

Actieagenda Natuur en Gastvrijheid

Een eerste aanzet

Dit rapport is in opdracht van InnovatieNetwerk opgesteld door:

Geert Boosten

Henk Smit

Projectleider InnovatieNetwerk:

Dr. J.H.A. Hillebrand



Postbus 19197

3501 DD Utrecht

tel.: 070 378 56 53

www.innovatienetwerk.org

Het ministerie van EZ nam het initiatief tot en financiert InnovatieNetwerk.

ISBN: 978 - 90 - 5059 - 518 - 6

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 14.2.327, Utrecht, februari 2014.

Voorwoord

Onze ervaringen met de Green Deals Natuur & Recreatie laten zien dat toeristisch ondernemen en natuurversterking hand in hand kunnen gaan. En dat is in het belang van beide sectoren. Voor natuur geldt dat die volgens verantwoordelijk staatssecretaris Dijkema van EZ meer gecombineerd moet worden met doelen op het gebied van gezondheid, veiligheid en economie. Voor de gastvrijheidssector geldt dat de kwaliteit van de omgeving belangrijk is om de gast te bieden waar hij of zij behoefte aan heeft.

Voorjaar 2013 ontstond in dialoog met STIRR en EZ het plan om een Actieagenda Natuur en Gastvrijheid te maken met daarin concrete acties om de synergie tussen die twee sectoren verder te versterken. Daarbij zou zowel gekeken moeten worden naar acties die passen binnen het bestaande systeem, als naar meer grensverleggende vernieuwingen. Het eindresultaat zou een eigenstandige agenda moeten zijn met tentakels richting de op te stellen Natuurvisie en goede afstemming op de toen in het geboortestadium verkerende Gastvrijheidsvisie. Het voorliggende rapport doet verslag van de eerste stappen om tot zo'n actieagenda te komen. De werkzaamheden zijn begeleid door: Louis van Vliet (EZ), Nico Beun (InnovatieNetwerk), Cees Anton de Vries (Origame), Hans Hillebrand (InnovatieNetwerk/STIRR), Rob Berkers (STIRR/Berkers Advies), Tanja Emonts (STIRR/ Adviesbureau E.C.O. Logisch) en Marien Borgstein (STIRR/LEI-Wageningen UR).

Het rapport eindigt met een long list van acties – rijp en groen – die kunnen helpen om de synergie tussen natuur en gastvrij ondernemen te versterken. Die longlist zal de komende maanden door strategische partner STIRR samen met onder andere de betrokkenen bij de uitwerking van de gastvrijheidsvisie Vinden, Verrassen en Verbinden, omgewerkt worden tot een gedragen actieagenda.

InnovatieNetwerk zal zich (blijven) concentreren op de grensverleggende vernieuwingen die nodig zijn. Natuurlijk Samen (bijlage 6, nummer 14) is een al lopend project, waarin partijen samen werken aan de digitale ontsluiting van een gebied. Een nieuwe activiteit die we gaan oppakken is Krugerpark.nl, (bijlage 6, nummer 15) waarin gekeken wordt of er in Nederland een wildpark ontwikkeld kan worden dat grotendeels gefinancierd wordt uit de opbrengsten van verblijfsrecreatie. Wellicht komen daar in de komende tijd nog projecten bij. In elk geval staat voor ons als een paal boven water dat natuur en gastvrij ondernemen meer voor elkaar kunnen betekenen dan nu het geval is, en er dus kansen gemist worden.

Dr. G. Vos
Directeur InnovatieNetwerk

Inhoudsopgave

Blz.

Voorwoord

Samenvatting	3
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding en doel van de actieagenda	7
1.2 Aanpak	7
1.3 Twee producten	7
1.4 Kaders	8
2. Resultaten Quick Scan en vertaling naar input workshop actieagenda	9
2.1 Noodzaak structurele samenwerking natuur en gastvrijheidssector	9
2.2 Intentieverklaring Natuurtop	9
2.3 Natuur en gastvrijheidssector verbonden	10
2.4 Principles Natuur en Gastvrijheid	10
2.5 Vertaling Principles naar opstellen van actieagenda	10
2.6 Natuurlijk bondgenootschap Natuur en Gastvrijheidssector	11
2.7 Versterking natuur en gastvrijheidssector door 'vergroting van de koek'	11
2.8 Noodzaak tot verandering	12
2.9 Nieuwe benadering vereist: Case for change	12
2.10 Vergezicht: waar willen we naar toe?	13
2.11 Waar te starten met de verandering	13
3. Resultaten workshop Actieagenda	15
3.1 Werkwijze genereren ideeën	15
3.2 Input voor Gastvrijheidsvisie	15
3.3 Long list actieagenda nader bekeken	16
4. Transitie	19
4.1 Pragmatische insteek gekozen	19
4.2 Van Push naar Pull	19
4.3 Cultuuromslag nodig	20
4.4 Onderhoud van de actieagenda noodzakelijk	21
4.5 Systemische benadering van projecten	21
4.6 Nieuwe spelers aan tafel vragen	22

4.7 Tot slot enkele observaties door onderzoekers	22
Bijlage 1: Overzicht geraadpleegde bronnen Quick Scan	25
Bijlage 2: Principles natuur/gastvrijheidseconomie	27
Bijlage 3: Intentieverklaring Natuurtop 22 juni 2013	45
Bijlage 4: Geïnterviewde personen en deelnemers workshop	51
Bijlage 5: Toelichting opzet workshop	53
Bijlage 6: Long List Actieagenda Natuur – Gastvrijheid	57

Samenvatting

De relatie en samenwerking tussen natuur en de gastvrijheidssector is aan herziening toe. Natuurbeheer en verbetering van natuurkwaliteit vraagt vanwege bezuinigingen steeds meer participatie van de private sector. Een brief van de staatssecretaris van Economische Zaken d.d. 09 maart 2013 biedt veel openingen en aanknopingspunten om de relatie tussen natuurbeheer en het gebruik van natuur te herzien en nieuwe initiatieven te nemen om door inzet van de private sector tot een kwalitatieve versterking van natuur te komen.

Ook de gastvrijheidssector is bezig om de eigen visie op de toekomst te herzien en aan te scherpen. De Natuurtop op 22 juni 2013 was een uitstekende gelegenheid om veel relevante partijen (koepels en ondernemers) in een Rondetafelsessie bij elkaar te brengen rond het thema Natuur en Gastvrijheid.

Mede op verzoek van STIRR en EZ heeft InnovatieNetwerk opdracht gegeven een quickscan uit te voeren van bestaande studies en best practices van samenwerking tussen natuur en gastvrijheid in binnen- en buitenland. Dit ter voorbereiding van deze Natuurtop. Deze quick scan resulteerde in een aantal Principles voor Natuur en Gastvrijheid. Deze Principles zijn bedoeld om te prikkelen en buiten bestaande kaders te treden. De Principles zijn tijdens de genoemde Rondetafelsessie besproken en verder aangescherpt. De aanwezige partijen hebben tijdens de Natuurtop een Intentieverklaring aan de Staatssecretaris aangeboden waarin zij aangeven actief mee te willen werken om tot nieuwe vormen van samenwerking tussen natuur en gastvrijheidssector te komen. De bouwstenen hiervoor komen duidelijk naar voren in de kernwoorden van de Principles, te weten wederkerigheid, samenwerking, netwerken, waardecreatie, innovatie, nieuwe business modellen, diversiteit en reductie overheidsbemoeienis.

Het kennen van deze begrippen alleen is niet voldoende om tot nieuwe vormen van samenwerking tussen beide partijen te komen. Als we naar de bestaande praktijk kijken zien we dat door bezuinigingen de nadruk ligt op het verleggen van lasten in plaats van samen bouwen aan een grotere omzet, beter rendement voor ondernemers, betere kwaliteit en beleving van de gast en versterking van de natuur. Dit vraagt om een fundamenteel andere benadering van de samenwerking tussen natuurbeheerders en de gastvrijheidssector. Er moeten nieuwe principes ontstaan over hoe om te gaan met natuur en gastvrijheid; van een 'Nee, tenzij..' mentaliteit naar een 'Ja, mits...' benadering waarbij de gastvrijheidssector de leidende partij wordt. Dit vraagt om een nieuwe dialoog tussen partijen, anders omgaan met bestaande inzichten, regels en procedures en partijen ruimte geven om te ondernemen. De verandering of 'case for change' die we zoeken is dat ondernemers uitgedaagd worden om te komen tot innovatieve

oplossingen, ontwikkeling van netwerken en nieuwe business modellen waarbij investering in natuur en landschap een onderdeel is. In de nieuwe vorm van samenwerking beseffen overheden en natuurorganisaties dat de ondernemer in deze de leidende partij is. Het vergezicht is dat Nederland in 2025 voor inkomende en binnenlandse gasten is uitgegroeid tot een bestemming waarin per vierkante kilometer de grootste diversiteit aan belevenissen ter wereld te vinden is.

Nieuwe vormen van samenwerking komen alleen tot stand in concrete zaken. De onderliggende gedachte is dat de gehele sector niet in een keer veranderd kan worden, maar dat goed werkende voorbeelden inzicht geven hoe deze nieuwe samenwerking vorm te geven en dat lessons learned uit succesvolle projecten ook elders gebruikt kunnen worden. Op deze wijze ontstaat een lerende organisatie; vele lokale projecten vormen een basis voor verdere ontwikkeling. Het voordeel is tevens dat de ontwikkeling niet beperkt blijft tot een enkele pilot of een grootschalig project.

Het tweede deel van dit rapport bestaat daarom uit een actieagenda. Doel van deze actieagenda is het inventariseren en samenbrengen van ideeën, groen en rijp, voor concrete projecten. De actieagenda is de uitkomst van een workshop onder leiding van Wing in oktober 2013 waar actieve vertegenwoordigers vanuit de gastvrijheidssector en natuur samen een 40-tal concrete mogelijkheden voor samenwerking geïnventariseerd hebben. De actieagenda dient mede als input voor de uitwerking van het onderdeel natuur in de nieuwe sectorvisie van de Gastvrijheidssector Vinden, Verrassen, Verbinden.

De ideeën in de actieagenda zijn beschreven volgens een vast format waarbij gekeken wordt naar de case for change, vergezicht, transitiepad en mogelijke icoonprojecten. De actieagenda geeft een mix van concrete voorstellen voor nieuwe business die morgen geïmplementeerd kunnen worden, het zoeken van ruimte binnen bestaande regelgeving, concepten voor innovatieve nieuwe business maar ook ter verbetering van informatie over en toegankelijkheid van gebieden. Het gebruik maken van voorbeelden uit het buitenland komt minder aan bod.

De actieagenda is een levend document dat geregeld onderhoud vraagt. Door periodiek voortgang en ervaring met projecten gericht te evalueren (wat kunnen we leren van de projecten) ontstaan nieuwe ideeën en concepten die weer aan de actieagenda kunnen worden toegevoegd. De evaluatie behoort geen solitaire activiteit te zijn maar juist veel partijen te verbinden. Het is van belang hierbij niet alleen de bestaande partijen te betrekken maar ook gericht nieuwe partijen uit te nodigen te participeren. Op deze wijze wordt voorkomen dat bestaande partijen te veel hun eigen belangen verdedigen en vernieuwing tegen houden.

De gewenste nieuwe situatie ontstaat niet vanzelf. Zowel natuur als gastvrijheidssector zijn sterk gecompartmenteerd waarbij koepels veel overleggen en met elkaar afstemmen. De meeste bedrijven in de gastvrijheidssector zijn te klein om zelfstandig te innoveren, waardoor de koepels een duidelijke toegevoegde waarde hebben. Het gevaar is echter groot dat partijen vooral de status quo handhaven, zeker als grote succesvolle ondernemingen te veel het eigen businessmodel verdedigen.

Nieuwe samenwerking tussen natuur en gastvrijheidssector vraagt om een cultuuromslag bij alle stakeholders. Natuurbeheerders en overheden moeten leren om ondernemers het voortouw te geven en te vertrouwen bij de ontwikkeling en onderhoud van natuur.

Ondernemers moeten natuurontwikkeling en onderhoud als samenwerking in netwerken met andere ondernemingen in de regio als integraal onderdeel van hun bedrijfsvoering gaan zien. Overheden in alle lagen moeten gericht samenwerken om deze ontwikkeling mogelijk te maken.

Cultuuromslag is een kwestie van lange adem en vraagt de moed om onderweg de koers naar het doel bij te durven stellen. De gastvrijheidssector wordt daarmee een lerende sector die als Topsector in staat is haar doelen met betrekking tot samenwerking tussen natuur en gastvrijheid te realiseren.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doel van de actieagenda

Ter voorbereiding op de Natuurtop van het kabinet d.d. 22 juni 2013 hebben InnovatieNetwerk en STIRR, in samenwerking met EZ, het initiatief genomen om een Actieagenda Natuur en Gastvrijheid op te stellen. Het doel was om naast een eigenstandige agenda input te leveren voor de dan nog in ontwikkeling zijnde Natuurvisie van het Ministerie van EZ en de Gastvrijheidsvisie die zou worden opgesteld door de Gastvrijheidssector.

1.2 Aanpak

In de aanloop naar de Natuurtop is via een quick scan een startnotitie en presentatie gemaakt met handvatten en denkmodellen om de brug te slaan tussen natuur en de gastvrijheidssector. Hieruit volgde een intentieovereenkomst tussen de deelnemers aan de gastvrijheidstafel die tijdens de Natuurtop aan de Staatssecretaris van EZ is aangeboden. Met een aantal deelnemers heeft een vervolgesprek plaatsgevonden om ideeën te toetsen en mogelijkheden voor concretisering te verkennen.

Vervolgens is in oktober 2013 een workshop georganiseerd met actieve professionals uit beide werelden. De workshop had tot doel om te komen tot een verbreding van de mogelijkheden van samenwerking tussen natuur en gastvrijheidssector.

1.3 Twee producten

De twee stappen in de aanpak hebben geleid tot twee verschillende producten die in deze rapportage worden toegelicht. Ten eerste de Principles met betrekking tot gastvrijheid en natuur op basis van een quick scan van het beschikbare materiaal en 'best practices' om het referentiekader voor de interactie tussen natuur en gastvrijheidssector te verbreden en waar mogelijk buiten de gebaande paden te treden. Ten tweede als resultaat van de workshop een long list van zo concreet mogelijke ideeën en trekkers om nieuwe vormen van samenwerking en synergie tussen natuur en gastvrijheidssector te realiseren.

1.4 Kaders

Kaderstellend voor het gehele project is dat voor de gastvrijheidssector centraal staat dat de gast bij zijn bezoek de optimale bediening en de beleving krijgt waar hij naar op zoek is. Natuur is in de beleving van de gast een belangrijke factor, maar dit is voor de gastvrijheidssector geen doel in zichzelf. Het begrip natuur is een containerbegrip dat vele definities kent; in het kader van dit onderzoek is natuur zeer breed geformuleerd en kan derhalve van ‘vensterbank tot oesterbank zijn’. Met andere woorden natuur is niet exclusief aan bepaalde gebieden of aangewezen locaties verbonden, maar aan alle vormen van natuur die een gast kan beleven. Synergie tussen gastvrijheidssector en natuur moet leiden tot versterking van de natuurkwaliteit enerzijds en anderzijds nieuwe kansen voor de gastvrijheidssector creëren om waarde toe te voegen.

2. Resultaten Quick Scan en vertaling naar input workshop actieagenda

De quick scan bestond uit het bestuderen van de website van STIRR¹, gesprekken met opdrachtgevers, desk research naar ervaringen en best practices in binnen- en buitenland². De geformuleerde Principles (zie bijlage 2) reflecteren de rode draad van de verkenning. De Principles zelf bieden een referentiekader voor samenwerking/samenhang tussen natuur en gastvrijheidssector aan. De bespreking van de Principles en verwerking van de resultaten geeft de aanzetten voor het veranderingsproces dat nodig is om tot nieuwe oplossingen en relaties tussen actoren te komen. Deze zijn in het tweede deel van dit hoofdstuk verwerkt.

2.1 Noodzaak structurele samenwerking natuur en gastvrijheidssector

Richtinggevend in de voorbereiding naar de Natuurtop is de brief van de Staatssecretaris van Economische Zaken van 09 maart 2013 geweest met daarin een visie die de noodzaak onderschrijft om te komen tot een structurele samenwerking tussen natuur en de gastvrijheidssector. Vrij vertaald kunnen we deze visie weergeven als het streven om 'van Bedrijfswinst door Natuur te gaan naar Winst voor Natuur én Bedrijf'.

2.2 Intentieverklaring Natuurtop

De Principles zijn op het voorbereidende GO-overleg op 06 juni 2013 met de sectorvertegenwoordigers besproken. De aanscherping op de natuurtop heeft geresulteerd in de Intentieverklaring Natuur en Gastvrijheid (zie bijlage 3) die ter plekke aan Staatssecretaris Dijkema is aangeboden. Hierin geven de deelnemers aan actief te willen bijdragen aan een gezamenlijke actieagenda die ook bouwstenen levert voor de op te stellen Natuurvisie én Sectorvisie van de Gastvrijheidssector.

¹ Zie: www.recreatieenruimte.nl

² Bijlage 1 geeft een overzicht van gehanteerde bronnen en gesprekspartners

2.3 Natuur en gastvrijheidssector verbonden

De gastvrijheidssector en natuur maken deel uit van hetzelfde systeem. Intelligent gebruik van dit systeem, dat focust op het verbinden van natuurkwaliteit en gastvrijheidssector (in plaats van de verschillen te benadrukken), legt het fundament voor een duurzame samenwerking. De hoofdprincipes zijn universeel en zijn zowel van toepassing op EHS of Natura 2000 als op natuur in andere delen van het land.

2.4 Principles Natuur en Gastvrijheid

Goede Principles prikkelen, zijn uitdagend en soms ook provocerend met als doel om de lezer te confronteren met de eigen (onbewuste) wijze van kijken naar het onderwerp. De Principles vormen de ankerpunten in de discussie over natuurkwaliteit en gastvrijheidssector en zijn daarom op een wat hoger aggregatie niveau geformuleerd.

De Principles:

1. Geen recreatie zonder groen
2. Geen groen zonder recreatie
3. Geen nieuw verdienmodel zonder innovatie
4. De geest moet uit de procedure en in de ondernemer
5. Samenwerking is het ecosysteem van recreatie
6. Natuur is vol waarde
7. Duurzame gastvrijheid is een werkwoord.
8. Gastvrijheid zit in de natuur
9. Innovatie verandert
10. Een natuurlijk ecosysteem bestaat uit grote, maar vooral ook kleine organismen
11. Besteding van toeristenbelasting is zichtbaar voor de betaler
12. Gastvrijheid is onderscheidend.
13. Natuur is ook afvalstromen benutten
14. Natuur en recreatie zijn gebaat bij diversiteit

2.5 Vertaling Principles naar opstellen van actieagenda

De Principles zelf, de bespreking in de genoemde gremia en verwerking van de uitkomsten voor het opstellen van de actieagenda leert dat ondanks het feit dat natuur en gastvrijheidssector nauw met elkaar verbonden zijn de gewenste verandering en vernieuwing geen vanzelfsprekende zaak zijn. Met andere woorden nieuwe

bondgenootschappen en andere wegen moeten worden verkend om ruimte voor succesvolle verandering te creëren.

2.6 Natuurlijk bondgenootschap Natuur en Gastvrijheidssector

Natuur en landschap zijn dus essentieel voor vrijwel de gehele gastvrijheidssector. De dienstverlening door deze sector vindt immers vaak plaats in of nabij natuur en de gast vraagt steeds meer om onderscheidende natuur en een kwalitatief hoogwaardige omgeving. Daar staat tegenover dat natuurwetgeving de ondernemersruimte beperkt; er is sprake van lange en kostbare vergunningprocedures en wet- en regelgeving maakt bepaalde ontwikkelingen onmogelijk of in elk geval lastig.

Omgekeerd geldt dat de gastvrijheidssector van belang is voor de natuursector. In de eerste plaats omdat een van de doelstellingen van natuurorganisaties is om de gasten van de gebieden te laten genieten (en daar helpt de gastvrijheidssector bij). Bovendien zoeken overheden en terreinbeheerders al enige tijd naar mogelijkheden om private partijen te betrekken bij de instandhouding en verbetering van de kwaliteit van natuur en landschap. Bezuinigingen op budgetten voor natuurontwikkeling en -beheer hebben de urgentie voor deze zoektocht versterkt. De gastvrijheidssector is een van de sectoren waarnaar zij kijken. Het feit dat de gastvrijheidssector baat heeft bij onderscheidende natuur en een aantrekkelijk landschap én dat er vanuit deze sector zelf al initiatieven zijn waarbij toenadering wordt gezocht zijn hiervoor redenen.

2.7 Versterking natuur en gastvrijheidssector door 'vergroting van de koek'

Voor de gastvrijheidssector staat de beleving en het optimaal bedienen van de gast voorop. De bestaande trend om te komen tot verlegging van kosten van overheid of natuurorganisaties naar de gastvrijheidssector is geen structurele oplossing. De gastvrijheidssector bestaat in hoge mate uit relatief kleine bedrijven met een beperkt weerstandsvermogen. Een verhoging van de kosten door extra lasten voor natuurbeheer ('over de schutting gooien van kosten') zonder extra omzet is voor deze bedrijven desastreus. Het gevolg is lagere service en een sterk teruglopende beleving voor de gast. De enige duurzame wijze om gastvrijheidssector en natuur te koppelen is te zorgen voor vergroting van de koek (=meer omzet en rendement voor de ondernemer + betere beleving van de gast + kwaliteitsverbetering van natuur).

2.8 Noodzaak tot verandering

Vergroting van de koek is geen vanzelfsprekendheid, maar vraagt om een fundamentele verandering in de verhouding tussen de natuur en de gastvrijheidssector. De kernbegrippen om te komen tot deze nieuwe verhouding zijn ontleend aan de Principles te weten *wederkerigheid, samenwerking, netwerken, waardecreatie, innovatie, nieuwe business modellen, diversiteit en reductie overheidsbemoeienis*.

Weliswaar leert de quick scan dat er goede voorbeelden zijn van samenwerking tussen de gastvrijheidssector en natuursector, maar van synergie op grote schaal is nog geen sprake. Ervaringen in het buitenland leren hoe dit succesvol kan plaatsvinden. De verandering die gezocht wordt is dat gastvrijheidsondernemers natuur niet als gegeven beschouwen maar als een integraal onderdeel in hun bedrijfsvoering meenemen. Dit vraagt niet alleen om investeringen in de natuur zelf maar eveneens om een forse investering in samenwerking met andere ondernemers in de regio die dezelfde natuur in hun eigen bedrijfsvoering meenemen. In plaats van de gast van één bedrijf te zijn wordt een bezoeker de gast van een regio of te wel van een netwerk van ondernemers die gezamenlijk de optimale beleving tijdens het bezoek leveren. De innovatie van het product, de netwerken en de business modellen moeten hierop geënt zijn, evenals de afstemming en samenwerking met de natuurorganisaties en/of overheden in de regio. Natuurorganisaties en overheden moeten hierbij leren dat ondernemers het voortouw nemen bij investeringen in en beheer van natuur. Dit kan niet zonder een echte verandering in het denken én handelen van alle stakeholders; we moeten durven om nieuwe wegen in te slaan.

2.9 Nieuwe benadering vereist: Case for change

Het vergroten van de koek staat centraal. Wat hiervoor nodig is, is een nieuwe benadering. Er moeten nieuwe beelden ontstaan over hoe om te gaan met natuur en gastvrijheid én er moet een nieuwe dialoog – en dus een nieuwe taal en begrippen – komen tussen partijen gericht op het bereiken van gemeenschappelijk doelen én het stimuleren van elkaars succes. Dat betekent anders omgaan met bestaande inzichten, regels en procedures maar vooral ook private partijen ruimte bieden om te ondernemen. Dit levert de creatieve spanning op die ondernemers uitdaagt om met innovatieve oplossingen te komen voor de versterking en onderhoud van natuur en landschap en om hierin daadwerkelijk te investeren; dus tot concrete veranderingen die gedreven worden door de ondernemers die hiermee daadwerkelijk aan de slag gaan. Dat is de case for

change die gezocht wordt in de samenwerking tussen natuur en gastvrijheidssector. De opgave voor de actieagenda is het identificeren van concrete opties én ondernemers en/of natuurbeheerders die deze willen invullen.

2.10 Vergezicht: waar willen we naar toe?

De te zoeken cases for change zijn een aanzet voor een wenkend perspectief van hoe de samenwerking van de gastvrijheidssector en natuur er in ons land over ruim 10 jaar uitziet. In 2025 is Nederland voor inkomende en binnenlandse gasten een bestemming waar per vierkante kilometer de grootste diversiteit aan belevenissen ter wereld te vinden is. De gast vindt eenvoudig een bij zijn behoeften passende verrassende beleving, waarbij aanbod op lokaal, regionaal en nationaal niveau via netwerken met elkaar verbonden is. De gastvrijheidssector is een Top-sector die excellente gastvrijheid biedt, concurrerend is en bijdraagt aan een aantrekkelijke samenleving. Dit laatste betekent onder andere dat de sector belangrijk is voor natuurbeheer en versterking van de natuurkwaliteit in ons land. De gastvrijheidssector is in partnership met overheden en natuurorganisaties de trekkende of leidende kracht die nieuwe initiatieven onderneemt, impulsen geeft en de intrinsieke kwaliteitsbeleving die de gastvrijheidssector kenmerkt in het omgaan met gasten ook implementeert in natuurbeheer en natuurbeleving. Nieuwe business modellen van bedrijven omvatten ook investeringen buiten de eigen onderneming in natuur en landschap en samenwerking met andere bedrijven in de regio. De overheid maakt binnen de vigerende kaders deze investeringen mogelijk en stimuleert ze gericht op een gezonde bedrijfsvoering voor de bedrijven. Het zijn de individuele maar samenwerkende bedrijven die in het vergezicht de dominante factor zijn in het beheer en onderhoud van natuur.

2.11 Waar te starten met de verandering

De case for change en het vergezicht beschrijven de noodzaak tot verandering en het wenkend perspectief. De kernvraag is echter waar en op welke wijze te starten met nieuwe vormen van samenwerking. Binnen dit project is bewust gekozen om niet te werken aan generiek beleid, maar om te zoeken naar concrete projecten waar lokale gastvrijheidsondernemers, natuurorganisaties, overheden en andere stakeholders ervaring opdoen met een nieuwe wijze van werken. Deze ervaring kan vervolgens weer elders worden toegepast waardoor een olievlek werking over het land zal ontstaan. De workshop was erop gericht om met actieve professionals uit beide sectoren te komen tot een groslijst van kansrijke concrete projecten (de actieagenda) om deze verandering in gang te zetten. De resultaten van deze workshop worden in het volgende deel uitgewerkt.

3. Resultaten workshop Actieagenda

3.1 Werkwijze genereren ideeën

De ideeën op de actieagenda zijn bedoeld als concrete invulling van de gewenste verandering in de samenwerking tussen natuur en gastvrijheidssector. De lijst is bottom up tot stand gekomen in gesprekken en in een workshop met actieve professionals uit de gastvrijheidssector en natuur onder leiding van Wing op 29 oktober 2013³. De kernvraag aan de deelnemers vooraf en tijdens de workshop was telkens om een concreet idee voor synergie tussen gastvrijheid en natuur te beschrijven in het format van de sectorvisie van de Gastvrijheidseconomie zoals dit ten tijde van de workshop bekend was:

Case for Change	Wat is de aanleiding voor de verandering? Wat zijn de ideeën of ervaringen die kunnen leiden tot een verandering van de bestaande wijze van werken?
Vergezicht	Schets het toekomstbeeld als de verandering geheel is doorgevoerd. Wenkend perspectief voortkomend uit de aanleiding voor verandering.
Transitie	Hoe ziet het veranderingsproces eruit en wat zijn de sleutelvariabelen/succescriteria voor een geslaagde transitie vanuit het heden naar de gewenste toekomstige situatie?
Icoon-projecten	Aansprekend voorbeeld waar de verandering doorgevoerd wordt. Dit voorbeeldproject kent een trekker die gecommitteerd is om dit project tot een succes te maken.

De ingebrachte ideeën zijn vervolgens verder uitgewerkt, becommentarieerd en verrijkt. In een aantal gevallen was het mogelijk potentiële trekkers of belanghebbenden te identificeren, echter in veel gevallen ook niet. Derhalve is gekozen om in deze rapportage de mogelijke trekkers niet te benoemen.

3.2 Input voor Gastvrijheidsvisie

De workshop heeft circa 40 acties, groen en rijp, opgeleverd om nieuwe vormen van dienstverlening en samenwerking te realiseren. Direct na de workshop is de

³ Bijlage 4 en 5 geven respectievelijk een overzicht van de deelnemers en de opzet van de workshop

Gastvrijheidsvisie 'Vinden, Verrassen, Verbinden' gepresenteerd die de komende maanden verder uitgewerkt wordt. Dit gebeurt aan de hand van acht thema's waarvoor actie-agenda's worden opgesteld. Een van de thema's is natuur. Onderstaande box geeft de bouwstenen in de Gastvrijheidsvisie voor het thema natuur weer⁴.

Bouwstenen Natuur Agenda Gastvrijheidsvisie 'Vinden, Verrassen, Verbinden'⁵

- Opstellen lange termijn visie en scenario's voor de gastvrijheidseconomie en natuur, definiëren en uitvoeren nieuwe icoonprojecten [O,B]
- Optimaal benutten instrumentarium overheid om innovatie in natuur te stimuleren (regelgeving, fiscaliteit, innovatie subsidies), verkennen optie van „case-managers“ die innovatie barrières slechten[O]
- Verkennen van nieuwe business en samenwerkings-modellen tussen natuur, landschappen, terrein-beheerders en gastvrijheids-economie [B, O, K]
- Verkennen internationale best practices zoals sturings-modellen t.a.v. biodiversiteit en ecologische footprint, maar ook National Parcs [O, B]
- Creëren open-data structuur van natuurparken, routes e.d. voor location-based services

3.3 Long list actieagenda nader bekeken

De long list zelf is als bijlage 6 opgenomen. Ordening van de verscheidenheid aan ideeën op de long list is lastig. Een eerste stap is om een ordening aan te brengen op basis van de bouwstenen van de Gastvrijheidsvisie. We zien dan dat sommige ideeën gericht zijn op de realisatie van nieuwe iconen, maar dat verreweg de meeste betrekking hebben op het optimaal benutten van het instrumentarium van de overheid om innovaties mogelijk te maken én op nieuwe vormen van samenwerking en business modellen. Gebruik maken van best practices uit het buitenland en vergroten transparantie in de sector komen nauwelijks voor. Dit is des te opmerkelijker omdat de quick scan liet zien dat in het buitenland goede voorbeelden te vinden zijn over hoe de gastvrijheidssector samenwerkt om nieuwe natuurgebieden te ontsluiten of om op producten- en dienstenniveau te blijven aansluiten bij de behoeften van de gast.

⁴ De indicatoren B,K,O geven aan welke partijen primair betrokken zijn B=Bedrijfsleven, K= Kennisinstelling en O=Centrale en decentrale overheid

⁵ Bron: Vinden, Verrassen, Verbinden. Visie op de Nederlandse gastvrijheidseconomie 2025. Den Haag, 31 oktober 2013, pagina 39

Een verdere analyse van de kernwoorden in de ideeën geeft een goed beeld van de thema's die ingevuld moeten worden om tot nieuwe vormen van samenwerking tussen natuur en gastvrijheidssector te komen:

- Fiscaal/financieel
- Netwerken tussen ondernemers in regio
- Branding en merkontwikkeling
- Nieuwe waardeketens
- Wet- en regelgeving
- Natuur als bron voor hergebruik grondstoffen
- Green en commercial deals
- Bewoner regio als prosument
- Onderscheidende natuur
- Experimenteren wet- en regelgeving
- Vergelijken en competities
- Particulier initiatief in kwetsbare natuur.

De long list voor de actieagenda geeft een rijke oogst aan ideeën, instrumenten en aanpassingen die nodig zijn om nieuwe vormen van samenwerking tussen gastvrijheidssector en natuur te realiseren. We zien hier duidelijke overeenkomsten met de Principles in de vorm van meer concrete ideeën en acties voor veranderingen. De long list geeft daarmee een mix van concrete voorstellen voor nieuwe business die morgen geïmplementeerd kunnen worden, zoeken van ruimte binnen bestaande regelgeving, concepten voor innovatieve nieuwe business maar ook verbetering van informatie over en toegankelijkheid van gebieden.

Het is de intentie om deze actieagenda in te brengen in de verdere uitwerking van de Gastvrijheidsvisie en zo tot maximale afstemming zo niet integratie te komen. Deze intentie is ook reeds aan de voorzitter van het Topteam kenbaar gemaakt.

4. Transitie

4.1 Pragmatische insteek gekozen

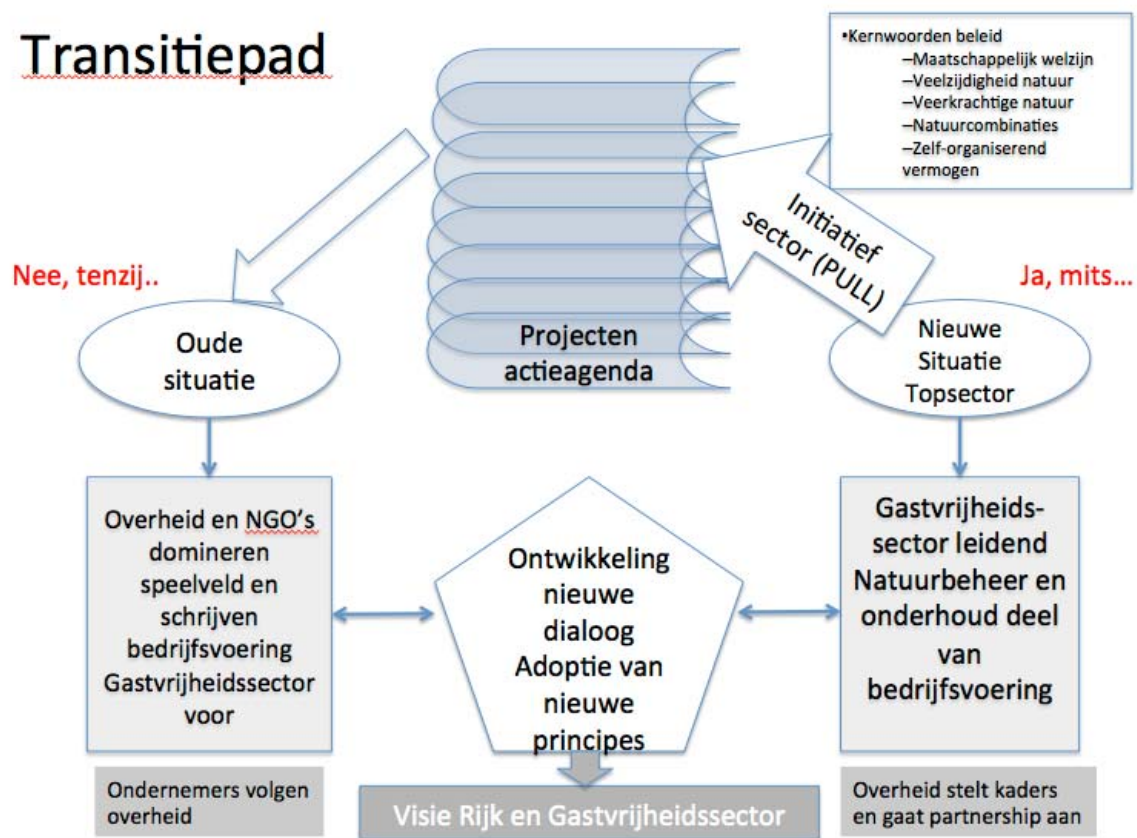
De keuze voor een actieagenda met beheersbare, lokale projecten is het gevolg van een pragmatische insteek voor de transitie. Het op gang krijgen van eerste stappen op diverse fronten is belangrijker dan het vooraf ontwerpen van een compleet geëffend pad. Deze pragmatische insteek biedt optimale mogelijkheden om te leren, kennis te verspreiden, bij te sturen en waar nodig zonder gigantische afbreukrisico's en kosten opnieuw of anders te beginnen. De veelheid aan projectideeën maakt het tevens mogelijk dat er niet gewacht hoeft te worden op één voorbeeldproject of pilot maar dat op meerder plaatsen tegelijk ervaringen opgedaan en uitgewisseld kunnen worden.

Een ander belangrijk element is dat veel projecten gericht zijn op het ontwikkelen van concrete business proposities. Geen sterk gesubsidieerde pilots met alle mogelijkheden voor het stilvallen van het project als de subsidie stopt, maar door het direct streven naar toegevoegde waarde voor participanten projecten direct onderdeel te laten worden van de normale bedrijfsvoering van ondernemers in de gastvrijheidssector. De rol van de overheid is in deze die van het creëren van randvoorwaarden en mogelijkheden om stappen te kunnen zetten in plaats van verschafter van subsidie. De workshop leert dat ruimte in de regelgeving vaak nog onbenut is waardoor zonder aanpassing van wetgeving toch veranderingen in gang gezet kunnen worden. De Green Deals en in de toekomst mogelijk Commercial Deals zijn goede voorbeelden van deze benadering. Het is aan te raden deze benadering vanuit de Rijksoverheid ook door te zetten naar provincies en lokale overheden.

4.2 Van Push naar Pull

Om te komen van 'het over de schutting gooien van kosten voor natuurbeheer en – onderhoud naar vergroting van de koek' is een verschuiving van initiatief vereist. Daar waar overheden en natuurbeheerders -vaak zonder overleg of afstemming- kosten verleggen naar ondernemers zonder daarmee kansen voor nieuwe business te realiseren, moeten ondernemers uit de gastvrijheidssector het initiatief gaan nemen; van push naar pull. Alleen op deze wijze kan een kwaliteitsverbetering in natuur onderdeel worden van het businessplan van ondernemers. Onderstaand plaatje illustreert deze verandering. De actieagenda zelf levert de concrete handvatten aan ondernemers om initiatief te nemen

en daarmee nieuwe verbanden en samenwerking aan te gaan met overheden en natuurbeheerders in de regio.



4.3 Cultuuromslag nodig

Het onderste deel van het plaatje laat zien dat deze omslag alleen mogelijk is als partijen leren op een andere wijze met elkaar om te gaan. Onderliggende structuren, beelden en verwachtingen van partijen van elkaar kunnen zeer halsstarrig zijn en innovaties in concrete projecten blokkeren. Dit vraagt om een forse verandering en feitelijk om een cultuuromslag bij alle partijen.

Voor overheden heeft dit betrekking op het vertrouwen geven door regelgeving te verlichten, meer klantgericht te handelen bij procedures en ondernemers positief te stimuleren. Voor ondernemers liggen de uitdagingen op het vlak van nieuwe vormen van samenwerking en nieuwe businessmodellen ontwikkelen. Uiteraard moet voor hen de gast steeds het vertrekpunt zijn. Voor natuurorganisaties heeft de uitdaging betrekking op het leren kijken naar de natuurwinst in totaliteit en niet van elke snipper afzonderlijk, en meer moeten denken in termen van mogelijkheden dan in termen van hindernissen.

En ook voor hen geldt dat de wensen van de gast bepalender moeten worden voor hun handelen.

De gekozen pragmatische aanpak maakt het mogelijk om dit proces in kleine, beheersbare stappen te zetten. De motor voor de transitie is dus een lerende organisatie van bedrijven in de gastvrijheidssector, overheden en natuurorganisaties, waarbij partijen leren van geslaagde en minder geslaagde projecten. Experimenteren en 'doen met een focus op wat mogelijk is' zijn de sleutelwoorden.

4.4 Onderhoud van de actieagenda noodzakelijk

De actieagenda is het product van een intensieve workshop. Deze is daarmee een momentopname. De leereffecten van projecten en stapjes die gezet worden zullen leiden tot nieuwe, bijgestelde inzichten welke instrumenten en aanpak in praktijk goed werken en welke niet. Door periodiek (minimaal 2 maal per jaar) de actieagenda kritisch te herzien en aan te vullen op basis van de verkregen inzichten ontstaat een levend document dat voor een langere periode sturend en stimulerend kan zijn om de gewenste transitie te bereiken. Herziening van de actieagenda is geen solitaire activiteit maar vraagt betrokkenheid van een groot aantal spelers uit zowel de gastvrijheidssector als natuur.

4.5 Systemische benadering van projecten

Aanbevolen wordt om niet enkel de projecten zelf te herzien, maar vooral te kijken naar de onderliggende modellen en processen. De kernvragen bij de evaluatie zullen daarom zijn: waarom is dit project wel/niet succesvol, wat zijn de onderliggende factoren die succes of falen bepaald hebben, zijn deze factoren beheersbaar of overdraagbaar naar andere projecten, wat zijn de onzichtbare blokkades in ons denken die tot nu toe nieuwe oplossingen hebben tegengehouden, hoe belangrijk is de verandering en de nieuw gecreëerde business voor de ondernemer en geeft dit voldoende prikkels om de verandering in de toekomst voort te zetten?

Het beantwoorden van deze en soortgelijke vragen maakt het voor alle betrokken partijen om een nieuwe dialoog en nieuw begrippenkader met elkaar te ontwikkelen. Werken op basis van vertrouwen vereist dat partijen zich kwetsbaar naar elkaar toe durven op te stellen, andere vragen durven te stellen en ook 'falen' durven zien als leermoment voor verbetering en niet als bevestiging van de oude propositie.

4.6 Nieuwe spelers aan tafel vragen

De producten van de verkenning zijn opgesteld met en door bestaande spelers in de gastvrijheidssector en natuur. Ervaringen met innovaties in andere sectoren leren dat geheel nieuwe ontwikkelingen (de zogenaamde disruptive innovations) veelal komen van geheel nieuwe bedrijven of spelers die tot nu toe niet in de sector actief waren. Kijkend naar de actieagenda zien we ook projecten die typisch niet passen binnen de bedrijfsvoering van de bestaande spelers. Het commercieel benutten van natuur behoort bijvoorbeeld niet tot de core-business van Staatsbosbeheer; sterker nog als het gaat om het exploiteren van een klein areaal in een regio valt dit buiten de scope van de organisatie die gewend is in grotere eenheden, organisaties en kostenstructuren te denken. De transities die we zoeken zijn echter wel mogelijk als deze uitgevoerd worden door andere spelers; bijvoorbeeld bedrijven met een andere kostenstructuur, een nieuwe klantenbasis en producten waarvoor klanten bereid zijn een andere prijs te betalen. Lerende van deze ontwikkelingen in andere sectoren is het zinvol bij de periodieke evaluatie ook bewust de vraag te stellen of de goede spelers aan tafel zitten of dat andere spelers vereist zijn en waar deze te vinden zijn. Immers de topondernemers van vandaag zijn niet automatisch ook het best geëquipeerd voor de uitdagingen van morgen.

4.7 Tot slot enkele observaties door onderzoekers

De gastvrijheidssector en de natuurorganisaties lijken beide sterk gecompartmenteerde sectoren. Veel koepelorganisaties met frequent onderling overleg, een grote rol en betrokkenheid van Rijk, provincies en lokale overheden geven het beeld dat vooral bestaande ervaringen en belangen sterk vertegenwoordigd zijn. Dit is deels de kracht van de gastvrijheidssector en natuur omdat de vele relatief kleine en lokale spelers individueel niet in staat zijn om met elkaar tot zinvolle afspraken te komen, te innoveren en nieuwe ruimte voor ontwikkelingen te zoeken. De keerzijde is echter ook dat de belangen van de bestaande (grotere) spelers op den duur de overhand krijgen en een rem op ontwikkelingen gaan vormen. Succesvolle ondernemers en natuurbeheerders willen vooral verder met hun onderneming en natuur en zijn daardoor in voorkomende gevallen minder geneigd om te experimenteren of een andere weg in te slaan.. Dit is overigens een beeld dat in veel sectoren naar voren komt.

De uitdaging voor de gastvrijheidssector en natuur om te komen tot nieuwe en vernieuwende vormen van samenwerking vraagt echter om ook bewust bestaande (ook op dit moment succesvolle) structuren kritisch te beschouwen en waar mogelijk andere spelers bij het spel te betrekken. De pragmatische aanpak in de actieagenda (kleine

projecten) maakt het mogelijk ook deze innovatieve groeikernen te ontwikkelen zonder dat dit onmiddellijk leidt tot blokkades vanuit de bestaande sector.

Het feit dat ondernemers natuur moeten omarmen als deel van hun business model vraagt om een fundamentele herijking van bestaande waarden van natuur en dienstverlening in en met natuur, zowel commercieel, fiscaal en maatschappelijk. Experimenteerruimte is nodig om te leren hoe deze waarde het best ontsloten kan worden. Duidelijk is dat nieuwe structuren en samenwerkingsverbanden nodig zijn. Het grote aantal spelers van zeer beperkte omvang in de gastvrijheidssector, waarvan vele met een marginale bedrijfsvoering, vergroot de uitdaging sterk. De noodzaak tot samenwerken betekent in essentie ook het elkaar gunnen van succes om samen beter te worden. Succes is gelegen in eenvoudige modellen die stapsgewijs kunnen worden ingevoerd en risico voor spelers beperken. Het smeden van nieuwe samenwerkingsverbanden is gebaseerd op vertrouwen; dit vergt een lange weg die voldoende tijd en realistische verwachtingen van elkaar vereist. Het gevaar van grote sectorvisies (voor zowel gastvrijheid als natuur) is dat grote, meeslepende doelen worden nagestreefd die politiek en maatschappelijk aanspreken, maar zeer moeilijk te vertalen zijn naar individuele spelers. De kracht van de actieagenda moet zijn de overkoepelende grote ideeën en concepten pragmatisch te vertalen naar de lokale spelers (natuur, ondernemer en overheid) en deze uit te dagen om in actie te komen. De gastvrijheidssector wordt daarmee als Topsector een lerende sector die constant streeft naar verbetering van het dienstenaanbod, rendement op de bedrijfsvoering en versterking van de kwaliteit van de natuur.

Tot slot zij opgemerkt dat het buitenland vele vormen van samenwerking tussen de gastvrijheidssector en natuur kent. Het is goed om ook in de sectorvisie te zien dat hier aandacht voor gevraagd wordt. De vele koepelorganisaties en overheden hebben sterk de neiging om naar de eigen lokale problematiek en nationale politiek te kijken. Het is niet de eerste reflex om te zien of iemand elders het vraagstuk al succesvol opgelost heeft. Leren van best practices elders is niet alleen kennis nemen van, maar ook het actief meedraaien en/of bewust buitenlandse spelers naar hier halen om te leren en kennis over te dragen. Hetzelfde kan gedaan worden door te kijken naar andere sectoren in eigen land die een soortgelijke omslag wel of niet succesvol hebben gemaakt.

Bijlage 1: Overzicht geraadpleegde bronnen Quick Scan

- Website STIRR: <http://www.recreatieenruimte.nl> alle links naar verantwoordingen van activiteiten, voorbeeld projecten en innovaties
- Interview met Hans Hillebrand (STIRR en InnovatieNetwerk)
- <http://www.dordtduurzaam.nl/nieuws/archief/december-2013/cursus-ambassadeurs-van-het-landschap-van-start>
- Megatrends underpinning Tourism to 2020. Analysis of Key drivers for change. L. Dwyer et al. Sustainable tourism CRC ISBN 9781920965525; 2008
- Toerisme en recreatie in cijfers 2012, CBS ISBN: 978-90-357-1898-2; 2012
- Travelling Large in 2011, The carbon footprint of Dutch holidaymakers in 2011 and the development since 2002. Centre for Sustainable Tourism and Transport NHTV Breda. ISBN: 978-90-819011-1-6
- Investeren in het Nederlands Landschap; Opbrengst: geluk en euro's. P.J. Braaksma, A.E. Bos 2007
- Practical, profitable, protected. A starter guide to developing sustainable tourism in protected area's. L. Galvin et al. 2012
- Vooruit met natuurbeleid. Brief Staatssecretaris Economische Zaken aan Tweede Kamer d.d. 08 maart 2013
- De Almere Principles. Redactie F. Feddes. Uitgave van de gemeente Almere, 2008
- Recreatie en Natuur. Kennis over effecten, kwetsbaarheid, handelingsperspectieven en monitoring van recreatie in Natura 2000-gebieden. R. Henkes et al. Alterra rapport 2334 ISSN 1566-7197; 2012
- Advies BIZ-Buitengebied. Samen investeren in de gastvrijheidseconomie. LEI Wageningen 2012
- Recreatie en Regeldruk. Een samenvatting van de resultaten en de afspraken van de werksessie voor het project Recreatie en regeldruk. SIRA Consulting, 2010
- AONB Partnership meeting 9/2/10 Low Carbon and Resilience Ph. Holden (presentatie); 2010
- Toerisme, de banenmotor . M. Briene, M. Wienhoven Ecorys Nederland BV; 2010
- Toetsingskader voor het gewenste recreatieve medegebruik in bossen en natuurgebieden in functie van de ecologische draagkracht; Eindrapport Agentschap voor Natuur en Bos (België); rapport Arcadis 2008
- Tourism 2023 Four scenarios, a vision and a strategy for UK outbound travel and tourism. Presentatie Forum for the Future; 2009

- Natuurverkenning 2010-2040. Visies op de ontwikkeling van natuur en landschap. Planbureau voor de Leefomgeving; R. van Oostenbrugge et al.; 2012
- Developing Sustainable Park Systems in Oregon. A component of the 2013-2017 Oregon Statewide Comprehensive Outdoor Recreation Plan. T. Gallagher, 2012
- Making Tourism More Sustainable, A guide for Policy Makers. UN Environment Programme and WTO, ISBN 92-844-0821-0; 2005

Bijlage 2: Principles natuur/gastvrijheidseconomie

Achtergrond

Onderstaande Principles⁶ zijn geformuleerd ter voorbereiding op en gepresenteerd als aftrap van het gesprek tijdens de Ronde Tafel bijeenkomst over Natuur en Gastvrijheid op de Natuurtop op 22 juni en de voorbereidende workshop op 06 juni. Het gesprek tijdens de Natuurtop heeft geresulteerd in de Intentieverklaring Natuur en Gastvrijheid die ter plekke aan de Staatssecretaris is aangeboden.

Algemeen

De grondslag van het cradle-to-cradle denken is gestoeld op de drie hoofdprincipes als geformuleerd door William McDonough & partners en stelt ontwerpers in staat om de intelligentie van de natuurlijke systemen toe te passen op menselijke ontwerpen. Deze drie hoofdprincipes vormen ook een goed vertrekpunt voor de Principles voor natuur en gastvrijheidseconomie. Deze zijn⁷ :

- Afval is Voedsel: In de natuur dragen de processen van elk organisme bij aan de gezondheid van het geheel. Het afval van het ene organisme wordt voedsel voor het andere en er is een onafgebroken stroom van voedingsstoffen in regeneratieve, cradle-to-cradle-cycli van geboorte, afbraak en wedergeboorte.
- Het huidige zonne-inkomen gebruiken: De cradle-to-cradle cycli van de natuur worden aangedreven door de energie van de zon. Bomen en planten vervaardigen voedsel op zonlicht, een elegant en effectief systeem dat de enige blijvende bron van energie-inkomen van de aarde gebruikt.
- Diversiteit huldigen: Gezonde ecosystemen zijn complexe gemeenschappen van levende wezens, die elk een uniek antwoord op hun omgeving hebben ontwikkeld dat harmonieus samenwerkt met andere organismen om het systeem in stand te houden. Elk organisme past op zijn plek en in elk systeem overleven de best passende. Overvloedige diversiteit vormt de bron van de kracht en de veerkracht van een ecosysteem.

⁶ Naar voorbeeld van de Almere Principles die richting geven aan de ontwikkeling van de stad.

De kracht van deze hoofdprincipes is de visie dat natuurkwaliteit en gastvrijheidssector deel uit maken van eenzelfde systeem. Intelligent gebruik van dit systeem, dat focust op het verbinden van natuurkwaliteit en gastvrijheidssector (in plaats van de verschillen te benadrukken), legt het fundament voor een duurzame samenwerking. De hoofdprincipes zijn universeel en zijn zowel van toepassing op EHS en Natura 2000 als natuur in andere delen van het land; dus van vensterbank tot oesterbank.

Verandering beleid ministerie

De brief van de Staatssecretaris van EZ d.d. 09 maart 2013 geeft twee krachtige principes:

- Natuur staat middenin de moderne samenleving;
- Een sterke natuur is van kapitaal belang voor het welzijn van mensen.

De brief vertaalt deze principes via kernpunten uiteindelijk in vijf elementen van het natuurbeleid;

Kernpunten:

- Burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties willen en kunnen een actieve rol spelen in natuur (meer dan vrijwilligerswerk en liefdadigheid). Het natuurbeleid moet maximaal aansluiten op die beweging;
- Het natuurbeleid wil natuur intelligenter combineren met andere maatschappelijke belangen;
- Natuurbeleid richt zich op biodiversiteit, gezondheid, economie, ruimtegebruik en veiligheid.

De vijf elementen onder het toekomstige beleid zijn:

- Natuurbeleid dient ons maatschappelijk welzijn. Natuur van iedereen en natuur voor iedereen;
- De maatschappelijke betekenis van natuur zit in de veelzijdigheid van natuur;
- We moeten zorgdragen voor veerkrachtige natuur (ecologisch en maatschappelijk);
- We moeten investeren in natuurcombinaties waarbij natuurwinst samen gaat met het verzilveren van het belang voor andere maatschappelijke sectoren;
- EZ wil ruimte bieden aan het zelforganiserend vermogen in de maatschappij – van burgers, ondernemers en andere maatschappelijke actoren.

De brief biedt voor ondernemers in de gastvrijheidssector de uitdaging om versterking van natuurkwaliteit integraal onderdeel van het verdienmodel van hun bedrijf te maken.

⁷ Bron: De Almere Principles; citaten van pagina 20 en 21

Het is een interessante gedachte om het winstbegrip van de gastvrijheidssector te omschrijven in termen van het totaal van de gecreëerde waarde voor gebruiker, ondernemer en natuur. Dit past in een algemene trend om het winstbegrip van ondernemingen te verbreden door ook de maatschappelijke consequenties (positief en negatief) van het ondernemen in het winstbegrip tot uitdrukking te brengen.

Bouwstenen Principles

De Principles zelf zijn gestoeld op een aantal bouwstenen die hier worden weergegeven. De visie dat natuurkwaliteit en de gastvrijheidssector deel uitmaken van eenzelfde systeem betekent dat natuurkwaliteit en de gastvrijheidssector geen gescheiden werelden zijn, maar juist met elkaar zijn verbonden. Werelden waarbij verandering in de ene wel degelijk resulteert in veranderingen in de andere. Vanuit deze optiek is de focus van de Principles het benadrukken van de verbinding tussen natuurkwaliteit en gastvrijheidssector in plaats van de verschillen uitvergrooten.

Goede Principles prikkelen, zijn uitdagend en soms ook provocerend met als doel om de lezer te confronteren met de eigen (onbewuste) wijze van kijken naar het onderwerp. De Principles vormen ankerpunten in de discussie over natuurkwaliteit en gastvrijheidssector en zijn daarom op wat hogere aggregatie niveau geformuleerd.

De omschrijving van het begrip 'natuur' is cruciaal; we gaan uit van natuur in de bebouwde omgeving (rond de woning en in de stad), het buitengebied zowel landbouw als bossen, heide, etc. als ook de natte natuur (rivieren, meren en de kust). Tot slot staat de waardecreatie voor de consument of afnemer centraal; vraagsturing bepaalt uiteindelijk ook op welke wijze (verschijningsvorm) de synergie tussen natuurkwaliteit en de gastvrijheidssector gestalte krijgt.

'Principles'

A. Onderlinge verbondenheid natuur-recreatie

Principles:
onderlinge verbondenheid natuur-recreatie

1. Geen recreatie zonder groen
2. Geen groen zonder recreatie



Château St. Gerlach

↑
Waarde als verbindend element
↓



Make a natural link: tourism and conservation flourish when brought together in the right way - an electric boat-based guided nature trail in the Broads National Park, UK

Geen recreatie zonder groen

Natuur is belangrijk voor de locatie- en vestigingskeuze van de gastvrijheidssector. De natuurkwaliteit en attractiviteit van de omgeving is sterk bepalend voor de locatie en vestigingskeuze van bedrijven in de gastvrijheidssector. Het 'groen' is in de luchthavenmetafoor de startbaan die het mogelijk maakt om een aantrekkelijk shopping centre in de terminal te exploiteren. Recreanten zoeken primair de attractiviteit van de natuur om te verblijven; de gastvrijheidsdiensten passen binnen dit kader. Deze bestaan niet alleen uit de diensten van de bedrijven zelf, maar ook uit de verbindingen tussen de bedrijven in de vorm van wandel-, fiets-, ruiterspaden of waterroutes om de natuur te ontsluiten, beleven en ervaren. De natuur is een essentieel onderdeel van het bedrijfsvoeringsmodel van recreatie. We zien echter dat het budget van natuurterreinbeheerders, maar ook beheerders van groen in bebouwde omgeving voor recreatieve voorzieningen door bezuinigingen op natuur teruglopen. Voor de gastvrijheidssector wordt het daardoor belangrijker om te investeren in die voorzieningen (dus buiten de poorten van de eigen onderneming). Europese studies laten

zien dat de natuurrecreant bewust kiest voor de natuur in een gebied en de gastvrijheidssector is hierbij faciliterend om het verblijf op de gewenste kwaliteit en diversiteit mogelijk te maken.

Geen groen zonder recreatie

Gastvrijheidssector investeert in behoud en versterking van natuur rond het bedrijf. Behoud en versterking van natuurkwaliteit vraagt in ons drukke land constant aandacht en onderhoud. De uitdaging is om natuur van kostenpost naar maatschappelijke winstpost om te vormen (zie vermelde brief Staatssecretaris).

Ondernemers die investeren in kwalitatief hoogwaardige recreatie zullen een deel van hun opbrengsten letterlijk terugploegen in natuurkwaliteit⁸. Alleen op deze wijze zijn ondernemers in staat om het seizoen te verlengen en meerdere doelgroepen, variërend van dagtoerist, tot langdurig verblijf, bedrijfsleven of hobbyist als klant aan te trekken. Door bezuinigingen bij natuurterreinbeheerders, maar ook op groen in de stad wordt investeren in en onderhoud van natuurkwaliteit nog meer een randvoorwaarde voor het voortbestaan van de onderneming.

In diverse Europese regio's zien we dat door de wijze waarop de recreatiesector de natuur ontsluit juist overlast beperkt en diversiteit versterkt wordt. Park- en regiobenadering bieden via de gastvrijheidssector de infrastructurele en economische basis om de kwaliteit van de natuur in die regio te versterken en gericht te investeren in versterking van de natuurkwaliteit in de regio.

⁸ Al dan niet in partnership met terreinbeheerders, voorbeelden Inn Style in Maarssen, Duincamping Geversduin in Castricum

B. Regionale of interregionale samenwerking

Principles: (regionale) samenwerking

1. Samenwerking is het ecosysteem van recreatie

*Vraag centraal
Bereikbaarheid
Platteland/dorp/stad*



Give and take: managing protected areas for tourism is a two way process - a girl presents a loaf of bread while greeting a local government official

2. Kleine organismen schragen het ecosysteem

3. Natuur en recreatie zijn gebaat bij diversiteit

Gebruik verrijkt natuur



Samenwerking is het ecosysteem van recreatie

Netwerken van ondernemers zorgen samen voor een attractief aanbod en versterking van de natuur in de regio.

(Grote) individuele spelers als Efteling zijn te beschouwen als gesloten ecosystemen, gericht op het zo lang mogelijk binnen houden van de bezoeker en de door hem/haar gegenereerde geldstroom.

Echter in regio's stoelt het succes van de gastvrijheidssector op de kwaliteit van het netwerken tussen de ondernemers; deze zijn de knooppunten in het netwerk.

Netwerken is synoniem met het *door samenwerking* creëren van zoveel mogelijk verbindingen tussen de knooppunten. Deze verbindingen maken het voor de recreant mogelijk om te bewegen binnen de regio (of zelfs tussen regio's).

De kernwaarden voor samenwerking in een netwerk zijn vertrouwen, elkaar omzet gunnen, gemeenschappelijke definitie van kwaliteit, elkaar aanspreken op gerealiseerde kwaliteit, samen investeren in infrastructuur (dus ook versterking natuurkwaliteit) en zorgen voor een compleet dienstenpakket (in de ogen van de klant). Essentieel is dat iedere ondernemer verantwoordelijk is voor zijn eigen bedrijfsvoering, maar bewust meerwaarde voor zijn eigen onderneming creëert door de zelfstandigheid deels op te

geven ten bate van de collectiviteit van het netwerk. Met andere woorden: samenwerking is een bewuste keuze en stelt eisen aan de competenties van de ondernemer.

Voorbeelden: zowel in eigen land als in het buitenland werken ondernemers bewust samen als ambassadeurs van een regio, serveert men regionale producten met eigen logo en merk, zoeken ondernemers nieuwe collega's om gaten die de recreant ervaart in de dienstverlening op te lossen of vormen poortwachters de verbinding tussen de ondernemers. In Duitsland en Frankrijk houden overheden en ondernemers samen regionale enquêtes onder bezoekers om beter te begrijpen wat de eisen van klant zijn. De ervaren natuurkwaliteit is een belangrijk onderdeel in deze vragenlijsten en blijkt in de antwoorden ook een belangrijke factor te zijn. Dit geldt ook voor de bezoekers van de Utrechtse Heuvelrug.

Kleine mechanismen schragen het ecosysteem

Een natuurlijk eco-systeem bestaat uit grote maar vooral ook uit kleine organismen

Vele kleine bedrijven samen maken de gastvrijheidssector; de kleintjes zorgen voor de samenhang van het systeem.

De gastvrijheidssector bestaat vooral uit kleine ondernemingen (2-20 medewerkers), met een relatief laag opleidingsniveau. De kracht van het eco-systeem is dat het in staat is ook de eenvoudige, kleine organismen een cruciale rol bij de instandhouding van het systeem te geven. Dit ook van belang in de gastvrijheidssector in een regio. Diversiteit zorgt voor een aanbod voor verschillende typen bezoekers; juist de kleine spelers zorgen voor de goede mix aan faciliteiten en versterking van de kwaliteit van de regio. De zichtbare grote succesvolle spelers kunnen de neiging hebben om de kleine spelers weg te drukken, maar krachtige netwerken zijn juist in staat de verbinding tussen de kleine en grote spelers te versterken.

In de luchtvaartwereld zien we dat bijvoorbeeld de verbinding Amsterdam-New York niet kan bestaan zonder de verbindingen met afgelegen Noorse regio's. De kleine verbindingen maken de grote mogelijk, al is dit niet altijd voor iedereen herkenbaar. In de ontwikkeling van Oost- en Midden Europese regio's vormt de samenwerking tussen de kleine bedrijven het netwerk en de vereiste diversiteit in het aanbod naar de toerist. De ontwikkeling van de regio en daarmee ook de versterking van de natuurkwaliteit groeit op de activiteiten van de kleine ondernemingen. Deze kleine ondernemingen zorgen er in veel regio's voor dat plekken in de natuur verbonden worden en natuur beheerd wordt. Dit netwerk werkt bijvoorbeeld weer samen met een reisorganisatie die reizen naar het gebied aanbiedt of organiseert.

Natuur én recreatie zijn gebaat bij diversiteit

De natuur laat overtuigend zien dat vitale natuur gebaat is bij diversiteit; zoals het basis principe aangeeft moet diversiteit gehuldigd worden. Diversiteit in de gastvrijheidssector


biedt enerzijds een gevarieerd aanbod aan de toerist/bezoeker, maar zorgt ook voor een gespreide en diverse benutting/belasting van de natuur. Bedrijven moeten hierbij ook rekening houden met het feit dat consumenten/bezoekers een gevarieerde interesse hebben en dus naast diensten van de gastvrijheidssector en natuur ook belangstelling hebben voor regionale cultuur, voedsel etc. Verplaatsen in behoeften van de gast en samenwerking met andere branches is daarom een vereiste om het aanbod te leveren dat de consument vraagt.

C. Ondernemer en Innovatiekracht

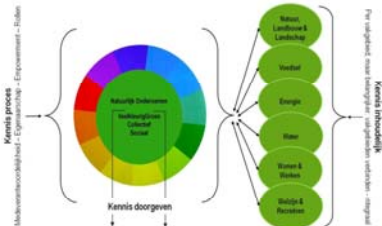
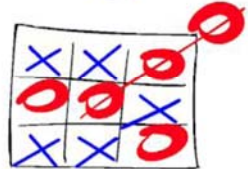
**Principle:
Ondernemer + innovatiekracht**

1. Gastvrijheid zit in de natuur

Gastvrijheid helpt natuur beschermen


2. Geen nieuw verdienmodel zonder innovatie

Natuur is ook voedsel, eten, drinken


3. Innovatie verandert
 

Gastvrijheid zit in de natuur

De gastvrijheidssector moet zich als een goede gast in de natuur gedragen.

Gastvrijheid is de kernwaarde van de gastvrijheidseconomie en zit in de genen van de succesvolle ondernemer. Kijkend naar de basisprincipes (zie begin van dit stuk) is ook de natuur gastvrij in het inpassen van de gastvrijheidseconomie in het eigen eco-systeem. Balanceren tussen waarden, wat is echte/doorleefde gastvrijheid en wat is een toneelstukje/fake, maakt dat gast en gastheer evenwichtig met elkaar omgaan en dit in de toekomst ook kunnen doen. Met andere woorden niet-doorleefde gastvrijheid die met de mond beleefd wordt, maar niet met het hart is een dode letter. De prikkels die de overheid middels subsidies, regels en procedures geeft moeten de kernwaarde stimuleren en geen checklist zijn met afvinkbare waarden zonder echte inhoud. Dus de ondernemer zal zich als goede gast (of beter als goed huisvader) in de natuur behoren te gedragen en moeten zorgen dat hij zijn rol in het eco-systeem optimaal invult. Dit betekent streven naar lange termijn verbintenissen, echte zorg om en voor de natuur en de natuur één van de dragers van het businessmodel laten zijn. Negatief geformuleerd, door enkel te voldoen aan de letter van de procedure en te streven naar winstmaximalisatie verliest de ondernemer zijn geloofwaardigheid en voldoet deze niet aan zijn maatschappelijke

functie. De ondernemer heeft dus tot taak om de investering in de natuur als onderdeel van het businessplan zichtbaar en toetsbaar te maken.

Een andere invulling van dit Principle is in de richting van de toerist die bewust een regio bezoekt om de natuurkwaliteit. De natuur is gastvrij in de zin dat deze veel ruimte biedt voor gebruik en beleving. Randvoorwaarde is dat de recreatiedruk op aantrekkelijke plekken niet te groot wordt.

Geen nieuw verdienmodel zonder innovatie

Natuurwinst én ondernemingswinst als uitkomst van een nieuw verdienmodel kan niet zonder innovatie.

Realisatie van het Principle 'Geen groen zonder recreatie' in combinatie met de uitdaging om nieuwe bruggen te slaan tussen natuurwinst en maatschappelijke winst vraagt om verandering van verdienmodellen van de gastvrijheidssector. Verandering vraagt om innovatie door anders te kijken naar natuur en beleving van natuurkwaliteit. De ondernemer moet zich afvragen hoe natuur en versterking van natuurkwaliteit het eigen verdienmodel kan versterken. We zien voorbeelden van ondernemers die met partners de natuurkwaliteit om hun bedrijf verbeteren als onderdeel van de beleving van de gasten. De uitdaging is ook om in regio's ondernemers samen de natuurkwaliteit te laten verbeteren; voorbeelden zijn te zien in Noord-Brabant waar gewerkt wordt met streeklogo's, poortwachters, ontwikkeling van de Baronie. Dit zijn duidelijke pogingen om natuurontwikkelingen in verdienmodellen mee te nemen.

Nieuwe verdienmodellen vragen niet alleen om (publieke of private) investeringen maar ook om innovatieve onderhoudsmodellen. Instandhouding en versterking van bestaande kwaliteiten is wellicht niet aansprekend, maar kan wel zeer attractief voor de ontwikkeling van de business zijn.

Innovatie verandert

Succesvolle ondernemers proberen het speelveld te bepalen; innovatieve ondernemers veranderen het speelveld en vaak ook de spelregels.

We hebben de neiging sterk te kijken naar de succesvolle ondernemers op dit moment. Deze geven fantastische voorbeelden hoe gastvrijheid en natuur elkaar versterken. Aan de andere kant moeten we beseffen dat succesvolle ondernemers hun succes willen beschermen en door lobby de standaard willen zetten. 'Incrementele' innovatie verhoudt zich goed met dit systeem doordat het gericht is op constante verbetering en aanpassing van het bestaande.

Echter 'disruptive' innovatie die een geheel andere werkwijzen en business modellen mogelijk maakt, staat juist op gespannen voet met de successen uit het heden.

Vernieuwing doet pijn en vraagt dat we openstaan voor andere ondernemers, andere werkwijzen en experimenteren. Geef ondernemers de kans te experimenteren, een nieuw

aanbod voor een andere markt te ontwikkelen. Het benoemen van deze partijen tot cowboys of free-riders doet in essentie afbreuk aan dit principe. Bewust opzoeken van nieuwe partijen en bewust zijn welke spelers wel en niet aan tafel zitten is een eerste vereiste om (disruptive) innovatie mogelijk te maken. Zie het voorbeeld in de luchtvaartsector waar nu vele regio's in Europa enkel ontsloten worden door Low Cost Carriers tegen lage prijzen.

Tweede constatering is dat een innovatie pas echt innovatie is als deze daadwerkelijk is toegepast. Het formuleren van een nieuw innovatief idee zelf is nog geen innovatie. Dit is het pas nadat het idee ook daadwerkelijk is uitgevoerd.

D. Productkwaliteit is een kernwaarde

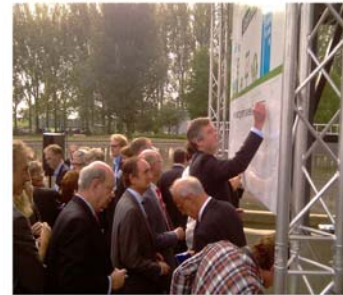
Principles: Productkwaliteit

1. Duurzame gastvrijheid is een werkwoord

2. Gastvrijheid is onderscheidend



Identify your unique experiences: such as foraging for and cooking traditional foods like these mushrooms (mainly porcini – *Boletus edulis*) gathered in the Carpathians, Ukraine



*Verantwoordelijkheid nemen:
1 'gek' kan meer rommel maken
dan 10 'wijzen kunnen opruimen*

Duurzame gastvrijheid is een werkwoord

Een duurzame relatie tussen de gastvrijheidssector en natuur vraagt continue actie. Duurzame gastvrijheid die goed ingepast is in en actief werkt aan blijvende/continue versterking van natuurkwaliteit in de omgeving is hard werken. In een wereld van kleine marges, seizoensgebonden productie en trendgevoeligheid ligt verloedering constant op de loer. Blijven investeren en verbeteren van het product is een vereiste. Daar waar bedrijven hier niet in slagen en verloedering optreedt moet actief ingrijpen mogelijk zijn om te zorgen dat de kwaliteit van de gehele regio op peil blijft. Ondernemers kunnen elders ingrijpen om de waarde van hun eigen onderneming te beschermen, de overheid kan hierbij faciliteren. Als wetten en regels worden overtreden ligt het primaat voor ingrijpen en handhaven bij de overheid

In deze zin valt te leren van de 'broken window theory' die in New York is toegepast om de metro weer gastvrij en toegankelijk te krijgen. Elk eerste spoor van verloedering werd meteen de kop ingedrukt en hersteld. Door consequente handhaving van dit principe is de kwaliteit en toegankelijkheid van het gehele systeem gegarandeerd en gingen ook de reizigers het normaal vinden dat deze kwaliteit gehandhaafd werd en maakten deze deel van hun eigen handelen.

Gastvrijheid is onderscheidend

De keuze om een regio uiteindelijk wel of niet te bezoeken wordt bepaald door de kwaliteit en diversiteit van het aanbod van de gastvrijheidssector.

De recreant kiest voor recreatie buiten de eigen regio vanwege de kwaliteit van de natuur waarin hij wil verblijven. Bedenk daarbij dat de verblijfsnatuur ook in de stad kan liggen; de meeste recreatie vindt immers daar plaats ('De stad is het nieuwe buiten'). Echter de feitelijke keuze voor een regio wordt sterk bepaald door het aanbod van de gastvrijheidssector. Een mooie regio zonder aanbod wordt niet gekozen; een regio met een niet passend aanbod voor het type bezoeker ook niet (bijvoorbeeld alleen luxe hotels voor de natuurrecreant die vooral eenvoud en eenheid met de omgeving zoekt). Een renderende gastvrijheidssector is in staat om te investeren in versterking van de natuur en omgekeerd versterkt hoge natuurkwaliteit de aantrekkelijkheid van de regio.

Kennis en inzicht in de persoon van de bezoeker, zijn wensen en behoeften zijn cruciaal voor de ontwikkeling van en het type dienstverlening in een regio. De kwaliteit van de natuur en de mogelijkheden om daarin te verblijven trekken bepaalde typen bezoekers aan; of die komen bepaalt het aanbod van de gastvrijheidssector.

In Nederland ligt een extra uitdaging omdat de grootste groep bezoekers de eigen lokale bevolking is. De gastvrijheidsondernemers moet in ons land daarom altijd zorgen voor goede inpassing in de lokale omstandigheden, niet alleen in termen van communicatie en afstemming met de regio (hinderbeleving), maar ook in het verleiden van de lokale bewoners als klant.

E. De kracht van de natuur benutten

Principle: Kracht natuur benutten

1. Natuur zit vol waarde



2. Natuur is ook afvalstromen benutten



afvalcafé

Natuur is vol waarde

Aanwezigheid van groen en natuur voegt op vele manieren waarde toe aan activiteiten van bewoners, bedrijven en dus ook de gastvrijheidssector. Het is de kunst deze waarden te herkennen en duurzaam (lees herbruikbaar) te benutten.

Het nieuwe beleid van de regering slaat een brug tussen de ecologische en maatschappelijke waarde van de natuur. De ecologische waarde zit in de beschermde of aangewezen natuurgebieden, maar ook in de natuur om de hoek of in de achtertuin. De maatschappelijke waarde van natuur is groot en divers, variërend van basis voor verblijf, onderwijs en opvoeding, leverancier van grondstoffen, voedsel, energie en schone lucht, opslag van CO₂, versterking van de kwaliteit van de woonomgeving, etc. Waardevolle natuur is natuur waarbij de verschillende waarden in balans zijn en elkaar versterken in plaats van uitsluiten. De kunst is om waardeketens van en met de natuur te bouwen. Krachtige verbindingen tussen de schakels versterken deze ketens. Dit vraagt (deels) om overdracht van overheidstaken naar de private gastvrijheidssector die de ruimte moet krijgen om deze -binnen randvoorwaarden- naar eigen inzicht in te vullen. Voorbeelden in regio's zijn combinaties van verblijf met streekproducten, tot en met het hanteren van vaste regio-gebonden bouwstijlen, maar ook cursussen over en in de natuur

(o.a. in Duitsland: Ein Prakticum für die Umwelt), hergebruik van grondstoffen en lokale opwekking van schone energie met zon, wind of biomassa.

Natuur is ook afvalstromen benutten

Benut het regeneratief vermogen van de natuur om tot CO₂-neutrale regio's te komen. Natuur kent geen afval, slechts nieuwe bronnen voor grondstof. Hiermee bouwt de natuur systemen die elkaar in evenwicht houden. Regio's kunnen gebruik maken van deze kracht van de natuur om tot CO₂-neutrale regio's te komen; regio's met een kleine ecologische footprint die het regeneratief vermogen van de regio niet te boven gaat. Voor de gastvrijheidssector ligt hier de uitdaging om de ecologische footprint van de recreatie te beheersen. Bewust versterken van de natuur, gebruik maken van de kracht van de natuur om te recyclen, korte kringlopen of verwerkingscycli hanteren van voedselproductie, lokale opwekking van energie (kleinschalig), zorgen voor CO₂-neutraal transport van, naar en binnen de regio zijn bouwstenen waarmee de gastvrijheidssector kan werken.

In de UK zijn voorbeeld van CO₂-neutrale regio's die deze principes in praktijk brengen en zich ook op deze wijze profileren naar de bezoeker/toerist. In Nederland zien we dat NHTV onderzoek doet naar de ecologische footprint van toerisme en recreatie in Nederland en Europa; de milieubelasting van het voor- en natransport van en naar de regio is een van de onderscheidende factoren. .

F. Regelgeving en instrumentatie als Haarlemmerolie

Principles: Regelgeving en instrumentatie

1. De geest moet uit de procedure én in de ondernemer

Samen ruimte maken voor slim ondernemerschap in de natuur



2. Besteding toeristenhellingen zichtbaar voor betaler

Guidelines for reducing public resistance to fees

- Use fee revenues for quality improvements to trails, toilets, maps and other facilities.
- Make small fee increases rather than making them in large jumps.
- Use moneys for operational costs rather than as a control mechanism for visitor entry.
- Retain and use money for specific, known park purposes rather than for general revenues.
- Use extra money for conservation of the area visited.
- Provide abundant information to the public about the income earned and the actions funded through it.

Source: Sustainable tourism in protected areas (UNEP/WTO/IUCN, 2002)

De geest moet uit de procedure en in de ondernemer

Niet de letter van de procedure is belangrijk, maar de geest van wat we willen bereiken. De green deals zijn een belangrijk instrument om ondernemen in natuur en gastvrijheid te bevorderen. Toch wordt vaak door overheden en/of rechter nog dominant gestuurd op het volgen van de letter van de procedure. De innovatieve ondernemer moet daardoor vaak het bewijs van het ongerijmde leveren: aangeven dat een nieuwe werkwijze of business model past binnen het oude systeem. Het gevolg is dat procedures vaak jaren duren voordat de feitelijke investering gedaan kan worden.

We moeten juist de ondernemer prikkelen om middels innovatieve concepten natuur en business te versterken. Bij deze geest past in essentie een 'Ja, mits ' (of 'can do') mentaliteit en geen 'Nee, tenzij' mentaliteit.

De angst dat recreatie een te grote druk op de natuur legt is geen reden om te sturen op de letter van de procedure, noch om nieuwe regels te maken en in te voeren. Beperking en beheersing van de recreatiedruk op de natuur is in het belang van de investerende ondernemer omdat natuurkwaliteit een hoeksteen van het bedrijfsmodel is. Het hand aan

de kraanprincipe⁹, dat gericht monitort in kwetsbare gebieden, biedt voldoende aanknopingspunten om te sturen volgens de geest van de procedure. Een bevlogen ondernemer zal deze monitoring overigens uit welbegrepen eigenbelang zelf ook doen als onderdeel van zijn kwaliteitsmonitoringsysteem. Ook in het buitenland zien we dat overheden en ondernemers bewust afspraken maken over beperking van de druk op de natuur en ondernemers de omvang van de dienstverlening daarop afstemmen.

Besteding van de toeristenbelasting is zichtbaar voor de betaler

Toeristenbelasting draagt bij aan de versterking van de lokale kringlopen.

Investeren in versterking van de natuurkwaliteit is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van de ondernemers in de gastvrijheidssector en de overheid. De overheid kan door het heffen van toeristenbelasting of een concessie op de omzet van de ondernemer (zoals ook in het buitenland gebeurt) zorgen voor de collectieve basis. Ervaringen in Europa laten zien dat de kwaliteit van natuur en recreatie verbetert als de overheid de ontvangen gelden zichtbaar (in de zin van transparant in de besteding) terugploegt in de sector. Toeristen zien dat de belasting die zij betalen de kwaliteit van hun verblijf nu en in de toekomst versterkt; bedrijven krijgen de mogelijkheid hun bedrijf te versterken en daardoor betere kwaliteit te leveren. Zo ontstaat een positieve waarde kringloop. Een interessant voorbeeld in dit verband is de discussie over het ontwikkelen van Bedrijfs Investeringszones in het buitengebied in combinatie met (of in plaats van) toeristenbelasting. De discussie richt zich op de inzet van deze middelen door de ondernemers.

Apart dient aandacht besteed te worden aan de lokale bewoners. Deze groep is een belangrijke, zo niet de grootste, gebruiker van de natuur in de regio het gehele jaar rond. De lokale bewoners moeten goed ingepast worden in het totale aanbod van activiteiten en de beheersing van de natuurdruk. Onderzoek onder deze groep laat zien dat de bereidheid om mee te werken aan versterking van natuurkwaliteit door vrijwilligerswerk of vrijwillige financiële bijdrage relatief groot is (orde grootte 40%). Verder zijn zij een belangrijke afnemer van regionale producten.

⁹ Zie rapport : Recreatie en Natuur; Alterra rapport 2334

Bijlage 3: Intentieverklaring Natuurtop 22 juni 2013

Op de Natuurtop is bijgaande intentieverklaring aangeboden aan de staatssecretaris van Economische Zaken, mevrouw Sharon Dijksma.

Bijlage 4: Geïnterviewde personen en deelnemers workshop

Geïnterviewde personen

Hank Bartelink – De12Landschappen

Thomas Heerkens - Landal

Theo Ruijs – Gastvrij Nederland

Ger Swinkels - Koninklijke Horeca Nederland

Deelnemers workshop WING 29 oktober 2013

Hank Bartelink	De 12 Landschappen
Gerard Beltman	RGV
Geert Boosten	Boosten Consultancy
Janine Caalders	Bureau Buiten
Erik van Dijk	Stichting Keurmerk Milieu, Veiligheid en Kwaliteit
Mylène van der Donk	NHTV Internationaal Hoger Onderwijs Breda
Martin Goossen	Alterra
Harrie Hekhuis	Staatsbosbeheer
Hans Hillebrand	InnovatieNetwerk
Anne Krufft	WING
Tinco Lycklama	Bureau voor Ruimte & Vrije Tijd
Paul Makken	ANWB
Merlijn Pietersma	RECRO
Arno Ruis	Provincie Utrecht
Henk Smit	WING
Peter Sprenger	Techonomy Lent
Margot Tempelman	Hogeschool Zeeland
Angelique Vermeulen	Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen
Louis van Vliet	Ministerie van Economische Zaken

Bijlage 5: Toelichting opzet workshop

De workshop bouwt voort op de Ronde Tafelbijeenkomst van de gastvrijheidssector tijdens de Natuurtop in juni dit jaar. Tijdens deze sessie is aan de hand van zogenaamde 'Principles' gesproken over de synergie tussen natuur en gastvrijheid.

Aan het eind van het Ronde Tafel Gesprek is de intentieverklaring Natuur en Gastvrijheid aan staatssecretaris Dijkema van EZ aangeboden. In deze verklaring is aangegeven dat de aanwezigen actief willen bijdragen aan een gezamenlijke actieagenda die ook bouwstenen levert voor de op te stellen Natuurvisie én Sectorvisie van de Gastvrijheidssector. Mogelijke acties die genoemd zijn betreffen het omzetten van Green Deals naar Commercial Deals en het inzetten van ondernemerskennis, ervaring en netwerken om nieuwe wetgeving een praktische basis te geven die stimuleert om tot creatieve nieuwe oplossingen te komen.

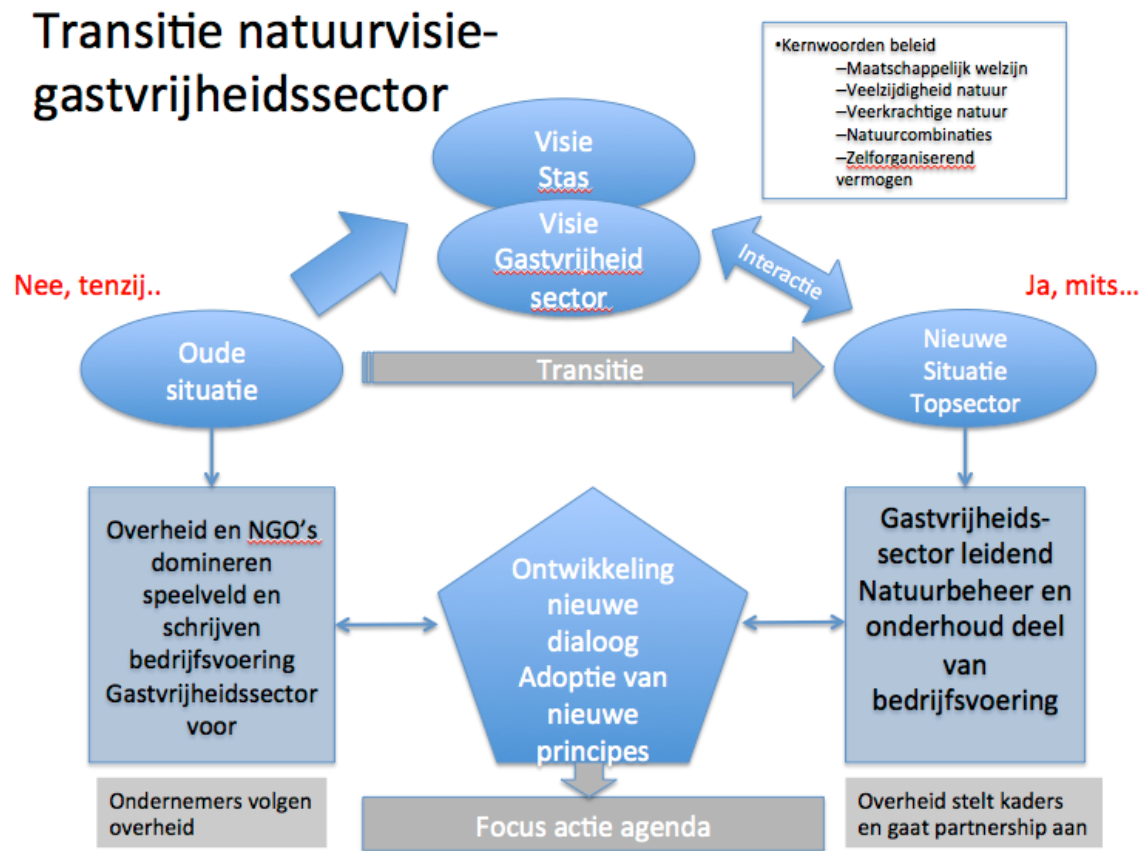
De volgende stap is om de intenties om te zetten naar een concrete actieagenda voor synergie tussen Natuur en Gastvrijheid. Onze definitie van een actieagenda is een lijst van concrete acties die de transitie van de oude, overheid gedomineerde situatie naar een nieuw partnership tussen publieke en private partijen mogelijk maken. Dit vereist dat iedere actie onderdeel wordt van de bedrijfsvoering van een aantal toonaangevende ondernemers uit de gastvrijheidssector. Een actie kan lokaal uitgevoerd worden, maar moet in principe in het gehele land toepasbaar zijn.

Naast de Intentieverklaring biedt ook de brief van de Staatssecretaris van 09 maart 2013 goede aanknopingspunten voor het opstellen van de actie agenda.

De visie van de Staatssecretaris vraagt in feite om een fundamentele verandering inzake beheer van en omgaan met natuur; vrij vertaald is het streven om van 'bedrijfswinst door natuur' te gaan naar 'winst voor natuur én bedrijf'.

Op afstand kijkend zien we een transitie van een oude, door overheid en natuurorganisaties gedomineerde wereld naar een nieuwe wereld waarin de gastvrijheidssector een top-sector is met topondernemers die natuurbeheer als essentieel onderdeel meenemen in de business plannen en bedrijfsvoering.

Schematisch kunnen we dit als volgt weergeven:



Natuurvisie en natuurbeheer waren tot voor kort overheid en NGO gedomineerde activiteiten. De centrale overheid speelde een grote rol. De trend van decentralisatie van overheidstaken naar provinciale en lokale overheden levert in de praktijk nieuwe actoren op die met eigen, lokale, eisen en wensen komen, maar als lokale speler ook het overzicht op het grote geheel missen en moeilijk aanspreekbaar zijn voor landelijke spelers (ondernemers en koepels van ondernemers).

Bovenstaand plaatje illustreert dat nieuwe visies geen papieren exercitie zijn. De transitie naar een nieuwe situatie vraagt om de ontwikkeling van een nieuwe dialoog tussen bestaande spelers, de adoptie van andere principes voor samenwerking, ander gedrag en nieuwe criteria en maatstaven voor succes. Dit vereist een nieuw begrippen kader.

Partijen moeten in een nieuwe dialoog leren en ervaren op een andere wijze met elkaar om te gaan. Hierdoor ontstaat vertrouwen in nieuwe oplossingen en ruimte voor partijen om te experimenteren en gezamenlijk te leren. Vanuit de oude situatie betekent dit het loslaten van het beleid dat niets mogelijk is tenzij dit binnen de regels past, naar een houding dat voorstellen mogelijk zijn, mits aan een aantal scherp geformuleerde voorwaarden is voldaan. De stap van green deal naar commercial deals in de vorm van

een daadwerkelijk commitment om te investeren in natuurbeheer alsook ruimte om te ondernemen binnen beperkte maar scherpe voorwaarden illustreert deze ontwikkeling.

Terug naar de actieagenda; deze initieert en stimuleert de (grensverleggende) vernieuwingen die noodzakelijk zijn om deze transitie te realiseren. De workshop heeft tot doel om primair alle goede/kansrijke acties te benoemen die concreet gerealiseerd kunnen worden en daarnaast ook buiten de gebaande paden te kijken en te verkennen of ook geheel andere concepten mogelijk zijn om synergie tussen natuur en gastvrijheid te realiseren .

Bijlage 6: Long List Actieagenda

Natuur – Gastvrijheid (4 nov. 2013)

De long list actieagenda Natuur –Gastvrijheid omvat ongeveer 40 acties die een breed scala aan ideeën en mogelijke vervolgstappen omvatten. Sommige acties zijn snel implementeerbaar, anderen vragen een substantiële transitie.

Nummer actie	Omschrijving
1	Onderlinge Verbondenheid natuur-recreatie
2	Regionale of interregionale samenwerking
3	Ondernemer en Innovatie kracht
4	Productkwaliteit is kernwaarde
5	Kracht van de natuur benutten
6	Regelgeving en instrumentatie als Haarlemmerolie (1)
7	Regelgeving en instrumentatie als Haarlemmerolie (2)
8	"Local for Local"
9	Groen Gastheerschap
10	Nieuwe verblijfsrecreatie in het groen voor het groen
11	Totale reset van concept Nationaal Park
12	Stadshotel orkestreert gastvrijheid in natuur buiten stad
13	Regionale competitie landschapsbeleid
14	Natuurlijk Samen
15	Krügerpark.nl
16	Commercial Deals
17	Buitenarrangementen
18	Schap als Gebiedsmanager
19	Regionale Beeldverhalen
20	Natuurvrijstaat
21	Ondernemerschap in samenwerking met gastvrijheidssector en natuur
22	Natuurlijk partnership ontwikkelen en opschalen
23	Vergroening van de green key en blauwe vlag
24	Hervorming Verblijfsrecreatie

25	Groen en zonnepanelen voor asbestdaken
26	BIZ-buitengebied als nieuw verdienmodel voor natuur
27	Natuurbeleving!
28	Theaternatuur
29	De actief betrokken toerist
30	Water is niet voor later
31	Toekomstbestendig Ondernemerschap in de gastvrijheidssector
32	Gastvrijheid en natuur verbonden via biomassa
33	Terreinbeheerders en outdooractiviteiten
34	Update basis infrastructuur natuur
35	Duurzame Sector
36	Benutting Landschap
37	Bestemmingsfonds
38	Loyliteitsprogramma voor natuur
39	Productontwikkeling door serious gaming
40	Duurzaam Toerisme
41	Belevingsbeoordeling: Sterren voor natuur

1.Onderlinge verbondenheid natuur- recreatie	
Case for Change	Natuur en recreatie zijn nauw verbonden. Natuur verzorgt het decor en/of de ontspanning, terwijl de gastvrijheid het verblijfsproduct levert. Natuur wordt nu gezien als collectief goed, waar de overheid moet investeren in behoud en versterking kwaliteit. Recreatie is privaat goed, waar ondernemer beloond wordt voor ondernomen acties. Deze benut de kansen vanuit de gebruiker en speelt in op hetgeen waar de klant behoefte aan heeft. Overheid is niet instaat om natuurbeheer en versterking kwaliteit naar behoren te vervullen. Natuur moet van kostenpost overheid naar maatschappelijke winstpost.
Vergezicht	Investeren in behoud en versterking van kwaliteit natuur in de regio is regulier onderdeel van bedrijfsvoering in gastvrijheidssector. Ondernemer kan deze investeringen op dezelfde manier afschrijven als investeringen in een bedrijfspand en kosten zijn integraal onderdeel van verlies en winstrekening
Transitie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Overheid staat gastvrijheidssector toe te investeren in publieke natuur en deze investeringen fiscaal af te schrijven en kosten in mindering op het bedrijfsresultaat te brengen 2. Bedrijven nemen beheer en versterking kwaliteit natuur op als onderdeel van de exploitatie van hun bedrijf. Dit kan individueel of collectief met andere bedrijven in de regio die samen een gebied bedienen. 3. Banken en financiers beschouwen investeringen in behoud en versterking natuurkwaliteit als integraal onderdeel van de financieringsaanvraag.

Icoon- projecten
---------------------	-------

2. Regionale of interregionale samenwerking	
Case for Change	<p>Regionale samenwerking is meer dan optelsom van bedrijven in de regio, al dan niet rond een bepaald thema. Samenwerking vorm geven in netwerken van verbindingen tussen bedrijven stelt eisen aan de vorm van ondernemerschap en bewust gunnen van winst en resultaat aan de ander.</p> <p>Doel is niet te proberen om de gast vast te houden in de eigen onderneming of op eigen terrein, maar de gast vast te houden in het netwerk in de regio. Maak gebruik van diversiteit het aanbod van de bedrijven in de regio.</p>
Vergezicht	<p>De gastvrijheidssector in de regio bestaat uit een actief netwerk van bedrijven. De gast kiest niet voor één of enkele bedrijven maar voor de kwaliteit van het netwerk. De vele verbindingen tussen de bedrijven in het netwerk vormt de kracht van de ontwikkeling. Middels deze verbindingen werken ondernemers samen in communicatie, handhaven kwaliteitsniveau dienstverlening, investeringen in infrastructuur en natuur (bijv. fietspaden, verwijzing), maar ook in de beheersing van natuurbelasting door spreiding van verblijf natuur.</p> <p>Welbewuste afdracht van inkomsten door ondernemers aan het netwerk zorgt voor de dekking van de gemeenschappelijke kosten en investeringen. De kwaliteit en diversiteit van het netwerk zorgt voor substantieel hogere bestedingen door gasten in de regio.</p>
Transitie	<p>Bedrijven creëren een netwerkbonus door gasten langer aan de regio te binden. Aanpassen regelgeving overheid om samenwerking tussen bedrijven en fysieke verbindingen (fiets-, wandelpaden, waterwegen etc.) mogelijk te maken.</p> <p>Ontwikkeling van nieuwe bedrijven die netwerkdiensten in regio aan gastvrijheidssector en andere sectoren leveren (bijv. promotie, regio branding, coöperaties voor onderhoud recreatieve infrastructuur, training en opleiding personeel gastvrijheidssector, etc.). Inkomsten eventueel via BIZ-buitengebied genereren.</p>
Icoon- projecten	Regio Leiden: ambassadeurs voor de regio, diverse buitenlandse voorbeelden zie bijvoorbeeld Stichting Liberation Route Europe

3. Ondernemer en Innovatiekracht	
Case for Change	<p>Gevestigde spelers zien nieuwe kleine bedrijven als cowboys of free riders die meeliften op het succes van de grote speler. Subsidies en steun van overheden voor deze bedrijven verstoort de balans nog meer. Een andere wijze van kijken is dat deze bedrijven nieuwe markten en nieuwe business modellen ontwikkelen die complementair zijn op de bestaande. Met andere woorden nieuwe doelgroepen bezoekers aanboren voor de regio. We moeten de cowboys niet afstoten maar aantrekken!</p>
Vergezicht	Zoals Low Cost Carriers in de luchtvaart de stedentrip mogelijk gemaakt hebben,

	ontwikkelt de low cost gastvrijheid de 'natuur- trip in je favoriete natuur'. Een betrouwbaar verblijfsproduct tegen zeer lage kosten, dat het mogelijk maakt om ter plekke geld te besteden aan verblijf in natuur, genieten van regioproducten, uitzonderlijke ervaringen of exposities. Focus op de doelgroep die regio binnen een dag reizen kan bereiken.
Transitie	<ul style="list-style-type: none"> • Verlegging van bestaande 'gevestigde waarden' in de gastvrijheidssector naar nieuwe waarden en combinaties. Loslaten van de eigen keten en ervaren kwaliteit. • Bewust zoeken naar nieuwe combinaties: een gast wil geen geld uitgeven aan het standaardverblijf maar aan de belevingsproducten waar hij/zij naar op zoek is. • Gebruik maken van de 'dalen of off-peak periods' in de bezetting van de reguliere bedrijven. • Nieuwe waardeketen creëren. De zogenaamde cowboy biedt de toegang tot de regio en de belevingsproducten.
Icoon- projecten	Natuur als sportregio kan zeer kansrijk zijn wegens verbinding met gezondheid. Hierbij met digitale hulpmiddelen ontwikkeling sportregio en daarmee ook lokale economie stimuleren.

4. Productkwaliteit is de kernwaarde	
Case for Change	Het imago van de regio wordt bepaald door de zwakste schakel in de kwaliteitsketen van de gastvrijheidssector in de regio. Achterblijvende investeringen in faciliteiten en/of natuur door enkelen kunnen een neerwaartse spiraal in gang zetten ten koste van de vele kwalitatief goede ondernemers. In samenwerking met overheid moet de sector kunnen ingrijpen bij onderpresterende ondernemers en/of natuur-terreinbeheerders. Kwaliteitsbewaking vanuit regio perspectief is geen papieren tijger waarbij een ondernemer enkel hoeft te voldoen aan minimum regels. Natuurkwaliteit is als gemeenschappelijke productiefactor voor alle ondernemers een kernwaarde van de regio en moet daarom gemeenschappelijk bewaakt moeten worden.
Vergezicht	In de regio investerende ondernemers bepalen gezamenlijk het gewenste kwaliteitsniveau en diversiteit van de natuur en dienstverlening van de gastvrijheidssector. Ondernemers die niet aan deze eisen(kunnen) voldoen verliezen hun zogenaamde license to operate; de overheid is de concessieverlener in samenwerking met de vereniging van ondernemers. Vergunningen zijn tijd, plaats en kwaliteit gebonden en houden rekening met investeringen in eigen bedrijf, maar ook bijdrage aan omgeving/investering in natuur. Ondernemers zetten een gemeenschappelijk fonds op (al dan niet samen met overheid) dat handelend kan ingrijpen als natuur of ondernemerskwaliteit op plekken in de regio onder het minimum niveau komt.
Transitie	Fundamentele verandering van vergunningverlening en handhaving door overheid. Nauwe samenwerking overheid met gastvrijheidssector.

	Natuurbehoud en versterking natuurkwaliteit is onderdeel van business model voor de regio. Fondsvorming (al dan niet met overheid) mogelijk maken en fondsbevoegdheden geven om handelend op te treden (bijv. herstel kwaliteit natuur of sloop van inferieure gebouwen, etc.).
Icoon-projecten

5. Kracht van de natuur benutten

Case for Change	Ontwikkeling van CO ₂ neutrale regio's waarbij natuur ook de functie krijgt voor compensatie van CO ₂ . Hoe kan gastvrijheidssector floreren zonder dat dit extra CO ₂ uitstoot oplevert als gasten naar de regio om te komen? Hoe kunnen we faciliteiten energieneutraal maken en grondstoffen in de natuur hergebruiken? We zien bijvoorbeeld reeds recycling van afval en urine op festivals. Bouwstenen zijn keuze voor- en natransport van bezoekers/gasten, doelgroepen bezoekers/gasten in omgeving eigen regio zoeken (kleinere afstand is minder transport), vermindering van transport van goederen door gebruik van lokale producten en grondstoffen, hergebruik van afval en sturing van gasten door gebruik van multimediale platformen die zij toch bij zich hebben,.
Vergezicht	Verblijf in natuur van de regio levert CO ₂ -bonus op. Emissievrij verblijf door compensatie- uitstoot, energie-neutrale gebouwen, (her)gebruik van lokale grondstoffen en voedsel, betaald met CO ₂ -credits (besparingen van uitstoot). Natuur profiteert van verblijf; gastvrijheidssector en natuur zorgt voor hogere toegevoegde waarde van lokale grondstoffen en afval voor energie, voedsel en huisvesting.
Transitie	Herwaardering visie op (her)gebruik lokale grondstoffen. CO ₂ -credits als lokale betalingseenheid gebruiken. Natuur niet alleen om te verblijven maar ook benutten als compensatie voor CO ₂ - uitstoot en productie van lokale grondstoffen, cradle to cradle verwerking van grondstoffen en voedsel in de regio. Lokale specialiteiten natuur en regio gebruiken ter versterking van imago en beleving regio in gebouwen, activiteiten, cultuur en voedsel. Voorbeeld omwonenden leasen bomen voor CO ₂ -vastlegging en om omgeving mooier te maken. Naast fiscaal voordeel ook betaling in natura door jaarlijkse excursie met boswachter (of andere deskundige) of gratis overnachting in gebied.
Icoon-projecten	Diverse projecten in het buitenland.

6. Regelgeving en instrumentatie als Haarlemmerolie (1)

Case for Change	Ondernemers in gastvrijheidssector worden door overheid en natuurbeheerders te veel beperkt door een 'Nee, tenzij.' benadering. Gevolg is dat alle partijen strijden over wat NIET mogelijk is (focus op wat niet mag of wordt toegestaan). Dit geldt niet alleen voor regelgeving voor gebruik van natuur, maar ook voor
-----------------	---

	<p>gebruik van subsidies en ander instrumenten. Ondernemers moeten voldoen aan door niet-ondernemers (ambtenaren) gestelde spelregels en criteria voor succesvol ondernemen.</p> <p>In het geval van bezuinigingen door overheid worden kosten over de schutting gegoooid (perceptie ondernemer).</p>
Vergezicht	<p>Ja, mits.... Mentaliteit geeft ondernemer ruimte om vernieuwingen in concepten voor natuurbeheer en gastvrijheid door te voeren. Kostprijsverlagende subsidies zijn vervangen door een combinatie van financiële en kwalitatieve prikkels die resulteren in een hogere omzet met behoud of verhoging van de marge. De opbrengsten van de samenwerking tussen de gastvrijheidssector en natuur worden teruggeploegd in investeringen in de regio waardoor gastvrijheid kan groeien en verbindingen kan aangaan met andere sectoren in de regio (cultuur, voeding, energie, etc.).</p>
Transitie	<p>Versterkt gebruik van 'green deals' en 'commercial deals'.</p> <p>Overheid als enabler voor nieuwe kwalitatief hoogwaardige initiatieven van ondernemers, niet als regisseur van politiek gewenste oplossingen. Geen subsidies meer voor detailoplossingen.</p> <p>Sterke en eendrachtige keten van centrale, provinciale en lokale overheden die zorgt voor goed beleid en instrumentatie van de deals.. Green deals krijgen daarvoor participanten in meerdere lagen omdat alle overheden meedoen. Keten is vooraf gevormd zodat deze de ondernemers versterkt.</p> <p>Ondernemers die het vertikken om subsidiepotjes leeg te eten, maar op zoek zijn naar versterking van business, aangeven wat daarvoor nodig is en beheerst risico's durven te nemen.</p> <p>Toeristenbelasting als doelbelasting die integraal teruggeploegd wordt in versterking van de gastvrijheid en natuur in de regio.</p>
Icoon-projecten

7. Regelgeving en instrumentatie als Haarlemmerolie (2)	
Case for Change	<p>Gastvrijheidssector produceert in (de omgeving van) natuur. Buiten Natura 2000 gebieden kunnen we natuur beschouwen als het bedrijventerrein van de gastvrijheidssector. Dit terrein bestaat niet uit één afgebakend stuk grond, maar uit een aaneenschakeling van diverse gebieden.</p> <p>Als we natuur aanwijzen als bedrijventerrein en regelgeving voor bedrijventerreinen van toepassing verklaren ontstaan andere mogelijkheden voor ondernemers om te investeren en verhouding tussen natuur en dienstverlening in eigen bedrijven te versterken.</p>
Vergezicht	<p>Nieuwe categorie natuur-bedrijven terreinen bestaat waar netwerken van gastvrijheidsondernemers op gehuisvest zijn. Net zoals bij de biomassaverwerking ontstaan cascades van productie-eenheden die elkaars hoofd- en bijproducten overnemen en verder verwaarden. De gast verblijft</p>

	<p>midden in het productieproces en maakt daarvan deel uit. Informatiediensten (digitale dienstverlening aan de gasten en informatiestromen voor gastvrijheidslogistiek in de regio) maken deel uit van het productieproces. Vorming van natuurbedrijventerreinen maar re-engineering en re-design van het productieproces mogelijk. Het beeldverhaal van een regio is in feite de landkaart van het bedrijventerrein.</p>
Transitie	<p>Herontwerp van productieproces van gastvrijheidssector naar analogie van cascadering van verwerking van biomassa (of chemische industrie). Aparte regelgeving natuurbedrijventerrein maakt investeringen in natuur tot investering in bedrijventerrein en productieprocessen met alle fiscale voordelen van dien. Gemeenschappelijke infrastructuur wordt aangelegd en beheerd door de eigenaar van het bedrijventerrein.</p>
Icoon- projecten

8. 'Local for Local'	
Case for Change	<p>Mijn meest frequente gast is mijn buurman. In de veel regio's zijn is de eigen bewoners de grootste en meest frequente groep gebruikers van de natuur en gastvrijheidssector. Het unieke van deze groep in praktijk is dat bewoners enerzijds coproductent zijn (bijvoorbeeld als vrijwilliger in natuur) en anderzijds grootste consument zijn als afnemer van diensten en regioproducten. Toch staat deze groep vaak niet centraal in de gastvrijheidssector en richt deze de focus op de bezoeker van buiten de regio</p>
Vergezicht	<p>Lokale bewoners zijn de kurk waarop de gastvrijheidssector in een regio draait, zowel qua omzet als ook als mede-ontwikkelaar, beheerder of investeerder in/van nieuwe producten en diensten in de regio (fietsen, wandelen, watersport, fitness, paardrijden, green rooms etc.). De bezoeker van buiten de regio is niet alleen de gast van de gastvrijheidssector maar ook die van de bewoners in de regio. Bewoner kan ook ondernemer worden.</p>
Transitie	<p>De eigen bewoner centraal in de regio: dus als bewoner én als toerist. Nieuwe arrangementen met bewoners: denk aan co-investeerder in natuur met fiscale voordelen (niet door centrale overheid, maar bijvoorbeeld in gemeentelijke heffingen), mini-krediet, abonnementen, loyalty programma's, verbindingen met huiselijke situatie (bijv. huisdieren, paarden), of evenementen Natuur als sportpark voor regio.</p>
Icoon- projecten	<p>Veel voorbeelden: www.recreatieopparticulieregronden.nl (vanaf december in de lucht)</p>

9. Groen Gastheerschap	
Case for Change	<p>Beheerders van natuurterreinen gaan zich vanuit hun groene taak expliciet richten op het gastheerschap; de gasten in de terreinen centraal stellen, en in hun</p>

	behoeften voorzien, verblijfsrecreatie; wandelen, fietsen etc. De focus verandert waardoor ook gasten de natuur ook anders en beter kunnen beleven.
Vergezicht	Terreinbeheerders en de gastvrijheidssector zijn in formules en benadering volledig naar elkaar toegegroeid. TBO's bieden een volledig professioneel gastvrijheidsproduct in en rond groen, mede door joint ventures met de gastvrijheidssector. Natuurgebieden onderscheiden zich ook door branding van de joint venture partner uit de gastvrijheidssector. Zo ontstaat nieuwe dynamiek waarbij de samenwerking van beide partijen garant staat voor een onderscheidende en unieke natuurbeleving en service naar de gast.
Transitie	TBO's zijn de verhuur van vakantiewoningen aan het professionaliseren, zoeken op onderdeel ook samenwerking met gastvrijheidssector. De uitdaging is om formules te vinden die de kracht van beide sectoren verdergaand integreert. De ontwikkeling van onderscheidende formules waarin de gast zich kan herkennen en waardoor natuur op die plek ook meer gaat leven in de beleving van de gast. Inzicht in de vraag of leefstijlgegevens van klanten is een vereiste.
Icoon-projecten	Een terreinbeheerder en een grote gastvrijheidsonderneming zetten volledig gezamenlijk een totaalconcept van groen gastheerschap neer: verblijf, horeca, recreatie en educatie. Een facelift voor een Nationaal Park. Top branding, marketing, producten en services gericht op de gast, groen en goed. Relatie met NBTC-paspoorten.

10. Nieuwe verblijfsrecreatie in het groen voor het groen	
Case for Change	Ondanks de crisis is er behoefte aan en ruimte voor hoogwaardige verblijfsrecreatie, waar mensen echt in de natuur zijn. Bouwen in natuurgebieden is echter taboe, en zeker ruimer bouwen om de natuurbeleving te vergroten. De financiering van het beheer van natuurgebieden en daarmee de kwaliteit staat onder druk. De nieuwe omgevingswet laat meer maatwerk toe. Er ontstaat ruimte voor een nieuwe deal.
Vergezicht	Beheerders van grote Nederlandse natuurterreinen hebben in een grote alliantie met de verblijfsrecreatiesector een netwerk van toplocaties ontwikkeld, waar gasten een complete natuurervaring hebben, en de exploitatie flink bijdraagt aan het beheer. Een park gelegen in 50 ha natuur bekostigt het beheer van 1000 ha natuur.
Transitie	Natuur naar verblijfsrecreatie brengen. Door partner te worden in de ontwikkeling, accepteren Terreinbeheerders lokaal "bouwen in de natuur". Overheden worden vooral meegenomen om juridische barrières te slechten. Door gezamenlijk optrekken wordt groenfinanciering mogelijk, wat de investeringsdrempel verlaagt.
Icoon-projecten	Ontwikkeling van recreatiepark in natuur.

11. Totale Reset van concept Nationaal Park	
Case for Change	<p>De Nationale Parken: ze horen onze parels te zijn, maar ze verkeren in een identiteitscrisis. Het Rijk heeft zich teruggetrokken; en de provincies stappen niet zo maar in deze bestuurlijke instituties.</p> <p>Tegelijkertijd bieden de parken enorme kansen voor recreatie en toerisme. “Ze zijn schandalig laag vermarkt”, zo meldde een deelnemer aan de Natuurtop. Niet de organisatie, maar het gebied en de gasten zouden centraal moeten staan. Er is ruimte voor een nieuwe propositie; niemand wil de parken kwijt.</p>
Vergezicht	<p>De Nederlandse Nationale Parken vormen de staalkaart voor de marketing van het internationaal toerisme, en het “lekker weg in eigen land gevoel” in de prachtige Nederlandse natuur en landschappen. Het zijn stuk voor stuk iconen, die er prima bijliggen, omdat het pure business is: een totale reset van het concept Nationaal Park. Nationale parken zijn één totaal concept waarbij bezoekers naar keuze gebieden en soorten landschap kunnen beleven.</p>
Transitie	<p>Terreinbeheerders in één nationaal park gaan samen de uitdaging aan om niet hun eigen terreinen maar de identiteit van het park centraal te zetten. Partijen spreken voor het gebied één “doel & smoel” af. Er moet urgentie worden gecreëerd bij de huidige beheerders om deze stap te gaan zetten. De hernieuwde opzet zou samen met een aantal gastvrijheidsondernemers moeten gebeuren; de huidige bestuurlijke structuren zou je wellicht experimenteel volledig moeten stoppen, om een nieuw experiment de ruimte te geven.</p> <p><i>Nationale Parken zijn een wereldwijd bekend merk. Streef naast samenwerking binnen het park ook naar samenwerking tussen parken (bijvoorbeeld met marketing). Samenwerking TBO's in marketing: EEN logo en dit promoten in hotels, steden, Amsterdam. Korting geven op EEN natuur card voor inkomende toeristen die thuis te boeken is.</i></p>
Icoon-projecten	<p>Hank Bartelink (directeur De12L) is bereid met de 12 provinciale landschappen te verkennen welke gebieden voor icoonproject in aanmerking komen. Ook Holland Naturally vergadert over dit idee. Kijk ook naar aanpak andere landen.</p>

12. Stadshotel orkestreert gastvrijheid in natuur buiten stad	
Case for Change	<p>Verbind natuur in en buiten de steden aan de recreatie en gastvrijheid van de stad. Hoteliers in Amsterdam geven aan dat de stad bij langer verblijf van gasten geheel Nederland beslaat. Manager Hotel L'Europe in Amsterdam geeft in interview in de media aan dat gasten naast Stedelijk ook Giethoorn of landschappen in Limburg bezoeken en het hotel dit regelt.</p>
Vergezicht	<p>Koppel de natuur aan (de betere) hotels in de Randstad waardoor gasten niet alleen de bekende musea bezoeken, maar ook karakteristieke gebieden in Nederland met de kwaliteit van de betere of top hotels in de Randstad.</p> <p>Verbinding voor buitenlandse bezoekers van de topattracties in de stad met de topattracties in natuur en gastvrijheid in andere delen van het land.</p> <p>Karakteristieke natuur en gastvrijheid zijn onderdeel van de City Marketing van Amsterdam</p>

Transitie	<p>Onderscheid tussen stad en natuur moet omgezet worden in een sterke verbinding waarbij de Randstad, met name Amsterdam, de rest van Nederland als Metropool Amsterdam meeneemt. De actieradius en de wensen van de gasten zijn leidend (uitgaan van de actuele vraag) en niet de gemeente- of provinciegrens. Natuur en gastvrijheid buiten Amsterdam zijn product karakteristieken van de top attracties en tophotels in Amsterdam en moeten meegenomen worden in de City Marketing van de stad. Stadsrandzones zijn ook leuke gebieden.</p>
Icoon-projecten	<p>Vijfsterren natuur door de vijfsterren hotels in Amsterdam. Hotel L'Europe geeft aan met alle aspecten van de Nederland te concurreren met andere metropolen. Tijdens de workshop zijn de vijfsterren hotels in Amsterdam vervangen door de Bilderberggroep. SBB heeft interesse om dit mee op te pakken, al dan niet samen met Holland Naturally. Link met Pan Parcs.</p>

13. Regionale competitie landschapsbeleid

Case for Change	<p>Mooi landschap en een mooie natuur zijn belangrijk bij de keuze van een bestemming. Dus moeten we actief werken aan verfraaiing (inclusief ontsluiting).</p>
Vergezicht	<p>Regio's in Nederland spannen zich optimaal in om de kwaliteit van natuur en landschap voor bewoners en bezoekers (dus klantgericht) te verbeteren.</p>
Transitie	<p>Tot nu toe zijn de meeste inspanningen gericht op ecologische verbeteringen. Daar komt nu bij de kwaliteit in de ogen van de gebruiker.</p>
Icoon-projecten	<p>Zoals we ook een Entente Floriale voor Groenste Dorp en Groenste Stad hebben (waarbij vooral naar beleid gekeken wordt ten aanzien van groen), zouden we ook een competitie voor regio's moeten organiseren. Het gaat dus niet om een competitie Groenste Regio (want die zou elk jaar hetzelfde resultaat opleveren), maar een competitie op vlak van het ten aanzien van groen gevoerde beleid.</p>

14. Natuurlijk samen

Case for Change	<p>Gastvrijheidsondernemers hebben behoefte aan informatie over hun klanten en willen graag nieuwe klanten bereiken. Die verblijven vaak in de natuur waarbij ze gebruik maken van digitale informatie en routeplanners. Aan de andere kant hebben veel natuurorganisaties behoefte aan middelen om hun aanbod te verbeteren. Gedeelde ambitie is integraal voor de behoefte van de doelgroep.</p>
Vergezicht	<p>Gastvrijheidsondernemers krijgen "real time" informatie van de recreërende gasten en ook mogelijkheden voor reclame en acquisitie. Denk bijvoorbeeld aan een digitaal informatiepaneel waarop je ook kunt zoeken waar het dichtstbijzijnde café is te vinden. In ruil daarvoor investeren gastvrijheidsondernemers in de verdere ontsluiting van het gebied.</p>
Transitie	<p>Ondernemers en natuureigenaren moeten elkaar gaan vertrouwen en samen business cases gaan ontwikkelen. Mogelijk financiering met crowd funding instrument</p>

Icoon- projecten	Voor een concreet gebied maken gastvrijheidsondernemers en natuureigenaren samen een systeem voor digitale ontsluiting. Bijvoorbeeld punten in het landschap waarvoor je via een App informatie kunt opvragen.
---------------------	--

15. Krügerpark.nl	
Case for Change	<ul style="list-style-type: none"> a. Gasten zijn op zoek naar beleving; b. Mooie natuur is een belangrijke factor bij keuze destinatie; c. Er wordt gezocht naar grotere betrokkenheid van particulieren bij natuur.
Vergezicht	Er zijn in Nederland meerdere natuurparken die geëxploiteerd worden als een Wildpark in Afrika: mooie natuur grotendeels betaald door in lodges verblijvende en via game-drives genietende bezoekers.
Transitie	Het moet voor particulieren mogelijk gemaakt worden om binnen scherpe maar niet overdadige randvoorwaarden natuur (ook topnatuur) zelf te exploiteren. Verken verder de mogelijkheden van crowd funding.
Icoon- projecten	Voor een groot en interessant natuurgebied (Oostvaardersplassen, Millingerwaard) gaan we een pilot Natuurpark doen om te leren hoe het werkt, en bij gebleken succes uit te rollen. We zoeken via een tenderprocedure een geschikte exploitant. Als voorwerk doen we een marktconsultatie om te kijken welke randvoorwaarden werken en welke niet. Voorbeeld Pan Parcs.
Toevoeging <i>Natuurparket nieuwe stijl</i>	
Aanbodzijde	<p>Visuele aspecten: natuurpoort/plein + mascotte waardoor klant duidelijk welkom wordt geheten</p> <p>Geld</p> <ul style="list-style-type: none"> o verplicht fonds naar voorbeeld schap-structuur o visitors payback systeem per project o overheid als financieel glijmiddel o keep it local: vrienden van ...
Vraagzijde	<p>Van Evenementenkalenders naar arrangementen waarbij beleving gegarandeerd is; Van Wadden tot Biesbos vereist samenwerking in beleving en marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> o Weerribben en Wieringermeer o Schier o Kennemer Duinen o Loonse en Drunense Duinen
Hervorming verblijfsrecreatie:	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen en saneren van verblijfsrecreatie en dagrecreatie zodanig dat natuur robuuster wordt, minder kwetsbaar is en recreatieontwikkelingen gemakkelijker plaats kunnen vinden. • Ontwikkel project recreatieve herverkaveling. • Breng terreinbeheerders/natuurpartijen, ondernemers en overheid fysiek bij elkaar • Ga oprecht met elkaar praten over ieders belangen

Samenwerking via Financieel instrument	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking is als 20 (30) jaar het geijkte thema • Maak het dwingender en attractiever.
--	--

16. Commercial deals	
Case for Change	Ondernemers die ook willen investeren in groen lopen vaak nog tegen allerlei barrières aan. Terwijl hun inzet juist zeer gewenst is. Met name de omgang met de regelgeving blijkt vaak een groot knelpunt te zijn, en de houding (nee tenzij, i.p.v. ja mits).
Vergezicht	Ondernemers die ook willen investeren in natuur kunnen rekenen op een overheidshouding van “samen de schouders eronder” om hun plannen te realiseren.
Transitie	De overgang – met name bij gemeenten – van een “nee tenzij” houding naar een “ja mits” houding, inclusief de bereidheid om dat “ja mits “ samen vorm te geven. Provincies spelen hierbij een belangrijke rol.
Icoon-projecten	Als vervolg op de green deals 10 commercial deals met duidelijke betrokkenheid van provincies, gemeenten en VNG. De olievlek is vooral gericht op de gemeenten.

17. Buitenarrangementen	
Case for Change	Ambities bij Rijk,,provincies, gemeenten en natuurorganisaties om mensen het belang van natuur en landschap te laten beseffen. Tegelijk weten we dat bijna iedereen houdt van buiten recreëren, maar niet iedereen beseft zich dat 'buiten' hetzelfde is als 'natuur en landschap'. Door dit prachtige 'decor' en deze 'belevingsruimte' te framen als 'dit Buiten is dus eigenlijk natuur en landschap' (soort 'educatie'), kan het besef en het draagvlak enorm worden vergroot.
Vergezicht	Mensen beseffen dat 'Buiten' feitelijk 'Natuur en Landschap' is (met dynamiek in ecosystemen, met behoefte aan kennis, geld en andere middelen, noodzaak deskundig beheer, etc.).
Transitie	'Buiten' moet worden gekoppeld (graag op een zo leuk mogelijke manier) aan 'Natuur en Landschap'.
Icoon-projecten	Gastvrijheidsondernemers bieden 'Buitenarrangementen' en noemen die in één adem door 'Natuur en Landschap'. Samenwerking tussen gastvrijheidsondernemers en Buitenaanbieders (natuureigenaren) om dat voor elkaar te krijgen.

18. Schap als Gebiedsmanager	
Case for Change	Duurzaam in stand houden van natuur en landschap met minder publieke middelen. Productvernieuwing zodat ingespeeld kan blijven worden op de consumentenvraag.
Vergezicht	In vrijwel alle delen van ons land zijn organisaties die, zoals de RGV in grote delen

	van Gelderland, groengebieden beheren en vernieuwen op marktconforme wijze.
Transitie	Er is veel angst bij overheden om een marktpartij te veel vrijheid te geven in het beheer van de groen ruimte.
Icoon- projecten	Op diverse plekken in het land wil men recreatieschappen verzelfstandigen. Daarbij wil men niet overal zo ver gaan als bij RGV is gebeurd. Start een experiment met een schap waar de overheden durven los te laten.

19. Regionale beeldverhalen	
Case for Change	Duurzaam in stand houden van natuur en landschap. Gebiedseigen profiel. Ontwikkelen, beheren, vermarkten. Koppelen gastvrijheidssector aan natuur en landschapssector maar ook aan andere (top)sectoren
Vergezicht	Een groot aantal regio's in Nederland heeft een helder profiel, een goede economische basis om natuur en landschap in stand te houden en een sterke gastvrijheidssector.
Transitie	Op diverse plekken in het land wordt hier al mee geëxperimenteerd maar we zien dat het nog onvoldoende lukt om echt tot uitvoering te komen (zie: 'All you need is lef').
Icoon- projecten	Start een regionaal experiment: een proces dat goed geleid wordt, met partijen die optimaal gemotiveerd zijn om succesvol te zijn en op een plek waar meer kan dan gebruikelijk (regelluwe zone?).

20. Natuurvrijstaat¹⁰	
Case for Change	De beheerkosten voor groengebieden zijn hoog. Velen ervaren het huidige natuurbeheer als technocratisch. Het Rijk wil de betrokkenheid van mensen bij de natuur vergroten. Breder: participatie van mensen bij taken die voorheen bij de overheid lagen wordt gestimuleerd.
Vergezicht	Grote gebieden nabij de stad worden beschikbaar gesteld aan mensen waar zij zelf natuur kunnen realiseren die zij ook zelf beheren. Hier ontstaat natuur zoals mensen die graag zelf willen en waarbij weinig publiek geld nodig is voor het beheer. Voorbeeld kan zijn natuur als sportpark voor de regio
Transitie	Tot nu toe is de opvatting dat natuur ingewikkeld is en gewone burgers niet capabel zijn om tot goed beheer te komen. Streven naar micro-ondernemerschap voor burgers.
Icoon- projecten	Voor een groot braakliggend terrein nabij een stad (een terrein dat voor de crisis als bedrijventerrein was voorzien wellicht?) starten we een pilot. Voorbeelden: Camping in Zeeuws-Vlaanderen beheert natuur, recreatiegebied Heerhugowaard.

21. Ondernemerschap in samenwerking gastvrijheidssector en natuur	
Case for Change	Naast innovatieve verdienmodellen ook innovatieve onderhoudsmodellen met elkaar ontwikkelen zodat niet alleen aan de opbrengstenkant maar ook aan de

¹⁰ Dit is een idee uit de verkenning 'Kwetsbare vanzelfsprekendheden rond natuur' van het InnovatieNetwerk uit 2004

	kostenkant geïnnoveerd wordt. Hierdoor zal ook de verloedering van natuur tegen gegaan worden
Vergezicht	Ondernemerschap bij natuur zodat het verdienmodel en onderhoudsmodel realistisch is, economisch verantwoord en innovatief.
Transitie	Ondernemerschap bij TBO's en natuurorganisaties en relatie met commercial deals.
Icoon-projecten	Kijk naar grote spelers in de gastvrijheidssector (Wellness – van der steen, accommodatie – Molecaten, dagrecreatie RGV, Efteling, club van 11) en kijk hoe die vanuit ondernemerschap kunnen samenwerken met natuurorganisaties.

22. Natuurlijk partnership ontwikkelen en opschalen

Case for Change	Gastvrijheidseconomie en natuurorganisaties zijn geen natuurlijke samenwerkingspartners en daar waar samengewerkt wordt gebeurt het op ad hoc of lokale basis.
Vergezicht	Gastvrijheidssector en natuurorganisaties trekken samen op om een gebied op de kaart te zetten gebruikmakend van elkaars unique selling points.
Transitie	Samenwerking tussen gastvrijheidseconomie en natuur: geen vijanden maar natuurlijke partners. Groene infrastructuur structureel laten meefinancieren door de gastvrijheidssector. Concrete samenwerking op specifieke thema's als bijvoorbeeld fietsen of water.
Icoon-projecten	Regionale beeldverhalen waar gastvrijheidssector en natuur samenwerken: Krimpenerwaard GZH, iets met het Groene Woud in Brabant, Bedrijven InvesteringsZone - BIZ (=bo project, verblijfsrecreatie stopt toeristenbelasting in biz pot maar tegelijkertijd stoppen ook bedrijven die baat hebben bij gastvrijheid maar geen overnachtingen hebben iets in de pot...kom je ook uit bij horeca, fietsverhuur en natuurorganisaties. Biz pot gebruiken voor onderhoud infrastructuur en marketing)

23. Vergroening van en via de green key en blauwe vlag

Case for Change	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijven in de gastvrijheidssector hebben veel baat bij een groene omgeving maar kunnen zelf ook meer bijdragen aan natuur, landschap en biodiversiteit. • De Green Key is een milieukeurmerk voor bedrijven in de toeristisch recreatieve sector. Er worden 14 bedrijfsgroepen onderscheiden. • De Blauwe vlag is een milieukeurmerk voor schone stranden en duurzame jachthavens. • In de criteria voor de keurmerken is ook een groene paragraaf opgenomen, waarmee punten gescoord kunnen worden. • Deze "groene criteria" zullen waar mogelijk worden uitgebreid met aanvullende criteria om natuur, landschap en biodiversiteit op en rond bedrijven verder te versterken (bv door maatregelen gericht op groene daken of nestgelegenheid voor vleermuizen).
Vergezicht	<ul style="list-style-type: none"> • De groene criteria voor green key en blauwe vlag zijn uitgebreid en

	geactualiseerd aan de hand van de relevante natuurdoelen. <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijven zorgen er voor dat ze de groene doelen voor hun bedrijf halen.
Transitie	Verdere verinnerlijking van “groen” in de bedrijfscultuur van de gastvrijheidssector.
Icoon-projecten	Aangepaste criteriadocumenten van de bedrijfspgroepen.

24. Hervorming verblijfsrecreatie	
Case for Change	<ul style="list-style-type: none"> • Het aanbod van de verblijfsrecreatie is groter dan de vraag. • Tegelijk is er behoefte aan meer kwalitatief hoogwaardige verblijfsrecreatie en zijn er bedrijven die liever zouden willen stoppen. • Vrijkomende recreatieterreinen kunnen worden omgevormd tot natuurgebieden. • Het WRO-instrumentarium biedt mogelijkheden om de kosten voor aankopen binnen een gebied te verevenen, waarbij tekorten worden gecompenseerd door winsten elders. • De kennis van gebiedsinrichting en verevening zal worden gecombineerd en getest in een nieuw te ontwikkelen tool. • Als de tool kansrijk is zal deze worden toegepast in enkele pilotgebieden.
Vergezicht	Een herverdeling en upgrade van dagrecreatieve terreinen en de ontwikkeling van nieuwe natuurgebieden in Nederland, die beter aansluiten op de wensen van de consument en de doelen voor natuur, landschap en biodiversiteit
Transitie	Verschuiving van dagrecreatief aanbod naar hogere kwaliteit en naar natuur. Recreatie grond terug naar natuur. Teamaanpak publiek-privaat vereist: provincie met gemeenten werken samen met Recron/NMU in adviescommissie voor saldering natuur & recreatie,
Icoon-projecten	Pilots in Drenthe, Zeeuws Vlaanderen en Utrecht.

25. Groen en zonnepanelen voor asbestdaken	
Case for Change	<ul style="list-style-type: none"> • Het Rijk streeft naar sanering van alle asbestdaken in 2024. • Een aantal bedrijfsgebouwen in de recreatie- en watersportsector heeft nog asbestdaken. • Gebouwen gebruiken energie en verliezen warmte. • Het verwijderen van asbestdaken en vervangen door groene daken en zonnepanelen is fiscaal aantrekkelijk. • Met een aantal ondernemers zullen (haalbare) businessplannen opgesteld worden en zullen concrete asbestsaneringen worden gecombineerd met het plaatsen van groene daken en zonnepanelen (5-10 pilots).
Vergezicht	Vervanging van alle asbestdaken in de recreatie- en watersportsector door groene daken met zonnepanelen.

Transitie	Verschuiving van schadelijke asbestdaken met energieverlies naar geïsoleerde daken met natuur en energiewinning. Gebruik netwerk van Green Key en Blauwe Vlag ondernemers. Relatie met EU-Climate-KLC voor subsidie en ondersteuning
Icoon-projecten	5-10 pilots.

26. BIZ-buitengebied als nieuw verdienmodel voor natuur	
Case for Change	<ul style="list-style-type: none"> • Recreatieondernemers hebben behoefte aan een aantal gemeenschappelijke voorzieningen in het groene buitengebied, zoals wandel-, fiets- en ruitersporen, aanlegsteigers, zitbanken etc. • Terreinbeheerders trekken zich meer terug op de kerntaak natuurbeheer en hebben minder te besteden voor recreatieve voorzieningen. • De Experimentenwet Bedrijfs InvesteringsZones (BIZ) biedt de mogelijkheid om op vrijwillige basis een BIZ Buitengebied in te stellen, en recreatieondernemers (niet verblijfsrecreatie) een bijdrage te laten leveren aan een gemeenschappelijk fonds, waar zij zelf zeggenschap over hebben. • De Experimentenwet BIZ is geëvalueerd en wordt opnieuw op zijn vroegst miv 1/1/2015 van kracht. • Met het BIZ-fonds kunnen gezamenlijke voorzieningen worden gefinancierd en kosten worden bespaard bij terreinbeheerders waardoor meer middelen beschikbaar komen voor het natuurbeheer. • Nadere afstemming met de toeristenbelasting is wenselijk.
Vergezicht	Nieuw financieringsmodel voor recreatieve infrastructuur in relatie tot natuurbeheer.
Transitie	Verschuiving van financiering van voorzieningen door de baathebbende recreatieondernemers en besparing van kosten voor natuurbeheer. Werk ook met bezoekersbijdrage als bij Nationaal Park Biesbos, Dort-Drimmelen-Hank
Icoon-projecten	Pilots in Steenwijkerland en Sud west Fryslân.

27. Natuurbeleving!	
Case for Change	<p>Natuur in Nederland is vaak nog wat eenvormig (uitzonderingen daargelaten) en er is (relatief) weinig te beleven. Het vrijetijdaanbod is vaak weinig onderscheidend en veelal van vroeger uit aanbodgericht ontwikkeld (denk aan sommige zwemplassen).</p> <p>De natuur kan dus nog wel wat beleving(en) gebruiken, overigens met respect voor de natuur. En die belevingen mogen beter aansluiten bij de wensen van inwoners en toeristen, dus vraaggericht worden ontwikkeld: met oog voor de verschillende doelgroepen (bijv. leefstijlen of motiefgroepen). Want 'dé recreant' bestaat niet.</p>
Vergezicht	De natuur is van topkwaliteit, maar ook de vrijetijdsbeleving is van topkwaliteit. De natuur is weer een populair uitje en uitnodigend voor grote groepen van de

	Nederlandse samenleving en toeristische bezoekers. De beleving die wordt geboden past ook bij meerdere doelgroepen (bijv. leefstijlen of motiefgroepen) en is van groot belang voor de vrijetijdseconomie.
Transitie	Voor verblijf is een oplossing nodig voor de paradox dat er sprake is van overaanbod, maar tevens behoefte is aan ontwikkelruimte: de natuur kan zorgen voor die kwaliteit en differentiatie in het aanbod van verblijf die nodig is. De ruimtelijke ordening moet dan wel klaar zijn (staan) om bijv. een boomhuttensegment mogelijk te maken. Voor dagrecreatie zal een opgave naast productontwikkeling (vraaggericht en onderscheidend, dus naast rust en ruimte ook belevingspaden, sport, etc.) zitten in promotie en marketing om bezoekers te trekken. Natuur op diverse manieren aanbieden, inspeland op de behoefte en beleving van de doelgroep.
Icoon-projecten	Divers

28. Theaternatuur

Case for Change	Joop van den Ende maakt samen met de gastvrijheidssector een natuurbeleving in een gebied.
Vergezicht	Beleving van de natuur heeft veel te maken met het ontwikkelen van een script of scenario van een film of theater of tv-productie.
Transitie	Een theaterstuk, film of tv uitzending kent een spanningsboog in het verhaal en is vaak gemaakt voor een bepaalde doelgroep. Een dagje uit in de natuur is in feite een individueel evenement. Wie anders dan Joop van den Ende (of andere theatermaker) heeft daar veel expertise in. In een theaterstuk is er een hoofdpersoon waar je mee verbonden voelt. Wat is de "hoofdpersoon" in een natuurgebied. Een tv-serie heeft een cliffhanger. Hoe ontwikkel je cliffhangers in de natuur?
Icoon-projecten	Wat is een aansprekend project om nu mee te starten? Bekijk een natuurgebied door de ogen van een theatermaker in combinatie met de karakters (mentality, motieven) van de gasten op verblijfaccommodaties in de omgeving van het natuurgebied

29. De actief betrokken toerist

Case for Change	Toeristen genieten van de natuur rond een verblijfsaccommodatie, maar kunnen zelf ook hun steentje bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe natuur of het beheer via beheerarrangementen.
Vergezicht	Betrokkenheid van toeristen en recreanten bij natuur vergroten.
Transitie	Samenwerking tussen boomplantdag, social media, webcam en gastvrijheidssector.
Icoon-projecten	Toeristen kunnen financieel bijdragen aan het kopen van een boom (adopteer een boom) op een camping of bungalowpark. Op een speciaal weekend (in laagseizoen met gereduceerd tarief) worden de bomen geplant in een gebied

	nabij de verblijfsaccommodatie. Elke boom krijgt een GPS-code en naam van toerist. Via social media (eventueel met webcam) wordt de groei van de boom gecommuniceerd met de boomadoptie-toerist. Na een jaar uitnodiging om de groei te laten zien. Liefst een boom met bloemen en/of vruchten om meer terugkomdagen te organiseren. Kan verder worden uitgewerkt naar snoeiweekenden etc.
--	--

30. Water is niet voor later	
Case for Change	Nederland heeft spelers van wereldklasse op het gebied van water. Horizontale verbinding d.m.v. regio's/gebieden profilering o.b.v. samenwerking vanuit hun eigenheid en streek-DNA . Verticale verbinding wanneer belevingen met een gezamenlijk thema (zoals water) elkaar gaan versterken als één complete ervaring, waaruit de gast ook desgewenst als een soort cafetariamodel zelf losse onderdelen zou kunnen combineren.
Vergezicht	<ul style="list-style-type: none"> • Naar Nederland wordt vanuit wereldperspectief gekeken als “het land van water”, gelegen aan de delta. Water verbindt de Nederlanders en is op alle fronten een beleving, topattractie en een uniek en zeer gevarieerd doel. • Nederland biedt daartoe op een relatief klein oppervlak geïntegreerde belevingsconcepten aan die door het thema “water” met elkaar verbonden zijn (cultuur, natuur, historie, horeca, wetenschap, recreatie). • Nederland speelt een prominente rol in het belangrijkste item van de 21^e eeuw: “drinkwater en voeding voor de wereldbevolking”. • verdedigingswerken: <i>deltawerken, waterkeringen</i> • status quo met water: <i>polders-kanalen- gemalen-molens</i>, historie: <i>zeevaart, strijd tegen het water</i> cultuur: <i>zeehelden, schilderkunst, scheepvaartmuseum, Elfstedentocht</i> natuur: <i>Zeeland, wadden, meren etc.</i> wetenschap: <i>irrigatie, waterwerken, drinkwater</i> waterrecreatie: <i>Friese en Zeeuwse meren, pleziervaart</i>
Transitie	<p>Nederland “toegangspoort aan de delta”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toegangspoort doet recht aan het belang van onze transportsector (doorvoer)havens, Schiphol, Bruine vloot e.d.), is de poort naar het gastvrijheidsachterland (verbindingen van concepten) en is de poort naar Europa. • Publieke bewustwording en brede (evt. ook financiële) betrokkenheid bij kansrijke “water”-projecten. • Cross-sectorale samenwerking (recreatie, wetenschap, cultuur, horeca e.d.), o.a. digitaal toegankelijk maken van “” “Belevingsconcepten in Gastvrijheid”. • Samenwerking waarbij de overheid kaderscheppend is, brancheorganisaties met elkaar samenwerken en de brug leggen tussen visie en de praktijk, organiseren en kennis overdragen. • Nieuwe samenwerkingscombinaties tussen gastvrijheid/natuur.

	<p>Promotie wordt centraal geregeld waarbinnen onderliggende concepten aansluiten. (one voice for tourism) en ook het publiek betrokken wordt (beleving, trots, financiering...).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaarroutes worden centraal geregeld en opengesteld. • Naast de nieuwste digitale- en internet toepassingen wordt gebiedssamenwerking gestuurd in samenwerking met professionele V.V.V.'s waardoor ook regionale marketingslagkracht ontstaat. De regionale thema's zijn verbonden met de landelijke thema's. / nationaal NBTC (clicks en bricks). • Groot denken en verbinden; nieuwe initiatieven en kijken naar eventuele betrokkenheid van nu (nog) niet voldoende grootschalige projecten (bv willekeurig: Neeltje Jans) of ideeën (bv park 21 Haarlemmermeer).
Icoon- projecten	<p>AQUA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het eerstvolgende grootschalige attractiepark in Nederland is "Aqua". • In dit mega-groot waterpark van internationale allure, mede gecoördineerd door de Nederlandse industrie, zijn alle elementen van "het Nederlandse samenleven met water" vertegenwoordigd. • Het is een dynamisch en flexibel concept dat meebeweegt met de nieuwe ontwikkelingen en toepassingen, waar het publiek interactief bij betrokken wordt. • Het park heeft een groot maatschappelijk draagvlak, door samenwerking tussen overheid, industrie, ondernemers en publiek (grote investeerders en kleinere publieke financiering = grootschalige professionele crowd funding) en is een belangrijke trekker en inspiratiebron voor de andere belevingsconcepten met water. • Nederlandse water-gerelateerde industrieën (bv Baggeraars/Boskalis e.d.) en wetenschappelijke projecten zijn bij dit landelijke regenboogproject betrokken. • Het verder ontwikkelen van recreatieve beleving van water- natuur- en horeca-combinaties in kansrijke water/natuur combinaties. (Diverse regionale iconen aanwezig). • Integreer "voedsel- en drinkwater": De hele wereld kijkt naar de Nederlandse landbouw, in Nederland zijn toonaangevende bedrijven m.b.t. zaden opslag en menging en er is een vooruitstrevende universiteit (Wageningen). Voedselveiligheid is ook een thema dat dan door-vertaald kan worden (door de branche-organisatie KHN) naar haar achterban restaurants.

31. Toekomstbestendig Ondernemerschap in de gastvrijheidssector

Case for Change	Onze gast schakelt tijdens zijn dag meerdere keren om: van privé naar werken, studeren, rust en ondernemen. Alles loopt in elkaar over. Dat is plaats onafhankelijk. Sturing is vraaggericht en gedreven door ondernemerschap.
--------------------	--

	Vandaar dat 8 miljoen m ² kantoorruimte leegstaat en meer dan 3 miljoen m ² winkelruimte. Deze overschakelingen wordt - omwille van efficiency - vaak ingevuld met momenten in de gastvrijheidssector. Generatie Y: pay-per-use, eigen netwerken en samenwerking. Dat vraagt om verandering.
Vergezicht	Ondernemers kunnen snel en innovatief ondernemen met de juiste randvoorwaarden en speelveld.
Transitie	De gastvrijheidssector is meer dan andere sectoren een sector die zich begeeft op het snijvlak van publiek/privaat. Nodig: Minder ruimte beperkende regelgeving en een gelijk speelveld. (Regie op) het slim gebruik maken van ICT, met inzet vanuit <u>alle</u> overheidslagen op het Ondernemersdossier als basisvoorwaarde. Pilot starten om op basis van vertrouwen en doelmatigheid tot ruimtelijke ontwikkelingen te komen. Daarbij Welstandsvrij ontwikkelen, voldoende experimenteeruimte (minder ruimte voor beperkende regels) dan wel regel luwe zones.
Icoon- projecten	“De stad” is hét thema van de 21e eeuw. in 2050 woont 70% van de wereldbevolking in steden. De Randstad kan meedoen in de Europese top 5, maar heeft dan wel ruimte nodig om zich te (her)ontwikkelen en vernieuwen. Aan de gastvrijheidssector de uitdaging om al deze nieuwe nomaden en hun veranderende behoeften op deze nieuwe plaatsen te bedienen. <i>Voorbeelden: Seats to Meet, zorg- en kraamhotel, www.myorder.nl, AH Pick & Go, AH winkels en AH to Go, restaurant Piet Zoomers Wilp ‘kostuum klaar terwijl u wacht’.</i>

32. Gastvrijheid en natuur verbonden via biomassa

Case for Change	Gebouwen die gebruikt worden door de gastvrijheidssector zijn groot en verbruiken dus veel energie. Tegelijkertijd is er in de natuur en het landschap veel biomassa die bij onderhoud vrij komt. Te weinig worden die zaken met elkaar in verband gebracht.
Vergezicht	Gastvrijheidsondernemers beheren stukken natuur en landschap en oogsten daaruit biomassa dat wordt gebruikt voor bijvoorbeeld de verwarming van hun gebouwen.
Transitie	Natuur en landschap moeten meer als een plek gezien worden waar (ook) geoogst kan worden. Gastvrijheidsondernemers moeten meer oog krijgen voor de lusten die beheer van natuur en landschap met zich meebrengt. Ook moet er gezorgd worden dat vraag en aanbod van biomassa op elkaar wordt afgestemd.
Icoon- projecten	Feitelijk is er als minstens één icoonproject: Recreatiegebied Zeumeren van RGV. Daar staat een biovergasser en biovergister waarmee de overdekte speelplaats verwarmd wordt. Tegelijkertijd wordt er nagedacht over de vraag hoe je biomassalandschap kunt maken dat ook voor gasten interessant is (bijv. een biomassadoolhof). De vraag is vooral hoe je tot uitrol van deze kennis kunt komen.

33. Terreinbeheerders en outdooractiviteiten	
Case for Change	Terreinbeheerders/Staatsbosbeheer en recreatieondernemers weten elkaar nog niet goed te vinden om samen via recreatief-toeristische productontwikkeling/afstemming aanbod de attractiviteit plus het verdienvermogen in gebieden te versterken.
Vergezicht	<ul style="list-style-type: none"> • Recreatieondernemers en terreinbeheerders/SBB zien elkaar als natuurlijke partners in gebieden en ontwikkelen gezamenlijke ambitie • De samenwerking en bijbehorende zakelijke constructies (erfpacht, in gebruik geving, franchising) laten zien dat beiden hiervan beter worden.
Transitie	Recreatieondernemers en terreinbeheerders vinden elkaar op productontwikkeling /afstemming aanbod via vraaggerichte aanpak en sluiten hierover zakelijke contracten af.
Icoon-projecten	Samenwerking SBB met outdoor Nederland (VEBON)

24. Update basis infrastructuur natuur	
Case for Change	<ul style="list-style-type: none"> • De recreatieve basis(infra)structuur in natuurgebieden dateert grotendeels uit de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw en is in onvoldoende mate aangepast aan de huidige en toekomstige vraag van de consument. • De basis(infra) structuur is ook onvoldoende ingebed in een samenhangend netwerk met vrijetijdsondernemers. • Beide structuren passen onvoldoende op elkaar. • De financieringsstromen in beide werelden lijken onafhankelijk van elkaar te functioneren. • Beiden staan onder druk van de economie en de bezuinigingen.
Vergezicht	<p>Er heeft een vraaggerichte actualisatie van de recreatieve basis(infra)structuur in natuurgebieden plaatsgevonden in nauwe samenhang met het vrijetijdsnetwerk en de gebruikers.</p> <p>Dit heeft plaats d.m.v. gebiedsgerichte aanpak via online-communities rondom toeristische-recreatieve gebieden. Richtlijn bij financiering van de ambities is: privaat wat kan, publiek wat moet. Ambities en financiering afstemmen via deze communities.</p> <p>Beter toeristisch product levert meer omzet en werkgelegenheid op,</p>
Transitie	Van werken per organisatie (versnippering) naar werken per gebieds-community. Zorg dat natuur beter aansluit op de vraag, dus meer in het westen en minder in het oosten.
Icoon-projecten	De recreatief toeristische ontwikkelagenda op de Wadden. Wadden-community in opbouw. http://www.waddenzee.nl/Regionaal_College_Waddengebied_RCW.1638.0.html

35. Duurzame Sector	
Case for Change	<ul style="list-style-type: none"> • Vraag : vakantie wordt steeds meer gezien als impulsaankoop. Klant zoekt beleving en inspiratie. Het unieke avontuur, verschuiving offline naar online. Dit proces wordt nu versneld door de economische crisis. • Aanbod: Reizen/vakantie steeds meer commodity. Steeds meer niches, steeds meer divers aanbod wat betreft aanbieders maar ook wat bestemming betreft. Instabiliteit van belangrijke vakantieregio's, versmelting/vermenging van sectoren (wellness/health, vakanties bv.). Minder pakketreizen en meer ' bouwsteenreizen' , door consument zelf in elkaar geknutseld. Meer rechtstreekse verkoop aanbieder/klant zonder tussenkomst van derde partijen. • Prices: Regulering: loopt achter bij marktontwikkeling. Internetbedrijven houden zich niet aan grenzen en ontlopen Europese- en nationale regelgeving. Level Playing field ontbreekt. Techniek: voortollende technologische ontwikkeling maakt sterke personalisatie mogelijk, nieuwe kanalen ontstaan en oude vallen af. Sterke verschuiving naar online. • Infrastructuur: opkomst regionale luchthavens. Innovaties lastiger in sector die wordt gekenmerkt door kleinschaligheid van bedrijven. Human Capital: andere kanalen, andere benadering klant vergt andere competenties van medewerkers • Omgeving: Duurzaamheid steeds meer item. Opkomst sociale netwerken. Vergrijzing. Nieuwe mogelijkheden om klant te benaderen door nieuwe IT-mogelijkheden. Toename mobiliteit
Vergezicht	Meest duurzame sector willen zijn.
Transitie	<ul style="list-style-type: none"> • Vrije tijdssector uit de 'fun'-hoek. • Kleinschaligheid van bedrijven is belemmering als het gaat om investeringscapaciteit in IT.
Icoon-projecten	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzaamheid • Aantonen maatschappelijke- en economische relevantie van de sector: weg uit fun-hoek • Governance: Europese regelgeving • Nieuwe consumenten/nieuwe medewerkers • Innovaties

36. Benutting Landschap	
Case for Change	Landschap als Unique Selling Point.. Nederland heeft een prachtig landschap, waar veel mensen gebruik van maken. We kunnen dit nog beter benutten. Bijvoorbeeld door meer te doen met streekproducten; dat heeft veel positieve gevolgen voor de regionale economie. Het helpt ook onze agrarische sector gezond te houden, en het speelt in op de wens van de gastvrijheidsconsument om authenticiteit te beleven. We kunnen nog veel meer doen om landschap te

	versterken, ook in de sfeer van evenementen.
Vergezicht	In 2020 is het landschap onze tweede attractie; alleen Amsterdam gaat ons nog voor.
Transitie	<ul style="list-style-type: none"> • Het is belangrijk dat we met elkaar de waarde van het landschap weer gaan herkennen en erkennen; streekidentiteit naar boven halen door alle partijen die daar belang bij hebben. • We moeten weer trots worden op ons land. • Er moet een agenda voor kwaliteitsverbetering van het landschap komen. • Gezamenlijk zorgen voor betere ontsluiting van stad en landschap; ook digitaal. • Serendipity. Het landschap is een ontdekking, met onverwachte ontmoetingen met bewoner maar ook met herten, wolven, etc. • Kleinschaligheid is troef: eten, drinken, slapen met topproducten. Biologische toegankelijke streekproductenboerderijen, zodat je weet waar je eten vandaan komt.
Icoon-projecten	We organiseren op grote schaal arrangementen, die we in de etalage zetten bij onze Oosterburen. Kernwoorden: kwaliteit, kleinschaligheid, streekeigen, beleving van het landschap, evenementen, fietsen, wandelen. Daarbij kijken we goed naar de vraag van de consument. Een grote doelgroep (18 miljoen) Duitsers binnen schootsafstand. Digitale ontsluiting Natuurlijk Samen in Utrecht).

37. Bestemmingsfonds	
Case for Change	Ondernemers, gemeenten en TBO hebben gezamenlijke doelstelling om een hoogwaardig toeristisch product te bieden. Hierbij gaat het niet om de kwaliteit van de accommodatie, het dorpscentrum of het natuurgebied an sich, maar juist om de het gebied als geheel. Door eenheid en samenwerking wordt een plek een aantrekkelijke bestemming. Zeker nu het budget beperkt is, is het van belang om gezamenlijk de belangrijkste activiteiten te selecteren en te bekostigen. Discussies lopen vaak vast. Wie genereert het geld en wie profiteert er het meest van? Ondernemers willen wel meewerken maar zeggen bijvoorbeeld dat eerst de toeristenbelasting maar eens moet worden geoormerkt.
Vergezicht	Per regio is er een fonds voor overkoepelende en verbindende projecten die de kwaliteit van het toeristische recreatieve product van de regio bevorderen. Alle partijen kunnen projecten indienen. Door verschillende financiële mechanismen wordt er door de verschillende partijen geld in het fonds gebracht. Deze wordt uitgegeven aan de projecten die het meeste prioriteit hebben.
Transitie	Van opzichzelf staande ontwikkelingen (agenda per partij) naar een gezamenlijk gedragen en afgestemde projecten.

Icoon- projecten
---------------------	-------

38. Loyaliteitsprogramma voor natuur	
Case for Change	Loyaliteitsprogramma's bezoekers/gasten via sociale media en mobiele devices.
Vergezicht	Gasten worden bediend met toeristische en commerciële informatie op basis van zelf aangegeven behoeften.
Transitie	<ul style="list-style-type: none"> • Data verrijking per gebied op basis van Google maps • Verrijking marketing DATABASES • Koppeling digitale informatie aan commerciële informatie
Icoon- projecten	Voorbeeld regio die dit plan uit wil voeren.

39. Productontwikkeling door serious gaming	
Case for Change	Internet en serious gaming veranderen de relaties tussen consumenten en producenten. Natuur wordt tegenwoordig ook in virtual reality beleefd en ontwikkeld. Partijen leren samenwerken door middel van serious gaming, waarbij klanten meedenken over productontwikkeling en op voorhand laten zien wat zij aantrekkelijk vinden.
Vergezicht	Serious gaming wordt ontwikkel gereedschap voor nieuwe inrichting van gebieden en productontwikkeling van natuur en gastvrijheid. Consument neemt deel in de ontwikkeling. Maar ook de werkelijkheid wordt een spel; natuur en gastvrijheid worden gedeeltelijk in de echte en deels in de virtuele wereld beleefd. Beiden lopen door elkaar heen. Consument wordt prosumert en bouwt mee aan het product.
Transitie	TBO's, gastvrijheidssector en gebruikers/gasten ontwikkelen samen nieuwe concepten Virtueel verblijf in natuur geeft richting aan echte business modellen. Toekomstige/virtueel gebruiker investeren mee in werkelijke ontwikkelingen in gebied.
Icoon- projecten	Denk naar analogie van ontwikkelingen met ander spellen aan metaforen als: Habbo Natuur of Facebook-Natuur.

40. Duurzaam Toerisme	
Case for Change	Toerisme is wereldwijd de grootste economische dienstensector. Belangstelling voor verantwoord toerisme neemt toe bij toeristen en bij het bedrijfsleven. Duurzaam toerisme kijkt zowel naar inkomende als uitgaande stromen. Door certificering tonen bedrijven het commitment om nadrukkelijk rekening te houden met biodiversiteit en duurzaamheid van de vakantiebestemming (in

	Nederland en in het buitenland). Toch zien we afgelopen decennia kwaliteit in veel gevallen afnemen ten koste van natuur en landschap. Initiatieven zijn nodig om een impuls te geven aan duurzaamheid op de vakantiebestemming.
Vergezicht	Duurzaam toerisme is de standaard voor zowel inkomend als uitgaand toerisme. Kennis is ontwikkeld en wordt toegepast om duurzaamheid op de vakantiebestemming te bewaken en te versterken. Een keuze voor een erkende en gecertificeerde touroperator is de standaardkeuze van de toerist, maar ook de toerist die zonder touroperator reist neemt gerichte maatregelen om dit duurzaam te doen.
Transitie	Ontwikkeling van: <ul style="list-style-type: none"> • Toeristische keurmerken inclusief de gereedschapskist om deze methodisch te ontwikkelen, te gebruiken en te promoten. • Voldoende vakantiebestemmingen om keuze aan toerist te bieden. Dit doel hard meetbaar maken. • Wetenschappelijke begeleiding van keurmerken door kennisinstellingen met name met betrekking tot definiëren van criteria en indicatoren en het toetsen en testen van keurmerken. • Duurzame toeristische regio's in Nederland en het wegnemen van barrières bij de instandhouding daarvan.
Icoon-projecten	Green deal met partijen als ECNC group, ECEAT TUI Nederland, NHTV, Regio Hart van Brabant, Provincie Zuid-Holland, Book Different

41. Belevingsbeoordeling: Sterren voor natuur	
Case for Change	Consument heeft behoefte aan herkenbaarheid en advies waar heen te gaan. Doel is om meer mensen in de gelegenheid te stellen te genieten van natuur en tegelijkertijd ondernemers te betrekken bij natuur.
Vergezicht	À la Michelin-gids: natuurgebied dat de omweg waard is; of Natuur ZOOVER (zie ook: De recreatieschouw).
Transitie	Een gezaghebbende instantie beoordeelt natuurgebieden op belevingswaarde (als Michelin of als ZOOVER); Krachtige en boven natuurorganisaties uitstijgende organisatie organiseert beoordeling natuurgebieden samen met natuurorganisaties. Consumenten bepalen de waardering. Resultaat is elk jaar een lijst met mooie gebieden en waarom deze juist de moeite waard zijn.
Icoon-projecten	Invoeren sterrenstelsysteem bijvoorbeeld door ANWB, NBTC of andere koepels.