



Innovatietraject Verblijfsrecreatie Utrechtse Heuvelrug ---Hoofdrapportage---

© CELTH, 2019

Vlissingen, april 2019

Het onderzoek is mede mogelijk gemaakt door financiële bijdrage van Provincie Utrecht en op initiatief van de Innovatietafel van de Utrechtse Heuvelrug.

Auteurs:

Jorrit Bijl, Bert Smit, Marcel Bastiaansen, Stefan Hartman

Fotografie:

Foto's verkregen via RBT Utrechtse Heuvelrug & Vallei en Topcasco

Inhoud

Inleiding	5
Aanpak	6
Strategische actie-agenda	7
Arbeidsmarkt	9
Mogelijke acties: Arbeidsmarkt	10
Data-kennis-gedreven	11
Mogelijke acties: Data-kennis-gedreven	12
Toeristische-recreatieve productontwikkeling	13
Mogelijke acties: Toeristische-recreatieve productontwikkeling	14
Strategische positionering	15
Mogelijke acties: Strategische positionering	16
Niet-vitale verblijfsrecreatie	17
Mogelijke acties: Niet-vitale verblijfsrecreatie	18
Innovatie	19
Mogelijke acties: Innovatie	20
Organiserend vermogen	21
Mogelijke acties: Organiserend vermogen	22
De volgende stap	23
Bronnenlijst	25

Inleiding

Tussen Utrecht en Amersfoort bevindt zich de Utrechtse Heuvelrug. Een gebied met natuur, talloze landgoederen en levendige steden en dorpen. Al deze zaken maken dat jaarlijks vele toeristen en recreanten het gebied bezoeken. Volgens cijfers van het Regionaal Bureau voor Toerisme (RBT) Heuvelrug & Vallei levert de toeristisch-recreatieve sector -met een jaarlijkse toegevoegde waarde van 675 miljoen euro per jaar, die ruim 7.300 voltijd-banen realiseert- een belangrijke bijdrage aan het voorzieningenniveau en de leefbaarheid in het gebied.

Om de economische en toeristische ontwikkeling van de Heuvelrug te stimuleren zijn partijen in het gebied – ondernemers én overheden – een strategisch overleg gestart: de Innovatietafel Utrechtse Heuvelrug & Vallei. De Innovatietafel wil door het signaleren en verzilveren van kansen, het stimuleren van samenwerking tussen overheid en de markt, en het initiëren en testen van nieuwe ideeën en ontwikkelingen, innovatie in het gebied aanjagen.

De Innovatietafel signaleert dat de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug stilstaat. Zo groeide weliswaar in 2017 het aantal toeristen en overnachtingen in de regio (groei van 10% ten opzichte van het jaar daarvoor, primair veroorzaakt door het toenemend aantal buitenlandse toeristen in de regio), maar nam de waarde van vakantiewoningen op de Utrechtse Heuvelrug af, terwijl elders de waarde van recreatief verblijfsvastgoed steeg. Ook doen er zich in de regio problemen voor met betrekking tot permanente bewoning en kwaliteit.

Om de verblijfsrecreatie vitaal te maken, waar zowel individuele ondernemers als de gehele verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug bij zijn geholpen, heeft de Innovatietafel CELTH benaderd. De vitaliteit van de verblijfsrecreatie is op meerdere plaatsen in het land een probleem. CELTH is betrokken bij de kwaliteitsverbetering en innovatie van de toeristisch-recreatieve sector in Nederland.

Volgens zowel CELTH als de Innovatietafel draagt een onderzoek of kortlopend project onvoldoende bij aan het vitaal maken van de verblijfsrecreatie. Door een samenwerkings-traject te starten wil de Innovatietafel gezamenlijk met betrokken partijen- ondernemers, overheden en onderwijs- stapsgewijs tot een vitale sector komen.

Provincie Utrecht herkent de problematiek in de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug. Zij wil het samenwerkingstraject ondersteunen. Ook verschillende gemeenten op de Utrechtse Heuvelrug herkennen zich in deze problematiek. Deze aspecten en het gegeven dat de Utrechtse Heuvelrug de belangrijkste verblijfsrecreatie regio is van de provincie, maakt dat Provincie Utrecht in de eerste fase van het traject als opdrachtgever functioneert om gezamenlijk te komen tot een vitale sector.

Doel van de eerste fase van het traject waar dit rapport over gaat is om inzicht te krijgen in de (toekomstige) vraag en aanbod van de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug. Tegelijkertijd dient de eerste fase ook voldoende houvast te bieden voor een duurzame samenwerking die leidt tot een vitale verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug.

Om zowel inzichten als handvatten te bieden voor een duurzame samenwerking is de rapportage van het onderzoek opgedeeld in twee delen. In de hoofdrapportage zijn de belangrijkste uitdagingen die voortkomen uit de resultaten van het onderzoek gepresenteerd onder zeven thema's. Om uiteindelijk tot een vitale verblijfsrecreatie te komen biedt een strategische actie-agenda oplossingsrichtingen om deze uitdagingen aan te gaan en doelstellingen te realiseren.

In de bijlagenrapportage staan de resultaten van de individuele meetinstrumenten beschreven. De resultaten hebben betrekking op zowel de huidige situatie van de vraag als het aanbod van de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug. Tevens biedt het inzicht in de toekomstige situatie van de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug.

Aanpak

Om tot een vitale verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug te komen is het belangrijk inzicht te krijgen in zowel de huidige als toekomstige situatie van de verblijfsrecreatie. Deze inzichten zijn belangrijk om tot een duurzame samenwerking te komen. CELTH heeft hiervoor de volgende instrumenten gebruikt:

Huidige situatie van de verblijfsrecreatie (aanbod)

- Omvang verblijfsrecreatie – quickscan middels deskresearch om inzicht te krijgen in de omvang van de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug
- Innovatievermogen ondernemer – enquêtes en interviews met ondernemers en beleidsambtenaren

Huidige situatie van de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug (vraag)

- Omvang van aantal verblijfsrecreanten – analyse van bestaande onderzoeken en databronnen zoals CBS, ContinuVakantieOnderzoek en Toerisme monitor Utrecht

Identiteit van de Utrechtse Heuvelrug

- Bepalen van onderscheidend vermogen van de Utrechtse Heuvelrug
 - Werksessie met ondernemers en overheden (4 doelgroepen)
 - Interviews en enquêtes met ondernemers en overheden
- Toetsing van onderscheidend vermogen voor gezinnen met jonge kinderen – neuromarketing

Toekomstige situatie van de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug

- Inzicht in belangrijkste en meest onzekere ontwikkelingen – werksessie scenarioplaning
- Strategische actieagenda – 2e werksessie scenarioplaning

Uiteindelijk hebben deze verschillende onderzoeksonderdelen geleid tot uiteenlopende inzichten. Door deze uitkomsten in gezamenlijkheid te analyseren, hebben betrokken onderzoekers de verschillende uitdagingen waar de Utrechtse Heuvelrug nu en in de toekomst mee te maken krijgt geïdentificeerd. Ondanks de diversiteit van deze uitdagingen zijn ze onder de volgende thema's in te delen:

1. Arbeidsmarkt
2. Data-kennis-gedreven
3. Toeristisch-recreatieve productontwikkeling
4. Strategische positionering
5. Niet-vitale verblijfsrecreatie
6. Innovatie
7. Organiserend vermogen

Begeleidingsgroep

Het onderzoek is begeleid door een team, bestaande uit vertegenwoordigers van toeristische bedrijven en overheden, zijnde:

- Olav Petram, Laag Kanje
- Benedikte Lampe, Provincie Utrecht (opdrachtgever)
- Merel van der Valk, Gemeente Utrechtse Heuvelrug
- Michiel van der Schaaf, RBT Utrechtse Heuvelrug & Vallei
- Nasera Elfring, RBT Utrechtse Heuvelrug & Vallei

De begeleidingsgroep was nadrukkelijk betrokken bij het proces van het onderzoek en heeft zich zeer actief ingezet om de medewerking van gemeenten en ondernemers te stimuleren. De uitkomsten zijn gevalideerd door de begeleidingsgroep en hebben geleid tot beide rapportages.

Strategische actie-agenda

Op de Utrechtse Heuvelrug zijn verschillende uitdagingen geïdentificeerd, vallend onder een zevental overkoepelende thema's. Al deze uitdagingen hebben invloed op de vitaliteit van de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug. Op bedrijfsniveau zijn er bedrijven die uitstekend in staat zijn om zelf de kwaliteit van het eigen product te ontwikkelen. Toch overstijgen bepaalde uitdagingen het bedrijf, een gemeente of de verblijfsrecreatie. Zo is de uitdaging op bestemmingsniveau gecompliceerder, doordat het betrekking heeft op meerdere partijen met ieder zijn belang. Daarnaast is de bestemming een samengesteld product bestaande uit o.a. vrijetijd activiteiten, de cultuurhistorie, erfgoed, het culturele aanbod, de voorzieningen, de infrastructuur, de openbare ruimte, de dienstverlening rondom reizen en verblijven.

De ontwikkeling van een vitale verblijfsrecreatie is daarom complex en vergt de nodige organisatie-capaciteit. Partijen moeten elkaar kennen, elkaar treffen, elkaars uitdagingen en krachten leren kennen en slim gaan samenwerken zodat ze wederzijds profijt hebben. Dit is een samenspel van partijen; de ondernemer die initiatief en risico's neemt, de destinatie marketing organisatie (DMO) die branding, marketing en promotie doet, de overheid die beleid maakt, kaders schept en stimuleringsprogramma's en –regelingen uitvoert. Daarnaast zijn er adviesbureaus die verschillende partijen ondersteunen, de onderwijs- en kennisinstellingen die met leer-werktrajecten, onderzoek, projecten en experimenten hun bijdrage leveren.

Om stapsgewijs te komen tot een vitale bestemming is organiserend vermogen nodig. Dat vereist duidelijkheid over benodigde rollen, de juiste partijen aan tafel en afstemming over verantwoordelijkheden. Hierbij dient onderscheid te worden gemaakt tussen structurele en incidentele samenwerking.

Deze structurele samenwerking is een continue samenwerking tussen ondernemers (branche-organisaties), marketingorganisaties, overheden (gemeente, provincie), terrein behorende organisaties, recreatieschappen en onderwijs- en onderzoeksinstituten met als doel een vitale bestemming Utrechtse Heuvelrug. Hierin liggen een aantal fundamentele

zaken die het geheel draaiende houden: verhalen delen over ambities en uitdagingen, visies en strategische plannen ontwikkelen, uitvoering plannen om concreet aan de slag te gaan en continuïteit borgen om het proces te herhalen.

Thema-uitdagingen

1. Arbeidsmarkt
2. Data-kennis-gedreven
3. Toeristisch-recreatieve productontwikkeling
4. Strategische positionering
5. Niet-vitale verblijfsrecreatie
6. Innovatie
7. Organiserend vermogen

Daarnaast zijn er tal van incidentele samenwerkingsverbanden zodat specifieke uitdagingen integraal worden opgepakt. Dit hoeven niet altijd dezelfde partijen te zijn als in de structurele samenwerking. Voor sommige uitdagingen moet een link worden gelegd met nationale ontwikkelingen of met andere beleids-treinen zoals huisvesting en natuurbeheer. Afhankelijk van het type uitdaging vervullen één of meerdere partijen een "hoofddrol" en andere meer een "bijrol" waarbij een andere partij de trekkende hoofdrol heeft.

Hoe ziet dat er uit voor de Utrechtse Heuvelrug? De overkoepelende thema's, waaronder de uitdagingen vallen die uit het innovatietraject op de Utrechtse Heuvelrug naar voren zijn gekomen, zijn nader uitgewerkt in een strategische actie-agenda. Voor de verschillende uitdagingen zijn gedurende het traject oplossingsrichtingen geformuleerd. In overleg met het begeleidingsteam is gekeken naar wie mogelijk de hoofdrol en/ of bijrol vervult. De strategische actie-agenda vormt de start van een integrale aanpak vanuit de verblijfsrecreatie voor een vitale bestemming Utrechtse Heuvelrug. De agenda is niet statisch, andere partijen moeten kunnen aansluiten.

Op basis van verschillende werksessies zijn er door ondernemers, overheden en DMO's ideeën aan-gedragen voor concrete acties om invulling te geven aan de oplossingsrichtingen. Deze zijn telkens in tabelvorm weergegeven onder de zeven thema's. De strategische actie-agenda (thema's, oplossings-richtingen en acties) vormt een vertrekpunt voor de betrokken partijen om de uitdagingen aan te pakken.

Thema's	Eerste aanspreekpunt	Andere betrokken partijen	Niveau	Status	Pagina
1. Arbeidsmarkt; • Aantrekkelijke werkgever • Beter zichtbaar op de arbeidsmarkt • Slimmer werken	Nog nader te bepalen	Provincie, Rijk, ondernemers, Recron en gemeenten	• Nationaal • Bestemming • Bestemming	• Bewustwording • Bewustwording • Bewustwording	8
2. Data-kennis-gedreven • Bepaal (basis)monitoring • Aandacht voor kennis(deling)	Provincie	Gemeenten, RBT- Utrechtse Heuvelrug & Vallei, Nationaal Park	• Provinciaal/ bestemming • Bestemming	• Voorbereiding • Onbekend	10
3. Toeristisch-recreatieve productontwikkeling • Monitor gedrag verblijfsrecreant • Op orde hebben van basisvoorzieningen	Collectief van ondernemers	Gemeenten, RBT Utrechtse Heuvelrug & Vallei	• Provinciaal/ bestemming • Bestemming	• Voorbereiding • Voorbereiding	12
4. Strategische positionering • Versterk gebiedsidentiteit op basis onderscheidende elementen • Biedt ruimte voor onderscheidend concept	RBT Utrechtse Heuvelrug & Vallei	Ondernemers Ondernemers	• Bestemming • Bestemming	• Voorbereiding • Voorbereiding	14
5. Niet-vitale verblijfsrecreatie • Identificeer niet-vitale verblijfsrecreatie • Zorg voor integrale aanpak voor niet-vitale verblijfsrecreatie • Handhaaf regels	Nog nader te bepalen	Provincie, gemeenten, ondernemers, recron	• Provinciaal • Bestemming • Bestemming	• Voorbereiding • Voorbereiding • Uitvoering	16
6. Innovatie • Stimuleer en ondersteun innovatie(proces) • Zet in op samenwerking • Transformeer laagste innovatie-segment	Innovatietafel	Ondernemer, gemeenten, provincie	• Provinciaal • Bestemming • Bestemming	• Bewustwording • Bewustwording • Bewustwording	18
7. Organiserend vermogen • Organiseer samenwerking • Richt proces doelgericht in • Stel kwartiermaker aan	Nog nader te bepalen	Provincie, gemeenten, RBT Utrechtse Heuvelrug & Vallei, ondernemers	• Bestemming/ Provinciaal • Bestemming • Bestemming/ Provinciaal	• Voorbereiding • Voorbereiding • Bewustwording	20

Arbeidsmarkt

Een aantrekkelijke economie maakt niet alleen dat het aantal toeristen groeit, maar er ontstaat tevens krapte op de arbeidsmarkt. Bijna een derde van de recreatieparken ervaart belemmeringen in de bedrijfsvoering vanwege een tekort aan personeel (Uitert & IJzerman, 2018).

Ook in de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug is er volgens geïnterviewden en deelnemers van de werksessies een tekort aan personeel, met name in de horeca en schoonmaak. Dit heeft volgens hen niet alleen te maken met de economische ontwikkeling, maar ook met beschikbare woonruimte en het imago van de sector met betrekking tot de arbeidsomstandigheden. Zo is het voor nieuwe werknemers die nog niet woonachtig zijn in de regio moeilijk (betaalbare) woonruimte te vinden. Enkele verblijfsrecreatie bedrijven op de Utrechtse Heuvelrug kiezen er dan ook voor om personeel tijdens het seizoen te laten verblijven op het park.

De ongunstige arbeidsomstandigheden; seizoenscontract, onregelmatige werktijden, maakt een carrière in het toerisme minder aantrekkelijk. Ongeacht of individuele bedrijven wel betere arbeidsomstandigheden creëren, hebben ook zij last van het slechte imago van de arbeidsomstandigheden binnen de sector.

Om in de toekomst de gewenste diensten aan gasten te kunnen bieden, zijn er verschillende oplossingsrichtingen. Door onder andere arbeidsomstandigheden te verbeteren worden de bedrijven in het toerisme een **aantrekkelijker werkgever**. Het vervolgens inzetten van ambassadeurs op allerlei podia om te laten zien dat horeca of toerisme echt een vak is leidt tot **betere zichtbaarheid op arbeidsmarkt**. Een andere manier om het groeiende tekort aan personeel op te vangen is om bepaalde taken, zoals administratie, **slimmer** op regionaal niveau te **organiseren**.



Mogelijke acties: Arbeidsmarkt

Aantrekkelijke werkgever (werkomgeving)

- Goede werkomstandigheden creëren door o.a. goede cao en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Een inclusieve werkomgeving nastreven waardoor herintreders, asielzoekers en mensen met een beperking kansen krijgen om te werken in toeristisch-recreatieve sector.
- Een (regionaal) gastvrijheidstrainingsprogramma ontwikkelen waar ook partijen buiten de sector aan kunnen deelnemen, bijvoorbeeld openbaar vervoer, musea etcetera waar klant-contact van essentiële waarde is voor de bezoekersbeleving.
- Als regio gezamenlijk opleidingen/ trainingen aanbieden waardoor opleidingen minder duur worden en medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Denk aan een praktijkgerichte 'Leisure Academy' (voorbeelden o.a. in Brabant, Limburg, Groningen).
- Extra (tijdelijke en betaalbare) woonruimte creëren voor personeel in de regio.

Zorg voor meer en betere zichtbaarheid op de arbeidsmarkt

- Als sector/werkgever beter zichtbaar zijn naar (toekomstig) personeel, door bijvoorbeeld:
 - het inzetten van ambassadeurs,
 - een (betere) relatie onderhouden met het onderwijs,
 - aanwezig zijn op (online/ offline) banenmarkten zoals bijvoorbeeld in Amersfoort.
- Beter imago van de sector – maak horeca/ toerisme weer echt een vak!

Slimmer werken

- Het collectief/ coöperatief organiseren van:
 - Gezamenlijke inkoop;
 - Pool van medewerkers, rouleerbaar/uitwisselbaar (binnen als buiten de sector) om personeel vast in dienst te houden of x aantal uur per week te laten werken;
 - Gezamenlijk exploitatie huisvesting personeel;
 - Trainingscentrum voor personeel en ondernemers zoals House of Hospitality Amsterdam;
 - Bundelen werkzaamheden (groenvoorziening, vuil ophalen, 1 receptie, samen 1 bedrijfssysteem).
- De mogelijkheden van job-carving onderzoeken (knip functies op in gespecialiseerd en / of ongeschoold werk zodat meer/ andere mensen het werk kunnen uitvoeren).
- Automatiseren/ robotiseren om schaars personeel vrij te spelen voor essentieel klant-contact-momenten:
 - Mogelijkheden onderzoeken om processen/ services te automatiseren zonder dat deze een negatief effect hebben op de klantbeleving
 - Sector breed ontwikkelen/investeren in nieuwe automatiseringsprocessen
 - 24 uur services automatiseren/ robotiseren ter ondersteuning van personeel
 - Kennisdeling-Inspiratie en informatiemomenten organiseren voor ondernemers rondom automatisering/ robotisering

De mogelijke acties komen voort uit de verschillende werksessies van het innovatietraject Utrechtse Heuvelrug. Het zijn suggesties die men kan gebruiken in de verdere uitwerking van de oplossingsrichtingen

Data-kennis-gedreven

Om inzicht te hebben in bezoekersdruk, veranderend consumentengedrag en niet-vitale vakantie-parken is onderzoek nodig. In tijden waar veel data (o.a. big data) beschikbaar lijkt te zijn, ontbreekt het hier echter in het toerisme vaak aan basisgegevens. Denk hierbij aan bezoekersaantallen op bestemmingsniveau en gegevens over het aanbod. Hierdoor is het niet mogelijk inzicht te krijgen in de aard en omvang van de vraagstukken. Op nationaal niveau werd tijdens de Toerisme Top in Deventer bovenstaande problematiek erkent, waarbij actuele, volledige en nieuwe data als randvoorwaarde wordt gesteld om tot een duurzame bestemming Nederland te komen (NBTC Holland Marketing, 2018).

Voor ondernemers, overheden en marketing organisaties zijn inzichten in omvang, ontwikkeling en gedrag als impact van toerisme cruciaal. Het biedt ondernemers de mogelijkheid veranderingen in de markt te constateren, nieuwe groeimarkten te identificeren, maar tevens de toegevoegde waarde van de vrijetijdsector aan te tonen. RBT Utrechtse Heuvelrug & Vallei kan onder andere bepalen of campagnes de gewenste effecten hebben. Overheden gebruiken deze data om beleid te ontwikkelen en evalueren, maar het vormt tevens het vertrekpunt voor (toeristen)belasting, handhaving of communicatie naar de lokale of provinciale politiek.

Momenteel hebben sommige verblijfsrecreatie bedrijven structureel inzicht in hun (potentiele) bezoekers. Ook op provinciale en regionale schaal laat Provincie Utrecht sinds 2005 om de twee jaar een monitoring toerisme uitvoeren. Hierin worden marktomvang, groei en economische impact op provinciaal- en regionaalniveau behandeld. Daarnaast heeft Provincie Utrecht in 2013 het verblijfs-recreatie aanbod in kaart gebracht.

Zo vonden in 2015 volgens Ecorys in de "Monitor Toerisme Utrecht" ruim 2 miljoen overnachtingen plaats op de Utrechtse Heuvelrug (inclusief overnachtingen vaste gasten). Deze gasten overnachtten op 62 campings en vakantieparken in meer dan 7.500 eenheden op de Utrechtse Heuvelrug (inventarisatie verblijfsrecreatie door Provincie Utrecht, hierbij was bij 14 bedrijven het aantal eenheden volledig onbekend).

Ondanks deze (meerjarige) onderzoeken blijkt uit het onderzoek van CELTH, naar het aantal verblijfstoeristen en accommodaties, dat de huidige cijfers enkele onvolkomenheden bevatten. Zo constateert CELTH dat:

- niet alle gemeenten een compleet en actueel inzicht hebben in het verblijfsrecreatie aanbod;
- onverklaarbare, schommelingen op regionaal niveau plaatsvinden in de monitoring Toerisme
- verschillende cijfers worden gepubliceerd.

Hierdoor zijn overheden minder goed in staat om beleid te evalueren, is het voor ondernemers lastig om de toegevoegde waarde van de sector aan te tonen en kan RBT Utrechtse Heuvelrug & Vallei niet bepalen of de campagnes de gewenste effecten hebben.

Tegelijkertijd werd gedurende de werksessie veelvuldig aangegeven dat er behoefte is om vanuit de sector data gedreven te ondernemen. Daarom is het belangrijk om zowel als ondernemer als bestemming te kijken naar welke inzichten er behoefte is. Welke onderwerpen vragen om verdiepend onderzoek en welke zouden structureel moeten worden **gemonitord**. Vervolgens moet deze **kennis worden gedeeld** en gecommuniceerd aan de betrokken partijen, zodat de ondernemer, de overheid en/ of de politiek zijn voordeel er mee kan doen.



Mogelijke acties: Data-kennis-gedreven

Aandacht voor kennis(deling)

- Kwaliteit van product en dienstverlening omhoog door data gedreven ondernemen (meer aandacht voor klantkennis en het delen van kennis).
- De lobby vanuit de toeristisch-recreatieve sector versterken naar gemeenteraden en Provinciale Staten. (Een beter beeld van toegevoegde waarde van de vrijetijdseconomie creëren als het gaat om directe en indirecte bijdrage aan de economie, leefbaarheid en werkgelegenheid).
- Samenwerking in quadruple helix: alliantie aan gaan met onderwijs- en kennisinstellingen, ondernemers, overheden, organisaties om data te verzamelen, data te analyseren tot informatie en informatie delen met belanghebbenden om vervolgens feedback op te halen om proces te verbeteren.
- Bij landelijke (data) discussies/ ontwikkelingen aansluiten (Data-alliantie, vakantieparken leerstoel- VNG).
- Inzichten delen met betrokken partijen op de Utrechtse Heuvelrug door middel van het organiseren van inspiratie sessies.

Bepaal (basis)monitoring

- Basismonitoring voor Provincie Utrecht en Utrechtse Heuvelrug (her)ontwikkelen; wat wil men weten, op welk niveau (regio/type) en frequentie (Marktomvang; type toerist, aantal ontwikkeling | Aanbodomvang | Gedrag | Impact).
- (Verdiepende) gemeenschappelijke onderzoek agenda ontwikkelen voor provincie Utrecht/ Utrechtse Heuvelrug.
- Definities afstemmen om tot eenduidige inzichten te komen. (Belangrijk hierbij is dat er hetzelfde gemeten wordt, waardoor er vergelijkbaarheid ontstaat tussen de verschillende onderzoeken. De R&T standaard biedt hiervoor een goede richtlijn. Momenteel wordt deze op nationaal niveau herzien.)
- Regionale databronnen benutten, bijvoorbeeld de toeristenbelasting, boekingssystemen en het nachtregister.
- Early-warningsysteem voor niet-vitale verblijfsrecreatie parken ontwikkelen, vereist goed inzicht in basisgegevens over omvang, ontwikkeling van aanbod en vraag.

De mogelijke acties komen voort uit de verschillende werksessies van het innovatietraject Utrechtse Heuvelrug. Het zijn suggesties die men kan gebruiken in de verdere uitwerking van de oplossingsrichtingen

Toeristische-recreatieve productontwikkeling

Door beter inzicht te krijgen in het gedrag en de behoeften van (potentiele) bezoekers zijn zowel ondernemers als Destinatie Management/Marketing Organisaties (DMO's) beter in staat hun producten en diensten af te stemmen op de wensen van de bezoeker. Soms zijn bepaalde behoeften voor iedere bezoeker hetzelfde, in andere gevallen hebben bepaalde bezoekers specifieke wensen ten aanzien van de beleving op het bedrijf of de bestemming.

Over het algemeen is de Nederlandse bezoeker aan de Utrechtse Heuvelrug tevreden over het verblijf op de Utrechtse Heuvelrug (NBTC-NIPO Research, 2018). Toch blijkt uit de interviews dat verblijfsrecreanten steeds grotere plaatsen/ accommodaties verwachten met meer (slecht weer) voorzieningen. Ook is een goede internetverbinding vereist, al blijkt dat op sommige locaties nog lastig te realiseren zijn. Veel bezoekers die op de Utrechtse Heuvelrug verblijven gaan volgens het ContinuVakantieOnderzoek wandelen of fietsen in de omgeving. Uit interviews blijkt dat bezoekers soms ontevreden zijn over de routes, bebording maar ook de veiligheid tijdens deze activiteiten.

Door in te zoomen op bepaalde type bezoekers blijkt uit interviews met ondernemers dat de steeds ouder wordende Nederlandse verblijfsrecreant andere (zorg)eisen stelt om zo lang mogelijk te kunnen genieten van het verblijf op de Utrechtse Heuvelrug. Dit vraagt bijvoorbeeld op bedrijfsniveau om aangepast sanitair, en op gebiedsniveau om kortere routes die ook toegankelijk zijn voor rolstoelen.

Ondanks dat momenteel slechts een klein deel van de verblijfsrecreanten op de Utrechtse Heuvelrug uit het buitenland komt, lijkt deze groep te groeien (Briene, Meurs & Schellekens, 2016). Zo verwacht NBTC in 2030 een groei van 50% van het aantal buitenlandse gasten (NBTC Holland marketing, 2018). Nu al groeit het aantal korte vakanties van Belgen (CBS, 2018). Daarnaast geven diverse ondernemers op de Utrechtse Heuvelrug aan dat het aantal gasten vanuit het Midden-Oosten/ Israël toeneemt. De groei van het aantal buitenlandse toeristen vraagt tevens aanpassingen in het toeristisch product.

Zo gaven buitenlandse verblijfsrecreanten tijdens interviews aan dat zij behoefte hadden aan Engelstalige informatie. Uit zowel werksessies als interviews met ondernemers blijkt dat de oriëntatie en dus de gewenste beleving van bijvoorbeeld Israëlsche verblijfsrecreanten erg verschilt ten aanzien van de Nederlandse verblijfsrecreant. Zo bezoeken zij Nederland vanuit het centraal gelegen Utrechtse Heuvelrug in plaats van dat ze de Utrechtse Heuvelrug en haar attracties bezoeken.

Uiteindelijk is het belangrijk dat het toeristisch product op zowel bedrijfsniveau als bestemmingsniveau past bij de behoeften van de bezoeker. Hierbij passen sommige producten/ diensten bij de behoeften van meerdere type bezoekers en zijn andere **(basis)producten** juist heel specifiek voor een bepaald type bezoeker. Dit geldt zowel voor bedrijfs- als bestemmingsniveau. **Inzicht** hebben in de **behoeften van de bezoekers** is hiervoor vereist.



Mogelijke acties:

Toeristische-recreatieve productontwikkeling

Aandacht voor kennis(deling)

- Meer aandacht voor klantkennis en delen van kennis door bijvoorbeeld regionale kennisdagen te organiseren of cijfers te publiceren.

Basis producten

- Meertalige informatievoorziening ontwikkelen door bijvoorbeeld menukaarten en routes in meerdere talen aan te bieden, dit kan zowel online als offline.
- Samenwerken door verbinding te leggen met andere toeristische trekpleisters (dagattracties) buiten de Utrechtse Heuvelrug voor de buitenlandse gast die Utrechtse Heuvelrug als vertrekpunt neemt.
- Kwalitatief sterke routes ontwikkelen door bijvoorbeeld duidelijke bewegwijzering.
- Toeristisch platform instellen gericht op verbetering van het toeristisch-recreatief product (inclusief openbare ruimte en omgevingskwaliteit).
- Promotie- Korting/acties voor bezoekers die berichten en foto's posten van Utrechtse Heuvelrug op Instagram of Facebook om (relatief eenvoudig).
- Samenhang en overzicht tussen het (toeristisch-recreatief) aanbod creëren; verblijf, vermaak en vervoer.
- De (content van de) website Opdeheuvelrug.nl automatisch laten aanpassen aan de wensen (klik-gedrag) van de doelgroep.

De mogelijke acties komen voort uit de verschillende werksessies van het innovatietraject Utrechtse Heuvelrug. Het zijn suggesties die men kan gebruiken in de verdere uitwerking van de oplossingsrichtingen

Strategische positionering

Volgens NBTC kiezen bezoekers vaak op basis van hun motief in eerste instantie voor een bestemming, en meestal niet alleen voor een attractie, museum of vakantiepark. Vervolgens kijkt de bezoeker veelal waar te overnachten en wat er in de regio te doen is. De individuele ondernemer is dus gebaat bij een bestemming die zich onderscheidt van andere bestemmingen (NBTC,...).

Het natuurrijke landschap op de Utrechtse Heuvelrug zorgt volgens de deelnemers van de startbijeenkomst en de geïnterviewden voor rust op steenworp afstand van activiteiten, attracties en grote steden als Utrecht en Amersfoort. Ook vanuit de rest van Nederland is de Utrechtse Heuvelrug goed bereikbaar. Dit alles in combinatie met een rijk aanbod van cultureel erfgoed maakt volgens de deelnemers van de startbijeenkomst en de geïnterviewden de Utrechtse Heuvelrug onderscheidend.

Ondanks dit genoemde onderscheidend vermogen wordt de Utrechtse Heuvelrug door geïnterviewde verblijfsrecreanten, ondernemers én beleidsmedewerkers niet ervaren als een toeristische bestemming. Zij geven aan dat toeristen niet altijd ervaren dat ze zich op de Utrechtse Heuvelrug bevinden. Tijdens de startbijeenkomst gaven deelnemers aan zogeheten toegangspoorten te missen zodat toeristen weten dat ze op de Utrechtse Heuvelrug zijn.

Per doelgroep kan het onderscheidend vermogen verschillen. De sterke punten rust, natuur en erfgoed bieden de Utrechtse Heuvelrug mogelijkheden om zich te profileren bij de doelgroep Nederlandse gezinnen met jonge kinderen. Ondanks dat deze elementen ook van belang lijken te zijn voor andere doelgroepen, blijkt uit de werksessie dat onderscheidende elementen voor verschillende doelgroepen net iets anders betekenen. Zo onderscheidt de Utrechtse Heuvelrug voor een internationale gast zoals een Israëliisch gezin zich met name door haar centrale ligging ten opzichte van de grote Nederlandse trekpleisters als Amsterdam en de Wadden.

Waar zowel ondernemers als gemeentelijke beleidsmedewerkers aangeven zich graag als **bestemming** nadrukkelijker te willen **profilieren**, bestaat er ook de behoefte om als gemeente of bedrijf binnen deze bestemming zich te **onderscheiden**. Het thematiseren wordt door betrokken partijen als mogelijkheid gezien om zich als bestemming of binnen de bestemming Utrechtse Heuvelrug te profileren. Het profileren als bedrijf of thema binnen de bestemming Utrechtse Heuvelrug op basis van de verschillende behoeften van doelgroepen, vraagt om strategische marketing.



Mogelijke acties: Strategische positionering

Versterken gebiedsidentiteit op basis van onderscheidende elementen

- De bestemming Utrechtse Heuvelrug herkenbaar maken, door bijvoorbeeld het plaatsen van LED-schermen op de Utrechtse Heuvelrug, welkombebording.
- De Utrechtse Heuvelrug positioneren, door bijvoorbeeld de kernwaarden rust, erfgoed, natuur en bereikbaarheid te promoten.
- Vanuit eigen identiteit aanhaken bij landelijke verhaallijnen (NBTC), zoals bijvoorbeeld Koninkrijk Nederland/ kastelen en buitenplaatsen.
- Eenheid door bijvoorbeeld eenduidig de Utrechtse Heuvelrug te communiceren.

Biedt ruimte voor onderscheidend concept

- Ondernemingen binnen de Utrechtse Heuvelrug positioneren, door middel van onderscheidend concept/ thema bijv. festival camping.
- Een innovatiedag organiseren waarbij marketing en communicatie voor toeristische bestemmingen een onderwerp is.

De mogelijke acties komen voort uit de verschillende werksessies van het innovatietraject Utrechtse Heuvelrug. Het zijn suggesties die men kan gebruiken in de verdere uitwerking van de oplossingsrichtingen

Niet-vitale verblijfsrecreatie

In Nederland vinden ontruiming van campings plaats doordat er sprake is van permanente bewoning. Ook op de Utrechtse Heuvelrug hebben handhavingsacties plaatsgevonden om permanente bewoning tegen te gaan. Recentelijk vond de Nationale Vakantieparken Top plaats, waarbij duidelijk werd hoe complex de problematiek is*. De parken en campings zonder toeristisch-recreatieve functie hebben te maken met permanente bewoning, mensen die onder de radar willen blijven, criminaliteit, maar ook mensen die door scheiding en een overspannen woningmarkt gedwongen zijn tijdelijk op een camping te wonen.

Uit de interviews met ondernemers en overheden blijkt dat dit segment vakantieparken/campings zich ook op de Utrechtse Heuvelrug bevinden. Alvorens deze situatie zich voordoet, gaan er vaak jaren over heen. Zo gaf een ondernemer aan dat als een park of camping niet structureel onderhoud pleegt en ontwikkelt, de camping zal verouderen en daarmee het risico loopt af te glijden.

Op basis van onderzoeken elders in het land is het aannemelijk dat op de Utrechtse Heuvelrug tussen de 25-45% van de verblijfsrecreatie niet vitaal is. Veelal genoemde oorzaken zijn slechte kwaliteit ondernemer, eenzijdige inkomstenbronnen, beperkt aanbodmix en/of falende VVE (ZKA Leisure Consultants, 2015; ZKA Leisure Consultants, 2017A; ZKA Leisure Consultants, 2017B;). Uit de resultaten van de enquête blijkt dat een deel van de ondernemers (zie bijlagenrapport statische ondernemers) niet de capaciteit heeft om het bedrijf zelf te ontwikkelen en in sommige gevallen is recreatie niet meer de hoofdactiviteit van het bedrijf.

De niet vitale campings en vakantieparken hebben een impact op de sector, het sociale leefklimaat van mensen en de ruimtelijke kwaliteit van een bestemming. Een **integrale aanpak** tussen rijk, regio, publieke en private partijen moet leiden tot gedegen oplossingen in plaats van een verschuiving van het probleem. Hierbij is het belangrijk dat overheden **inzicht** hebben in het **verblijfsrecreatie aanbod** en de regels ook **handhaven**.



* Zie Actie-agenda vakantieparken 2018-2020

Mogelijke acties:

Niet-vitale verblijfsrecreatie

Identificeren van niet-vitale vakantieparken

- Early warningsysteem ontwikkelen voor niet vitale verblijfsrecreatie parken (vereist goed inzicht in basis gegevens (aanbod)).
- Structurele monitoring waarbij zowel de vraag als het aanbod in de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug inzichtelijk wordt gemaakt. Hierdoor kan worden bepaald of acties/ beleid ook hebben geleid tot verbeteringen.
- Identificeren niet vitale-verblijfsrecreatie door bijvoorbeeld veiligheids- vitaliteitsscan in de verblijfsrecreatie.

Zorg voor integrale aanpak voor niet-vitale verblijfsrecreatie

- Integrale aanpak van niet-vitale vakantieparken door regionale afstemming op beleidsniveau (bijv. verbod op permanente bewoning) en vanuit verschillende disciplines (handhaving, toerisme, sociale zaken et cetera). De partijen gezamenlijk kunnen een kwaliteitsteam niet-vitale verblijfsrecreatie vormen.
- Als kwaliteitsteam aansluiten bij de nationale leerkring (onderdeel van Actie-agenda vakantieparken 2018-2020*) om kennis te delen met andere regio's.

Handhandhaaf regels

- Uitvoerbare regels opstellen die te handhaven zijn.
- Capaciteit voor handhaving: team van 3 intergemeentelijke handhavers aanstellen.
- De regels daadwerkelijk handhaven.

De mogelijke acties komen voort uit de verschillende werksessies van het innovatietraject Utrechtse Heuvelrug. Het zijn suggesties die men kan gebruiken in de verdere uitwerking van de oplossingsrichtingen

Innovatie

In 2014 werd in de “Handreiking verblijfsrecreatie en natuur op de Heuvelrug” geconstateerd dat een groot deel van het verblijfsrecreatie aanbod op de Utrechtse Heuvelrug traditioneel en verouderd is. Ondernemers kwamen niet aan innovatie toe door beperkte beschikbare (fysieke) ruimte, ingewikkelde regelgeving en toegenomen concurrentie van vakantie aanbieders (Stroeken, Linge, Arends & Kool, 2014).

Ten opzichte van 2014 blijkt uit dit huidige onderzoek dat de ene ondernemer op de Utrechtse Heuvelrug op grote schaal investeert in het bedrijf en omliggend gebied, terwijl de andere ondernemer moeite heeft met het park of de camping te onderhouden. Wat juist een vereiste is om als camping of park niet de aansluiting te verliezen met de (toeristische) markt en vitaal te blijven.

De ondernemers in de verblijfsrecreatie op de Utrechtse Heuvelrug kunnen qua innovatievermogen in verschillende groepen worden onderverdeeld. Een deel van de ondernemers is in staat autonoom te innoveren. Anderen worden door hun capaciteit, motivatie of gelegenheid belemmerd om als bedrijf te innoveren of te ontwikkelen.

Circa 30 procent van de ondernemers geeft in de enquête van CELTH aan belemmerd te worden door trage besluitvorming omtrent beperkingen van bestemmingsplannen of door ingewikkelde Vereniging Van Eigenaren (VVE) constructies. Andere ondernemers (15%) richten zich, mede door het gebrek aan capaciteit (tijd, financiële middelen en ideeën) vooral op bestaande doelgroepen en het onderhouden van het bestaande aanbod. Doordat zij hier al jaren succesvol mee zijn geweest voelt deze groep ondernemers ook geen urgentie om te veranderen. Bij de groep ondernemers met lage capaciteit en motivatie (25%) is de kans op innovatie klein, ze lijken richting het einde van hun levenscyclus te gaan.

Ondanks de verschillen in innovatievermogen hebben ondernemers allen in meer of mindere mate baat bij **ondersteuning in het innovatie/ontwikkel proces**. Ook de campings/ vakantieparken die het al goed doen hebben behoefte aan ondersteuning om te excelleren. Innovatie kan tevens worden bewerkstelligd door op sommige vlakken, zoals een gezamenlijk reserveringssysteem, personeel of inkoop, **samen te werken**. De groep ondernemers met een lage capaciteit en motivatie zou onder begeleiding moeten worden **getransformeerd**.



Mogelijke acties: Innovatie

Stimuleer en ondersteun innovatie(proces)

- Ondernemersinitiatief omarmen en versnellen, door enerzijds hulp/coaching (in persoon! → zie kwartiermaker) bij ingewikkelde procedures en regelgeving en anderzijds door vereenvoudiging waar mogelijk van beleidskaders.
- Vergunningensysteem inrichten met oog op innovatie en cross-overs.
- Vroegtijdig in de ideeënfase of beginfase van planvorming contact stimuleren tussen ondernemer met coachende gemeentelijke ambtenaar (of Heuvelrugbrede "Leisure Loods"/ kwartiermaker) om frustratie in latere fases te voorkomen.
- Ondernemer(s) coachen op (gedeelde) kansen (o.a. verduurzaming).
- Innovatietafel: versterken lobby naar gemeenteraden en provinciale staten o.a. door beter beeld van toegevoegde waarde van de vrijetijdseconomie als het gaat om directe en indirecte bijdrage aan de economie, leefbaarheid, werkgelegenheid.
- Best-practices en expertise delen door bijvoorbeeld regionale innovatiedagen te organiseren
- Innovatie stimuleren middels innovatie-vouchers
- Data gedreven ondernemen door meer aandacht voor klantkennis en het delen van kennis.

Zet in op samenwerking

- Samenwerken om belangenbehartiging te professionaliseren.
- Gezamenlijke plannen ontwikkelen met overheid, ondernemers en RBT Heuvelrug & Vallei om het toeristisch aanbod met elkaar te verbinden (vervoer, verblijfblij, vermaak).

- Collectief, coöperatief organiseren, door op zoek te gaan naar nieuwe "bundels": samen 1 receptie, samen 1 reserveringssysteem, groenvoorziening, vuil ophalen, inkoop, pool van medewerkers, rouleerbaar /uitwisselbaar, gezamenlijk exploitatie huisvesting personeel (VVE).
- Ondernemer(s) coachen op (gedeelde) kansen.

Transformeer laagste innovatie-segment

- Niet-vitale vakantieparken identificeren en met deze partij in gesprek gaan.
- (Nieuwe) partijen verbinden met bedrijven die aan het einde zijn beland van de levenscyclus.
- Voor een integrale aanpak zorgen; handhaving, begeleiding.
- Actief reageren op verkoop van bedrijven.
- Handhaving van regels en wetgeving.

De mogelijke acties komen voort uit de verschillende werksessies van het innovatietraject Utrechtse Heuvelrug. Het zijn suggesties die men kan gebruiken in de verdere uitwerking van de oplossingsrichtingen

Organiserend vermogen

Om nu te komen tot innovatie binnen de verblijfsrecreatie, het aanpakken van niet-vitale verblijfs-recreatie of het profileren als bestemming, iedere uitdaging vraagt een integrale aanpak. Zo hebben verschillende uitdagingen zoals het aanpakken van niet-vitale verblijfs-recreatie te maken met verschillende beleidsterreinen op zowel nationaal-, provinciaal- als lokaalniveau. Belangrijk is dat waar nodig de verbinding wordt gelegd buiten de bedrijfs-gemeente of sectorgrenzen. Dit vraagt veelal samenwerking tussen zowel overheden, ondernemers en DMO's als de partijen onderling.

Maar in de huidige onderlinge samenwerking schuurt het af en toe tussen de verschillende partijen. Zo blijkt uit zowel interviews als enquêtes dat complexe regelgeving en langdurige procedures een negatief effect hebben op de ontwikkelingsmogelijkheden voor een deel van de ondernemers. Daarbij beschikken niet alle ondernemers over de capaciteiten om zich serieus over deze juridische en planologische kwesties te buigen.

Een wijziging in de toeristenbelasting nadat ondernemers de prijzen hebben vastgesteld en gecommuniceerd met haar gasten, leidt volgens geïnterviewde ondernemers niet alleen tot mogelijke ontevreden gasten maar kan ook financiële tegenvallers veroorzaken. Tegelijkertijd blijkt dat sommige gemeenten, doordat zij achterlopen in de registratie van vakantiewoningen, geen onroerende zaakbelasting (OZB) innen bij vaste gasten op vakantieparken, maar vervolgens wel de toeristenbelasting verhogen. Dit leidt tot vragen vanuit ondernemers.

Daarnaast vragen, volgens deelnemers aan de werksessies, uitdagingen als permanente bewoning afstemming tussen de verschillende overheden en beleidsterreinen. Allereerst om te voorkomen dat het probleem verschuift van de ene naar de andere gemeente. Ten tweede heeft niet iedere gemeente, regio dezelfde capaciteit en expertise, waardoor niet iedereen in staat is alleen het probleem op te lossen. Ook gemeenteraden hebben volgens deelnemers van de werksessies niet altijd voldoende kennis over de sector. Dit kan goede besluitvorming belemmeren.

Tot slot hebben veel van de uitdagingen met verschillende beleidsterreinen te maken, zoals o.a. huisvesting, handhaving, ruimte en natuur. Probleem hierbij is dat deze momenteel soms eenzijdig worden aangevlogen.

De verschillende partijen op de Utrechtse Heuvelrug beseffen dat samenwerken noodzakelijk is om uitdagingen aan te gaan. Vanuit de overheid biedt de omgevingsvisie mogelijkheden om vanuit gezamenlijkheid met de sector plannen te maken en problemen op te lossen. Tegelijkertijd is het belangrijk om zowel structureel als incidenteel samen te werken. In gesprek met het begeleidingsteam is al een eerste stap gezet in de **organisatie** naar een mogelijke structurele **samenwerking** waarin de verschillende partijen allen hun eigen rol hebben (zie bijlage-rapport: organiserend vermogen p.39). Deze structurele basis biedt mogelijkheden om zowel landelijk, regionaal en lokaal **beleid** beter op elkaar af te **stemmen**. Wel kwam tijdens de verschillende werksessies en gesprekken met het begeleidingsteam het belang van een **kwartiermaker** naar voren, die in staat is verbindingen te leggen tussen de verschillende partijen en de continuïteit van de samenwerking bewaakt.



Mogelijke acties: Organiserend vermogen

Organiseer samenwerking

- Rolverdeling- uitwerken van verdere rolverdeling aan de hand van het innovatie proces. (zie “De volgende stap” en bijlagenrapport p.39 voor eerste opzet).
- Afstemming tussen doelen van gemeente, provincie en ondernemers door bijvoorbeeld:
 - Toeristisch platform in te stellen gericht op verbetering van het toeristisch-recreatief product (incl. openbare ruimte en omgevingskwaliteit).
 - Ondernemers zich verenigen en met één mond/visie naar buiten treden zodat overheden met een representatief deel van de ondernemers om tafel zitten. Hierdoor zijn ondernemers een serieuze gesprekspartner zodat er een productieve dialoog kan ontstaan.
 - Overheden: opzetten van “Platform Vrijtijdseconomie Utrechtse Heuvelrug” met gemeenten en provincie voor grensoverschrijdende kansen en problematieken. De agenda van het overleg zal sterke focus hebben op enkele prangende thema’s zoals handhaving kwaliteit cq. ondermijning/criminaliteit / permanente bewoning op verblijfsrecreatieparken.
- Collectief, coöperatief organiseren door op zoek te gaan naar nieuwe “bundels”: samen 1 receptie, samen 1 reserveringssysteem, groenvoorziening, vuil ophalen, inkoop, pool van medewerkers, rouleerbaar/uitwisselbaar, gezamenlijk exploitatie huisvesting personeel (VVE), trainingscentrum voor personeel en ondernemers zelf (referentie: House of Hospitality Amsterdam).
- Gezamenlijk lobby traject naar gemeenteraden & Gedeputeerden en Provinciale Staten.

Afstemmen van gemeentelijk beleid

- Integrale visie & integraal beleid opstellen, waarbij vrijetijdseconomie als integraal thema in de omgevingsvisies wordt opgenomen. Daardoor ontstaat duidelijkheid over zoneringsbeleid: waar is er ontwikkelruimte. Hierbij moeten regels worden opgesteld zodat ambtenaren voorbij hun eigen departementen kijken om zo te komen tot een integrale aanpak.

- Overheden moeten uitvoerbare regels stellen: in beleidstrajecten oog voor het geheel van: visie-beleid-uitvoering-handhaving-capaciteit. Beoordeling/toets (door externe, of peer review door buurgemeente) ten aanzien van uitvoerbaarheid bij conceptversies van strategische/beleids-plannen. Borg vervolgens de opgedane kennis en afspraken zodat gesprekken met ondernemers niet opnieuw hoeven te worden gemaakt.
- Gemeenten: Afstemmen van de vaststelling tarieven toeristenbelasting met de seizoenstarieven van ondernemers. Ofwel: voordat ondernemers prijzen communiceren van het komend jaar moet toeristenbelasting voor dat jaar duidelijk zijn.
- Gemeenten: in planvorming berekenen gemeenten effect op buurgemeenten om het waterbed-effect te voorkomen.
- Gemeenten: de uitvoering van toeristen/ forensenbelastingen stemmen gemeenten onderling af.

Aanstellen van Kwartiermaker

- Een kwartiermaker aanstellen. Verbindt deze persoon aan innovatietafel. Hij/ zij is een liaison tussen ondernemers-overheden. De kwartiermaker is gedreven om de kwaliteit van het toeristisch-recreatief product (verblijfsrecreatie als startpunt) te verbeteren. De kwartiermaker speelt een belangrijke rol in de coaching van ondernemers (zie nationale discussie rond Vitale Vakantieparken en aanpak Expert Team in Drenthe).
- Gemeenten en provincie: stellen een gezamenlijke en integrale visie op voor de toekomstige toeristisch-recreatieve ontwikkelingen van de Utrechtse Heuvelrug
- Attitude verandering bij gemeenten: van toetsend/afstandelijk naar proactief/betrokken/ondernemend.

De mogelijke acties komen voort uit de verschillende werksessies van het innovatietraject Utrechtse Heuvelrug. Het zijn suggesties die men kan gebruiken in de verdere uitwerking van de oplossingsrichtingen

De volgende stap

In dit rapport zijn tal van uitdagingen genoemd waar de Utrechtse Heuvelrug, de verblijfsrecreatie of in sommige gevallen de toeristische sector breed mee te maken heeft. Om nu te komen tot vervolg-stappen zou de Utrechtse Heuvelrug zowel organisatorisch als inhoudelijk een vervolg moeten geven:

1. Van agenda tot actie
2. Zorg voor een structurele organisatorische samenwerking

Van agenda tot actie

In de strategische actie-agenda zijn per thema meerdere oplossingsrichtingen benoemd. Vanuit de verschillende werksessies zijn er suggesties gegeven voor concrete acties. Uiteindelijk dienen betrokken partijen vertegenwoordigd in de innovatietafel te beslissen welke thema's de meeste prioriteit krijgen. Krijgt het thema niet-vitale verblijfsrecreatie een hoge prioriteit van bijvoorbeeld Provincie Utrecht of de gemeenten op de Utrechtse Heuvelrug? Vervolgens dienen de oplossingsrichtingen nader uitgewerkt te worden. Welke stappen moeten partijen zetten om te komen tot deze oplossing? En wie voert deze stap(pen) vervolgens uit? Door deze vragen stapsgewijs te beantwoorden ontstaat een logisch, realistisch en breed gedragen meerjarenprogramma.

Aan te bevelen vervolgstappen:

- Ontwikkel vanuit innovatietafel structurele organisatorische samenwerking
- Prioriteer de thema's die in rapport zijn benoemd
- Werk de oplossingsrichtingen uit: wat is er nodig? Wie kan wat al binnen bestaande kaders oppakken? Welke additionele kosten zijn er? Welke budgetten zijn er? Wie mobiliseert die budgetten?
- Ga concreet aan de slag met het uitwerken van een (of aantal) belangrijke thema(s), met als doel om belangrijke en zichtbare resultaten te boeken en als middel om al lerend de samenwerking te verbeteren



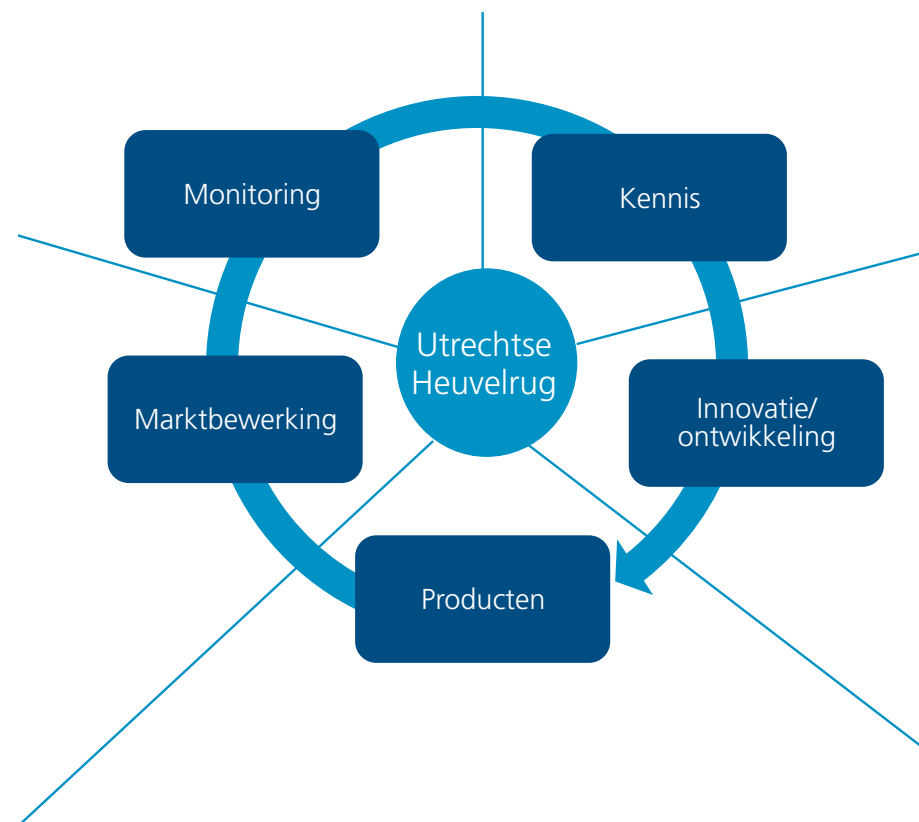
Structurele organisatorische samenwerking

Uit het innovatietraject op de Utrechtse Heuvelrug blijkt dat het samenspel tussen de verschillende partijen op de Utrechtse Heuvelrug nog niet altijd goed werkt. Om te komen tot een effectieve structurele samenwerking op bestemmingsniveau biedt het innovatieproces (zie figuur..) een hulpmiddel voor betrokken partijen om te komen tot een concrete taak- en rolverdeling*. Ieder vervult zijn eigen rol (op thema's soms een hoofdrol, soms een bijrol) die elkaar aanvullen in het innovatieproces van de bestemming Utrechtse Heuvelrug. Hierbij gaat het niet alleen om het uitvoeren van bijvoorbeeld innovatie of monitoren, maar dienen deze zaken ook te worden gefaciliteerd of gecoördineerd. Het begeleidings-team heeft gezamenlijk het innovatieproces van de bestemming Utrechtse Heuvelrug geanalyseerd (zie bijlagenrapport p.39). Dit is een logisch vertrekpunt om verder vorm en inhoud te geven aan een structurele samenwerking. Tegelijkertijd wordt duidelijk welke rollen of taken er nog op de bestemming Utrechtse Heuvelrug ontbreken of nog niet naar volle tevredenheid worden ingevuld/uitgevoerd. Die zullen ingevuld moeten worden om alle rollen/taken voldoende af te dekken.

Deze structurele samenwerking zou de organisatorische basis moeten vormen voor de uitwerking van de strategische actie-agenda in een meerjarenprogramma. Tegelijkertijd zullen bepaalde onderwerpen in het meerjarenprogramma soms ook om expertises/ partijen vragen die buiten de structurele samenwerking vallen. Denk hierbij aan natuur behorende partijen als het gaat om natuur en toerisme op de Utrechtse Heuvelrug.

Aan te bevelen vervolgstappen:

- Definieer de rollen en taken en hang er partijen aan. Een startpunt is gegeven (bijlagenrapport, p39). Vul deze aan, roep partijen bijeen, en start een traject om er een samenhangende alliantie van te maken.
- Identificeer ontbrekende of te-optimaliseren rollen en taken: In sommige fases van het innovatieproces ontbreken nog partijen. Bepaal welke partijen welke rol zouden moeten pakken. Ga altijd uit van de rol die dichtbij de kernwaarden van de organisatie liggen,
- Concretiseer de taken in relatie tot de inhoud: Wat houdt bijvoorbeeld de taak verbinden in voor gemeente x in relatie tot het monitoren van niet-vitale vakantieparken?



* In Zeeland wordt al jaren vanuit de denkwijze van het innovatieproces met betrokken partijen samengewerkt. Zie pagina 41 van het bijlagenrapport voor een nadere toelichting van het Zeeuws toeristisch ecosysteem

Bronnenlijst

Briene, M., Meurs, E. & Schellekens, J. (2016). Monitor Toerisme en Recreatie Utrecht 2016. De vrijetijdsmarkt in Utrecht: stand van zaken en ontwikkelingen Rotterdam: Ecorys

Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). Tabellen toerisme en logiesaccommodaties Geraadpleegd op 20 augustus via <http://statline.cbs.nl/Statweb/dome/?TH=50230&LA=nl>

NBTC Holland marketing (2018). Perspectief 2030. Bestemming Nederland. Den Haag

NBTC Holland Marketing (...). Bestemmingpromotie onmisbaar. Verkregen via <https://www.nbtc.nl/nl/homepage/artikel/bestemmingpromotie-onmisbaar.htm>

NBTC-NIPO (2018). Continu Vakantie Onderzoek Den Haag: NBTC-NIPO

Riefel, A., Gelderman, C. & Perdok, A.A. (2017). Onderzoek naar de naamsbekendheid en het imago van Nationaal Park (Utrechtse) Heuvelrug. Driebergen-Rijsenburg: Bureau voor Ruimte & vrije Tijd

Stroeken, F., Linge, J.M., Arends, R., & Kool, K. (2014). Handreiking verblijfsrecreatie en natuur op de Heuvelrug voor gezamenlijke ontwikkeling. Provincie Utrecht.

Uitert van K. & Ijzerman S. (2018). Horeca, catering en verblijfsrecreatie. Factsheet arbeidsmarkt. UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie en –advies

ZKA Leisure Consultants (2015). Vitaliteit Verblijfsrecreatie Zeeland. Waalwijk

ZKA Leisure Consultants (2017A). Vitaliteit Verblijfsrecreatie Drenthe. Waalwijk

ZKA Leisure Consultants (2017B). Regionale Visie Verblijfsrecreatie Noord-Holland Noord. Waalwijk