



## **Verslag Academische Werkplaats spiegelsessie 31 mei**

### **Aanwezig:**

Joeri de Bekker (Landschapsarchitect OVSL), Rob Berkers (Berkers Advies/ STIRR), Marien Borgstein (LEI/STIRR), Marieke Fleer (Recreatie Midden Nederland), Yolanda Ledoux (Ledoux Interim & Advies, Blueconomy), Wil de Moor (provincie Zuid-Holland), Elly Trommelen (provincie Noord-Brabant), Nicolaas Veltman (Grontmij), Louis van Vliet (Ministerie EZ), Jacques Vork (Lector citymarketing Inholland), Joline Vriens (Vrijetijdshuis Brabant), Jolanda Vrolijk (provincie Overijssel), Francis Witmer (provincie Noord-Brabant), Hans Mommaas (Celtor/ UvT), Hans Hillebrand (STIRR), Tanja Emonts (STIRR, Emonts Advies)

### **Inleiding**

De afgelopen maanden zijn we te gast geweest in een vijftal regio's in Nederland waar partijen enthousiast bezig zijn met allerlei vormen van vrije tijd, gastvrijheidseconomie, gebiedsontwikkeling en nieuw ondernemerschap. Tijdens die rondgang hebben we uit de praktijk van ondernemers, projectmanagers en beleidsmedewerkers kennisvragen opgehaald, zoals over ontwikkelfasen en modellen, over het moment van de inzet van partijen, over de diversiteit van rollen en posities, over financieringsmodellen, over vormen van gebiedsbranding en over de relatie met natuur.

In de spiegelsessie van 31 mei hielden we de kennisvragen tegen het licht om met elkaar na te gaan hoe we beschikbare kennis voor vrijetijdseconomie en natuur- en gebiedsontwikkeling beter kunnen delen en welke nieuwe kennis nodig is. Daarnaast keken we vooruit om te bezien hoe we de sessies die nog gaan komen dienstbaar kunnen maken aan een verdieping en uitwerking van resterende kennisvragen, en dan vooral de vragen op het snijvlak van natuur en gastvrijheid.

De deelnemers werd gevraagd om de kennisvragen aan te scherpen, best practises te benoemen en interessante informatiebronnen die betrekking hebben op het kennisthema te delen. Dit gebeurde volgens een 'wereldcafé' setting waarin per tafel één kennisthema centraal stond.

Hans Mommaas leidde de middag in door het overzicht met kennisvragen met de deelnemers door te nemen.

Het verslag en het overzicht van alle kennisvragen staat op:

<http://www.recreatieruimte.nl/academische-werkplaatsspiegelsessie/>

In dit verslag staan de uitkomsten van de verschillende tafels. U vindt hier per kennisthema:

- een aanscherping van de kennisvraag
- best practises, projecten en informatiebronnen die betrekking hebben op het kennisthema

Verschillende informatiebronnen staan inmiddels op de STIRR website in een wikipedia-achtige opzet. De wikipedia met verwijzingen naar informatiebronnen m.b.t. de kennisvragen kunt u hier vinden: <http://www.recreatieenruimte.nl/wikipedia/>.

De wikipedia is volop in ontwikkeling. Wij voegen graag uw kennis over de verschillende kennisthema's rondom de vrijetijdseconomie en gebiedsontwikkeling toe, zodat deze kennis breed beschikbaar komt voor mensen die bezig zijn met deze onderwerpen. Wilt u verwijzingen naar informatiebronnen toevoegen (bijv. websites of pdf-brochures)? Mail deze dan naar [info@recreatieenruimte.nl](mailto:info@recreatieenruimte.nl)

## Kennisthema 1: Fasering

Hoofdvraag: Welke verschillende fasen/momenten zijn er in het proces van vrije tijd en gebiedsontwikkeling te onderscheiden, met de bijbehorende uitdagingen/opgaven, schalen, competenties, stakeholders, rollen?

### Aanscherping:

- Het is een ingewikkeld vraagstuk vanwege de complexiteit en contextgevoeligheid
- aub geen afvinklijstje, gaat alleen maar werken als keurslijf en haalt creativiteit weg
- waarom is het nodig?
  - omwille van het verwachtingen management
  - omwille van het kunnen onderscheiden van de benodigde competenties
  - omwille van een evaluatie van de voortgang, je wil weten waar je staat
  - omwille van een beeld van de benodigde kennis
- je kunt wel denken in fasen, maar die kun je niet afdwingen
- belang om zoiets dienstbaar te maken aan het lerend vermogen (en dus niet als afrekening)
- dus niet zozeer koppelen aan data/uitkomsten, maar aan momenten in een proces
- nodig is type fasering die dienstbaar is aan lerend vermogen/de onderlinge ontwikkeling in project
- niet om het in te zetten als subsidie instrument
- wellicht is notie 'levenscyclus' bruikbaar (vergelijkbaar met productlevenscyclus in de marketing)
- met elkaar de fasen bespreken, als te delen programmahorizon
- fasen in de levenscyclus onderscheiden, te benoemen door projectdeelnemers
- met per fase benoeming van ingrediënten / benodigde partijen / gewenste expertise
- belang meenemen politiek-bestuurlijke fasering (kent eigen dynamiek)
- kijk eens naar Gebiedsontwikkeling stappen (door DLG ontwikkeld en in Brabant gehanteerd)
- zou zo inderdaad goed zijn om bouwstenen te kunnen aanreiken ten behoeve van gedeelde projectplanning
- per fase de deeldoelen meenemen
- houdt het vooral flexibel, dynamisch
- in combinatie met benodigde belangen en competenties (zorgt ook voor commitment, ook van de kant van het bestuur)
- centraal aandachtspunt is verschil tussen 'afrekenen' en 'leren', juist van belang vanwege benodigde bestuurlijke ruimte
- misschien meer iets proberen te formuleren in de geest van een 'inspiratieplan'?

## Cases, voorbeelden, projecten en informatiebronnen:

Mogelijk interessant om nader te onderzoeken zijn:

- Grontmij Poort van Zeeland: rollen in fasen proces
- 'Amersfoort': vastgoed, gebiedsontwikkeling
- 'Groene Hart': omslag merk en marketing
- Leidsche Ommelanden: netwerkend werken vanuit proces
- Beeldverhaal Langstraat
- Zwolle Kampen netwerkstad: 'Nieuwe Hanze'
- Zoek voorbij de geijkte literatuur van 'projectmanagement' (veelheid van afvinklijstjes): bijvoorbeeld in de psychologie? Er is hoe dan ook behoefte aan metaforen.
- Je zou via bestudering van cases kunnen proberen zoiets als project- en contextspecifieke levenscycli te maken, met de bijbehorende fasen, actoren, competenties

## Kennisthema 2: Organisatiemodellen

Hoofdvraag: Welke nieuwe organisatiemodellen (zowel bestuurlijk als juridisch) zijn er of kunnen we bedenken waarin ondernemers, overheden en organisaties samenwerken, die passen bij deze tijd.

*Subvraag:*

*Welke advies-/organisatiestructuur is het meest dienstbaar aan regiomarketing (publiek-privaat)?*

### Aanscherping:

N.B: Lees voor organisatiemodellen ook: samenwerkingsvormen/structuren.

Vetgedrukt staan de kernvragen die naar boven kwamen bij dit thema.

- Is in de verschillende fasen van gebiedsontwikkeling dezelfde organisatiestructuur nodig?
- **Welke vorm / organisatiestructuur past bij welke fase?**
- Hoe flexibel moeten die modellen of structuren zijn?
- Wie beslist over zaken als verandering van samenstelling / opdracht / regie / financiering?
- Wanneer doe je mee / mag je meedoen?
- **Zijn zaken als beleid / organisatiestructuur / financiering / regie (überhaupt) nodig om tot gebiedsontwikkeling te komen?**
- Weet wat er al speelt! (Wat is het belang daarvan en voor wie of voor wat is dat belangrijk?)
- Welke opdracht of taak heeft of krijgt de organisatievorm?
- Welke rechtsvorm is er nodig als die al nodig is?

## Cases, voorbeelden, projecten en informatiebronnen:

In Noord-Brabant zijn regio's vrij om een eigen organisatievorm te kiezen. Er zijn meerdere vormen van streeknetwerken. Er zijn twee provinciale programma's waarbij de provincie de regie heeft (Landschappen van Allure en Gebiedsopgaven), maar daarnaast kunnen regio's een eigen vorm kiezen. Voor spelers uit de regio kan dat goed werken, voor spelers die in meerdere regio's actief zijn

(denk bijvoorbeeld aan gebiedsbeherende instanties zoals Staatsbosbeheer, of belangenvertegenwoordigers zoals de ZLTO) is dat soms even wennen.

De RNLE's (Regionale Natuur- en Landschaps-Eenheden) in de Kempen leiden tot nieuwe samenwerkingsvormen, zoals de Stichting Kempische Landgoederen.

Vechtdal Overijssel, Metropool Amsterdam (regiomarketing), rondje.enschede.nl, Nieuwe Hanze, Groene Hart (onder andere met bestuurlijke duo's) en de samenwerking tussen Brabantse Festivals zijn allen interessante voorbeelden van samenwerkingsstructuren. Andere voorbeelden zijn:

-Pergolasysteem Leidsche ommelanden (lidmaatschap van burgers in combinatie met teelt van agrarische producten afstemmen op afname).

-Singelpark Leiden, waar burgers zelf het initiatief nemen om een stadspark van allure te ontwikkelen.

### **Kennisthema 3: Dynamische monitoring**

Hoofdvraag: Hoe kom je tot een flexibele monitoring van projecten die bestuurlijk en procesmatig dienstbaar is aan een dynamisch ontwikkelproces (met niet alleen oog voor het bestaande, maar ook voor wat onderweg ontstaat)?

Deze vraag is tijdens de bijeenkomst niet uitgebreid behandeld. Wel ligt er een link met verschillende soorten kennis waaraan behoefte is om gebiedsontwikkeling vorm te geven. In de introductie ging Hans Mommaas hierop nader in.

Er zijn drie soorten kennis:

- Instrumentele kennis: hoe moet ik dat doen?  
Het gaat dan vooral om gebruikskennis en vooruitkijken.
- Monitoringskennis: wat hebben we bereikt?  
Het gaat dan vooral om resultaat kennis en terugkijken.
- Lerende kennis: wat is er gebeurd?  
Het gaat dan om proceskennis en dwarskijken.

Vooraf de laatste categorie kennis is vaak onderbelicht in monitoringstrajecten, maar het meest waardevol. Het is zaak om juist deze kennis in beeld te brengen.

### **Kennisthema 4: Nieuwe verdienmodellen**

Hoofdvraag: Hoe verbind je private inkomsten en publieke doelen? Wat is een ieders rol daarin.

Nieuwe verdienmodellen: **zonder verleiding geen verdienmodel**

Om te komen tot nieuwe verdienmodellen, zijn de volgende stappen benoemd:

1. Wat zijn de **gemeenschappelijke doelen** (verbinden);
  - a. meer opbrengsten,

- b. minder kosten/lasten = besparing
  - c. combinatie
  - d. burgerparticipatie
2. Wie zijn de **betrokken partijen**
    - a. Publieke partijen
    - b. Private ondernemers uit verschillende sectoren: natuur, R&T, gezondheid, etc.
    - c. Vrijwilligers = burgerparticipatie
    - d. Maatschappelijke organisaties
  3. Hoe betrokken partijen te **verleiden tot**
    - a. Co-financiering
    - b. Co-createur
  4. Wat **levert** het de betrokken partijen **op**/hoe **verdienen** zij de door hen gepleegde inzet in tijd en geld **terug** en op welke termijn
    - a. Euro's
    - b. Goodwill, imago, MVO
    - c. Welbevinden, ontspanning
  5. Hoe de **uiteindelijke gebruiker/consument te verleiden** tot het doen van een aankoop zodat de euro's in het verdienmodel gaan komen en het verdienmodel gaat draaien? Door het te laten draaien, komt ook de andere meer softere output in beeld: goodwill, imago, MVO, welbevinden, ontspanning
  6. **Monitoring**: hoe gebruik je de uitkomsten om het lerend vermogen te stimuleren. Monitoring als opstap tot professionalisering

### Cases, voorbeelden, projecten en informatiebronnen:

- [www.groenehart.nl](http://www.groenehart.nl) (GH, marketing)
- TOP (landelijk)
- Fietscafe's (West NL)
- Fietsers welkom (landelijk)
- Green deal Heineken (groenste biermerk, land van Wijk en Wouden mee laten liften)
- Streekrekening (Rabo), ook in Groene Woud
- Bedrijven InvesteringsZone (BIZ project - EZ) zie: <http://www.wageningenur.nl/nl/show/Mogelijkheden-bedrijveninvesteringszones-BIZ-voor-gastvrijheidseconomie-in-het-buitengebied.htm>
- Revolverend Fund (brabant)
- Landelijke routestructuren
- Natuurpoorten als mogelijke ingang tot verdienmodel
- Klompenpaden in Utrecht en Gelderland; bedrijf inzetten voor duurzame samenleving (Arla)
- Brainport Eindhoven; technologie, design, R&T
- Rondje Enschede: multifunctionele route (gemeente), landbouwbedrijven hebben website geadopteerd. Door route langs bedrijven meer omzet voor bedrijven.

## **Kennisthema 5: Kwaliteit van de ontmoeting**

Hoofdvraag: Hoe zien productieve gebiedsontmoetingen eruit? Hoe faciliteer je die?

Overkoepelend motto: “al het begin is moeilijk, dus een goed begin is het halve werk”. M.a.w. doe eerst je huiswerk (goed), voor dat je de uitnodigingen voor de gebiedsontmoeting verstuurd.

### **Aanscherping**

#### **- Verhelder de (afzonderlijke) rollen & (individuele) belangen der genodigden**

- Publiek, privaat, particulier, intermediair (kennisinstellingen, belangenorganisaties);
- Politiek, financieel, economisch, sociaal-maatschappelijk, milieutechnisch;
- Publiekrechtelijk, privaatrechtelijk, hindermacht, doorzettingsmacht, realisatiekracht, burgerlijke ongehoorzaamheid, mentaal eigenaarschap, scheppend vermogen, organisatorisch vermogen

#### **- Onderscheid (verschillende) fasen & (bijbehorende) uitkomsten tijdens ontmoetingsproces**

- De eerste kennismaking/mandaatvaststelling (initiatiefase: met welke pet zit ik hier, welk belang dien ik daarbij en welke middelen breng ik mee en welke (rand)voorwaarden horen daarbij): formeel op inhoud, informeel op proces, zoals nodig;
- De snuffelperiode (consultatiefase: verkennen van de mate van gemeenschappelijkheid cq potentiële overeenkomsten en verschillen): informeel op inhoud & formeel op proces, zo kort als mogelijk;
- De verlovingsfase(aanbestedingsfase: met intentieovereenkomst, samenwerkingsovereenkomst): formeel op inhoud & proces: effectief & efficiënt;
- Het huwelijk (productieve fase: realisatie- en exploitatieovereenkomst): formeel op proces & inhoud: in voor- & tegenspoed;

#### **- Verbind inhoud van (gezamenlijke) productie & vier (gezamenlijk) successen**

- Vernieuwen versus behouden, materie versus ideaal ;
- Prioriteitstelling (hard versus zacht, eisen versus wensen)
- Quick wins & succes op langere termijn;

#### **- Ontwerp handleiding “hoe om te gaan met veel voorkomende ontmoetingsdilemma’s”**

- Poolse landdagen (no free lunch, go Dutch!);
- Spraakverwarring (door verschillend taalgebruik);
- Halen versus brengen (wederkerigheid);
- Eigen versus collectief belang;
- Publieke huis op orde krijgen;
- Personele wisselingen;
- Botsende karakters;
- Dubbele agenda’s;
- Privaat versus publiek versus particulier;
- Openbaarheid versus vertrouwelijkheid
- Transparantie versus wolligheid ;
- Productiepartners versus communicatiepartners ;
- Afzonderlijke ontmoetingstafels tegelijkertijd (vertikaal);
- Ontmoetingstafels op verschillende schaalniveaus (horizontaal);
- Toegepaste versus theoretische kennis;
- Money makes the world go round, lack of money will make the world stop

### Cases, voorbeelden, projecten en informatiebronnen:

- Green deal Veluwe Bron/Land van Bezinning;
- Beeldverhaal Langstraat/Productieve arrangementen;
- Beeldverhaal Dijk van een Delta/Rolverkenning;
- Green deal Heineken/Land van Wijk & Wouden: productiemotief groen imago in de achtertuin;
- Innovatieve Marktconsultatie Poort van Zeeland
- Praktijkcases NederLandBovenwater: [www.NederLandBovenWater.nl](http://www.NederLandBovenWater.nl)
- <http://ancorakennisgroep.nl/>
- [www.gebiedsontwikkeling.nu](http://www.gebiedsontwikkeling.nu)
- Ministerie van EZ/Agentschap NL;
- Provincie Noord-Brabant/Vrijtijdshuis Brabant;
- Dijk van een Delta;
- STIRR: green deals/beeldverhalen: [www.stirr.nl](http://www.stirr.nl)
- Provincie Zuid-Holland/Groene Hart
- [www.brouwersdam-superspot.nl](http://www.brouwersdam-superspot.nl)

## Kennisthema 6: Ontwikkelingsgerichte marketing

Hoofdvraag: Hoe verbind je interne met externe marketing?

*Subvragen:*

*-Hoe gebruik je marketing als motor voor ruimtelijke ontwikkeling?*

*-Hoe zorg je voor doorvertaling van de karakters in lokale promotie (burgers, gemeenten, ondernemers)?*

### Aanscherping

Vetgedrukt staan de kernvragen die naar boven kwamen bij dit thema.

- **Wat wordt verstaan onder interne en externe marketing?**
- Hoe maak je de stap van intern naar extern? En andersom?
- Hoe maak je interne stakeholders tot ambassadeurs? Vooral wanneer het er veel zijn en wanneer zij verschillende achtergronden hebben?
- **Er is een barrière tussen wat extern wordt gecommuniceerd en interne stakeholders. Hoe zorg je voor betere communicatie richting internen?**
- **Hoe omgaan met verschillende (conflicterende) merken binnen een paraplu merk?**
- Wie betaalt externe marketing en waarom? Publiek, privaat of mix?
- **Welke marketing past bij welk schaalniveau?**
- Hoe zorg je dat bestaande ambassadeurs één verhaal vertellen?
- Werk je bottom-up of top-down?
- **Hoe organiseer en financier je marketing nu VVV's e.d. omvallen?**
- Hoe combineer je gebiedsmarketing met elkaar?

### Cases, voorbeelden, projecten en informatiebronnen:

- Van Gogh project is mooi voorbeeld waarin musea samenwerken aan marketing. Wat nog wel beter kan is communicatie richting bewoners.
- Salland, is goed geland bij ondernemers
- Zuid-Limburg is sterk merk
- Groene Woud
- Citta slow gemeente Midden Delfland
- West Friese Omringdijk is intern goed geregeld
- Eindhoven (slimste regio) is zowel intern als extern een sterk merk
- Twente jezelf
- Metropoolregio Amsterdam is een interessant samenwerkingsverband
- Rotterdam en Den Haag zijn bezig om te verkennen hoe zij elkaar kunnen versterken in 'Hof van Delfland'.
- Groene Hart is op zoek naar versterking in combinatie met grote steden.
- BIZ is mogelijk een interessante financieringsbron voor gebiedsmarketing. Meer info over BIZ zie: <http://www.wageningenur.nl/nl/show/Mogelijkheden-bedrijveninvesteringszones-BIZ-voor-gastvrijheidseconomie-in-het-buitengebied.htm>

### Afsluiting

Er zijn nog gelden beschikbaar om zo'n 5 academische werkplaats bijeenkomsten te organiseren. Er komt nog een sessie over natuur en gezondheid. Andere suggesties naar aanleiding van deze spiegelsessie zijn welkom. Als idee wordt geopperd om ook een werkplaats rondom buitensport en natuur te organiseren.

Na de nog in te plannen 5 sessies zouden we de academische werkplaatsbijeenkomsten graag voort zetten. Mede omdat zowel de regio's waar we op bezoek zijn geweest als deelnemers aangeven enthousiast te zijn over de werkwijze en uitwisseling van kennis en contacten. Om de werkplaatsen voort te kunnen zetten is dan wel structurele participatie vanuit de regio's nodig. Wij sporen geïnteresseerde deelnemers aan om te sonderen in de eigen omgeving of er interesse is om structureel bij te dragen aan het voortzetten van de bijeenkomsten.