Aan tafel!

Lessen uit Green Deals Natuur & Gastvrijheid

Aan tafel!

Samenwerken aan groen, groei en gastvrijheid

Lessen uit Green Deals Natuur & Gastvrijheid

Aan tafel!

Lessen uit Green Deals Natuur & Gastvrijheid

Samenwerken aan groen, groei en gastvrijheid

Inhoud

HOOFDSTUK 1 Ruimte voor ondernemen 7

HOOFDSTUK 2 Urgenties verbinden 11

HOOFDSTUK 3 Mogelijke instrumenten 15

HOOFDSTUK 4 Green Deals Natuur & Gastvrijheid 19

HOOFDSTUK 5 De kracht van de Green Deal-aanpak 25

HOOFDSTUK 6 Aan tafel! 29

HOOFDSTUK 7 Aanbevelingen 37

BIJLAGE Voorbeeld van een Green Deal Natuur & Gastvrijheid 41

Woord vooraf

Woord vooraf Al een aantal jaren zet STIRR zich in om de combinatie van groen en groei in de gastvrijheidssector te stimuleren. Dit doen we omdat we ervan overtuigd zijn dat juist in deze sector uitstekende kansen liggen om economische groei te laten samengaan met het versterken van natuur en landschap. Kansen die nog onvoldoende benut worden.

Toen de Rijksoverheid in 2011 de Green Deal-aanpak begon, maakte STIRR zich er dan ook sterk voor om ook Green Deal-projecten te starten met gastvrijheidsondernemers. Samen met RECRON heeft STIRR met het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu afgesproken dat er minimaal vijf van dit soort Green Deals zouden komen. En dit is gelukt; het zijn er inmiddels zeven.

Een flink aantal ondernemers, ambtenaren en vertegenwoordigers van andere partijen werkten de afgelopen drie jaar met veel energie aan deze Green Deal-projecten. Het Ministerie van EZ maakte het mogelijk dat STIRR deze projecten begeleidde, monitorde en aan het einde evalueerde. Dit met het doel leerervaringen uit deze projecten breder te verspreiden zodat de Green Deal-aanpak navolging krijgt en zo natuur en landschap een impuls te geven. Dit boekje is een van de manieren waarop STIRR deze kennis uitdraagt.

Wij zijn erg te spreken over de prettige manier waarop de afgelopen jaren binnen de projecten is samengewerkt met alle betrokkenen. Dank daarvoor! Ook willen wij onze waardering uitspreken voor eenieder die bereid was om zijn of haar ervaringen met ons te delen, zodat wij daarmee anderen wegwijs kunnen maken. Een woord van speciale dank gaat uit naar Jac. Meter (Nationaal Groenfonds) en Nico Beun (Innovatie Agro & Natuur). Zij hielpen het projectteam om scherpte te krijgen in de analyses van de verschillende projecten. Tot slot willen we Arthur Helling (RECRON), Arthur Scheffer (provincie Noord-Holland), Henri Stakenburg (provincie Gelderland), Esther Rotteveel en Loek Hesemans (beiden Ministerie van EZ) bedanken voor het kritisch becommentariëren van de conceptversie van dit boekje. Dit boekje geeft een aantal concrete tips hoe met groen en groei aan de slag te gaan. Ik hoop dan ook dat veel ondernemers, sectorvertegenwoordigers, bestuurders, ambtenaren en terreinbeheerders dit boekje zullen lezen. En dat dit leidt tot mooie nieuwe projecten met winst voor groen en groei. Want er is nog een wereld te winnen!



John Jorritsma
Voorzitter STIRR

HOOFDSTUK 1

Ruimte voor ondernemen

HOOFDSTUK 1

Ruimte voor ondernemen

Vernieuwing is nodig **De gastvrijheidssector is van groot belang voor Nederland. De sector levert een belangrijke bijdrage aan onze welvaart en ons welzijn. Gastvrijheidsbedrijven kunnen echter alleen floreren als zij er in slagen om goed in te spelen op de wensen van hun gasten. Deze gasten zijn veeleisend en hun wensen veranderen van jaar tot jaar. Dit vraagt van bedrijven dat zij voortdurend blijven vernieuwen, met nieuwe concepten en nieuwe voorzieningen. De concurrentie, uit binnen- en buitenland, is namelijk groot en zit niet stil.**

Toeristische bestedingen (x mld. €)	
• Inkomend toerisme	16,3
• Binnenlands toerisme	42,1
• Uitgaand toerisme	6,6
• Overige bestedingen	3,2
Totale economische betekenis toerisme en recreatie (x mld. €)	**68,3**

Aandeel bruto nationaal product	3,7%
Toeristische banen	606.000
Aandeel totaal aantal banen in Nederland	6,2%
Toeristisch arbeidsvolume (fte's)	366.000

Bron: CBS 2014

Een gastvrij, toegankelijk, veelzijdig, verrassend en hoogwaardig producten- en dienstenaanbod: dat is wat toeristen en recreanten uit binnen- en buitenland wensen.

Sectorvisie Gastvrij Nederland (2013)

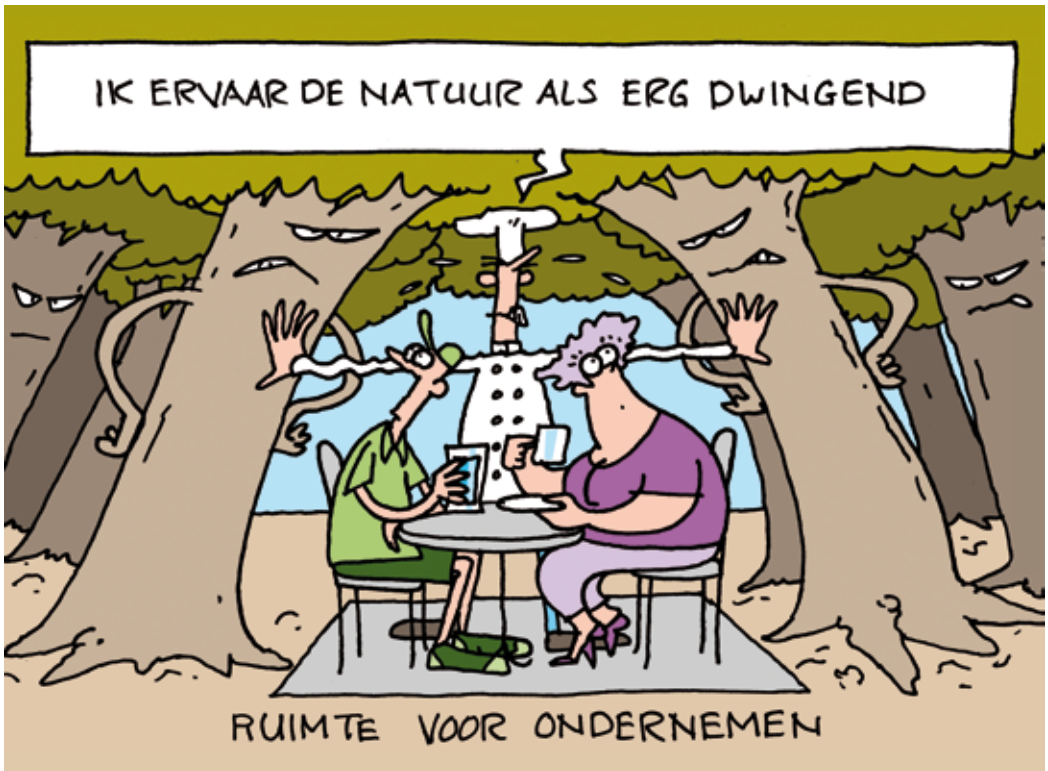
In de actieagenda van de gastvrijheidssector (2014) is in dit verband opgemerkt dat het voor gastvrijheidsbedrijven belangrijk is om op drie fronten te scoren:

- **Gastwaarden:** het aanbod voldoet aan de vraag van de groep waar het voor bedoeld is, is onderscheidend en is goed te vinden en te 'boeken'. De menselijke factor, ofwel de gastvrijheid in enge zin, is uitstekend.
- **Gebiedswaarden:** Ondernemers benutten de kwaliteiten van de omgeving (zoals natuur, landschap, cultuur) en versterken deze door slimme verbindingen te leggen met de kwaliteiten van het eigen bedrijf en met wat gasten belangrijk vinden.
- **Bedrijfswaarden:** De rendementen zijn goed zodat de bedrijven voortdurend kunnen blijven vernieuwen en daarmee hun continuïteit waarborgen.

Het element gebiedswaarden vraagt om extra toelichting. Om echte topkwaliteit te kunnen bieden moeten ondernemers die nadenken over vernieuwing van hun product niet alleen oog hebben voor hetgeen binnen de hekken van de eigen onderneming te vinden is, maar ook voor hun om-

geving. Dit besef gaat bij steeds meer ondernemers ontstaan. Gastvrijheidsondernemers begrijpen bijvoorbeeld dat zij zorgvuldig met natuur en landschap moeten omgaan omdat de rust en de natuurlijke setting belangrijke *selling points* zijn van hun bedrijf. Dit neemt niet weg dat zij wel behoefte hebben aan ruimte om te vernieuwen.

Vernieuwing is nog niet zo makkelijk Vernieuwen gaat echter niet altijd makkelijk, zeker als daarvoor extra bebouwing, ander gebruik of uitbreiding van het areaal nodig is. Wetten en regels, en de interpretatie daarvan, zorgen er nogal eens voor dat de gewenste ontwikkelingsruimte er niet komt of ze zorgen voor onnodige en ongewenste vertraging. Zeker voor gastvrijheidsbedrijven die in of nabij kwetsbare natuur gevestigd zijn, is de ontwikkelingsruimte beperkt. En er zijn nogal wat bedrijven die in een dergelijke setting liggen. Dit betekent niet dat er geen mogelijkheden voor vernieuwing zijn, maar het vraagt wel om een inventieve aanpak.



Urgenties verbinden

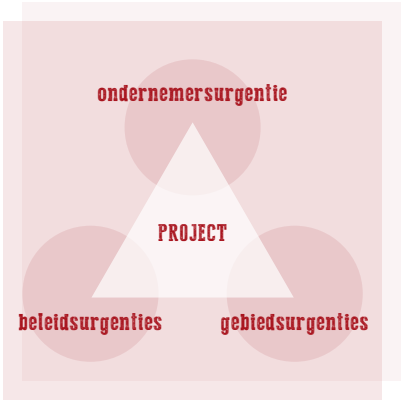
HOOFDSTUK 2

HOOFDSTUK 2
Urgenties verbinden

Waarom is de ontwikkelingsruimte beperkt? **Niet alle plannen van gastvrijheidsondernemers kunnen gerealiseerd worden. Soms is wetgeving een onneembaar obstakel. Maar in veel gevallen ligt dit anders en kan er met enige goede wil vaak best ruimte gevonden worden. En toch wil het dan soms niet vlotten met de realisatie van een ondernemersplan. Hoe komt dit?**

Vaak leeft er angst bij overheden, natuurorganisaties en omwonenden dat een uitbreiding of vernieuwing van het bedrijf tot natuurschade of tot extra overlast leidt. Deels heeft dit te maken met het soms negatieve imago van de gastvrijheidssector, maar soms ook is in de plannen onvoldoende rekening gehouden met belangen van anderen.

Urgentiedriehoek Gastvrijheidsondernemers kunnen zelf wat doen om (potentiële) andersdenkenden in de 'meewerk modus' te krijgen. In een eerdere publicatie[1] heeft STIRR er voor gepleit om als ondernemer veel meer rekening te houden met hetgeen anderen belangrijk vinden. In dat kader is indertijd de 'urgentiedriehoek' geïntroduceerd.



De gedachte is dat een gastvrijheidsondernemer zijn wens om te vernieuwen (ondernemersurgentie) verbindt met issues die breder in de gemeenschap waarin hij opereert belangrijk gevonden worden (gebiedsurgenties) en met beleidsurgenties van overheden. Hierdoor ontstaat een plan waar niet alleen de ondernemer warm voor loopt, maar ook diverse andere partijen. Wat volgt is een gezamenlijke inzet om dit plan tot een succes te maken.

> Rijkswaterstaat was aanvankelijk niet positief over de Green Deal Uiterwaarden, omdat men ervan uitging dat het project puur economisch ingestoken zou worden en de wateropvangcapaciteit zou verminderen. Toen er een integraal concept mogelijk bleek waarbij juist meer water opgevangen kan worden en er daarnaast oog was voor natuur en recreatie, werd Rijkswaterstaat enthousiast. Kortom, door verschillende urgenties en de daaruit afgeleide doelen te verbinden kwam er een gemeenschappelijk proces op gang.

Bij de gebieds- en beleidsurgenties kan het om allerhande zaken gaan: economie, duurzaamheid, waterberging, natuurontwikkeling, kosten voor

[1] Sleutels voor innovatie in recreatie en ruimte, STIRR (2011)

landschapsbeheer etcetera. Voor gastvrijheidsbedrijven die in het buitengebied liggen zijn vaak de gebieds- en beleidsurgenties op het terrein van natuur en landschap interessant.

De veranderende overheid Het verbinden van ondernemersdoelen met publieke doelen is niet uniek voor de gastvrijheidssector. Op tal van terreinen waar voorheen vooral overheden actief waren komen burgers en bedrijven steeds meer in beweging. We spreken in dit verband van participatiemaatschappij of energieke samenleving. In belangrijke mate is dit een beweging van onderaf. Maar ook probeert de overheid in toenemende mate actief – van bovenaf – initiatieven vanuit de maatschappij te verbinden aan publieke taken. Ook voor het realiseren van de natuurdoelen proberen overheden meer en meer de energieke samenleving te benutten en te bedienen. Zo is in de Rijksnatuurvisie 'Natuurlijk verder' (2014) de basisgedachte dat natuur niet beschermd moet worden *tegen* de samenleving, zoals voorheen de grondgedachte was, maar dat de natuur beschermd moet worden *door en met* de samenleving. Bij provincies is een vergelijkbare ontwikkeling zichtbaar (zie kader).

Deze nieuwe situatie vraagt niet, zoals wellicht gedacht wordt, om 'minder overheid'. De energieke samenleving vraagt vooral om een 'andere overheid'. Een overheid die vaardig is in het combineren van rollen die de overheid altijd al had (toetsen van initiatieven van anderen en zelf projecten realiseren) met nieuwe rollen (netwerkend, participerend). Per situatie moet een juiste afweging gemaakt worden welke rol(len) het meest nadrukkelijk gespeeld moet(en) worden. Dit vraagt van overheden dat zij openstaan voor nieuwe organisatievormen en nieuwe vormen van sturing en daar ervaring in opdoen. En het vraagt om speciale competenties van ambtenaren: initiatief nemen, de samenleving in gaan, uitnodigen, samenbrengen en verbinden.[2]

Nieuwe Natuur Flevoland In 2013 is door de provincie Flevoland het programma Nieuwe Natuur gestart. De provincie heeft ondernemers, bewoners, terreinbeherende organisaties en gemeenten uit Flevoland gevraagd om met plannen voor de creatie van nieuwe natuur te komen. Uit 33 ingediende ideeën zijn 22 projectvoorstellen voortgekomen die daadwerkelijk uitgevoerd zullen worden. De ideeën zijn niet alleen beoordeeld op de ecologische waarde, maar ook op andere aspecten, zoals de belevingswaarde en het draagvlak in de omgeving.

(Zie: www.flevoland.nl/Dossiers/Nieuwe-Natuur/Projectvoorstellen)

Landschapstafels Zuid-Holland De provincie Zuid-Holland heeft recent 'landschapstafels' ingericht waarin voor deelregio's meerjarige afspraken worden gemaakt tussen overheden, agrariërs, terreinbeherende organisaties, particulieren en bedrijven over natuur- en recreatie-ontwikkeling. Deze partijen maken gezamenlijk plannen en staan samen borg voor de financiering hiervan.

(zie: www.zuid-holland.nl/onderwerpen/landschap/groen)

[2] Bron: Leren door doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving (2014)



Natuursector en ondernemerschap De gastvrijheidssector heeft belang bij goede relaties met de natuursector, maar het omgekeerde is ook waar. Zeker nu er de afgelopen jaren fors is bezuinigd op de uitvoering van het natuurbeleid is ondernemerschap in de natuursector van groter belang geworden om de natuurdoelen te behalen. Natuurorganisaties en -beheerders zijn op zoek naar manieren om enerzijds (meer) geld te verdienen via nieuwe verdienmodellen of via de markt en anderzijds om kosten te besparen. Een van de oplossingsrichtingen is om veel nauwer samen te werken met een diversiteit aan betrokkenen in de regio. Dit kan echter alleen als de natuurorganisaties deze partijen kennen en vice versa. Dit is nu nog onvoldoende het geval.[3]

Gedeelde sense of urgency Groene groei in de gastvrijheidssector is in ieders belang:

- Recreanten krijgen een mooiere omgeving met fraaiere bedrijven.
- Ondernemers krijgen een *license to operate* en daardoor meer medewerking om te bouwen aan een nieuw toekomstperspectief met meer financiële armslag en hun bedrijven krijgen een mooiere setting.
- Overheden en terreinbeheerders kunnen meer groene doelen realiseren tegen lagere publieke kosten en er komen plannen tot stand met een breed maatschappelijk draagvlak.

Kortom, op het moment dat een ondernemersplan dat primair gericht is op groei wordt getransformeerd tot een integrale opgave die gericht is op groene groei ontstaat er een gedeelde *sense of urgency*. De kans op realisatie wordt dan aanzienlijk vergroot en ook is er een kans dat procedures sneller doorlopen zullen worden.

[3] Bron: Geld voor en met natuur. Leren van andere sectoren (Kwink Groep, 2015)

HOOFDSTUK 3

Mogelijke instrumenten

HOOFDSTUK 3
Mogelijke instrumenten

Het combineren van groen en groei in de gastvrijheidssector is voor velen interessant. Maar hoe doe je dat? Hoe kom je als ondernemer tot een succesvolle samenwerking met andere partijen? Hoe faciliteer je als overheid ondernemers en andere partijen die samen willen werken aan groen en groei in de gastvrijheidssector? En hoe vind je als natuurorganisatie ondernemers die oog hebben voor de kwaliteiten van natuur en landschap?

Dit is nog niet zo makkelijk. Het gaat immers om een diversiteit aan partijen met verschillende belangen en achtergronden. Als initiatiefnemer van een plan moet je zicht krijgen op partijen die van belang zijn, partijen moeten elkaars taal leren spreken en moeten het eens worden. Bijvoorbeeld over de verhouding tussen groene doelen en groeidoelen. Want het klinkt natuurlijk heel mooi, dat ondernemers investeren in groen; de kosten daarvan moeten wel in verhouding zijn met de extra omzet die gerealiseerd wordt.

De afgelopen jaren zijn op diverse plekken in het land ervaringen opgedaan met manieren van werken die als voorbeeld en inspiratie kunnen dienen voor partijen die samenwerking zoeken. Voorbeelden waarin ondernemers samen met andere partijen aan groen en groei werken en waarbij een



Recreatieloods Recreatie in de Natuur Utrecht De recreatieloods is een provinciaal ambtenaar die partijen (zoals ondernemers en gemeentelijk beleidsmedewerkers) en deskundigen met elkaar in contact brengt. Vervolgens begeleidt de recreatieloods het gesprek en probeert ervoor te zorgen dat mensen elkaar beter gaan begrijpen en dat men met elkaar meedenkt. Soms gebeurt dit voor een specifiek plan, soms ook vervult de recreatieloods een hele intensieve procesrol om tot meer structurele doorbraken te komen. Zo is, begeleid door de recreatieloods, in een proces met de gemeente, terreinbeheerders en ondernemers, het bestemmingsplan van de gemeente Utrechtse Heuvelrug aangepast. Het bestemmingsplan biedt meer ondernemersruimte dan voorheen waardoor het voor individuele ondernemers aanzienlijk makkelijker is geworden om hun plannen voor vernieuwing of uitbreiding te realiseren (groei). Tegelijkertijd zijn de natuurwaarden geborgd (groen).

(Zie ook: www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/alle-onderwerpen/recreatieloods) en www.provincie-utrecht.nl/publish/library/681/handreiking_verblijfsrecreatie_en_natuur_op_de_heuvelrug_2014.pdf)

overheid dit proces ondersteunt. Met name provincies spelen een belangrijke rol, als initiator en facilitator van processen (zie kaders).

Ook de Rijksoverheid heeft een beleidsinstrument ontwikkeld om groene groei een impuls te geven: 'Green Deals'. Het instrument is in 2011 gestart. Aanleiding was de constatering van het Rijk dat er in de samenleving tal van duurzame plannen zijn, die ook kunnen renderen, maar die om bepaalde redenen niet van de grond komen. Het Rijk wil helpen om deze knelpunten op te lossen om zodoende dergelijke initiatieven een zetje te geven. De Green Deals moeten succesvolle voorbeelden opleveren die vervolgens door anderen nagevolgd kunnen worden.

R.O.-consulent Veluwe en Rivierengebied Deze adviseur Ruimtelijke Ordening biedt ondersteuning aan bedrijven en gemeenten bij ruimtelijke ordeningsvraagstukken in relatie tot herstructurering, uitbreiding dan wel nieuwvestiging van recreatiebedrijven. De meerwaarde van de R.O.-consulent is enerzijds dat hij inhoudelijk deskundig is (o.a. N2000, bestemmingsplannen, kennis van de gastvrijheidssector) en anderzijds dat hij een onafhankelijke intermediaire rol vervult tussen een ondernemer en een lokale overheid. De R.O.-consulent kan ondernemers helpen om een plan net iets anders te maken waardoor het wel kan en met een gemeente kan de consulent meedenken hoe binnen het vigerend ruimtelijk beleid plannen toch gerealiseerd kunnen worden. De R.O.-consulent is vaak langere tijd en soms vrij intensief bij een traject betrokken. Hij is nooit de trekker, want dat is de probleemhouder (gemeente of ondernemer), maar wel de procesbewaker. Hij zorgt dat de vaart in het proces blijft en als betrokkenen niet doen wat is afgesproken, spreekt hij hen daar op aan. Daarnaast levert de consulent inhoudelijke input. De R.O.-consulent kan zowel door een ondernemer als door een gemeente gevraagd worden om een rol te spelen. De R.O.-consulent is een extern adviseur die door de provincie Gelderland is ingehuurd.



De essentie van een Green Deal is dat partijen afspreken om gezamenlijk doelen te realiseren ten aanzien van groen en groei en deze doelen vervolgens naar concrete acties te vertalen. De doelen en acties leggen zij vast in een intentieovereenkomst waarmee het commitment bezegeld is.[4]

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de acties die de Green Deal-partners toezeggen altijd gericht zijn op verduurzaming (groen) en op economische groei. De aard van de acties verschilt uiteraard per project. Het aantal partners in een Green Deal is heel divers. Er zijn Deals met drie ondertekenaars, maar er zijn er ook met meer dan dertig dealpartners. Bij de huidige Green Deals is het Rijk altijd een van de dealpartners.

Er zijn inmiddels meer dan 190 Green Deals afgesloten, op allerhande terreinen: van *biobased economy* tot bouw en van water tot voedsel. Er is ook een Green Deal Natuur & Gastvrijheid[5]. Doel van deze Green Deal is om te laten zien dat toeristisch-recreatieve business (groei) heel goed samen kan gaan met een toename van natuur en biodiversiteit (groen).

Uitgangspunten Green Deal Bij de aanmeldingen voor de Green Deal, hanteert de Rijksoverheid de volgende uitgangspunten

- Het plan heeft een heldere doelstelling voor verduurzaming. Bijvoorbeeld op het gebied van grondstoffen, biodiversiteit, water, mobiliteit, energie, klimaat, voedsel, bouw en biobased economy.
- Het plan zorgt aantoonbaar voor duurzame, economische groei ('groene groei').
- Het plan is rendabel of zal dat aantoonbaar in de toekomst moeten zijn.
- Het plan is inspirerend. Andere sectoren of regio's kunnen het initiatief eenvoudig navolgen.
- Het plan ondervindt belemmeringen bij de realisatie. En de Rijksoverheid kan een rol spelen door deze belemmeringen weg te nemen.
- Het plan heeft snel resultaat. Bij voorkeur binnen 3 jaar.
- Het plan heeft een aantoonbare, toegevoegde waarde ten opzichte van eerdere, vergelijkbare deals.
- De indiener speelt zelf een actieve rol bij de uitvoering van het plan.

4 Zie ook: http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/groene-economie/green-deal

5 Formeel heet de Deal: Green Deal Natuur & Recreatie. De deal is echter van betekenis voor de gehele gastvrijheidssector.

HOOFDSTUK 4

Green Deals Natuur & Gastvrijheid

HOOFDSTUK 4

Green Deals Natuur & Gastvrijheid

De Green Deal Natuur & Gastvrijheid is een koepeldeal, waarbij door de ondertekenaars (Ministerie van Economische Zaken, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, STIRR en RECRON) is afgesproken dat er minimaal vijf icoonprojecten zouden worden geselecteerd waarin gastvrijheidsondernemers experimenteren met verschillende verdienmodellen voor investeringen in natuur. Voor deze icoonprojecten zijn vervolgens individuele Green Deals afgesloten.

Selectiecriteria Green Deals Natuur & Gastvrijheid

Voor de geselecteerde icoonprojecten golden de algemene voorwaarden voor Green Deals zoals deze hiervoor zijn weergegeven. Verder zijn met name projecten geselecteerd van bedrijven in de gastvrijheidssector die willen vernieuwen en die de investeringskracht hebben om extra banen en bestedingen genereren. Daarbij moesten zij bereid zijn om ook te investeren in groen, waarbij zij meer doen dan waartoe zij vanuit de reguliere natuurcompensatie verplicht zijn. In ruil hiervoor zijn overheden en andere betrokken organisaties bereid om actief mee te denken over de mogelijkheid om ruimte te bieden, bijvoorbeeld fysieke ruimte, procesversnelling of ruimte in regelgeving. Ook spannen overheden zich in om de juiste mensen bijeen te krijgen.

Binnen de koepeldeal zijn zeven individuele deals afgesloten. Een ervan (Green Deal Landschapspark Bergsche Heide[6]) is pas in 2014 afgesloten en loopt nog. De andere zes zijn, na een looptijd van drie jaar, inmiddels formeel afgerond. Deze zes deals zijn ondersteund, gevolgd en geëvalueerd door STIRR. De conclusies en aanbevelingen in deze publicatie zijn in belangrijke mate gebaseerd op de ervaringen die zijn opgedaan met deze projecten. Deze zes deals worden hier kort toegelicht.

Green Deal Camping Zeeburg Amsterdam Camping Zeeburg Amsterdam is eigenlijk te klein en probeert daarom al jaren uit te breiden. Dat is niet gemakkelijk, want de enige uitbreidingslocatie die echt in aanmerking komt is het water van het aangrenzende IJ. En in het IJ ligt een ecologische verbindingszone. Binnen deze Green Deal is gezocht naar een wijze van uitbreiden die aan de ene kant recht doet aan de economische wensen van de ondernemer, en aan de andere kant oog heeft voor wat de natuur nodig heeft. De gedachte is dat de uitbreiding vooral plaatsvindt in de vorm van extra tentplaatsen op een nieuw aan te leggen kampeereiland, waarvan de oever op een natuurlijke wijze wordt ingericht. Het beheer van dit eiland en van de reeds aangelegde natuureilandjes zal plaatsvinden door de ondernemer.
Er is in de drie jaar dat de deal liep procesmatig veel voortgang geboekt, met als belangrijkste resultaat het vaststellen van het bestemmingsplan voor de uitbreiding van Camping Zeeburg Amsterdam. Realisatie van de plannen is daarmee in zicht.

6 http://www.landschapsparkbergscheheide.nl

Green Deal Landgoed Schöndeln Aan de rand van Roermond ligt hoeve Schöndeln. De hoeve staat al jaren leeg en is in verval geraakt. De eigenaar (ASR) wilde de hoeve en de omliggende gronden graag verkopen. De provincie Limburg had ambities om in het gebied rondom de hoeve meer natuur te ontwikkelen. De gemeente Roermond steunde deze ambitie en had ook doelen ten aanzien van de openbare recreatie en hoopte op een invulling die een economische impuls zou betekenen voor Roermond. Enkele agrariërs, vertegenwoordigd door de Stichting Limousin Regional (SLR), wilden een multifunctioneel landgoed realiseren (met o.a. een zorgcomponent en aandacht voor horeca en dagrecreatie) en wilden het terrein met Limousin-koeien begrazen. De Green Deal moest deze meervoudige winst leveren. De belangrijkste meerwaarde van deze Green Deal is dat er een gesprekstafel is gecreëerd, waardoor een patstelling die al vele jaren voortduurde is doorbroken en er in twee jaar veel resultaten zijn geboekt. Zeker toen SLR als partner wegviel, omdat realisatie van een multifunctioneel zorglandgoed niet haalbaar bleek, bewees de gesprekstafel zijn meerwaarde. De overgebleven partners bleven aan deze tafel zitten en zochten er een nieuwe partner bij (Natuurrijk Limburg). In ruim een jaar kwamen zij vervolgens tot resultaat: de natuur krijgt een impuls en wordt duurzaam in stand gehouden, het natuurbeheer zal inkomsten generen in plaats van kosten opleveren en de hoeve is verkocht waardoor er een einde komt aan jaren van leegstand.



Green Deal Recreatiegebieden en natuur Veluwe

Leisurelands beheert en exploiteert een twintigtal recreatiegebieden in Gelderland en Noord-Limburg. In een drietal recreatiegebieden op de Veluwe wil Leisurelands nieuwe recreatieve bedrijvigheid realiseren. In twee gevallen gaat het om nieuwe restaurant- en cafévoorzieningen, in het andere geval om de vestiging van een hotel. In samenhang hiermee is het bedrijf bereid te inves teren in milieu, natuur en landschap. Deze economische impuls en 'groene impuls' wordt onderschreven door de andere dealpartners (provincie Gelderland, Ministerie van EZ, STIRR en RECRON). Binnen de looptijd van de Green Deal is door Leisurelands al geïnvesteerd in diverse maatregelen die goed zijn voor natuur, landschap en milieu, zoals realisatie van een biomassacentrale, de omzetting van enkele hectaren monofunctioneel recreatiebos naar bos met hogere natuurwaarden en de aanleg van 5.000 meter landschapsversterkende laanbeplanting. Deze 'groene investeringen' deed Leisurelands al voordat de zekerheid er was dat de ruimte voor nieuwe rode voorzieningen er zou komen. De kans dat deze komt is overigens wel groot. Mede dankzij de Green Deal is voortgang geboekt in het verkrijgen van ontwikkelruimte.

Opbrengsten Green Deals Natuur & Gastvrijheid

Uit de evaluatie door STIRR blijkt dat de Green Deal-aanpak tot resultaten leidt. Ondernemers slagen er in om meer ontwikkelruimte te krijgen en de omgevingskwaliteit te verhogen en overheden

Green Deals Landgoederen van Bezinning

International Wellness Resorts (IWR) exploiteert enkele wellnessresorts in Nederland. IWR wilde haar marktpositie verder uitbreiden, onder andere door de ontwikkeling van nieuwe wellnesslandgoederen in Noord-Holland en Zuid-Holland. Voor deze ontwikkelingen sloot IWR twee Green Deals, één met elke provincie. Andere dealpartners waren in beide gevallen het Ministerie van EZ, Staatsbosbeheer, STIRR en RECRON. Doel van de Green Deals was om per provincie een of meer landschappelijk ingepaste wellnessresorts te realiseren met een oppervlakte van circa 4-5 ha (gebouwen, tuin en parkeerplaatsen) als onderdeel van een landgoed van 20-25 ha dat is ingepast in het huidige landschap en openbaar toegankelijk voor recreatie. De natuurdelen zouden duurzaam worden ingericht en in stand gehouden door inzet van de ondernemer. De realisatie van een omvangrijk project als een wellnessresort kost doorgaans veel tijd. De ondernemer had met deze Green Deal het doel om de procestijd aanzienlijk te verkorten, met name door de provincies en Staatsbosbeheer een actieve rol te geven in het zoeken naar een geschikte locatie. Deze deals zijn voortijdig gestopt omdat IWR door veranderingen in de markt zijn focus (tijdelijk) op andere projecten richtte.

Green Deal Recreatie in de uiterwaarden Binnen het werkgebied van Recreatie Midden Nederland (RMN) liggen diverse uiterwaarden die (in potentie) recreatief heel aantrekkelijk zijn. RMN wil deze gebieden intensiever gaan benutten en meer geld genereren voor beheer, onder andere door ondernemers meer ruimte te geven. Echter, alleen tijdelijke bebouwing is toegestaan in de uiterwaarden en dan ook nog slechts gedurende een korte periode. Doel van deze Green Deal was om te onderzoeken of een verruiming van de openstelling mogelijk is en om een concept te ontwikkelen dat ook extra inkomsten oplevert ten behoeve van het duurzaam in stand houden van de uiterwaarden. Al snel na de start van de Green Deal, en mede naar aanleiding van deze deal, is de regelgeving verruimd waardoor het onder voorwaarden mogelijk is geworden om tijdelijke bebouwing in de uiterwaarden 1 maand langer te laten staan. Vervolgens is onderzocht of een verdere verlenging tot de mogelijkheden behoort. Dit leidde tot de ontwikkeling van het concept UiterWaarden-Recreatie, dat winst oplevert voor hoogwaterveiligheid, natuurontwikkeling en recreatie. En waarbij permanente bebouwing in de uiterwaarden mogelijk wordt. De levensvatbaarheid van het concept wordt momenteel verder onderzocht in het gebied Salmsteke waarna het, bij succes, zowel in gebieden van RMN als elders kan worden toegepast.

en andere betrokken partijen lukt het om een deel van hun groene en/ of economische ambities te behalen door inzet van ondernemers. Bovendien is de snelheid in het proces in de meeste gevallen toegenomen.
In de Green Deals hebben partijen op een andere manier met elkaar samengewerkt dan men gewend was. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen. Een dergelijke manier van werken kan ook elders worden toegepast. De nu afgeronde Green Deals inspireren en leveren leerervaringen op waar anderen gebruik van kunnen maken. In de volgende hoofdstukken wordt nader op deze leerervaringen ingegaan.

Ook zijn er enkele inhoudelijke resultaten geboekt die opgeschaald kunnen worden. Zo heeft Leisurelands binnen de Green Deal een biovergassingsinstallatie gerealiseerd op een van zijn recreatiegebieden. Een initiatief dat op andere recreatiegebieden navolging kan krijgen. En ook het concept UiterWaardenRecreatie, dat in het kader van de Green Deal Recreatie in de Uiterwaarden ontwikkeld is, kan op meerdere plekken worden toegepast.

HOOFDSTUK 5

De kracht van de Green Deal aanpak

HOOFDSTUK 5

De kracht van de Green Deal aanpak

Een Green Deal-overeenkomst is welbeschouwd niet meer dan een tekst op papier met daaronder de handtekeningen van de dealpartners. Toch blijkt het in de praktijk geen papieren tijger te zijn.

Zeven sterke punten Waarom werkt een Green Deal zo goed? Betrokkenen bij de Green Deals Natuur & Gastvrijheid geven een zevental verklaringen:

1. Gezamenlijkheid
2. Concreetheid
3. Geen resultaatverplichting
4. Bestuurlijk geaccordeerd
5. Geen subsidie
6. Proces op maat
7. Status

Gezamenlijkheid In een Green Deal gaat het niet louter om de realisatie van een plan van één ondernemer, maar om een project waarin de urgenties (wensen, behoeften) van verschillende partijen zijn opgenomen: een of meer ondernemers, overheden en organisaties. Realisatie van de Green Deal levert daardoor voor alle ondertekenaars winst op ten opzichte van de huidige situatie. En daardoor voelen alle partners, en dus niet alleen de ondernemer, een drive om het project tot een succes te maken.

Deze gezamenlijke aanpak heeft nog een voordeel; het simpele feit dat partijen elkaar nu heel makkelijk weten te vinden. Zo is de afstand tussen gastvrijheidsondernemers en het Rijk doorgaans groot. In mindere mate geldt dit ook voor de afstand tot de provincie. Binnen een Green Deal is dit niet het geval. Alle ondertekenaars zijn gelijkwaardige partners en hebben geregeld overleg.

Al enkele jaren waren er partijen die landgoed Schöndeln wilden herontwikkelen, met aandacht voor groen en groei. Toch kwam deze ontwikkeling niet tot stand. De Green Deal zorgde voor een gezamenlijke stip op de horizon en voor een overlegtafel. Daarmee kwam er eindelijk beweging.

Een van de onderdelen van de Green Deal Veluwe was om natuurwetgeving niet onnodig beperkend te laten werken. De Green Deal gaf Leisurelands toegang tot de juiste mensen binnen EZ om de aanpassing van de voorlopige Natura2000-begrenzing te agenderen.

Concreetheid De stip op de horizon is bij een Green Deal geen globaal omschreven vergezicht. Resultaten dragen direct bij aan het verzilveren van een kans of de oplossing van een probleem (c.q. de gevoelde urgenties) en zijn dan ook heel concreet

benoemd. Bovendien is de doorlooptijd relatief kort. Dit maakt dat in een Green Deal heel gefocust aan de beoogde doelen en resultaten gewerkt kan worden en dat deze relatief snel behaald kunnen worden.

Geen resultaatverplichting Het ondertekenen van een Green Deal is voor partijen relatief veilig. Een partij onderschrijft de doelen en gaat een inspanningsverplichting aan, maar hoeft op voorhand niet toe te zeggen dat alle projectonderdelen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. En dat is prettig omdat pas gaande het proces zal blijken of realisatie binnen de eigen randvoorwaarden ook echt mogelijk is.

Staatsbosbeheer vond het concept Landgoed van Bezinning vanaf aanvang interessant en wilde graag meedenken over het realiseren van een dergelijk concept in Staatsbosbeheerterreinen. Het convenant dat daarvoor is gesloten, werkte goed. 'Je start samen een proces waarvan de uitkomst niet vaststaat en resultaat niet is gegarandeerd. Het commitment dat je naar elkaar uitspreekt, is een stimulans om slimme oplossingen te blijven zoeken, ook als je daarvoor buiten de gebaande paden moet, of als het even tegen zit.'

Bestuurlijk geaccordeerd Green Deals worden door de hoogst verantwoordelijken getekend; bij overheden zijn dit bestuurders, bij andere partijen doorgaans directeuren. Met name die bestuurlijke accordering van overheden is essentieel. De kans dat een project gaande het proces ter discussie wordt gesteld neemt hierdoor aanzienlijk af. Betrokken ambtenaren kunnen terugvallen op dit bestuurlijk akkoord wanneer zij in eigen huis op tegenstand stuiten. En ondernemers en andere dealpartners kunnen direct een bestuurder benaderen als zaken niet naar wens verlopen.

Omdat de Green Deal Veluwe bestuurlijk door de minister van EZ geaccordeerd was, ontstond er ambtelijk ruimte om, binnen de grenzen van de N2000-wetgeving, te zoeken naar mogelijkheden om aan de wensen van Leisurelands tot aanpassing van de voorlopige N2000-begrenzing tegemoet te komen.

Geen subsidie In beginsel verloopt een Green Deal-proces met gesloten beurs. Het is dus geen subsidieregeling. Met name overheden vinden het prettig dat andere partijen met hen willen samenwerken om inhoudelijke redenen en niet in de eerste plaats omdat de overheid als mogelijke geldschieter wordt gezien.

Proces op maat De Green Deal-aanpak kent een aantal vaste elementen, maar kent bovenal veel vrijheid om het proces naar eigen behoefte in te vullen. Dealpartners kunnen dus zelf onderling 'tafelmanieren' afspreken, dat wil zeggen de manier waarop zij in hun specifieke situatie gaan samenwerken.



Een Green Deal biedt de vrijheid om tot een gedeeltelijke bijstelling te komen van doelen, resultaten en deelnemende partijen, als de dealpartners dat willen. Zo schoof bij de Green Deal Schöndeln de organisatie Natuurrijk Limburg aan omdat deze van toegevoegde waarde kon zijn.

Status Als een project het label Green Deal krijgt, betekent dit dat een project voldoet aan criteria rond groen en groei en dat er een breed maatschappelijk belang gediend wordt. Het feit dat de Rijksoverheid een van de partners is, versterkt dit beeld. Het label Green Deal geeft een project hierdoor status. Dealpartners kunnen daar gebruik van maken, in hun contacten met andere partijen en de pers.

Aan tafel!

HOOFDSTUK 6

Aan tafel!
HOOFDSTUK 6
Aan tafel!
HOOFDSTUK 6
Aan tafel!
HOOFDSTUK 6
Aan tafel!

HOOFDSTUK 6

Aan tafel!

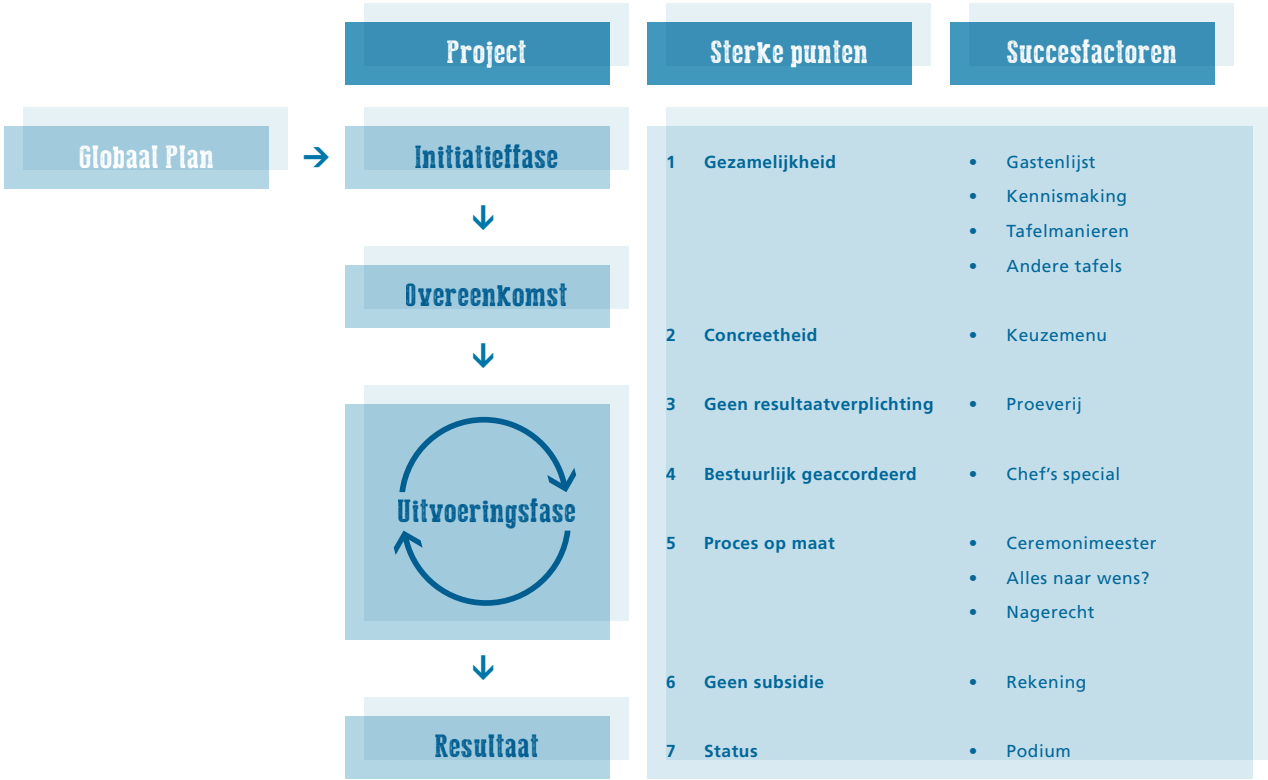
Een eenvoudig proces **Als je nu als ondernemer in de gastvrijheidssector, als terreinbeheerder, als overheidsvertegenwoordiger, of vanuit een andere rol, geïnteresseerd bent om een Green Deal af te sluiten, hoe ga je dan te werk?**

In essentie is een Green Deal een overzichtelijk proces qua aanpak. De hoofdlijnen zijn hieronder schematisch aangegeven. Elke Green Deal start met een urgentie (een kans of een probleem) bij een ondernemer of een andere persoon of organisatie[7] en een (globaal) plan dat hij wil realiseren om die kans te verzilveren of het probleem op te lossen. Deze initiator zoekt vervolgens contact met een of meer andere partijen die hij nodig heeft om zijn plan te realiseren. Hij toont zich daarbij bereid om zelf bij te dragen aan groei en groen én hij staat er voor open dat andere partijen hun wensen toevoegen aan het project. Vervolgens vindt overleg plaats tussen de partijen over de precieze doelen en resultaten en over ieders inzet. Als men het eens is, wordt de deal opgesteld en ondertekend[8]. De uitvoering kan nu beginnen. Elke partij voert de afgesproken acties uit en werkt zo aan de verwezenlijking van alle doelen. Op gezette tijden vindt overleg plaats om de voortgang te bespreken en om tot eventuele bijstellingen in de doelstellingen en/ of de aanpak te komen. Tevoren is afgesproken hoe lang de Green Deal loopt (de Green Deals waarin het Rijk participeert kennen een looptijd van maximaal 3 jaar). Als deze periode voorbij is, eindigt de Green Deal. Als er nog werk te doen is én de energie is aanwezig om door te gaan, kan eventueel een nieuwe overeenkomst worden afgesloten. Als de resultaten eerder bereikt zijn dan gedacht, kan de deal natuurlijk eerder beëindigd worden. En als partijen het binnen de looptijd juist niet meer zien zitten om de deal voort te zetten, is eerdere ontbinding van de overeenkomst ook mogelijk.



7 Het Rijk is in beginsel niet de initiator van een Green Deal.

8 In de bijlage is een voorbeeld van een dergelijke overeenkomst opgenomen.



Succesfactoren Bij de uitwerking van een Green Deal komen diverse zaken kijken. De manier waarop die uitwerking plaatsvindt is maatwerk. Er bestaat geen blauwdruk voor een Green Deal. Wel kunnen op basis van de analyse van de Green Deal-projecten Natuur & Gastvrijheid een aantal succesfactoren worden benoemd. Factoren die maken dat de eerder genoemde sterke punten ook inderdaad ten volle worden benut.

Analyse van de Green Deal-projecten levert een twaalftal succesfactoren op. Voor de beschrijving ervan hanteren we termen die refereren aan de sector waar het allemaal om te doen is: de gastvrijheidssector.

Gastenlijst Het is belangrijk om bij de start een (korte) stakeholderanalyse te maken. Breng in beeld welke partijen nodig zijn om het plan te

kunnen realiseren en welke partijen mogelijk wensen en ideeën hebben die het project kunnen versterken. Ga dan het gesprek aan en verken samen wie er nog meer toe doen. Uit deze gesprekken volgen enkele partijen die gezamenlijk de Green Deal aangaan (de gastenlijst, de personen die aan de overlegtafel zitten). Daarnaast volgt uit deze analyse een overzicht van partijen met wie in het proces rekening gehouden moet worden.

De Green Deal van camping Zeeburg Amsterdam is niet getekend door de gemeente Amsterdam, terwijl deze wel erg belangrijk was voor de realisatie van de plannen. Bestuurders van de gemeente vonden het echter niet correct om mee te tekenen voordat de gemeenteraad zich over de plannen zou buigen. Het was onwenselijk om daarop met de ondertekening van de Green Deal te wachten, want de ondernemer en de provincie konden samen al wel stappen zetten. De gemeente was vervolgens wel gesprekspartner, zonder formeel dealpartner te zijn.

Een lastige vraag in dit proces is wat het juiste moment is om een Green Deal te ondertekenen. Ga je over tot het opstellen en ondertekenen van de overeenkomst als enkele belangrijke partijen enthousiast zijn? Of wacht je tot alle relevante partijen mee willen doen? Hier is geen eenduidig antwoord op te geven. Voldoende draagvlak en enthousiasme bij belangrijke partijen is absoluut noodzakelijk, maar snel vaart maken en eerste resultaten boeken is even belangrijk.

Kennismaking In een Green Deal werken partijen samen om uiteenlopende doelen en resultaten te bereiken. Dit lukt het beste (en het prettigste!) als partijen daarbij niet alleen oog hebben voor de eigen doelen en resultaten, maar er een 'wij-gevoel' is ten aanzien van het geheel. Om dit te bereiken helpt het erg als bij aanvang voldoende tijd wordt uitgetrokken voor een goede kennismaking met elkaar. Besteed daarbij aandacht aan de feiten (Waarom moet dit bedrijf vernieuwen? Hoezo is de natuur op deze plek kwetsbaar?), zodat er begrip ontstaat voor elkaars urgenties. Maar sta ook stil bij het persoonlijke aspect: wat vindt men een prettige manier van samenwerken? En maak vervolgens ook heldere afspraken over de manier waarop wordt samengewerkt (de tafelmanieren).

Tafelmanieren De ervaring met de Green Deals Natuur & Gastvrijheid leert dat de neiging bij dealpartners is om de tafelmanieren slechts summier te bespreken. Het verdient aanbeveling om hier meer expliciet bij stil te staan. Want een Green Deal is een bijzonder soort gesprekstafel, die vraagt om transparantie en samenwerking. Voor een prettig en succesvol verloop van het gesprek dat aan deze

De Green Deal Schöndeln heeft onder andere snel tot resultaat geleid door de houding van de provincie Limburg en de gemeente Roermond: oplossingsgericht, snelle acties, ontwikkelingsgericht, meedenkend (in plaats van slechts toetsend achteraf).

De ondernemer die in Noord- en Zuid-Holland Landgoederen van Bezinning wilde realiseren, sprak enkele keren met gemeenten over mogelijke locaties, zonder dat andere dealpartners daarvan op de hoogte waren. De ondernemer was zich van geen kwaad bewust; hij wilde graag snel doorpakken. Sommige partijen waren hier graag van te voren over geïnformeerd. Heldere afspraken hierover bij de start van de Green Deal hadden dergelijke misverstanden kunnen voorkomen. Achteraf kan worden gesteld dat hierover duidelijkere afspraken gemaakt hadden moeten worden.

tafel plaatsvindt, is het belangrijk dat de partijen met elkaar goede afspraken maken over de tafelmanieren. Afspraken die gemaakt moeten worden zijn bijvoorbeeld: Hoe gaan we om met vertrouwelijke informatie? Hoe informeren we elkaar? Hoe informeren we anderen? Hoe zorgen we ervoor dat iedereen zich veilig voelt om eventuele twijfels uit te spreken? Hoe gaat de overheid zijn dubbelrol van meedenker en wellicht procesregisseur combineren met die van plantoetser?

Voor de Landgoederen van Bezinning gingen de provincies Noord- en Zuid-Holland, op basis van binnen de provinciehuizen aanwezige kennis, actief op zoek naar mogelijke ontwikkellocaties aan de hand van criteria die de ondernemer had gegeven. Beide provincies gingen daarbij dus veel verder dan de 'klassieke' rol van louter plantoetser.

Andere tafels Naast de centrale tafel, waar de vertegenwoordigers van de dealpartners omheen zitten om met elkaar de voortgang van de Green Deal te bespreken, zijn er ook nog andere tafels waar het gesprek gevoerd moet worden. Zo'n tafel staat bijvoorbeeld in het provinciehuis. Want als vanuit een provincie een recreatieambtenaar aan het proces deelneemt, is het belangrijk dat hij of zij ook af en toe intern overleg voert met bijvoorbeeld de ecologen en de plantoetsers in het provinciehuis. Maar overleg moet ook plaatsvinden met partijen die geen directe betrokkenheid hebben bij de deal, maar die wel nodig zijn om de deal te doen slagen. Bij de eerdere Green Deals bleek dat deze tafels wel eens veronachtzaamd werden, met als gevolg dat er aan het einde van het proces meer weerstand was dan verwacht.

In de Green Deal Veluwe was de Gelderse Milieufederatie (GMF) geen dealpartner. Wel had Leisurelands via een andere tafel af en toe overleg met GMF. Deze andere overlegtafel kwam van pas toen GMF bezwaren bleek te hebben tegen sommige onderdelen uit de Green Deal. Overleg aan die andere tafel heeft toen tot een oplossing geleid.

Keuzemenu De partijen die enthousiast zijn om samen te werken, formuleren op basis van ieders wensenlijst een gezamenlijke punt op de horizon en de concrete resultaten en inspanningen die daarbij horen. Ook bespreken ze hoe lang het proces zal lopen. Dit leggen zij vast in de Green Deal. Daarbij geldt: hoe concreter dit alles is omschreven, hoe

meer focus er is in de uitvoeringsfase. En dit is prettig. Daar staat tegenover dat enige flexibiliteit zeker ook voordelen heeft. Partijen kunnen zelf besluiten hoe concreet of abstract (en flexibel) zij de doelen, resultaten en inspanningen vastleggen.

Bij de Green Deal Schöndeln bleek het oorspronkelijke idee (een zorglandgoed) niet haalbaar. Het traject is toen niet gestopt, maar er zijn nieuwe resultaten benoemd. De betrokken partijen wilden de overkoepelende doelen immers nog altijd halen en de Green Dealtekst bood voldoende ruimte om deze doelen op een andere manier te behalen.

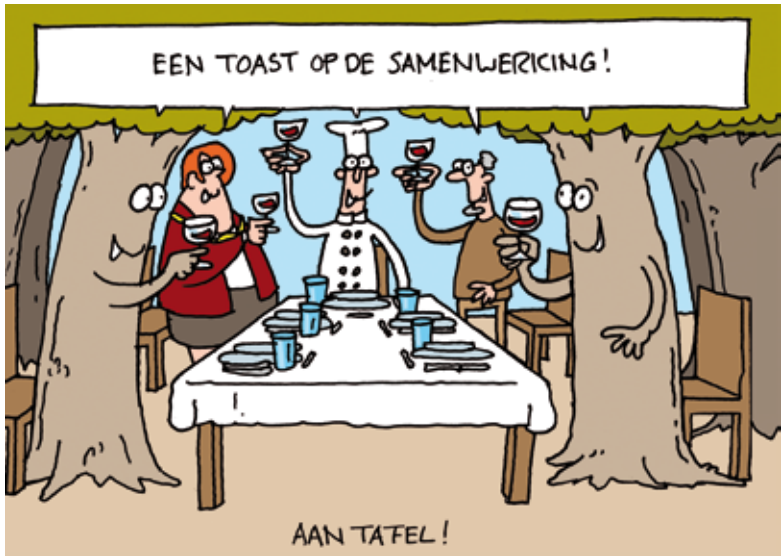
Proeverij *'The proof of the pudding is in the eating'*, zo luidt een Engels gezegde. Ofwel: de praktijk moet uitwijzen of iets een succes wordt. Dat geldt ook voor een Green Deal. Sterker, misschien geldt het wel bij uitstek voor een Green Deal. Als de opgave een makkelijke was, dan was er immers geen Green Deal nodig. Waar wel voor gewaakt moet worden, is dat partijen te vrijblijvend het proces in gaan. Mislukken (op onderdelen) mag, maar pas nadat er alles aan gedaan is om de Green Deal tot een succes te maken.

In de Green Deal Recreatie in de uiterwaarden is er alles aan gedaan om tot een succes te komen. Toen de deal leek te mislukken omdat het oorspronkelijke plan niet gerealiseerd kon worden is de deal niet stopgezet, maar is juist energie gestoken in de ontwikkeling van een nieuw concept (UiterWaardenRecreatie) dat wel op enthousiasme kon rekenen.

Chef's special In de Green Deals die het Rijk afsluit is het standaard zo geregeld dat van elke dealpartner 'de chef' (een bestuurder of een directeur) de deal ondertekent. Dit is van grote waarde. Als het proces spaak dreigt te lopen, kan het heel productief zijn als mensen er op gewezen worden dat dit project tot in de hoogste regionen belangrijk gevonden wordt. Het verdient dan ook aanbeveling om bij toekomstige processen, of ze nu wel of niet formeel de status Green Deal krijgen, te zorgen voor commitment op bestuurlijk- en directieniveau en dit commitment ook vast te leggen.

Voor de Green Deals Natuur & Gastvrijheid had STIRR de rol van facilitator. Deze rol werd in alle deals gewaardeerd. De onafhankelijkheid van een facilitator is belangrijk.

Ceremoniemeester Een van de succesfactoren van de Green Deals Natuur & Gastvrijheid was dat er een externe facilitator was. In andere gebiedsprocessen blijkt zo'n facilitator ook van grote waarde te zijn. Dit betekent dat er middelen (menskracht of geld voor inhuur) moeten zijn om deze procesrol goed in te vullen. De vraag is wie er bereid en in staat is om deze middelen beschikbaar te stellen. En de vraag die er aan vooraf gaat is: hoe groot moet de rol van een facilitator zijn? De complexiteit van de processen is hierbij een belangrijke bepalende factor.



Een les uit de Green Deals Natuur & Gastvrijheid is dat het belangrijk is dat een facilitator niet alleen iedereen tezamen spreekt, maar ook af en toe individueel. Want hoewel transparantie belangrijk is in een Green Deal kunnen er zaken zijn die mensen liever niet in bijzijn van anderen bespreken. Voor een goed en prettig verlopend proces is het belangrijk dat de facilitator deze zaken in beeld brengt en zo nodig actie onderneemt.

Alles naar wens? Een Green Deal heeft tot doel om tempo te maken. Wat daarbij helpt is dat de dealpartners geregeld bijeenkomen om de stand van zaken te bespreken en de lijnen uit te zetten voor de komende periode.

Een valkuil is dat de nadruk té sterk ligt op tempo maken. Het is ook belangrijk om af en toe (pakweg twee maal per jaar) samen pas op de plaats te maken en als het ware vanuit een helikopter naar de deal te kijken: Hebben we de afgelopen maanden gedaan wat we ons hadden voorgenomen, en zo nee, wat kunnen we daar aan doen? Zitten we nog op de juiste koers of gaan we deels een andere richting op (en is dit erg?)? Is de onderlinge sfeer nog goed? Hebben we eerder bepaalde belangen/partijen over het hoofd gezien waarmee we de banden moeten aanhalen? Ook kan dan, als daar aanleiding toe is, de vraag gesteld worden: Moet de Green Deal nog wel worden voortgezet? Als de energie is weggeëbd kan de deal mogelijk beter worden gestopt.

Nagerecht Een Green Deal loopt in beginsel enkele jaren. Dit kan voldoende zijn om belangrijke doorbraken te bereiken, maar helemaal afgerond zullen processen vaak nog niet zijn. Om in restaurantermen te spreken: het hoofdgerecht is genuttigd, maar het nagerecht moet nog komen. Het is daarom belangrijk dat aan het einde van het Green Deal-proces het vervolgproces goed wordt geborgd. Spreek met elkaar af aan welke resultaten je nog samen wilt werken en wat je gaat doen om die te behalen. Meestal zullen die afspraken slechts gaan over het toetje (afronding van het lopende project), maar wellicht willen partijen soms ook een afspraak maken voor een volgend gezamenlijk diner (een nieuw project).

Bij de Green Deals Natuur & Gastvrijheid kon STIRR de rol van facilitator op zich nemen omdat het Ministerie van EZ dit financierde.

Rekening Een Green Deal leidt vrijwel altijd tot kosten. Bijvoorbeeld voor de inhuur van een facilitator, voor verdiepend onderzoek of voor plankosten. Daarnaast is er de inzet van tijd, die ook waarde vertegenwoordigt. Omdat alle dealpartners belang hebben bij het slagen van de deal, is het ook redelijk dat iedereen een bijdrage levert aan de kosten. Partijen zullen samen moeten besluiten in welke mate en op welke wijze ze een bijdrage leveren.

Een doorbraak binnen de Green Deal Uiterwaarden kon bereikt worden doordat er innovatiegeld via Innovatie Agro & Natuur (v/h InnovatieNetwerk) beschikbaar was om het concept UiterWaardenRecreatie uit te werken. Zonder dergelijk geld van de dealpartijen of uit een andere bron is een inhoudelijke verdieping veelal niet mogelijk. Met het risico dat het beoogde resultaat niet wordt bereikt.

Leisurelands organiseerde tijdens de looptijd van de Green Deal een aantal keren een 'oploopje' voor bestuurders, belanghebbenden en pers waarbij successen werden gevierd (opening biovergasser, oogst wilgentenen) en het bredere verhaal van Leisurelands als 'groene gastvrijheidsondernemer' werd uitgedragen.

Podium Een Green Deal geeft een project status en daarmee mogelijkheden voor exposure. Die exposure komt echter meestal niet vanzelf. Creëer bewust momenten die voor de pers en voor externen (bestuurders, omwonenden) interessant zijn en zorg dan dat je je communicatie goed voor elkaar hebt. Voor grote, professionele bedrijven is dit relatief gemakkelijk. Voor kleine ondernemers is dit echter een behoorlijke uitdaging.

HOOFDSTUK 7

Aanbevelingen

HOOFDSTUK 7
Aanbevelingen

In dit boekje is opgemerkt dat een Green Deal een waardevol instrument kan zijn om te komen tot groei en groen in de gastvrijheidssector. Het is dan ook interessant om vaker gebruik te maken van dit instrument. Deze conclusie brengt ons tot een negental aanbevelingen, geadresseerd aan diverse partijen.

1. **Allen** **Maak gebruik van de leerervaringen uit de Green Deals Natuur & Gastvrijheid bij nieuwe gebiedsprocessen, Green Deals e.d**
   In de Green Deal-projecten die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd is veel geleerd. De belangrijkste leerervaringen staan in dit boekje beknopt samengevat. Maak daar vooral gebruik van!

2. **Gastvrijheidssector** **Draag successen uit en draag uit wat nodig is om dergelijke successen te behalen**
   Green Deals zijn een waardevol instrument voor gastvrijheidsondernemers. Ondernemers moeten het middel dan wel kennen en weten wat erbij komt kijken. Sectororganisaties kunnen hierin een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld door tijdens ondernemersbijeenkomsten over de Green Deals te vertellen, door leden in de individuele contacten op de mogelijkheden te wijzen en/of door er in hun media aandacht aan te besteden.

3. **Gastvrijheidsondernemers** **Verdiep je in de publieke doelen die in jouw omgeving belangrijk gevonden worden en bepaal hoe je hier op in kunt spelen**
   Plannen van ondernemers maken meer kans om gerealiseerd te worden als zij aansluiten bij urgenties van anderen. Zorg dan ook als ondernemer dat je goed bij die urgenties kunt aansluiten, door je in die andere partijen te verdiepen.

4. **Overheden** **Maak de transitie van alleen toetser naar meedenker/ regisseur**
   Veel overheden zijn al volop bezig met de transitie van vooral toetser naar een rol waarin –naast dat toetsen- veel meer de nadruk ligt op meedenken en regisseren. Dit verloopt met vallen en opstaan. Het pleidooi is om door te gaan op deze nieuwe weg.

5. **Provincies** **Veranker de convenant-aanpak in het reguliere beleid**
   De Green Deals Natuur & Gastvrijheid hebben zich bewezen als een heel waardevol middel. Het zou goed zijn als dit middel, of een vergelijkbaar middel, vaker wordt toegepast. Provincies zijn redenerend vanuit de Rijksnatuurvisie en decentralisatie van het natuurbeleid een aangewezen partij om een dergelijke aanpak te stimuleren en faciliteren en daarmee het stokje van het Rijk als dragende partij over te nemen.

6. Provincies Maak bij 'provinciale Green Deals' de afweging of het productief is om het Rijk mee te laten tekenen

Voor veel opgaven rond natuur en gastvrijheid is het Rijk geen cruciale partner meer. Toch kan het waardevol zijn als het Rijk wel deelneemt aan het proces. Dit werkt namelijk statusverhogend voor het initiatief, en dat kan soms van waarde zijn. Maak als provincie en andere dealpartners per project de afweging of je kiest voor een 'Green Deal-achtige aanpak' zonder het Rijk, of dat je er een formele Green Deal van maakt met het Rijk als medeondertekenaar.

7. Provincies Zorg ervoor dat gebiedsprocessen goed gefaciliteerd kunnen worden

Een facilitator is belangrijk voor een goed verloop van een Green Deal en van vergelijkbare



processen. De provincie is in veel situaties de meest logische partij om dergelijke facilitators te leveren. Dit kan door geld beschikbaar te stellen voor inhuur ervan, maar ook door te zorgen voor een pool van eigen mensen die ingezet kunnen worden.

8. Rijk Blijf als Rijksoverheid de mogelijkheid bieden aan partijen om Green Deals Natuur & Gastvrijheid af te sluiten, dus met het Rijk als partner

Gastvrijheidsondernemers die werken aan groen en groei kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het rijksbeleid (zie de Rijksnatuurvisie). Blijf daarom als Rijk bereid om nieuwe Green Deals binnen deze sector af te sluiten en stimuleer de totstandkoming van nieuwe Green Deals in deze sector.

9. Rijk Leg de nadruk bij de selectie van nieuwe Green Deals op inspireren in plaats van op kopiëren

Een belangrijke doelstelling van Green Deals is dat anderen daarvan kunnen leren. In de gastvrijheidssector moet de nadruk bij dit leren liggen op inspireren en niet op het letterlijk kopiëren. Met meer van hetzelfde is immers niemand gebaat. Het gaat er met name om dat anderen de manier van werken gaan navolgen. Green Deals die het in zich hebben om anderen te inspireren, verdienen het om ondersteund te worden.

BIJLAGE

Voorbeeld van een Green Deal Natuur & Gastvrijheid

BIJLAGE

Voorbeeld van een Green Deal Natuur & Gastvrijheid

Green Deal Icoonproject uitbreiding Camping Zeeburg

Ondergetekenden

1. De Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, de heer drs. M.J.M. Verhagen, handelend als bestuursorgaan, hierna te noemen: EL&I;
2. Camping Zeeburg BV, vertegenwoordigd door de directeur, de heer A.H.R.M Weijenborg, hierna te noemen: Camping Zeeburg;
3. Gedeputeerde Staten van de provincie Noord-Holland, handelend als bestuursorgaan, vertegenwoordigd door de heer J. Bond, gedeputeerde Landbouw en Landelijk Gebied van de provincie Noord-Holland, hierna te noemen: de provincie Noord-Holland;
4. Stichting Innovatie Recreatie en Ruimte (STIRR), vertegenwoordigd door de directeur de heer J.H.A. Hillebrand, hierna te noemen: STIRR;
5. De Vereniging van Recreatie Ondernemers Nederland (RECRON), vertegenwoordigd door de directeur de heer J.J.P.M. Thönissen, hierna te noemen: RECRON.

Hierna samen te noemen: Partijen.

Overwegende dat

1. EL&I in 2011 een Koepel Green Deal heeft gesloten met de STIRR en de RECRON om via publiekprivate samenwerking concrete, duurzame initiatieven te stimuleren en belemmeringen weg te nemen.
2. de STIRR hiertoe circa 5 icoonprojecten heeft geselecteerd.
3. EL&I zich zal inzetten de realisatie van deze icoonprojecten te bevorderen.
4. EL&I zich zal inspannen om ook andere betrokken bestuursorganen (onder andere provincies, gemeenten en waterschappen) aan de icoonprojecten te verbinden.

Green Deal initiatief

1. Camping Zeeburg is een camping nabij het stadscentrum van Amsterdam. De camping heeft jaarlijks circa 190.000 overnachtingen door een internationaal publiek. De camping biedt directe werkgelegenheid aan 29 fte. Daarnaast is sprake van afgeleide werkgelegenheid bij toeleveranciers.
2. De camping en de omgeving waarbinnen zij is gelegen herbergen belangrijke recreatieve, landschappelijke en natuurlijke kwaliteiten.
3. Om in te spelen op de vraag naar meer en kwalitatief betere overnachtingplaatsen is het van groot belang dat op de camping het aantal kampeerplaatsen wordt uitgebreid, waarbij de kwaliteit van de accommodatie en het onderhoud van de terreinen aanzienlijk dient te worden verbeterd.
4. Het Rijk streeft naar een verduurzaming van de maatschappij door het mogelijk maken van concrete initiatieven, waarbij groen en groei hand in hand gaan.

Green Deal doel

Doel van deze Green Deal is om in samenwerking met Partijen de uitbreiding van de camping te realiseren en bij te dragen aan de inrichting en het beheer van de aan de camping grenzende provinciale ecologische verbindingszone.

Inspanningsverplichtingen

Partijen spreken af, zich elk voor zich en gezamenlijk te zullen inspannen om de hierna genoemde acties te realiseren.

Inzet en acties Camping Zeeburg

Bijdrage Groei

1. Aanleg van een landschappelijk ingepast kampeereiland met een oppervlakte van circa 1,5 ha dat aansluit op de bestaande camping en waarop geen gebouwen worden geplaatst.
2. Door de aanleg breidt de camping uit met circa 200 tentplaatsen en een nader te bepalen aantal camperplaatsen en parkeerplaatsen. De directe werkgelegenheid neemt toe met ten minste 4 fte.

3. Door de aanleg van het eiland ontstaat er ruimte voor een aanzienlijke verbetering van de kwaliteit en omvang van de overnachtingplaatsen, de onderhoudstoestand, de ontspanningsmogelijkheden en de landschappelijke inpassing.
4. Aanleg en inrichting van het eiland alsmede de kwaliteitsverbetering van de camping vindt plaats in overleg met de omwonenden, overheden en overige direct betrokkenen.

Bijdrage Groen

1. Aanleg, inrichting en beheer van een kampeereiland aansluitend op de provinciale ecologische verbindingszone Bovendiep. De oever van het kampeereiland wordt op een natuurlijke wijze ingericht en beheerd.
2. Duurzaam in stand houden van het deel van de provinciale ecologische verbindingszone Bovendiep dat direct grenst aan Camping Zeeburg door het uitvoeren van beheer. Het beheer omvat het verwijderen van wilgengroei en zwerfafval.
3. Afspraken maken met de provincie Noord-Holland over de inrichting en het beheer van het kampeereiland met als doel het beheer van het kampeereiland en de provinciale ecologische verbindingszone op elkaar af te stemmen.

Inzet en acties EL&I, in het bijzonder van de directie Natuur en Biodiversiteit

1. Stimuleren van dit icoonproject door relevante publieke en private partijen bijeen te brengen met het oog op het maken en vastleggen van nadere, concrete afspraken.
2. Contacten leggen met andere ministeries, directies en diensten binnen het Rijk op verzoek van de diverse bij dit icoonproject betrokken organisaties en overheden.

Inzet en acties provincie Noord-Holland

1. Aanleg van de provinciale ecologische verbindingszone Bovendiep integreren met dan wel afstemmen op de aanleg van het kampeereiland.
2. Afspraken maken met de eigenaar van Camping Zeeburg over de inrichting en het beheer van de oevers van het kampeereiland met als doel

de recreatieve beleving te optimaliseren en het beheer van het kampeereiland en de provinciale ecologische verbindingszone op elkaar af te stemmen.

Inzet en acties STIRR

1. Ondersteunen van dit icoonproject via een in overleg met de Rijksoverheid, andere overheden, betrokken organisaties en ondernemers uit te werken kennisprogramma.

Inzet en acties RECRON

1. Actief uitdragen van de kennis en de opgedane ervaringen over het benutten van kansen voor het combineren van groei en groen.

Slotbepalingen

1. Deze Green Deal treedt in werking met ingang van de dag na ondertekening en geldt voor de periode 2012 tot en met 2014, tenzij de doelen eerder worden behaald. Alle in deze Green Deal genoemde afspraken worden zo snel mogelijk ter hand genomen.
2. Wanneer het project onvoldoende voortgang heeft en daar ook onvoldoende perspectief op is, kan de deal, in overleg tussen de Partijen, vroegtijdig worden beëindigd.
3. Partijen komen overeen dat de Green Deal afspraken niet in rechte afdwingbaar zijn.
4. Deze Green Deal zal samen met andere afgesloten Green Deals openbaar worden gemaakt, waardoor andere partijen kennis kunnen nemen van de gesloten Green Deals, zodat navolging hiervan kan worden bevorderd.
5. De afspraken van deze Green Deal zullen in overeenstemming met het Unierecht worden uitgevoerd in het bijzonder voor zover de afspraken vallen onder de werking van de Europese regels met betrekking tot aanbesteding, staatssteun en technische normen en voorschriften.
6. a. Elke Partij kan de andere Partijen schriftelijk verzoeken de Green Deal te wijzigen. De wijziging behoeft schriftelijke instemming van alle Partijen.

b. Partijen treden in overleg binnen een maand nadat een Partij de wens daartoe aan de andere Partijen schriftelijk heeft meegedeeld.
c. De wijziging en de verklaring tot instemming wordt in afschrift als bijlage aan de Green Deal gehecht.
d. De wijziging wordt openbaar gemaakt binnen een maand nadat alle Partijen schriftelijk met de wijziging hebben ingestemd.

7. Partijen geven de Gemeente Amsterdam en het Stadsdeel Oost van de Gemeente Amsterdam de gelegenheid de Green Deal op een later tijdstip te ondertekenen, nadat besluitvorming door het Stadsdeel Oost over de mogelijke locaties voor de uitbreiding van de Camping Zeeburg heeft plaatsgevonden.

Aldus overeengekomen en in vijfvoud ondertekend te Rijswijk op 14 juni 2012.

Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie

drs. M.J.M. Verhagen
Minister

Gedeputeerde Staten van de provincie Noord-Holland

namens deze, J. Bond,
Gedeputeerde Landbouw en Landelijk Gebied

Camping Zeeburg

A.H.R.M Weijenborg
directeur

Stichting Innovatie Recreatie en Ruimte

J.H.A. Hillebrand,
directeur

Vereniging van Recreatie Ondernemers Nederland

J.J.P.M. Thönissen,
directeur

Colofon

Aan tafel!
Samenwerken aan groen, groei en gastvrijheid
Lessen uit Green Deals Natuur & Gastvrijheid

© STIRR, maart 2016

STIRR is een samenwerkingsverband van gastvrijheidsondernemers dat strategische innovaties stimuleert op het snijvlak van gastvrij ondernemen en ruimte. Werkzaamheden voor de Green Deals Natuur & Gastvrijheid, waaronder het realiseren van deze publicatie, verrichtte STIRR in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken als onderdeel van het Innovatieprogramma Groei & Groen.

De publicatie is mede tot stand gekomen dankzij het EZ beleidsondersteunend onderzoek, thema Stimuleren van Natuurinclusieve Economie en Natuurcombinaties. (BO-11-012-046)

Auteurs: **Rob Berkers** (eindredactie), **Marien Borgstein**, **Tanja Emonts** en **Hans Hillebrand**
Cartoons: **Auke Herrema**, Haarlemmerliede
Grafisch ontwerp: **Bart Kaper**, Arnhem
Drukwerk: **gld grafimedia**, Arnhem

STIRR
Hoofdstraat 82
3972 LB Driebergen
tel. 0343-52 47 50
info@recreatieenruimte.nl
www.recreatieenruimte.nl

Innovatie Recreatie & Ruimte

Green Deal

Innovatie
Recreatie & Ruimte

Green Deal