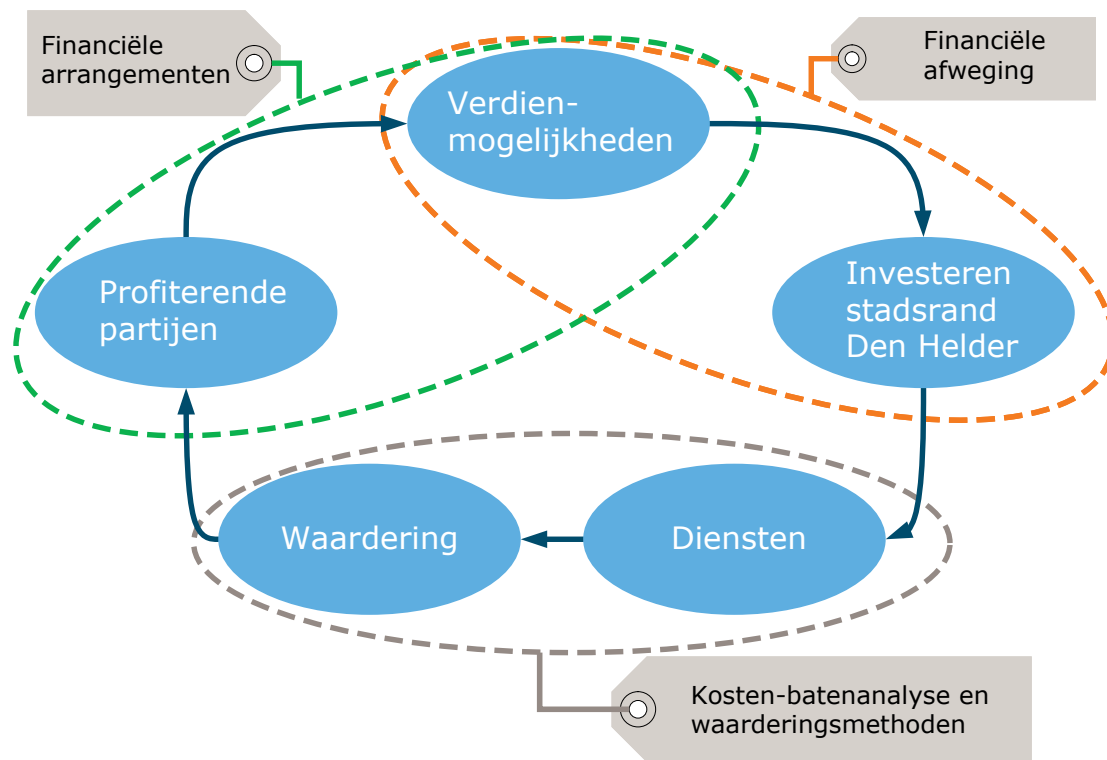
Er is gekozen voor een participatieve aanpak, waarbij stakeholders in het gebied van Den Helder actief betrokken worden in het besluitvormingsproces. De aanpak bouwt voort op het Eco2-raamwerk, zoals dit wordt

weergegeven door De Blaeij et al. (2011). Vaak worden, vanuit een pragmatisch perspectief, participatieve processen in beleidsvorming geacht tegemoet te komen aan problemen, zoals een gebrek aan vertrouwen bij het publiek in de overheidsinstellingen en een perceptie van gebrekkige legitimiteit (zie Elliot et al., 2006). Gezien de complexe aard van veel maatschappelijke kwesties en problemen, is het beter om over een zo ruim mogelijke kennis, ervaring en expertise te beschikken. Goed ingerichte participatieve processen kunnen bijdragen om meningen, opinies en argumenten binnen te brengen in een besluitvormingsproces, die anders niet of nauwelijks gehoord zouden worden.

Een raamwerk voor verbinden van verdienmogelijkheden, gebaseerd op De Blaeij et al. 2011, is ontwikkeld waarmee de maatschappelijke en economische meerwaarde van het verbinden van verschillende verdienmogelijkheden (investeringsbeslissingen) van ondernemers en/of particulieren kan worden weergegeven (zie figuur 1). De analyse is gericht op investeringen in de stadsrand van Den Helder. Een investeringsbeslissing van een ondernemer wordt verbonden aan de ruimtelijke effecten in de omgeving (stap 1). In de tweede stap wordt het effect vertaald naar diensten die ook voordeel bieden voor anderen zoals een mooi landschap of extra toeristen door een nieuwe fietsroute. In de derde stap wordt gekeken naar de waarde van de diensten voor verschillende partijen. De vierde stap laat zien welke ondernemers en andere stakeholders ook profiteren. Stap 5 richt zich op de verdienmodellen op verschillende schaalniveaus door het betrekken van profiterende partijen bij de besluitvorming over de gemeenschappelijke diensten. Stap 1 en 2 vallen onder de financiële afweging voor ondernemer(s) ofwel het verkennen van mogelijkheden. Stappen 3 en 4 worden geanalyseerd met kosten-batenanalyses en economische waarderingsmethoden en richten zich op verbinden. Uiteindelijk vormen stap 5 en stap 1 een

financieel arrangement. Dit arrangement wordt gevormd door gemeenschappelijke of complementaire verdienmodellen en richt zich op het verankeren van de samenwerking.

De vraag is of de gekozen aanpak de garantie geeft op het ontstaan van een realistisch verdienmodel. In eerste instantie is die garantie er niet. Het is op voorhand niet zeker dat verdienmogelijkheden aan elkaar kunnen



Figuur 1 Een raamwerk voor verbinden van verdienmogelijkheden in vijf stappen:

- Stap 1 Ondernemersplan om te investeren in de stadsrand
- Stap 2 Welke diensten kan de stadsrand bieden en in welke mate?
- Stap 3 Wat is de waarde van deze diensten voor de maatschappij?
- Stap 4 Welke verantwoordelijke partijen profiteren hiervan?
- Stap 5 Profiterende partijen betrekken en besluiten over investering(en) met bijbehorend verdienmodel

worden gekoppeld. Wel kan gebruik worden gemaakt van de verbondenheid tussen cultureel erfgoed en toerisme, waarbij het cultureel erfgoed een positieve rol speelt bij de bestemmingskeuze van toeristen (Loon, 2013). Het proces gericht op verbinden zoals hiervoor beschreven biedt een grotere kans dat resultaat wordt bereikt. De stappen uit figuur 1 bieden de mogelijkheid om kennis uit de regio op een goede manier in te bedden in de ontwik-

keling van het verdienmodel. Hierbij is het continu schakelen tussen verschillende verdienmogelijkheden in de regio een belangrijke voorwaarde, waarbij de economische analyse in figuur 1 meerdere malen wordt doorlopen. Echter, ook het schakelen met partijen buiten de regio en op hogere schaalniveaus is belangrijk bij het verkennen van mogelijkheden en het vaststellen van financiële arrangementen.



Casus verzilveren Helders Erfgoed

5



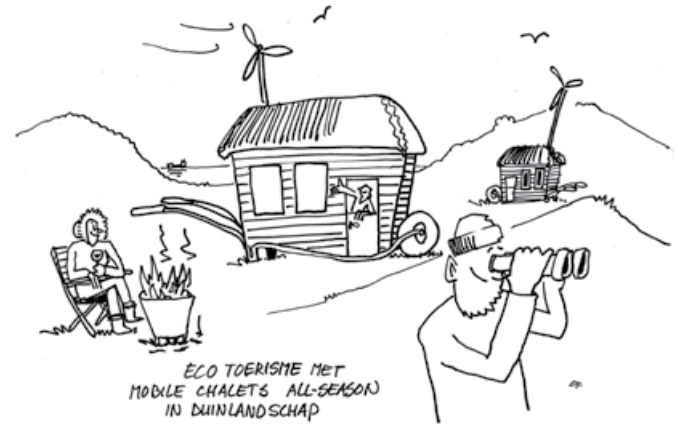
De casus voor het verzilveren van Helders Erfgoed richt zich op drie verdienmogelijkheden van ondernemers in de recreatieve sector. Er zijn veel initiatieven in (de omgeving van) Den Helder, zoals van de Stichting Stelling Den Helder, Citymarketing, het Toeristisch Ondernemers Platform, de Leisure Board, Stichting Ondernemen aan Zee en het toeristisch knooppunt de Helderse Vallei. De verdienmogelijkheden in deze nota worden vergeleken met een autonome ontwikkeling, waarbij alleen rekening wordt gehouden met plannen in en om Den Helder waarover al een uitvoeringsbesluit is genomen. Verder wordt er rekening gehouden met economische en demografische ontwikkelingen voor de lange termijn (ongeveer 20-25 jaar).

De drie verdienmogelijkheden zijn: ecotoerisme, wellness/kuuroord en zorg- en dagbesteding. Deze drie mogelijkheden maken gebruik van de unieke natuur en het cultureel erfgoed in Den Helder en omgeving om waarde te creëren en die uiteindelijk te verzilveren. Hierbij levert het verbinden van verschillende individuele verdienmogelijkheden extra meerwaarde op.

Ecotoerisme/eco-lodges

Mogelijkheden voor ecotoerisme hangen samen met het landschap en klimaat in Den Helder en de nabijheid van de zee. Hierbij gaat het ook om een bijzondere combinatie van flora en fauna. Ecotoerisme is een vorm van toerisme die het gebied duurzaam in stand houdt. Er liggen mogelijkheden om ecotoerisme te ontwikkelen vanuit het bollenland naar het Duinland. Daarnaast zijn er mogelijkheden voor een duurzame energievoorziening. Op dit moment is de interesse nog niet zo groot, maar de verwachting is dat duurzaam toerisme belangrijker wordt. Het gebied rond Den Helder is daarbij onderscheidend ten opzichte van andere gebieden in Nederland door de rust, ruimte en natuur die het zijn gasten kan bieden.

Ecotoerisme wordt gekoppeld aan vormen van verblijfsrecreatie (eco-lodges), die worden ingepast in de omgeving van Den Helder. Ook uitbreiding van een aantal ecologische groepsaccomodaties voor onder andere scholen biedt perspectief.



Wellness/kuuroord

Wellness kan een andere betekenis krijgen, door wellness uit te breiden naar een kuuroord. Het beeld wordt dan "De Noordkop als kuuroord". De vraag is of een kuuroord in Den Helder aantoonbaar waarde kan hebben. Huisduinen, een oud walvisvaardersdorp, biedt hiervoor mogelijkheden. Jaren terug was hier een watermaatschappij die water zuiverde. Het dorp ademt een speciale sfeer uit, het is luxer, duurder en er staan Oostenrijkse woningen. Hier ligt ook een verbinding tussen wellness en ecotoerisme voor de hand. En biedt het mogelijkheden om "Gezond Den Helder" meer op de kaart te zetten: "Wil je bijkomen van het drukke tempo van de stad, kom naar de Kop, het is maar een uur rijden van Amsterdam."

Voor wellness kan onderscheid gemaakt worden in regionale faciliteiten gericht op toeristen en bewoners en in meer bovenregionale faciliteiten gericht op de regio tot een straal van zo'n 40 kilometer. Marketing en ontsluiting zijn bij dit wensbeeld belangrijk. Het concept moet beter aan de man gebracht worden. De potentie is er, maar een meer uitgebreid marktonderzoek is van belang om te achterhalen hoever bezoekers bereid zijn te reizen voor wellness.



Dagbesteding en zorg

Dagbesteding en zorg richt zich op zorgtoerisme: bijvoorbeeld mensen die op vakantie gaan om te herstellen in een recreatieve omgeving. Het verdienmodel bestaat uit dienstverlening. Hierbij gaat het om de mensen zelf en familie en/of vrienden die meekomen naar een speciaal daarvoor opgezette locatie. Het gaat niet over zorgboerderijen waar agrarische productie en zorg worden gecombineerd. Dagbesteding en zorg zou geboden kunnen worden in combinatie (koppelverkoop) met activiteiten zoals naar de markt gaan, een terrasje pikken of wandelen in de duinen.

Verbinden

Den Helder ligt op een gunstige reisafstand van Amsterdam. Een groot deel van de huidige gasten op de vaste standplaatsen is Duits en komt in de zomer, terwijl ze in de winter naar Spanje gaan. Veel toeristen zijn niet op de hoogte van deze gunstige ligging. Marketing is dus belangrijk om de aantrekkelijkheid en de mogelijkheden van het gebied te promoten. Friezen kiezen vaak voor een dagje strand op Callantsoog, terwijl Den Helder ook een mooi strand heeft. Den Helder is echter meer bekend als stad aan de dijk. Het zou interessant zijn om passanten op weg naar Texel te verleiden om in Den Helder en omgeving te verblijven.

Verbinden in de praktijk

6



In Den Helder betekent het verbinden in de praktijk het koppelen van verdienmogelijkheden van individuele ondernemers om gezamenlijk meerwaarde te creëren. Deze meerwaarde wordt gecreëerd door een combinatie van fysieke ingrepen en processen. Hierbij spelen ruimtelijke aspecten en ruimtelijke ordening een belangrijke rol. De gedachte is dat gebiedsontwikkeling leidt tot waardecreatie. Hierbij heeft voor gemeenten het grondbeleid als verdienmodel zijn langste tijd gehad (zie Van der Krabben, 2011 en Bakker, 2012). Waarde voor de omgeving, zoals bij ecosysteemdiensten (De Blaeij et al., 2011), moet ook waarde voor ondernemer zelf creëren. Hierbij gaat het om meervoudige waarden, zoals financiële, sociale en ecologische waarden (zie bijvoorbeeld Bakker, 2012 en De Blaeij, 2011). Er is een groeiende interesse naar vraaggestuurde ontwikkelstrategieën zoals bottom-up initiatieven, waardecreatiemodellen en risicobeheersing door fasering (Heurkens, 2012). Deze verdienmodellen moeten nog wel bewijzen dat ze daadwerkelijk financieel haalbaar zijn (Heurkens, 2012).

Er zijn verschillende varianten van individuele verdienmogelijkheden in Den Helder doorgerekend met een verdienmodel, waarbij de toerist betaalt voor de mate waarin hij gebruik maakt van een voorziening. Een van de varianten is weergegeven in tabel 1. In deze tabel zijn de individuele verdienmogelijkheden niet met elkaar gekoppeld.

De verdienmogelijkheden betekenen een eenmalige investering van rond de 15 miljoen euro voor de betrokken ondernemers, waarvoor eco-lodges worden gerealiseerd, een regionaal wellness centrum/kuuroord wordt gebouwd en een kleinschalige zorg en dagbesteding voor 10-15 plaatsen wordt ingericht. Dit levert voor de regionale economie tussen de 50 en 60 arbeidsplaatsen op en een omzet van circa 4 miljoen euro per jaar. De werkgelegenheid bestaat enerzijds uit de directe werkgelegenheid bij de ondernemers zelf en anderzijds uit indirecte werkgelegenheid bij bijvoorbeeld toeleveranciers, banken en accounts. Voor het bepalen van de indirecte werkgelegenheid zijn multipliers gebruikt. Een multiplier van 1,5 houdt in dat elke 10 banen bij de genomen verdienmogelijkheden voor 5 extra banen bij toeleveranciers zorgen. In de praktijk worden vaak multipliers gebruikt die liggen tussen de 1,3 en 2,1 (zie bijvoorbeeld Caalders en Lustgraaf, 2011; Luttkik et al., 2007 en Briene en Wienhoven, 2010).

Voor het verbinden van de individuele verdienmogelijkheden door extra investeringen is een verdienmodel ingezet dat te kenschetsen is als een vorm van koppelvekoop. Dit wordt mogelijk gemaakt door bijvoorbeeld het toevoegen van extra groen, infrastructuur, of extra pr. Het systeem is gebaseerd op de gedachte dat het verbinden van aantrekkelijke onderdelen met minder aantrekkelijke of onbekende zaken, zal leiden tot meerwaarde voor de betrokkenen

Tabel 1 Doorrekenen verdienmogelijkheden zonder verbinden van deze mogelijkheden

Variant	Investing (eenmalig)	Baten indicatief per jaar	
		FTE	Omzet
Drie afzonderlijke mogelijkheden: (1) 150 eco-lodges; (2) een regionaal wellness centrum; en (3) kleinschalige zorg en dagbesteding.	15 miljoen euro	53-57	3,8-4,4 miljoen euro

ondernemers. Voorbeelden zijn de koppeling van een telefoonlijn aan internet, een boek kopen in de boekhandel met korting bij een collega-winkelier zoals een bakker en een fiets met diefstalverzekering. Voor Den Helder als regio gaat het om de verbinding van bijvoorbeeld wellness met verblijfsrecreatie via fietspaden en andere wijzen van vervoer. Om de juiste incentives te introduceren, kan het verdienmodel worden gekoppeld aan een makelaarsmodel, waarbij een relatief groot deel van de baten van de transactie voor die partij zijn die de transactie tot stand heeft gebracht. Het gebruik van andere verdienmodellen leidt ook vaak tot het bereiken van nieuwe klanten via dezelfde of andere kanalen.

Het gaat om het vestigen van extra aandacht op de waarden die Den Helder nog meer te bieden heeft behalve de afzonderlijke onderdelen en om die vervolgens tegelijk te verkopen. Naast het directe verdienmodel is er ook een indirect verdienmodel waarbij een deel van de reclameruimte van een bedrijf wordt ingevuld om het gemeenschappelijke verdienmodel te onderhouden. Common pools vragen om aandacht gedurende lange tijd. Het is ook moeilijk om een verdienmodel af te schermen. Is het Helder model succesvol, dan zal het voor zover mogelijk navolging krijgen in andere regio's en innovaties in Den Helder noodzakelijk maken. Navolging is alleen mogelijk voor die onderdelen die niet uniek zijn. Het aantal unieke

elementen van Den Helder, zoals het strand, de haven en de nabijheid van Texel, maken directe vertaling naar een andere regio minder voor de hand liggend.

Randvoorwaarde voor gemeenschappelijke meerwaarde is het halen van meer toeristen naar de regio en/of het verhogen van de omzet per toerist. Beide aspecten gaan samen in het verbinden. Hier speelt de vraag wie hoeveel kan profiteren, ofwel voor welke verdienmogelijkheid is het verbinden gunstig? Hier speelt de participatieve aanpak (governance) om te komen tot een gemeenschappelijk verdienmodel een belangrijke rol. Een verdienmodel houdt zo veel mogelijk rekening met zowel kosten als baten en dit betekent dat ook gekeken wordt naar hoe de kostenstructuur is opgebouwd en hoe die in de tijd verandert. Verdienmodellen worden kwetsbaar als geen rekening wordt gehouden met veranderende omstandigheden. Er kan een nieuwe partij ontstaan waardoor er nieuwe spelregels ontstaan en daar moet je als bedrijf/regio op in kunnen spelen.

Het verbinden in de praktijk betekent dat er extra investeringen voor het verbinden zelf nodig zijn. Deze worden in tabel 2 geschat op 1 miljoen euro voor het beter zichtbaar maken van Den Helder (onder andere marketing), fysieke infrastructuur (wandel- en fietspaden, routemarkering) en parkeer- en picknickplaatsen. De extra baten, ontstaan

Tabel 2 Doorrekening extra waarde effect verbinden verdienmogelijkheden

Variant	Extra investering (eenmalig)	Extra baten indicatief per jaar	
		FTE	Omzet
Investeren in verbinden van mogelijkheden*: (1) 150 eco-lodges; (2) een regionaal wellness centrum; en (3) kleinschalige zorg en dagbesteding.	1 miljoen euro	8-10	0,5-1 miljoen euro

* Dit betreft extra investeringen in het beter zichtbaar maken van Den Helder (onder andere marketing), fysieke infrastructuur (wandel- en fietspaden, routemarkering) en parkeer- en picknickplaatsen.

door de activiteiten zelf, maar vooral ook door het extra verzilveren van de bestaande waarden door als ondernemers deze waarden meer te verbinden. Een voorbeeld is het verzilveren van recreatieve waarden van het landschap in de vorm van extra overnachtingen of dagbesteding door een verbinding met fietsroutes. Het gaat dan om waarden zoals werkgelegenheid, leefbaarheid en landschap.



Tabel 2 laat de potentie van het verbinden zien en richt zich met name op de financiële baten. De extra baten worden geschat op 8-10 fte en een omzet van 0,5 tot 1 miljoen euro. Deze komen boven op de individuele verdienmodellen (verzilveren). Bedrijven kunnen bijvoorbeeld samen een financieel arrangement opzetten als stichting of vereniging met betrokkenheid van de gemeente. Om de betekenis van verbinden in de praktijk te bepalen, is het belangrijk dat de opzet specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgeboden (SMART) wordt gemaakt.

Literatuur

- Bakker, R. (2012) Collectief particulier ondernemerschap; een markt voor projectontwikkelaars? Master scriptie planologie, Faculteit Geowetenschappen, Universiteit Utrecht.
- Blaeij, A.T. de, N. Polman and S. Reinhard (2011) Economic governance to expand commercial wetlands: within- and cross-scale challenges. *Ecology and Society* 16(1): 33.
- Briene, M. en M. Wienhoven (2010) Toerisme; de banenmotor. Ecorys Nederland B.V., Rotterdam.
- Caalders, J. en F. van de Lustgraaf (2011) Zuyderzeerland; Ontwikkelingsvisie toerisme & recreatie. BUITEN, Bureau voor Economie & Omgeving, Utrecht.
- Elliot, J., S. Heesterbeek, C.J. Lukensmeyer, N. Slocum (2006) Participatieve methoden; een gids voor gebruikers. Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek, Vlaams Parlement, Brussel.
- Graaff, R. de, H. Nuiver, C. van de Veerdonk (2012) De waarde van nieuwe verdienmodellen; een verslag van een speurtocht naar succes en falen van innovatieve waardencreatie, vooral binnen- en buitenstedelijke gebiedsontwikkeling. ORG-ID.
- Heurkens, E.W.T.M. (2012) Private sector-led urban development projects: management, partnerships & effects in the Netherlands and the UK. A+BE | Architecture and the Built Environment, 2(4), 480. PhD thesis Technische Universiteit Delft.
- Krabben, E. van der (2011) Gebiedsontwikkeling in zorgelijke tijden; Kan de Nederlandse ruimtelijke ordening zichzelf nog wel bedruipen. Inaugurale rede Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen 25 juni 2011.
- Loon, R. (2013) Binnenlands toerisme en cultureel erfgoed. In: S. van Dommelen en C. Pen (red.), Cultureel Erfgoed op waarde geschat; Economische waardering, verevening en erfgoedbeleid. Platform31: 63-73.
- Luttik, J., F.R. Veeneklaas, J. Vreke, T.A. de Boer, L.M. van den Berg & P. Luttik (2007) Investeren in landschapskwaliteit. Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, Werkdocument 75, Wageningen.
- Osterwalder, A. (2004) The business model ontology; a proposition in design science approach. Université de Lausanne, PhD thesis.
- Polman, N., K.J. Poppe, J.W. van der Schans en J.D. van der Ploeg (2010) Nested markets with common pool resources in multifunctional agriculture. *Rivista Di Economia Agraria*, LXV(2): 295-318.
- Willemsen, O., W. Varwijk, H. la Roi en A. Willink (2012) Synergetisch georganiseerde samenwerking leidt wel tot succesvolle waardecreatie van duurzaamheid. Working paper nr. 23 in de serie "Duurzaam organiseren à Doen!", Nijmegen School of Management in samenwerking met Kluwer.

Colofon

Auteurs

Nico Polman, Marijke Dijkshoorn en Marien Borgstein

Met dank aan

Gemeente en ondernemers uit Den Helder

Fotografie

© Beeldleveranciers.nl, Shutterstock, Nationale Beeldbank

Vormgeving

Wageningen UR, Communication Services

Drukwerk

MediaCenter Rotterdam

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het kader van het EZ-programma kennisbasisonderzoek "Duurzame ontwikkeling van de groen blauwe ruimte"; project KB-14-002-035-LEI "Regionale verdienmodellen"; Thema: Groene ruimte en biodiversiteit.

Contactpersoon

Marijke Dijkshoorn, marijke.dijkshoorn@wur.nl

LEI 13-045

© juni 2013, LEI Wageningen UR



LEI Wageningen UR verricht sociaal-economisch onderzoek en is de strategische partner voor overheden en bedrijfsleven op het gebied van duurzame en economische ontwikkeling binnen het domein van voeding en leefomgeving. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation van de Social Sciences Group.