

Sleutels voor innovatie in recreatie en ruimte

Een verkenning op basis van praktijkvoorbeelden



© Stichting Innovatie Recreatie & Ruimte, april 2011

Stichting Innovatie Recreatie & Ruimte
Hoofdstraat 82
3972 LB Driebergen

Tel. 0343 - 524750
Fax 0343 - 524781
info@recreatieenruimte.nl
www.recreatieenruimte.nl

Tekst: Rob Berkers
m.m.v. Marien Borgstein, Ronald de Graaff, Niek Hazendonk en Hans Hillebrand

Redactie: Hanneke Gijsbertse (Kenniscentrum Recreatie)

Informatie over de cases: Gerard Berkelmans en Han de Groot (Landgoed de Groene Kamer), Erna Kruitwagen-Hajenius (Buitengoed de Panoven), Nicole Bakkum (RGV), Frank van Gerven (Landgoed BreeBronne) en Arno Boomert en Hans de Vries (Waterdunen)

Vormgeving: Joaquim Gonçalves

Druk: Grafia drukkerij, Pijnacker

1	Inleiding	5
2	Sleutelfactoren	9
1	Urgentie	9
2	Missie, visie en strategie	12
3	Bijdrage aan duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit	14
4	Kennismanagement	15
5	Financiering	16
6	Tijd	18
3	Praktijkvoorbeelden	19
1	Landgoed De Groene Kamer	20
2	Waterdunen	25
3	Zonnebos	28
4	Landboek Breebonne	30
5	Buitengoed de Panoven	32



Een sector met innovatiebehoefte

De recreatiesector is van groot economisch belang voor Nederland. De totale bestedingen aan toerisme in Nederland bedroegen in 2008 zo'n 37 miljard euro en de daarmee samenhangende werkgelegenheid bedraagt circa 400.000 banen, zo is berekend door Ecorys. Ook voor het welzijn van de Nederlandse bevolking is de recreatiesector van groot belang. Deze sector creëert een prettige omgeving voor de ontspanning die we nodig hebben als tegenhanger van de drukte van alledag.

Maar het gaat in veel opzichten niet goed met de recreatiesector. De rendementen zijn laag, de competenties van ondernemers om te innoveren schieten veelal tekort en de regelgeving vanuit overheden werkt vaak belemmerend. Ook wordt de recreatiesector vaak gezien als bedreiger van de ruimtelijke kwaliteit. Terwijl de recreatiesector juist een economische sector is die een groot belang heeft bij een hoge ruimtelijke kwaliteit.

In 2006 beschrijft de VROM-raad in het advies 'Groeten uit Holland' de problemen van de sector, maar schetst ook een wenkend perspectief hoe kansen kunnen worden benut. Het gaat om een andere denkwijze, een andere aanpak en andere rollen. Kort daarna pleitten in 2007 enkele ondernemers in het Manifest van Hattem voor 'een gezamenlijke, professionele en duurzame krachtsinspanning' van alle ketenpartners om beter te kunnen inspelen op de klantvraag en bij te dragen aan de instandhouding van een aangename leefomgeving.

InnovatieProgramma Recreatie & Ruimte

Als uitvloeisel van deze oproep is in 2009 het Innovatieprogramma Recreatie & Ruimte (IPR&R) gestart. De ambitie van het Innovatieprogramma is dat recreatieondernemers in 2020 een duurzaam rendement halen uit hun bedrijfsvoering en worden gezien als een sector die wezenlijk bijdraagt aan de kwaliteit van de leefomgeving.

Om die ambitie te bereiken, zijn investeringen nodig in innovatie. Een beproefde en aantrekkelijke werkwijze daarvoor is de ontwikkeling en uitvoering van voorbeeldprojecten. Projecten waarin wordt geëxperimenteerd om de beoogde veranderingen te bereiken en waarvan de resultaten breed worden verspreid binnen de sector en onder betrokken stakeholders.

Voorbeeldprojecten

Binnen het IPR&R is er voor gekozen om lopende initiatieven te volgen en begeleiden en geen nieuwe projecten te starten. Deze aanpak geeft meer zekerheid dat er bij de ondernemers ook echt energie zit om een project succesvol af te ronden. Bovendien is het mogelijk om op relatief korte termijn de eerste leerervaringen te destilleren. Bij elk van de voorbeeldprojecten staan de doelstellingen van het IPR&R centraal: verhoging van het rendement en een bijdrage leveren aan de ruimtelijke kwaliteit.

De pilotprojecten zijn geselecteerd aan de hand van zeven criteria:

- 1 duurzame waardecreatie: nieuwe vraaggestuurde concepten;
- 2 versterking van de ruimtelijke kwaliteit: natuur, landschap, cultuurhistorie en regionale identiteit;
- 3 samenwerking in coalities van verschillende bedrijven en organisaties;
- 4 initiatief van private bedrijven: een ondernemer is trekker en mede-investeerder in het project;
- 5 ontwikkeling van nieuwe kennis en/of combineren van bestaande kennis;
- 6 goede score op triple P (people, planet, profit): oplossen maatschappelijke knelpunten;
- 7 anderen kunnen er van leren en kennis/ervaringen benutten.

Deze criteria zijn afgeleid van de algemene doelstelling van het IPR&R.

Sleutelfactoren

Inmiddels loopt het IPR&R twee jaar; een goed moment om de balans op te maken. Welke leerervaringen hebben de voorbeeldprojecten tot nu toe opgeleverd waar ook anderen hun voordeel mee kunnen doen? Het gaat daarbij primair om leerervaringen voor andere ondernemers. Maar ook voor partijen die met ondernemers tot zaken moeten en willen komen, zoals overheden, onderwijs, omgeving (burgers en ondernemers) en kennisinstellingen, zijn de leerervaringen van waarde.

Deze leerervaringen zijn in dit boekje als sleutelfactoren beschreven. In hoofdstuk 2 staat wat er nodig is voor innovatief ondernemerschap in recreatie en ruimte. Deze beschrijving is gebaseerd op de analyse van de cases. We onderscheiden daarbij zes sleutelfactoren die cruciaal zijn voor een succesvol project.



Praktijkvoorbeelden

In hoofdstuk 3 zijn vijf projecten, die in het kader van IPR&R zijn gevolgd en/of ondersteund, beschreven en geanalyseerd. In dit hoofdstuk worden de sleutelfactoren 'tot leven gewekt'. Bij lezing van dit hoofdstuk blijkt dat de cases geen aaneenschakeling van successen zijn. Wij hopen dat de beschrijving van het 'vallen, opstaan en weer doorgaan' er aan bijdraagt dat ondernemers in de toekomst minder vaak vallen en na een val sneller de juiste weg omhoog vinden.

De vijf projecten zijn:

- Landgoed de Groene Kamer (Tilburg)
- Waterdunen (Breskens)
- Zonnebos (pilot in Voorst)
- Landgoed BreeBronne (Maasbree)
- Buitengoed de Panoven (Zevenaar)





2 Sleutelfactoren

De leerervaringen die de afgelopen jaren in de voorbeeldprojecten zijn opgedaan, zijn door STIRR opgetekend en vormen de basis voor het benoemen van zogenaamde sleutelfactoren. Onder sleutelfactoren verstaan wij factoren die bepalend zijn voor het tot stand komen van succesvolle innovaties op het snijvlak van recreatie (rendement) en ruimte (kwaliteit).

Op basis van de voorbeeldprojecten onderscheiden we zes sleutelfactoren:

- 1 Urgentie
- 2 Missie, visie en strategie
- 3 Bijdrage aan duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit
- 4 Kennismanagement
- 5 Financiering
- 6 Tijd

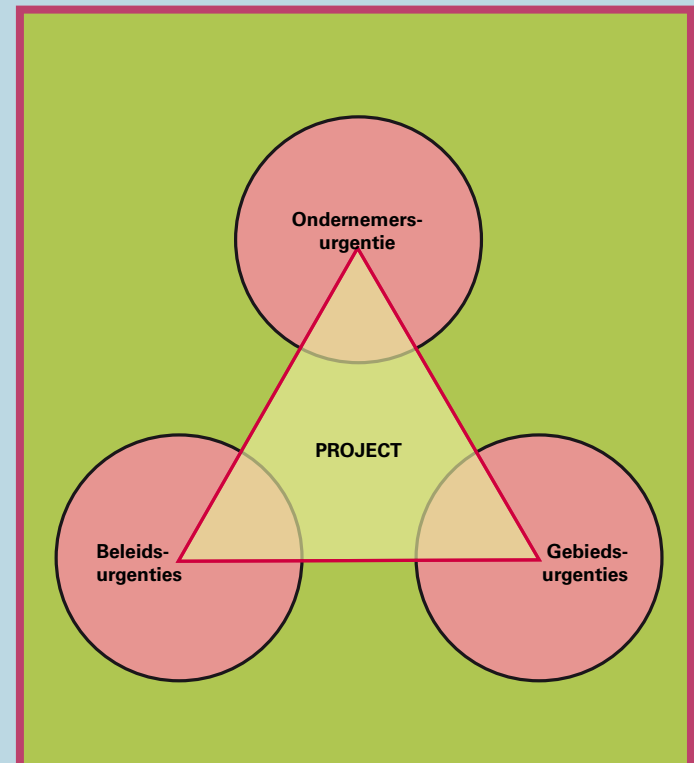
1 Urgentie

Een recreatieonderneming is geen eiland in een niemandsland. Vernieuwingsplannen van een ondernemer hebben vrijwel altijd effect op de omgeving. Bijvoorbeeld omdat er grond moet worden aangekocht en van bestemming veranderen, of omdat de plannen meer (auto)verkeer genereren. Anderen, zoals gemeente, provincie, rijk of direct omwonenden (burgers en andere ondernemers) kunnen last hebben van de toekomstplannen. Maar het omgekeerde kan ook. Andere partijen kunnen ook profijt trekken van het project. Als een ondernemer er in slaagt om dát voor elkaar te krijgen, stijgen de kansen op realisatie aanzienlijk.

Belangrijke begrippen in dit verband zijn: ondernemersurgentie, beleidsurgenties en gebiedsurgenties.

Met ondernemersurgentie wordt bedoeld de reden dat een ondernemer met een project aan de slag gaat. Dat kan bijvoorbeeld rendementsverbetering zijn, of het omvormen van het bedrijf naar een concept waar de ondernemer zichzelf prettiger bij voelt.

Gebiedsurgenties staan voor de opgaven in een gebied, bijvoorbeeld waterberging of het creëren van meer werk-



gelegenheid. Beleidsurgenties staan voor meer algemene urgenties in het bovenregionale beleid, zoals klimaatadaptatie of mobiliteitsverbetering, die een gebiedsgerichte uitwerking kunnen hebben.

Deze urgenties kunnen door de overheid maar ook door private en particuliere partijen worden geagendeerd. Zo ontstaat een gedeelde opvatting van de opgaven in een gebied. En hoe beter een ondernemer er in slaagt om zijn plan te laten aansluiten bij deze opgaven, hoe groter de kans is op medewerking aan de realisatie. Om goed bij de gebieds- en beleidsurgenties aan te kunnen sluiten, moet een ondernemer deze kennen. Een gedegen omgevingsanalyse is dan ook noodzakelijk.

1.1 Gebiedsurgenties

Omwonenden

Als omwonenden een plan niet zien zitten en in het geweer komen, is het voor een ondernemer lastig om de gemeente toch mee te krijgen. Goed contact met de omwonenden, boeren en bedrijven in de omgeving kan helpen om dit te voorkomen. Eventuele onterechte angsten kunnen worden weggenomen en eventuele suggesties in de plannen worden meegenomen. In het ideale geval ontstaat er een gevoel van gezamenlijkheid. Dit vergt een goede strategie: bedenk welke boodschap je op welke wijze wanneer aan wie wilt versturen. En bedenk dat dit de eerste stap is naar samenwerking. De intensiteit van deze samenwerking kan per partij verschillen.

Andere marktpartijen

Samenwerken met andere ondernemers leidt tot een sterker product en een sterkere gezamenlijke lobby bij de

overheden. Vanuit een gemeenschappelijk belang kan vorm worden gegeven aan sectoroverstijgende samenwerking. Zoek daarom als ondernemer naar anderen die qua filosofie dichtbij je staan en ook de gezamenlijke meerwaarde van het idee zien.

Overheden

Een gemeente of een waterschap heeft soms specifieke plannen voor het gebied waar de ondernemer zijn plan wil realiseren. Het is van belang deze beleidsopgaven te kennen en daarop in te spelen. Ligt er een water- of natuuropgave in de regio? Dan kan het ondernemersplan wellicht bijdragen aan het oplossen van dit vraagstuk. Is er sprake van bevolkingskrimp en zoekt de regio een nieuwe economische motor? Dan kan het plan hieraan mogelijk een belangrijke bijdrage leveren.

Zoek als ondernemer niet alleen de inhoudelijke aansluiting, maar noem ook de termen die aansluiten bij de beleavingswereld van beleidsmakers. In de praktijk betekent dit, naast het lezen van de beleidsstukken, ook goed luisteren naar de terminologie die beleidsmakers gebruiken. Uit het voorgaande blijkt duidelijk dat niet uitsluitend het beleid op toeristisch-recreatief gebied van belang is, maar ook dat op andere terreinen. Ga na wat overheden ècht belangrijk en urgent vinden.

1.2 Beleidsurgenties

Voor grotere projecten kan ook het beleid van hogere overheden zoals provincies en rijk, van belang zijn. Ook hier geldt weer dat dit beleid aanknopingspunten kan bieden of een plan juist in de weg kan zitten. Beleidsaandacht van hogere overheden kan bijvoorbeeld financiële ondersteuning (subsidie) opleveren of ondersteuning bij de gesprekken met de gemeente.

Het gaat ook hier weer niet uitsluitend om het beleid op toeristisch-recreatief gebied. Denk ook aan dossiers als kustverdediging, cultuurhistorie of innovatie.

1.3 Concluderend

De ondernemersurgentie moet in lijn gebracht worden met urgenties van burgers en bedrijven in het gebied en met urgenties van beleidsmakers op diverse niveaus.

Dat kan niet door aan een kant en klaar plan een paragraaf toe te voegen dat dit plan ook andermans problemen oplost. Dat laatste wordt er dan kunstmatig bijgehaald en dat zal veelal ook zo gezien worden. Veel beter is het om, met kennis van de beleidsopgaven op de verschillende schaalniveaus, de eigen ideeën tot een goed plan te smeden. De beleidsopgaven zijn daarmee echt verankerd in het plan en dat zal overheden veel meer aanspreken. Dit vraagt om een gedegen analyse van de beleidsopgaven. En het betekent ook



dat een plan op gezette tijden aangepast moet worden aan de nieuwe werkelijkheid. Urgenties veranderen immers in de loop van de tijd door macro-economische ontwikkelingen, verkiezingen, enzovoorts.

2 Missie, visie en strategie

Missie

Ondernemers verschillen sterk van elkaar in wat hen drijft. Sommige ondernemers zijn heel sterk financieel gedreven, andere willen iets moois realiseren voor de samenleving en weer andere ondernemers genieten ervan om hun ongebreidelde creativiteit om te zetten in steeds weer nieuwe projecten. De ene motivatie is niet beter of slechter dan de andere. Vanuit verschillende aanvliegroutes kan zowel een mooi resultaat voor het bedrijf als voor de omgeving worden geboekt. Maar een innovatief

project, dat de grenzen van een bedrijf overschrijdt, vergt een jarenlange procedure en vaak forse investeringen. Voor zo'n project is een ondernemer nodig met een lange termijnvisie.

Visie

Ondernemers lopen vaak over van de ideeën. Overal liggen kansen. Maar welke kans biedt het meeste perspectief? Waar kies je als ondernemer echt voor? Dat zijn lastige afwegingen. Met het risico dat er te lang niets gebeurt, of dat er van alles een beetje gebeurt.

Het is niet nodig, zelfs ongewenst, om meteen een gedetailleerd plan te maken. Wel nodig is een stip op de horizon, een visie waar de ondernemer met zijn bedrijf naar toe wil. Deze visie moet voldoende houvast bieden voor de planning, maar ook voldoende ruimte bieden om goed in te spelen op de urgenties in het beleid en het gebied.



Voordat een ondernemer het gesprek aangaat met belangrijke stakeholders, is het verstandig te kijken of zijn visie is uit te leggen aan een buitenstaander. Zo niet, dan moet er verder worden gezocht naar de juiste formulering. De ervaring in de voorbeeldprojecten leert dat praten met relatieve buitenstaanders verhelderend kan zijn om de visie nog beter te verwoorden.

Strategie

Zodra de stip op de horizon is bepaald, kan de strategie worden uitgestippeld: hoe ga ik deze visie verwezenlijken? Elk van de sleutelfactoren in dit hoofdstuk moeten in deze strategie aandacht krijgen.

De strategie moet niet alleen gericht zijn op het einddoel. Het is verstandig om ook tussenresultaten te benoemen. Daarmee is het proces beter te overzien, kan de financiering worden gespreid en kunnen op korte termijn

mogelijk al enige inkomsten worden gegenereerd. Bij het werken in deeltrajecten wordt bij voorkeur gewerkt vanuit een 'no regret strategy'. Daarmee wordt bedoeld dat, ook als het proces na een tussenresultaat niet wordt vervolgd (bijvoorbeeld vanwege financiële redenen of omdat externe partijen niet mee willen werken), er toch een nuttig resultaat is bereikt.

Een visie en een strategie vaststellen doe je niet eenmalig. De ideeën van de ondernemer zelf kunnen veranderen en ook de buitenwereld is steeds in beweging. Flexibiliteit is daarom noodzakelijk.

Een ondernemer die een ambitieus plan start, weet dat er af en toe lastige momenten zullen zijn. En daarvoor moet hij niet weglopen. Maar dat betekent niet dat het plan koste wat het kost doorgezet moet worden. Het is belangrijk om go/no go momenten te benoemen; wanneer



stop je met het project? Dat kan definitief zijn, of er kan bijvoorbeeld naar mogelijkheden op een andere locatie worden gekeken.

3 Bijdrage aan duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit

Heel veel ondernemers noemen hun plan duurzaam. En heel vaak zeggen zij dat het plan bijdraagt aan de ruimtelijke kwaliteit. Maar wat betekent dit nu heel concreet? Waarom moeten overheden, maar bijvoorbeeld ook natuurorganisaties, enthousiast zijn over juist dit plan? Wat is er uniek aan? Dit helder en overtuigend uiteenzetten is een lastige, maar belangrijke opgave. Het is van belang om objectief aan te tonen dat het plan

goed scoort op het gebied van duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit. Maar het is zeker zo belangrijk om dit op een werende en overtuigende wijze voor het voetlicht te brengen. Voor een objectieve onderbouwing kunnen verschillende methoden worden gebruikt. Een voorbeeld is de 'werkbank ruimtelijke kwaliteit', ontwikkeld door Habiforum, die het begrip ruimtelijke kwaliteit concreet en bespreekbaar maakt. Een andere, interessante methodiek is de duurzaamheidstoets van TELOS.

Een ondernemer kan de positieve invloed van zijn plan op duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit zelf goed uitventen, maar het kan ook verstandig zijn om hiervoor een ander in te schakelen. Bijvoorbeeld iemand met aanzien, nationaal maar wellicht ook juist lokaal. Dat kan een wetenschapper zijn, maar ook een vertegenwoordiger van een natuurorganisatie of van een heemkundige vereniging.



4 Kennismanagement

Om een complex project tot een goed einde te brengen, moet de ondernemer over voldoende en actuele kennis beschikken. Kortom: kennismanagement. Onder kennismanagement wordt verstaan dat je als ondernemer in staat bent om die kennis te verzamelen die je nodig hebt voor je bedrijfsvoering, het oplossen van knelpunten dan wel het realiseren van je ambitie.

Kennismanagement kan als volgt worden samengevat:

- 1 vraag formuleren: zelf of in samenspraak met mensen uit je netwerk;
- 2 kennis ontwikkelen: ophalen, monteren, transformeren of nieuwe kennis ontwikkelen;
- 3 ontsluiten van kennis gericht op ondernemer en bedrijf;
- 4 toepassen van de verkregen kennis: antwoord op de

eerder gestelde vraag en de basis voor het stellen van nieuwe vragen.

De aanbeveling voor ondernemers is om zelf actief bezig te zijn met het formuleren van vragen (eerste stap). Sparren met andere mensen uit je netwerk (ondernemers van binnen en buiten de recreatiesector, overheid, onderzoek, onderwijs, omgeving) is aan te bevelen en maakt de vraag veelal scherper en meer to the point. Dit onderstreept het belang om als ondernemer mee te draaien in een netwerk waarin ook overheden, onderzoek, onderwijs en omgeving zijn vertegenwoordigd. Opereer niet alleen, maar haak aan bij andere partijen om gebruik te kunnen maken van hun kennis en expertise.

Kennismanagement kost geld, bijvoorbeeld in de tweede stap van kennismanagement: het kennis ontwikkelen.



Mogelijk kan de ondernemer dit zelf, maar vaak zal dit moeten worden uitbesteed aan een expert. Wellicht is hiervoor via het bestaande subsidie instrumentarium een bijdrage mogelijk. Ook kan worden teruggevallen op de verschillende partijen in het netwerk. Misschien zitten daar qua kennis en expertise wel potentiële uitvoerders in. De derde stap, het ontsluiten van kennis, is vooral van belang als kennis wordt ontwikkeld voor meerdere ondernemers. Die kennis moet dan worden ontsloten voor de specifieke situatie van het bedrijf en de ondernemer. Dat kan gebeuren via expertmeetings, Communities of Practise (CoP's) of een studieclub met collega- ondernemers. Ook hier geldt dat ondernemers dit mogelijk niet volledig zelf kunnen en dat inschakelen van een externe partij meerwaarde kan bieden.

Vervolgens is het toepassen van de kennis (vierde stap) een taak van de ondernemers zelf.

Reflectie

Bij kennismanagement is het belangrijk om te weten waar je zelf goed in bent en zeker ook waar je minder sterk in bent. Voor zaken waar je zelf minder in thuis bent, moet je de benodigde expertise elders zoeken. En natuurlijk moet een innovatieve ondernemer willen leren. Belangrijk daarbij is om ook te reflecteren op het eigen handelen.

5 Financiering

De investeringsbedragen die nodig zijn voor innovaties op het gebied van recreatie en ruimte zijn vaak hoog. In veel gevallen is vreemd kapitaal nodig voor deze investeringen. Dit kapitaal kan van banken komen, van overheden en van marktpartijen.



Banken

In de praktijk zijn banken vaak terughoudend om in de recreatiesector te investeren. Over de oorzaak daarvan bestaat verschil van mening, zo wordt in een recent onderzoek van BNG¹ geconcludeerd. Financiers wijzen op het gebrek aan professioneel ondernemerschap en ondernemers wijzen op het gebrek aan kennis en risicoperceptie van de financiers.

Wat financiering ook lastig maakt, is dat recreatievoorzieningen steeds kortcyclischer worden en nopen tot snelle kasstromen, aldus het BNG-onderzoek. Dit wordt nog versterkt doordat er geen zekerheden kunnen worden ingezet en financiers daarom geneigd zijn om de afschrijvingen te verkorten naar 5 tot 10 jaar. Dergelijke investeringen worden als een soort goodwill gezien waarop in relatief korte tijd de gemaakte kosten moeten worden terugverdiend.

Dit betekent overigens niet dat een bank nooit wil financieren. Een goed businessplan is, meer nog dan in een andere sector, essentieel. Het kan ook helpen als een andere ondernemer, of een extern adviseur waar de bank vertrouwen in heeft, mee gaat om het financieringsverzoek te ondersteunen.

Overheden

Door aan te sluiten bij beleids- en gebiedsurgenties is het soms mogelijk een financiële bijdrage van een overheid te krijgen. Als een overheid een project belangrijk vindt voor het gebied, is deze mogelijk bereid een deel van de investeringen (bijvoorbeeld van de infrastructuur) voor haar rekening te nemen. Ook een borgstelling is een vorm van financiële hulp van een overheid.

En uiteraard zijn er kansen op subsidie als een project

aansluit bij een urgent beleidsthema. BNG onderscheidt in zijn studie globaal drie typen regelingen: regelingen gericht op het eenvoudiger beschikbaar kunnen stellen van vreemd vermogen; regelingen gericht op het vergroten van eigen vermogen; en regelingen gericht op het verkrijgen van éénmalige middelen.

Alle drie typen regelingen kunnen interessant zijn voor innovaties op het gebied van recreatie en ruimte. Soms zijn er kansen bij subsidieregelingen die specifiek bedoeld zijn voor het toeristisch-recreatieve beleidsveld, maar vaak ook liggen juist op andere terreinen kansen. Dan gaat het bijvoorbeeld om thema's als duurzaamheid, innovatie (zoals de SBIR-regeling) of ruimte voor de rivieren. Een ondernemer kan deze regelingen zelf op het spoor komen, of een subsidieadviseur inschakelen. Deze werkt soms op 'no cure – no pay' basis, wat het financiële risico voor de ondernemer verlaagt.



¹ 'Financieringsoplossingen in de recreatieve sector: de participatiemaatschappij', BNG (2010)

Marktpartijen

Door andere marktpartijen aan het project te verbinden, komt meer kapitaal beschikbaar. Nadelen daarbij zijn dat de toekomstige winst met anderen moet worden gedeeld en een stuk zeggenschap wordt ingeleverd. Met als risico dat er water bij de wijn moet worden gedaan ten aanzien van het concept.

Conclusie

Naast de genoemde financieringsopties zijn er nog vele anderen. Zo kan er particulier kapitaal worden aangetrokken via een achtergestelde lening binnen de eigen familie. Met marktpartijen zijn wellicht sale & lease back constructies mogelijk. Maar tegelijkertijd geldt: financiering is buitengewoon lastig. Door BNG wordt opgemerkt dat juist vanwege het financieringsprobleem nieuwe (innovatieve) investeringsprojecten niet of nauwelijks van de grond komen. Ook binnen verschillende IPR&R voorbeeldprojecten is de financiering lastig.

6 Tijd

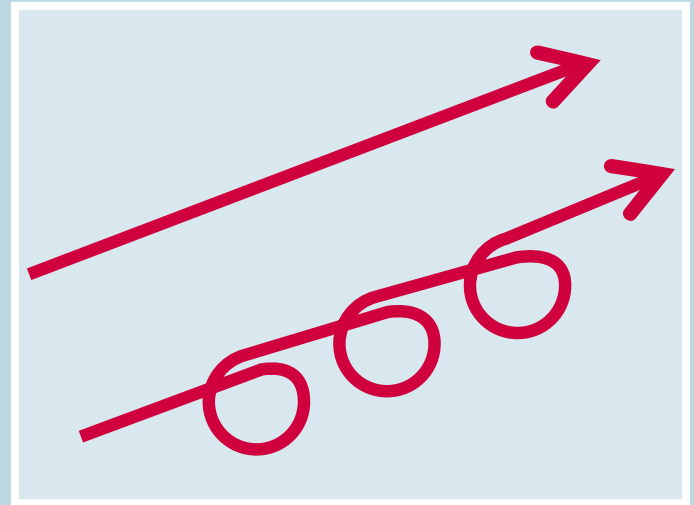
De periode tussen de eerste ideevorming en de daadwerkelijke realisatie van een vernieuwing of een nieuwe vestiging van een recreatiebedrijf, bedraagt al snel 10 tot 15 jaar. Zelfs ondernemers die op een slimme manier met alle genoemde sleutelfactoren omgaan, zijn vele jaren bezig. Hier ligt een opgave voor overheden om deze periode te verkorten. Een dergelijke doorlooptijd zet immers een grote rem op de vernieuwing in de toeristisch-recreatieve sector. Maar zolang dit nog niet is veranderd, moeten ondernemers een lange adem hebben, ook financieel. Hoe kunnen ondernemers hier mee omgaan?

Zoals eerder is opgemerkt, is het verstandig om niet louter toe te werken naar het ultieme resultaat. Beter is het om ook

tussenresultaten te benoemen. Mogelijk kan hierdoor ook een deel van de baten al naar voren worden gehaald.

Als een traject dreigt te stikken, is het raadzaam om nog eens goed naar de urgentiedriehoek te kijken. Urgenties bij partijen veranderen immers. Mogelijk stopt het project omdat het niet langer voldoet aan alle urgenties. In dat geval is het verstandig om een aangepaste visie en een aangepaste strategie te ontwikkelen.

Het traject van visie naar gerealiseerd project is dan ook geen rechte lijn, maar een lijn met vele kronkels.



Tot slot

In dit hoofdstuk zijn, met enige abstractie, de zes belangrijke sleutelfactoren besproken. In hoofdstuk 3 komen de sleutelfactoren opnieuw aan de orde, maar dan gekoppeld aan de voorbeeldprojecten. Per project beschrijven we daar de worsteling die soms nodig is om met de sleutelfactoren om te gaan.

3 Praktijkvoorbeelden



Landgoed de Groene Kamer
Waterdunen
Zonnebos
Landgoed Breebronne
Buitengoed de Panoven

Landgoed de Groene Kamer

Gerard Berkelmans is eigenaar van een aantal Intratuin centra in Brabant. Op buitenlandse reizen, die hij decenia lang als bestuurder van The International Garden Centre Association maakte, deed hij wereldwijd inspiratie op voor 'Landgoed de Groene Kamer'. Een nieuw landgoed bij Tilburg waar je kunt ontspannen in een natuurlijke omgeving en genieten van hoogwaardige voorzieningen. Een dagje uit om de hoek. Sinds ongeveer 10 jaar is Berkelmans voortdurend in touw om dit Landgoed te realiseren.

Landgoed De Groene Kamer heeft als missie het buitenleven op inspirerende wijze dichterbij te brengen. Dichter

bij de stad en haar bewoners. Recreatie, educatie en beleving worden op vernieuwende en duurzame wijze gecombineerd tot een groen totaalconcept.

Het Landgoed van 30 ha omvat bestaande landerijen en nieuw te ontwikkelen natuur. De inrichting wordt gebaseerd op drie pijlers. De kern van het Landgoed bestaat uit een natuurlijk landschap met een duidelijk plattelandskarakter. Een tweede pijler omvat een mix van kwalitatief hoogwaardige winkel-, sport- en horecavoorzieningen die naadloos aansluiten bij en opgaan in de landelijke omgeving. De derde pijler zijn voorzieningen en activiteiten om de functies van het platteland, de herkomst van voedsel



en de natuur beter te leren kennen. Deze variëren van voorbeeldtuinen, tot speurtochten, evenementen, lessen en workshops.

Het Landgoed wordt gratis toegankelijk. De exploitanten van de winkel, horeca-, sport- en ontspanningsvoorzieningen betalen huur en dragen bij aan de instandhouding en gezamenlijke profilering van het Landgoed. Een gelieerde stichting 'Edutainment' organiseert en geeft inhoud aan de kennisportefeuille.

Doelgroep

De primaire doelgroep bestaat uit omwonenden van De Groene Kamer, op minder dan 20 (auto)minuten van het Landgoed. In totaal zo'n 400.000 mensen. De 40.000 inwoners van wijk de Reesthof kunnen het Landgoed zelfs per fiets of te voet bereiken. Verwacht wordt dat deze doelgroep het Landgoed regelmatig bezoekt voor een korter of langer verblijf en bij vrijwel ieder bezoek gebruik maakt van één of meer van de geboden faciliteiten.



Andere doelgroepen zijn ondernemingen uit de regio die behoefte hebben aan een inspirerende omgeving en buitenactiviteiten, scholen en scholieren en consumenten uit heel Nederland.

Een lange weg

Gerard Berkelmans heeft de afgelopen 10 jaar veel tijd en geld geïnvesteerd in dit project. Hij schakelde ervaren experts in zoals een jurist, een bouwkundige en een communicatieadviseur. Ook maakt hij gebruik van deskundigen bij organisaties zoals Agro & co en Midpoint Brabant. Daarnaast liet hij veel onderzoek doen om het concept te versterken en partijen te overtuigen van de wenselijkheid en haalbaarheid van het plan.

Het was niet altijd makkelijk om de moed erin te houden. Vooral omdat het erg lang duurde voordat provincie en gemeente en de directe agrarische omgeving enthousiast werden voor het plan. Drie partijen die noodzakelijk zijn voor de realisatie van het plan.

Doorbraak?

Sinds 2009 is er een toegenomen draagvlak bij de agrariërs, regelmatig overleg met de provincie Noord-Brabant en de gemeente Tilburg en lopen de ambities veel meer gelijk op. Provincie, gemeente en Landbouw Innovatie Brabant co-financierden een prijsvraag die is uitgeschreven voor een goed ontwerp. En met de gemeente sprak Gerard Berkelmans af om in eerste instantie geen definitief bestemmingsplan op te stellen voor het gebied, maar te werken met 'vlekken'. Dit biedt meer flexibiliteit voor ontwerp en inrichting van het landgoed. Om het project financieel rond te maken, moeten ook marktpartijen investeren. Een aantal heeft inmiddels toegezegd.

Toch zijn er nog hobbels te nemen. Zo is er nog een correcte vastlegging van de bestemming nodig en investeringen in de openbare voorzieningen (infrastructuur/openbaar vervoer). Dit in een omstandigheid van een overheid die beperkt geld heeft en waar mogelijk zelf ook wil verdienen aan projecten.



Analyse

Duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit

In het concept van Landgoed de Groene Kamer staan duurzaam ondernemen en kwalitatief hoogwaardige retail centraal. De rode functies gaan zowel ruimtelijk als functioneel op een heel natuurlijke manier op in het groen. Zo ontstaat een totaalconcept waarin mensen actief kunnen recreëren in een groene omgeving, op eigentijdse wijze; gericht op een natuurlijke manier van leven en genieten. Het zijn deze aspecten die het concept, in de ogen van de initiatiefnemer, kansrijk maken. Echter, niet iedereen is overtuigd van die positieve bijdrage van het plan aan duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit. Het creëren van nieuwe rode functies in een groene omgeving, zeker als daarmee ook nog geld wordt verdiend, heeft al snel iets verdachts. Dit stelt hoge eisen aan een ontwerper om te laten zien dat het plan wel degelijk past, en aan de ondernemer om bestuurders te overtuigen dat hij maatschappelijk gedreven is. Met zowel de ruimtelijke inpassing en beleving als ook met het MVO-gehalte zet het project Landgoed De Groene Kamer hoog in.

Financiering

Het concept van Landgoed de Groene Kamer wordt met veel verschillende ondernemers vormgegeven. Zo ontstaat een rijk en gevarieerd aanbod dat goed aansluit bij de vraag van de consument. Voor de financiering heeft de initiatiefnemer ook uit financieel oogpunt mede-investeerd nodig. Maar niet elke investeerder is welkom. Het duurzame karakter van het concept staat voorop met voldoende evenwicht tussen people, planet, profit en passie. Maar om voldoende investeerders te vinden, kan het nodig zijn om concessies te doen aan dit concept. Hoe ver ga je daarin? Dat is een lastige afweging.

Urgentiedriehoek

'Wel aardig' is nog geen urgentie

Het project Landgoed de Groene Kamer sluit aan bij veel thema's die al lange tijd in het rijksbeleid centraal staan, zoals duurzaam ondernemen, privaat gefinancierde natuurontwikkeling en recreatie dichtbij huis. Het verbinden van stad en land is een belangrijk beleidsspeerpunt van provincie en gemeente. Toch stelden gemeente en provincie zich lang afwachtend op. Men vond het idee wel aardig, maar voelde geen echte urgentie. De initiatiefnemer zegt hierover



zelf ook: "Als ik het proces over mocht doen dan zou ik beginnen met het verkrijgen van commitment voor het plan op hoog bestuurlijk niveau bij de provincie en bij de gemeente Tilburg." Het is door gebrek aan urgentie bij de overheden te lang eenrichtingsverkeer geweest vanuit Gerard Berkelmans richting het ambtenarenapparaat.

Meedenken leidt tot betrokkenheid

De afwachtende houding van de gemeente Tilburg had in de jaren 2008-2009 deels te maken met de mogelijke komst van een 'Mall'. Dit project legde veel beslag op ambtenaren en bestuurders waardoor het meedenken over een ander 'groot' project als Landgoed de Groene Kamer op een laag pitje stond. Na het sneuvelen van de plannen voor de Mall, nam de betrokkenheid van de

gemeente bij Landgoed de Groene Kamer langzaam toe. Een echte versnelling ontstond toen gemeenteamttenaren in samenwerking met provincie en Landbouw Innovatie Brabant deelnamen aan een achttal workshops om invulling te geven aan een programma van eisen en de kaders van een masterplan. Hierdoor ontstond meer begrip voor het unieke concept. Het werd de ambtenaren duidelijk dat het project zo innovatief is dat het niet binnen bestaande bestuurlijke kaders valt en dat het project een meerwaarde heeft voor Tilburg en de regio. Door vergaande bezuinigingen op gemeentelijk niveau doet zich echter een nieuwe bedreiging voor, die ook een kans kan zijn. De vraag is of er over en weer voldoende vertrouwen is om elkaar letterlijk de ruimte te geven om zo te handelen dat het project, gegeven de financiële situatie, doorgaat.



In de Middeleeuwen verdween het Zeeuws-Vlaamse dorp Waterdunen tijdens een stormvloed in de golven. Nu herrijst Waterdunen als natuur- en recreatiegebied. Een gebied dat de veiligheid, economie en leefbaarheid van de regio zal verbeteren. Initiatiefnemer is Arno Boomert, de voormalige eigenaar van camping Napoleon Hoeve. Hij zag het voortbestaan van zijn bedrijf bedreigd door de kustversterkingsplannen. Als echte ondernemer zocht hij naar mogelijkheden om die bedreiging om te zetten in een kans.

Futureproof

Arno Boomert wilde zijn bedrijf en de omgeving futureproof maken en zocht samenwerking met andere partijen. Zijn vernieuwende ideeën gingen verder dan alleen kustversterking door het hoog opspuiten van zand. Doel is een grote verbetering van de ruimtelijke kwaliteit van het Zeeuwse kustgebied. Het gebied zal worden ontwikkeld tot een hoogwaardig recreatie- en natuurgebied met een versterkte kuststrook.

Vijf partijen zijn betrokken bij de ontwikkeling van project Waterdunen. Eén private partij (Molecaten, de nieuwe eigenaar van de Napoleon Hoeve), een terreinbeheerder (Het Zeeuwse Landschap) en drie overheden (provincie Zeeland, gemeente Sluis en Waterschap Zeeuws-Vlaanderen). Elk van deze partijen heeft een eigen belang bij het welslagen van het project Waterdunen. Molecaten wil een eigentijds goed renderend bedrijf en verwacht dit door de realisatie van bijzondere natuur met hoogwaardige recreatievoorzieningen te bereiken. Het Zeeuwse Landschap heeft de wens om zilte natuur te ontwikkelen. De overheden hebben verschillende doelen: kustversterking, natuurcompensatie, verhoging van de ruimtelijke kwaliteit

en het realiseren van een economische impuls zijn de belangrijkste.

In het nieuwe plan gedijen natuurontwikkeling, recreatie en zilte landbouw naast elkaar. Door controle over eb en vloed ontstaat een zilte getijdennatuur die diverse vogelsoorten aantrekt. Op de zilte grond worden nieuwe en bestaande gewassen verbouwd die het goed doen op deze grond. En in het recreatiegebied is volop ruimte voor fietsers, wandelaars, vogelaars, vrijheidszoekers en genietters.

In het nieuwe duingebied komen een duincamping met 300 plaatsen (op 14 ha), een hotel met 80 kamers en



400 recreatiehuisjes (op 40 ha). Doelgroep toeristen uit binnen- en buitenland die houden van natuurlijke recreatie. Het mes snijdt aan meer kanten: het recreatieoord maakt de regio mooi en geeft het gebied een economische impuls door het creëren van werkgelegenheid en omzet in het regionale bedrijfsleven.

Samen ontwikkelen

Het sterke van project Waterdunen is dat - in tegenstelling tot het traditionele model waarbij de overheid dominant is en de regels bepaalt - de overheid hier samenwerkt met private partijen. Een samenwerking, zowel op bestuurlijk niveau als samen met grondeigenaren, die vorm en inhoud geeft aan de bestemming van de grond.

Weerstand

Het project Waterdunen kan niet bij iedereen op steun rekenen. Er zijn actiegroepen opgericht om de plannen tegen te houden. In de discussie tussen voor- en tegenstanders lopen de emoties soms hoog op. Dat ontpolderd wordt en landbouwgrond verdwijnt, zijn de belangrijkste bezwaren van de tegenstanders.

Ondanks de weerstand hebben de leden van Provinciale Staten van Zeeland in oktober 2010 het Inpassingsplan (inclusief Beeldkwaliteitsplan) goedgekeurd en medio december 2010 ingestemd met het eventueel onteigenen van de nog niet verworven agrarische gronden die nodig zijn om Waterdunen te kunnen realiseren. In beginsel is daarmee de laatste hobbel genomen op weg naar realisatie.



Analyse

Ruimtelijke kwaliteit

De toenmalige eigenaar van camping Napoleonhoeve en de Stichting Het Zeeuwse Landschap hebben al heel vroegtijdig de handen ineen geslagen. De campingeigenaar (later Molecaten groep) wilde het bedrijf behouden en zag in dat de toekomst voor een recreatiebedrijf op deze plek lag in het bieden van hoogwaardige ruimtelijke kwaliteit. Het Zeeuwse Landschap wilde ergens in dit gebied een grootschalige zilte natuurontwikkeling tot stand brengen. Maar deze natuurorganisatie sloot zijn ogen niet voor het feit dat er ook ruimte voor ondernemerschap moet zijn in de regio. Zo is de kiem gelegd voor het project Waterdunen, waarin hoogwaardige natuur verweven wordt met hoogwaardige (verblijfs)recreatie. Dus geen recreatieplan waar ruimtelijke kwaliteit met de haren bij is geslept, maar heel duidelijk een samenhangend plan. Dit feit, en het feit dat het plan door zowel een recreatieondernemer als een natuurorganisatie werd gedragen, maakt dat ook overheden het project zijn gaan ondersteunen.

Urgentie

Drie urgenties komen samen

In het project Waterdunen komt de ondernemersurgentie (een goed renderend bedrijf), de gebiedsurgentie (economische impuls en ontwikkeling van natuur en landschappelijke kwaliteit) en de beleidsurgentie (kustversterking, natuurcompensatie) samen. Dit samengaan van urgenties maakt dat het project, ondanks zijn complexiteit en hoge kosten, toch van de grond komt. Belangrijke stakeholders haken niet af omdat zij hun doel willen halen.

De koppeling van de ondernemersurgentie aan urgenties van anderen, biedt ook financiële voordelen. Molecaten financiert zelf de inrichting van het verblijfsrecreatiedeel, maar omdat Waterdunen bijdraagt aan het natuurherstel van de Westerschelde kan voor de financiering van het totale project ook een beroep worden gedaan op de gelden voor het Natuurpakket Westerschelde. Daarnaast dragen ook de provincie Zeeland en Het Zeeuwse Landschap substantieel bij.

Gebiedsurgentie, maar ook weerstand

Het samengaan van urgenties betekent nog niet dat iedereen ook voorstander is van het plan. In het geval van Waterdunen is er een groep die zich flink roert omdat zij hun belangen onvoldoende herkennen in de plannen. Het is de vraag of dit protest was te voorkomen. Ontpoldering en mogelijk onteigening zijn immers noodzakelijk voor het plan en deze maatregelen kunnen tot hevige emoties leiden.



Zonnebos

Energie opwekken met een innovatieve, recreatieve attractie: het kan! Dat bewijst het plan Zonnebos. Zonnepanelen tussen de bomen die een attractie op zich vormen en vele huishoudens van energie voorzien.

Het Zonnebos is bedacht door RGV in samenwerking met architectenbureau van Rothuizen van Doorn 't Hoofd. RGV beheert en exploiteert (dag)recreatievoorzieningen voor een breed publiek in Gelderland en Noord-Limburg. De plannen voor het Zonnebos waren bestemd voor recreatiegebied Bussloo in de gemeente Voorst. De gemeente wees de plannen af, maar het concept Zonnebos heeft wel haar vernieuwende en unieke karakter bewezen en er aan bijgedragen om recreatie op de kaart te zetten.

Nieuwe energie

Het Zonnebos bestaat uit hoge betonnen palen met doorzichtige zonnepanelen: constructies in de vorm van bomen van verschillende hoogte. Het plan voor Bussloo

omvatte 60.000 m² zonnepanelen, genoeg om 1.400 tot 2.000 huishoudens van stroom te voorzien. De panelen worden tussen 'echte' bomen geplaatst. Zo ontstaat een belevingsbos met een boomkroonpad, uitkijktorens en een zwevend restaurant en informatiecentrum boven de plas. Een moderne relaxplek in het groen waar duurzame energie doorheen is gevlochten. Bezoekers maken zo op een aangename en speelse manier kennis met verschillende vormen van nieuwe energie.

Doordat de 'bomen' met zonnepanelen beschutting bieden tegen regen en zon is het Zonnebos een ideale plek voor evenementen. Overkappingen en tenten zijn overbodig en het oppervlak kan optimaal worden benut. Volgens RGV zou het Zonnebos op Bussloo circa 25.000 bezoekers extra per jaar trekken, ook buiten het recreatie-seizoen. De geschatte kosten van het project zijn 60 tot 80 miljoen euro. Voor de realisatie van het Zonnebos Bussloo kon RGV rekenen op subsidie van het Rijk en de provincie.

Weerstand

De gemeente Voorst was positief over een aantal aspecten van het plan, zoals het innovatieve karakter en de kansen voor seizoensverlenging. Het uiteindelijke oordeel was echter negatief. De gemeente vond vooral de ruimtelijke impact op het recreatiegebied te groot. Met name de hoogte van de betonnen 'bomen' en het feit dat 6 ha van de ruim 300 ha van het recreatiegebied een – in de ogen van de gemeente - rode invulling krijgen, stuitte op weerstand. Dit past niet in het landschappelijke beeld en het streven naar kleinschaligheid van de gemeente. Ook de bewoners roerden zich. Zij waren bang dat het Zonnebos een groot evenemententerrein zou worden en tot overlast leiden.



Analyse

Visie: een krachtig concept

Het concept van het Zonnebos bleek zo uniek en spraakmakend dat het nationaal en internationaal belangstelling kreeg. Het concept, samen met de beeldende uitwerking, trok internationale pers en partijen met belangstelling voor (onderdelen van) het Zonnebos. Deze aandacht en belangstelling hebben bijgedragen aan het beeld van vernieuwing in de recreatiesector en aan duurzaamheid. Hoewel het Zonnebos in Bussloo niet is gerealiseerd, heeft het concept inmiddels geresulteerd in andere recreatie projecten op het gebied van duurzame energie. En het concept Zonnebos is als icoon op de recreatiekaart gezet, wat ook positief afstraalt op RGV.

Urgentie

Geen gebiedsurgentie: Voorst wil kleinschaligheid
RGV dacht met het Zonnebos een sterke troef te hebben. Een innovatief project immers, waarbinnen duurzame

energie een centrale plek inneemt. Een project dat goed aansluit bij urgenties van de rijksoverheid. De verwachting bij RGV was dat dit voor de gemeente ook zou gelden. Maar dat bleek niet het geval. Dat wil zeggen, de gemeente vond innovatie en duurzaamheid ook belangrijk, maar bovenaan hun prioriteitenlijst stond kleinschaligheid. En of het nu terecht is of niet; het Zonnebos werd gezien als een project dat die kleinschaligheid aantast.

Toekomst: realisatie elders?

Bussloo was in de ogen van RGV een uitstekende locatie voor het Zonnebos, gezien de ligging, het karakter en de omvang van het totale recreatiegebied. Nu realisatie daar niet mogelijk blijkt, zijn er elders wellicht kansen. Gezien de schaal van het Zonnebos kan dit niet overal, maar er zijn zeker locaties denkbaar waar het ook past en waar de urgenties van beleid, omgeving en ondernemer wel zodanig samenvallen dat realisatie (van onderdelen) mogelijk is.



Landgoed BreeBronne

Recreatiepark BreeBronne te Maasbree ligt in het 'Land van Peel en Maas'. Het is een viersterrencamping van formaat, met 230 plaatsen op circa 41 ha. Op dit moment is BreeBronne een echte familiecamping met stacaravans en chalets, een overdekt zwemparadijs, buitenbad, strandbad (openbaar toegankelijk), restaurant, klimmuur, etc. BreeBronne wil nu overschakelen op een nieuw businessmodel dat verschillende functies combineert en beter gebruik maakt van het landschap.

Het businessplan omvat de transformatie van het bestaande recreatiepark naar een landgoed voor wonen, welbevinden, zorg, werken en leren. BreeBronne moet een community worden voor (jong) senioren, gebaseerd op gastvrijheid, comfort, genieten en gezondheid. Daarnaast moet het landgoed een aantrekkelijke woon, werk en leeromgeving worden voor arbeidsmigranten. Landgoed BreeBronne zal bestaan uit kleinschalige

landschapselementen die functioneel met elkaar worden verweven. Dit maakt flexibeler en intensiever gebruik van de omgeving mogelijk. Een dergelijk kleinschalig landschap sluit aan bij de historische context van de regio, vormt een prettige recreatieomgeving en verrijkt de ecologie. Het nieuwe businessmodel wordt ontwikkeld en geëxploiteerd volgens het cradle-to-cradle (C2C) principe dat uitgaat van een neutrale ecologische voetafdruk.

Kortom, Landgoed BreeBronne combineert meerdere innovatieve elementen:

- cradle-to-cradle als inrichtingsprincipe van een nieuw recreatief park;
- aaneenschakeling van kleine landschapselementen;
- nieuwe vormen van eigenaarschap;
- het ontwikkelen van specifiek aanbod voor senioren ('community-vorming') met zorgoptie.



Woon- en leisuraanbod

Concreet gaat het om de realisatie van 200-300 woon-eenheden; het leveren van ambulante zorg; een bio-boerderij; een shorttrack golfbaan en een zorg- en groenacademie.

Het nieuwe businessplan speelt in op een aantal ontwikkelingen zoals: vergrijzing, personeelstekort in de zorg en bevolkingskrimp in de regio. De vergrijzing zorgt voor een toenemende behoefte aan zorg en een passend woon- en leisuraanbod. Het businessplan biedt daarom voor de seniorenmarkt een integraal concept voor wonen, leisure en zorg

Daarnaast draagt het plan bij aan het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit en de behoefte aan innovatieve businessmodellen in de recreatiesector. De inrichting volgens C2C principe voegt kwaliteit toe aan het landschap. De vervlechting van een bio-boerderij, een shortgolfbaan en verblijfsgebieden creëert een aantrekkelijk en kleinschalig landschap met akkertjes, hoogstamboomgaarden, struweelranden en water.

Proces

Het plan is ingrijpend en omvat innovatieve onderdelen die forse investeringen vragen. Het transformeren van een bestaand bedrijf vormt een extra uitdaging. Daarom worden voor elk onderdeel partners gezocht. Voor wonen een woningcorporatie; voor zorg een zorginstelling; en welbevinden behoort tot de eigen competenties. Ook de betrokkenheid van landeigenaren, lokale en regionale overheden en andere actoren vraagt om veel afstemming, overleg en lobbywerk. De huidige omstandigheden in de economie en op de huizenmarkt vormen op korte termijn een probleem. Maar de plannenmakers verwachten dat op middellange termijn zowel de economie als de vraag naar woningen voor de doelgroep zich weer zullen herstellen, zodat het concept kansrijk is.

Analyse

Visie: denk verder dan een regulier recreatiebedrijf

Wat heel bijzonder is aan de nieuwe plannen voor BreeBronne, is dat de ondernemer het aandurft om het bestaande concept geheel los te laten. Hij is erin geslaagd om heel vrij te denken over hoe de ruim 40 hectare grond, met de kwaliteiten en de beperkingen van deze specifieke plek, het beste duurzaam kunnen renderen. Kortom; niet het bestaande bedrijf is uitgangspunt geweest, maar een kansrijk toekomstig concept. Een treffend voorbeeld van 'out of the box-denken'

Kennismangement: expertise over C2C georganiseerd

BreeBronne wil de plannen vormgeven volgens het C2C principe. De ondernemer is zich er van bewust dat dit alleen lukt als experts op dat gebied geregeld meedelen. Hiertoe heeft hij, met hulp van STIRR, een groep mensen om zich heen verzameld (reflectiegroep). En daarbij is bewust gekozen voor mensen die theoretische kennis toepasbaar weten te maken voor een middelgroot bedrijf als BreeBronne.

Urgentie: Krimpregio

Het nieuwe concept leidt tot nieuwe bewoners voor de regio: kapitaalkrachtige (jong)senioren. Dat is een welkome impuls voor een krimpregio als Venlo en omgeving. Die bevolkingskrimp is een urgent beleidsthema voor deze regio. Het concept speelt goed in op de gebiedsurgentie.

Buitengoed de Panoven

Huidige situatie

In de gemeente Zevenaar, op de grens van de Liemers en het Nationaal landschap de Gelderse Poort, ligt 'Buitengoed de Panoven'. Dit familiebedrijf is een uniek bewaard industrieel erfgoed: een dakpan- en steenfabriek uit 1850 in een door de rivier en door kleiwinning gevormd landschap.

Momenteel bestaat de Panoven uit faciliteiten voor verblijfsrecreatie (vaste staanplaatsen, groepsaccommodaties, bed&breakfast), dagrecreatieve activiteiten (zelf stenen bakken, horeca arrangementen, museum) en bijeenkomsten zoals vergaderingen, congressen en trouwerijen. Daarnaast heeft buitengoed de Panoven een informatie- en educatiefunctie in de vorm van een VVV informatiepunt, een bezo-

kerscentrum voor de Gelderse Poort en mogelijkheden voor schoolexcursies, educatieve workshops en 'edutainment'. Het is de ambitie van de Panoven om het buitengoed verder uit te bouwen tot een toeristisch-recreatieve parel van allure rond het thema 'overleven met water'

Investeren in de ruimtelijke kwaliteit

De Panoven investeert in de ruimtelijke kwaliteit op en om het eigen terrein. De familie Kruitwagen-Hajenius, de eigenaren van het bedrijf, ziet een aantrekkelijk landschap namelijk als het visitekaartje van het erfgoed en de omgeving. De gemeente Zevenaar ondersteunt de ondernemers in deze ambitie. De Panoven zal de komende jaren samen met de gemeente werken aan een geïntegreerd vrijetijdslandschap. Er worden nieuwe recreatieve voorzieningen



ontwikkeld, zoals een speelbos, die passen bij het DNA van het erfgoed en het gebied. In de structuurvisie van de gemeente Zevenaar is de ontwikkelingsruimte hiervoor opgenomen.

Slim onderhoudsconcept

Om een geïntegreerd vrijetijdslandschap te realiseren, werkt de Panoven onder meer samen met scholen en zorggroepen. Deze langdurige samenwerking draagt bij aan een lastenvermindering van de onderhoudskosten. Zo kan de kwaliteit van het landschap en de opstellen hoog zijn tegen relatief beperkte kosten. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en Landschappelijk Verantwoord Ondernemen (LVO) gaan zo hand in hand.

Innovatief bouwen

In de komende jaren ontwikkelt de Panoven in samenwerking met andere partijen energiezuinige en duurzame erfgoedlodges met de look & feel van het erfgoed en landschap. De lodges voldoen zowel aan de recreatieve

eisen van de ruimtelijke ordening als de AWBZ eisen uit de zorgsector. Hierdoor probeert de Panoven andere ondernemers te inspireren (regionaal en nationaal) om een duurzame toeristische ontwikkeling te stimuleren.

Dijk van een Delta

De blik van de familie Kruitwagen-Hajenius blijft niet beperkt tot de directe omgeving van het bedrijf. De Panoven speelt een actieve rol binnen de nationale Pilot Dijk van een Delta, een beeldverhaal met als thema 'overleven met water'. De storyline van Dijk van een Delta verbindt twaalf plekken van ontwikkeling van Deltapoort (Oost Nederland) tot Deltawerken (West Nederland) langs de rivieren tot aan zee met elkaar. De Panoven heeft als toeristische parel 'De Poort van Nederland'. Dit is een van de vijf ontwikkelregio's uit Dijk van een Delta. Hierdoor biedt de Panoven ondernemers, organisaties en bestuurders uit de gemeente Zevenaar én de regio een kapstok aan voor innovatieve gebiedsontwikkeling en nieuw economisch rendement.



Analyse

Bijdrage aan duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit

In 2010 diende de Panoven een tender in voor de SBIR-regeling Recreatie en Ruimte (Small Business Innovation Research programma). De Panoven scoorde hier als een van de besten en kreeg een toekenning uit de regeling. Deze uitverkiezing vormt een bewijs dat de plannen van het bedrijf goed scoren op duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit. De uitverkiezing gaf de samenwerking met de gemeente Zevenaar een impuls. Sindsdien zijn de ondernemers en de gemeente echt samen aan de slag om een geïntegreerd vrijetijdslandschap te creëren van het erfgoed en de aanpalende terreinen.

Kennismanagement

Kennis ontwikkelen en kennis delen

Voor de familie Kruitwagen-Hajenius is het helder: er is een systeeminnovatie nodig om de recreatiesector écht vooruit te helpen. En kennis, bijvoorbeeld over conceptontwikkeling, gebiedsontwikkeling of de baten van investeren in de omgeving (MKBA), is daarin een cruciale factor. De familie draagt daar graag haar steentje aan bij. Concreet betekent dit dat zij in STIRR-verband en binnen Dijk van een Delta actief meedenkt over kennis die ontwikkelt moet worden. En dat de familie de eigen kennis - die steeds groter wordt - actief deelt met anderen (ondernemers en overheden). Dit gebeurt in workshops, in voorbeeldboekjes, maar ook in 1 op 1 gesprekken.

Reflectie

Een belangrijke bron van kennis is reflecteren op het eigen handelen en vaststellen wat een volgende keer anders moet. Bijvoorbeeld iemand inhuren voor een onderdeel van het proces. Deze zelfreflectie en de kracht om niet alles zelf te willen doen, is sterk aanwezig bij de eigenaren van de Panoven.

Urgentiedriehoek

Bel eidsurgentie leidt tot middelen

Het is de familie Kruitwagen-Hajenius goed gelukt om de plannen voor het bedrijf en de omgeving goed te laten aansluiten bij urgenties in het lokale, provinciale en nationale beleid. De familie had goed zicht op de nationale beleidsthema's door mee te draaien binnen de Innovatietafels van het toenmalige ministerie van LNV en vervolgens in het Innovatieprogramma Recreatie en Ruimte en het beeldverhaal Dijk van een Delta. Doordat de plannen goed aansloten bij de nationale beleidsurgenties kon steun (geld, kennis) worden verkregen. Door aan te sluiten bij de gebiedsurgenties ontstond ontwikkelingsruimte.

Samenwerking met andere marktpartijen

De ondernemers van de Panoven hadden door dat opschaling nodig is om een goede invulling te geven aan de hedendaagse behoefte aan vrijetijdsbesteding en tevens de landschappelijke kwaliteit een echt stevige impuls te geven. Daarom zochten zij naar partners met een vergelijkbare filosofie. Inmiddels werken zij met verschillende partijen aan het Masterplan Dijk van Delta. De Panoven is een van de zogenaamde 'plekken van ontwikkeling' binnen Dijk van een Delta. Andere plekken zijn Heerlijkheid Landgoed Marienwaerd, Slot Loevestein met het Munikenland, Plan Werthuijsen, Natuur- en Recreatieschap de Biesbosch, Comfortcamping Scheldeoord en Zicht op de Grevelingen. Samen het gebied aantrekkelijker maken, elkaar inspireren en gezamenlijk arrangementen en producten ontwikkelen, dat is wat de ondernemers doen binnen het beeldverhaal. De provincies Gelderland, Brabant, Zuid-Holland en Zeeland zijn zo overtuigd van de meerwaarde van dit beeldverhaal voor de economie en ruimtelijke kwaliteit, dat zij Dijk van een Delta mede financieren.



