ALL YOU NEED IS LEF

DE GASTVRIJHEIDSECONOMIE, SMEEROLIE VOOR GEBIEDSONTWIKKELING MET DUURZAAM RENDEMENT

DE GASTVRIJHEIDS-
ECONOMIE,
SMEEROLIE VOOR
GEBIEDSONTWIKKELING
MET DUURZAAM
RENDEMENT

Adviescommissie Regionale Beeldverhalen

ALL YOU NEED IS LEF

DE GASTVRIJHEIDSECONOMIE, SMEEROLIE VOOR GEBIEDSONTWIKKELING MET DUURZAAM RENDEMENT

INHOUD

Hoofdstuk 1	EEN SECTOR DIE ER TOE DOET	8
Hoofdstuk 2	GEBIEDSONTWIKKELING EN DE GASTVRIJHEIDSSECTOR	14
Hoofdstuk 3	OBSERVATIES VAN DE ADVIESCOMMISSIE	20
Hoofdstuk 4	OPGAVEN EN PERSPECTIEF	28
Hoofdstuk 5	EEN ACHTTAL ACTIES	34
Bijlage 1	PILOTPROJECTEN REGIONALE BEELDVERHALEN	48

WOORD VOORAF

Najaar 2010 vroeg STIRR mij of ik voorzitter wilde worden van een nog op te richten Adviescommissie Regionale Beeldverhalen. Er waren, zo werd mij verteld, een aantal regio's in Nederland waar ondernemers uit de gastvrijheidssector en overheden samen werken aan investeringen die renderen én het DNA van het gebied versterken. Een soort gebiedsontwikkeling dus. De commissie kreeg als taak:

- ***Leveren van hulp en bijstand aan regio's waar gewerkt wordt aan Regionale Beeldverhalen;***
- ***Het vertalen van de ervaringen vanuit bezoeken aan die projecten naar een breder advies over gastvrijheid en gebiedsontwikkeling;***
- ***Er aan bijdragen dat de gastvrijheidssector hoger op de politieke agenda komt door het uitdragen van de maatschappelijke en economische betekenis er van.***

Ik ben begonnen met het samenstellen van een goede commissie. Daarin namen op persoonlijke titel zitting: Erik Droogh, directeur RGV Holding BV en ondernemer; Chris Kalden, directeur Staatsbosbeheer en kenner van met name de rijksoverheid; Joep Thönissen, directeur RECRON en kenner van de sector; Ellen Verkoelen, Statenlid Zuid-Holland en kenner van de provinciale overheid; Andrew van der Zee, consultant en kenner van de gemeentelijke overheid; Ronald van der Zijl, voormalig directeur van de Efteling en kenner van de sector. De commissie is een aantal keren versterkt met de ondernemers Barber de Vries van SkipsMaritiem en Frans Heesen van Hotel-Restaurant Tjongervallei. Het secretariaat was in handen van Tanja Emonts en Hans Hillebrand van STIRR.

Als commissie hebben we een zestal regio's uitgebreid bezocht. Dat waren hartverwarmende bezoeken, niet in de laatste plaats door de enorme energie die we bespeurden bij ondernemers en overheden om het echt anders te gaan doen. Wel bleek het lastig om de stap te zetten van visie naar uitvoering. In deze publicatie reiken wij ideeën aan over hoe deze stap wél gezet kan worden.
Wij hebben als commissie ook geconstateerd dat er behoefte is aan een nieuwe vorm van gebiedsontwikkeling waarbij het niet gaat om korte termijn winst maar om duurzaam rendement. Trefwoorden daarbij zijn: continuïteit, kwaliteit, werkgelegenheid en ondernemers/burgers aan het stuur.
De gastvrijheidssector heeft in onze optiek veel potentie in dit opzicht.
De beste manier om dit aan te tonen is door het gewoon te gaan doen. En dat is dan ook ons advies, dat we uitgewerkt hebben in een achttal heel concrete acties. "All you need is lef", en dan zult u vanzelf ontdekken dat de gastvrijheidssector kan fungeren als smeerolie voor duurzame gebiedsontwikkeling.

Riek Bakker, *voorzitter Adviescommissie Regionale Beeldverhalen*

ALL YOU NEED IS LEF

De gastvrijheidssector kan een drager zijn van een nieuw soort gebiedsontwikkeling met als trefwoorden niet geld, maar kwaliteit, duurzaamheid, continuïteit en werkgelegenheid. Waarbij ondernemers in de lead zijn. Volgens de opstellers van dit rapport een aantrekkelijk perspectief omdat de traditionele gebiedsontwikkeling, waarbij bouwactiviteiten gebruikt worden om allerlei publieke doelen te realiseren, in deze tijd van crisis niet meer werkt. Bovendien klinkt luid de roep door om ondernemers en burgers beter bij plannen te betrekken en meer rekening te houden met de lange termijn. Om de potenties die er voor en met de gastvrijheidssector zijn optimaal te benutten, is het nodig om met lef aan de slag te gaan. In dit advies is te lezen wat dat betekent.

In het kader van het door het ministerie van Economische Zaken gefinancierde Kennisprogramma Regionale Beeldverhalen, heeft STIRR een Adviescommissie ingesteld, die als taak kreeg om een aantal regionale projecten met de gastvrijheidseconomie als kern, met raad en daad bij te staan. De commissie kreeg ook als opdracht om aanbevelingen te doen over de vraag hoe de gastvrijheidssector beter benut kan worden voor regionale ontwikkeling en hoe de bestuurlijke aandacht daarvoor vergroot kan worden.

De commissie constateert dat de gastvrijheidssector nu al heel belangrijk is in veel regio's, zowel economisch (bijdrage aan regionaal inkomen, werkgelegenheid), als sociaal (in stand houden voorzieningen) als landschappelijk (bijdrage aan ruimtelijke kwaliteit). Er zijn veel regionale initiatieven waarin op basis van het DNA van de regio gewerkt wordt aan een verdere versterking van die bijdrage. Dit lukt over het algemeen goed voor zover het de visievorming betreft. Maar het blijkt in de praktijk nog lastig te zijn om de stap te zetten van visie naar uitvoering. Daar zijn allerlei oorzaken voor, maar de belangrijkste is toch wel het grote verschil in verwachtingen ten aanzien van ieders rol in dit per definitie privaat-publieke traject. Voor overheden geldt dat zij ruimte moeten geven zonder helemaal los te laten. En voor ondernemers geldt dat zij verder moeten kunnen en durven kijken dan hun eigen bedrijf.

De commissie stelt acht acties voor om een flinke push te geven aan de gastvrijheidseconomie, zodat die echt gaat functioneren als smeerolie voor gebiedsontwikkeling met duurzaam rendement. Die acties zijn (tussen haakjes steeds de belangrijkste actor):

1. *Draag successen uit en organiseer dat er van elkaar geleerd wordt (Rijk);*
2. *Maak op systeemniveau ruimte voor regionale initiatieven van onderop (provincie);*
3. *Ondersteun Green Deal-achtige ondernemersinitiatieven (Rijk);*
4. *Stimuleer innovatie door middel van een Leisure Hotspotcompetitie (sector);*
5. *Zorg dat er een SER-advies komt over de gastvrijheidssector en gebiedsontwikkeling (Rijk);*
6. *Formeer een Expertisegroep Gastvrijheidseconomie (sector);*
7. *Maak een Innovatie Actie Agenda zoals de Topsectoren (topondernemers);*
8. *Kom tot verbeteringen op het terrein van financiering en fiscaliteit (Rijk).*

EEN SECTOR DIE ER TOE DOET

Hoofdstuk 1

EEN SECTOR DIE ER TOE DOET

Recreatie, toerisme, horeca en vrije tijd zijn van enorme betekenis voor Nederland. Economisch, sociaal en ruimtelijk. De gastvrijheidssector[1] levert 400.000 banen op en is in een aantal regio's de grootste werkgever. De sector geeft mensen de mogelijkheid om te genieten, ieder op hun eigen wijze. De sector draagt bij aan de instandhouding en versterking van natuur en landschap en van cultuurhistorische elementen én biedt nieuwe impulsen aan de omgeving; of het nu is via wellnessresorts of natuurkampeerterreinen, dancefeesten of GPS-wandelingen. Op alle fronten geldt dat de rol van de gastvrijheidssector nog fors groter kan worden dan hij al is. Dat is een aantrekkelijk vooruitzicht. Over het verzilveren van de kansen die de sector biedt, gaat deze publicatie. En over de hobbels die daarbij genomen moeten worden.

Regionale beeldverhalen

De regio is de meest logische eenheid voor toeristisch-recreatieve productontwikkeling. Uitzonderingen daargelaten is het niveau van een provincie te groot, en van een stad te klein om bij de beleving van de bezoeker aan te sluiten. Mensen bezoeken over het algemeen een streek: de Friese Meren, de Veluwe, Zuid-Limburg. Bovendien is ook op andere beleidsterreinen, zoals wonen en werken, steeds vaker de regio de eenheid waarop beleid wordt gemaakt. Zodoende kan de regio uitstekend fungeren als integrerend kader tussen de gastvrijheidseconomie en deze andere functies.

In het advies 'Groeten uit Holland' (2006) is de VromRaad op zoek gegaan naar een manier om op dit regionale niveau de gastvrijheidssector een impuls te geven. Een impuls bestaande uit samenhangende investeringsstrategieën, afgestemd op nieuwe markten. Wat hiervoor nodig is, is enthousiasme bij een diversiteit aan partijen om mee te denken over de toekomst. Deze partijen moeten samen een richtinggevend perspectief maken, zodat zij niet slechts vrijblijvend met elkaar praten maar dat er ook concrete en samenhangende acties kunnen komen. Acties die zorgen voor een economische impuls en die bovendien de uniciteit van het gebied versterken, en niet slechts tot meer van hetzelfde leiden.

Het middel waarop de VROMRaad uitkwam om tot deze impuls te komen was het ontwikkelen van enthousiasmerende regionale verhalen en een inspirerende verbeelding daarvan. Deze regionale beeldverhalen moeten dynamische,

[1] In deze publicatie spreken we consequent van 'gastvrijheidssector' en 'gastvrijheidseconomie'. Dit is synoniem aan termen als 'vrijetijdssector' en 'vrijetijdseconomie'. Toerisme, recreatie, horeca en vrije tijd in hun volle breedte (dus inclusief bijvoorbeeld cultuur en zakelijk verblijf) behoren hiertoe.


" geld, banen en een prettige omgeving..."
en dan ook nog recreatie?
RECREATIE
RECREATIE

gebiedsgerichte verhalen zijn, gebaseerd op het kenmerkende en unieke van het gebied. Nieuwe ontwikkelingen kunnen vervolgens geënt worden op deze verhalen. Niet dat dat moet –het is geen dwingend kader- maar als het goed is bieden de verhalen wel een aantrekkelijk perspectief. Dergelijke beeldverhalen kunnen ontwikkeld worden voor alle regio's die een eigenheid, een uniciteit hebben die voor recreanten en toeristen potentieel interessant is.

HET BRUIST IN NEDERLAND

In verschillende regio's zijn mooie successen geboekt de laatste jaren. Enkele voorbeelden; in Parkstad Limburg is fors geïnvesteerd met een omzetstijging van meer dan 100 mln euro/jr tot gevolg, bij de Grevelingen ligt een ambitieus investeringsplan (Jachthaven van de Toekomst; investeringsbedrag 235 mln euro), het Nederlandse rivierengebied ontwikkelt zich onder aanvoering van een groep ondernemers langzaam maar zeker van een onbekend en onbemind gebied tot een toeristisch gebied van allure (Dijk van een Delta), in Zuidwest Fryslân betrekt de provincie de ondernemers meer in het bepalen van de gewenste publieke investeringen, op de Veluwe nemen sterke ondernemers (RGV en Molecaten) het voortouw om de regio nieuw elan te geven en in Midden Brabant (Leisure Boulevard) zet de Efteling sterk in op regionale samenwerking om daarmee zowel de regio als het eigen bedrijf te versterken.

Er is veel gebeurd sinds het verschijnen van het VROMRaad-advies. Eind 2012 telde STIRR zo'n 20 initiatieven waar aan een regionaal beeldverhaal of een soortgelijk traject wordt gewerkt. Ongetwijfeld zijn er nog meer. En de diversiteit in gebieden waar dit soort regionale processen loopt is divers, van uitgesproken plattelandsgebieden tot sterk verstedelijkte gebieden. Want ook voor steden geldt dat groei in de gastvrijheidssector vooral mogelijk is door de regionale context meer aandacht te geven. Een treffend voorbeeld in dit verband is de Metropoolregio Amsterdam. Waar de toeristische promotie van Amsterdam zich in het verleden beperkte tot het centrum werden later ook andere stadsdelen, zoals de Pijp en Oud-West, naar voren geschoven als interessant om te bezoeken. En de laatste jaren gaat het Amsterdam Toerisme & Congres Bureau nog een stuk verder: Amsterdam, dat is de gehele Metropoolregio. Een gebied met daarin bijvoorbeeld Volendam, Haarlem, het strand bij Zandvoort, de Oostvaardersplassen, het Markermeer en de bollenvelden.

Voor wie is deze publicatie?

In 2010 is een vijftal pilotprojecten gestart waarin met regionale beeldverhalen geëxperimenteerd wordt[2]. Deze vijf projecten zijn in IPO-verband afgesproken.

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken heeft STIRR deze, of verwante projecten ondersteund en gemonitord en zorgt STIRR voor kennisverspreiding over de leerervaringen. STIRR

[2] De vijf pilotprojecten zijn: Friese Meren, Dijk van een Delta, Parkstad Limburg, Veluwe en Bossen van Bezinning. Meer over deze projecten vindt u in bijlage 1.



Werken aan sterke, gastvrije regio's:
twintig regionale initiatieven

heeft de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen in het leven geroepen om hierin te ondersteunen. Als Adviescommissie leveren we hulp en bijstand aan de projecten. Over de ervaringen die wij tijdens onze bezoeken hebben opgedaan willen we u graag vertellen. Dat doen we onder andere hier, in deze publicatie. Maar we gaan verder dan uitsluitend vertellen wat we gezien en gehoord hebben in het veld. We willen u graag deelgenoot maken van onze visie op de rol die de gastvrijheidssector kan spelen in het versterken van regio's. En over acties die kunnen helpen om de kansen die er zijn ook echt te gaan grijpen. Hiervoor hebben wij zowel boodschappen voor overheden, ondernemers als kennisinstellingen.

GROOTS EN MEESLEPEND MAAR OOK EENVOUDIG EN SNEL

In de pilotprojecten gaat het om integrale gebiedsopgaven. De nadruk in deze publicatie ligt daar ook op. Een aantal kernelementen van de aanpak die we in deze pilots zien (het DNA van een gebied centraal stellen en van daaruit het product versterken, een ondernemersgedreven aanpak) kunnen ook prima worden toegepast in situaties waar de opgave minder omvattend is. Zoals een regio die toeristisch-recreatief al goed ontwikkeld is maar zich verder wil versterken. De elementen liggen daar soms als het ware voor het oprapen. Het is dan uiteraard niet nodig om een groots proces op te tuigen. Partijen kunnen dan vrij snel het verhaal van de regio ontwikkelen en tot daarop geënte investeringen komen.

GEBIEDSONTWIKKELING EN DE GASTVRIJHEIDSSECTOR

12

Hoofdstuk 2

GEBIEDS-ONTWIKKELING EN DE GASTVRIJHEIDS-SECTOR

In hoofdstuk 1 schreven we dat de gastvrijheidssector van grote betekenis is voor het leef- en vestigingsklimaat en dus een belangrijke rol kan hebben in het tot stand brengen van vitalere regio's. Als we het hebben over regionale ontwikkeling, dan ligt ook het begrip 'gebiedsontwikkeling' voor de hand. Onder gebiedsontwikkeling verstaan we het ontwikkelen van een gebied waarbij meerdere functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen met elkaar verbonden worden.

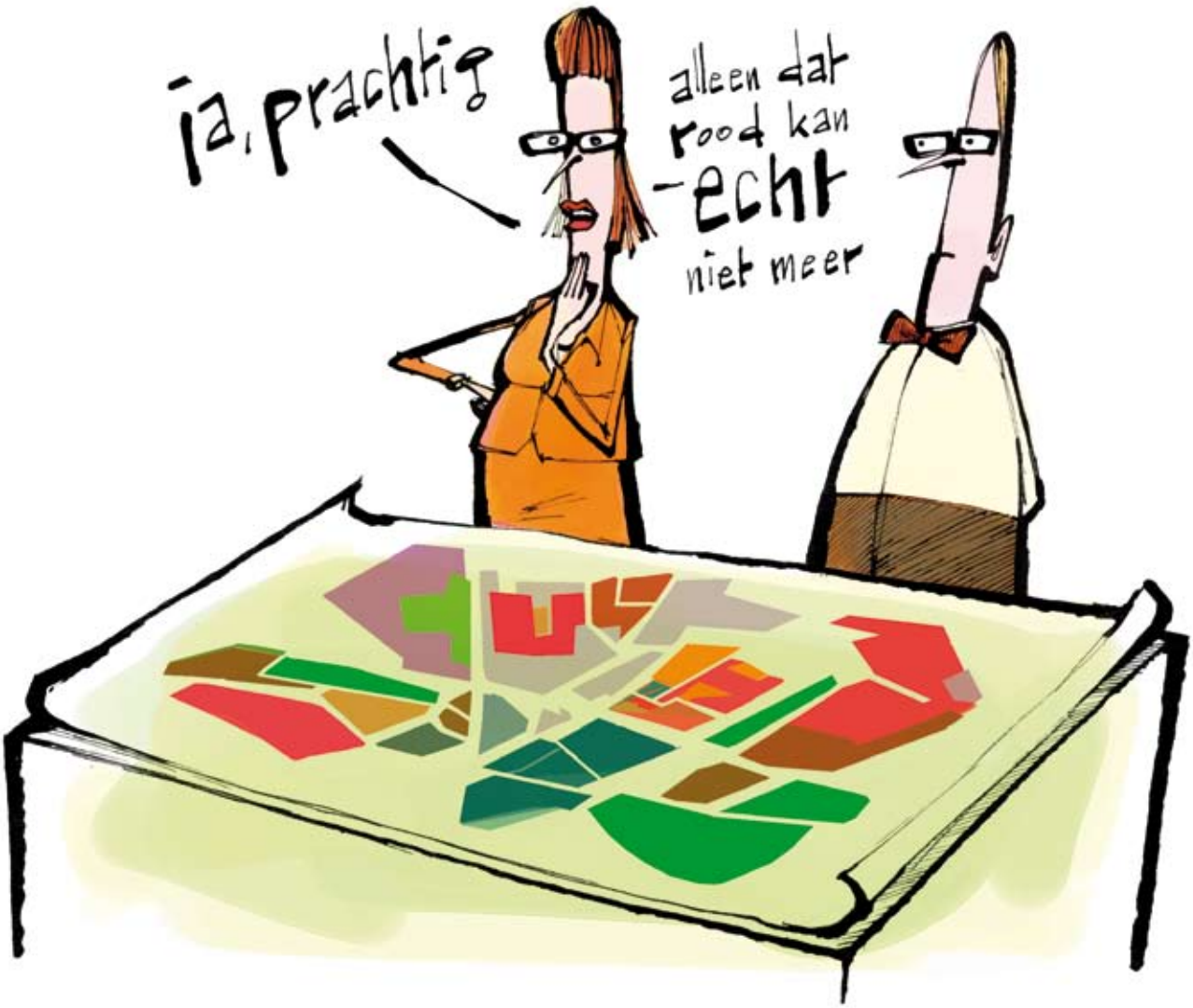
Gebiedsontwikkeling is vastgelopen

De huidige aanpak van gebiedsontwikkeling werkt niet goed meer. Dat heeft meerdere oorzaken. Een heel belangrijke is financieel van aard. De meeste overheden zitten krap bij kas op dit moment. De overheidsinvesteringen in ruimtelijke ontwikkelingen zijn daardoor minder groot dan een aantal jaren geleden. En ook aan de private kant zijn investeringen veel minder vanzelfsprekend geworden, met name doordat de vastgoedmarkt vast zit. Om gebiedsontwikkeling tot stand te brengen zullen dus andere verdienmogelijkheden gevonden moeten worden.

Deze nieuwe verdienmogelijkheden kunnen alleen gevonden worden als de vraag centraal staat. Dat was natuurlijk altijd al zo, maar tot voor kort werd dat verdoezeld. Aan woningen en zakelijk vastgoed was behoefte. Dus als projectontwikkelaars dat vastgoed realiseerden dan werd dat afgenomen door de markt. Maar er was bijvoorbeeld ook draagvlak voor overheidsinvesteringen in natuur en recreatief groen. Maar hoe is dat nu? Waar hebben we, nu de middelen schaarser zijn, als samenleving en als individu, écht wat voor over?

De opgave is om zodanig waarde toe te voegen aan een gebied dat dit voorziet in de behoefte van potentiële eindgebruikers. De precieze opgaven zijn uiteraard gebiedsafhankelijk. Wel kunnen we stellen dat voor de einddoelen in de nieuwe context vrijwel overal geldt dat duurzaam rendement belangrijker is dan (eenmalige) korte termijn winst. Trefwoorden daarbij zijn: continuïteit, kwaliteit, werkgelegenheid en ondernemers/burgers aan het stuur.

'Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl' is dus zowel qua financiering als qua inhoud (het einddoel) anders dan voorheen. Dat betekent dat ook de aanpak er anders uit moet zien. Partijen moeten een andere rol gaan spelen dan ze gewend waren. Om dit te bereiken is organiserend vermogen, inventiviteit en lef nodig. Alle betrokken partijen moeten bereid zijn om buiten de gebaande paden te denken en te handelen.



Traditionele gebiedsontwikkeling werkt niet meer

Ruimtelijke opgaven

Het is van groot belang dat gebiedsontwikkeling gaat werken, want niets doen is geen optie. Er zijn in het landelijk gebied en in de stadsrand namelijk flink wat grote opgaven. Opgaven die bedreigingen in zich dragen maar die ook kansen bieden als er juist wordt geacteerd.
Om een aantal belangrijke opgaven te noemen:

- **Recreatiegebieden**

Overheden willen minder bijdragen aan de beheerskosten, en de kwaliteit van de gebieden is niet altijd zoals de gast die wenst.

- **Landbouw**

Enerzijds is sprake van schaalvergroting, anderzijds van grondprijzen die door stedelijke druk internationaal gezien torenhoog zijn.

- **Natuur**

Terreinbeheerders krijgen minder geld van overheden om hun terreinen te beheren.

- **Erfgoed**

Eigenaren en beheerders ontvangen minder subsidies, m.n. religieuze gebouwen komen steeds vaker leeg te staan.

- **Krimp**

In een aantal regio's loopt het aantal bewoners terug. Het draagvlak voor voorzieningen neemt daardoor af hetgeen de leegloop verder kan versterken.

- **Water**

Langs de kust en langs de rivieren zijn grote ingrepen nodig om Nederland veilig te houden.

- **Energie**

Er vindt een verschuiving plaats van traditionele vormen van energie naar duurzame vormen (wind, water, biomassa). Dit leidt onder andere tot inpassingsvragen.

Met elk van deze sectorale en ruimtelijke opgaven heeft de gastvrijheidssector een meer of minder directe relatie.

De gastvrijheidssector als panacee?

Er moet een nieuwe werkelijkheid gaan ontstaan. Eén waarin voor de genoemde opgaven een oplossing is gevonden. Omdat het in belangrijke mate om ruimtelijke opgaven gaat, is gebiedsontwikkeling een adequaat middel om dit te bereiken. Dat wil zeggen; mits de gebiedsontwikkeling op de nieuwe leest geschoeid kan worden.

Een belangrijke vraag hierbij is: kan de gastvrijheidssector een rol spelen om gebiedsontwikkeling weer van de grond te krijgen? We kunnen in elk geval stellen dat de nieuwe manier waarop gebiedsontwikkeling vorm moet krijgen de gastvrijheidssector op het lijf geschreven is. We hebben hiervoor de volgende drie argumenten:

- *De gastvrijheidssector is een belangrijke banenmotor, ook in de toekomst.*
- *Als er één economische sector is die, vanuit welbegrepen eigenbelang, aandacht heeft voor waarden als natuur en landschap, erfgoed en goede basisvoorzieningen (winkels, infrastructuur), dan is het de gastvrijheidssector wel.*
- *Een belangrijke voorwaarde voor succesvolle gebiedsontwikkeling is dat er direct contact is met de eindgebruiker. Recreatieondernemers hebben deze contacten.*

Betekent dit nu ook dat de gastvrijheidssector de motor is die andere sectoren mee omhoog trekt uit het dal? Ten dele.
Overheden en andere partijen moeten geen te hoge verwachtingen hebben ten aanzien van de financiële mogelijkheden van de gastvrijheidssector. ´Afromen´ van ondernemersinvesteringen ten behoeve van de aanleg en het beheer van andere elementen zal doorgaans niet kunnen. Het belang van de vrijetijdssector voor gebiedsontwikkeling zit hem dan ook niet zozeer in harde euro's, maar vooral in de waarde voor het gebied: werkgelegenheid, een prettige omgeving voor mensen om in te verpozen, in stand blijven van voorzieningen

DE GASTVRIJHEIDSSECTOR, BANENMOTOR

400.000 BANEN **De gastvrijheidssector is een economisch belangrijke sector zowel qua omzet als werkgelegenheid. De totale bestedingen aan recreatie en toerisme in Nederland bedragen zo'n 37 miljard euro per jaar en de sector levert 3% van het bbp. Dit leidt bij elkaar tot zo'n 400.000 banen. De gastvrijheidseconomie levert hiermee ruim 4% van de totale werkgelegenheid.**

DE NUMMER 1 SECTOR IN MEERDERE REGIO'S **Op nationale schaal is de betekenis van de gastvrijheidssector groot, regionaal en lokaal is die op veel plaatsen nog aanzienlijk groter. Neem Drenthe, waar 1 op de 10 banen in het toerisme te vinden is. En waarbinnen gemeenten zijn waar dit zelfs nog fors hoger is, zoals Aa en Hunze (20%) en Borger-Odoorn (25%).**

BELEVINGSDICHTHEID **Met onder andere vele aantrekkelijke steden, veel water, een diversiteit aan landschappen en veel mooie bedrijven heeft ons land een ongekende belevingsdichtheid. In de basis heeft Nederland daarmee internationaal een sterke uitgangspositie. Maar de internationale concurrentie is hevig, zowel qua prijs als qua kwaliteit. Om de concurrentiepositie te verbeteren is vooral een kwaliteitsimpuls nodig in ons land.**

GROEIPOTENTIE **Wereldwijd is de gastvrijheidssector de sterkste groeisector. Als Nederland substantieel van deze groei kan profiteren kan de economische betekenis van de gastvrijheidseconomie in ons land nog fors toenemen. Koepelorganisatie Gastvrij Nederland sprak in december 2012 over mogelijk 50.000 extra banen tot 2020. In de basis heeft Nederland gasten veel te bieden.**

WERKGEVER VOOR SPECIFIEKE GROEPEN **In de gastvrijheidssector zijn relatief veel jongeren, allochtonen en laag opgeleiden werkzaam. Juist voor deze groepen op de arbeidsmarkt zijn de gevolgen van de economische verslechtering op dit moment goed voelbaar en zijn de vooruitzichten ook op de langere termijn minder positief dan voor andere groepen. Een toename van banen in de gastvrijheidssector biedt dus met name hen perspectief.**

als winkels en O.V., de continuïteit van kwalitatief mooie bedrijven, draagkracht voor ruimtelijke kwaliteit. Talrijke manieren waarop de sector een belangrijke bijdrage levert aan de vitaliteit van regio's.

Omdat de gastvrijheidssector vervlochten is met andere domeinen in het buitengebied kan de sector daarnaast een oplossing bieden voor een deel van de problemen in die sectoren. Er zijn agrariërs die een succesvolle overstap naar recreatieondernemer kunnen maken. Er zijn monumenten die via een recreatieve bestemming nieuwe inkomsten kunnen aanboren. Er zijn recreatieve concepten die economische impulsen kunnen geven in en om natuurgebieden.

Juist in regionale beeldverhalen wordt gepoogd om de gastvrijheidssector mee drager te laten zijn van regionale ontwikkeling, en wordt geprobeerd om 'gebiedsontwikkeling nieuwe stijl' vorm te geven. Dat alleen al zou voldoende reden moeten zijn om met veel energie aan die beeldverhalen te (blijven) werken.

DIJK VAN EEN DELTA: ONDERNEMERS AAN HET STUUR

Een groep van 12 recreatieondernemers heeft in 2009 het initiatief genomen tot het project Dijk van een Delta. Daarin wordt met regionale beeldverhalen als instrument gewerkt aan de toeristisch-recreatieve versterking van het Nederlandse rivierengebied en de Zuid-Hollandse en Zeeuwse delta. Het bijzondere van dit project is dat de ondernemers initiator zijn en gedurende het proces steeds aan het stuur zitten. Andere partijen spelen uiteraard wel een rol; als mede financier van het proces en als meedenker. De lead ligt echter steeds aan ondernemerszijde.

In drie jaar tijd zijn er mooie stappen gezet. Er is een organisatie ingericht, er zijn een visie en ambities geformuleerd, er zijn beeldverhalen ontwikkeld voor vijf deelgebieden en de contouren van concrete acties en projecten zijn geschetst. En in dit hele proces waren de ondernemers leading.

Het project Dijk van een Delta laat zien dat ondernemers in staat zijn om echt wat in beweging te brengen in een gebied. Om een visie te formuleren en plannen te maken. Tegelijkertijd laat het project ook zien dat gebiedsontwikkeling niet door ondernemers alleen vormgegeven kan worden. Overheden moeten ondernemers een handje helpen om hun investeringsplannen ook werkelijkheid te laten worden, bijvoorbeeld door ruimte te scheppen. En overheden moeten zorgen dat er uitvoeringsgerichte samenwerking tot stand komt tussen gemeenten, terreinbeheerders, financiers én ondernemers. Als dit gebeurt zal niet alleen sprake zijn van productontwikkeling maar zal dit hand in hand gaan met regionale gebiedsontwikkeling waarmee de grote ambitie voor het gebied werkelijk waar gemaakt kan worden.

OBSERVATIES VAN DE ADVIESCOMMISSIE

13

Hoofdstuk 3

OBSERVATIES VAN DE ADVIES-COMMISSIE

Als Adviescommissie hebben wij bezoeken gebracht aan enkele Regionale Beeldverhalen. Onze rol daarbij was vooral om mee te denken over oplossingen voor problemen waar de betrokkenen tegenaan liepen. Dankzij de bezoeken hebben we ook een beeld gekregen van de mate waarin het de gastvrijheidssector lukt om een prominente rol te spelen in gebiedsprocessen. En in factoren die maken of dit wel of niet lukt. Daarover gaat dit hoofdstuk. We gaan daarbij niet in op individuele projecten maar bespreken de factoren op hoofdlijnen.

Regionale beeldverhalen in de praktijk

De volgende projecten[3] zijn door de Adviescommissie een of meerdere keren bezocht (zie kaart):

- Friese Meren
- Dijk van een Delta
- Meeting of the waters
- Poort van Nederland
- Jachthaven van de Toekomst
- Parkstad Limburg

Daarmee zijn drie van de vijf door het IPO aangewezen landelijke pilots bezocht en twee niet. De pilot Bossen van Bezinning is al vroegtijdig gestopt omdat de urgentie bij belangrijke partijen niet langer meer werd gezien. Een bezoek van de commissie was daardoor niet meer opportuun. Het Regionaal Beeldverhaal Veluwe is pas laat op stoom gekomen. Zo laat dat een bezoek niet meer kon worden georganiseerd.

Veel gaat goed

Tijdens de bezoeken heeft de Adviescommissie veel positiefs gezien. Op projectniveau zijn de belangrijkste positieve constateringen:

- *Het DNA wordt overal als uitgangspunt genomen voor toekomstige ontwikkelingen.*
- *Op een aantal plaatsen waren het ondernemers waar de gebiedsontwikkeling startte en waar zij ook aan het stuur zitten.*
- *Er is onder de vlag van 'beeldverhalen' in regio's energie gemobiliseerd. En beeldverhalen binden partijen om met elkaar gedurende langere tijd aan de slag te gaan, het geeft een gespreksplatform.*
- *De samenwerking heeft vrijwel overal tot een toekomstvisie geleid.*

Op een meer overkoepelend niveau zijn belangrijke positieve punten:

- *Er is sprake van een olievlekwerking. Ook buiten de pilots gebeurt veel. De pilots hebben sommige van deze initiatieven geïnspireerd.*
- *De pilots hebben er mede toe bijgedragen dat de gastvrijheidssector steviger op de politieke agenda staat dan enkele jaren geleden.*

[3] In bijlage 1 gaan we inhoudelijk in op de bezochte projecten.


FRIESE MEREN
JACHTHAVEN VAN DE TOEKOMST
MEETING OF TE WATERS
DE POORT VAN NEDERLAND
DIJK VAN EEN DELTA
PARKSTAD LIMBURG

RECREATIEONDERNEMERS, PARTNERS IN GEBIEDSONTWIKKELING

In Poort van Nederland willen ondernemers en gemeenten de vrijetijdseconomie ontwikkelen tot drager van de gebiedsontwikkeling. In dit gebied speelt ook een opgave voor hoogwater en waterveiligheid waarvoor Rijkswaterstaat aan de lat staat. Dat biedt op zich een kans, maar vereist wel dat er een koppeling tussen die twee uitdagingen wordt gelegd. De linking pin zit in het draagvlak dat Rijkswaterstaat nodig heeft om de waterdoelen snel en tegen zo gering mogelijke kosten te realiseren. De Adviescommissie Regionale Beeldverhalen heeft de ondernemers en gemeenten geadviseerd om Rijkswaterstaat aan te bieden dat de regio voor dat draagvlak zal zorgen. Dit in ruil voor de vrijheid om zelf te bepalen hoe de beoogde doelen gerealiseerd worden. In een convenant kan dit worden vastgelegd.

ELKAAR ECHT ONTMOETEN IS LASTIG

Tijdens een bezoek van de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen aan Dijk van een Delta bleek dat de publiek-private samenwerking niet optimaal functioneerde. Voor de publieke partijen was onduidelijk waarin private partijen precies wilden gaan investeren, welke bredere maatschappelijke betekenis die investeringen hadden en wat er precies van publieke zijde nodig was. Voor private partijen was het onduidelijk wat de publieke partijen hen konden bieden. Op advies van de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen is een traject gestart om deze punten heel nadrukkelijk met elkaar te bespreken en vast te leggen in een 'convenant-achtige' overeenkomst.

Van visie naar uitvoering

De Adviescommissie is echter niet over alles positief. De belangrijkste negatieve constatering is dat het bij elk van de bezochte projecten lastig is om de stap te zetten van visie naar uitvoering.

De Adviescommissie heeft tijdens de bezoeken een aantal zaken waargenomen die het lastig maken om deze stap te zetten. De belangrijkste punten zijn:

Aan de zijde van de overheid:

- *Het ontbreekt vaak aan leiderschap (een boegbeeld) vanuit de overheid.*
- *Er zijn soms processen op gang gebracht zonder dat er een duidelijke urgentie aanwezig is, of in elk geval lukte het onvoldoende om die urgentie (hét grote probleem, dé unieke kans) helder onder woorden te brengen.*
- *Het overheidsbeleid is horizontaal verkokerd (er wordt te weinig integraal gewerkt) en verticaal verkokerd (te weinig afstemming Rijk-provincie-gemeente).*



De stap van visie naar uitvoering is lastig

- *De samenstelling van colleges, en daarmee de bestuurlijke steun op provinciaal en lokaal niveau, verandert elke collegeperiode. Voor realisatie van projecten is die tijdshorizon veelal te kort. Weliswaar kunnen afspraken langduriger vastgelegd worden, maar dit gebeurt vaak niet.*
- *Overheden betrekken ondernemers vaak te laat bij de visievorming, ze gaan te veel op de stoel van ondernemers zitten.*
- *Gemeenten zijn vaak niet of pas in een laat stadium aangehaakt bij de beeldverhaalprojecten.*
- *De gastvrijheidssector kent een lage politieke prioriteit bij veel overheden. Mede daardoor trekt de overheid weinig geld uit voor projecten en processen binnen dit beleidsveld.*
- *Regelgeving/ procedures: veel mag niet en als het al mag duurt het erg lang.*

BELEMMERING

LANGE PROCEDURES

Bij de Jachthaven van de Toekomst was een van de heikele punten de hoogte van het waterpeil. Een besluit daarover leek in eerste instantie nog enkele jaren op zich te laten wachten, hetgeen lastig was voor de ondernemer. Hij moest voor het ontwerp van de bebouwing weten waar hij van uit moest gaan. Bovendien zou vanaf een bepaalde peilhoogte het project onbetaalbaar worden. In het kader van de begeleiding van het project heeft de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen er aan bijgedragen dat in dit dossier een besluit is genomen.

BELEMMERING

OVERHEID INTERN GERICHT

In het regionaal beeldverhaal Friese Meren is vertraging in het proces ontstaan door de herindeling van gemeenten. De gemeenten hadden geen geld gereserveerd om bij te dragen aan het beeldverhaal-traject. En zolang de herindeling niet was afgerond lag de besluitvorming over het alsnog financieel bijdragen lange tijd stil. De energie bij de gemeenten was tijdelijk sterk naar binnen gericht en minder naar buiten. Begrijpelijk, maar het kan funest zijn voor een ondernemersinitiatief zoals in de Friese Meren. Nu er de komende jaren nog vele herindelingen in het verschiet liggen, zowel op provinciaal als gemeentelijk niveau, past hier een waarschuwing.

Aan de zijde van de recreatieondernemers:

- *Ontbreekt het, net als bij overheden, vaak aan leiderschap (een boegbeeld).*
- *Ook ondernemers slagen er onvoldoende in om de urgentie (hét grote probleem, dé unieke kans) helder onder woorden te brengen.*
- *Is het gevoel van collectiviteit, de werkelijke wil om samen te werken, beperkt. Ondernemers zien elkaar eerder als concurrent dan als samenwerkingspartner.*
- *Deze tijd vraagt om innovatie, bijvoorbeeld rond nieuwe verdienmodellen. Daarvan heeft de commissie te weinig gezien in de projecten. Het is veel traditioneel denken.*
- *Ondernemers zijn, mede door de kleinschaligheid van de bedrijven en de lage marges,*

sterk gefocust op de korte termijn en komen minder toe aan de realisatie van plannen die op langere termijn renderen.

In de relatie tussen overheid en bedrijfsleven:

- *Is sprake van een verschil in verwachting ten aanzien van ieders rol. De terugtrekkende overheid maakt de rolverdeling extra diffuus.*
- *Ontbreekt het vaak aan werkelijk vertrouwen, deels ingegeven door een gebrek aan kennis van de ander.*

Binnen een proces zoals een regionaal beeldverhaal heeft zowel de samenwerking privaat-privaat, privaat-publiek als publiek-publiek in potentie meerwaarde. Het lukt partijen echter onvoldoende om concreet aan te geven wat de meerwaarde is van het regionaal beeldverhaal op collectief niveau (what's in it for us).

BELEMMERING

VERKOKERING BINNEN DE OVERHEID

In Gelderland is vanuit de provincie zelf geconstateerd (o.a. door gedeputeerde Van Dijk op het congres 'Gastvrij Nederland, Leisureport van Europa' van 17 januari 2013) dat de verkokering binnen het provinciehuis een struikelblok is. De uitdaging voor de provincie is om meer te gaan denken in termen van 'wat is nodig om een initiatief tot uitvoering te brengen?'. Daar wordt nu in projecten aan gewerkt, maar de verkokering als zodanig is daarmee nog niet meteen opgelost.

Uiteraard geldt voor elk van deze punten dat er in het land individueel ook voorbeelden zijn waar het wél goed gaat.

INSPIRATIE

RGV: GEBIEDSMANAGER OP HET TERREIN VAN VRIJE TIJD

Een belangrijk vraagstuk dat we als Adviescommissie voor de toekomst zien is: Hoe houden we recreatiegebieden duurzaam aantrekkelijk? We hebben ons laten informeren over de aanpak die RGV toepast.

RGV Holding B.V. is een onafhankelijke recreatieonderneming die een veertiental recreatiegebieden en een haven beheert en exploiteert, met name in Gelderland. In totaal beheert RGV 1.700 ha, waarvan 700 ha water. Jaarlijks trekken deze gebieden tussen de 3 en 4 miljoen bezoekers. Op de terreinen zijn veel ondernemers actief, van kioskhouders tot wellnesscentra. Waar op de meeste plekken in het land de exploitatie van recreatieterreinen (zwaar) verliesgevend is, lukt het RGV om een resultaat van 1% over het geïnvesteerde vermogen te boeken. Dit lukt dankzij de ontwikkelingsgerichte aanpak en de schaal waarop geacteerd wordt. De commerciële koers gaat niet ten koste van de kwaliteit. RGV heeft oog voor de landschappelijke kant, daar ligt immers mede de kracht van het product, en kiest altijd voor ondernemers die gaan voor duurzame kwaliteit.

OPGAVEN EN PERSPECTIEF

14

Hoofdstuk 4

OPGAVEN EN PERSPECTIEF

We zien in de pilots dat een groot aantal factoren het lastig maakt om in gebiedsprocessen van visie naar uitvoering te komen. Zowel aan de zijde van de overheid, binnen de gastvrijheidssector als in de relatie tussen beide zien we zaken die beter moeten. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de verschillende opgaven en bieden we perspectief.

Rolverdeling

Omdat 'oude' geldstromen zijn opgedroogd, de maatschappij om andere doelen vraagt, burgers en ondernemers een actievere rol opeisen en de overheid voor zichzelf ook een andere rol ziet, moet gebiedsontwikkeling op een andere manier plaatsvinden dan in het verleden. Op hoofdlijnen zal de rolverdeling voor de belangrijkste spelers er naar onze mening bij 'Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl' als volgt uit moeten zien:

- *Het Rijk zorgt voor goede randvoorwaarden (o.a. kennisinfrastructuur) + stimuleert andere overheden;*
- *Provincies verbinden partijen + investeren in de basisinfrastructuur;*
- *Gemeenten versnellen (met name snelheid in procedures);*
- *Ondernemers ondernemen en investeren maatschappelijk verantwoord en*
- *Kennisinstellingen ondersteunen deze aanpak Nieuwe Stijl.*

Deze rolverdeling is niet geheel nieuw, maar verloopt zeker nog niet vlekkeloos. Zowel voor overheden als voor ondernemers zijn er zaken die beter moeten.

Opgaven voor de overheid

Voor de overheid zijn er twee grote opgaven:

- *Ruimte geven zonder los te laten*
- *Selectief durven zijn in de keuze van samenwerkingspartners*

Met de eerste opgave, ruimte geven zonder los te laten, bedoelen we dat overheden (de provincies voorop) interessante initiatieven van ondernemers en burgers moeten herkennen en erkennen en de randvoorwaarden moeten scheppen waarbinnen zij kunnen floreren. Straal uit dat je initiatieven toejuicht. Enthousiasmeer en stimuleer in plaats van, op de oude manier, achteraf te toetsen op basis van strenge randvoorwaarden. Natuurlijk blijft er een kader waarbinnen initiatieven moeten passen maar dat kader kan veel meer



Ondernemers en burgers moeten de lead hebben

ontwikkelingsgericht zijn dan nu vaak het geval is. Geef ontwikkelruimte, gedoogruimte, experimenteerruimte. En handel als overheid pro-actief op plekken waar je een probleem hebt (bijv. hoge beheer- en onderhoudskosten van een monument of landgoed). Zorg dat er ondernemers komen met goede ideeën om je probleem op te lossen.

BASISVOORWAARDEN VOOR EEN SUCCESVOL GEBIEDSPROCES

Er zijn veel factoren die bepalen of een gebiedsproces zoals een regionaal beeldverhaal succesvol wordt of niet. We noemen drie voorwaarden waar in elk geval aan voldaan moet zijn:

- ***Gevoel van urgentie en langdurig commitment***
- ***Bereidheid tot samenwerking vanuit vertrouwen***
- ***Lef en inventiviteit***

URGENTIE EN LANGDURIG COMMITMENT Een essentiële succesfactor voor gebiedsprocessen is dat er een groot gevoel van urgentie is bij de belangrijkste partijen. Bij aanvang van projecten moet flink wat tijd worden ingeruimd om deze urgentie voor elk van de meest betrokken partijen heel scherp te definiëren. En de partijen moeten zich ook uitspreken dat zij gedurende langere tijd inspanningen zullen verrichten om aan deze urgentie te werken. Kortom; geen vrijblijvendheid.

SAMENWERKING VANUIT VERTROUWEN Bij gebiedsprocessen, zoals regionale beeldverhalen, komt het aan op een goede samenwerking. Zowel privaat-privaat, privaat-publiek als publiek-publiek. Dit lukt alleen als de juiste mensen om de tafel zitten. Koplopers zijn nodig, mensen die in de positie zitten om echt iets tot stand te brengen in het gebied en die bereid en in staat zijn om verder te kijken dan hun eigen (korte termijn) belang. Vervolgens is het essentieel dat zij respect hebben voor elkaar en interesse in elkaar. Natuurlijk heeft ieder zijn eigen belangen. Deze moeten open besproken worden. Dus geen verborgen agenda's. Het creëren van een dergelijke openheid is geen gemakkelijke opgave. Het loont echter om hier in te investeren.

LEF EN INVENTIVITEIT De oplossingen van gisteren werken niet meer. Deze tijd vraagt om nieuwe samenwerkingspartners, om nieuwe producten en diensten, om anders omgaan met wet- en regelgeving. Dit vraagt om lef. Lef om gewoon te beginnen, ook al weet je op voorhand niet precies hoe het proces zal gaan lopen en of het wel lukt. Naast lef is inventiviteit van belang. Er moeten onbetreden paden worden ingeslagen. Niet iedereen durft dit zoekproces aan te gaan en niet iedereen kan het. Als er in het projectteam onvoldoende lef en inventiviteit aanwezig is gaat het proces niet slagen.

Overheden hoeven ondernemers niet te helpen met geld, wel met medewerking. Dat wil zeggen: afstemming van beleid, continuïteit van beleid, snelheid in procedures en terugdringen van regelgeving. En zoals zojuist opgemerkt, door uit te stralen: we zijn blij met uw initiatief! Ondernemers willen doen waar ze goed in zijn, ze willen ondernemen. Ze willen snel tot zaken komen. Het is aan overheden om hen hier in te faciliteren.

De tweede opgave voor overheden is om selectief te durven zijn. In de gastvrijheidssector zijn er veel kleine bedrijven. Deze ondernemers hebben veelal niet de tijd om in gebiedsprocessen een rol te spelen. Ook hebben zij niet de middelen om in projecten te investeren die de grenzen van hun bedrijf overschrijden. Overheden moeten er dan ook niet naar streven om alle ondernemers in een gebiedsproces te betrekken. Ben niet bang om bepaalde ondernemers in een eerste fase uit te sluiten. En datzelfde geldt voor andere partijen (organisaties, burgers). Concentreer je op partijen waarmee je stappen kunt maken.

Opgaven voor de gastvrijheidssector

We hebben het al een aantal keren benoemd; de gastvrijheidssector heeft het in zich om van nog grotere waarde te worden voor de samenleving dan nu al het geval is. Maar dat deze kansen gegrepen worden is geen vanzelfsprekendheid. Ook binnen de sector zelf dient nog wel een en ander te gebeuren. De gastvrijheidssector zelf is namelijk niet vrij van problemen. Er zijn op zijn minst zes opgaven waar iets aan moet gebeuren:

- *Over de gehele linie zijn de rendementen te laag. Dit maakt de noodzakelijke vernieuwing lastig.*
- *Een groot deel van het aanbod voldoet niet aan de vraag. Kwaliteitsverbetering is nodig.*
- *Er is sprake van overaanbod in sommige deelsectoren en sommige regio's. Kopieergedrag en subsidiering is hier mede debet aan.*
- *Er is te weinig samenwerking, sectoraal en intersectoraal.*
- *De financiering van projecten in de gastvrijheidssector is lastig.*
- *De kennis- en innovatie-infrastructuur is gebrekkig.*

De eerste vier punten hangen nauw met elkaar samen. Bedrijven die de kwaliteit bieden die de gasten vragen, die niet kopiëren maar innoveren en die samenwerken met anderen, zullen hogere rendementen halen dan bedrijven die dit allemaal niet doen. In gebiedsprocessen zien wij vooral een rol voor ondernemers die zich op deze manier manifesteren; voor de échte ondernemers.

Er zijn echter nog wel twee opgaven die voorwaardenscheppend van cruciaal belang zijn, ook voor de koplopers onder de ondernemers. Opgaven die zij niet individueel kunnen aanpakken maar die om een collectieve aanpak vragen. Het aanpakken van deze problemen (rond financiering en kennis) is urgent.

En nu: aan de slag

De gastvrijheidssector kan gebiedsontwikkeling een impuls geven en daarmee een belangrijke rol

spelen in het vitaler maken van regio's. De beste manier om dit aan te tonen is door het gewoon te gaan doen. Dit gebeurt nu al, onder andere in de pilots regionale beeldverhalen. Wij adviseren om met nog meer gerichte acties aan de slag te gaan. Daarbij kiezen we vooral voor acties die helpen om de stap van visievorming naar uitvoering te gaan maken. Daar loopt het nu immers vaak nog mis. En we kiezen voornamelijk voor acties die zich al bewezen hebben of waarvoor al een basis is gelegd. Dit maakt de kans het grootste dat de acties ook op korte termijn opgepakt worden en tot resultaat leiden.

MEETING OF THE WATERS: OV ALS VERBINDEND ELEMENT

Een sterk toeristisch-recreatief product is als een kralensnoer; een diversiteit aan attracties (de kralen) die op een aantrekkelijke manier met elkaar zijn verbonden (het snoer). Zo'n snoer ontbreekt echter op veel plekken. Met de Waterbus is er in de regio waar het beeldverhaal 'Meeting of the waters' wordt ontwikkeld, wél een sterk verbindend element.

'Meeting of the waters' is een regionaal beeldverhaal binnen het koepelproject Dijk van een Delta. Het beslaat grofweg het gebied binnen de driehoek Gorinchem - Geertruidenberg - Rotterdam. Een belangrijke ondernemer binnen dit beeldverhaal is Aqualiner. Aqualiner onderhoudt sinds een aantal jaren vaarverbindingen in de regio Rotterdam en Drechtsteden, een aantal daarvan onder de naam 'de Waterbus'. Aanvankelijk richtte het bedrijf zich vrijwel alleen op woon-werk verkeer en op schoolgaande kinderen. Maar de Waterbus maakt steeds meer werk van vervoer naar toeristische attracties. Zo doet de Waterbus al de molens van Kinderdijk aan.

In de toekomst wil de ondernemer graag nog meer toeristisch-recreatieve voorzieningen bezoeken. Door deze bestemmingen in de daluren aan te doen, ontstaat een welkome aanvulling op de onderneming van de vervoerder.

Deze ondernemer is goud waard voor de verdere toeristisch-recreatieve ontwikkeling van het gebied. Andere ondernemers weten namelijk dat zij, als ze iets interessant bieden, verzekerd zijn van een goede en aantrekkelijke ontsluiting. Het is aan de ondernemers in de regio om deze unieke kans te grijpen door bestaande producten te vernieuwen of nieuwe te ontwikkelen. Van de provincie mag verwacht worden dat deze het watervervoersysteem blijft steunen en bij voorkeur helpt verder uit te breiden. Want niet alleen het woonwerkverkeer, ook de toeristische ontwikkeling wordt daarmee gestimuleerd.

EEN ACHTTAL ACTIES

15

Hoofdstuk 5

EEN ACHTTAL ACTIES

De Adviescommissie Regionale Beeldverhalen stelt de volgende acht acties voor:

1. **Draag successen uit en organiseer dat er van elkaar geleerd wordt**
2. **Maak op systeemniveau ruimte voor regionale initiatieven van onderop**
3. **Ondersteun Green Deal-achtige ondernemersinitiatieven**
4. **Stimuleer innovatie door middel van een Leisure Hotspotcompetitie**
5. **Zorg dat er een SER-advies komt over de gastvrijheidssector en gebiedsontwikkeling**
6. **Formeer een Expertisegroep Gastvrijheidseconomie**
7. **Maak een Innovatie Actie Agenda zoals de Topsectoren**
8. **Kom tot verbeteringen op het terrein van financiering en fiscaliteit**

De eerste drie acties zijn vooral bedoeld om te oefenen met de voor de nieuwe manier van gebiedsontwikkeling noodzakelijke structuur- en cultuurverandering. En om tegelijkertijd bemoedigende en inspirerende resultaten te boeken. Actie 4 en 5 dragen er vooral toe bij dat een ieder (binnen en buiten de sector, publieke en private partijen) nog beter zal zien dat de gastvrijheidssector als smeerolie kan dienen voor duurzame gebiedsontwikkeling. De drie laatste acties zijn met name gericht op het wegnemen van structurele belemmeringen die het verder ontbolsteren van de sector in de weg zitten.

We hebben aangegeven wie hiervoor in onze ogen de hoofdverantwoordelijkheid heeft. Voor vrijwel elk van de acties geldt dat er betrokkenheid gewenst is van de gehele 'Gouden driehoek': ondernemers en hun sectororganisaties, overheden en onderwijs- en onderzoeksinstellingen.



En nu aan de slag!

ACTIE 1

DRAAG SUCCESSEN UIT EN ORGANISEER DAT ER VAN ELKAAR GELEERD WORDT

Het is goed dat een ieder zich realiseert dat er successen zijn; succesvolle projecten en succesvolle structuren. Zorg dat successen nog beter uitgedragen worden en niet telkens dezelfde fouten gemaakt worden. Het gaat hier niet primair om boekjes Best Practices of Grootste Missers. Het gaat er vooral om dat regio's en betrokken partijen (publiek en privaat) nog beter van elkaar leren waarom ze zaken gedaan hebben zoals ze die gedaan hebben. Om te inspireren en niet om te kopiëren. De al bestaande Academische Werkplaatsen Natuur en Gastvrijheidseconomie (gericht op regionale samenwerking) en de Ondernemersbijeenkomsten (gericht op ondernemerscompetenties) van STIRR blijken hier prima voertuigen voor te zijn. Ontwikkel die verder. Dat kan het meest efficiënt op landelijk niveau. Het Rijk (Ministerie van Economische Zaken) heeft de primaire verantwoordelijkheid om dit in gang te zetten.



ACTIE 2
MAAK OP SYSTEEMNIVEAU RUIMTE VOOR REGIONALE INITIATIEVEN VAN ONDEROP

Het is belangrijk dat energie van onderop, van ondernemers, burgers of wie dan ook, tot successen kan leiden. Ook als het initiatieven zijn die niet per definitie passen binnen bestaande kaders en structuren. Maak plekken (op regioniveau!) waar meer kan dan gebruikelijk, bijvoorbeeld via de systematiek van regelluwe zones of naar het idee van ‘vrijplaatsen’. En organiseer vervolgens processen (regionale experimenten) om aan de slag te gaan. Breng partijen waar energie zit bijeen (tijdelijke collectieven), ondersteun visievorming en de gezamenlijke uitvoering van programma’s. Dit alles hoort tot de kerntaak van de provincie.



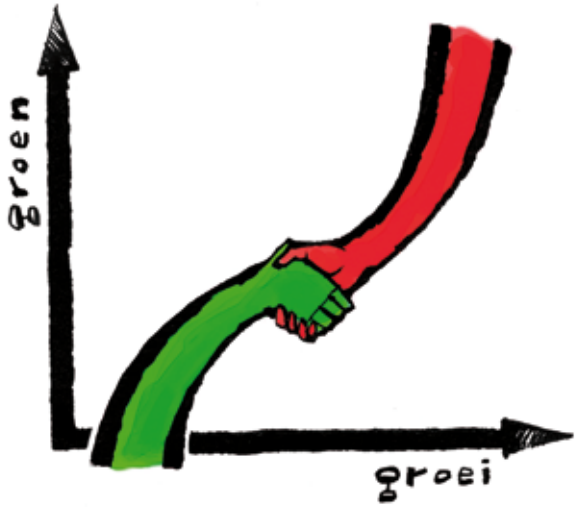
De provincie:

- *initieert dergelijke processen*
- *regisseert het proces zodanig dat ondernemers en bewoners aan het stuur komen te zitten*
- *verbindt gemeenten aan deze processen zodat plannen ook met snelheid gerealiseerd kunnen worden*
- *zorgt voor ontwikkelruimte en past hiertoe zo nodig bestaande structuren aan.*

Inhoudelijk is de regie van de provincies beperkt. Het zijn primair de burgers en de ondernemers die de inhoud bepalen. Van ondernemers en burgers die iets willen mag dan ook verwacht worden dat zij zelf initiatief tonen. Een externe partij die projecten af en toe bijstaat met kennis, zoals de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen de afgelopen periode heeft gedaan, kan er voor zorgen dat projecten versneld worden. Ook kan deze externe partij de voortgang monitoren en daar over communiceren. Dit voedt weer het leren van elkaar (zie actie 1).

ACTIE 3
ONDERSTEUN GREEN DEAL-ACHTIGE ONDERNEMERSINITIATIEVEN

Dit is niet de tijd van grootse overall-visies die in één keer worden uitgevoerd. Daarvoor ontbreekt het geld immers. Dit is een tijd waarin de overheid en de samenleving blij moeten zijn met elke initiatiefnemer met een enthousiast en financieel goed onderbouwd ondernemersplan met positieve externe effecten. Wij roepen er toe op om de totstandkoming van dit soort plannen én de realisatie daarvan te stimuleren. Er zijn enkele reeds beproefde methodes die hiervoor ingezet kunnen worden, zoals Green Deals en het SBIR-programma (Small Business Innovation Research Programme).



REGELLUWE ZONES

In 2011 heeft de Tweede Kamer aan de staatssecretaris van EZ gevraagd om te onderzoeken of er regelluwe zones ingevoerd kunnen worden voor de gastvrijheidseconomie. Met een regelluwe zone wordt een aanpak beoogd om ander innovatief ruimtegebruik te faciliteren door middel van versoepeling van regels en procedures. Het beoogd effect is om economische groei van de gastvrijheidseconomie en van de regionale economie te bevorderen. In de zomer van 2013 start een eerste pilot met een regelluwe zone in Zeeland. De minister van Economische Zaken zal de Tweede Kamer over de voortgang van dat experiment informeren.

Sinds 2011 sluit de regering Green Deals met de samenleving. Green Deals zijn overeenkomsten tussen een of meer ministeries, minimaal een ondernemer en andere partijen, zoals provincies, gemeenten of terreinbeheerders. Er zijn deals op allerhande terreinen. Wat ze gemeen hebben is dat ze helpen om concrete stappen te zetten naar een duurzame economie en dat het projecten zijn die zichzelf terugverdienen. In 2012 zijn zes Green Deals Natuur en Recreatie afgesloten. Deze laten zien dat er genoeg ondernemers zijn met goede plannen. Plannen die ze echter niet gerealiseerd krijgen door te weinig medewerking vanuit de overheid. Het blijkt dat zij overheden niet om geld vragen, maar bijvoorbeeld om versnelling van bestuurlijke processen. Het is gewenst dat er nog

GREEN DEALS LANDGOEDEREN VAN BEZINNING

Ondernemer Gert van der Steen wil met International Wellness Resorts zowel in Noord-Holland als in Zuid-Holland een Wellnesslandgoed ontwikkelen: Landgoederen van Bezinning. Daartoe is met beide provincies een Green Deal gesloten. Andere deelnemers aan de deals zijn: Ministerie van EZ, RECRON, STIRR en Staatsbosbeheer.
Bij de landgoederen komt een economische kern met wellness en daarom heen een oase van groen en rust die als het ware de boze buitenwereld buiten sluit. De economische kern (gebouwen, parkeren, tuin voor de gasten) is ongeveer 5 ha groot en past bij het DNA van het gebied. De groene schil is minimaal 15 ha. De inrichting en het beheer van het nieuwe groen worden gefinancierd vanuit de economische kern.

meer Green Deals tot stand komen zodat er nog meer experimenten plaatsvinden. Het is wenselijk dat het Green Deal programma wordt voortgezet. Dit is vooral een verantwoordelijkheid van het Rijk. Maar provincies zouden ook zelf Green Deals of vergelijkbare instrumenten kunnen initiëren. Tot slot is het van belang dat hetgeen in de Green Deals als experiment plaatsvindt en succesvol is, wordt opgeschaald en gemeengoed wordt. Het Rijk en de sectororganisaties hebben hierin een verantwoordelijkheid.

SBIR is een door het Rijk georganiseerde competitie tussen bedrijven die innovatieve producten of diensten ontwikkelen die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. In de periode 2009-2011 is er een SBIR geweest speciaal voor de gastvrijheidssector. Deze heeft bijvoorbeeld geleid tot de Duurzame Trekkershut. Het opnieuw openstellen van de SBIR voor de gastvrijheidssector is gewenst. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het Ministerie van Economische Zaken.

SBIR-PROJECT DUURZAME TREKKERSHUT

In 2010 diende Stichting Natuurkampeterreinen (SNK) bij het toenmalige ministerie EL&I het plan in voor het ontwerpen en op de markt brengen van een nieuw type trekkershut: de 'Trek-in'. Het plan werd gehonoreerd en met gelden van de SBIR Recreatie en Ruimte vond de ontwikkeling plaats. In 2012 kwam de 'Trek-in' op de markt. De 'Trek-in' is een innovatief concept. De hut springt in op de stijgende vraag naar betaalbare, goede en duurzame overnachtingsmogelijkheden in de natuur.

ACTIE 4

STIMULEER INNOVATIE DOOR MIDDEL VAN EEN LEISURE HOTSPOTCOMPETITIE

Leisure Hotspots zijn regio's die voor gasten als toeristische regio herkenbaar zijn, aantrekkelijk gevonden worden en waar volop innovatie plaatsvindt om de regio blijvend duurzaam te versterken. Een landelijke competitie van Leisure Hotspots (vergelijkbaar met de competitie die al bestaat voor logistieke hotspots) kan regio's uitdagen om (nog) beter te gaan presteren en aldus innovatie aan te jagen. Bovendien kan zo'n competitie er voor zorgen dat de gastvrijheidssector hoger op de politieke agenda komt. Er wordt al sinds het verschijnen van de Toekomstagenda Vrije Tijd en Toerisme (november 2011) gesproken over het opzetten van een dergelijke competitie. Het is nu zaak om deze tot stand te brengen. De sectororganisaties zijn de belangrijkste verantwoordelijke instanties hiervoor, het Ministerie van Economische Zaken kan faciliteren.





ACTIE 5

ZORG DAT ER EEN SER-ADVIES KOMT OVER DE GASTVRIJHEIDSSECTOR EN GEBIEDSONTWIKKELING

Zoals wij in deze publicatie betogen, is naar onze overtuiging de gastvrijheidssector van groot belang voor ons land. Financieel, maar ook omdat het een sector is die veel waarde toevoegt aan gebieden. Zo draagt de sector bij aan werkgelegenheid, juist ook voor groepen die het lastig hebben op de arbeidsmarkt, aan een prettig leefklimaat in stedelijk gebied en daarmee aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven, aan de instandhouding van voorzieningen in krimpgebieden en aan duurzame economische ontwikkeling in gebieden met kwetsbare natuur. En we betogen ook dat dit allemaal nóg beter kan. Wij zouden graag zien dat de SER een advies wijdt aan de gastvrijheidssector en de potenties daarvan voor gebiedsontwikkeling. Wij vragen het kabinet om het SER om een dergelijk advies te verzoeken.

ACTIE 6
FORMEER EEN EXPERTISEGROEP GASTVRIJHEIDSECONOMIE

Het ontbreekt veel overheden en ondernemers aan kennis. Deze zit vooral bij de koploper-ondernemers. De adviescommissie adviseert om een expertisegroep op te zetten met toppers uit het bedrijfsleven. Zowel overheden (bestuurders en ambtenaren) als ondernemers, maar ook anderen (terreinbeheerders, erfgoedeigenaren) kunnen van hun expertise gebruik maken. Aandachtsgebieden zullen vooral zijn: gebiedsontwikkeling, regionale beeldverhalen en procesinnovatie. Zowel een landelijke groep als regionale groepen zijn waardevol. Regionale expertgroepen kunnen ook het begin zijn van regionale collectieven om tot innovatie te komen. Ook hier geldt weer: probeer zoveel mogelijk aan te haken bij bestaande structuren. Sectororganisaties zijn primair verantwoordelijk om een dergelijke landelijke expertisegroep en regionale groepen tot stand te brengen.



TRO-FRIES MERENLAND: VAN TIJDELIJKE PROJECTGROEP TOT STRUCTUREEL AANSPREEKPUNT

Regionale expertgroepen kunnen gezamenlijk het initiatief nemen om tot een op innovatie gericht gebiedsproces te komen. Maar: andersom werkt het ook. Zo ging in Zuidwest Fryslân in 2008 een groep ondernemers bijeen zitten om samen na te denken over de toekomst. Samen kwamen ze tot de conclusie dat het goed zou zijn om een regionaal beeldverhaal te ontwikkelen met als doel om nieuwe impulsen te geven aan recreatie en toerisme in het gebied. Wat begon als een tijdelijk projectgroep is uitgegroeid tot de Toeristisch Recreatieve Organisatie-Fries Merenland. Door de overheden wordt de TRO-Fries Merenland inmiddels gezien als een aanspreekpunt voor allerlei zaken op het gebied van toerisme.



ACTIE 7
MAAK EEN INNOVATIE ACTIE AGENDA ZOALS DE TOPSECTOREN

Marko Hekkert, hoogleraar Innovatiestudies, heeft in 2011 een analyse gemaakt van het innovatiesysteem rond vrijetijd. Zijn conclusie: in de gastvrijheidssector kan gesproken worden van systeemfalen: over de volle breedte van het innovatiesysteem zijn er tekortkomingen en dienen veranderingen plaats te vinden[4]. Om daar wat aan te doen zou het goed zijn te starten met een Innovatie Actie Agenda[5] zoals die ook door de Topsectoren is gemaakt. In zo'n agenda, die zoals de titel aangeeft op actie is gericht, wordt verwoord: de ambitie, de positie als sector in het grotere geheel, speerpunten waar op ingezet wordt en de acties die ondernomen gaan worden. Daar hoort ook een financiële dekking bij voor deze acties. Topondernemers moeten de lead hebben bij het opstellen van die agenda. Zij werken nauw samen met overheden (met name het Rijk) en kennisinstellingen.

[4] Innovatie in de recreatiesector: naar een nieuwe balans. M. Hekkert, 2011. | [5] Voor deze Agenda hoeft niet vanaf de basis begonnen te worden. Zo zijn de Toekomstagenda Vrije Tijd en Toerisme (2011) en de Sectorvisie Gastvrij Nederland (2011) belangrijke ingrediënten.

ACTIE 8

KOM TOT VERBETERINGEN OP HET TERREIN VAN FINANCIERING EN FISCALITEIT

Financiering van projecten is een probleem voor de gastvrijheidssector. Ondernemers in deze sector zijn zelf veelal weinig kapitaalkrachtig. En geld lenen bij financiële instellingen gaat vaak moeizaam. De lage marges spelen hierbij een rol maar financiers verklaren hun terughoudendheid vooral uit het gebrek aan professioneel ondernemerschap in de gastvrijheidssector. Ondernemers daarentegen wijzen op het gebrek aan kennis over risico's bij financiers.[6] Zo kijken banken vrijwel alleen naar de waarde van gebouwen en gronden en niet of nauwelijks naar de waarde van een concept (iets dat bijvoorbeeld in de IT-sector vaak wel gebeurt). Een oplossing voor dit financieringsprobleem kan zijn de oprichting van een participatiemaatschappij. Zo'n participatiemaatschappij kan kapitaal inbrengen en kan daarnaast ook allerlei andere taken krijgen, zoals het ter beschikking stellen



[6] Zie ook: De participatiemaatschappij. Een antwoord op financiële uitdagingen bij het realiseren van (innovatieve) investeringen in de recreatiesector. BNG Advies, 2011.

van kennis, een netwerk en bewezen ondernemerschap. InnovatieNetwerk werkt samen met een aantal topondernemers aan de totstandkoming van een dergelijke participatiemaatschappij, onder de naam Leisure Investments. Het is nog een zoektocht hoe zo'n uitvoeringsorganisatie er het beste uit kan zien.

Ook op fiscaal terrein loopt de gastvrijheidssector tegen een probleem aan. De verplichte fiscale afschrijvingstermijnen zijn een veelvoud van de werkelijk uit praktisch oogpunt te hanteren termijnen. Het vastgoed in de gastvrijheidssector wordt in de praktijk namelijk niet in 40 jaar afgeschreven, waar de fiscus vanuit gaat, maar in 10 tot 20 jaar (Bron: BNG Advies, 2011). Deze kortere periodes zijn noodzakelijk omdat de voorzieningen dan daadwerkelijk aan vervanging toe zijn. Daar komt nog bij dat sommige recreatievoorzieningen vaak niet voor een andere functie geschikt te maken zijn. Ter illustratie: een kantoorgebouw dat leeg komt kan door allerlei typen bedrijven worden overgenomen en heeft dus een behoorlijke restwaarde, als een recreatiebedrijf stopt dan ligt dit voor een reuzenrad of een subtropisch zwembad heel anders. Vanwege deze bijzondere situatie pleiten wij er voor om recreatievoorzieningen niet langer als vastgoed te zien maar als roerend goed. Er kan dan per type voorziening een afschrijvingstermijnen komen die wel realistisch is. Wij roepen het Ministerie van Financiën op om te onderzoeken welke aanpassingen in de fiscale regels gewenst en mogelijk zijn.

ACTIE, ACTIE, ACTIE!!!

De acht acties die we hebben benoemd zijn zodanig gekozen dat ze alle op korte termijn kunnen worden opgepakt. Wij hopen van harte dat dit ook gebeurt. Wij zijn ervan overtuigd dat de gastvrijheidseconomie daarmee een flinke push krijgt en nog veel meer dan nu al het geval is gaat functioneren als smeerolie voor gebiedsontwikkeling.

Daarnaast nodigen we een ieder uit om zelf in de regio met gebiedsprocessen aan de slag te gaan. Zoek interessante partners en begin gewoon, ook al weet je niet precies hoe het proces gaat lopen en of het wel gaat lukken: All you need is lef.

BIJLAGE 1

PILOTPROJECTEN REGIONALE BEELDVERHALEN

Bijlage 1

VIJF LANDELIJKE PILOTS

In 2010 zijn vijf landelijke pilots met regionale beeldverhalen gestart. Het initiatief hiervoor kwam van het IPO en de gezamenlijk provincies. Zij zien regionale beeldverhalen als een goed middel om krachtige, onderscheidende regio's neer te zetten. Regio's waarbij economische ontwikkeling en ruimtelijke kwaliteit hand in hand gaan en waarbij vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid aan deze dubbele doelstelling wordt gewerkt.

De volgende pilotprojecten zijn in 2010 benoemd:

- *Friese Meren (Friesland)*
- *Dijk van een Delta (Gelderland, Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Holland)*
- *Parkstad Limburg (Limburg)*
- *Veluwe (Gelderland)*
- *Bossen van Bezinning (Noord-Brabant)*

De door de Adviescommissie bezochte projecten

In IPO-verband is afgesproken om de pilotprojecten centraal te ondersteunen en te monitoren, zodat zij van elkaar kunnen leren en zodat ook anderen ervan kunnen leren. Het Ministerie van Economische Zaken onderschreef de meerwaarde hiervan en was bereid een driejarig kennisprogramma te financieren. Medio 2010 is het Kennisprogramma Regionale Beeldverhalen van start gegaan. STIRR werd uitvoerder van dit programma. STIRR stelde vervolgens, naast een flink aantal andere activiteiten, een Adviescommissie in. De hoofdtaak van deze commissie was het leveren van hulp en bijstand aan regio's waar gewerkt wordt aan regionale beeldverhalen.

Deze Adviescommissie Regionale Beeldverhalen bezocht de pilotprojecten Friese Meren, Dijk van een Delta en Parkstad Limburg. Daarnaast bracht de Adviescommissie nog bezoeken aan twee andere beeldverhalen en één concreet project (de Jachthaven van de Toekomst). De projecten Veluwe en Bossen van Bezinning zijn niet bezocht. Bossen van Bezinning werd al in een vroegtijdig stadium stilgelegd waardoor een bezoek van de commissie niet aan de orde was.[7] Het beeldverhaal Veluwe is zo laat op stoom gekomen dat een bezoek niet meer opportuun was. Dit beeldverhaal heeft daardoor wel van de adviezen voor de andere regio's gebruik kunnen maken.

Van de bezochte projecten geven we hier een korte impressies alsmede de adviezen die de commissie heeft gegeven. De informatie over de projecten is in overleg met betrokkenen bij de pilots up to date gemaakt in maart 2013. Het stuk over de adviezen is voor rekening van de commissie.

[7] De provincie Noord-Brabant had in de collegeperiode 2007-2011 formeel geen toeristisch beleid waardoor de prioriteit binnen de economische afdeling van de provincie om op dit project in te zetten laag was. Inmiddels is dit totaal veranderd. Recent stelde Provinciale Staten van de provincie Noord-Brabant het 'Beleidskader & Uitvoeringsagenda vrijetijdseconomie 2013-2020' vast. Daarmee kiest de provincie voor een stevige eigenwijze ambitie : 'Noord-Brabant, de meest innovatieve en gastvrije provincie van Nederland'. Voor zichzelf ziet de provincie een rol als uitdager van partijen met de kwaliteit om actief partijen te verbinden.

REGIONAAL BEELDVERHAAL
FRIESE MEREN

Na de bloeiperiode van de gastvrijheidssector in Zuidwest Fryslân in de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw, ontbreekt het nu aan structurele vernieuwingen en ontwikkelkracht. Eén manier om de positie van Fryslân te versterken is door de watersportinfrastructuur te verbeteren. De provincie investeert hier via onder andere het Friese Meren Project al meer dan tien jaar stevig in.

Dat is van grote waarde. Maar ondernemers en de provincie zagen dat alleen aandacht voor de 'hardware' niet genoeg is; ook de 'software' vraagt aandacht. Gezamenlijk besloten zij in 2009 om een regionaal beeldverhaal te ontwikkelen om de economische groei en een betere ruimtelijke kwaliteit verder te stimuleren. In 2011 zijn er twee strategische ontwikkelkoersen voor het beeldverhaal benoemd: 'Zuiver en Puur' en 'Friesland, vaarschool van Europa'.
'Zuiver en puur' staat voor de eigenheid van Fryslân met o.a. de eigen taal, de dorpencultuur, het open landschap en een aantal sterke merken (Batavus, King).
Met 'Vaarschool van Europa' willen de Friese Meren zich positioneren als hét zeil- en vaaropleidingscentrum in zomer en winter gekoppeld aan betere verbindingen tussen land en water, zowel fysiek als wat betreft het aanbieden van allerlei activiteiten. De bedoeling is dat er door privaat-publieke samenwerking producten, diensten en arrangementen komen die bijdragen aan het verder uitbouwen van deze twee lijnen.

Advies van de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen (12 juli 2011)
De Adviescommissie Regionale Beeldverhalen is tijdens het bezoek onder de indruk geraakt van de energie waarmee in Zuidwest Fryslân tot nu toe aan het regionale beeldverhaal is gewerkt. Maar het viel de commissie op dat er te weinig duidelijkheid en eensgezindheid is ten aanzien van visie en doelen. Om tot een succesvolle uitvoering te komen adviseert de commissie om tot een herijking te komen, met daarbij de volgende accenten:

- *De problemen van de verschillende bedrijven zijn niet gelijk maar bepaal desondanks een gezamenlijke koers.*
- *Gemeenten moeten zich realiseren dat zij een aantal problemen hebben die de gemeentegrenzen overstijgen. Volwaardig meedraaien in het beeldverhaalproces is dan ook essentieel. De provincie moet hen meer bij het traject betrekken. Maar het is ook belangrijk dat gemeenten de provincie de ruimte geven om de regie te voeren over het totale proces waarin deze problemen getackeld worden.*
- *De adviescommissie wil geen provincie die faciliteert maar een provincie die aanjaagt. Die actief het proces stuurt, verbindingen maakt, coalities smeedt, ondernemersruimte creëert. En dit alles met enthousiasme.*
- *Het regionale beeldverhaal heeft een boegbeeld nodig. Iemand die zorgt dat coûte que coûte de doelen worden behaald, iemand die zorgt dat er bestuurlijke ruimte komt om te ondernemen. Zo'n boegbeeld kan niet anders*

dan een democratisch gelegitimeerd persoon zijn. In concreto: de portefeuillehouder toerisme binnen de provincie.

- *Om de herijking succesvol te laten zijn moet er een nieuw construct komen. Een vehikel dat gericht is op het uitvoeren van dat wat belangrijk is door ruimte te scheppen (fysiek en anderszins) voor ondernemersinvesteringen. Een vehikel dat in staat is om door barrières heen te breken. Betrokkenen redeneren namelijk nog veel te veel vanuit de eigen organisatie en vaak zelfs de eigen afdeling. Treed daar buiten! Dan bereik je meer, gaat het sneller, en is het leuker. Maak met elkaar zo'n construct dat het proces aanjaagt. De commissie realiseert zich dat dat nog niet zo gemakkelijk is. Het advies aan de betrokkenen luidt dan ook om zich hierbij professioneel te laten bijstaan.*

REGIONAAL BEELDVERHAAL
DIJK VAN EEN DELTA

Onder het motto 'Overleven met water' heeft een groep van twaalf recreatieondernemers in 2009 het initiatief genomen tot het pilotproject Dijk van een Delta. De aanleiding voor het project is niet zozeer een acuut probleem als wel de kansen die de ondernemers zien om meer te verdienen met recreatie en toerisme door het Nederlandse rivierengebied verder te ontwikkelen. De ondernemers beseffen dat dit alleen kan door samen te werken met andere ondernemers, overheden en organisaties. De overheden en organisaties wilden participeren omdat zij de potenties van het gebied erkennen en de energie bij de ondernemers waarderen.

Advies van de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen (25 oktober 2011)
Bij het bezoek in oktober 2011 was de commissie erg te spreken over de plannen die gemaakt waren. De commissie constateert dat zowel private als publieke partijen betrokken zijn, maar dat zij nog teveel vanuit de oude rol denken. De commissie adviseert de ondernemers dat zij een koffertje samen stellen voor de overheden met daarin:

- *De individuele businesscases van de betrokken ondernemers.*
- *Een overkoepelende businesscase van de ondernemers.*
- *Een overzicht van wat de investeringen opleveren voor de samenleving.*
- *Een overzicht van wat nodig is van de overheden en onder welke condities om de cases tot uitvoering te kunnen brengen.*

De vertegenwoordigers van de overheden gaan, zo adviseert de commissie, tegelijkertijd aan de slag. Zij beraden zich wat te doen met de business-cases van de ondernemers, zodat ze er meteen mee aan de slag kunnen zodra het koffertje binnen is. Concreet betekent dit:

- *Dat provincies ervoor zorgen dat zij een klimaat creëren (in eigen huis en bij gemeenten) waarin de plannen snel gerealiseerd kunnen worden.*

- *Beleidsmedewerkers die intern tegen problemen aanlopen bij het inpassen van de plannen in het beleid, moeten zich kwetsbaar op durven stellen richting de private sector, door uit te leggen waar het probleem ligt en te bespreken hoe hiermee om te gaan.*

Nadat het koffertje is aangeboden, moet er uiterlijk medio 2012 een manifest komen dat leidt tot een gezamenlijke uitvoeringsmaatschappij. Andere adviezen die de commissie nog meegeeft zijn:

- *Mobiliteit (over water) is de rode draad, hier liggen de kansen. Benut die beter.*
- *Onderneem al op korte termijn maar wel in lijn met de toekomst.*
- *Betrek de gemeenten intensiever bij het traject.*
- *In deze fase wordt aanbevolen om nog geen 'aanhakers' bij het hoofdproces toe te laten.*

REGIONAAL BEELDVERHAAL
MEETING OF THE WATERS

Regionaal beeldverhaal 'Meeting of the waters' maakt onderdeel uit van pilotproject 'Dijk van een Delta', maar is ook een op zichzelf staand beeldverhaal. 'Meeting of the waters' laat zien hoe zeer het motto van Dijk van een Delta, 'over leven met water', op het Land van Heusden en Altena, de Biesbosch en zijn omgeving en de Drechtstedenregio van toepassing is. Het versterken van de verschillende elementen en het op een aantrekkelijke manier, via het water, verbinden ervan is een belangrijk element binnen dit beeldverhaal. Zodoende wordt een slimme verbinding gelegd tussen recreatie, toerisme en cultuur aan de ene kant en vervoer over water aan de andere kant. Trekkers van dit beeldverhaal zijn Slot Loevestein, Plan Werthuysen, Parkschap Nationaal Park De Biesbosch, Molens Kinderdijk en Aquabus.

Advies van de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen (14 november 2012)
De adviescommissie is erg enthousiast over dit beeldverhaal. Met name het vervoer over water is een sterk element. Daarnaast zijn het cultureel erfgoed en de natuur- en landschapselementen van belang. De commissie heeft de volgende adviezen:

- *Het initiatief voor het beeldverhaal kwam vanuit de ondernemers en dit moet gekoesterd worden. Ondernemers moeten in staat gesteld worden hun werk te doen: eigen beslissingen maken over de eigen investering. Dit kan alleen wanneer de provincie zorgt voor blijvende ondersteuning van ondermeer het watervervoersysteem. Door als overheid in dit snoer te investeren zullen ondernemers eerder bereid zijn om in de kralen te investeren.*
- *Op Rijks- en regioniveau vormt het 'omvallen' van cultureel erfgoed een probleem. Dit erfgoed is ook een belangrijke onderdeel van het toeristisch product van Dijk van een Delta. Probeer als provincie een deal te sluiten met het Rijk voor overname van Rijkserfgoed en weet vervolgens ondernemers te interesseren*

om, met in acht name van kwaliteitscriteria, dit erfgoed te exploiteren. Ondernemers nemen dan vervolgens de promotie en marketing op zich.

- *Ook voor niet-rijksmonumenten en voor natuur- en landschapselementen zijn deals met ondernemers mogelijk. Probeer als provincie en/ of gemeenten dergelijke deals tot stand te brengen.*
- *Het voorstel vanuit de regio om tafels te vormen om tot investeringsplannen te komen, is goed want het product wordt dan geconcretiseerd en dat is nodig. Bespreek rollen, petten, taken, acties en financiële verwachtingen. Niet alles hoeft altijd met iedereen. En ook niet iedereen hoeft alles hetzelfde te doen. Maak duidelijk wie waarin op welke manier investeert en wie niet investeert maar faciliteert.*
- *De provincie wordt geadviseerd te zorgen voor burgerparticipatie bij de verschillende tafels zodat er draagvlak is voor investeringsplannen.*

REGIONAAL BEELDVERHAAL
POORT VAN NEDERLAND

Regionaal beeldverhaal 'Poort van Nederland' maakt onderdeel uit van pilotproject 'Dijk van een Delta' maar is ook een zelfstandig beeldverhaal. Belangrijk is dat deze regio het begin vormt van onze unieke Nederlandse delta. Ook heel kenmerkend voor dit gebied is het zand, het grind en de klei die een bijzonder verhaal vertellen. Tot slot geldt dat in deze regio veel maatregelen op stapel staan rond waterveiligheid. Dat kan een interessant thema zijn en ook een ontwikkeling om bij aan te haken (werk met werk maken). De bron voor dit beeldverhaal ligt bij recreatieonderneming Buitengoed de Panoven. Inmiddels zijn ook diverse andere partijen aangehaakt, zoals de provincie, een tweetal gemeenten, Staatsbosbeheer en RGV.

Ook hier geldt weer dat het niet zozeer een probleem is dat aangepakt wordt maar dat vooral wordt ingespeeld op kansen. In dit geval het beter zichtbaar maken van de onbekende schatten die het rivierengebied heeft én de kansen die ontstaan door mee te liften in maatregelen rond waterveiligheid.

Advies van de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen (18 december 2012)

De adviescommissie vindt dat er een goede energie is bij de betrokkenen. De initiatiefnemers kunnen goed verwoorden wat ze willen en willen samenwerken om zaken te bereiken. Het aanhaken bij waterveiligheid is een slimme zet en daar kan nog steviger op ingezet worden, vindt de commissie. De ambitie is al mooi, maar moet nog omhoog. De adviescommissie adviseert hiertoe:

- *Bepaal de kring van betrokkenen*
  Wie heb je nodig om zaken voor elkaar te krijgen? Opschaling moet hierbij plaatsvinden om levensvatbaarheid te waarborgen.
- *Stel een procesmanager aan om het proces in de steigers te zetten*

Deze stap gaat wellicht nog vooraf aan stap 1. Door zelf de procesmanager aan te stellen en te bekostigen (gemeenten en ondernemers) laat je zien dat het menens is. De procesmanager zorgt ervoor dat er geen kansen worden gemist.

- *Bepaal je programma*
  Bepaal wie je doelgroep is, en daarmee samenhangend, welke infrastructuur nodig is. Zorg voor een integraal plan. Denk hierbij aan economie, water, erfgoed, natuur, landbouw, misschien energie. Hierbij geldt dat de ambitie omhoog moet.
- *Verankering van het proces*
  Maak procesafspraken met Rijkswaterstaat, de waterschappen, de provincie, gemeenten, ondernemers etc. en zet deze afspraken in een convenant. Zorg dat de gedeputeerde erbij is en maak het convenant breed bekend. Zorg voor verankering en participatie (dat is meer dan draagvlak) van de partijen. Maak vervolgens een plan.
- *Ga je plan uitvoeren*
  De adviescommissie geeft mee dat een goed gebiedsproces de provincie en Rijkswaterstaat enorm veel procesgeld scheelt. Dat is je verleiding, dus organiseer dit vooral goed.

REGIONAAL BEELDVERHAAL
DUURZAME JACHTHAVEN VAN DE TOEKOMST

Aan de Brouwersdam zijn plannen om een jachthaven te realiseren, en gekoppeld daaraan verblijfsrecreatie en diverse (dag)recreatieve voorzieningen: De Duurzame Jachthaven van de Toekomst. Dit project ligt in het plangebied van het Regionaal Beeldverhaal Dijk van een Delta. Als het plan doorgang vindt, gaat het om een project met een grote economische impact. Voor het Grevelingen-gebied is dat een interessant vooruitzicht, want het toeristisch product heeft een nieuwe impuls nodig om stagnatie van de economische ontwikkeling te voorkomen. In het kader van de visie "Zicht op de Grevelingen" (2006) worden allerhande maatregelen genomen in het gebied, met focus op het vergroten van de ecologische waarden van het Grevelingenmeer. Op het gebied van recreatie en toerisme wordt op de meeste plekken gekozen voor een extensieve ontwikkeling. De Brouwersdam wordt in deze visie juist genoemd als mogelijke plek voor intensieve recreatie. De realisatie van de Duurzame Jachthaven van de Toekomst wordt daarin als mogelijk element genoemd.

Advies van de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen (20 april en 14 september 2012)
Tijdens haar eerste bezoek, op 20 april 2012, constateert de commissie dat er een plan ligt waar alle betrokkenen enthousiast over zijn. Er is al veel voorbereidend werk verricht maar er zijn nog wel enkele knelpunten. Ten aanzien van die knelpunten geeft de commissie de volgende adviezen:

- *Voor de oplossing van enkele knelpunten is het Rijk nodig. De centrale coördinatie voor de Rijksopgaven mist echter. De commissie*

adviseert een kwartiermaker aan te stellen die de weg kent binnen het Rijk en daardoor het project kan versnellen.

- *De erfpacht kwestie behoeft ook aandacht. Zolang de erfpacht niet rond is kan de bestemmingswijziging niet in gang worden gezet. Hiervoor is het eerst nodig dat partijen het eens worden over de berekeningswijze. De commissie stelt voor dat commissielid Andrew van der Zee, als onafhankelijke partij, probeert om de gesprekspartners op dit punt op een lijn te krijgen.*
- *De andere knelpunten lijken relatief makkelijk oplosbaar. Maak een goede analyse van die problemen en geef aan hoe je ze gaat aanpakken.*

Op 14 september 2012 constateert de commissie dat alle partijen het project nog steeds graag gerealiseerd zien. De meeste knelpunten die er eerder waren zijn opgelost. De erfpacht is nog wel een bottleneck.
Verder adviseert de commissie:

- *Er wordt niet altijd helder gecommuniceerd. De commissie benadrukt dat open communicatie en vertrouwen essentieel zijn om nader tot elkaar te komen.*
- *Er is een formele overlegstructuur maar daarnaast zijn er informele structuren waardoor het proces ondoorzichtig wordt. Houd je aan de formele structuur.*
- *Zowel aan de overheidskant als aan de kant van de ondernemers moet per onderwerp één duidelijk aanspreekpunt zijn en een heldere rolverdeling. Deze persoon/partij moet mandaat krijgen om te handelen.*

REGIONAAL BEELDVERHAAL PARKSTAD LIMBURG

Het regionale samenwerkingsverband Parkstad Limburg heeft de regio de afgelopen tien jaar duurzaam getransformeerd van zwart (mijnverleden) naar groen. De regio is toeristisch succesvol ontwikkeld en heeft een aantal hoogwaardige attracties met bovenregionale aantrekkingskracht zoals SnowWorld, Gaiapark en Megaland (Pinkpop). De omzet van het toerisme bedroeg in 2002/2003 115 á 125 miljoen euro, in 2006/2007 was deze circa 205 à 215 miljoen euro; een stijging van 75% in vier jaar. De doelstelling van de Strategische visie toerisme Parkstad Limburg is om in 2020 450 à 475 miljoen euro om te zetten, voor een groot deel afkomstig uit verblijfstoerisme. In 2010 komt nog bijna 80% van de omzet uit dagtoerisme en 20% uit verblijfstoerisme; deze verhouding moet dus veranderen. Deze economische impuls is heel belangrijk voor Parkstad Limburg, want de bevolking krimpt. Daarnaast kan toerisme een positieve invloed hebben op het in stand houden van voorzieningen voor inwoners en voor een aantrekkelijk leefklimaat. Een goed regionaal beeldverhaal kan een positieve impuls geven aan verdere groei, zeker in het verblijfstoerisme, en Parkstad Limburg toeristisch nog beter op de kaart zetten.

Als stip op de horizon (2025) is bepaald: Parkstad, Capital of Green Art & Urban Design. Ofwel:

wonen, werken en recreëren in een groene en dynamische stad. Deze visie is uitgewerkt in een plan van aanpak met een korte, middellange en lange termijn. Op korte termijn gaat het om het beter vermarkten van wat er nu al is, op de middellange termijn hoopt men de Leisurering te ontwikkelen (snelweg rond Parkstad waaraan leisureclusters worden gekoppeld) en op de lange termijn wil men via een IBA-traject (Internationale Bau Ausstellung) impulsen geven aan de regio. IBA is een procesinstrument dat in Duitsland op meerdere plekken (o.a. het Ruhrgebied) succesvol is toegepast om een regio te transformeren.

Advies van de Adviescommissie Regionale Beeldverhalen (12 september 2012)
De regio Parkstad staat op een kantelmoment in gebiedsontwikkeling om van visie tot uitvoering te komen. Dat is een moeilijk moment. Tegelijkertijd ligt er potentie. De commissie adviseert het volgende:

- *Tel je zegeningen*
  Inventariseer met elkaar wat er is bereikt, waarover je overeenstemming hebt bereikt, wat er is besloten. Probeer hier trots op te zijn en bekijk of zaken wellicht anders moeten vanwege het kantelpunt dat je hebt bereikt.
- *Stuur op programmamanagement*
  Bepaal het samenhangende en uitnodigende concept. Kijk of er nog verbindingen met andere sectoren gemaakt kunnen worden (bijv. zorg), want dat leidt tot versterking van het totaalprogramma. Faseer het programma, zodat je het beter kunt managen.
- *Evalueer je organisatiestructuur*
  Laat een buitenstaander die je vertrouwt kritisch naar je organisatiestructuur kijken. Zorg voor een duidelijke rolverdeling.
- *Maak een procesplan*
  Maak op basis van de adviezen en de resultaten die je wilt behalen een procesplan, waarmee je de doelen kunt gaan behalen. Het plan schetst het pad wat je wilt lopen en geeft aan wie wat doet en wanneer.
- *Gezamenlijke promotie*
  Begin met marketing en promotie. Doe dat inclusief Maastricht en Heuvelland. In dat geheel ruim je plek in voor de unieke waarde en positionering van Parkstad.
- *Een korte klap is nodig*
  Het is zaak om nu door te pakken, korte slagen te maken, zodat partijen kunnen werken aan de realisering van de plannen. Hoe beter overheden en ondernemers elkaar kunnen vinden, hoe sterker de investeringsstroom die op gang komt.

COLOFON

© Adviescommissie Regionale Beeldverhalen, juni 2013

Redactie: **Rob Berkers** en **Hans Hillebrand** (STIRR)
Cartoons: **Ad Kolkman** | Comichouse.nl
Grafisch ontwerp: **Bart Kaper**, Arnhem
Drukwerk: **gld grafimedia**, Arnhem
Deze publicatie is opgesteld in het kader van het
Kennisprogramma Regionale Beeldverhalen.
Dit Kennisprogramma wordt uitgevoerd door STIRR.
De financiering van dit Kennisprogramma vindt plaats
door het Ministerie van Economische Zaken.

Stichting Innovatie Recreatie & Ruimte (STIRR)
Hoofdstraat 82
3972 LB Driebergen
info@recreatieenruimte.nl
www.recreatieenruimte.nl

InnovatieNetwerk
Grensverleggend in Agro en Groen

Ministerie van Economische Zaken

Innovatie
Recreatie & Ruimte