

Zorg voor meer differentiatie

**Vitaliteit Verblifsrecreatie Zeeland**

# Inhoudsopgave

	<b>Blz.</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1. Aanleiding	5
1.2. Vraagstelling en resultaat	6 – 7
1.3. Aanpak	8
<b>2. Analyse vitaliteit</b>	<b>9</b>
2.1. Inleiding	10
2.2. Marktdynamiek	11 – 26
2.3. Ondernemerschap	27 – 31
2.4. Investeerdersvertrouwen	32 – 33
2.5. Overheid: ruimtelijk profiel	34 – 37
<b>3. Diagnose van de vitaliteit en oplossingsrichtingen</b>	<b>38</b>
3.1. Diagnose	39 – 47
3.2. Regioprofielen en moodboards	48 – 51
3.3. Strategische richting	52 – 55
<b>4. Aanbevelingen</b>	<b>56</b>
4.1. Overheidsinterventies	57 – 67
4.2. Ondernemersperspectieven	68 – 71
4.3. Regionale strategieën	72 – 75
<b>5. Vervolg</b>	<b>76</b>
<b>6. Bijlagen</b>	<b>80</b>

# Zorg voor meer differentiatie in het aanbod en ontwikkel samen met bedrijven een transformatie- en exit-strategie

**De weg van differentiatie.** Het gaat goed met verblijfsrecreatie in Zeeland. Het overgrote deel van de Zeeuwse verblijfsrecreatiesector is vitaal. Het paradoxale van deze conclusie is dat er een gevaar bestaat dat er teveel van het hetzelfde aan het ontstaan is. Teveel van hetzelfde leidt tot een gebrek aan onderscheidend aanbod. Meer onderscheidend aanbod zou de rode draad van uw beleid moeten zijn:

1. Stimuleer differentiatie aan de kust door nieuwe toetreders te verleiden om met risicodragend kapitaal te investeren in familiebedrijven.
2. Stimuleer innovatie in de regio binnenwater door ontwikkeling van waterbelevingsconcepten.
3. Focus via versterking van ondernemersvaardigheden op optimalisatie in het binnenland.

**De weg van transformatie en exit.** Tegelijk is er niet vitaal aanbod (tenminste 18% van de Zeeuwse capaciteit / 47% van de bedrijven) en gaan 600 campingplaatsen en bijna 1.400 bungalows het contact met de markt verliezen tot 2020. Deze categorie bedrijven verkeert in een neergaande spiraal. Zonder actief beleid gaat dit gepaard met negatieve maatschappelijke effecten als verpaupering en imagoschade. Op basis van deze realiteit zou de overheid (Provincie/gemeente) hierin gebiedsgericht kunnen begeleiden. Van belang is dat gemeenten en ondernemers individueel met elkaar in gesprek komen over de toekomstige ambities.



## 1. Inleiding

In dit hoofdstuk geven we een inleiding op het onderzoek (1.1.), de vraagstelling die hier aan ten grondslag ligt (1.2.) en de wijze waarop we het onderzoek hebben opgezet (1.3.).



# Vanuit een scherp beeld op de verblijfsrecreatiesector in Zeeland gezamenlijk werken aan verbetering van vitaliteit

### Opgaven voor de provincie

De Provincie Zeeland heeft in haar Economische Agenda 2013-2015 de vrijetijdssector als één van de speerpuntsectoren benoemd. Deze stuwende sector zorgt in Zeeland voor veel werkgelegenheid. Het beleid van de Provincie is erop gericht dat de concurrentiepositie van Zeeland als toeristische bestemming wordt versterkt en dat het bestedingsniveau en de werkgelegenheid van het toerisme groeit. Tevens zet de provincie in op structuurversterking en innovatie van de sector. De gast is in de toekomst het uitgangspunt bij alle vrijetijdsbeleid van de provincie.

Het goed functioneren van de verblijfsrecreatiesector levert een belangrijke bijdrage aan de recreatie- en toerismesector. De afgelopen jaren is de concurrentie op de vakantiemarkt sterk toegenomen. Ook in de provincie Zeeland is dit merkbaar. Het is van belang dat vraag en aanbod in Zeeland kwalitatief en kwantitatief met elkaar in balans zijn en dat de sector voldoende vitaal is om in te kunnen spelen op veranderde wensen van de gast.

Brancheorganisatie RECRON ziet een 'verblijfsrecreatie-paradox': enerzijds is er sprake van innovatie, investeringen,

kwaliteitsverbetering en de daaruit voortvloeiende behoefte aan ontwikkelingsruimte bij ondernemers. Anderzijds is er in bepaalde segmenten van de sector sprake van overaanbod met sluimerende problemen als verloedering, leegstand, permanente bewoning of huisvesting van niet recreatieve doelgroepen.

De opgave voor de provincie Zeeland is om de sector te faciliteren en stimuleren in het verder toekomstgericht worden. Daarvoor is inzicht nodig in de vitaliteit van de verblijfsrecreatiesector in Zeeland.



# Zeven onderzoeksvragen gericht op de economische vitaliteit van de verblijfsrecreatiesector

### Zeven vragen worden beantwoord:

1. Wat zijn op hoofdlijnen de ruimtelijke kenmerken en kwaliteiten van de verblijfsrecreatieve bedrijven en de diverse regio's: Noordzeekust, binnenwater en binnenland?
2. Hoe functioneren en presteren de bedrijven in bedrijfseconomische zin en welke verblijfsmotieven worden gefaciliteerd? Welke instrumenten kunnen ingezet worden om het bedrijfseconomisch presteren van de sector te verbeteren?
3. In hoeverre is vraag en aanbod in balans in kwalitatief en kwantitatief opzicht en is de sector in staat in te spelen op toekomstige vraag?
4. Wat zijn kansrijke ontwikkelingen in de markt om de sector op de lange termijn vitaal te houden en welke bedreigingen komen er op de sector af?
5. Wat zijn de verblijfsrecreatieve profielen van de regio's en wat zijn de ontwikkelperspectieven voor de regio's om de verblijfssector vitaal te houden?
6. In welke gebieden is er sprake van marktfalen en wat zijn oplossingsrichtingen om de verblijfssector vitaal te houden?
7. Welke aanbevelingen kunnen op basis van het onderzoek gegeven worden voor het vervolgproces inclusief rolopvatting van stakeholders en provincie om tot een goed samenspel te komen en een effectieve aanpak van de geschetste kansen en bedreigingen?

### Afbakening Onderzoek verblijfsrecreatie

Het onderzoek richt zich op verblijfsrecreatie: campings, minicampings (zoals kamperen bij de boer), vakantieparken, jachthavens en bungalowparken.

### Economische blik

In het onderzoek kijken we primair door een economische bril naar de vitaliteit van verblijfsrecreatiebedrijven.

### Resultaat

Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek stellen we vast in hoeverre de sector in de regio's vitaal is en wat er voor moet gebeuren om de vitaliteit te vergroten. Deze inzichten bieden de basis om met alle belanghebbenden op basis van vertrouwen en de juiste mindset te werken aan een gezamenlijk vitaliseringsproces.

# Het onderzoek is waar mogelijk gedifferentieerd op basis van de regio-indeling: kust, binnenland en binnenwater (deltawater)

### De regio-indeling

Voor een goed beeld van de verblijfsrecreatiesector van Zeeland hebben we onderscheid gemaakt naar de regio's: kust, binnenwater (deltawater) en binnenland. Dit betreft een indeling die vraaggericht is; gasten kiezen (al dan niet bewust) voor verblijfslocaties aan zee of meer in het binnenland. Daarnaast is de veronderstelling dat de verblijfsrecreatiesector per regio verschillend functioneert en dat er andere problematieken en opgaven zijn.

### Kust

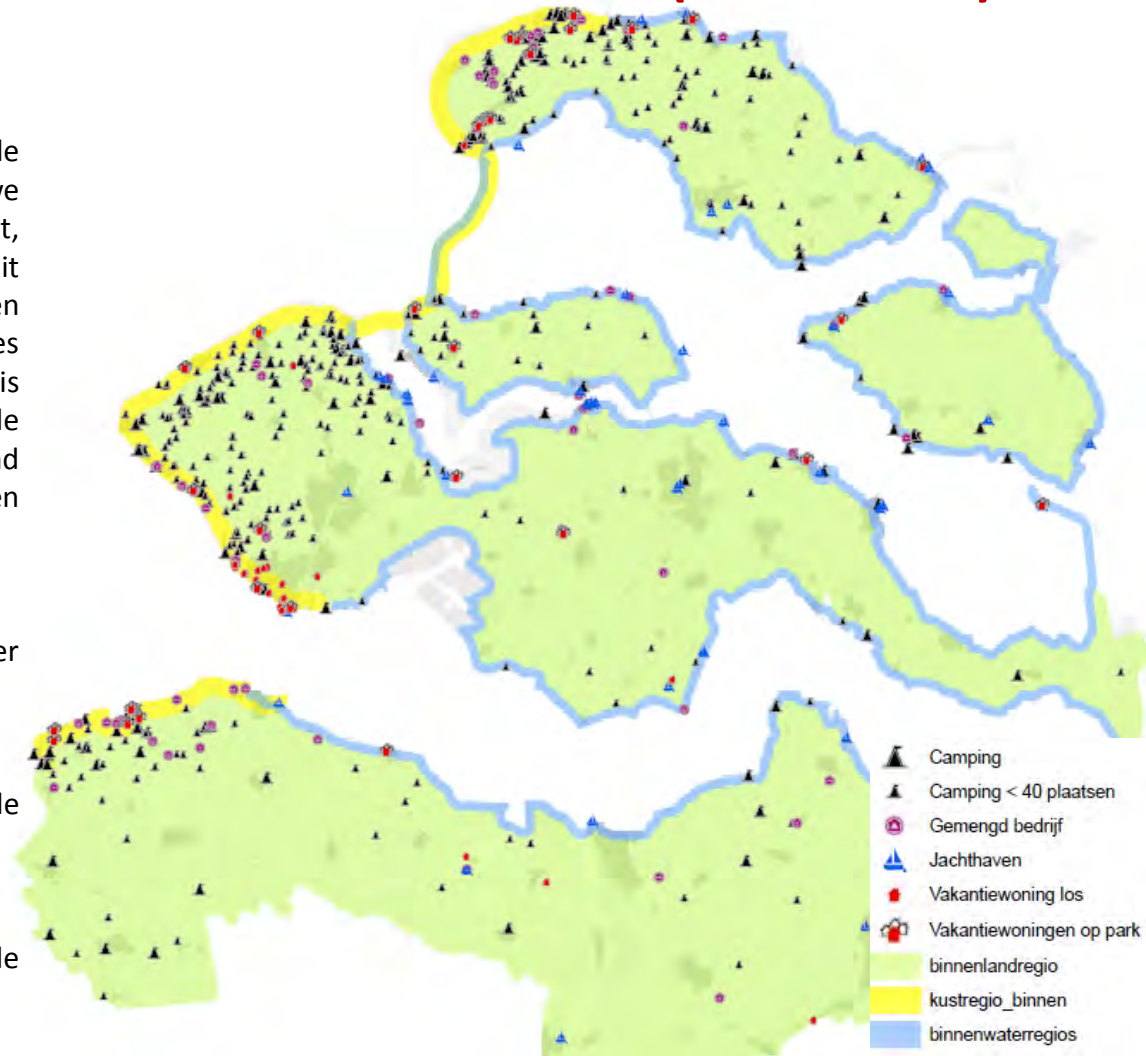
De regio kust bevat bedrijven tot 1 kilometer vanaf de duinovergangen.

### Binnenwater

Deze regio bevat bedrijven tot 500 meter van de verschillende deltawateren in de provincie.

### Binnenland

Het binnenland omvat de rest van de verblijfsrecreatie bedrijven in de provincie.

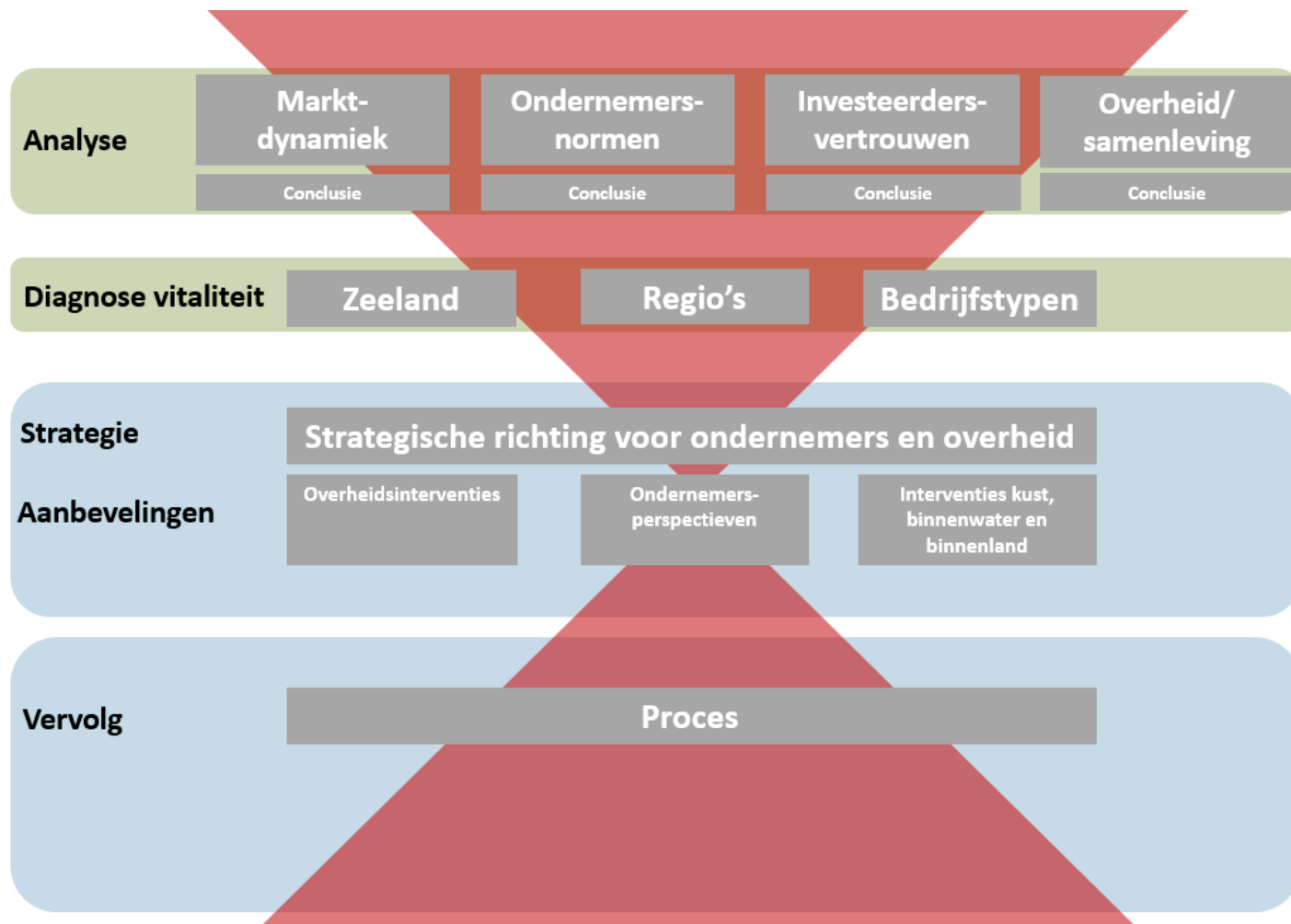


# Opbouw en leeswijzer van het rapport

### Van analyse naar proces

Om de zeven vragen te beantwoorden en daarbij tot samenhangende aanbevelingen te komen, richt de analyse in dit rapport zich op de vier krachten van een vitale verblijfsrecreatiesector (marktdynamiek, ondernemersnormen, investeerdersvertrouwen en overheid/samenleving).

Vervolgens is een diagnose gesteld over de vitaliteit van de sector in Zeeland, in de regio's en per bedrijfstype. Tenslotte volgen aanbevelingen en acties voor het vervolg.





A young boy and girl are playing on a sandy beach. The boy is on the left, wearing a white t-shirt and shorts, looking down at the sand. The girl is on the right, wearing a white t-shirt and shorts, looking at a large, colorful beach ball. The beach ball is orange, yellow, red, green, and blue. The background is a bright, sunny beach with some buildings in the distance.

## 2. Analyse vitaliteit

Op basis van het verrichte onderzoek bieden we in dit hoofdstuk inzicht in de vier krachten die bepalend zijn voor een vitale verblijfsrecreatiesector in Zeeland:

2.1. Inleiding

2.2. Marktdynamiek

2.3. Ondernemerschap

2.4. Investeerders

2.5. Samenleving/omgeving

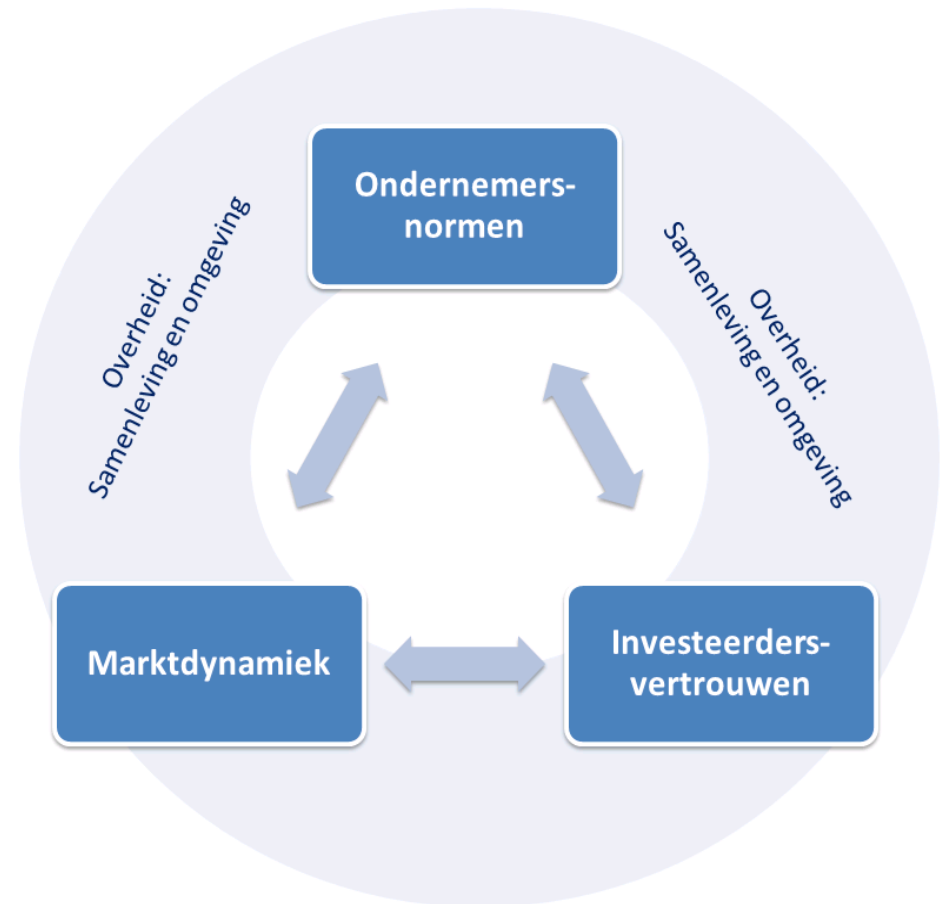
# Vier krachten die bepalen of de verblijfsrecreatiesector in Zeeland economisch vitaal is

### Vitale verblijfsrecreatiesector

Een economisch vitale verblijfsrecreatiesector is een sector die nu en in de toekomst:

1. Voldoende tevreden gasten aantrekt in een dynamische markt;
2. Ondernemers heeft die in kunnen spelen op de tucht van de markt, productief zijn en een marktconform product bieden;
3. Financiers tevreden stelt zodat zij vertrouwen in de sector hebben;
4. Draagvlak geniet bij de overheid en een positieve bijdrage levert aan de samenleving en omgeving.

Deze vier krachten zijn in dit vitaliteitsonderzoek voor Zeeland onderzocht. Rechts is een schematisch overzicht weergegeven van de vier krachten.



# Vraag, aanbod, plannen en marktruimte in Zeeland in beeld gebracht

## Marktdynamiek

- 2.2.1. Hoe gaat het?
- 2.2.2. Kwaliteit van het aanbod
- 2.2.3. Gesprekken marktpartijen
- 2.2.4. Kansen en bedreigingen
- 2.2.5. Conclusies marktdynamiek

### Wat hebben we gedaan?

We hebben op basis van deskresearch onderzocht hoe de sector in Zeeland er cijfermatig voorstaat in termen van vraag en aanbod (paragraaf 2.2.1.). Daarnaast hebben we gekeken hoe tevreden de gasten zijn over de kwaliteit (2.2.2.). We hebben met diverse marktpartijen gesprekken gevoerd om een beeld te krijgen van de dynamiek (2.2.3.). De kansen en bedreigingen voor de markt hebben we geschetst (2.2.4.). Tot slot hebben we de conclusies betreffende de marktdynamiek op een rijtje gezet (2.2.5.).



## 2.2.1. Hoe gaat het?

**15% van de Zeeuwse bestedingen komen voort uit de vrijetijdseconomie. De sector zorgt voor 8% van de werkgelegenheid.**



**€ 1,72 miljard bestedingen**

15% van de bestedingen komen voort uit de vrijetijdseconomie (totaal BBP Zeeland € 11,5 miljard).



**15.025 banen**

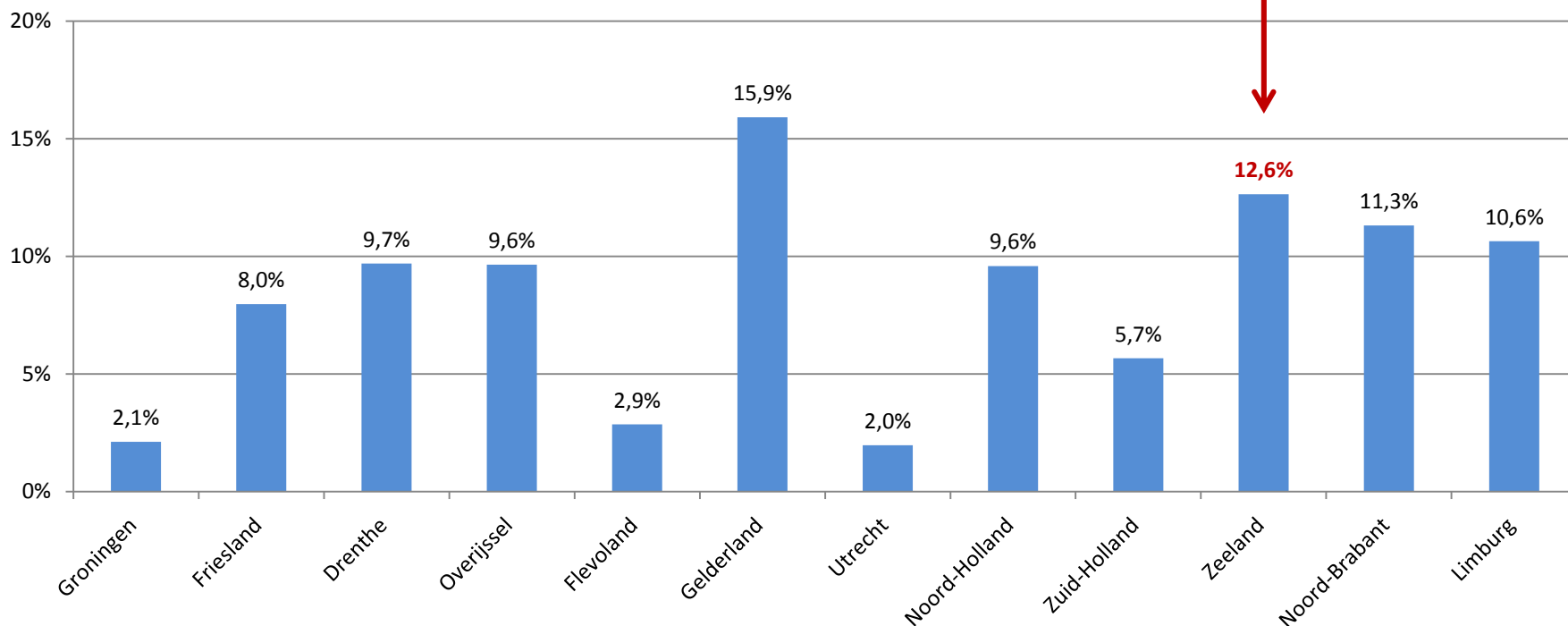
8% van de directe werkgelegenheid vloeit voort uit de vrijetijdseconomie in Zeeland. Het totaal aantal banen in Zeeland bedraagt 195.000.

## Zeeland neemt de 2<sup>e</sup> plaats in op het gebied van camping- en bungalowcapaciteit in Nederland

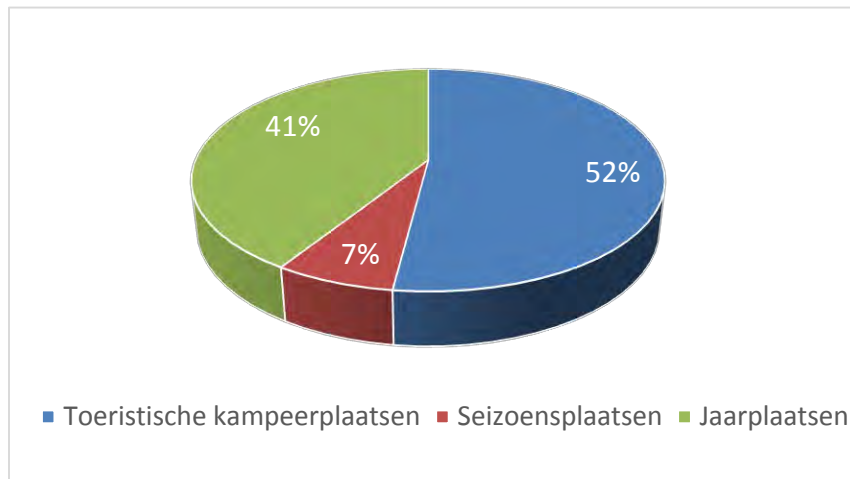
### 12,6 % van het kampeer- en bungalowaanbod van Nederland ligt in Zeeland

Zeeland beschikt over 12,6% van de slaappleatsen op kampeer- en bungalowbedrijven in Nederland, hiermee neemt ze de 2<sup>e</sup> plaats in ten opzichte van alle provincies. Gelderland (m.n. Veluwe) is de provincie met de meeste capaciteit (15,9%).

Capaciteit verblijfsrecreatie per provincie

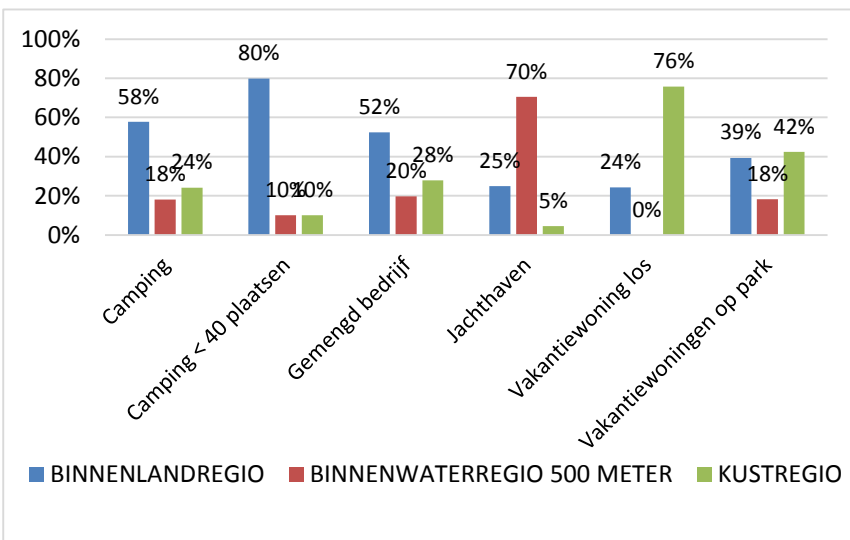


# Ongeveer de helft van de plaatsen op de kampeerbedrijven in Zeeland zijn toeristische kampeerplaatsen



### Het verblijfsrecreatieve aanbod in Zeeland

In de taartgrafiek hiernaast is het aanbod aan plaatsen op campings in Zeeland weergegeven. Ongeveer de helft van de plaatsen zijn toeristische kampeerplaatsen. 41% van de plaatsen op kampeerbedrijven bestaat uit jaarplaatsen. Een beperkt percentage plaatsen op kampeerbedrijven wordt verhuurd als seizoensplaats.

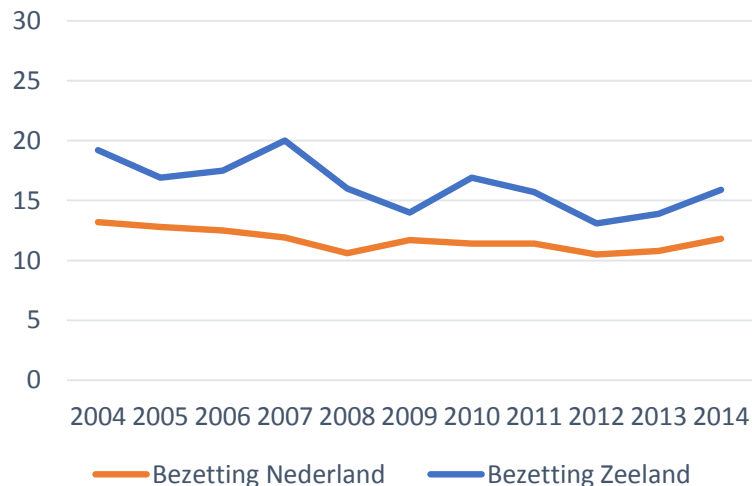


De grafiek linksonder beschrijft de verdeling van type bedrijven naar regio (binnenland, binnenwater of kust). Bijna de helft van het totaal aan kampeerplaatsen bevindt zich in het binnenland. Met name de campings en minicampings bevinden zich in het binnenland. Slechts een kwart van de reguliere campings bevindt zich aan de kust. Dit geldt ook voor de gemengde bedrijven waarvan ruim 50% in het binnenland is gevestigd, en bijna 30% aan de kust. Van de jachthavens bevindt zich maar liefst 70% in de binnenwaterregio. Opvallend is dat ruim drie kwart van de losse vakantiewoningen aan de kust gelegen is.

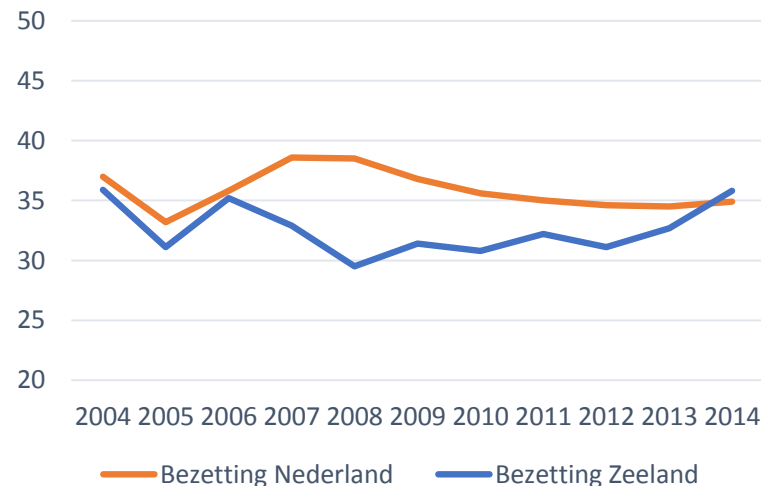
We zien dat voornamelijk bungalowparken geconcentreerd zijn in de kustregio en het binnenland, in mindere mate aan het binnenwater.

# De slaappleaatsbezetting van campings en bungalowparken in Zeeland neemt de afgelopen twee jaar weer toe

### Bezetting kampeerterreinen



### Bezetting bungalowparken



### #Conclusies

- Kampeerterreinen in Zeeland presteren na tien jaar nog steeds boven Nederlands gemiddelde, 16% versus 12% in 2014;
- De bezetting in Zeeland neemt de laatste jaren sterker toe dan het Nederlandse gemiddelde.
- Structureel is de Zeeuwse kampeerbeziging in 10 jaar tijd gedaald van 19% naar 16%.

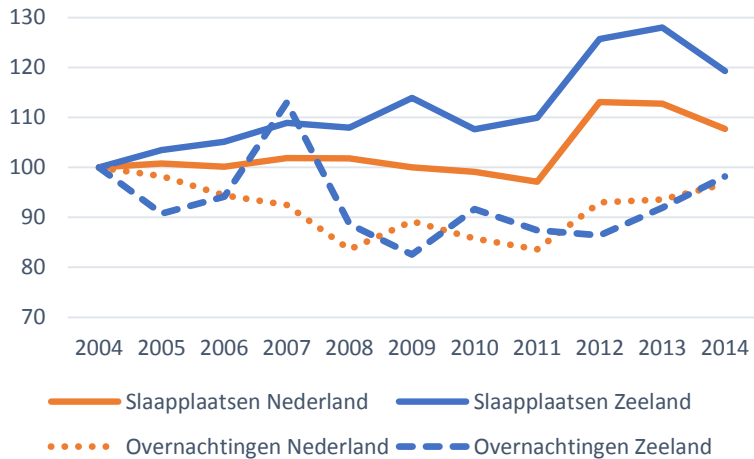
### #Conclusies

- Zeeuwse bungalowparken presteerden jarenlang onder het Nederlands gemiddelde maar groeien hier nu bovengemiddeld;
- De Zeeuwse bedbezetting is in tien jaar tijd na een dieptepunt in 2008 (30%) stabiel gebleven op 36%.

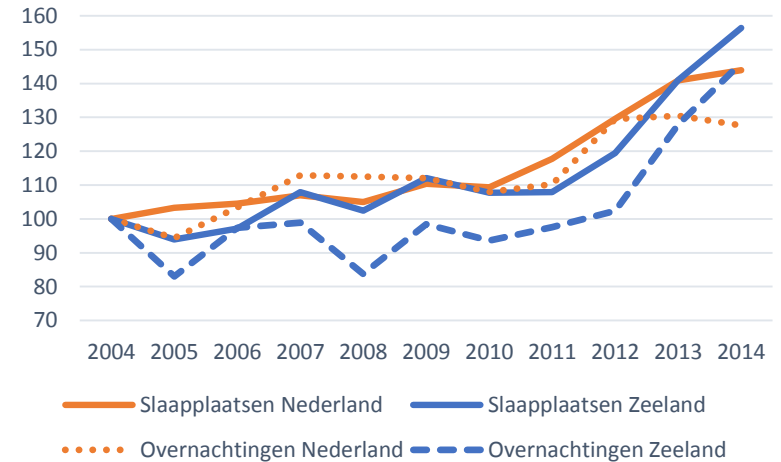
## 2.2.1. Hoe gaat het?

# Zeeuws kampeer- en bungalowaanbod is sneller toegenomen dan de vraag. Bungalowvraag zit sterk in de lift

### Kampeerterreinen



### Bungalowparken



### #Conclusies

- Het aantal slaapplaatsen op kampeerterreinen neemt de laatste jaren toe (a.g.v. minicampings die sinds '12 in de CBS-statistieken voorkomen), 2014 kent een daling;
- Overnachtingen in Zeeland nemen sinds 2011 weer gestaag toe boven Nederlands gemiddelde.

### #Conclusies

- Het aanbod aan bungalows in Zeeland is sterker gestegen (56%) dan de vraag in overnachtingen (46%) sinds 2004;
- Bungalowvraag en -aanbod in Zeeland stijgen sinds 2011 sneller dan de landelijke trend.



# 2014 positief jaar voor Zeeland: (inkomend) toerisme groeit in Zeeland het sterkst van heel Nederland

Zeeland is nummer één in toerisme



## Sterkste groei in Zeeland

De toename van de gasten was met 17% veruit het grootst in de logiesaccommodaties in Zeeland, op afstand gevolgd door Noord-Holland (9%) en Zuid-Holland (8%). In deze drie provincies nam niet alleen het aantal buitenlandse toeristen toe, maar groeide ook het aantal Nederlandse gasten relatief sterk. In Limburg en Noord-Brabant is het aantal gasten gelijk gebleven, in Flevoland bleef de groei beperkt tot 1%.

Bron: CBS

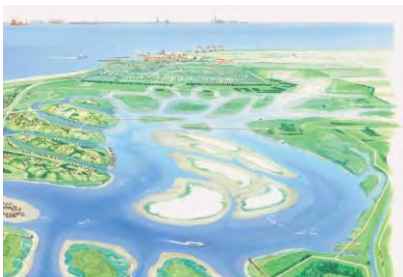


# Geplande aanbodtoevoegingen van recreatiebungalows de komende jaren: ruim 1.900 eenheden, waarvan >90% aan de kust



### Noordzee Résidence Dishoek

In het kustdorp Dishoek wordt door Arcus Noordzee Résidence Dishoek ontwikkeld: 67 luxe recreatievilla's en 12 recreatieappartementen. De bouwstijl is typisch jaren '30. De verhuur en het beheer van de villa's wordt verzorgd door Largo Villa's (Roompot).



### Waterdunen

Een groot natuur- en recreatiegebied waar in de toekomst 400 vakantiewoningen, een duincamping met 300 plaatsen, een hotel en boulevard met horeca/detailhandel worden gerealiseerd. Hiermee biedt Waterdunen een totaal concept voor een omvangrijke doelgroep. Natuur vormt de basis van de ontwikkeling.



### Recreatiepark de Stelhoeve

Het reeds bestaande Recreatiepark De Stelhoeve breidt uit met 31 luxe vakantiehuizen voor 4 tot 8 personen. De Stelhoeve ligt aan de Oosterschelde. De woningen zijn gelegen op percelen eigen grond variërend van ca. 236 tot 678 vierkante meter. De verhuur van de woningen wordt verricht door Hoogenboom Vakantieparken.

### Kustregio

- Totaal 1.720 woningen

### Binnenwaterregio

- Totaal 271 woningen

### Binnenlandregio

- Geen ontwikkel- en uitbreidingsplannen

### Goeree-Overflakkee

- Totaal 439 woningen

### Verdieping

Een overzicht van alle plannen staat in bijlage 1.

## 2.2.1. Hoe gaat het?

# In 2020 is er voor ruim 600 kampeerplaatsen in Zeeland geen toeristisch recreatieve markt meer

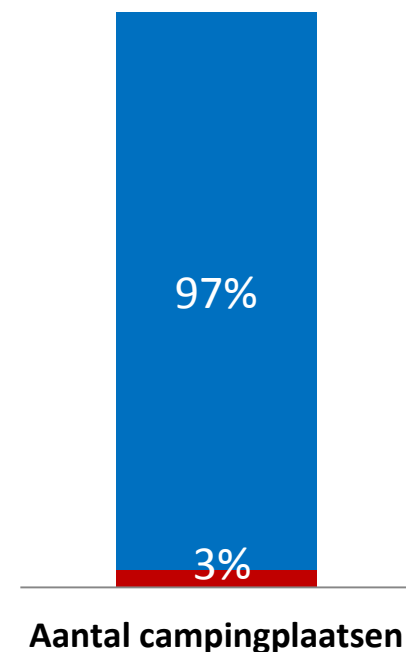
### Ca. 630 kampeerplaatsen verliezen het contact met de markt tot 2020

De planvoorraad van nieuwe kampeerplaatsen in Zeeland wordt op 315 plaatsen geraamd. Om het gemiddelde bezettingsniveau van 2014 te behouden (200 overnachtingen per plaats) zullen er in 2020 ca. 630 kampeerplaatsen (3% van het aanbod) het contact met de recreatieve markt verloren zijn. Dit aanbod is niet meer marktconform gezien de toekomstige vraagontwikkeling en de productkwaliteit.

Deze berekening is gemaakt door de verwachte daling van het aantal kampeer-overnachtingen af te zetten tegen het bezettingsniveau van 2014.

	Aantal kampeerplaatsen dat toeristisch recreatief marktcontact verliest tot 2020 o.b.v. bezettingsniveau 2014 en vraagprognose	% van het totale aanbod dat marktcontact verliest tot 2020
Binnenland	401	4%
Binnenwater	242	5%
Kust	13	0%
<b>Totaal</b>	<b>630</b>	<b>3%</b>

■ Verliest contact ■ Houdt contact



## 2.2.1. Hoe gaat het?

# In 2020 is er voor bijna 1.400 recreatiebungalows in Zeeland geen toeristisch recreatieve markt meer

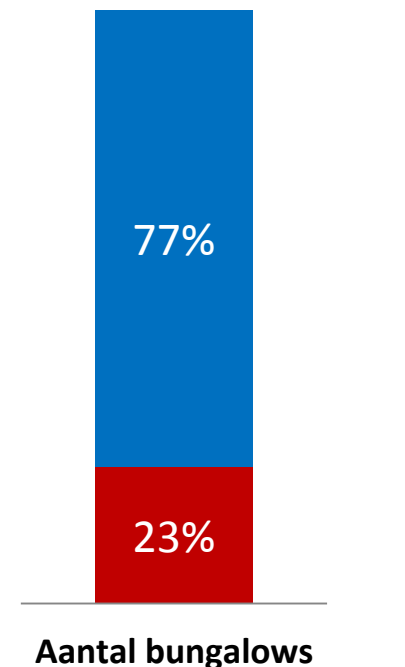
### Circa 1.400 recreatiebungalows verliezen het contact met de markt tot 2020

Om het gemiddelde bezettingsniveau van 2014 te behouden zullen er in 2020 bijna 1.400 recreatiebungalows (23% van het Zeeuwse aanbod) het contact met de toeristisch recreatieve markt verloren zijn. Dit aanbod is niet meer marktconform gezien de toekomstige vraagontwikkeling en de productkwaliteit.

Deze berekening is gemaakt door de verwachte groei van het aantal bungalow-overnachtingen en de verwachte groei van het aantal bungalows (planvoorraad) af te zetten tegen het bezettingsniveau van 2014.

■ Verliest contact    ■ Houdt contact

	Aantal bungalows dat toeristisch recreatief marktcontact verliest tot 2020 o.b.v. bezettingsniveau 2014 en vraagprognose	% bungalowaanbod dat contact met de markt verliest tot 2020
Binnenland	0	0%
Binnenwater	-54 (lichte markgroei mogelijk)	n.v.t
Kust	1.385	63%
<b>Totaal</b>	<b>1.351</b>	<b>23%</b>



# Zeeuwse kampeer- en bungalowbedrijven scoren gemiddeld een 8,5 op Zoover

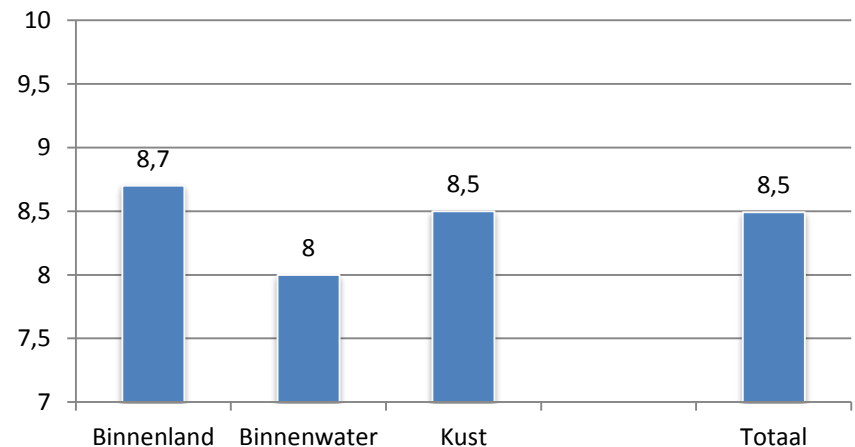
### Zeeland scoort zeer goed

Om een beeld te krijgen bij de kwaliteit van het aanbod – door de ogen van de recreant – is de waardering van de kampeer- en bungalowbedrijven op basis van Zoover berekend. Dit hebben we gedaan voor de bedrijven die gedurende het onderzoek bezocht zijn, bedrijven die deel hebben genomen aan de productiviteitsmonitor en de geïnterviewde bedrijven waarvan 98 bedrijven bekend waren op Zoover. Het gemiddelde waarderingcijfer van deze verblijfsaccommodaties in Zeeland is een 8,5.

De gemiddelde Zoover-score van Zeeuwse kampeer- en bungalowbedrijven is met een 8,5 marktconform. Met name de bedrijven in het binnenland en de kustregio scoren goed, een 8,7 en een 8,5. Bedrijven in de regio binnenwater scoren met een 8 het laagst.



Gemiddelde waardering Zoover



# Er zijn weinig nieuwe toetreders in verblijfsrecreatie en familiebedrijven vormen een belangrijke kracht van Zeeland

### Twee interviews met marktpartijen

We hebben gesprekken gevoerd met twee marktpartijen om zicht te krijgen op de marktdynamiek, kansen, bedreigingen en perspectieven die zij in de praktijk waarnemen. Onderstaand de belangrijkste conclusies.

### De belangrijkste conclusies

- **Er zijn weinig nieuwe toetreders.** Er zijn weinig nieuwe toetreders in de verblijfsrecreatiemarkt. Verkoop van het bedrijf is niet gemakkelijk omdat er weinig kopers zijn en omdat de verkoopprijzen onder druk staan. Hier moeten ondernemer tijdig op anticiperen.
- **De kracht van familiebedrijven.** Familiebedrijven vormen een kracht van de verblijfsrecreatie in Zeeland: de verscheidenheid en niches vormen de charme. Tegelijk moeten zij enorm investeren om up to date te blijven en om aan wet- en regelgeving te blijven voldoen.
- **Van kwantiteit naar kwaliteit.** Aantallen eenheden die in gemeentelijke bestemmingsplannen staan genoemd houden vernieuwing en investeringen in kwaliteitsverbetering door bijvoorbeeld extensivering van eenheden tegen.
- **Gemeenten dwingen kwaliteit niet af omdat ze niet handhaven.** Er zijn veel recreatiebedrijven waar de brandveiligheid, legionellapreventie en landschappelijke inpassing niet volgens de normen zijn geregeld.

### Interviews gehouden met



Familiebedrijf Strandcamping Groede blijft innoveren

### Verdieping

Een verdieping staat in bijlage 2.

# Typering van de drie verblijfsrecreatie deelregio's: binnenland, binnenwater en kust

Op basis van de gesprekken met marktpartijen hebben we de volgende typering van de regio's geformuleerd.

**Binnenland.** Traditionele, behoudende, veelal kleinschalige bedrijven: “we doen het zoals we het altijd deden”. Deze bedrijven functioneren nog wel een hele tijd door. Ze hebben een belangrijke focus op bezetting van jaarplaatsen. Die markt is langzaam aan het krimpen. Daarmee neemt de druk op het ondernemerschap toe want: “als er een goede zomer is zijn we weer gered”.

**Kust.** Er zijn verschillen in ondernemerschap en gedrevenheid per eiland.

- **Schouwen-Duiveland:** veel gedreven en goede ondernemers die hecht samenwerken en vernieuwen.
- **Walcheren en Noord-Beveland:** wat meer naar binnen-gekeerde ondernemers.
- **Zeeuws-Vlaanderen:** is sterk in opkomst met grootschalige ontwikkelingen als Résidence Cadzand-Bad, Waterdunen en Strandcamping Groede. De hele regio wordt hierdoor opgetild en krijgt een impuls.

**Binnenwater.** Kent door het water onderscheidend vermogen. Enkele ondernemers spelen hier op in. Vaak liggen de bedrijven tegen dorpskernen en is er een combinatie met jachthaven. Aan het binnenwater worden hoge eisen gesteld aan ondernemerschap maar de marktpartijen geven aan dat de potenties nog onbenut blijven.



# Parallel: kruideniers werden ingehaald door supermarkten of werden speciaalzaak

### Van kruidenier naar supermarkt of speciaalzaak

Tot in de jaren '60 zat op iedere straathoek een kruidenier: hardwerkende ondernemers en families met hart voor de zaak. Vanaf die periode werden de kruidenierszaken ingehaald door supermarkten die op een professionele wijze werden gemanaged. Er vond een grote transitie plaats die werd veroorzaakt door grootschalige inkopen en lage prijzen, zelfbediening en nieuwe behoeften van de klant. Tegelijk bleven er diverse ondernemers zelfstandig die nu nog zichtbaar zijn in de branche van food-speciaalzaken en die zich duidelijk weten te onderscheiden van de grote supermarkten.

### Van campingboer naar keten of nichespeler

Verblifsrecreatie is wat dat betreft een relatief jonge branche die sterk is opgekomen in de jaren 70. De dominantie van ketens als Landal, Molecaten en Roompot neemt sinds 2000 sterk toe. Voor de hardwerkende MKB-ondernemers (de kruideniers van de supermarktsector) verandert alles: de grillige marktvraag, hun verhuurmix, financieringsstromen, organisatie en de marketing. Vanuit de retail geldt de volgende les voor zelfstandige verblifsrecreatie: *om te overleven in de grote transitie zullen zij zich moeten specialiseren in niches.*

### Drie ontwikkelfasen van recreatiebedrijven in Zeeland

Veel recreatiebedrijven in Zeeland zijn vanuit een boerenbedrijf begonnen met het verhuren van gras (eind jaren 60 tot ca. 1990) en een omgebouwde boerenschuur als zomerhuisje.

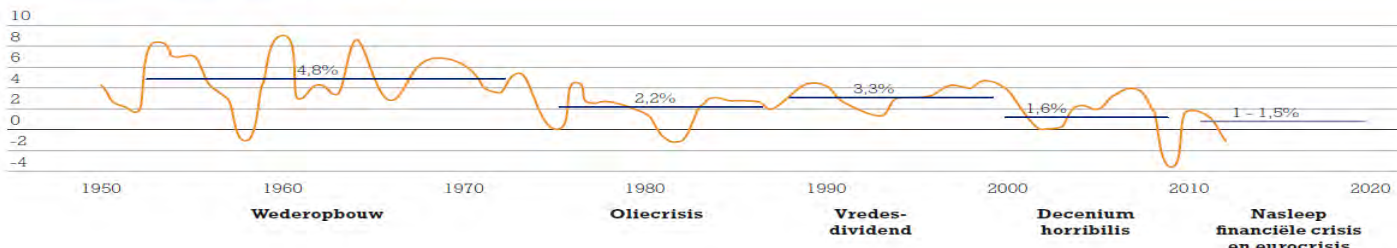
Vervolgens ontwikkelden ze voorzieningen zoals zwembaden, (binnen)speeltuinen, restaurants, kantines en recreatieruimten eromheen (jaren 1990-2005).

Vanaf 2005 is een nieuwe ontwikkeling ingezet. Een volgend niveau van enerzijds luxe en anderzijds eenvoud. Met investeringen in beleving, authenticiteit en identiteit: accommodaties als lodges, glamping-concepten met safaritenten, mobile homes en villa's.



# De sector bevindt zich in een nieuw tijdperk van overaanbod en zelfs krimp. Desondanks is het perspectief in Zeeland positief

Economische groei (BBP, in % j.o.j.)



Bron: CBS, ING Economisch Bureau

### Kampeervakanties: vraag gedaald, aanbod gestegen

Landelijk is al een decennium sprake van een daling van het aantal kampeervakanties. Gelijktijdig was sprake van een groei in het aanbod. Een groot deel van deze groei komt voor rekening van minicampings (waaronder kamperen bij de boer). Dit leidt tot verzadiging, lagere bezettingsgraden en overaanbod.

### Bungalowvakanties: aanbod sneller gestegen dan de vraag

Het landelijke aanbod van vakantiebungalows is in het afgelopen decennium sterk gestegen. Enerzijds doordat campings hun standplaatsen hebben omgezet naar/uitgebreid met bungalows. Anderzijds doordat nieuwe parken zijn ontwikkeld. Landelijk ontwikkelt de vraag naar bungalowvakanties zich licht positief.

**Jachthavens hebben het zwaar** omdat het bootgebruik onder zware druk staat.

### Lager economisch groeipad verwacht

“1% groei zou best eens de zogeheten ‘nieuwe normaal’ kunnen zijn. Dit betekent: wel vooruitgang, geen groei. Tegelijk kan op sectorniveau veel dynamiek zijn”, aldus Hans Stegeman van Rabobank Nederland. We zijn in een nieuw tijdperk van stabilisatie, overaanbod en soms zelfs krimp beland. Dit heeft veel gevolgen voor recreatiebedrijven. Sommige staan open voor verandering en ontwikkelen, veel anderen sneuvelen.

### Marktperspectief in Zeeland tot 2020 positief

**De verwachting van het aantal inkomende en binnenlandse bungalowvakanties t/m 2015 in Zeeland: 2,8%. Vanaf 2016 tot 2020 wordt een groei van 2%-2,3% verwacht. De groei wordt met name veroorzaakt door inkomend toerisme. Het aantal inkomende en binnenlandse kampeervakanties t/m 2015 in Zeeland: -0,5%. Vanaf 2016 – 2020: -0,8% krimp (uitgezonderd kust: met een jaarlijkse groei van 0,75%).\***

### Verdieping

Meer kansen en bedreigingen staan in bijlage 3.

# Kust moet waken voor te eenzijdige groei, binnenwater heeft innovatie nodig en binnenland heeft een beperkt profiel

- **Kust heeft een sterk toeristisch profiel maar moet waken voor eenzijdige groei.** Tweede woninggrondkavels en woningprijzen (ook van oude woningen) aan de kust houden hun waarde en zullen hun weg vinden ofwel in nieuwe tweede woningen ofwel in andere recreatieve functies. De kuststrook heeft zoveel dynamiek dat verpauperde accommodaties kunnen worden vervangen mits daar beleid op wordt gevoerd. De grond blijft gewild. De hoeveelheid vakantiebungalows en de geplande toename is enorm. Het gevaar dreigt dat de parken teveel op elkaar lijken en door enkele operators worden geëxploiteerd waardoor kleinere segmenten in de markt worden genegeerd. Dit kan leiden tot eenzijdigheid van het aanbod waardoor de groei in zijn eigen staart bijt omdat de vraag hierdoor afneemt. Differentiatie en intensieve competitie ontbreken. Ca. 1.400 bungalows aan de kust verliezen het contact met hun markt tot 2020.
- **Binnenwater heeft innovatie nodig vanwege een te beperkt toeristisch profiel.** Synergie tussen verblijfsrecreatie, waterfun (waterrecreatie: kleine bootjes, kano's, windsurfen, adventure) wordt nog onvoldoende benut.

De spanning op de grens van water & land wordt nog onvoldoende gevonden. Door die spanning *beleefbaar* te maken (ook voor hen die geen boot hebben) kunnen nieuwe Europese/internationale markten aangesproken worden; “een week op het water genieten”. Ca. 240 kampeerplaatsen in de regio binnenwater verliezen het contact met hun markt tot 2020.

- **Binnenland heeft een beperkt toeristisch profiel.** Traditie, veelal kleinschaligheid en rust zijn belangrijke waarden. In het binnenland zijn veel verblijfsrecreatiebedrijven die “doen wat ze altijd deden”. Deze bedrijven functioneren nog wel een hele tijd door. Evenwel krimpt hun markt langzaam (bijv. de jaarplaats markt) en neemt de druk op het ondernemerschap toe. Ca. 400 kampeerplaatsen in de regio binnenland verliezen het contact met hun markt tot 2020.

# Productiviteit en de visie van de Zeeuwse ondernemers zijn in beeld gebracht

### Ondernemersnormen

2.3.1. Analyse productiviteit

2.3.2. Interviews: onder de oppervlakte kijken

2.3.3. Conclusies ondernemersnormen



### Wat hebben we gedaan?

Een groot deel van het onderzoek heeft zich gericht op de vraag of ondernemers om kunnen gaan met de dynamiek van de markt. Daartoe hebben we in beeld gebracht hoe productief de verschillende bedrijven/regio's zijn middels de ZKA-productiviteitsmonitor. De resultaten van deze analyse staan in paragraaf 2.3.1. Verder hebben we interviews gehouden met ondernemers en we hebben 30 bedrijven bezocht en geschouwd (zie 2.3.2.). De belangrijkste conclusies over het Zeeuwse verblijfrecreatie ondernemerschap hebben we verwoord in paragraaf 2.3.3.



# Ondernemers aan kust en binnenwater presteren goed; verblijfsrecreatie in het achterland baart zorgen

### Huidige productiviteitsprestaties zijn goed, maar er zijn sterke verschillen in perspectief

- De productiviteit van Zeeuwse verblijfsrecreatie is voor de meerderheid beter dan gemiddeld in NL;
- Productiviteit is afgelopen jaren ook verbeterd;
- Locaties aan de Zeeuwse kust presteren goed, beter dan met name het binnenland;
- Circa 60% van de bedrijven maakt winst. Strategische en grotere bedrijven doen het beter;
- Gemengde bedrijven doen het zeer goed;
- Strategisch ondernemerschap verbetert de productiviteit sterk;
- Ondernemers zijn positief over de toekomst;
- Perspectief van mini-campings en ondernemers in het binnenland is niet gunstig. Met name toeristische plaatsen op campings genereren te weinig bezetting

### Verdieping

De achtergronden van deze conclusies en meer productiviteitsfeiten staan in bijlage 4.

### 'Vaste' vormen van recreatie presteren beter dan toeristische

- Prijzen voor toeristische plaatsen zijn gemiddeld lager dan elders in NL, de bezetting hoger. De productiviteit is daarom bovengemiddeld, maar haalt vaak norm niet (door de lage prijs);
- Jaarplaatsen doen het goed, de helft haalt wel de norm. Aan de kust worden zeer goede prestaties geboekt;
- Vaste plaatsen op jachthavens presteren iets beter dan passantenplaatsen;
- Mini-campings doen het nu nog relatief goed behalve in het achterland;
- Productiviteit bungalowparken is bovengemiddeld, met name door hoge bezetting.

### Investeringen van verblijfsrecreatie zijn op niveau

- Afgelopen jaren is behoorlijk geïnvesteerd door ondernemers;
- Bijna de helft van de investeringen worden gedaan voor capaciteitsuitbreiding;
- Gemiddeld wordt een marktconform percentage (15% van de omzet) geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering;
- Investeringen vinden met name plaats door gemengde bedrijven met veel perspectief.

# Bedrijven beschikken nauwelijks over een masterplan en ondernemers gaan zich steeds meer op hun kerntaak richten

### Wat hebben we gedaan?

Met grote en kleine verblijfsrecreatieondernemers in Zeeland zijn diepte-interviews gehouden om zicht te krijgen op hun sentimenten en op de belemmeringen en kansen die zij ervaren. De gesprekken leveren nuttige input op voor de aanbevelingen van dit onderzoek. Onderstaand geven wij de belangrijkste conclusies.

### Belangrijkste interviewconclusies

- **Bedrijven werken nauwelijks aan de hand van professionele plannen.** Ondernemers geven aan dat te weinig bedrijven beschikken over een masterplan voor de komende 10 jaar.
- **Recreatieondernemers richten zich steeds meer op hun core business: gastvrijheid.** Eigendom, beheer en marketing (verhuuroptimalisatie) zal de komende jaren steeds meer worden gesplitst. De recreatieondernemer beperkt zich dan tot zijn kerntaak: beheer en gastvrijheid. Dat is voor hem het meest profijtelijk.
- Ondernemers met vernieuwende plannen die **toegevoegde waarde** bieden, hebben behoefte aan meer ruimte (financieel en procedureel) om te ontwikkelen.
- Gemeenten dwingen kwaliteit niet af omdat ze niet handhaven.

Interviews gehouden met

De WIELEWAAL  
camping-hoeve



de Pekeling

### Verdieping

De achtergronden van deze conclusies staan in bijlage 5.

# Opdracht van ondernemers aan zichzelf: vernieuw en blijf dynamisch

### **Inzetten op snelle transformatie**

Zet in op snelle transformatie van verouderde bestaande bedrijven, dit is cruciaal voor veel campings. Daarvoor ligt wijziging van een bestemmingsplan vaak op kritieke pad. Wat kan de overheid doen?

### **Verouderde VVE's: slopen en opnieuw beginnen**

Verouderde VVE-parken zouden moeten worden gesloopt en opnieuw moeten worden opgebouwd. Landal Miggelenberg (Veluwe) en Resort Haamstede zijn hier voorbeelden van.

### **Inzetten op vernieuwing met toegevoegde waarde**

Vernieuwing komt vaak van buiten. Zorg dat er ontwikkelingen komen die zorgen voor vernieuwing (nieuwe markten, nieuwe producten en nieuwe partijen) zodat bestaande ondernemers en regio's hier in meegaan.

### **Hybridevormen zijn de toekomst**

Denk in dit verband aan hybridevormen met 50% recreatie en 50% deeltijd wonen/tweede woning met doelgroepen van buiten het eigen eiland.



## Er is behoefte aan professionele investeerders in exploitatiegebonden vastgoed vanwege toenemende kapitaalintensiteit

#### Belangrijkste conclusies:

Het gaat goed met verblijfsrecreatie in Zeeland. Er zijn veel vitale, productieve verblijfsrecreatiebedrijven die bezig zijn met vernieuwing en er zijn relatief veel jonge ondernemers. De differentiatie (in kwaliteit, vernieuwing, dienstverlening, design, merken, ed.) wordt in Zeeland veel door familiebedrijven gevoed.

- De bijbehorende investeringsnoodzaak zorgt voor snel gegroeid kapitaalsbeslag bij familiebedrijven;
- De bedreiging van deze toenemende kapitaalsintensiteit is groot want dat kan leiden tot gebrek aan diversiteit;
- Wil Zeeland de charme van familiebedrijven behouden, dan moet hier tijdig op geanticipeerd worden, anders verdwijnt de differentiatie;
- Er is behoefte aan professionele investeerders in exploitatiegebonden vastgoed. Familiebedrijven zullen moeten worden gestimuleerd om ondersteuning te krijgen door nieuw extern risicovermogen (bijvoorbeeld bij overnames en opvolging).



# Het toekomstvertrouwen van investeerders in de Zeeuwse verblijfsrecreatiemarkt is positief

### Wat hebben we gedaan?

Om te oordelen of financiers voldoende vertrouwen hebben in de verblijfsrecreatiemarkt in Zeeland, hebben we via interviews en deskresearch in beeld gebracht hoe de situatie nu is (krijgen financiers voldoende vergoeding voor hun risico en hebben ze voldoende vertrouwen of achten ze de risico's te groot?) en wat ze van de toekomst verwachten.

### Belangrijkste conclusies

- Veel ondernemers krijgen hun vernieuwingsplannen moeilijk overtuigend van hoofd naar papier. Dit belemmert nieuwe kredietverlening;
- De taxatiewaarde van verblijfsrecreatiebedrijven is sinds enige tijd gekoppeld aan de EBITDA (operationele winst) in plaats van aan de grondwaarde. Dit betekent een grote systeemverandering voor de van oudsher vastgoedgeoriënteerde verblijfsrecreatiesector omdat hierdoor kredietverlening onder druk staat;
- Private investeerders blijven geïnteresseerd zolang de rente laag is en beurskoersen onzeker zijn;
- Er zijn veel ondernemingen en weinig echte ondernemers terwijl de bank op ondernemerschap beoordeelt.

- Er zijn grote rendementsverschillen tussen de bedrijven onderling en die verschillen worden alsmat groter;
- De kern van het financiële deel van ondernemerschap is het focussen op cashflow: met een stevige cashflow kun je een financiering krijgen en investeren;
- Kapitaalsintensieve bedrijven zijn moeilijk te verkopen, zelfs binnen de familie.



### Verdieping

De achtergronden van deze conclusies staan in bijlage 6.



# Kapitaalintensieve bedrijven zijn moeilijk te verkopen, zelfs binnen de familie

### Fictief voorbeeld

Campingpark De Duinpan is een intensief en 'levensvatbaar' verblijfsrecreatiebedrijf met een waarde van €5 miljoen, circa 10 hectare grond, complete centrale voorzieningen en 300 plaatsen. Als kind uit een gezin van drie is het bijzonder lastig over te nemen omdat middelen ontbreken. Daarom is het belangrijk dat ondernemers tijdig beginnen voor te sorteren...



**Overnames in een familie.** We zien dat het voor veel bedrijven enorm lastig is om overgenomen te worden. In een gezin met drie kinderen waarbij ieder kind zijn deel opeist, is het voor het kind dat het bedrijf overneemt nauwelijks op te brengen omdat de broers/zussen uitgekocht moeten worden. In de situatie dat de bank de overnametransactie wil financieren steekt het kind dat het bedrijf over wil nemen zich zover in de schulden, dat er geen geld meer resteert voor noodzakelijke investeringen.

**In hoeverre is ondernemerschap een bewuste keuze?** Daarnaast is het een flink risico om als kind een dergelijk miljoenenbedrijf over te nemen. Je moet een echte ondernemer zijn en niet het bedrijf overnemen omdat je ouders nou eenmaal een recreatiebedrijf hebben. Een recreatiebedrijf zou geen monarchie met erfopvolging moeten zijn waarbij de eersten in de familielijin automatisch de kroon bestijgen.

# Er is veel draagvlak in Zeeland voor de verblijfsrecreatiesector

### Wat hebben we gedaan?

We hebben onderzocht in hoeverre de omgevingskwaliteit vanuit toeristisch perspectief aansluit bij de hedendaagse eisen van de samenleving en overheid. Dit hebben we gedaan door bedrijfsbezoeken af te leggen, een interview met de heer Broekhuis van de Provincie Zeeland (Ruimtelijke Ordening) en onze expertview op Zeeland aangevuld met deskresearch.

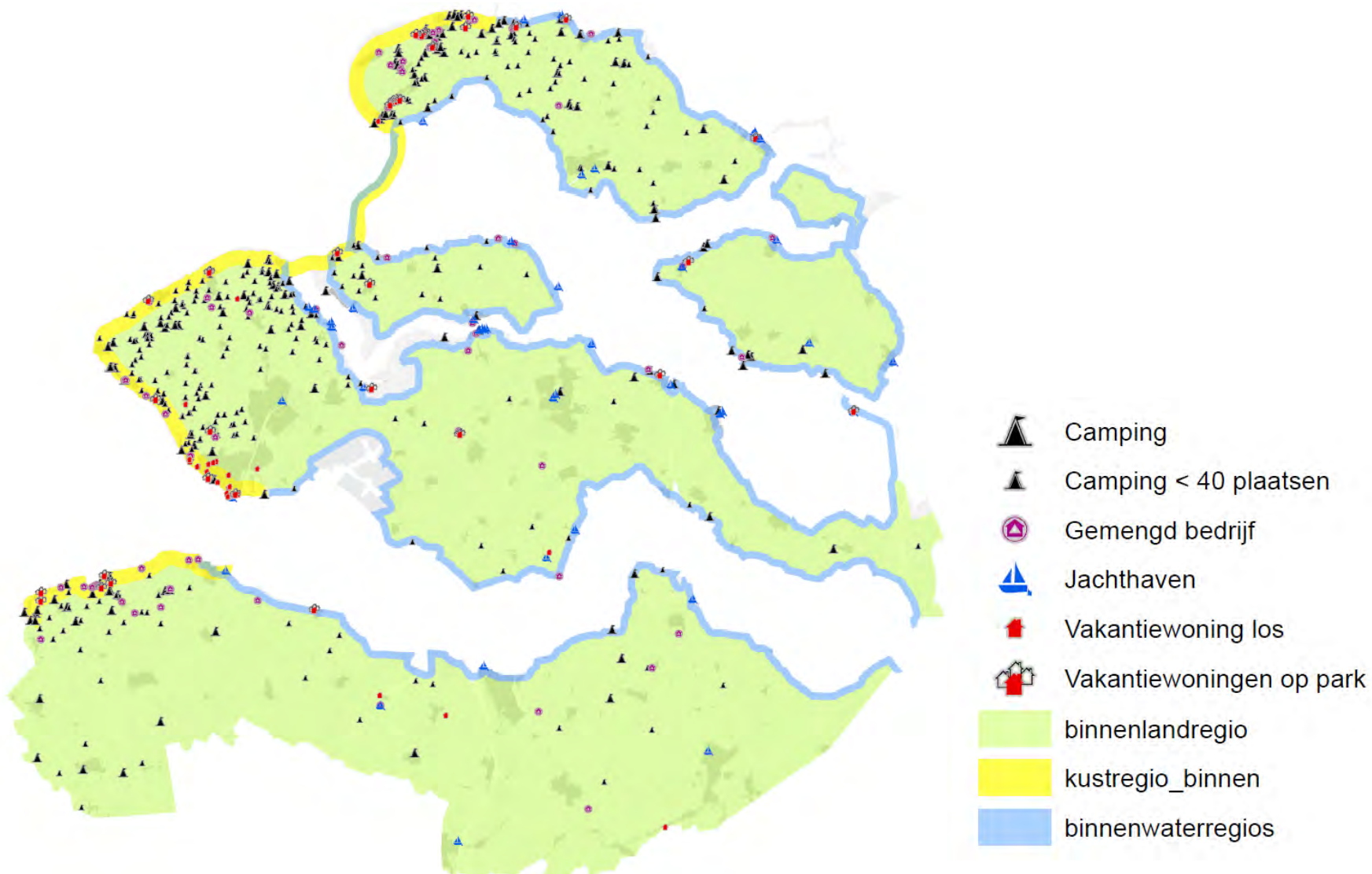
### Belangrijkste conclusies ten aanzien van de overheid en ruimtelijke verblijfsrecreatiebeleid

- In Zeeland wordt door ondernemers en marktpartijen veel draagvlak voor de verblijfsrecreatie sector ervaren. Burgers en overheden denken mee en zien dat de sector bijdraagt aan leefbaarheid en het voorkomen van negatieve gevolgen van demografische krimp.
- Er wordt gepleit voor niet al teveel bebouwing op en aan de kust om de kustlijnen zo natuurlijk en daarmee uniek mogelijk te houden. In 2012 zijn verblijfsrecreatie ontwikkel-hotspots aangewezen.
- In de praktijk vindt vaak uitbreiding van eenheden plaats op gemeenteniveau ondanks ingestelde saldi.
- 'Markttucht' vraagt om nieuwe hybride bungalowvormen met deeltijdrecreatie en –wonen. Beleid bestaat hiervoor nog niet.
- De markt faalt of draalt op zijn minst.

### Verdieping

De achtergronden van deze conclusies staan in bijlage 7.

## Ruimtelijke spreiding en verblijfsrecreatie regio's in Zeeland



## 2.4. Overheid en ruimtelijk profiel

# Ruimtelijke typering van de drie Zeeuwse verblijfsrecreatieregio's

### Binnenland

Ruimtelijke kenmerken van het Zeeuwse binnenland zijn: uitgestrekte landbouwgebieden (veeteelt, akkerbouw en fruitteelt), oude dijken, polders, kreken met rietkragen en boomsingels. De bodem is veelal geëgaliseerd en verkaveld en ontdaan van reliëf in het landschap.

De verblijfsrecreatiebedrijven liggen betrekkelijk extensief ten opzichte van elkaar en zijn vaak beperkt natuurlijk ingepast in hun omgeving door middel van opgaand groen, hagen, boomsingels, ed. Dat maakt dat ze vaak visueel zichtbaar gelegen zijn in de openbare ruimte. Hoe dichter naar de kust, hoe intensiever de ligging ten opzichte van elkaar.

### Kust

Ruimtelijke kenmerken van de Zeeuwse kuststrook zijn: kustduingebieden met veel reliëf en een zandige bodem. De duingebieden variëren van zeer breed op Schouwen tot smal langs de kust van Walcheren. Van de kust naar het binnenland is er een verschuiving van weidse stranden, open-duinvalleien en randbossen. De duinen bevatten meren, kreken en plassen, moerassen, droge en natte duingraslanden en heiden. In de strook daarachter liggen (veelal toeristische) steden en dorpen en in de buitengebieden is veel lintachtige bebouwing met vakantiewoningen. De Zeeuwse kust kenmerkt zich verder door haar leisure hotspots zoals de Brouwersdam, Neeltje Jans, de Veerse Dam, Vlissingen, Waterdunen en Cadzand-Bad. Op die locaties sluit de Provincie bouwen op de waterkering niet uit.

De verblijfsrecreatiebedrijven liggen veelal intensief ten opzichte van elkaar of ten opzichte van de dorpen en steden. En veelal liggen ze op unieke locaties nabij duinovergangen en natuurgebieden.



## 2.4. Overheid en ruimtelijk profiel

# Ruimtelijke typering van de drie Zeeuwse verblijfsrecreatieregio's

### Binnenwater

Ruimtelijke kenmerken van de Zeeuwse binnenwaterregio zijn: dijken, kreken, zoetwatermeren, zoutwatermeer De Grevelingen, platen, slik- en schorachtige milieus, havenplaatsjes, duikspots en jachthavens.

Diverse verblijfsrecreatiebedrijven bestaan uit een mix-vorm van camping met jachthaven, jachthaven met horeca, ed. Verblijfsrecreatiebedrijven kenmerken zich verder door een hoog aandeel jaarplaatsen/vaste ligplaatsen. Omdat de campings en bungalowparken vaak direct 'onderaan de dijk liggen' en jachthavens direct aan open water ogen ze minder fraai landschappelijk ingepast omdat ze altijd in het zicht liggen.

Jaarplaats-camping verscholen achter de dijk



Weidse deltawateren en kenmerkende lucht

### 3. Diagnose van de vitaliteit

In dit hoofdstuk is de vitaliteit van Zeeuwse verblijfsrecreatiebedrijven, de drie regio's en bedrijfstypen gepositioneerd en toegelicht in het vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie (3.1). In paragraaf 3.2. wordt ingegaan op oplossingsrichtingen en in paragraaf 3.3 staan regioprofielen en moodboards.

## 3.1. Diagnose

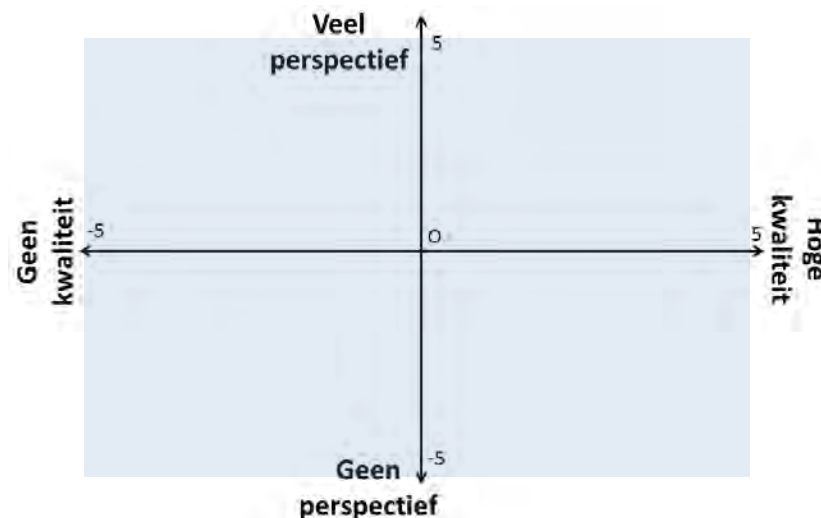
# Alle onderzochte bedrijven (161) zijn gepositioneerd in het vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie: dit biedt nieuw inzicht

### Wat hebben we gedaan?

Het vitaliteitsonderzoek heeft een gevulde bedrijvenbank opgeleverd met daarin data van 161 representatieve verblijfsrecreatiebedrijven in Zeeland. Deze data is verwerkt in het vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie waarmee scherpe diagnoses, nieuwe inzichten en verklaringen gesteld kunnen worden voor de vitaliteit van verblijfsrecreatiebedrijven in Zeeland, de drie regio's en bedrijfstypen.

### Vitaliteitsmodel met twee assen: kwaliteit en perspectief

- **Kwaliteit van ondernemerschap en de onderneming.**  
In welke mate is de ondernemer in staat in te spelen op de marktdynamiek? Hoe beoordeelt de gast de bedrijfskwaliteit? Hoe is de bedrijfseconomische situatie? Welke (ruimtelijke) uitstraling heeft het bedrijf? Heeft het bedrijf doelgroep focus?
- **Perspectief van de ondernemer en de onderneming.**  
Heeft de ondernemer een heldere toekomstverwachting? Is bedrijfsopvolging kansrijk? Kan de ondernemer voldoen aan financieringsnormen? Met welke cruciale (ruimtelijke) bedreigingen en/of kansen wordt de onderneming geconfronteerd? Heeft de ondernemer aansluiting bij de recreatieve vraag?



### Verdieping

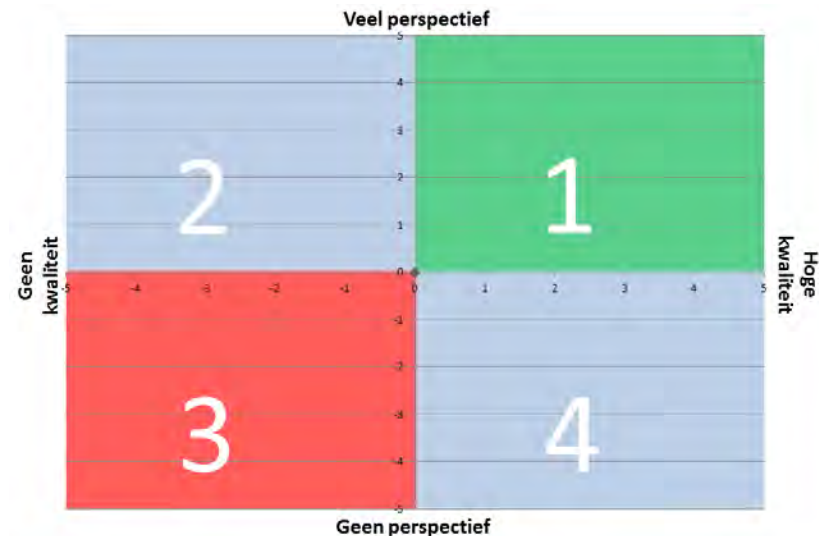
Een overzicht van de indicatoren per as staat in bijlage 8.

## 3.1. Diagnose

# Ieder kwadrant beschikt over bedrijven met dezelfde type kenmerken

### Kenmerken van de bedrijven per kwadrant

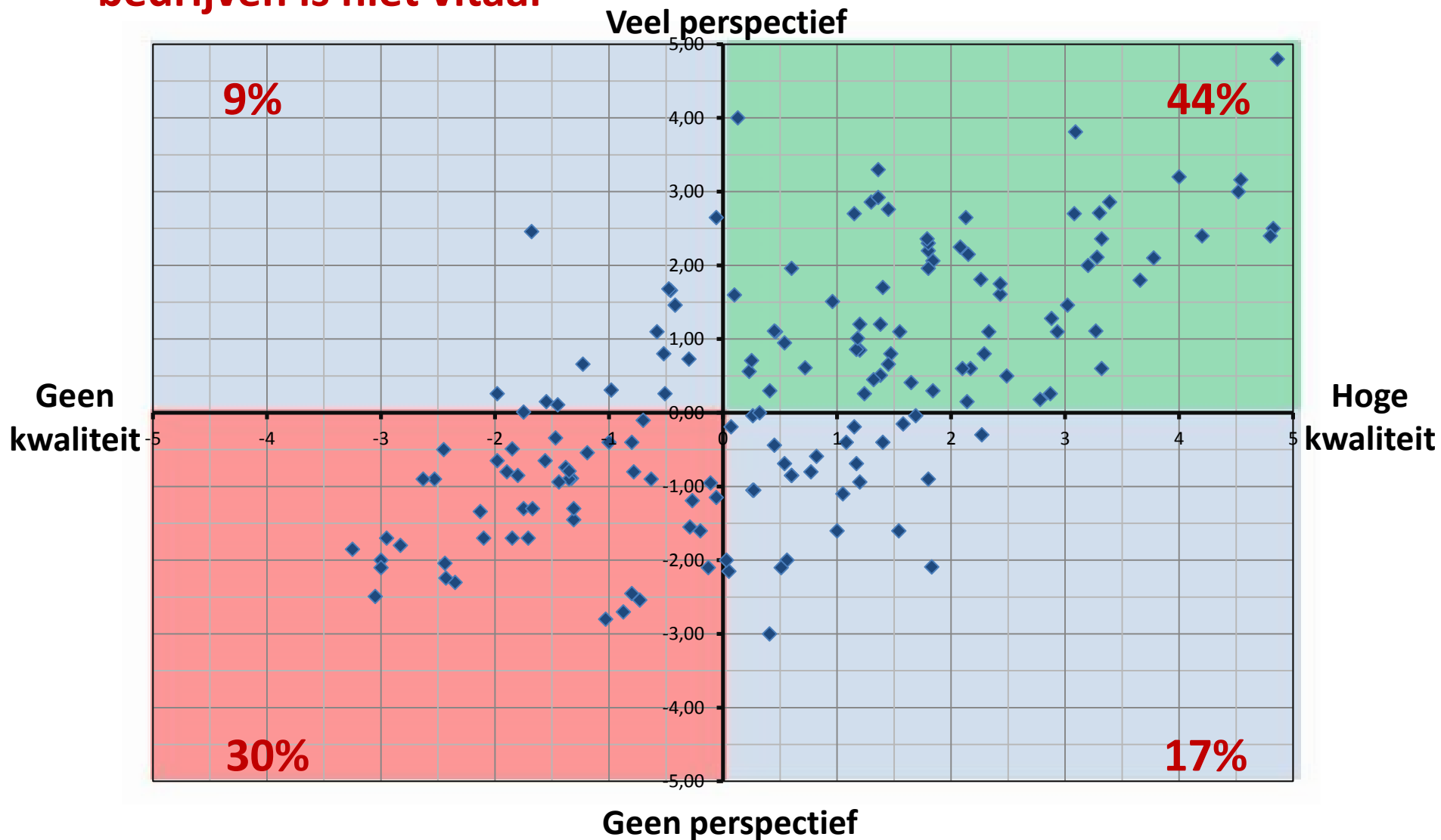
- 1.** Goed functionerende bedrijven met veel schaalgrootte (grotere campings, veel gemengde bedrijven) en uitstekende ligging (twee-derde ligt aan de kust) in combinatie met goed ondernemerschap. Bedrijven in dit groene kwadrant zijn productiever dan gemiddeld (1 op de 4 presteert zelfs boven de productiviteitsnorm (toeristische plaatsen, jaarplaatsen zelfs 50%). De aansturing van de bedrijven vindt grotendeels strategisch plaats. De gemiddelde omzet is hoger dan in de andere kwadranten. De ondernemer (gemiddeld 46 jaar) is vaak jonger dan in de andere kwadranten;
- 2.** Bedrijven op minder aansprekende locaties (vooral in de regio Binnenland) met voldoende schaalgrootte en locaties die wel ontwikkelingspotentie hebben in combinatie met weinig strategisch ondernemerschap. Campings in het tweede kwadrant presteren iets minder dan de bedrijven in het eerste kwadrant, veruit de meeste onder de productiviteitsnorm.
- 3.** Bedrijven op zwakke locaties met weinig ontwikkelingsruimte en (heel) slecht ondernemerschap. Bedrijven in het derde kwadrant presteren op alle fronten onder de productiviteitsnorm. Dit kwadrant bestaat uit kleinschalige bedrijven, maar ook grotere campings en bungalowparken die in de regio Binnenland zijn gelegen met lage prijzen, lage bezetting, weinig winstgevendheid. Ondernemers zijn iets ouder (gemiddeld 54 jaar)
- 4.** Ondernemingen die gestoeld zijn op een beheerdersmentaliteit. Veelal gelegen op een locatie in het binnenland en grotendeels kleinschalig met jaarplaatsen, die de omzet nog ondersteunen. Campings in het vierde kwadrant doen het bijna even slecht als campings in het 3<sup>e</sup> kwadrant.



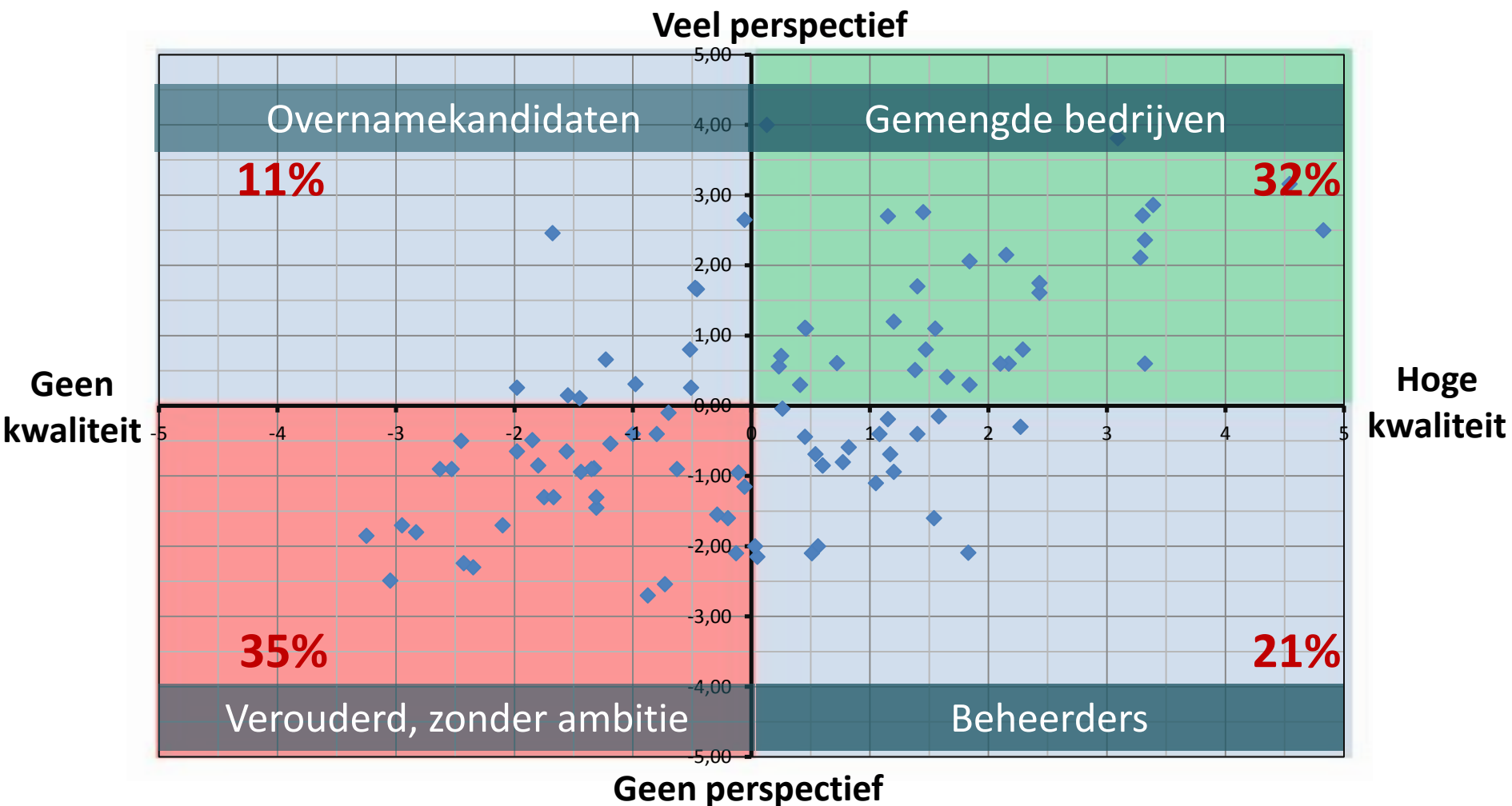


### 3.1. Diagnose

## Vitaliteit van Zeeuwse verblijfsrecreatiebedrijven: 47% van de bedrijven is niet vitaal

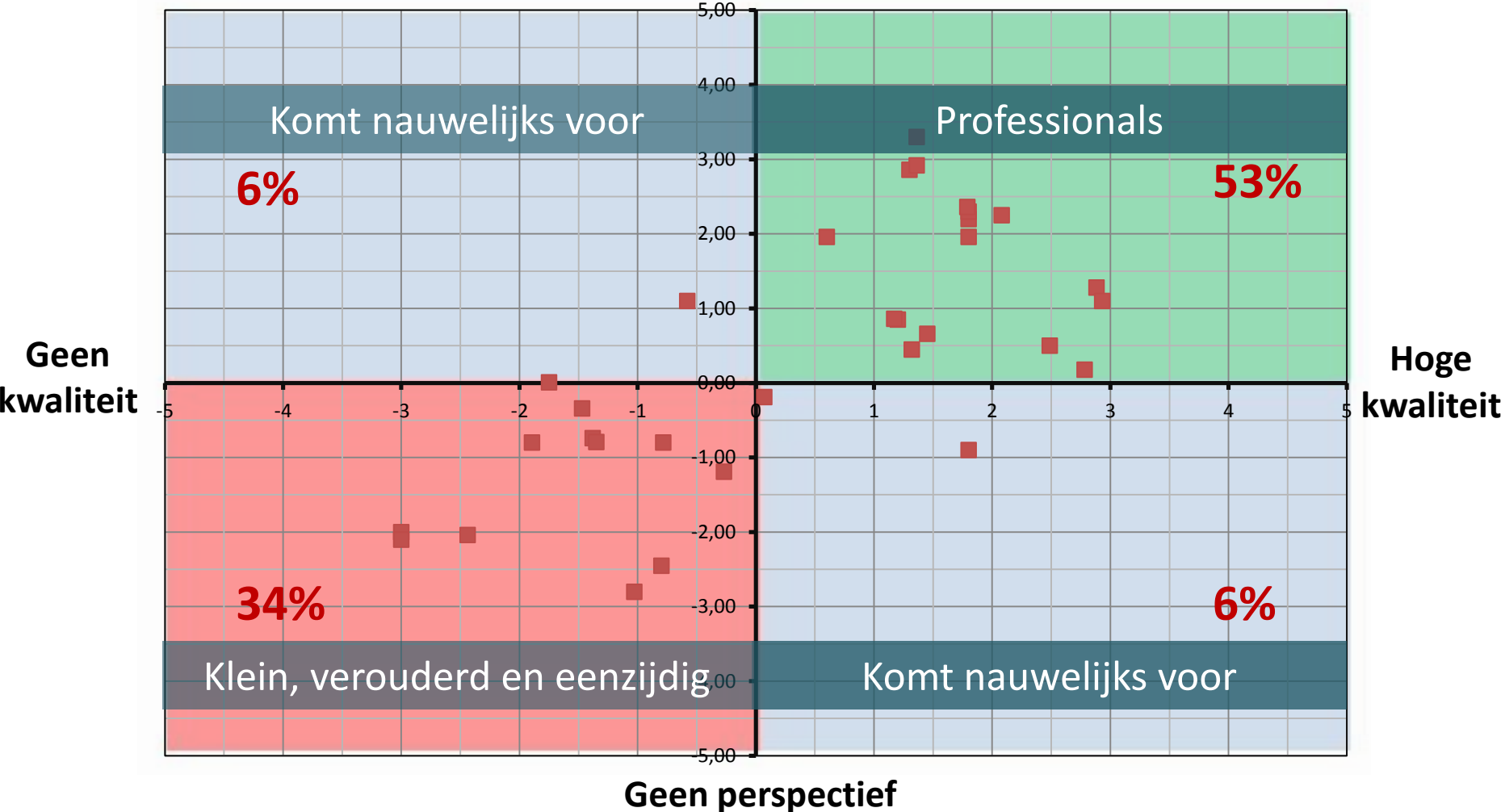


## Binnenlandbedrijven: 56% heeft onvoldoende perspectief

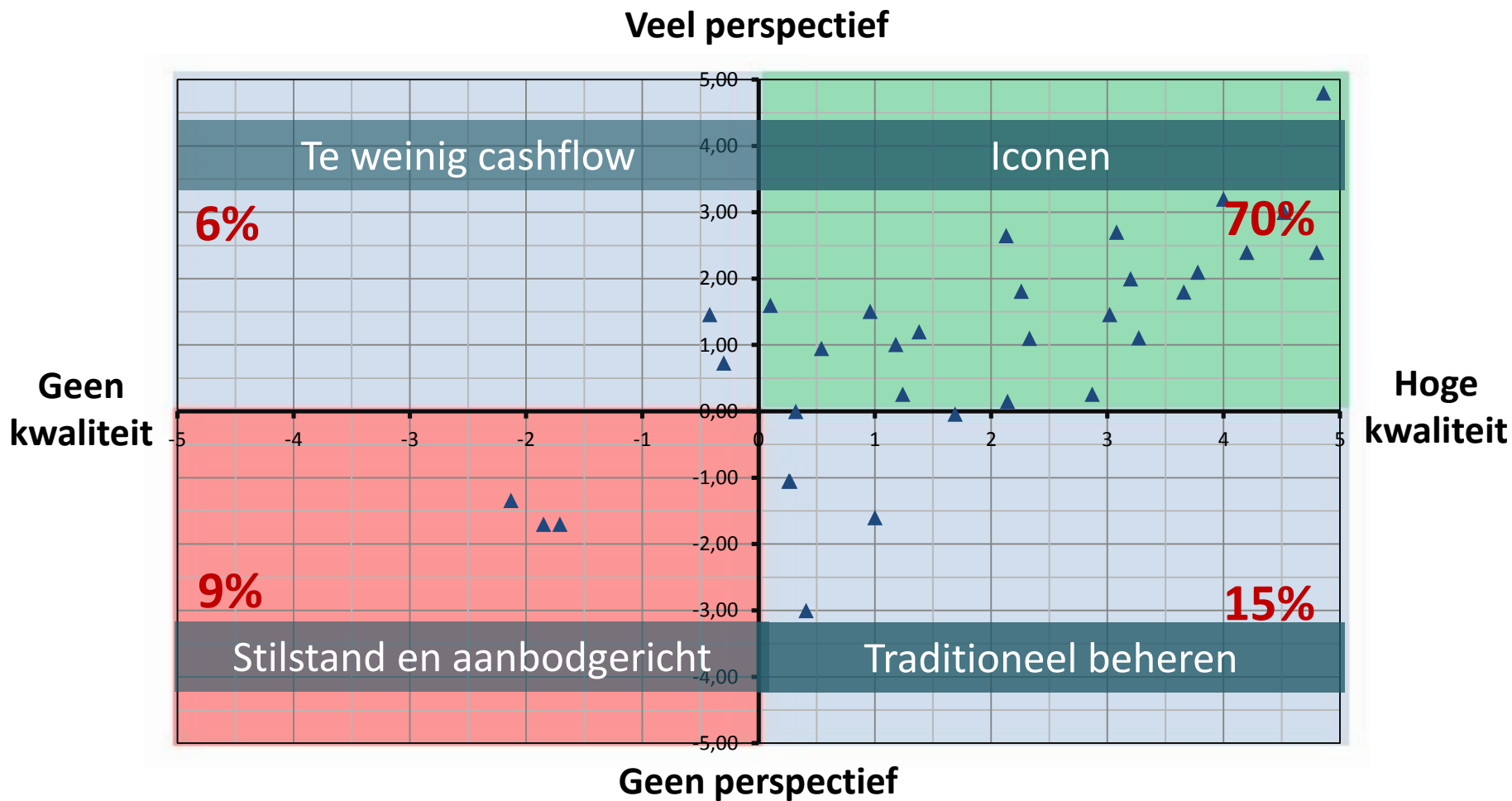


## Binnenwaterbedrijven: 40% heeft onvoldoende perspectief

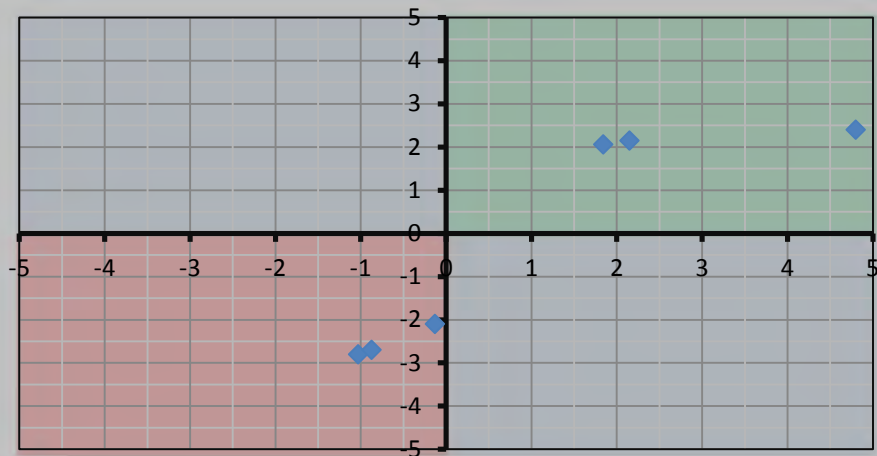
Veel perspectief



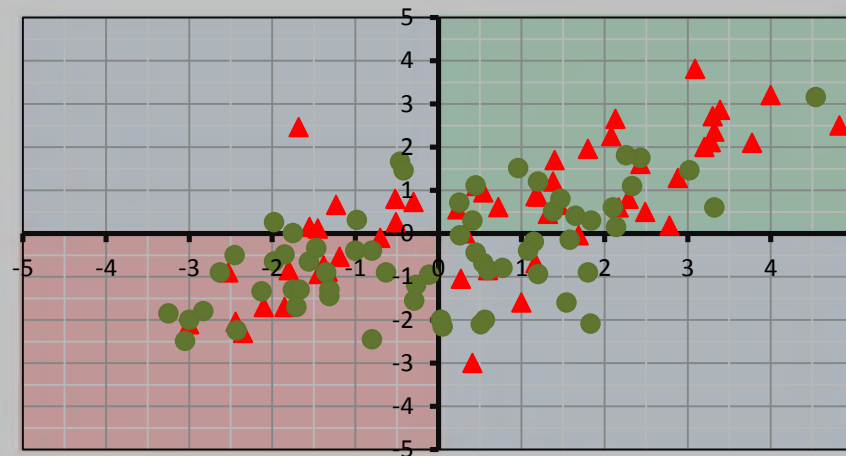
## Kustbedrijven: 70% heeft voldoende kwaliteit en perspectief



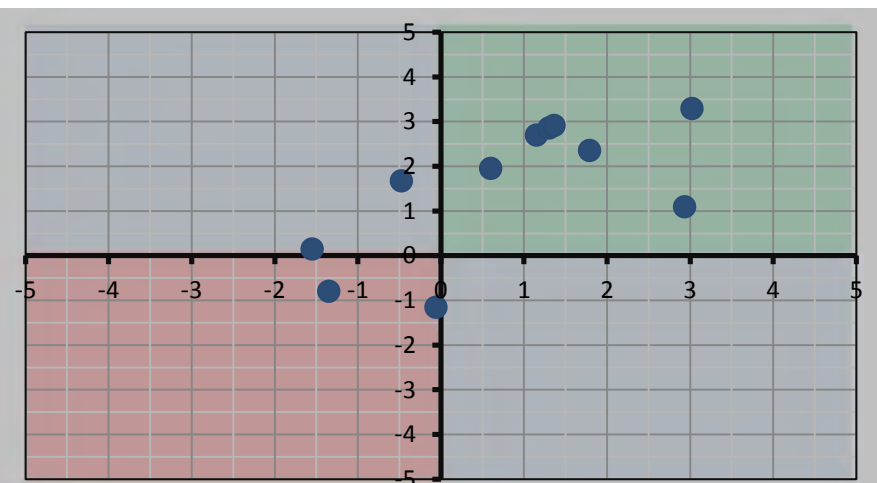
## Vitaliteit op basis van type verblijfsrecreatiebedrijf in Zeeland



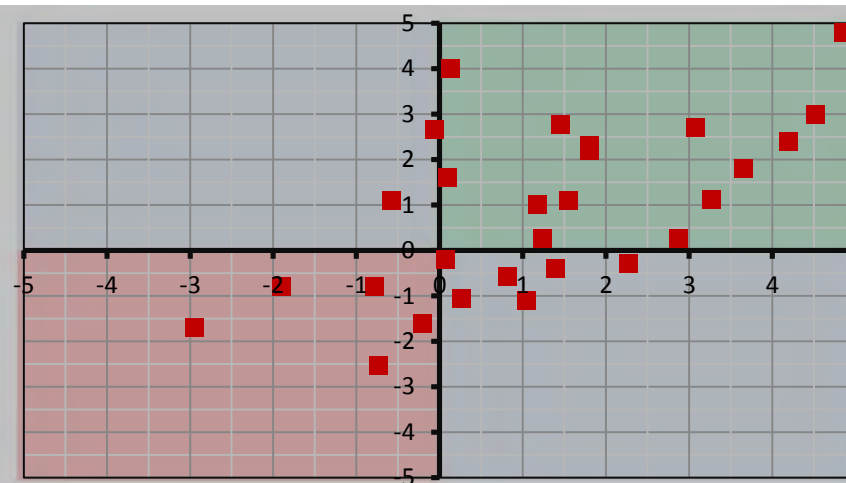
◆ Bungalowparken



▲ Camping ● Minicampings

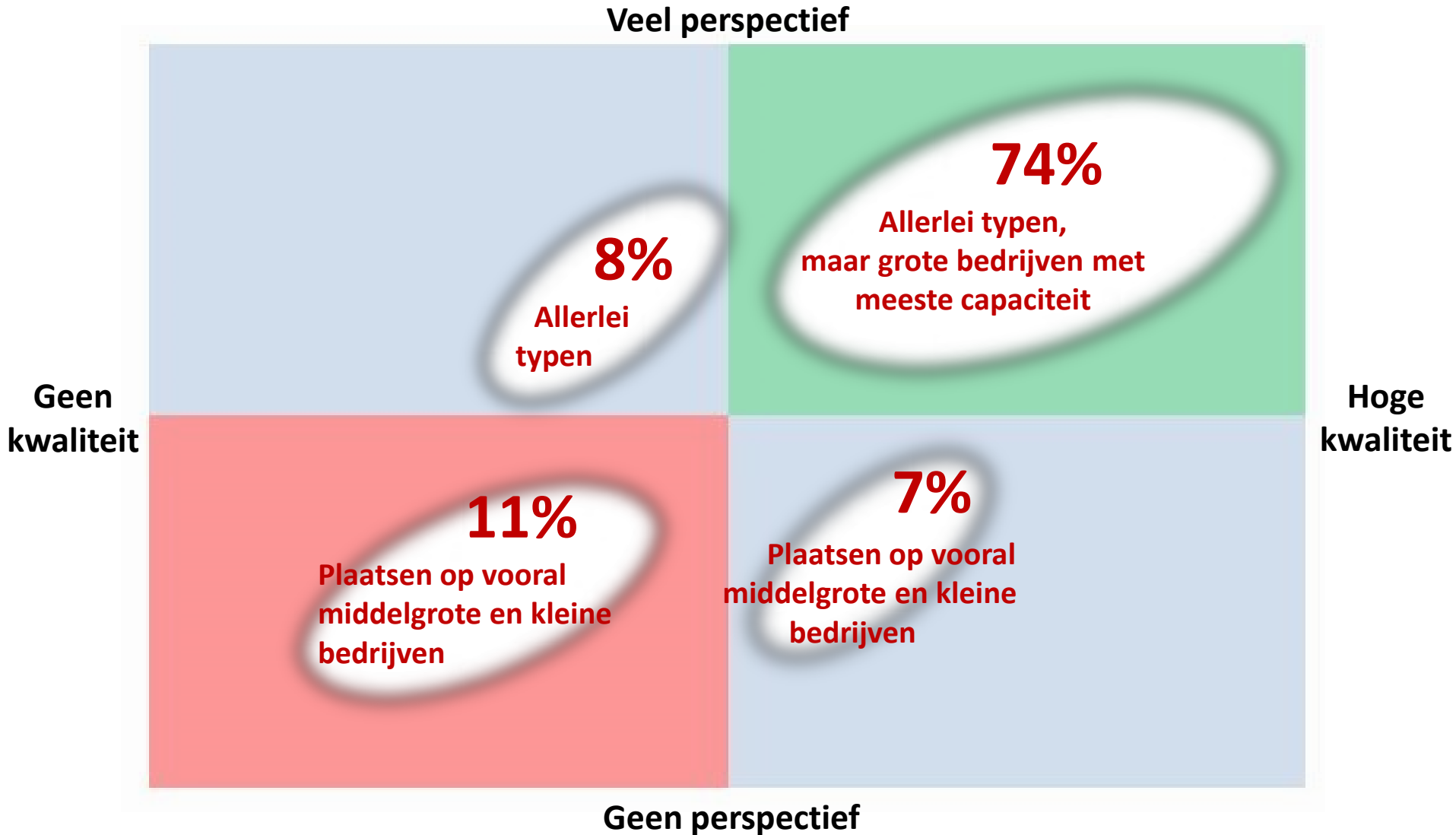


● Jachthavens



■ Gemengd bedrijf

## Vitaliteit uitgedrukt in aantal plaatsen (capaciteit)



## 3.1. Diagnose

# 47% van de bedrijven (18% van de capaciteit) is niet vitaal en verdwijnt niet vanzelf van de markt

### Falende marktwerking houdt in Zeeland 30% van het aanbod en 11% van de capaciteit in stand (kwadrant 3)

- In de regio Binnenland heeft 35% van de bedrijven geen toekomstperspectief en biedt slechte kwaliteit;
- In de regio Binnenwater heeft ca. 34% van de bedrijven geen toekomstperspectief en biedt slechte kwaliteit;
- In de regio Kust heeft 9% van de bedrijven geen toekomstperspectief en biedt slechte kwaliteit.

Deze bedrijven bestaan nog maar van een verblijfsrecreatief karakter is nauwelijks meer sprake. Zichtbare kenmerken zijn: verloedering, verpaupering, permanente bewoning en onveiligheid.

### Nog eens 17% van de bedrijven (7% van de capaciteit) is vatbaar om af te glijden (kwadrant 4)

Bedrijven uit kwadrant 4 zijn bijzonder kwetsbaar om af te glijden vanwege onvoldoende perspectief.



### Waarom 47% van de bedrijven en 18% van de capaciteit niet vitaal is

- Kwaliteit van ondernemerschap is ondermaats;
- Eenzijdige inkomstenbronnen en aanbodmix;
- Beperkte schaalgrootte;
- Beperkte toeristische omgevingskwaliteiten (veelal binnenland);
- Falende bungalowverhuurmarkt: niet-marktconform aanbod aan onderkant blijft bestaan;
- Dralende campingmarkt door generatielange grondposities; terwijl bedrijfseconomisch rendement nihil is.

# Moodboards verbeelden de huidige situatie van de verblijfsrecreatiesector in Zeeland

In deze paragraaf komen alle onderzoeksresultaten en de positionering van iedere regio in het vitaliteitsmodel samen in een moodboard per regio. Ze verbeelden de huidige situatie per regio en ze vormen de basis voor de aanbevelingen in hoofdstuk 4.





# zeeuwse kust





binnenwater





# binnenland



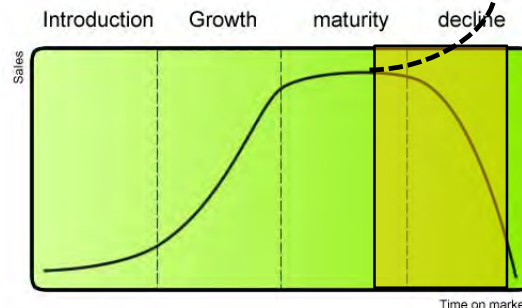
### 3.3. Strategische richting

## Zonder actief beleid glijdt tot 47% van de bedrijven en 18% van de capaciteit in Zeeland af

- Als niet wordt ingegrepen dan belandt tot 2020 47% van de verblijfsrecreatiebedrijven in het rode kwadrant. Deze bedrijven vertegenwoordigen ca. 18% van de Zeeuwse capaciteit. Ze gaan nauwelijks failliet vanwege de verschillende eigendomsconstructies:
  - Jachthavens: verenigingen, gemeenten en private ondernemers;
  - Bungalows: private ondernemers en verenigingen van eigenaren (VVE's);
  - Campings: private ondernemers die bedrijf vaak al generatieslang in bezit hebben.
- Effecten: verpaupering, oneigenlijk gebruik, afnemende bedrijfsinvesteringen, afnemende werkgelegenheid, afnemende bestedingen en vergane glorie;
- Dit deel van de verblijfsrecreatiesector bevindt zich in productlevenscyclustermen in de decline (neergang) fase. De sector bevindt zich dan ook in een cruciale transitie waarbij bedrijven enorm snel groeien en andere zich door de falende markt te langzaam uit de recreatieve markt terugtrekken;

#### **Daarom is een behandelplan nodig dat klimmers stimuleert en dalers begeleidt**

Stimuleren en begeleiden kan op collectief en individueel niveau, op regioniveau en op provincieniveau. Met volle en halve kracht. Hoofdstuk 4 geeft suggesties hoe dit concreet vorm kan krijgen.



**Twee strategische doelen voor de Provincie Zeeland en haar partners:**

**Klimmers stimuleren**

**Dalers begeleiden**

### 3.3. Strategische richting

## Per kwadrant zijn oplossingen. Het vergt maatwerk en volharding om perspectief te zien en te realiseren

#### De waarheid is soms hard

Op basis van dit onderzoek, brainstorms met de klankbordgroep, werksessies met provincieambtenaren uit heel Nederland en onze eigen expertise hebben we per kwadrant van het vitaliteitsmodel een inventarisatie van oplossingsrichtingen in beeld gebracht die de vitaliteit van de bedrijven in Zeeland in ieder kwadrant verbeteren.

Het is verleidelijk om heel complexe oplossingen te bedenken. Wij zijn ervan overtuigd dat de kracht van de oplossingen zit in hun eenvoud en de combinatie tussen oplossingen.

De conclusie is dat er voor ieder bedrijf een perspectief is; soms zal dit perspectief buiten de verblijfsrecreatiesector zijn. In de praktijk zal het soms hard zijn om de realiteit onder ogen te zien. Feit is dat de status quo in Zeeland moet veranderen om de sector vitaal te houden.



#### Verdieping

Een overzicht van oplossingen per kwadrant staat in bijlage 9.

### 3.3. Strategische richting

## De provinciale strategie 'Land in Zee' vertaald naar verblijfsrecreatie

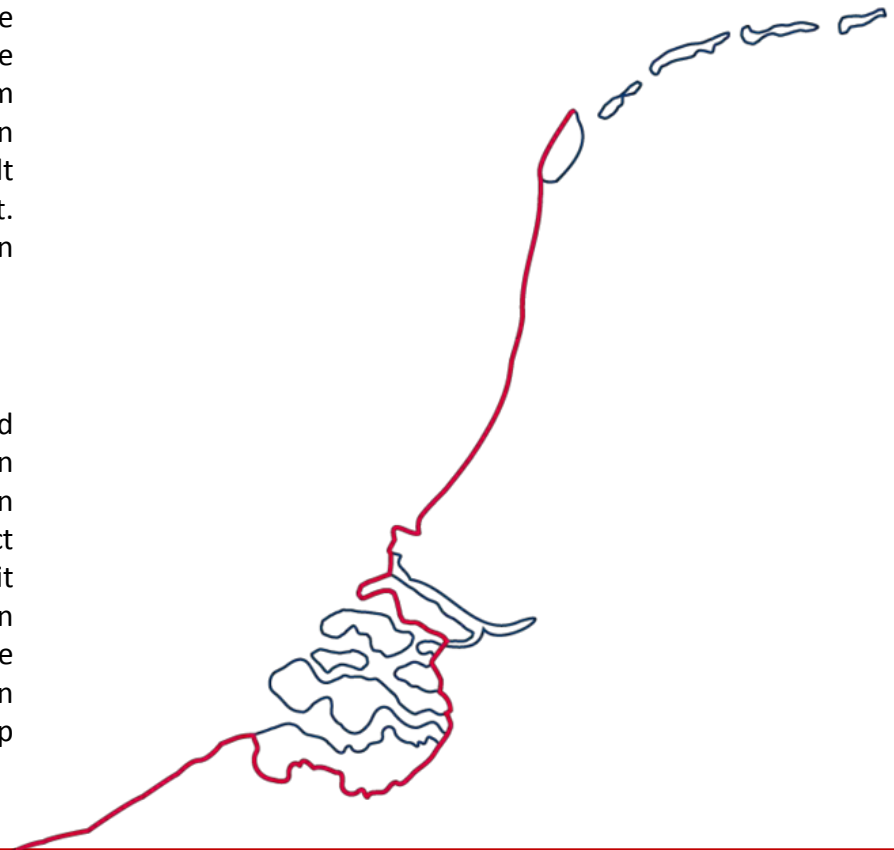
#### Provincie Zeeland: vanuit eigen kracht verblijfsrecreatie verder ontwikkelen

Wat betreft verblijfsrecreatie is het van belang dat Zeeland zich richt op datgene waar ze goed in is. Dit kan door de verblijfsrecreatiestrategie aan te sluiten bij de reeds ingezette strategie "Land in Zee". Daarbij is het van belang om voldoende gezonde concurrentie en verscheidenheid binnen Zeeland te organiseren. Op basis van de diagnose wordt hierna per regio een verblijfsrecreatiestrategie uitgewerkt. Deze strategieën worden in hoofdstuk 4 vertaald in aanbevelingen.

#### Kust: differentiatiestrategie

De bedoeling hierbij is om de kustbedrijven in Zeeland onderling aanmerkelijk verschillend maar allemaal hoog in kwaliteit te laten zijn. Er moet gewerkt worden aan een unieke perceptie door de consument van het vakantieproduct 'kust' door topkwaliteit te bieden. Door ieder bedrijf kan dit op en eigen wijze ingevuld worden. Iedereen kan een eigen differentiatiestrategie voeren zodat verschillende marktsegmenten bediend worden. Kortom: werken aan unieke bedrijven met hoge marges zodat de voorsprong op concurrerende bestemmingen wordt vergroot.

Bedrijven die niet bijdragen aan differentiatie zullen een transformatie- (of exit) strategie moeten voeren, om de regio op herkenbaar topniveau te houden.



## Ontwikkel belevingsconcepten aan het binnenwater en houd kosten laag in binnenland



#### **Binnenwater: innovatiestrategie**

Door gezamenlijk één specifieke kans te selecteren en hier gebiedsgericht een streefdoel van te maken wordt het onderscheidend vermogen vergroot. Dit kan door als noordwest Europese hotspot van waterfun en waterrecreatie optimaal te vernieuwen in nieuwe vormen van waterbeleving en recreatie. Bedrijven die niet bijdragen aan deze innovatiestrategie zullen een transformatie- (of exit) strategie moeten voeren om de regio herkenbaar te houden.

#### **Binnenland: optimalisatiestrategie**

Hierbij gaat het meestal om eenvoudige diensten (minicampings, jaarplaats campings en VVE-tweede woningparken) die tegen zo laag mogelijke exploitatiekosten moeten worden aangeboden om zo hoog mogelijk rendement te behalen zodat noodzakelijke herinvesteringen gepleegd kunnen worden. Dit betekent werken aan doelmatige schaalgrootte van de bedrijven bijvoorbeeld door management-sharing, kostendeling, gezamenlijke inkoop, gedisciplineerde kostenbeheersing, streeksamenwerking en concentratie op bezettingsnormen.

## 4. Aanbevelingen

De aanbevelingen van het vitaliteitsonderzoek Zeeland richten zich op de strategische doelen voor de Provincie inzake verblijfsrecreatiebeleid: klimmers stimuleren via differentiatie en dalers begeleiden. We hebben drie strategische aanbevelingen uitgewerkt die van toepassing zijn voor de overheid in Zeeland. We presenteren zes ondernemersperspectieven. Tenslotte hebben we drie specifieke regio-strategieën uitgewerkt.





## Overzicht van aanbevelingen en regio-strategieën

### AANBEVELINGEN VOOR OVERHEID EN ONDERNEMERS IN ZEELAND

#### 4.1

##### Overheidsinterventies

1. Bevorder differentiatie
2. Toets kritisch en faciliteer optimaal
3. Zet in op transformatie

#### 4.2

##### Ondernemersperspectieven

1. Franchiseformule
2. Deel managementtaken
3. Ontwikkel een bedrijfsplan
4. Verkoop bedrijf
5. Trek nieuw privaat vermogen aan
6. Speel het marketingspel

#### 4.3.

### INTERVENTIES PER REGIO

#### Kust

##### Differentieer:

1. Kustvisie 2040 opstellen
2. Visie maken op overaanbod
3. Acquisitie van nieuwe ontwikkelpartijen
4. Risicodragend vermogen verleiden

#### Binnenwater

##### Innoveer:

1. Individuele ondernemers-gesprekken over toekomst
2. Nieuwe conceptontwikkeling rondom waterbeleving
3. Nautische gastvrijheidsconcepten

#### Binnenland

##### Optimaliseer:

1. Visieontwikkeling verzadiging kamperen
2. Individuele ondernemers-gesprekken over toekomst
3. Verbetering ondernemerschap: kostenbesparing en bedrijfsplan

# Kies voor de weg van differentiatie en werk tegelijk aan vermindering van perspectiefloos aanbod door transformatie/exit

**Automatische groei door eenheidsworst.** Het gaat goed met verblijfsrecreatie in Zeeland; productiviteitsnormen liggen veelal boven het landelijk gemiddelde. Maar door andere inzet van de productiefactoren kan de omzet en werkgelegenheid aanzienlijk toenemen. De grootste bedreiging is dat de bekende concepten en formules snel worden uitgebreid en gekopieerd (vgl. de ontwikkeling van hotels en winkelketens in steden). Toeristen blijven komen en er zijn handige bedrijven die hiervan profiteren; een snelle verdienmogelijkheid voor enkele ketens. Dit is de makkelijkste weg met de minste weerstand. Het effect voor Zeeland is dat er eenheidsworst ontstaat: één 'geblokkeriseerde' formule. Dit is een automatische ontwikkeling waar je als overheid weinig voor hoeft te doen.

**De weg van differentiatie.** De wijze waarop verblijfsrecreatie in Zeeland blijft groeien ligt voor een groot deel aan de Provincie in samenspel met gemeenten en ondernemers. Er is meer uit te halen dan eenheidsworst. Er zijn, ook ruimtelijk betere alternatieven. Door een gedifferentieerd pakket van accommodaties overeind te houden worden meer marktsegmenten bediend en ontstaat er een grotere ondernemers-drive met meer variatie in het product. Dit veronderstelt een weg inslaan van differentiatie.

We hebben enige suggesties: focus op waterbeleving rond het binnenwater. Ga daartoe met conceptontwikkelaars op mesoniveau (binnenwater) en clusterniveau (lokaal) werken aan de ontwikkeling van vergezichten met meer gezonde concurrentie. Interesseer nieuw privaat vermogen voor succesvolle (kust)bedrijven, experimenteer met hybride verblijfsvormen, stel een Expertteam in en toets nieuwe ontwikkelingen op vraaggerichte criteria in plaats van op aantallen. Hanteert de ladder van stedelijke verduurzaming.

**De weg van transformatie en zelfs exit.** Tegelijk is er niet vitaal aanbod (17% van de Zeeuwse capaciteit / 47% van de bedrijven) en gaan 600 campingplaatsen en bijna 1.400 bungalows het contact met de markt verliezen. Zonder actief beleid gaat dit gepaard met negatieve maatschappelijke effecten als afnemende werkgelegenheid, vergane glorie, verpaupering en imagoschade. Op basis van deze realiteit zou de overheid (Provincie/gemeente) hierin gebiedsgericht kunnen begeleiden. Niet-vitale verblijfsrecreatie op matige en slechte locaties zonder perspectief zou nieuwe functies met andere bestemmingen moeten krijgen. Door het vrijwillige en maatwerk karakter van deze transformaties is het van belang dat dit gebiedsgericht wordt ingestoken. De eerste stap is om per gebied met alle ondernemers van bungalowparken, campings en jachthavens individueel in gesprek te gaan over hoe zijzelf de toekomst zien.

## 4.1. Overheidsinterventies

Aanbevelingen		Concrete acties	Prioriteit
<b>1. Bevorder differentiatie</b>	A	Experimenteer met hybride verblijfsvormen	
	B	Ontwikkel concepten op streek- en clusterniveau	
	C	Stel een expertteam in	
<b>2. Toets nieuwe ontwikkelingen kritisch</b>	A	Zorg dat er regionale afstemming plaatsvindt (ladder van stedelijke verduurzaming)	
	B	Vraaggerichte focus in plaats van focus op aantallen	
	C	Her-ontwikkelen bestaande grond	
	D	Faciliteer optimaal	
<b>3. Zet in op transformatie</b>	A	Zorg dat in gesprek gegaan wordt met iedere ondernemer	
	B	Handhaaf op ondergrens van kwaliteit	
	C	Stimuleer alternatieve aanwendbaarheid	
	D	Exit	

## 4.1. Overheidsinterventies

# Bevorder differentiatie door een experiment met hybride ontwikkelingen: wonen, werken en recreëren vermengd.

### 1A: Experimenteer met hybride verblijfsvormen

**Exploitanten zijn voor zoveel mogelijk verhuureenheden bij nieuwe ontwikkelingen.** Recreatie-exploitanten van bungalowparken hebben behoefte aan zoveel mogelijk bedrijfsmatige exploitatie (verhuureenheden) bij (nieuwe) recreatiebungalowontwikkelingen omdat volume cruciaal is voor een langjarige bedrijfsvoering; op die manier kan een fatsoenlijk voorzieningenpakket worden geëxploiteerd. De exploitant heeft weinig behoefte aan permanente bewoners: “daardoor ontstaat wildgroei (in tuinhuisjes en netheid van tuintjes, ed.) in de ruimtelijke sfeer. Wie is de scheidsrechter bij conflicten, wie handelt vuil af? Hoe wordt de post bezorgd als er geen brievenbussen zijn? Hoe zit het met elektrische aansluitingen en vastrecht? Er ontstaan ongezonde verhuurmixen en veel tegengestelde belangen binnen VVE’s.”

**Ontwikkelaars willen zoveel mogelijk vrijheid.** Daarentegen hebben ontwikkelaars vanwege het hoge projectrisico en korte termijn verkoophorizon behoefte aan zoveel mogelijk gebruiksvrijheid van bungalows omdat dit de doelgroep vergroot met bijvoorbeeld deeltijd-recreanten (waar een grote markt voor lijkt te zijn) en daarmee de verkoopsnelheid en haalbaarheid van projecten bevordert. Stoppen met ontwikkelen betekent stilstand en een rem op vernieuwing in de sector, zo luidt hun stelling.

**Pilot hybride parkontwikkeling: deeltijd-recreëren én verhuur.** Het omgaan met deze belangentegenstelling vereist lef en visie van alle partijen. Het huidige efficiëntie-gedreven vakjes-denken (zoals veel parken worden opgezet door ontwikkelaars) en systeemgerichte functiescheiding kan worden doorbroken met integrale vernieuwende verblijfsconcepten. De provincie zou hiertoe een (aantal) specifieke locatie(s) kunnen aanwijzen. Bij voorkeur op een reeds voor recreatie bestemde locatie. Op deze locatie kan op de nieuwe behoefte ingespeeld worden en kan de koppeling met het woningbeleid worden losgelaten. Hierbij moet worden voorkomen dat inwoners vanuit de nabijgelegen kernen naar deze parken gaan verhuizen; duidelijke beleidsregels zijn dus aan de orde om verhuur en deeltijd-recreëren hand in hand te laten gaan.

**Randvoorwaarden.** Nader te bepalen eenheden voor deeltijd-recreatie benoemen. Stringente VVE-voorwaarden rondom onderhoud, kwaliteit en uitstraling opstellen. Aantal eenheden bepalen dat verhuurd moet worden en de provincie kan aan de hand hiervan verkennen welke mogelijkheden het biedt voor haar ruimtelijke beleid.

## 4.1. Overheidsinterventies

# Bevorder differentiatie en vernieuwing door conceptontwikkeling aan het binnenwater op streek- en clusterniveau.

### 1B: Conceptontwikkeling op streek- en clusterniveau

**Vernieuwende concepten rondom binnenwater.** Op bepaalde plekken heeft de binnenwaterregio in Zeeland veel perspectief om te vernieuwen en om meer te doen met de grens van water en land. Daarvoor is het van belang dat er voor de binnenwaterregio nieuwe concepten ontwikkeld worden waarbij de nadruk ligt op water-front verblijf en waterrecreatie. Daardoor wordt de hele regio concurrerender.

**Streekniveau.** In veel sectoren (zoals retail) wordt de markt uitgedaagd om op mesoniveau (gebied/streek) tot initiatieven te komen. Dit zou ook kunnen voor de toeristische en verblijfsrecreatiesector. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van een waterrecreatief concept voor de streek Veerse Meer.

**Clusterniveau.** Op clusterniveau kan dit uitgewerkt worden in bijvoorbeeld een nieuw concept voor het stadje Veere met een clustergedachte (zoals het niveau van een winkelcentrum) met passende voorzieningen. Voorbeeld: een nautisch kwartier met boulevard, etc.

**Voortouw nemen.** De provincie zou in de lead moeten zijn op streekniveau en op clusterniveau zou de gemeente het voortouw moeten nemen. Sta daarbij experimentele bouwvormen op bepaalde plekken toe. Denk aan drijvende huizen zoals op de Maasplassen en andere water-front concepten, zodat het gevoel van aan en op het water tot uitdrukking komt.



De grens van water en land benutten: Punt West in Ouddorp



Voorbeeld van waterrecreatief concept: Maasvilla's in Ohé en Laak (noord-Limburg)  
Bron: Novasol.

## 4.1. Overheidsinterventies

# Bevorder differentiatie door het instellen van het Recreatie Expertteam Zeeland dat nieuwe impulsen geeft aan ondernemers

### **1C: Stel het Recreatie Expertteam Zeeland in om nieuwe impulsen aan recreatieondernemers te geven**

Het in te stellen Recreatie Expertteam Zeeland geeft op verzoek van ondernemers advies aan recreatiebedrijven die in een lastige (financiële) situatie zitten, hun bedrijf willen beëindigen/overdragen of toekomstvisie missen. Naast het oplossen van problemen op individueel bedrijfsniveau wordt hiermee tevens een impuls aan het toeristisch/recreatieve aanbod van Zeeland gegeven. Het multidisciplinaire Expertteam kan onder meer bestaan uit experts op het gebied van accountancy, financiën, bedrijfskunde, marketing, organisatie en landschap.


### **Doorlichten en implementeren**

Het traject begint na aanmelding met een intakegesprek om te zien of - en zo ja, hoe en in welke samenstelling het team kan helpen. Gedurende een dag wordt het bedrijf kritisch doorgelicht en wordt een bondig plan van aanpak opgesteld.

Indien nodig krijgt het recreatiebedrijf vervolgens een coach toegewezen die gedurende langere tijd (een aantal sessies) helpt het advies te implementeren en uit te voeren. Uitgangspunt is steeds: de ondernemer in zijn kracht zetten en versterken.

Inspiratie: [Recreatie Expertteam Drenthe](#)





“Hoe het nu gaat? We hebben 10% geplust”



## We hebben weer zelfvertrouwen

Het ging niet goed met ons bedrijf. We werkten heel hard maar we zagen de omzet alleen maar teruglopen. Was het de crisis, gebrek aan goede marketing, online? We moesten keuzes maken maar we wisten niet hoe en niet welke. Het ontbreekt ons aan kennis en opleiding.

Toen werd ons het Expertteam Drenthe aangeboden. Spannend. Je legt alles open en bloot neer. Ook lastig. We kregen kritiek. Maar ja, we wilden uit de vicieuze cirkel. Na het advies kregen we een coach en daar zat de sleutel. Het is fijn als iemand over je schouder meekijkt. We weten nu waar we over 10 jaar willen zijn. We hebben zelf een businessplan gemaakt met bedrijfskeuzes.

We hebben ons plan gepresenteerd aan de bank. Vol zelfvertrouwen. Van twee onzekere ondernemers naar een goed onderbouwd verhaal. De bank klapperde met de oren... en gaf in één keer de financiering voor het afbreken van 15 huizen, de aanschaf van 65 zonnepanelen, heidelodges, nieuwe huisstijl, warmwatervoorziening bij de toiletten en een nieuwe entree. Oef.

Het belangrijkste van alles: we hebben weer zelfvertrouwen en motivatie. Energie. We staan in onze kracht. Wie goed doet, goed ontmoet. We stralen het uit. We zijn gastvrij.

# Toets nieuwe ontwikkelingen kritisch en vraaggericht en faciliteer de totstandkoming vervolgens optimaal

### 2A: Regionale afstemming

Ontwikkel concrete regiovisies met bestuurs-afspraken voor de drie regio's: kust, binnenwater en binnenland. Maak daarbij gebruik van de marktruimtecijfers. Stem op basis hiervan tussen gemeenten af of de komst/uitbreiding van verblijfsrecreatie wenselijk en noodzakelijk is en of de ontwikkeling past binnen het gewenste regioprofiel.

### 2B: Vraag-gerichte onderbouwing van verblijfsrecreatie

In plaats van enkel te focussen op aantallen eenheden zou ook gekozen moeten worden voor een vraag-gestuurde ontwikkeling van verblijfsrecreatiebedrijven. Daarmee wordt differentiatie gestimuleerd. Zorg dat plannen voor de uitbreiding of bouw van verblijfsaccommodaties marktgericht worden onderbouwd, onderscheidend zijn, (ook) gericht zijn op bedrijfsmatige exploitatie, voorzien zijn van haalbare bedrijfseconomische prognoses en dat ze aansluiten bij de verwachte regionale vraag, danwel een nieuwe vraag creëren. Ontwikkel eventueel een vraaggericht toetsingskader.

### 2C: (Her)ontwikkelen van bestaande terreinen heeft de voorkeur boven 'ontwikkeling op niet voor recreatie bestemde grond'

Omdat de bungalowmarkt faalt en campingmarkt zeer vertraagd werkt is het belangrijk dat er bij plannen voor de ontwikkeling van nieuwe locaties eerst gekeken wordt naar mogelijkheden binnen bestaande bedrijven. Wijk hier alleen onderbouwd van af. Zodoende gaan nieuwe plannen enerzijds kwaliteit toevoegen en anderzijds iets betekenen voor de onderkant van het aanbod. Dit zou een nieuwe mindset moeten worden: van meer naar beter.



### 2D: Faciliteer vervolgens optimaal

Kies vervolgens voor een snelle realisatie van de beoogde ontwikkeling. Om innovaties te laten landen en om de financierbaarheid van ontwikkelingen te stimuleren is het cruciaal dat de time to market zo kort mogelijk is.

Gebaseerd op:

**Handreiking  
verblijfsrecreatie  
Noord-Holland**



## 4.1. Overheidsinterventies

# Transformatie en exit door afspraken met ieder bedrijf te maken, oplossingen op maat te ontwikkelen maar ook door handhaving

### 3A: Zorg dat gemeenten in gesprek gaan met ondernemers en dat er afspraken op maat gemaakt worden

Zorg dat op regioniveau met ieder bedrijf overleg over de toekomst wordt gevoerd. Dit kan door het maken van bestuurlijke afspraken. Tijdens deze gesprekken worden maatwerkkeuzes en bindende afspraken met elkaar gemaakt op basis van gezamenlijke ambities en mogelijkheden. Begeleid en organiseer dit proces goed op basis van accounthouderschap. Als de gemeente weet welke kant het bedrijf op wil en kan (transformatie en exit zou een optie kunnen zijn), kan ze haar beleid (EZ, RO, handhaving) per bedrijf optimaal faciliterend inzetten. En ze kan problemen oplossen die in de praktijk worden waargenomen.

Deze aanbeveling veronderstelt een radicale cultuurverandering bij gemeenten waarbij de mens/ondernemer en de publiek-private ambitie centraal staat in plaats van de schotten, afdelingen, systemen en procedures. Masterclasses integraal toeristisch beleid voor gemeenten zouden hierbij stimulerend kunnen werken.

### 3B: Kies voor kwaliteit, stel hierin een ondergrens en handhaaf hier op

Handhaaf in programmaverband op de wettelijke kwaliteitsondergrens: veiligheid, overlast, permanente bewoning, huisvesting arbeidsmigranten, legionella, brandveiligheid en hygiëne. Aanbod dat niet aan de kwaliteitseisen voldoet, verdwijnt door handhaving uit de markt. Marktwerking wordt vlot getrokken.



## De Deal

**'Het versterken van de samenwerking tussen ondernemers en overheid in het kader van het programma Vitale Vakantieparken Noord-Veluwe'**

### Aanleiding

De vakantieparken op de Noord-Veluwe vormen een essentiële schakel in het toeristisch recreatieve aanbod van de regio. Alleen met een kwalitatief goed en divers aanbod aan vakantieparken kan de (Noord-) Veluwe blijven concurreren met de andere populaire binnenlandse vakantiegebieden. Om dit te bereiken is de komende jaren een aanzienlijke investering in aandacht, tijd en middelen noodzakelijk om de vraagstukken waar de sector voor staat aan te pakken.

### Krachten bundelen

Met het programma Vitale Vakantieparken is door acht gemeenten op de Noord-Veluwe (Putten, Ermelo, Harderwijk, Nunspeet, Elburg, Oldebroek, Epe en Heerde), de provincie Gelderland en ondernemers hiermee een begin gemaakt. We zijn alleen succesvol als we in staat zijn de aanwezige krachten van ondernemers en overheden te blijven bundelen. Er is immers sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst van de regio Noord-Veluwe als toeristisch-recreatieve bestemming van niveau.

Drie acties om de samenwerking te versterken

Inspiratie: [Vitale Vakantieparken Noord-Veluwe](#)

## 4.1. Overheidsinterventies

# Schaarste creëren door transformatie en exit te stimuleren; hier is een nieuwe beleidsstrategie voor nodig

### **3C: Stimuleer alternatieve aanwendbaarheid bij transformaties**

Stimuleer leisure- of andere ondernemers en investeerders om de onderkant van het camping- en bungalowaanbod uit de markt te kopen door duidelijkheid (en daarmee snelheid) te bieden. Duidelijkheid door bijvoorbeeld een checklist te ontwikkelen met daarop zaken die nodig zijn voordat een plan in procedure genomen kan worden. Bied initiatiefnemers hierdoor een sneller alternatief dan nieuw-vestiging op een terrein zonder context, bebouwing en recreatiebestemming. Hierdoor wordt een kortere time to market dan de huidige 6-8 jaar mogelijk. Een korte time to market is vanuit het perspectief van de ontwikkelaar namelijk een hogere aankoopprijs waard. Ontwikkel voor dergelijke terreinen een pilot met regelluwe en/of procedurearme zones die ervoor zorgen dat deuren openen en procedures versnellen. Tegelijk is het aan de initiatiefnemer om plannen goed uit te werken, te onderbouwen en te werken aan vereist draagvlak.

### **3D: Stimuleer niet-marktconforme verblijfsrecreatie om te stoppen**

Benut de opbrengsten van de Zeeuwse vereveningsbijdragen door compensatiegeld dat nu aangewend wordt voor het slopen van schuren en opknappen van molens aan te wenden door het uitkopen en transformeren van niet marktconforme verblijfsrecreatie. In lijn met deze gedachte wordt reeds een pilot (Recreatieve Herverkaveling) uitgevoerd in samenwerking met de Provincie en het Rijk. Daarbij lijkt de crux van het idee te zitten in fiscaal vriendelijk een bedrijf beëindigen.

# Ondernemersperspectieven die leiden tot vitale bedrijven en meer differentiatie

### Ondernemersperspectieven

1. Franchiseformule
2. Deel managementtaken
3. Ontwikkel bedrijfsplan
4. Verkoop bedrijf
5. Privaat vermogen
6. Marketingspel

### Perspectieven voor ondernemers

Voor ondernemers zijn er zes perspectieven die de vitaliteit en het onderscheidende vermogen vergroten. De provincie kan hierin faciliteren.

De zes perspectieven voor ondernemers staan hierna in tabelvorm samengevat en ze zijn gekoppeld aan de strategische doelen voor de Provincie Zeeland inzake verblijfsrecreatiebeleid: klimmers stimuleren en dalers begeleiden (slide 52). Vervolgens worden de perspectieven toegelicht.

## 4.2. Ondernemersperspectieven

	Ondernemersperspectieven	Strategisch doel		Prioriteit
		Klimmers stimuleren	Dalers begeleiden	
1	Ontwikkel nieuwe franchiseformule	●		
2	Deel managementtaken		●	
3	Ontwikkel een bedrijfsplan	●	●	
4	Verkoop bedrijf		●	
5	Trek nieuw privaat vermogen aan	●		
6	Speel het marketingspel	●		

## 4.2. Ondernemersperspectieven

# Ondernemers: vind de next step in samenwerking door franchising en management sharing

**1. Ontwikkel een nieuwe franchiseformule:** dit is met name voor ondernemers in kwadrant 4 (pagina 53) een uitkomst. Deze bedrijven kunnen o.l.v. een marketingbedrijf (kan ook een leidend bestaand recreatiebedrijf zijn die zijn know-how inzet) als franchisenemer functioneren. Zij moeten zich onderwerpen aan het gezag van de franchisegever. Zodoende kan de franchisenemer blijven doen waar hij goed in is: operationele taken, techniek en gastencontact. Tegelijk focust hij op vergroting van zijn operationele winst en dus bedrijfswaardevmeerdering.

**Actie: markttechnische haalbaarheid en conceptontwikkeling van franchiseformule uitwerken.**

**2. Deel managementtaken:** met name voor ondernemers in kwadrant 4 een uitkomst die willen stoppen met exploitatiewerkzaamheden maar hun bedrijf (nog) niet willen verkopen. In de landbouw komt het principe van management sharing veel voor: oude boer verpacht land aan jonge buurman en krijgt kleine som van de opbrengsten. In verblijfsrecreatie kan dit ook: een fysiek cluster van recreatiebedrijven die intensief samenwerken. Bijvoorbeeld het delen van zwembad, back-office, bewaking, winkel of animatie.

## 4.2. Ondernemersperspectieven

# Ondernemers: maak ingrijpende bedrijfskeuzes door andere dingen te doen

**3. Maak een bedrijfsplan:** “hoe ziet uw bedrijf er over vijf jaar uit?” Op deze vraag hebben weinig recreatieondernemers een antwoord. Ze hebben geen bedrijfsplan. Alleen de top van de markt in Zeeland maakt met enige regelmaat een plan. En dat geeft ze rust en focus. Hun productiviteit ligt hoog en ze zijn voorbereid op tegenslagen. Ontwikkel een bedrijfsplan zelf maar schakel hulp in van een specialist die hierbij coachend kan adviseren.

**4. Verkoop bedrijf aan jonge ondernemers (zonder geld):** voor ondernemers in kwadrant 2 en 4 interessant. Op basis van taxatie wordt een reële verkoopprijs vastgesteld (rekening-houdend met noodzakelijke investeringen). De jonge nieuwe ondernemer zonder veel eigen vermogen financiert 60% van de verkoopprijs bij de bank. De verkopende eigenaar moet bereid zijn een achtergestelde lening van 40% te geven aan de nieuwe ondernemer. De verkoper krijgt de lening volgens een resultaatprincipe met interessante rente in 15 jaar terug en hij ontvangt nu 60% van de verkoopprijs. Door verjonging ontstaat nieuw elan.

**Actie voor branche, adviseurs en banken: breng dit expliciet bij ondernemers onder de aandacht.**

**5. Trek met elkaar nieuw privaat vermogen aan:** verzamel een club van 20-30 campingbedrijven met goede ondernemers die een schaa sprong willen maken aan de kust/binnenwater (vitale regio) en die een totale investering van ca. €50.000.000,- willen plegen. Dit is het niveau waarop een grote investeerder geïnteresseerd raakt. Verken de haalbaarheid en interesseer hen om deze familiebedrijven een structurele impuls te geven vanuit de overtuiging dat men hiermee kiest voor relatief kapitaal extensieve projecten. Zie toelichting hierna.

**Actie voor branche, investeerders, samenwerkingsverbanden en groepen individuele ondernemers: verken op een professionele manier de haalbaarheid.**

# Bevorder differentiatie door familiebedrijven meer risicodragend vermogen te verschaffen

### Toelichting op de perspectief 5: nieuw privaat vermogen (private equity) aantrekken

**Transitie in campingsector: van meer naar beter.** Campingformules zullen actueel moeten blijven door aansluiting te houden op de consumentwensen. Dat betekent in veel gevallen een omschakeling naar en investering in luxere verblijfsvormen met behoud van het campinggevoel en opwaardering van centrumvoorzieningen en marketinginspanningen, terwijl banken uitermate terughoudend zijn. Stimuleer en interesseer daarom nieuw privaat vermogen en/of pensioenfondsen om langjarig te investeren in de campingsector. Daarmee worden familiebedrijven en een belangrijk deel van de campingsector in Zeeland gered. De investeringsvolumes in een enkel bedrijf zijn te laag voor private investeerders. Een investering van €1 miljoen in een camping levert wellicht €2 ton op; daarmee kom je echter niet in beeld.

**Bundel kwaliteit en ambitie.** Verzamel daarom een trosje van 20-30 campingbedrijven met goede ondernemers die een schaa sprong willen maken en die een totale investering van ca. €50.000.000,- willen plegen. Dit is het niveau waarop een grote investeerder geïnteresseerd raakt. Verken de haalbaarheid en interesseer hen om deze familiebedrijven een structurele impuls te geven vanuit de overtuiging dat men hiermee kiest voor relatief kapitaal extensieve projecten die op langere termijn een hoger rendement opleveren dan het risicovolle korte termijn rendement op kapitaalsintensieve investeringen die ze nu vaak plegen.

**Campings renderen op langere termijn uitstekend.** Door op rationele gronden naar campinginvesteringen van vitale bedrijven te kijken, blijkt dat het rendement per geïnvesteerde euro hoger is dan dat van kapitaalsintensieve sectoren als bungalowparken/appartementen. Een lange termijn investering in de ontwikkeling van een aantal goede campings (veelal aan de kust) levert meer op dan een aandeel in een nieuw resort of appartementenontwikkeling dat weliswaar snel maar lager rendeert. Nieuw toetredende investeerders kijken naar rendement op geïnvesteerde euro's. Op een termijn van 10-15 jaar is het rendement op geïnvesteerde euro in bijvoorbeeld verhuuraccommodaties en centrumvoorzieningen vele malen hoger op een camping.

## 4.2. Ondernemersperspectieven

# Ondernemers: speel het meetbare marketingspel en zorg dat je het contact met de gast niet verliest

**6. Speel het meetbare marketingspel:** noodzakelijk voor alle recreatiebedrijven. Het marketingspel verandert continu. Meetbare online marketing; daar draait het de komende jaren om. Recreatiebedrijven die deze marketingslag missen, raken het contact met de gast in hoog tempo kwijt. De bezetting vliegt onderuit en uiteindelijk glijden bedrijven af. Doe dit eventueel in combinatie met andere bedrijven (zie ondernemersperspectief 2: delen van managementtaken, waaronder marketing).

**Ondernemer uit kwadrant 4:** “We krijgen nooit een boeking binnen via de ANWB”.

**Marketingadviseur:** “Heb je wel eens op de ANWB-site gekeken hoe je er op staat? Je bent niet eens boekbaar.”

### Het meetbare marketingspel dat gespeeld wordt: zorg dat je stuurt

- Screen je marketingactiviteiten door een specialist;
- Is je basiswebsite op orde? Foto, video, content, profilering, navigatiestructuur, etc.;
- Addwords, koop je gericht in?
- SEO, waar focus je op en hoe zorg je dat je daarmee bovenaan in Google gevonden wordt?
- Affiliate marketing; thematisch inzetten?
- Beheer je je website actief?
- Ben je gemakkelijk en rechtstreeks boekbaar via je site?
- Touroperators, manage je je verkoopkanalen met oog op verhuuraccommodaties?
- Zijn je Google Analytics gekoppeld aan je reserveringsysteem? Heb je een dashboard ingericht waarin je gemiddelde orderwaardes zichtbaar zijn?
- Hoe gefocust ben je op online boekingen binnenhalen?
- Hoe sta je ervoor? Hoeveel boekingen heb je op ieder moment?
- Schakel hulp in van een gespecialiseerd bureau. Dit levert geld op. Het bureau kan een marketingactielijst maken voor de receptiemedewerkers en stagiaire. Houd het simpel.

Met dank aan [Winwin marketing & advies](#)



## 4.3. Regionale strategieën

# Aanbevelingen per regio die aansluiten bij de drie regiostrategieën

Allereerst staat hieronder voor iedere regio de aanbevolen regio-strategie die in paragraaf 3.3 is geïntroduceerd. Per regio worden op basis van deze strategieën vervolgens aanbevelingen met diverse praktijkvoorbeelden gegeven.

### Drie regionale strategieën

1. Kust: differentiatiestrategie gericht op het creëren van een unieke perceptie van het vakantieproduct 'kust'.
2. Binnenwater: innovatiefocusstrategie gericht op een optimaal vernieuwen in waterbeleving.
3. Binnenland: kostenleiderschapsstrategie gericht op optimalisatie, lage exploitatiekosten en bezettingsoptimalisatie.

## INTERVENTIES PER REGIO

### Kust

#### Differentieer:

1. Kustvisie 2040 opstellen
2. Visie maken op overaanbod
3. Acquisitie van nieuwe ontwikkelpartijen
4. Risicodragend vermogen verleiden

### Binnenwater

#### Innoveer:

1. Individuele ondernemers-gesprekken over toekomst
2. Nieuwe conceptontwikkeling rondom waterbeleving
3. Nautische gastvrijheidsconcepten

### Binnenland

#### Optimaliseer:

1. Visieontwikkeling verzadiging kamperen
2. Individuele ondernemers-gesprekken over toekomst
3. Verbetering ondernemerschap: kostenbesparing en bedrijfsplan

### 4.3. Regionale strategieën

## Kust: bevorder differentiatie door nieuwe partijen aan te trekken en door campings beter in een behoefte te laten voorzien

*Als Albert Heijn een positie in de kaasmarkt in wil nemen, dan is variatie met veel bijzondere en verschillende kazen van belang om door verschillende marktsegmenten als uniek herkend te worden.*

Vertaald naar de Zeeuwse verblijfsrecreatie ontwikkelaars: denk eens aan Franse bouwstijlen met een frivoler aanbod of de natuurlijke Deense stijl. Mobiliseer meer verschillende partijen om te ontwikkelen. Hierin kan de overheid een rol spelen door pro-actiever te acquireren en sturen. Zodoende ontstaat meer differentiatie en worden meer segmenten aangesproken.

Daarnaast is het voor de kustregio van belang dat het automatisme dat een versleten camping wordt verkocht aan en/of verkaveld tot een bungalowpark wordt doorbroken. De overheid zou niet iedere camping moeten willen laten omvormen tot eenvormige bungalowparken maar diversiteit moeten stimuleren door familiebedrijven toekomst te geven.

#### Wat is nodig?

1. **Organiseer brainstorm(s)** met EZ en RO (Provincie), gemeenten, vastgoedmakelaars, natuurbeheerorganisaties, recreatiemakelaars en Impuls Zeeland: hoe krijgen we meer differentiatie aan de kust in Zeeland?
2. Ontwikkel mede op basis hiervan een **kustvisie verblijfsrecreatie** voor de komende 25 jaar en kies strategisch voor een differentiatieaanpak.
3. Ontwikkel in regionaal verband beleid hoe om te gaan met het verzadiging van bungalows in de kustregio. Besef dat stap 1 t/m 3 zomaar 2-3 jaar kan kosten.
4. Trek actief **vernieuwende** (buitenlandse) **ontwikkelpartijen** aan met unieke filosofieën.
5. Verschaf familiebedrijven meer **risicodragend vermogen**. Bevorder nieuwe private equity voor familiebedrijven (zie ook ondernemersperspectief 5).



De gedifferentieerde kaasafdeling van Albert Heijn



Frivool landhuis in Wissant (Fr) en sfeervol vakantiehuis in Arrild (DK)



## 4.3. Regionale strategieën

# Binnenwater: ontwikkel concepten met waterbeleving en verblijfsrecreatie gericht op een internationaal publiek

Zet in op synergiebevordering tussen verblijfsrecreatie en water-fun (zoals waterballen, kleine bootjes, kano's) gericht op de internationale/Europese markt: "een week op het water genieten".

Het water kan letterlijk beleefbaar en bewoonbaar worden door een archipel aan het water met woonboten en/of water-front woningen en eigen bootjes erbij te creëren. Zorg voor goede waterbegeleiding: men moet leren varen en veilig met het water omgaan. Denk ook aan excursies en lessen met een schipper en/of gezinnen die op de Oosterschelde op zoek gaan naar zeehonden, naar de visafslag en bij terugkomst zelf nog een stukje varen. Dit houdt een sterke uitbreiding van de beleving van het oorspronkelijke aanbod in. Van koude bak water en saaie dijk gericht op bescherming en veiligheid tot benutting en beleving door de spanning van de grens tussen water en land beleefbaar te maken, ook voor hen die geen boot hebben. Intenser en internationaler.

*“De kustlijn verlengen en daardoor extra strandoppervlak en waterbeleving creëren”*

### Wat is nodig?

- 1. Individuele gesprekken over de toekomst.** Zorg dat gemeenten individueel met alle ondernemers (ook jachthavens) in gesprek gaan over de toekomst, want voor ca. 40% is geen perspectief. Dit vraagt maatwerk en goede procesbegeleiding (zie aanbeveling 3A aan de overheid).
- 2. Nieuwe conceptontwikkeling.** Overheid en ondernemers zouden nieuwe concepten op streek- en clusterniveau moeten ontwikkelen (zie aanbeveling 1C aan de overheid). Als uitvloeisel hiervan is het van belang dat experimentele bouwvormen toegestaan worden op nader toe te wijzen plekken (drijvende huizen, etc.) zodat de nieuwe waterbeleving tot leven komt.
- 3. Nieuwe nautische gastvrijheid.** Ga de verbinding leggen tussen nautische producten en de hardware van de gastvrijheidssector. Zoals je fietsen kunt huren bij ieder recreatiebedrijf moet een cursus, bootje ed. als normaal product bijboekt kunnen worden. Het hoort standaard bij het concept. De instructeurs die leren varen, zeilen, duiken of kitesurfen moeten geduld en respect hebben en niet alleen maar uit jonge mensen met bijbaantjes bestaan. Het is een serieus vak. Vergelijk het met de skischolen in Oostenrijk/Zwitserland. Het hoort erbij dat je als ondernemer de ruimte geeft aan creatieve onderdelen binnen je bedrijf: waterbeleving. Dit vraagt actieve begeleiding en een strategische ondernemerskeuze.

Punt West, Ouddorp



### 4.3. Regionale strategieën

## Binnenland: ga het gesprek met ondernemers aan over de toekomst en stimuleer kostenbesparing

56% van de ondernemingen in het Zeeuwse binnenland heeft onvoldoende perspectief. Ondernemers en overheid zullen deze waarheid onder ogen moeten zien: de markt krimpt; zoek andere functies.

Reguliere verblijfsrecreatiebedrijven met perspectief zullen zich met name moeten gaan richten op kostenbesparing zodat ze voldoende vrije cashflow overhouden voor noodzakelijke herinvesteringen om de huidige bezetting op peil te houden. Ook zullen ze zich moeten gaan richten op intensieve streeksamenwerking om de Zeeland beleving voor gasten te vergroten.

Houd het klein en in menselijke maat met niches zoals agro, kunst, paardrijden, boomgaarden en streekproducten. Richt je niet op expansie want dat leidt tot mislukking en teleurstelling. Ga gezamenlijk op zoek naar nieuwe verblijfsmotieven voor het binnenland. Denk bijvoorbeeld aan: “overnachten op je moestuin” als nieuw jaarplaats-concept.

Leeuwarden garden: overnachten bij je moestuin



#### Wat is nodig?

- 1. Ontwikkel visie op de verzadiging van kampeereenheden zonder onderscheidend vermogen.** Gemeenten zullen in regioverband een visie moeten ontwikkelen hoe om te gaan met het overaanbod aan kampeereenheden.
- 2. Individuele gesprekken over de toekomst.** Zorg dat gemeenten individueel met alle ondernemers in gesprek gaan over de toekomst, want voor 56% is geen perspectief. Dit vraagt maatwerk en goede procesbegeleiding (zie aanbeveling 3A aan de overheid).
- 3. Kostenbesparing en bedrijfsplan maken.** Organiseer een programma gericht op optimalisatie: versterking van ondernemerschap voor binnenlandondernemers met aandacht voor kostenbesparing en het maken van een bedrijfsplan door ondernemers zelf.



## 5. Vervolg

De Provincie heeft het initiatief genomen om de resultaten van dit onderzoek te delen met Zeeuwse ondernemers en overheden en om het gesprek aan te gaan op welke wijze de sector vitaler kan worden.

Het begin van de transitie: ga voor een diep in plaats van breed draagvlak. Organiseer leiderschap, bezieling en visie



# Een groep met fris-kijkende ondernemers, ambtenaren, architecten en conceptontwikkelaars zet de lijnen uit

### Gezamenlijke opdracht

De resultaten en aanbevelingen van dit vitaliteitsonderzoek laten zien dat er een gezamenlijke opgave ligt voor overheden en marktpartijen in Zeeland om de verblijfsrecreatie toekomstbestendig te maken. Daarom dienen de resultaten als input voor de herziening van het provinciale Omgevingsplan en voor de nieuwe Economische Agenda van de provincie Zeeland.

### Resultaten delen en gesprek aangaan

De Provincie heeft het initiatief genomen om de resultaten van dit onderzoek te delen met Zeeuwse ondernemers en overheden (16 april 2015). Gemeenten en ondernemers herkennen zich in het geschetste beeld en de onderzoeksresultaten.

**Tegelijk geven ze aan dat het beeld in werkelijkheid slechter is dan in het vitaliteitsonderzoek wordt geschetst omdat er een categorie non-respons is die niet vitaal is en die in dit onderzoek niet in beeld is gebracht. ZKA beaamt dit. Eveneens geldt dat de capaciteit van Roompot in Zeeland niet is meegenomen in de vitaliteitsconclusies.**

### Formeer een gideonsbende die lijnen uitzet

Omdat de opgave urgent en belangrijk is neemt de Provincie het initiatief om het gesprek te faciliteren in een te vormen gideonsbende Zeeland; een strijdbare kopgroep met friskijkers. De Provincie zou deze kopgroep een gerichte opdracht moeten meegeven: hoe kan er het beste worden samengewerkt aan het vitaler maken van de sector? Welke doelen stellen zij voor? Welke maatregelen zijn nodig per regio en wie heeft welke rol? Het resultaat is een aanpak met regionale inkleuring.

### Bestuurs-afspraken

Op basis van de output van de gideonsbende kunnen de kust-, binnenwater- en binnenlandgemeenten eind 2015 concrete bestuurs-afspraken maken met het college van GS. De afspraken moeten in elk geval gaan over:

- het in regionaal verband gedetailleerd(er) in beeld brengen van de bestaande en gewenste situatie en perspectieven (visie) voor verblijfsrecreatie;
- het regionaal afstemmen van beleid en regels voor verblijfsaccommodaties en waar nodig het harmoniseren ervan;
- de wijze waarop gemeenten met individuele ondernemers in gesprek gaan over de toekomst.

### Afspraken bezegelen

Het presenteren en ondertekenen van deze bestuurs-afspraken vormt het startschot om samen te werken aan een vitale Zeeuwse vakantieprovincie.

---

## ZKA Consultants



Biesbosweg 16c  
5145 PZ WAALWIJK



088-2100250



[www.zka.nl](http://www.zka.nl)



@ZKA\_Leisure



Merlijn Pietersma, project 14.066

Oplevering definitieve rapportage 30 juni 2015





## 6. Bijlagen

Bijlage 1: Planvoorraad projecten Zeeland

Bijlage 2: Gesprekken met marktpartijen

Bijlage 3: Kansen en bedreigingen verdiept

Bijlage 4: Analyse productiviteit

Bijlage 5: Interviews met ondernemers

Bijlage 6: Investeerdersvertrouwen

Bijlage 7: Overheid en ruimtelijk profiel

Bijlage 8: Toelichting op vitaliteitsmodel

Bijlage 9: Oplossingsrichtingen per kwadrant

**BIJLAGE 1**  
**UITWERKING VAN PARAGRAAF 2.2.1:**  
**Planvoorraad projecten in Zeeland**

Naam project	Type	Regio	Aantal appartementen	Verhuurbungalows	Aantal slaappleatsen
Noordzee Résidence Dishoek	Vakantiewoningen	Kustregio	12	67	395
Strandpark Duynhille (G-O)	Vakantiewoningen	Goeree		205	1.025
Noordzee Vakantiepark Nieuwvliet-Bad	Vakantiewoningen	Kustregio		460	2.300
Kustpark Zeebad	Vakantiewoningen	Kustregio		80	400
Résidence De Parade	Vakantiewoningen	Kustregio		10	120
Beachhouses Roompot	Vakantiewoningen	Kustregio		40	240
Noordzee vakantiepark Renesse	Vakantiewoningen	Kustregio		330	1.650
Groote Duynen (20ha) in Noord-Beveland	Vakantiewoningen	Binnenwaterregio		107	535
Waterrijk Oesterdam	Vakantiewoningen	Binnenwaterregio		75	375
Oosterscheldepark de Stelhoeve	Vakantiewoningen	Binnenwaterregio		40	200
Bungalowparkje 1 ha / Yerseke	Vakantiewoningen	Binnenwaterregio		15	75
Waterdunen (40 ha)	Vakantiewoningen	Kustregio		400	2.000
Duincamping Waterdunen (14ha)	Camping	Kustregio			1.200
Brouwerseiland	Vakantiewoningen	Binnenwaterregio		250	1.250
Oasis Parcs Punt-West Hotel & Beachresort	Vakantiewoningen	Kustregio		72	360
Oasis Parcs Punt-West Hotel & Beachresort	Hotel	Kustregio	Hotel Suites	20	40
Strand resort Ouddorp Duin	Vakantiewoningen	Goeree		234	1.872
Jachthaven Kapelle	Jachthaven	Binnenlandregio		125 ingediend	
Camping Yerseke topsegment	Camping	Binnenwaterregio		0,5 ha	
				<b>2.405</b>	<b>14.037</b>

## **BIJLAGE 2**

### **VERDIEPING VAN PARAGRAAF 2.2.3:**

#### **Aanbevelingen n.a.v. gesprekken met marktpartijen**

## Stimuleer vernieuwing en ga in gesprek met ondernemers

### Weinig nieuwe toetreders

Er zijn weinig nieuwe toetreders in de verblijfsrecreatie markt. Een ogenschijnlijk eenvoudige verkoop van het bedrijf is geen gemakkelijke opgave omdat er weinig kopers zijn en omdat de prijzen daardoor onder druk staan. Hier moet je als ondernemer tijdig en goed op anticiperen.

### Nieuwe ontwikkelingen toetsen op identiteit

Grootschalige oplossingen zijn niet dé oplossing voor Zeeland. De Provincie zou moeten stoppen met toetsen van gothoogtes ed. maar moeten toetsen op identiteit: past de nieuwe ontwikkeling bij de identiteit van het gebied? Er liggen voldoende en uitgebreide DNA-trajecten om mee te toetsen.

### Dichtgetimmerde bestemmingsplannen

Gemeentelijke bestemmingsplannen zijn teveel dichtgetimmerd met aantallen eenheden. Marktpartijen geven aan dat het van belang is dat recreatiebedrijven netjes zijn ingepast en aan de wettelijke normen voldoen. Maar dat het vervolgens aan de bedrijven is om volop en creatief te ontwikkelen op bestaande plekken zonder belemmeringen van aantallen eenheden. Gemeenten en ondernemers zouden structureel met elkaar in gesprek moeten zijn.



## Stimuleer vernieuwing en ga in gesprek met ondernemers



### Van kwantiteit naar kwaliteit

Aantallen eenheden die in gemeentelijke bestemmingsplannen genoemd staan houden vernieuwing en investeringen in kwaliteitsverbetering door extensivering van eenheden tegen: ondernemers vrezen dat de buurman anders met de vrijgekomen eenheden gaat ontwikkelen. Er zou meer gestuurd moeten worden op de toegevoegde waarde van plannen in plaats van op aantallen eenheden.

### Gemeenten dwingen kwaliteit niet af omdat ze niet handhaven

Er zijn veel recreatiebedrijven waar de brandveiligheid, legionellapreventie en landschappelijke inpassing niet volgens de normen zijn geregeld. “Als je niet handhaaft moet je ontwikkelplannen ook niet traineren.” Ondernemers en marktpartijen zijn ervan overtuigd dat gemeenten uit zichzelf niet gaan handhaven. Handhaving in gemeentes ligt gevoelig omdat men elkaar vaak al jaren kent en omdat er kleinschalig gedacht wordt. Je komt snel in de sfeer van individuele zaken regelen: “Moet toch kunnen?”. Bestuurlijk ligt handhaving bijzonder gevoelig.

## De Zeeuwse marketing-paradox: natuurlijk karakter en vrijheid behouden en tegelijk inspelen op toeristische markt

De accommodatie is een afgeleide van de het hoofdmotief om naar Zeeland te komen: gevoel van vrijheid, buitenleven en onthaasten. Unieke plekken: Land in Zee.

### Identiteit Zeeland

Puur: koud water en veel wind;

Aandacht: persoonlijke aandacht voor elkaar in een digitale wereld;

Stoer en ruig: ruw, geen perfectie, vrijheid en smaakvol.

### Binnenlandse markt krimpt

De Nederlandse markt krimpt door gemakkelijker toegankelijk aanbod in buitenland.

### Groei in buitenlandse markt

Belgen waarderen onbebouwde Zeeuwse kust zonder file-druk. Duitsers komen voor de zee en open stranden.

### De kracht van familiebedrijven

Familiebedrijven vormen de kracht van het gebied: de kleinschaligheid is de charme. Tegelijk moeten zij enorm investeren om aan wet- en regelgeving te blijven voldoen (van keerkleppen tot brandveiligheid).

### Individuele en collectieve marketing

Ondernemers worden steeds individualistischer omdat ze voor zichzelf meetbaar maken via welke kanalen gasten komen. Effect van deze beweging: naar binnen-gekeerde ondernemer die naar de intermediair-knoppen (booking.com ed.) kijkt. De ondernemer vergeet dat het ook belangrijk is om naar het collectief te kijken van een streek.

VVV-Zeeland pleit voor het blijven investeren in gezamenlijke promotie van Zeeland. Zeeland moet top of mind zijn. Zeeland werkt intensief met NBTC samen om de inkomende gast hierheen te halen. Er is bijna geen provincie die dat doet. Vb.: De mosselsector, NBTC, Tui en VVV die een gezamenlijke campagne opzetten.

**BIJLAGE 3**  
**VERDIEPING VAN PARAGRAAF 2.2.4:**  
**Kansen en bedreigingen verdiept**



## De recreant wil zelfregie en gaat er een aantal keer per jaar kort tussenuit in wisselende gezelschappen



### Toename shortbreaks in wisselde gezelschappen

Er worden steeds hogere eisen gesteld in het dagelijks en professionele leven. Om de drukte te ontvluchten, kiest men ervoor een aantal keer per jaar in wisselde gezelschappen (familie, vrienden, verenigingen, bedrijven, etc.) in eigen land er tussenuit te gaan. Vakantie- en bungalowparken in Zeeland kunnen hiervan profiteren. Deze trend biedt spreiding van het aantal boekingen over het gehele jaar.



### Meer grotere woningen op park

Vakantieparken in Zeeland spelen in op de trend van shortbreaks in wisselende gezelschappen. In de afgelopen 5 jaar zijn in Zeeland diverse grote woningen (16-32 pers.) gerealiseerd op parken.



### Zelfregie

Tijdens vakantie wil men de mogelijkheid hebben om een eigen koers te bepalen (zelfregie). Er moet wat te kiezen zijn en dat betekent dat er in eigen land gedifferentieerde en flexibele vakantieproducten aangeboden moeten worden, zonder belemmeringen. Denk aan flexibele verblijfsperiodes, opgemaakte bedden bij aankomst en transparante prijzen.



### Nieuwe ontwikkelingen op A-locaties

Het succes van een nieuw vakantiepark wordt in hoge mate bepaald door de vestigingslocatie. Het zoekgedrag van de grootste groep recreanten start bij de bestemming, daarna kiest men pas voor het vakantieverblijf. Nieuwe ontwikkelingen vinden in Zeeland daarom voor het overgrote deel enkel nog op toplocaties plaats.

## Digitale spelers grijpen de macht in de bedrijfskolom. Wie dit spel niet beheerst valt af. Verschillen worden steeds groter

### De jaarplaats zijn beste tijd gehad?

De babyboomgeneratie beschikt over 65% van het jaarplaats aanbod. Naarmate deze generatie verder vergrijsd, neemt de jaarplaats participatie in Nederland af. Op een bepaald moment beëindigen mensen hun jaarplaats omdat het *niet meer lukt*. Wie komt er voor in de plaats?

### Camperverkoop neemt toe

Door de vergrijzing neemt de camperverkoop neemt jaar op jaar toe; recreatieondernemers staat soms defensief ten opzichte van deze trend. Dit komt omdat veel gemeenten gratis overnachtingsplaatsen voor campers ontwikkelen, terwijl campingplaatsen leegstaan.

### Recreatiemarkt loopt achter in digitale revolutie; bedrijfskolommen staan op de kop

De hotelsector wordt gedomineerd door enkele grote online intermediairs als booking.com, hotels.com en weekendjeweg.nl. Zij bepalen de verkoopprijzen en beschikken over het contact met de gast. Hoteliers zijn beheerders geworden. Ook de bedrijfskolom van de verblijfsrecreatiesector zal de komende jaren revolutionair veranderen. (Branchevreemde) digitale spelers gaan de bedrijfskolom bepalen.

### Online marketingslag om de consument

De snelheidsverschillen tussen recreatiebedrijven die volop in contact staan met hun gast en bedrijven die het contact verliezen worden steeds groter. Online wordt het marketingspel gespeeld en daarbij draait het om sturen op meetbare marketingresultaten. Wie dit spel niet beheerst valt af.

### Van bezit naar gebruik

Mensen hechten steeds minder waarde aan materieel bezit. 'Pay for use' en timesharing maken dat je veel meer met je geld kunt doen. Dit heeft effect op de verkoop van recreatiewoningen en boten.

**BIJLAGE 4**  
**VERDIEPING VAN PARAGRAAF 2.3.1:**  
**Analyse Productiviteit**

## De respons van bedrijven die deelnamen aan het productiviteitsonderzoek is ruim voldoende

### MKB-ondernemers veelvuldig deelgenomen

Alle 524 bedrijven in Zeeland zijn benaderd voor deelname aan het productiviteitsonderzoek. Dit leverde een respons op van 34% (180 bedrijven). De respons onder campings en gemengde bedrijven was zelfs 55%. Het betreft hoofdzakelijk een MKB-onderzoek; enkele grote ketenvestigingen (zoals Center Parcs) hebben niet geparticipeerd in het onderzoek (vanwege ketenbeleid).

### Productiviteitsgemiddelde en productiviteitsnormen

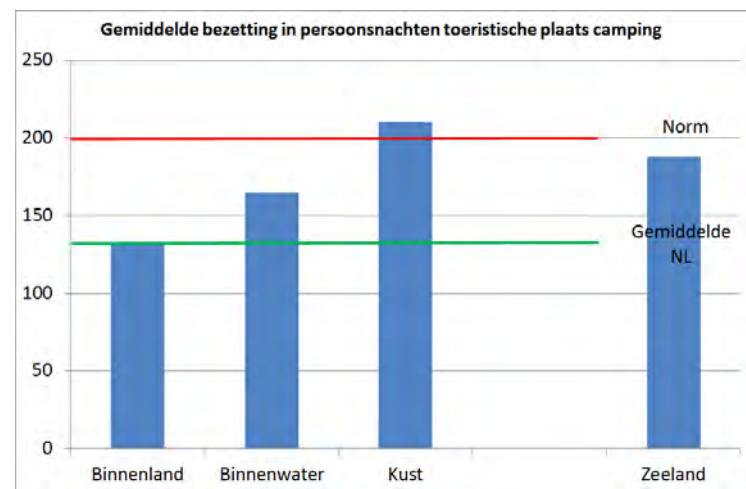
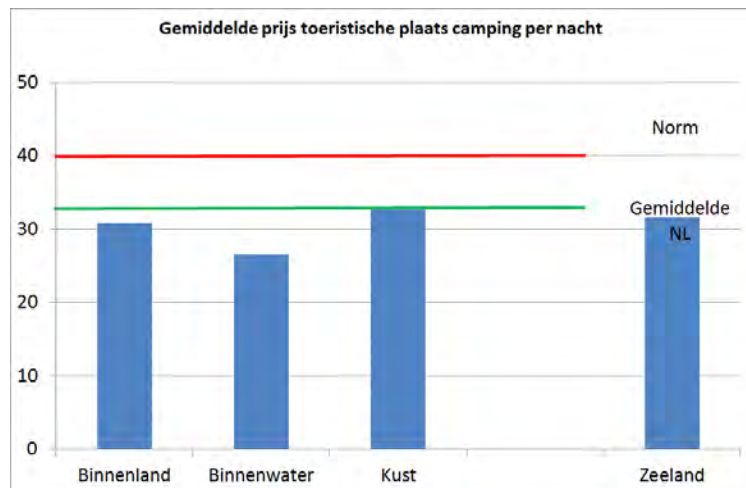
- **Gemiddelde.** De resultaten van het productiviteitsonderzoek zijn vergeleken met landelijk gemiddelde productiviteitscijfers onder kampeer- en bungalowbedrijven en jachthavens.
- **Norm.** En de resultaten zijn vergeleken met landelijke productiviteitsnormen van kampeer- en bungalowbedrijven en jachthavens. Deze productiviteitsnormen zijn berekend op basis van een marktconform rendement op geïnvesteerd vermogen en daarvan afgeleid op investeringen per hectare/ verhuureenheid en vereiste ebitd-ratio's.

#### Omvang steekproef naar type bedrijf:

- |                       |    |
|-----------------------|----|
| • Campings            | 28 |
| • Minicampings        | 84 |
| • Gemengde bedrijven: | 54 |
| • Jachthavens         | 8  |
| • Bungalowpark        | 6* |

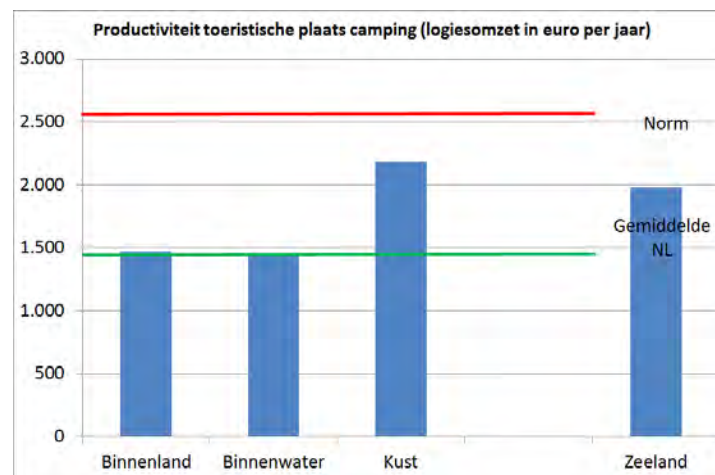
*\* Er zijn wel enkele totaalgegevens verstrekt door Roompot over 23 locaties in Zeeland.*

## Toeristische campingplaatsen in Zeeland: prijs ongeveer gemiddeld, bezetting bovengemiddeld. Kust doet het goed

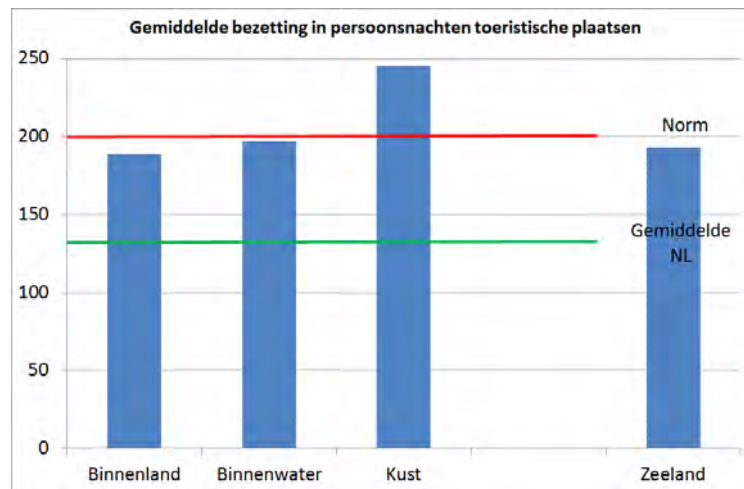
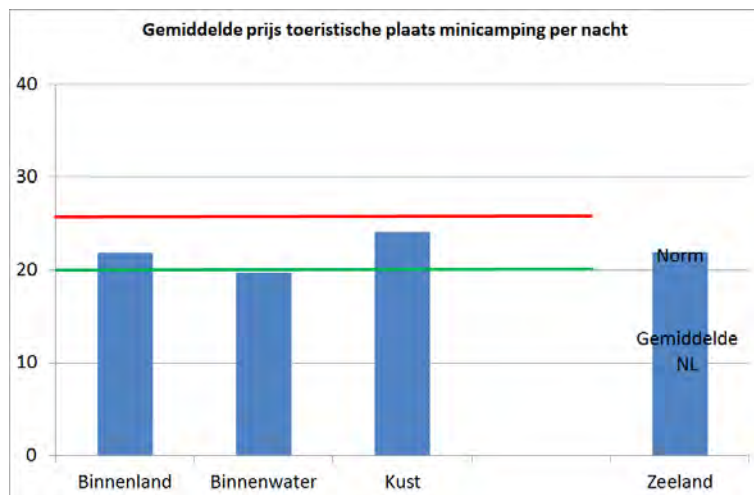


### Conclusies

- Het gemiddelde prijsniveau van campings in Zeeland (€32) excl. BTW) is net iets lager dan gemiddeld in Nederland (€ 34)
- Prijsniveaus aan de kust zijn het hoogst, binnenwater het laagst
- Bezetting campings in Zeeland bijna 40%; hoger dan gemiddelde
- Ook de bezetting is aan de kust het hoogst, binnenlands het laagst. De verschillen zijn hier relatief groot
- Productiviteit binnenland en binnenwater vrijwel gelijk en komt overeen met gemiddelde NL. Productiviteit kust veel sterker, ruim bovengemiddeld, 20% haalt de norm
- Als de normen door campings niet worden gehaald, heeft dit vaak een te lage prijs als oorzaak.

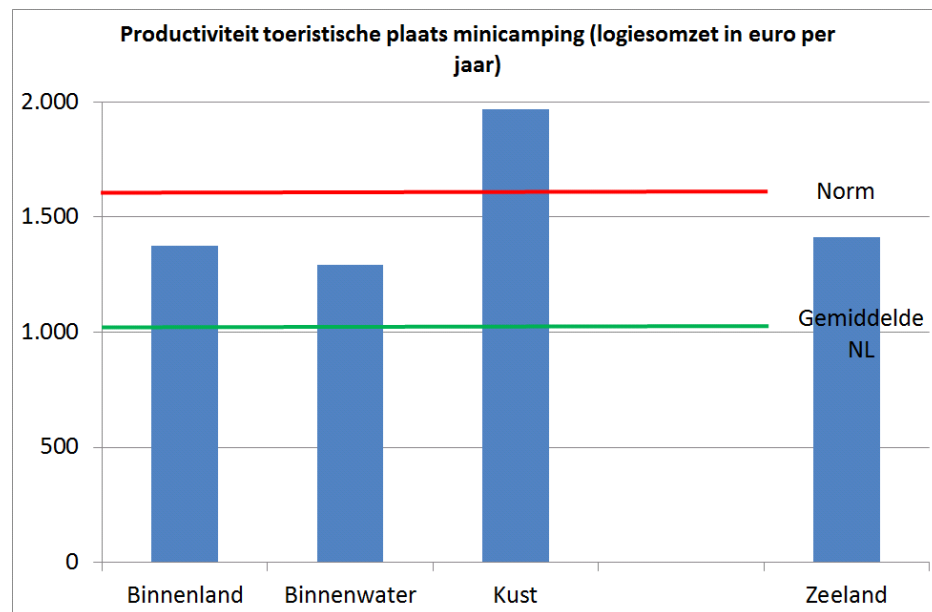


## Mini-campings in Zeeland: prijs ongeveer gemiddeld, bezetting bovengemiddeld. Kust scoort het hoogst

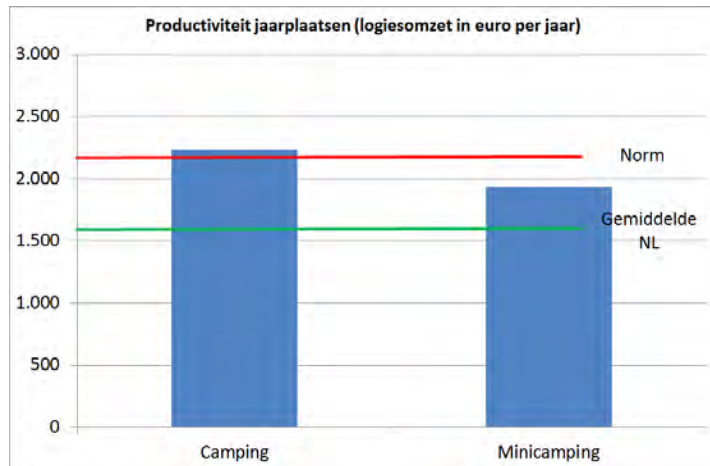


### Conclusies

- Gemiddelde prijs minicampings (€ 22) is wel iets boven gemiddeld maar lager dan de norm (€ 25)
- Bezetting campings en minicampings vrijwel gelijk (ca. 190 persoonsovernachtingen per plaats per jaar). Met name bezetting minicampings kust is hoog (hoger dan de norm)
- Productiviteit is hoger dan gemiddeld, aan kust zelfs hoger dan norm
- Circa 45% van de minicampings haalt de norm

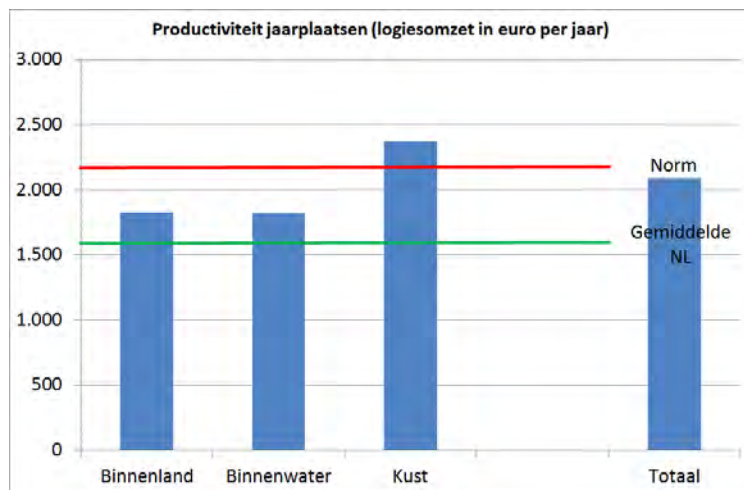


## Jaarplaatsen op campings in Zeeland scoren vaak op de productiviteitsnorm



### Conclusies

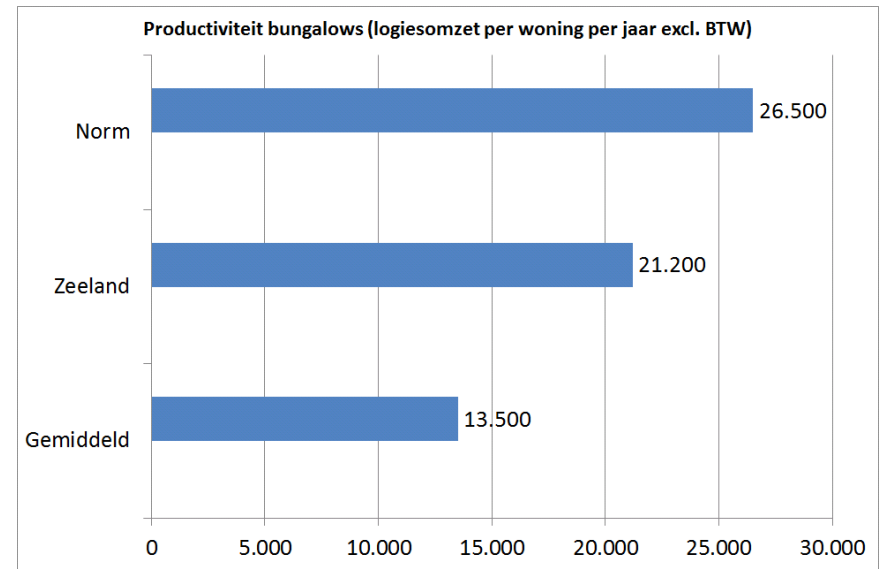
- Prijzen/opbrengst per jaarplaats voor campings en minicampings (€ 2.100 en € 1.375) beide bovengemiddeld
- Prijzen jaarplaatsen op campings zijn zelfs bijna gelijk aan de norm
- Met name de kust realiseert productiviteit die iets hoger is (circa € 2.370) dan de norm bij campings
- De bezetting van jaarplaatsen is marktconform:
  - Bezetting vaste plaatsen 95%
  - Bezetting seizoenplaatsen 95%



## Productiviteit van bungalowparken is bovengemiddeld

### Productiviteit bungalowparken bovengemiddeld

- De cijfers zijn inclusief 23 Roompot-parken
- Grotere en keten-gebonden bungalowparken vormen een groot deel van het aanbod (>50%)
- Prijzen (gem. € 700 per week, 4p, excl. BTW) zijn iets hoger dan gemiddeld (€ 630) in Nederland
- Bezetting van keten-gebonden parken ligt hoger dan gemiddeld (47%, vs. 30% in Zeeland gemiddeld)
- Productiviteit van bungalowparken in Zeeland is bovengemiddeld (met name door keten-gebonden parken), maar onder de norm





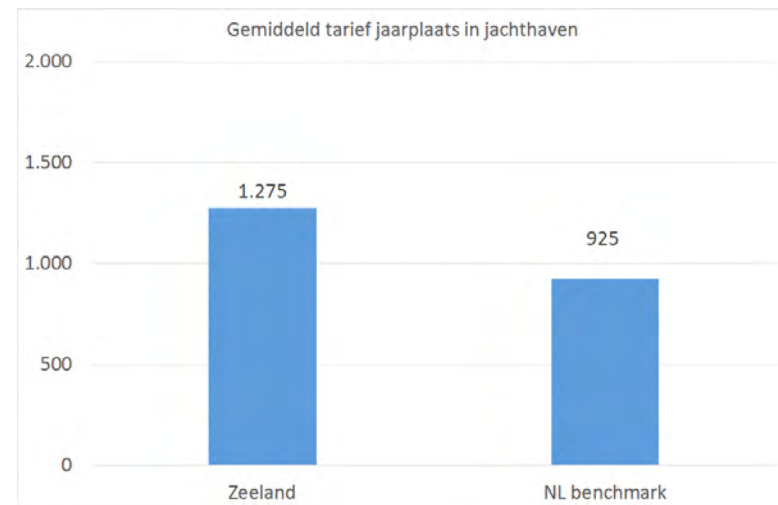
## Er zijn grote productiviteitsverschillen vanwege de verschillende eigendom- en exploitatievormen van jachthavens

### Conclusies passantenplaatsen op jachthavens

- Prijs gemiddeld: € 16 per schip per nacht (circa € 1,60 per meter, excl. BTW)
- Bezetting gemiddeld: 12 overnachtingen per plaats per jaar
- Bezetting iets lager dan gemiddeld in Nederland (15-20 overnachtingen)
- Bijna 30% van de passanten komt uit België
- Grote verschillen tussen havens (verenigings-, gemeente- en commerciële havens)

### Conclusies vaste ligplaatsen

- Prijs vaste ligplaats gemiddeld € 1.275 excl. BTW
- Gemiddelde bezetting van vaste ligplaatsen is hoog met 88%
- Behoorlijke verschillen in productiviteit van vaste ligplaatsen



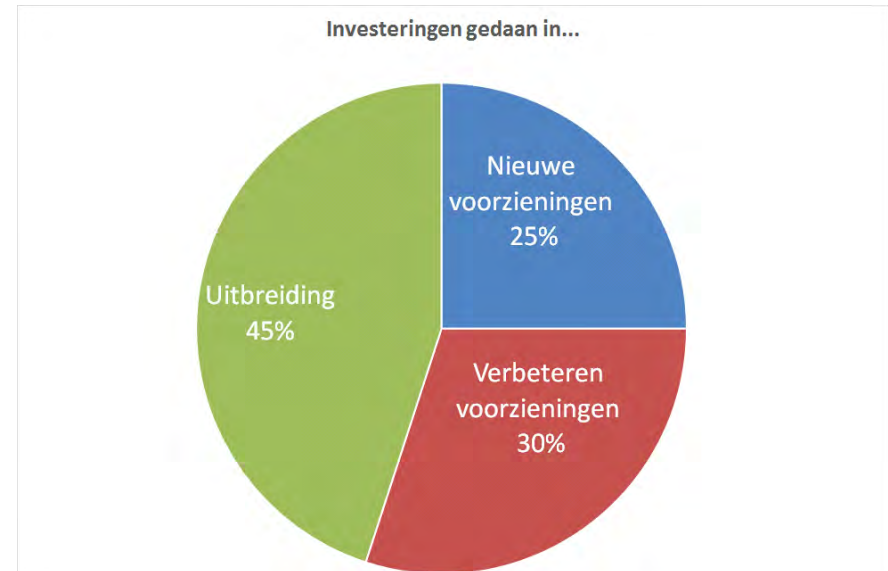
## Investerings verblijfsrecreatie Zeeland op niveau, met name door gemengde bedrijven met veel perspectief

### Conclusies investeringen 2010-2015

- Circa 30% van de bedrijven heeft afgelopen 5 jaren geïnvesteerd
- Gemiddelde investering was ca. € 570.000
- Circa 10% van de bedrijven doet 60% van de investeringen
- Ca. 45% investeerde in uitbreidingen, 25% in nieuwe voorzieningen en 30% in verbeteren van bestaande voorzieningen
- Redenen om niet te investeren zijn met name gebrek aan financiering en gebrek aan ambitie

### Conclusies investeringen 2015-2018

- Komende jaren wil 36% gaan investeren
- Gemiddeld te investeren bedrag is € 715.000
- Circa 20% van de bedrijven doet 75% van de investeringen
- Hiervan wil 27% investeren in uitbreiding en 73% in nieuwe voorzieningen of verbeteren bestaande voorzieningen



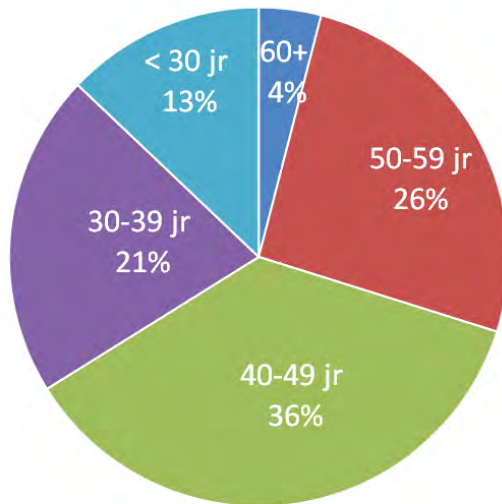
- Gemiddeld wordt 15% van de logiesomzet per jaar geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering (excl. uitbreiding)
- Daarnaast wordt er geïnvesteerd in uitbreiding en nieuwe accommodatie (bijna 50% van investeringen)
- Een beperkt aantal goedlopende bedrijven met veel perspectief zijn verantwoordelijke voor een groot deel van de investeringen
- Helft van de strategische bedrijven gaat investeren. Voor operationele ondernemers is dat 30%

## Zeeland kent veel jonge recreatieondernemers

### Conclusies leeftijd

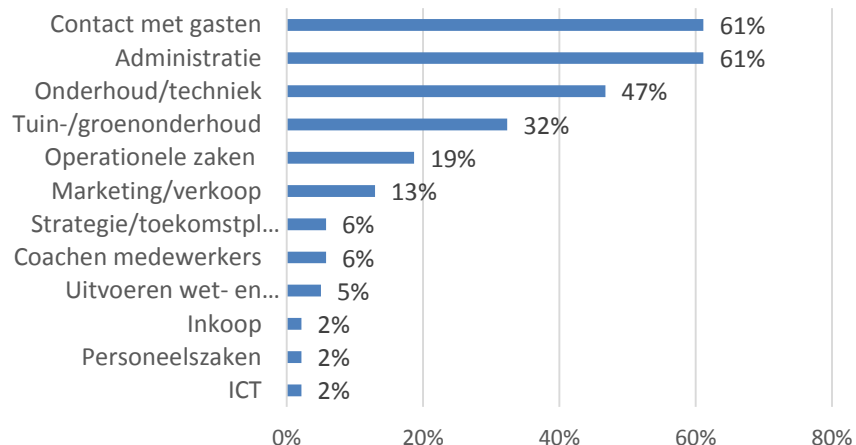
- Veel jonge ondernemers, ruim een kwart is < 40 jaar en >50% is jonger dan 50 jaar
- Circa 22% van de ondernemers is 60 jaar of ouder, opvolgingsprobleem speelt beperkt
- Circa 55% van de capaciteit van campings is in handen van ondernemers < 40 jaar

Leeftijd recreatieondernemers Zeeland

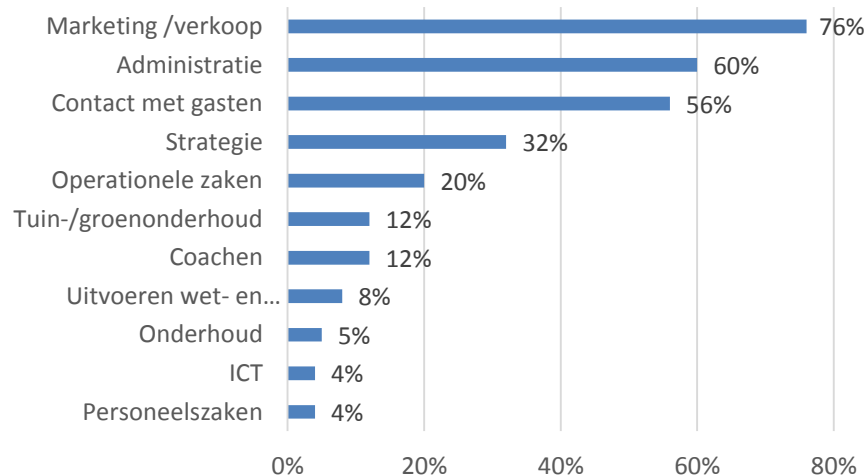


## Er is een groot verschil tussen operationele en strategische ondernemers. Strategische ondernemers zijn productiever

Taken (niet-strategische ondernemers)



Taken (strategische ondernemers)

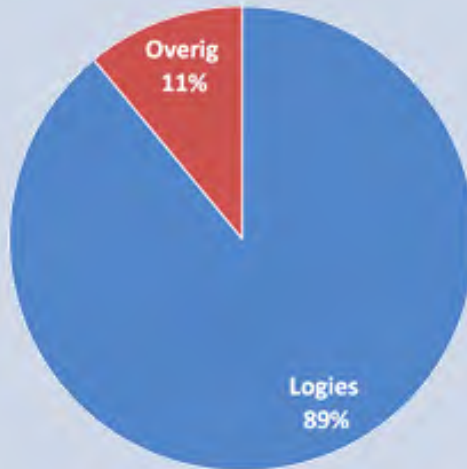


### Conclusie

- Ondernemers staan zelf veel in contact met gasten, bedrijven worden hoofdzakelijk operationeel aangestuurd
- Circa 60% van de capaciteit in Zeeland wordt operationeel aangestuurd;
- Van de kleinere bedrijven wordt slechts 5% strategisch aangestuurd, voor grotere bedrijven is dit al 35%
- Grote recreatieondernemingen worden aangestuurd door strategische ondernemers:
  - Ze hebben meer dan operationele ondernemers plannen voor investeringen komende jaren (50% vs. 30%) en hebben de afgelopen jaren ook meer geïnvesteerd (45% vs. 35%);
  - Ze presteren vaker boven de norm (40%, vs. 7% voor niet-strategische ondernemingen)
  - Ze houden zich meer bezig met marketing en verkoop dan operationele ondernemers.

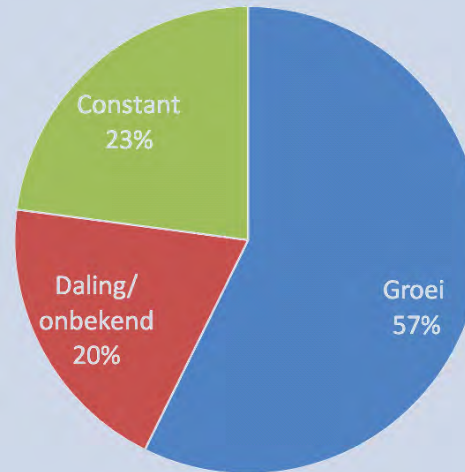
## Bedrijven die in capaciteit uitbreiden groeien in omzet en worden productiever

Inkomstenstructuur  
verblijfsrecreatie



- Logies veruit de grootste bron van inkomsten (89%);
- Bijna 57% ondernemers heeft andere inkomstenbron naast logies;
- Ondernemers met meerdere inkomstenbronnen zijn iets winstgevender.

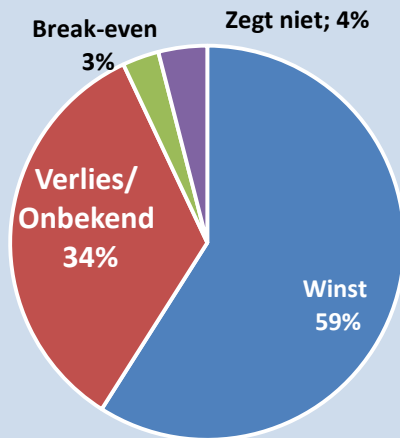
Ontwikkeling omzet  
2010-2015



- Omzet groeide sterker dan capaciteitstoename: productiviteit is toegenomen;
- Er is een positieve relatie tussen capaciteitstoename en de ontwikkeling van omzet en productiviteit.

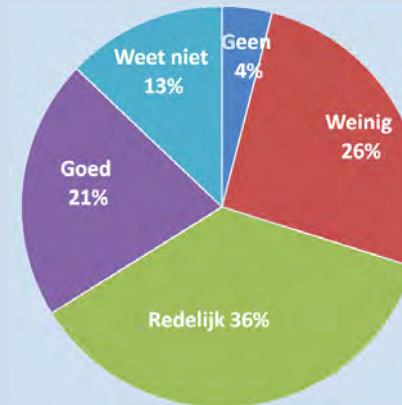
## Bijna 60% van de bedrijven maakt winst; er zijn grote verschillen in toekomstperspectief

**Bedrijfsresultaat 2014**



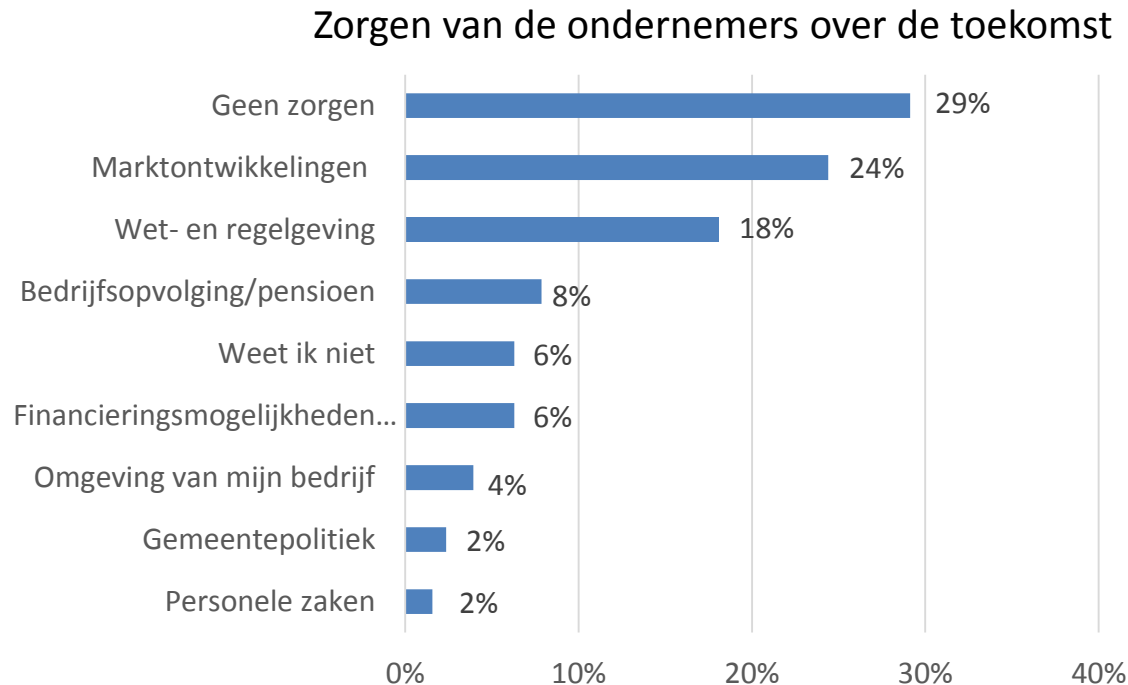
- Circa 60% van de bedrijven maakt winst, 3% break-even;
- Overige bijna 40% weet het niet, wil het niet zeggen of maakt verlies;
- Strategische en grotere bedrijven zijn winstgevender.

**Perspectief om rendement te verbeteren de komende 5 jaar**



- Bijna 60% van de ondernemers is positief over de toekomst;
- 30% van de ondernemers ziet weinig tot geen mogelijkheden om rendement te verbeteren;
- Bijna 15% weet het niet.

## Ondernemers maken zich vooral zorgen over de marktontwikkelingen en wet- en regelgeving



**Circa een derde van de ondernemers maakt zich helemaal geen zorgen over de toekomst**

## **BIJLAGE 5**

### **VERDIEPING VAN PARAGRAAF 2.3.2:**

**Interviews met ondernemers: onder de oppervlakte kijken**



## Typisch Zeeuwse issues rondom vernieuwing en dynamiek

### Oplossing voor verouderde VVE's: platgooien en opnieuw beginnen

Verouderde VVE-parken zouden moeten worden gesloopt en opnieuw moeten worden opgebouwd. Landal Miggelenberg (Veluwe) en Resort Haamstede zijn voorbeelden van dergelijke herontwikkelingen. Hier lagen goede berekeningen onder op basis van rendement op geïnvesteerd vermogen. Ondernemers waarschuwen voor te optimistische plaatjes die worden voorgespiegeld. Echter, zolang mensen willen investeren in de stenen omdat er meer rendement in te behalen valt dan op de bankspaarrekening of de onzekere aandelenmarkt, dan blijkt een recreatiewoning zeer aantrekkelijk omdat je er ook zelf nog van kunt genieten.

### Vernieuwing met toegevoegde waarde

Vernieuwing komt vaak van buiten. Zorg daarom dat er ontwikkelingen komen die zorgen voor vernieuwing (nieuwe markten, nieuwe producten, nieuwe ontwikkelpartijen) zodat bestaande ondernemers en regio's hier in meegaan. Nieuwe ontwikkelingen en nieuwe partijen met toegevoegde waarde hebben positieve invloed op heel Zeeland. Ze zorgen voor een nieuwe positionering van de regio. Geef ondernemers met vernieuwende plannen die toegevoegde waarde bieden de ruimte om te ontwikkelen tegen redelijke voorwaarden. Verevening en lange time to market verstikken noodzakelijke vernieuwing.

Door vernieuwing te stimuleren ontstaat een vliegwiel dat sociaal economische versterking voor de samenleving aanjaagt in de vorm van leefbaarheid, belastingen ed. Wonen, werken en recreëren lopen steeds meer door elkaar heen maar zijn in bestemmingsplannen strikt gescheiden.

### Gemeenten dwingen kwaliteit niet af omdat ze niet handhaven

Er zijn veel recreatiebedrijven waar de brandveiligheid, legionellapreventie en landschappelijke inpassing niet volgens de normen zijn geregeld. Ondernemers realiseren zich dat dit bestuurlijk te gevoelig ligt. Toch geven ze eensgezind aan: "Als je niet handhaaft moet je ontwikkelplannen ook niet traineren."

### Bedrijfsmatige exploitatie is van belang bij nieuwe ontwikkelingen

Je hebt economie nodig binnen een park; dat realiseer je door verhuur af te dwingen. Daardoor ontstaat levendigheid en blijven voorzieningen op peil. Als je de bedrijfsmatige exploitatie loslaat dan krijg je Frans Atlantische Kusttoestanden: in hoogseizoen zijn de rolluiken open en daarbuiten heeft de lokale economie geen bestaansrecht meer.

**BIJLAGE 6**  
**VERDIEPING VAN PARAGRAAF 2.4:**  
**Investeerdersvertrouwen**

# Financiers zien grote verschillen in het functioneren van bedrijven

Opvallend is dat financiers grote verschillen zien in het functioneren van bedrijven. Ze zien het volgende onderscheid:

- **Professioneel gerunde ketens:** professioneel gerunde marketingorganisaties met schaalgrootte, die gestuurd worden op bezetting, cashflow en klanttevredenheid.
- **Vernieuwers: top 15-20% van de MKB-ondernemers.** Zij zijn goed bezig, houden het aanbod actueel en investeren tijdig. De cashflow is op orde en de toekomst is positief, zeker voor bedrijven die voldoende schaalniveau hebben en een gunstige locatie kennen (bij strand of aan water). Deze bedrijven vertegenwoordigen een groot deel van de capaciteit (meer dan 50%). Hun investeringsruimte is hoog, omdat jaarlijks niet zoveel hoeft te worden afgelost. De vervanging en deel van de vernieuwing kan uit de investeringsruimte betaald worden.
- **Stilstand bij 30-50% van de ondernemers:** Zij hebben het zwaar en zijn aan het overleven. Ze vallen terug in omzet en marge en houden het geen tien jaar meer uit. Ze beschikken niet over een bewust gekozen verhuurmix (accommodaties/kamperen/ligplaatsen/jaarplaatsen).
- In het verleden is er te weinig geïnvesteerd en ze lopen nu achter de feiten aan. Noodzakelijke vervangingsinvesteringen kunnen nauwelijks gepleegd worden (“van 4 naar 8 ampère lukt niet”). Veel bedrijven hebben te weinig eenheden om massa te maken en kunnen niet investeren omdat ze er ook nog van moeten leven, soms met meerdere gezinnen. Er is voor de meeste bedrijven nog wel belangstelling vanuit grote bedrijven om deze over te nemen, maar alleen tegen scherpe prijzen.
- **Tussencategorie 25-30%:** De kracht van hun ondernemerschap zal bewijzen of zij een prooi worden van de grotere collega's of dat ze zelfstandig weer voldoende gaan renderen. Ze beheren hun bedrijf, zijn vaak aan de kleine kant, liggen op goede locaties met perspectief of het recreatiebedrijf is een neventak (naast bijv. het akkerbouwbedrijf of andere inkomstenbronnen).

# Financiële blik op ondernemerschap in de recreatiesector: met een stevige cashflow kun je een financiering krijgen en investeren

### Inspelen op trends en verandering

De kern van ondernemen in de recreatiesector is onderscheidend inspelen op trends en de veranderende markt; daarvoor moeten ondernemers snel handelen. Het is een race.

De kern van het financiële deel van ondernemerschap is het focussen op cashflow: met een stevige cashflow kun je een financiering krijgen en investeren.

### Er zijn veel ondernemingen en weinig ondernemers

Banken beoordelen de ondernemer op zijn ondernemerschap. Als de persoon geen ondernemer is wordt er geen geld meer in het bedrijf gestoken.

Van oudsher zijn in Zeeland veel boeren een camping begonnen; met hard werken werd geld verdiend. Van de 100 recreatieondernemingen worden 15 aangestuurd door echte ondernemers.

### Rendementsverschillen worden steeds groter

Er zijn grote rendementsverschillen tussen de bedrijven onderling en die verschillen worden alsmaar groter. Rabobank is overtuigd van een positieve toekomst van de sector in Zeeland, althans van de 20-25% bedrijven die het al goed doen of gaan doen.

### Private equity fondsen

Bedrijven worden steeds groter en kapitaalintensiever en er zal bij gebrek aan een overnamekandidaat behoefte komen aan extern privaat vermogen. Private equity fondsen zijn echter nog niet sterk aanwezig in de verblijfsrecreatie sector. Er zullen professioneel gerunde fondsen moeten komen.

### Verbinden en verrassen binnenwater

Er is behoefte onder financiers naar nieuwe concepten voor het binnenwater. Het perspectief voor de watersportgebieden kan verbeteren. Denk aan beter verbinden van hotels, dagrecreatie, watersport, natuur, dorpjes, etc.

# Nieuwe kredietnormen waarbij taxatiewaarde gekoppeld is aan de EBITDA zorgen voor grote systeemverandering

## **Systeemverandering: van grondzekerheid naar sturen op EBITDA**

Van oudsher zijn recreatiebedrijven in familiebezit en veel vermogen en daarmee zekerheid zit daardoor in de grond. Tot voor kort vond financiering door banken plaats op basis van zekerheid van deze grondpositie (“even naar concurrenten kijken...”). Grond/vastgoed leverde bovendien goede rentetarieven op. 100% financieren door banken op basis van 10X EBITDA (operationele winst) was geen uitzondering. Had een bedrijf een EBITDA van €100.000,-, dan werd gemakkelijk een financiering afgegeven van €1.000.000,-

Tegenwoordig is er overaanbod in delen van de verblijfsrecreatie, staat de vraag onder druk evenals de waarde van grondposities. Exploitaties zakken in. In het financieringssysteem van banken was niet voorzien dat de waarde van exploitatie-gebonden vastgoed in elkaar zakt als de exploitatie inzakt. Bovendien moeten banken meer vermogen aanhouden en daardoor minder vermogen uitzetten.

Daarom is recent de rationale veranderd: ben je als verblijfsrecreatieondernemer getaxeerd op 5X EBITDA en je EBITDA vermindert vervolgens door een slechte exploitatie, dan zakt de taxatiewaarde automatisch mee. Bovendien wordt nog maximaal 60% gefinancierd door banken op basis van 5X EBITDA.

**Bijzonder beheer in de praktijk:** als de exploitatie van een verblijfsrecreatiebedrijf onder druk staat, staat de taxatiewaarde van het bedrijf onder druk, dus schroeft bank de financieringsvoorwaarden op en belandt het bedrijf in de categorie ‘bijzonder beheer’. Dit effect speelt niet alleen in het MKB, ook bij corporate klanten van banken. Op dat moment worden ze beoordeeld op risicodragende kapitaalsnormen en dan gaat de rente naar 10%.

## **Definitie van EBITDA: operationele winst**

EBITDA is een belangrijk begrip voor investeerders: verdiensten voor aftrek van rente, belastingen en afschrijvingen. Het wordt gebruikt als maatstaf voor de winst die een onderneming haalt met haar operationele activiteiten zonder dat hier kosten en opbrengsten van de financiering in verwerkt zitten.

**BIJLAGE 7**  
**UITWERKING VAN PARAGRAAF 2.5:**  
**Overheid en ruimtelijk profiel**

# ‘Markttucht’ vraagt om nieuwe hybride bungalowvormen met deeltijdrecreatie en –wonen. Beleid bestaat hiervoor nog niet

## Specifiek bungalowparken

Experts, ondernemers, investeerders en marktpartijen vinden de volgende ruimtelijke uitgangspunten van belang bij bungalowparken:

- **Bedrijfsmatige exploitatie van belang bij nieuwe bungalowontwikkelingen.** Economische activiteiten door verhuur van bungalows zijn essentieel binnen een bungalowpark. Daardoor ontstaat levendigheid en blijven voorzieningen op peil.
- **Hybride verblijfsvormen zijn de toekomst, ook in Zeeland.** Er is in het hele land en ook in Zeeland in toenemende mate marktbehoefte aan hybride verblijfsvormen met bijvoorbeeld 50% verhuurbungalows en 50% deeltijd wonen/tweede woningen met doelgroepen van buiten de eigen kernen. Dergelijke concepten vergroten de haalbaarheid van nieuwe ontwikkelingen door gunstige gebruiksvoorwaarden en dus betere verkoopmogelijkheden van de bungalows.
- **Deeltijd-wonen bestaat niet in beleid.** De Provincie Zeeland heeft beleid ten aanzien van permanent wonen, deeltijd-wonen (via reguliere woonbestemming) en recreatieve verhuur (via recreatiebestemming). Het probleem hierbij is dat deeltijd-wonen via reguliere woonbestemming moeilijk te realiseren valt vanwege overvolle regionale woningmarktafspraken. Het Zeeuwse omgevingsplan geeft aan dat woningen met recreatieve bestemming toegevoegd kunnen worden als er centrale bedrijfsmatige exploitatie plaatsvindt. Hoe zicht dit verhoudt tot ‘hybride’ verblijfsvormen is niet duidelijk.
- **Verlies nemen in onderliggend overaanbodprobleem van woningen.** Er is in Zeeland op alle vastgoedfronten overaanbod: bedrijventerreinen, woningen, kantoren, detailhandel, recreatie en agrarisch vastgoed. Gemeentelijke planvoorraden van reguliere woningbouw zijn in Zeeland enorm groot. Het is van belang dat gemeenten plannen gaan schrappen om weer lucht te krijgen. Dit zal niet gemakkelijk zijn.

## Deeltijdrecreatie: wel behoefte maar nauwelijks een ruimtelijk kader.

Een kenmerkend voorbeeld van een ondernemer buiten Zeeland die al jaren planologisch worstelt met een deeltijdrecreatieproject is: De Schatberg in Sevenum, Noord-Limburg. Het plan is dat de woningen speciaal ingericht worden voor 55-plussers, die er ook zorg kunnen krijgen.



Grote exploitanten en ontwikkelaars geven aan dat nieuwe ontwikkelingen door deeltijd-varianten gemakkelijker verkocht kunnen worden.

## In de praktijk vindt vaak uitbreiding van eenheden plaats ondanks saldi. Tegelijk faalt de markt aan de onderkant

### Verdiepende analyse

Experts, ondernemers, investeerders en marktpartijen vinden de volgende ruimtelijke uitgangspunten van belang bij jachthavens, kampeerbedrijven en bungalowparken:

- **In praktijk vaak uitbreiding van eenheden.** Het Provinciaal omgevingsplan geeft aan dat ontwikkelen en kwaliteitsverbetering kan, mits per saldo het aantal kampeereenheden binnen een gemeente of regio niet toeneemt. Toch komt in de praktijk een gemeente regelmatig met ontwikkelplannen bij de provincie waarbij sprake is van toenemende eenheden zonder dat wordt onderbouwd dat elders ook kampeereenheden afnemen.
- **Aantallen eenheden blijven vaag boven de markt hangen en werken verstikkend.** Maximale aantallen (kampeer)eenheden die in gemeentelijke bestemmingsplannen genoemd staan, houden vernieuwing en investeringen in kwaliteitsverbetering door extensivering van eenheden tegen. In de praktijk kiezen ondernemers vaak niet voor extensivering omdat ze vrezen dat de buurman met de vrijkomende eenheden gaat uitbreiden.
- **Verzadiging aan onderkant van de markt.** Tegelijk is er verzadiging aan de onderkant van de kampeer-, bungalow- en jachthavenmarkt. De kwaliteit en het perspectief laten te wensen over. Dit niet vitale aanbod zou door marktwerking moeten verdwijnen. Maar de markt faalt of draalt op zijn minst. Daarom blijft niet-marktconform aanbod bestaan met verpaupering (of niet-recreatief gebruik) als resultaat.



## **BIJLAGE 8**

### **TOELICHTING OP VITALITEITSMODEL PARAGRAAF 3.1:**

#### **Onderzochte indicatoren per as: kwaliteit en perspectief**

# Kwaliteit en perspectief van Zeeuwse bedrijven zijn geoperationaliseerd aan de hand van cruciale indicatoren

## Kwaliteitsindicatoren

Gastoordeel  
Specialisme t.o.v. concurrentie  
Samenwerking met collega's of in de keten  
Aansluiting van bedrijfsconcept in de omgeving  
Uitstraling (paden, bewegwijzering, groen, ed.)  
Voorzieningen  
Toegankelijkheid  
Gastvriendelijkheid  
Mate van sturen op normen  
Investeringsverleden  
Informatieverschaffing  
Solvabiliteit  
EBITDA  
Type ondernemer/manager

## Perspectiefindicatoren

Mate van doelgroep focus  
Locatie / ligging  
Schaal / omvang  
Mate van investeren in de toekomst  
Inkomstenbronnen  
Type belemmeringen  
Bezetting  
Toekomstvisie en –verwachting  
Aantrekkelijkheid van omgeving  
Verbinding met recreatieve gast  
Bedrijfsstructuur en aanbodmix  
Ontwikkelkansen  
Ondernemersleeftijd en bedrijfsopvolging

## **BIJLAGE 9**

### **MOGELIJKE OPLOSSINGSRICHTINGEN PER KWADRANT PARAGRAAF 3.3:**

**Inventarisatie van oplossingsrichtingen per kwadrant van het vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie.**

## Kwadrant 1: veel kwaliteit en perspectief – slimme groei

Strategie	Tactiek	Onder- nemers	Branche	Gemeente	Regio	Provincie	Rijk
<b>Economische groei- versnellers:</b>	<b>A</b> Agendeer het sociaaleconomische belang/de belangen van de sector		X	X	X	X	X
	<b>B</b> Stimuleer dat bedrijven meer investeren d.m.v. bijv. revolverende fondsvorming	X	X		X	X	
	<b>C</b> Kopgroepen van ondernemers opzetten: kennisuitwisseling, leren en excelleren	X	X		X		
	<b>D</b> Expertteam Zeeuwse regio's instellen (naar Drents voorbeeld)		X		X	X	
	<b>E</b> Organisatiegraad van de sector verbeteren a-la winkelgebieden	X	X		X		
	<b>F</b> Groeiversnellers inzetten (vb. STINAF, PMPC, Leisure Leefstijlen)		X	X		X	
	<b>G</b> Stimuleren van nieuwe samenwerking door coöperaties	X	X	X			
	<b>H</b> Snelle internetverbindingen in het buitengebied	X		X	X		
<b>Ruimtelijke versnellers</b>	<b>I</b> Kwaliteitsbehoud van de omgeving belangrijk (zekerheid bieden)			X	X	X	
	<b>J</b> Kwaliteitsverbetering en uitbreidingsbehoefte ondernemers optimaal faciliteren	X		X		X	
	<b>K</b> Pilot regelluwe zone verder brengen		X	X	X		X
	<b>L</b> Procedures versnellen: experimenteerruimte a-la crisis- en herstelwet			X		X	
	<b>M</b> Procesversneller: de juiste competenties en voldoende mandaat zijn vereist			X			

## Kwadrant 2: Weinig kwaliteit, veel perspectief. Richten op fusie & overname

Strategie	Tactiek	Onder- nemers	Branche	Gemeente	Regio	Provincie	Rijk
<b>Verkoop- klaar maken van bedrijven</b>	<b>A</b> Huidige ondernemers hebben wake-up call nodig	X	X	X	X	X	
	<b>B</b> Cashflowoptimalisatie, herstructurering en kwaliteitsverbetering binnen bedrijfsgrenzen realiseren	X					
	<b>C</b> Nieuwe ondernemers nodig: bedrijfsopvolging stimuleren	X		X	X		
	<b>D</b> Verkoop van bedrijf	X		X			
	<b>E</b> Nieuwe concepten en productontwikkeling stimuleren (vb. STINAF, PMPC, Leisure-Leefstijlen)	X	X			X	
<b>Overheid stimuleert</b>	<b>F</b> Regionale en gemeentelijke visie met kwaliteitsdoel: traject samen ingaan	X	X	X	X	X	
	<b>G</b> Wake-up call organiseren en aanjagen van verandering door Expertteam Zeeuwse regio's (naar Drents voorbeeld)	X	X	X	X	X	
	<b>H</b> Handhaven op o.a. veiligheid, kwaliteit en bestemmingsplan door samenwerkende gemeentes	X	X	X	X		
	<b>I</b> Procesbegeleiding / beleidsloods om gebiedstransformatie en bedrijfsverkoop te stimuleren			X	X		
	<b>J</b> Fysieke ontwikkelingsruime bieden indien noodzakelijk en voldoende onderbouwd			X		X	
	<b>K</b> Ruimte en snelheid bieden voor markttechnisch succesvolle concepten			X	X	X	

## Kwadrant 3: Weinig kwaliteit, geen perspectief.

### Richten op bedrijfsbeëindiging of zoeken naar neveninkomsten

Strategie	Tactiek	Onder- nemers	Branche	Gemeente	Regio	Provincie	Rijk
<b>Saneren koud</b>	<b>A</b> Uitmelken en langzaam laten afsterven	X					
	<b>B</b> Verkopen van terrein, bestemming wijzigen (uit recreatie halen) en pensioen afboeken	X		X			
	<b>C</b> Geen gericht overheidsbeleid en energie ter stimulering insteken			X	X	X	X
	<b>D</b> Zoek neveninkomsten; ga bijv. in loondienst	X					
<b>Saneren lauw</b>	<b>E</b> Recreatieve herverkaveling met fiscale stakingsconstructies onderzoeken	X	X	X	X	X	
	<b>F</b> In gesprek gaan met elkaar en exit-scenario per bedrijf opstellen (evt. fasering)	X		X	X		
	<b>G</b> Sloopfonds; slimme verdienmodellen (ook toer.bel. bij betrekken)	X		X	X		
	<b>H</b> Handhaven: zakelijke slag in handhaving en afspraken maken door gemeenten; eventueel door externen zonder binding	X	X	X	X		
	<b>I</b> Alternatieve aanwendbaarheid stimuleren			X	X	X	
	<b>J</b> Transformatie en herbesteden (opwaarts en neerwaarts)	X		X		X	
<b>Saneren warm</b>	<b>K</b> Europees, Rijks, Provincie en gemeentegeld bundelen voor uitkoop; uitgangspunt: ondernemer krijgt zeker geen hoofdprijs		X	X	X	X	X
	<b>L</b> Afhankelijk van bedrijfsligging (bijv. EHS, waterbergingsgebied) directe overheidsinterventie	X		X			

## Kwadrant 4: Veel kwaliteit, weinig perspectief.

### Richten op franchising en intensieve samenwerking/delen

Strategie	Tactiek	Onder- nemers	Branche	Gemeente	Regio	Provincie	Rijk
<b>Licht bijsturen</b>	<b>A</b> Huidige ondernemers hebben wake-up call nodig	X	X	X	X	X	
	<b>B</b> Ondernemersondersteuning aanbieden: cursussen productiviteit, marketingkennis en ondernemersvaardigheden	X	X	X	X	X	
	<b>C</b> Nieuwe verbindingen leggen en samenwerking bevorderen; nu staan ondernemers vaak met rug naar elkaar toe, notabene binnen één gemeente	X	X	X	X		
	<b>D</b> Confronterende advisering aanbieden gericht op ondernemerscompetenties	X	X	X	X	X	
<b>Interveniëren</b>	<b>E</b> Overheid en bedrijven: ga in gesprek met elkaar over de toeristische toekomst van de regio en wees niet te lief voor elkaar	X	X	X	X		
	<b>F</b> Aanjagen van verandering door Expertteam Zeeuwse regio's (naar Drents voorbeeld): kruisbestuiving van ideeën bevorderen en kritisch op elkaar zijn. Door een middag en avond op elkaars bedrijf te zijn, verbeteringen en strategische zaken te bespreken.	X	X	X	X	X	
	<b>G</b> Management sharing of coöperaties bevorderen (analoog aan agrarische sector)	X	X	X	X		
	<b>H</b> Franchising bevorderen en bestaande ondernemers zodoende in hun kracht zetten	X	X				
	<b>I</b> Bedrijfsovernames stimuleren	X					
	<b>J</b> Ruimtelijke procedures versnellen en procesversnelling en opstellen checklist voor ondernemers				X	X	X