

Vitaliteitsonderzoek verblijfsrecreatie Noord-Brabant



Rapportage | Oktober 2018
In opdracht van de Provincie Noord-Brabant



Samenvatting

Om het (bedrijfsmatig) functioneren van de verblijfsrecreatiesector in Noord-Brabant in beeld te brengen is een vitaliteitsonderzoek uitgevoerd. Naast informatie over het huidige functioneren van de sector, heeft dit ontwikkelkansen opgeleverd.

Relatief groot deel van aanbod in Noord-Brabant jaarplaatsen

Van alle bedrijven in de provincie is het aanbod in kaart gebracht. De sector in Noord-Brabant beschikt over relatief veel jaarplaatsen, namelijk circa 45% van alle plaatsen. Dit is te verklaren vanuit de historische context. In de jaren '60/'70 kregen mensen meer vrije tijd en bestedingsruimte. Mede door de ligging nabij de Randstad en de groene ruimte bleek Noord-Brabant een aantrekkelijke plek voor een 'tweede woning'/jaarplaats. Een jaarplaats levert in Noord-Brabant nog steeds relatief veel op in vergelijking met bijv. toeristische kampeerplaatsen. Dit terwijl dit type aanbod minder inzet vraagt van de ondernemer/beheerder. De noodzaak voor innovatie is hierdoor niet groot.

Slechts 15% van het aanbod betreft vakantiewoningen. Daarnaast geldt dat de groei van het aanbod van vakantiewoningen in Noord-Brabant de afgelopen jaren groter was dan de groei van de vraag. Van de bestaande ondernemers heeft 45% een uitbreidingswens.

De vitaliteit van de sector staat onder druk

5% van de Noord-Brabantse parken behoort tot de landelijke top. Deze parken bieden unieke accommodaties, een onderscheidend en compleet voorzieningenpakket, en een hoog serviceniveau. De top wordt aangevuld met vitale bedrijven met voldoende kwaliteit en perspectief (39%). Daarnaast kent Noord-Brabant een grote groep bedrijven die zich in de middenmoot bevindt (40%). Het toekomstperspectief van deze bedrijven staat onder druk. Tot slot heeft 35% van de parken te weinig perspectief en te weinig kwaliteit. Deze parken zijn gelegen op B- of C-locaties en er is te weinig geïnvesteerd. Op diverse bedrijven vindt oneigenlijk gebruik plaats (huisvesting arbeidsmigranten of permanent wonen) en bij enkele parken zijn vermoedens van ondermijnende criminaliteit.

Bovenstaande is een totaalbeeld. De regionale verschillen zijn groot.

Zeven hoofdconclusies

Voor de verblijfsrecreatiesector Noord-Brabant zijn zeven hoofdconclusies getrokken. Hierbij gaat het om:

1. Met de Efteling/Loonse en Drunense Duinen en de Beekse Bergen heeft Noord-Brabant twee sterke A-locaties. Overige (niet-stedelijke) delen van de provincie, hebben ondanks aanwezigheid van een natuurlijke omgeving, (nog) geen *grote* toeristische aantrekkingskracht. Deze zijn vanuit het oogpunt van de toerist in beperkte mate of onvoldoende onderscheidend.
2. Mede daardoor zijn goed ondernemerschap en een onderscheidend concept cruciaal.
3. De druk vanuit huisvestingsmarkten is enorm. Parken worden 'bestookt' met vragen.
4. Noord-Brabantse recreatieondernemers hebben een pragmatische houding en 'doppen hun eigen boontjes'.
5. Bij enkele parken zijn er vermoedens van ondermijnende activiteiten.
6. De uitbreidingsbehoefte is groot. Deze is niet altijd gericht op de toeristisch-recreatieve doelgroep.

7. Tot slot, ligt afglijden bij niets doen op de loer. Op de lange termijn loopt 50% van het aanbod gevaar. Dit kan leiden tot imagoschade van het hele toeristische product van Brabant.

Drie kernopgaven

Om de vitaliteit van de sector te borgen en te versterken verdienen drie opgaven aandacht.

1. Er zorg voor dragen dat nieuw aanbod nu en in de toekomst vitaal is.
2. Kwaliteit van het bestaande aanbod behouden of versterken. Dit door in te zetten op innovatie en door duidelijke keuzes te maken.
3. Niet-vitaal aanbod nieuwe waarde geven, al dan niet in de recreatie.

Deze opgaven dienen gezamenlijk door ondernemers, brancheorganisaties, gemeenten en provincie opgepakt te worden.

Inhoud

Hoofdstuk 1. Inleiding	5		
1.1 Aanleiding	6		
1.2 Vraagstelling	8		
1.3 Onderzoeksverantwoording	9		
1.4 Leeswijzer	12		
Hoofdstuk 2. Verblifssector Noord-Brabant	13		
2.1 Kenmerken van de sector	14		
2.2 Ondernemerschap in de sector	20		
Hoofdstuk 3. Vitaliteit verblifsrecreatie Noord-Brabant	25		
3.1 Inleiding	26		
3.2 Resultaten vitaliteit verblifsrecreatie Noord-Brabant	29		
3.3 Vitaliteit Noord-Brabant vergeleken	32		
3.4 Vitaliteitsclusters verblifsrecreatie	34		
3.5 Vitaliteit Brabantse regio's	37		
3.6 Conclusies	38		
Hoofdstuk 4. Kernopgaven	40		
4.1 Het aquariummodel	41		
		4.2 0-scenario	44
		4.3 De drie kernopgaven	45
		Hoofdstuk 5. Het advies	46
		5.1 Belang van integraliteit	47
		5.2 Instrumenten om te komen tot een vitale sector	48
		5.3 Processtappen	54
		Bijlagen	56
		Bijlage 1. Definities typen parken en plaatsen	57
		Bijlage 2. Aanbodstructuur verblifssector Noord-Brabant	59
		Bijlage 3. Verblijfstoerisme in Noord-Brabant en Nederland	61
		Bijlage 4. Deelname bedrijven aan bedrijfsbezoeken en enquête	62
		Bijlage 5. Definities en rekenwijze omzet per plaats	63
		Bijlage 6. Aanvullende tabellen ondernemerschap	64
		Bijlage 7. Indicatoren perspectief en kwaliteit	66
		Bijlage 8. Generieke beschrijving kwadranten	68
		Bijlage 9. Vitaliteit per regio	72
		Bijlage 10. Transformatieladder	73



01

Inleiding

1.1 Aanleiding

De vrijetijdssector is van grote waarde

De vrijetijdseconomie is van groot belang voor de Noord-Brabantse economie. De toegevoegde waarde van de sector bedraagt 2,42 miljard euro. Tevens zorgt de sector voor 63.000 banen (Bron: éénmeting monitor vrijetijdseconomie, Dynamic Concepts, 2017). Binnen de vrijetijdssector is de verblijfsrecreatiesector een belangrijke economische stuwende sector. Daarnaast vergroot deze sector de leefbaarheid en beleefbaarheid van het buitengebied.

De sector floreert, maar staat ook onder druk

De provincie is er dan ook trots op dat de verblijfsrecreatiesector als geheel floreert. Bestaande ondernemers bieden een onderscheidend product en investeren. Dit kan leiden tot een behoefte aan (fysieke) ontwikkelruimte. Een aantal parken in Noord-Brabant behoort zelfs tot de landelijke top. Echter, Noord-Brabant kent ook parken die (bijna) niet meer aan de wensen van de gast kunnen voldoen. Enkele parken komen daardoor in een neerwaartse spiraal terecht. Dit kan leiden tot oneigenlijk gebruik, verpaupering en/of het ontstaan van broeinesten van criminaliteit (binnenlands bestuur; CCV¹). Zowel de Taskforce Brabant Zeeland als het RIEC richten zich in de aanpak van ondermijnende criminaliteit onder andere op het buitengebied. De focus ligt daarbij onder meer op het vergroten van awareness bij agrariërs maar ook op kwetsbare recreatieparken. Hiermee komt een ogenschijnlijke tegenstrijdigheid naar voren: enerzijds de vraag om ruimte te geven aan nieuwe ontwikkelingen ten behoeve van kwaliteitsverbetering en anderzijds het oplossen van overaanbod. Dit wordt ook wel de verblijfsrecreatieparadox genoemd.

Om de bezoeker te blijven binden en daarmee de sector vitaal te houden of te versterken lijkt in elk geval verbreding en versterking van het aanbod noodzakelijk.

¹ Het CCV (Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid) biedt kennis, instrumenten, voorlichtingsmateriaal en advies met als doel een veilig en leefbaar Nederland.

Hoe vitaal zijn de parken in Noord-Brabant?

Gezien het belang van de sector en kansen en opgaven die er (lijken te) te spelen, heeft de provincie Noord-Brabant een vitaliteitsonderzoek laten uitvoeren. Dit vitaliteitsonderzoek biedt inzicht in het (bedrijfsmatig) functioneren van de verblijfsrecreatiesector in Noord-Brabant. Aannames en vermoedens worden getoetst en vervangen door objectieve data. Tevens komt met het onderzoek het ontwikkelperspectief voor de sector in beeld. Met andere woorden: hoe kan de vitaliteit op de lange termijn behouden blijven of versterkt worden? Deze kennis kan ingezet worden om de sector een boost te geven. Dit is een gezamenlijke opgave van de verblijfsrecreatiebedrijven, de provincie Noord-Brabant, gemeenten en RECRON.

Vitaliteitsonderzoek met een integrale insteek

De verblijfsrecreatiesector raakt in Noord-Brabant nadrukkelijk verschillende domeinen:

- **Economie:** Vitale verblijfsrecreatie heeft een aantrekkelijke werking op de toerist. Het draagt daardoor bij aan bestedingen in de gemeente en zorgt voor directe en indirecte werkgelegenheid
- **Ruimte:** De inpassing in de omgeving en kaders die vanuit de overheid gegeven worden aan (her)ontwikkelingen
- **Veiligheid:** Op diverse niet-vitale verblijfsrecreatieparken lijken de onderwereld en bovenwereld samen te komen. Soms leidt dit tot ondermijnende activiteiten.
- **Wonen:** Vermenging van de recreatieve en niet-recreatieve woonmarkt

De provincie is zich hiervan bewust. Bij de opdrachtverlening van het vitaliteitsonderzoek zijn de domeinen Economie, Ruimte en Veiligheid dan ook betrokken geweest. Dit is uniek.



1.2 Vraagstelling

Bij het vitaliteitsonderzoek verblijfsrecreatie Noord-Brabant stonden de volgende drie vragen centraal:

1. Hoe vitaal zijn de verblijfsrecreatieparken in Noord-Brabant en welke vitaliteitsclusters levert de vitaliteitsdiagnose op?
2. Wat zijn de ontwikkelperspectieven en aanbevelingen voor parken in met name de kwetsbare vitaliteitsclusters?
3. Welke inhoudelijke richting (op hoofdlijnen) en processtappen kunnen gevolgd worden door onder andere ondernemers, gemeenten en provincie (eventueel in gezamenlijkheid) om tot een vitale verblijfsrecreatiesector te komen?



Wij hebben behoefte aan een totaalbeeld van het functioneren van de verblijfsrecreatiesector in Noord-Brabant.

1.3 Onderzoeksverantwoording

Afbakening onderzoek

Het begrip 'verblijfsrecreatie' is in dit onderzoek als volgt afgebakend:

Kampeerbedrijven en gemengde bedrijven met minimaal 40 plaatsen, bungalowparken en clusters van solitaire vakantiewoningen.

In het onderzoek spreken we vaak over parken als verzamelnaam van deze verschillende locaties.

57 afgelegde bedrijfsbezoeken

In nauw overleg met de provincie en met input van brancheorganisatie RECRON zijn door adviseurs van ZKA Leisure Consultants 57 bedrijfsbezoeken afgelegd. Dit vormt een representatief aantal. Er is bij de selectie rekening gehouden met een evenwichtige spreiding, zowel qua ligging in de provincie als qua type aanbod.

Tijdens de bezoeken is onder andere gekeken naar de kwaliteit en het onderscheidend vermogen van het product, de inpassing in de directe omgeving, de ligging ten opzichte van toeristische trekkers, het gebruik en de doelgroep waarop het park een aantrekkingskracht heeft. Bij veel bezoeken heeft tevens een gesprek met de ondernemer/beheerder/VvE plaatsgevonden om de achtergrond (inclusief de ambities) van het park scherp te stellen.



63 ingevulde vragenlijsten

De 199 verblijfsrecreatieparken in Noord-Brabant zijn per e-mail en telefonisch benaderd met het verzoek de vitaliteitsvragenlijst in te vullen. Dit met als doel om meer inzicht te krijgen in het bedrijfsmatig functioneren van de parken. De respons is qua type bedrijven een goede afspiegeling van de sector.

In totaal 55% respons

In totaal hebben 110 parken meegewerkt aan het vitaliteitsonderzoek:

- 53 parken die alleen de vitaliteitsvragenlijst hebben ingevuld;
- 47 parken die alleen een bedrijfsbezoek hebben gehad;
- 10 parken die zowel de vitaliteitsvragenlijst hebben ingevuld als een bedrijfsbezoek hebben gehad.

Zodoende heeft 55% van alle verblijfsrecreatieparken in de provincie Noord-Brabant meegewerkt aan het onderzoek. Zij vertegenwoordigen 69% van de capaciteit in de provincie. Hiermee zijn de resultaten representatief voor de sector in Noord-Brabant.



In alle regio's bijna 50% respons of meer

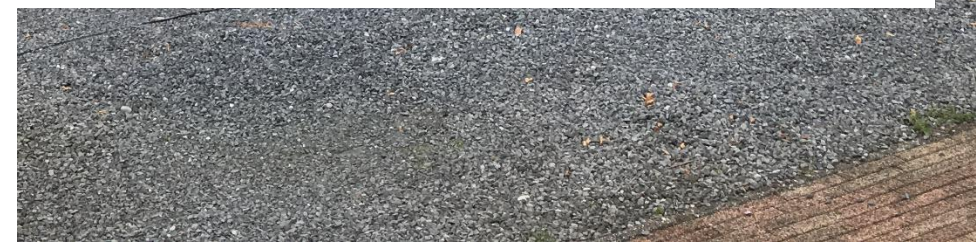
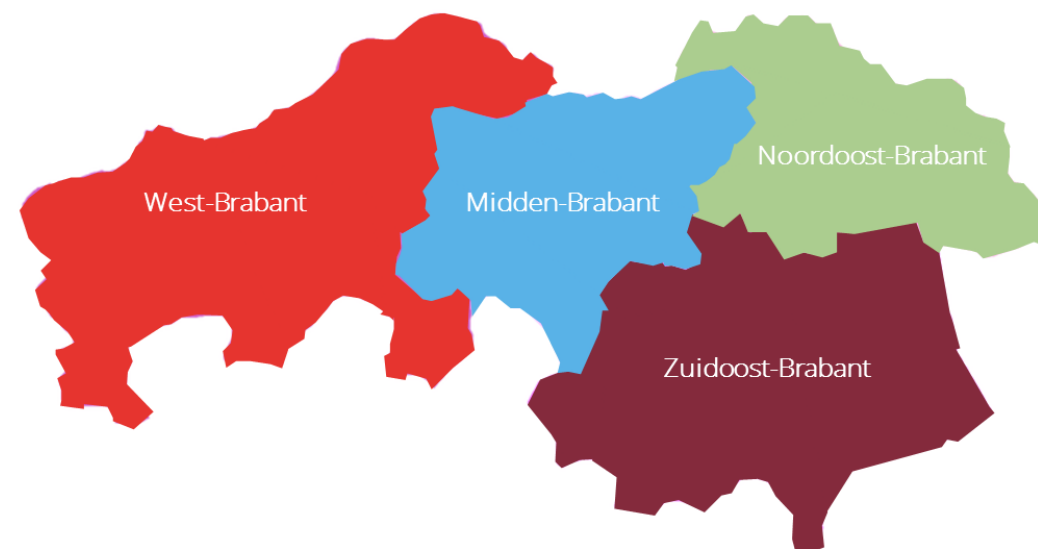
De provincie Noord-Brabant bestaat uit vier regio's, namelijk West-Brabant, Midden-Brabant, Noordoost-Brabant en Zuidoost-Brabant. In de regio Midden-Brabant is de respons het hoogst, met meer dan 70% van de parken. In West-Brabant is de respons vergeleken met andere regio's wat lager, namelijk 47%.

Tabel 1.1. Respons per regio

REGIO	AANTAL PARKEN	BEZOCHT OF DEELGENOMEN	AANDEEL
WEST-BRABANT	69	33	47%
MIDDEN-BRABANT	31	22	71%
NOORDOOST-BRABANT	50	29	58%
ZUIDOOST-BRABANT	49	26	53%
TOTAAL	199	110	55%



Figuur 1.1. Regio-indeling Noord-Brabant



1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het huidige functioneren van de sector. Allereerst wordt ingegaan op de aanbodstructuur (2.1), waarna we een sectoranalyse geven aan de hand van het onderzoek naar de logiesomzet en het ondernemerschap (2.3). Tot slot wordt in hoofdstuk 3 stilgestaan bij de vitaliteit van de parken in Noord-Brabant, die is vastgesteld op basis van bedrijfsbezoeken en de online vragenlijst.

In hoofdstuk 4 worden de kernopgaven van de sector gepresenteerd en stilgestaan bij een mogelijke aanpak (door ondernemers, provincie en gemeenten).



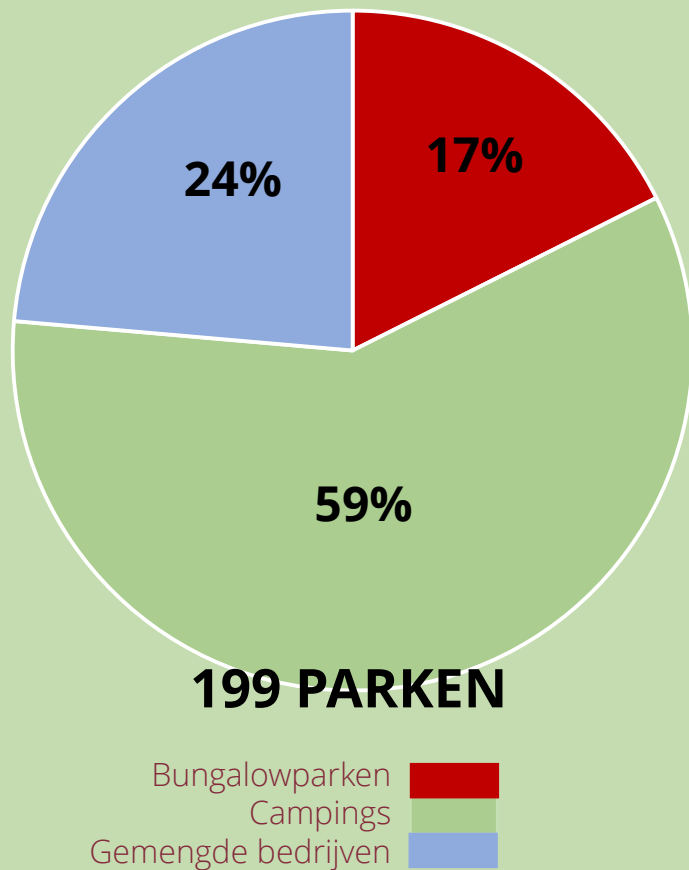


Verblijfssector Noord-Brabant

02

2.1 Kenmerken van de sector

Figuur 2.1. Aanbodstructuur (bedrijven)



Deze paragraaf bevat een beschrijving van de algemene kenmerken van de sector. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen 1) aanbodstructuur en -ontwikkeling, 2) toeristische vraag en vraagontwikkeling en 3) logiesomzet.

Aanbodstructuur: typering parken

Het merendeel van de 199 parken in Noord-Brabant betreft campings². 59% van de bedrijven in de provincie heeft voornamelijk kampeerplaatsen in het aanbod. Slechts 17% van de bedrijven/parken is een bungalowpark, terwijl bijna een kwart van de parken een gemengd bedrijf is.

Tussen de regio's van Noord-Brabant bestaan duidelijke verschillen in type bedrijven (zie bijlage 2). In Midden-Brabant zijn relatief veel gemengde bedrijven en weinig campings te vinden, terwijl West-Brabant juist over veel campings beschikt. In West-Brabant recreëren van oudsher inwoners van de Randstad die op zoek zijn naar rust en ruimte die ze rondom hun woonhuis niet kunnen vinden. Noordoost- en Zuidoost-Brabant lijken qua structuur sterk op elkaar, met circa 55% van de bedrijven campings.

² Voor een overzicht van de definities van de typen parken wordt verwezen naar bijlage 1.

Aanbodstructuur: capaciteit parken

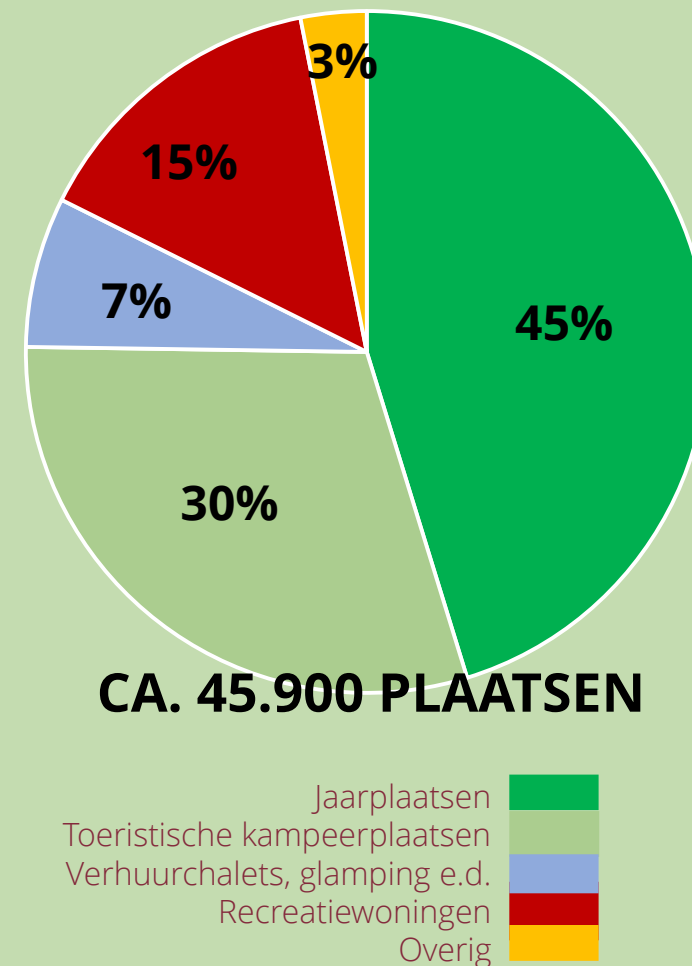
Figuur 2.2. toont de capaciteit van de verblijfssector in typen plaatsen³. In totaal beschikt de provincie over bijna 46.000 plaatsen. Circa 45% van de plaatsen in de provincie Noord-Brabant zijn jaarplaatsen, 30% van de plaatsen zijn toeristische kampeerplaatsen. Chalets en recreatiewoningen zijn samen goed voor 22%. Jaarplaatsen zijn vergeleken met het landelijk aanbod sterk aanwezig in Noord-Brabant, recreatiewoningen juist minder sterk.

Sterke regionale verschillen in typen en aantal plaatsen

Bijlage 2 toont de geografische verschillen in het aantal plaatsen (in totaal) en het aandeel plaatsen (per type). Uit de figuur zijn de volgende conclusies te trekken:

- West-Brabant kent het hoogste aantal plaatsen, namelijk ruim 15.000. Het laagste aantal plaatsen is te vinden in Midden-Brabant (circa 7.000);
- Het gemiddeld aantal plaatsen per bedrijf bedraagt ongeveer 230. Tussen regio's bestaan echter verschillen. Parken in Zuidoost-Brabant zijn gemiddeld gezien het grootst, met ruim 280 plaatsen per bedrijf. Bedrijven in Noordoost-Brabant zijn daarentegen gemiddeld het kleinst, met circa 190 plaatsen per bedrijf; In deze cijfers zijn, gezien de gehanteerde ondergrens van 40 plaatsen voor campings, geen minicampings meegenomen. In Brabant zijn, net als in andere provincies, in de afgelopen jaren veel minicampings gestart.
- In West-Brabant is het aandeel jaarplaatsen het hoogst (60%). Noordoost- en Zuidoost-Brabant zijn minder afhankelijk van jaarplaatsen (circa 35%). In deze regio's zijn juist relatief meer toeristische kampeerplaatsen te vinden. Midden-Brabant beschikt over relatief veel luxere accommodaties, zoals recreatiewoningen.

Figuur 2.2. Aanbodstructuur (capaciteit)



³ Voor definities van de typen plaatsen wordt verwezen naar bijlage 1.

Toeristische vraag bedraagt ongeveer 5,8 mln. overnachtingen

Het Centraal Bureau voor de Statistiek publiceert op provinciaal niveau informatie over het aantal toeristische overnachtingen in vakantiewoningen en op kampeerterreinen. In totaal was sprake van circa 5,8 miljoen overnachtingen in het jaar 2017. Daarvan waren bijna 3,8 miljoen overnachtingen in vakantiewoningen en ongeveer 2 miljoen overnachtingen op kampeerplaatsen.

Campings in Noord-Brabant zijn voor de toeristische vraag hoofdzakelijk afhankelijk van de Nederlandse consument: ruim 90% van het aantal overnachtingen is van binnenlandse gasten. Vakantieparken in Noord-Brabant trekken relatief meer buitenlandse gasten, namelijk 27%. Beide Brabantse sectoren trekken echter minder buitenlandse gasten dan het landelijk gemiddelde (circa 25% voor campings, 32% voor vakantieparken).

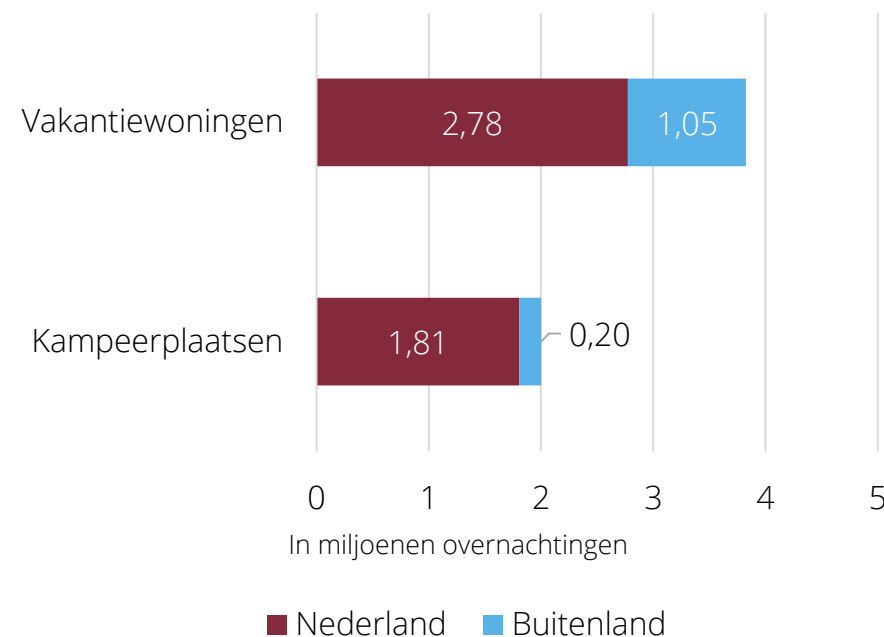
Aan de hand van de enquête die ZKA onder ondernemers in de provincie heeft uitgevoerd is ook een gemiddelde bezettingsgraad voor jaarplaatsen vast te stellen. De bezettingsgraad op jaarplaatsen bedroeg in 2017 circa 86%⁴. Er zijn echter sterke verschillen tussen bedrijven.

Noord-Brabant middenmoter in Nederland qua verblijfstoerisme

Op het vlak van toeristische vraag neemt Noord-Brabant landelijk een positie (hoog) in de middenmoot in. Met 2 miljoen toeristische overnachtingen op kampeerplaatsen is Noord-Brabant de vijfde provincie van het land, vlak achter Overijssel en voor Limburg (bron: CBS). Op het gebied van vakantiewoningen neemt de provincie de zesde positie, tussen Drenthe en Zuid-Holland, in. Bijlage 3 bevat figuren met de aandelen per provincie.

⁴ Het aantal persoonsovernachtingen op jaarplaatsen is niet bekend. Met gegevens uit een rapport van het Centre of Expertise Leisure Tourism & Hospitality (CELTH) ("Toekomst van de vaste gast", 2015) is vast te stellen dat jaarplaatsen gemiddeld 70 nachten per jaar worden bezet, door circa 2,5 personen. In 2018 onderzocht het Kenniscentrum Kusttoerisme de markt voor vaste gasten in Zeeland ("Vaste gasten in Zeeland"). Dat onderzoek leverde vergelijkbare resultaten op. Het is niet duidelijk of de gemiddelden ook gelden in Noord-Brabant.

Figuur 2.3. Toeristische vraag (herkomst)

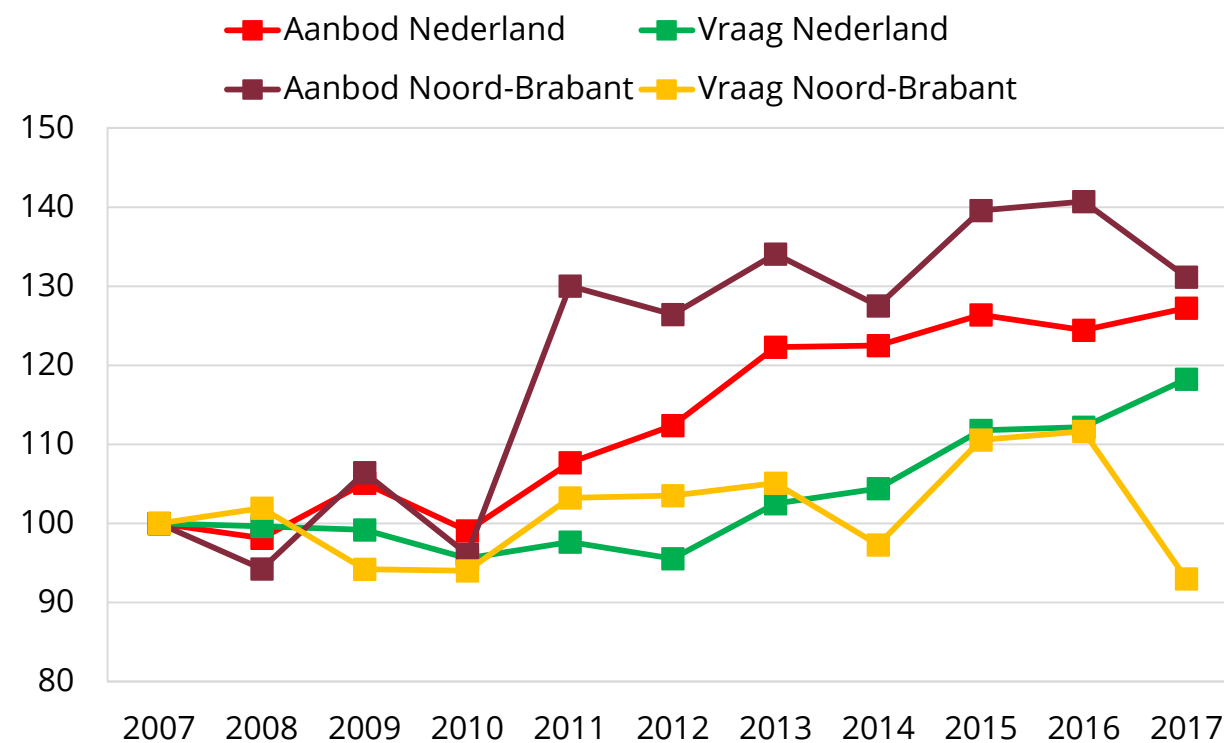


Bron: Statistiek Logiesaccommodaties (CBS), bewerking ZKA

Aanbod aan vakantiewoningen neemt sterker toe dan de vraag

- De trendontwikkeling van het aantal slaappleatsen en overnachtingen in vakantiewoningen kende in de afgelopen tien jaren sterke schommelingen in de provincie Noord-Brabant⁵. In 2011 nam het aanbod met bijvoorbeeld circa 30% toe, terwijl in 2017 juist sprake was van een forse daling van aanbod en vraag. Deels heeft dit te maken met de definities die het CBS hanteert. Het CBS verwijderd parken uit het aanbod indien het toeristisch karakter van een park afneemt;
- De algemene trend is echter duidelijk in de figuur rechts: het aantal slaappleatsen in vakantiewoningen is sneller gestegen dan het aantal persoonsovernachtingen. Dit houdt in dat de (toeristische) bezettingsgraad in de afgelopen tien jaren is gedaald. Deze ontwikkeling is terug te zien in zowel Noord-Brabant als Nederland.

Figuur 2.4. Ontwikkeling aanbod en vraag vakantiewoningen (in indexcijfers (2007=100))



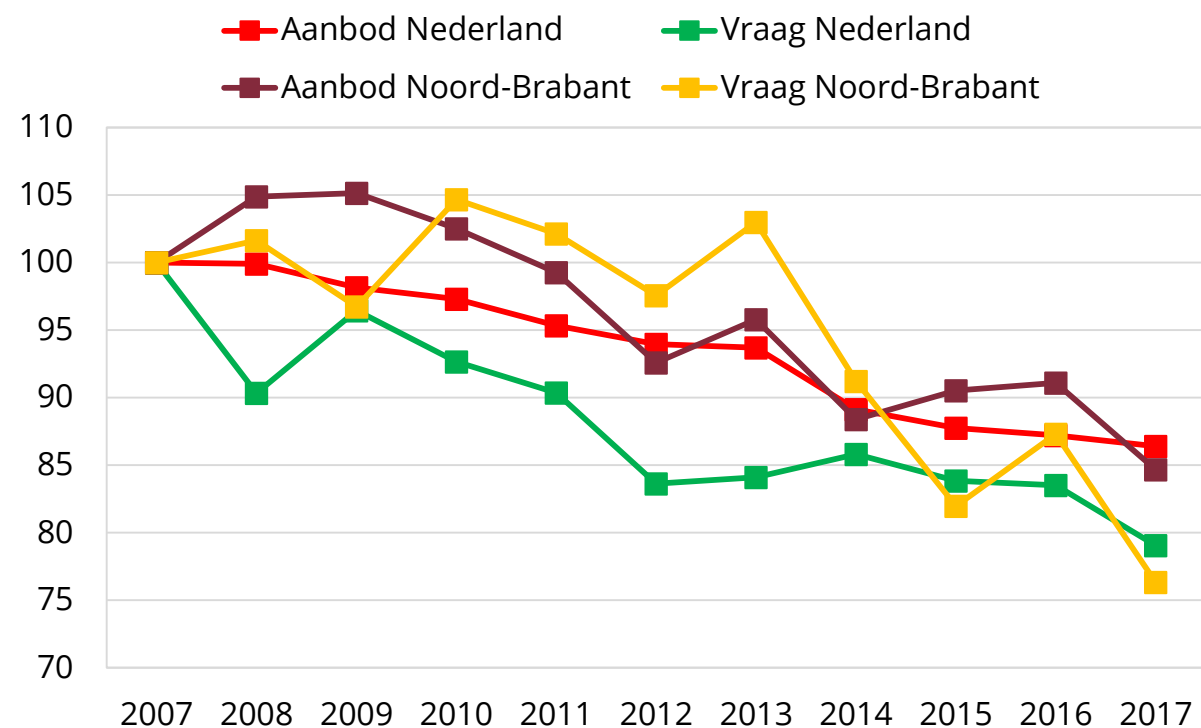
Bron: Statistiek Logiesaccommodaties (CBS), bewerking ZKA

⁵ Het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft in 2012 haar definities voor aanbod in het verblijfstoerisme veranderd. De ondergrens aan plaatsen waarmee het CBS rekende is destijds aangepast. Om deze reden is het aanbod en de vraag in de jaren 2007-2011 gecorrigeerd.

Ontwikkeling toeristisch kamperen in Noord-Brabant volgt landelijke trend

- In de eerste jaren van de economische crisis van vorig decennium (2008-2011) is het kampeeraanbod in de provincie licht uitgebreid. In de daarop volgende jaren zette echter een geleidelijk dalende trend in. In 2017 was het aantal slaapplekken op toeristische kampeerplaatsen in de provincie Noord-Brabant ongeveer 15% lager dan in 2007. De aanbodafname is vergelijkbaar met de nationale trend;
- Kampeerbedrijven in Noord-Brabant presteerden tot en met 2013 gemiddeld beter dan haar concurrenten in andere provincies. In het merendeel van de jaren was sprake van een hoger aantal overnachtingen dan in 2007. Na 2013 is echter ook in Noord-Brabant de daling van de vraag naar toeristisch kamperen ingezet. De vraag was in 2017 ruim 20% lager dan in 2007.
- Voorlopige overnachtingscijfers tot en met juni 2018 van het CBS laten zien dat de landelijke vraag tot en met juni 2018 aanmerkelijk hoger is dan in dezelfde periode in 2017 (+5,8%). Voor Noord-Brabant is deze stijging op basis van deze gegevens nu niet zichtbaar (bron: CBS);
- Deels hangt de daling van vraag en aanbod samen met het grotere belang dat de consument aan luxe hecht. Bedrijven transformeren om die reden hun aanbod naar luxere verblijfsvormen. Ook in Noord-Brabant zijn voorbeelden te vinden van dergelijke bedrijven, en deze ontwikkelingen zetten zich voort. Op het terrein van Camping Duinlust opent in 2019 bijvoorbeeld Landal Parck Kaatsheuvel.

Figuur 2.5. Ontwikkeling aanbod en vraag toeristische kampeerplaatsen (in indexcijfers (2007=100))



Bron: Statistiek Logiesaccommodaties (CBS), bewerking ZKA

Logiesomzet jaarplaatsen relatief hoog

Aan de hand van prijs- en bezettingsgegevens is de omzet van verschillende typen eenheden in kaart gebracht, namelijk van jaar- en toeristische plaatsen op kampeerbedrijven en van vakantiewoningen⁶. De definities en rekenwijze van de omzet per plaats zijn te vinden in bijlage 5. ZKA heeft in de afgelopen jaren in meerdere regio's en provincies vitaliteitsonderzoeken uitgevoerd. Hierdoor is het vergelijken van de gemiddelde logiesomzet per eenheid of per type mogelijk.

De tabel hieronder toont de resultaten per regio/provincie, en laat zien dat kampeerbedrijven in Noord-Brabant fors meer omzet genereren met jaarplaatsen dan met toeristische kampeerplaatsen. Dit verklaart waarom jaarplaatsen een relatief groot deel van het aanbod in Noord-Brabant innemen.

Tabel 2.1. Gemiddelde logiesomzet per eenheid

	NOORD-BRABANT	DRENTHE	ZEELAND	LIMBURG
JAARPLAATS	€ 1.608,-	€ 1.148,-	€ 1.986,-	€ 1.482,-
TOERISTISCHE KAMPEERPLAATS	€ 862,-	€ 682,-	€ 1.980,-	€ 1.343,-
RECREATIEWONING	€ 12.504,-	€ 17.510,-	€ 21.200,-	€ 19.250,-

De drijfveer om jaarplaatsen te transformeren naar een andere typen plaatsen is bij veel ondernemers afwezig. Redenen daarvoor zijn onder andere:

- 1) Voor jaarplaatsen kunnen marketinginspanningen relatief beperkt blijven, zeker ten opzichte van plaatsen die telkens voor korte perioden aan verschillende gasten worden verhuurd;
- 2) De mogelijkheden om recreatiewoningen op een rendabel niveau jaarrond toeristisch te exploiteren zijn in delen van de provincie beperkt. Hiervoor zijn bijvoorbeeld de (natuurlijke) omgevingskwaliteiten van bepaalde gebieden te weinig onderscheidend. Daarnaast is in deze markt al sprake van forse concurrentie.

Uit de regiovergelijking komt ook naar voren dat Noord-Brabant relatief goed presteert op het vlak van jaarplaatsen, en juist minder wat betreft toeristische kampeerplaatsen dan in toeristisch krachtige regio's als Zeeland en Limburg. Noord-Brabant is gelegen op korte afstand van grote bevolkingsconcentraties, zoals het zuidelijk deel van de Randstad, maar is betaalbaarder dan bijvoorbeeld de provincie Zeeland.

⁶ Hiervoor is gebruik gemaakt van gegevens uit de online enquête. Bijlage 4 bevat informatie over de deelname aan de enquête qua type bedrijven, en hoe deze zich verhoudt tot het aanbod in Noord-Brabant.

2.2 Ondernemerschap in de sector

Deze paragraaf bevat een beschrijving van het ondernemerschap in de Noord-Brabantse verblijfsrecreatieve sector⁷. De parken hebben een vragenlijst ingevuld over diverse aspecten van het ondernemerschap. Achtereenvolgens worden de volgende thema's besproken:

- **Bedrijfseconomisch:** winst, investeringen, ambities en toekomstverwachtingen;
- **Strategisch:** taken, mate van samenwerking, marketing, marktwerking, doelgroepfocus en herkomstmarken;
- **Contextueel:** sectorale en lokale zorgen, bedrijfsopvolging.

Meer dan de helft van de bedrijven maakt winst, circa 40% investeert

Meer dan de helft van de bedrijven (56%) gaf aan in 2017 brutowinst te hebben gemaakt. Daarnaast draaide 13% van de bedrijven break-even, en leed 4% van de bedrijven verlies. De overige 27% gaf aan geen antwoord te willen geven, of niet te weten of het bedrijf verlies heeft geleden.

Ondernemers is ook gevraagd naar gedane en geplande grootschalige investeringen. 25% van de bedrijven heeft in de afgelopen drie jaren geïnvesteerd en gaat dat in de komende jaren ook doen. Daarnaast geeft bijna 30% van de bedrijven aan óf de afgelopen jaren te hebben geïnvesteerd, óf dat de komende jaren te gaan doen. Dat betekent dat ongeveer 45% van de bedrijven niet heeft geïnvesteerd en voorlopig ook geen plannen heeft. Zonder investeringen is verlies van contact met de markt aannemelijker.

Ongeveer 45% van de bedrijven heeft afgelopen jaren niet geïnvesteerd en heeft voorlopig ook geen plannen.

⁷ Zie ook bijlage 6 voor aanvullende tabellen met betrekking tot het ondernemerschap.

Bijna helft van bedrijven streeft naar kwaliteitsverbetering met uitbreiding

De mate van investeren komt ook tot uiting in de ambities van ondernemers. Circa 45% van de ondernemers geeft aan de kwaliteit van het bedrijf te willen verbeteren met uitbreiding van gronden. 33% van de bedrijven zet in op een verbetering van de kwaliteit zonder daarbij uit te breiden. Noord-Brabant kent derhalve ambitierijke ondernemers, die, in verhouding tot bijvoorbeeld ondernemers in de provincie Drenthe, relatief vaak extra grond nodig (denken te) hebben voor de kwaliteitsimpuls. 15% van de bedrijven geeft aan niets te willen doen, terwijl ongeveer 5% van de bedrijven aangeeft het bedrijf in de komende jaren te willen verkopen. Laatstgenoemde aandeel is lager dan bijvoorbeeld in de provincie Drenthe.

Meerderheid ondernemers ziet mogelijkheden voor rendementsverbetering

Tweederde van de ondernemers in de provincie Noord-Brabant ziet redelijke tot goede mogelijkheden om het rendement in de komende jaren te verbeteren. Daarmee is het aandeel van de ondernemers dat positief is over de toekomst groter dan in bijvoorbeeld de provincie Drenthe, waar ongeveer de helft positief was over de toekomst.

Ongeveer 25% ziet echter weinig tot geen mogelijkheden om het rendement te vergroten. De bedrijven die minder perspectief zien zijn gemiddeld kleiner van omvang dan de bedrijven die meer perspectief zien.



Groot deel ondernemers ziet strategie en marketing als belangrijke taken

Tijdens eerdere vitaliteitsonderzoeken is vastgesteld dat ondernemers van vitale bedrijven zich bezighouden met meer strategische werkzaamheden, zoals strategiebepaling, samenwerking met andere ondernemers, marketing en verkoop. Ook aan ondernemers in de provincie is gevraagd welke twee taken zij als hun meest belangrijke taken zien.

Twee van de drie meest genoemde belangrijke taken zijn meer operationele taken.

Onderhoud (aan tuin, groen en/of techniek) en bedrijfsadministratie zijn taken die in principe ook kunnen worden uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven, of door ander personeel kunnen worden ingevuld. Ondernemers die aangeven onderhoud een belangrijke taak te vinden geven leiding aan relatief kleine bedrijven (gemiddeld 153 plaatsen versus 230 in de provincie); mogelijk speelt gebrek aan personeel hierbij een rol. Contact met gasten wordt als belangrijkste taak gezien. Mits goed uitgevoerd draagt het bij aan de gasttevredenheid.

Meer strategische werkzaamheden als strategiebepaling en marketing/verkoop zijn nummer 4 en 5 in de ranglijst. Het aandeel van de ondernemers dat aangeeft dergelijke taken belangrijk te vinden is relatief hoog, in Drenthe gaf minder dan 10% van de ondernemers aan deze taken belangrijk te vinden. Strategiebepaling blijkt vooral belangrijk voor ondernemers van grotere bedrijven. Een andere meer strategische taak, samenwerking met collega's, wordt door geen van de ondernemers genoemd. Toch blijkt (zie bijlage 6) dat ondernemers regelmatig samenwerken op het gebied van marketing en promotie (45%), inkoop (36%) en arrangementen (28%).

Tabel 2.2. Meest belangrijke taken

TAAK (EERSTE UITBATER)	AANDEEL
CONTACT MET GASTEN	43%
ADMINISTRATIE VAN HET BEDRIJF	39%
ONDERHOUD (TUIN, GROEN, TECHNIEK)	37%
STRATEGIE EN TOEKOMSTPLANNEN	28%
MARKETING EN VERKOOP	20%
OPERATIONELE ZAKEN (ZOALS KEUKEN, BEDIENING, RECEPTIE)	9%
PERSENEELSZAKEN, COACHEN OF CONTROLEREN VAN UW MEDEWERKERS	7%
UITVOEREN WETGEVING	4%
ICT/AUTOMATISERING	4%
ANDERS	4%
INKOOP	0%
SAMENWERKING MET COLLEGA'S	0%

Opm.: in de enquête kon iedere ondernemer zijn of haar twee meest belangrijke taken aangeven. Hierdoor tellen de percentages niet op tot 100%. Sommige ondernemers gaven aan slechts één taak als meest belangrijke taak te hebben.

Groot deel bedrijven biedt plaats aan niet-recreatieve doelgroep

Uit de enquête en bedrijfsschouws is naar voren gekomen dat veel verblijfstoeristische bedrijven in de provincie Noord-Brabant plaats bieden aan niet-recreatieve doelgroepen. Bij ongeveer 40% van de parken is sprake van volledig toeristisch-recreatief gebruik, bij ongeveer 60% van de parken is dus sprake van een mix. Bij ongeveer 50% van de parken zijn minimaal 5% van de gasten arbeidsmigranten, overige zakelijke gasten, of mensen die nood hebben aan tijdelijke huisvesting. Bij ongeveer 35% van de parken is dit percentage zelfs 20% of hoger, en is dus sprake van een stevige vermenging van recreatief en niet-recreatief gebruik.

Circa 50% richt zich op een doelgroep, maar is daarbij vaak weinig onderscheidend

Aan de ondernemers is tevens gevraagd of zij met haar concept en marketing gericht zijn op een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld jonge gezinnen, senioren, actieve recreanten of rustzoekers). Van de ondernemers die participeerden in de enquête gaf 50% aan gericht te zijn op een specifieke doelgroep. In veel gevallen gaat het hierbij om jonge gezinnen, 55+-ers, natuurliefhebbers en/of rustzoekers. Een aantal bedrijven in Noord-Brabant weet ook daadwerkelijk aansluiting te vinden op de doelgroep, door een uitgekiend concept, en behoort daardoor tot de beste bedrijven in de landelijke verblijfsrecreatie. In de basis zijn de genoemde doelgroepen echter weinig onderscheidend, en uit de bedrijfsschouws bleek ook dat het concept, zelfs bij een keuze voor een doelgroep, niet altijd zo is ingericht dat het aansluit bij de wensen van de gewenste doelgroep.



Bij de helft van de parken heeft minimaal 5% van de gasten geen recreatief motief.

Ontwikkelingen op parken vooral in opwaardering bestaande voorzieningen

Aan ondernemers is ook gevraagd in hoeverre en op welke manier zij de verblijfsmarkt bewerken. De consument is immers veeleisend en vraagt om aanbod dat in de tijdsgeest en bij de doelgroep past. In Noord-Brabant heeft circa 60% van de ondernemers in de afgelopen jaren bestaande voorzieningen opgewaardeerd (zie ook bijlage 6). Bijna 45% heeft daarnaast het bestaande product (verblijfsaccommodaties) opgewaardeerd. Toevoeging van nieuwe voorzieningen of een nieuw product komt minder vaak voor (resp. 37% en 28%). Brabantse ondernemers zetten met andere woorden meer in op hetzelfde maar dan beter, dan op nieuwe ontwikkelingen. Ook uit het percentage van de bedrijven dat de marketing en promotie heeft aangepast (35%) blijkt dat op dezelfde weg doorgaan geldt voor een groot deel van de bedrijven. 11% van de bedrijven geeft aan niets te hebben gedaan.

Ondernemers vooral bezorgd over wet- en regelgeving en marktontwikkelingen

Tot slot hebben ondernemers hun twee belangrijkste zorgen aangegeven. De ondernemers in Noord-Brabant zijn, net als collega's in andere provincies, vooral bezorgd over wet- en regelgeving en marktontwikkelingen (rondom vraag, prijzen, concurrentie etc.). Ongeveer een kwart voor de ondernemers gaf aan helemaal geen zorgen te hebben of slechts één zorg.

Bedrijfsopvolging wordt door maar 13% van de ondernemers genoemd. Van de geënquêteerde ondernemers is echter ongeveer 30% van de ondernemers 56 jaar of ouder. Bij ongeveer de helft van deze bedrijven is bedrijfsopvolging nog niet geregeld, terwijl dat bij een kwart wel zo is. Gebrek aan bedrijfsopvolging kan de vitaliteit van een bedrijf onder druk zetten.

Tabel 2.3. Zorgen

ZORGEN	AANDEEL
WET- EN REGELGEVING	30%
IK MAAK MIJ (VERDER) GEEN ZORGEN	26%
MARKTONTWIKKELINGEN	19%
HANDHAVINGSBELEID VAN DE GEMEENTE	15%
FINANCIERINGSMOGELIJKHEDEN BIJ DE BANK	15%
PERSONEELSGEBONDEN AANGELEGENHEDEN	15%
BEDRIJFSOPVOLGING	13%
OMGEVING VAN MIJN BEDRIJF	11%
PERMANENTE BEWONING	6%
ANDERS	6%
WEET IK NIET	4%

Tabel 2.4. Bedrijfsopvolging

BEDRIJFSOPVOLGING	AANDEEL
JA, DAT IS GEREGLD	24%
JA, OPVOLGING IS OP HET OOG	6%
NEE, MAAR IK BEN ER MEE BEZIG	12%
NEE, NOG NIET MEE BEZIG	41%
WEET IK NIET	18%



Vitaliteit
verblijfsrecreatie
Noord-Brabant

03

3.1 Inleiding

Korte toelichting: het vitaliteitsmodel voor verblijfsrecreatie

Om een scherpe diagnose te stellen over hoe de sector en individuele parken ervoor staan, hebben we de vitaliteit in beeld gebracht. Dit hebben we gedaan aan de hand van de antwoorden uit de vitaliteitsvragenlijst en de bedrijfsbezoeken. De vitaliteit is gevisualiseerd door alle verzamelde data in het vitaliteitsmodel Noord-Brabant te positioneren.

Dit model heeft twee assen: de horizontale as geeft de bedrijfsmatige kwaliteit weer en de verticale as het toekomstperspectief in de verblijfsrecreatie (zie figuur 3.1). De indicatoren die invloed hebben op de kwaliteit en het perspectief, en verdere informatie over het vitaliteitsmodel, staan vermeld in bijlage 7.



De vitaliteit wordt bepaald door de kwaliteit en het perspectief in de verblijfsrecreatie.

Kwaliteit van het ondernemerschap en de onderneming

In welke mate is de ondernemer/VvE in staat in te spelen op de veranderende wensen van gasten? Hoe is zijn bedrijfseconomische situatie? Welke kwaliteit en (ruimtelijke) uitstraling heeft het park? Richt het park zich op een specifieke doelgroep?

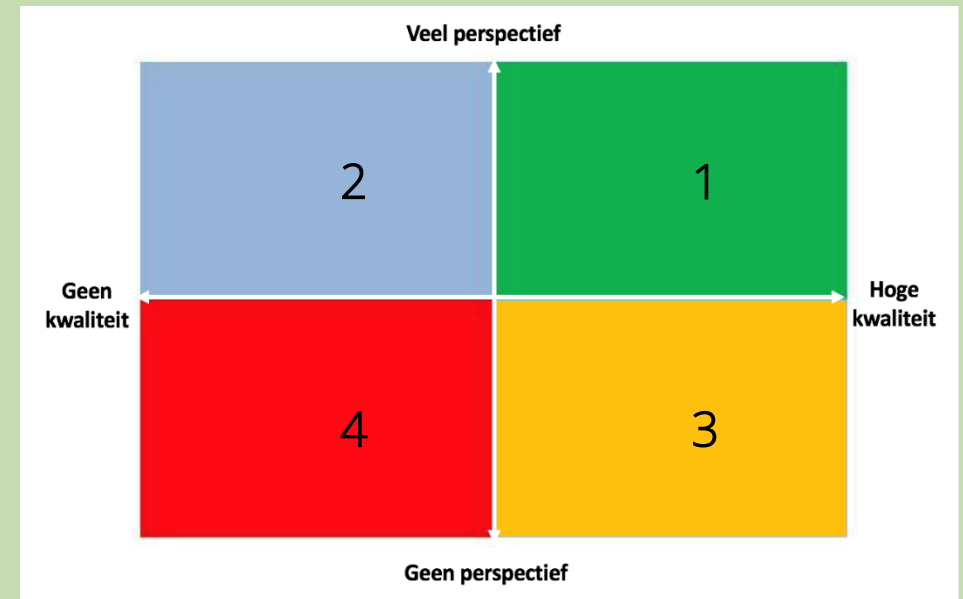
Perspectief van de ondernemer en de onderneming

Heeft de ondernemer/VvE een heldere toekomstverwachting? Is bedrijfsopvolging kansrijk? Kan de ondernemer/VvE voldoen aan financieringsnormen? Met welke cruciale (ruimtelijke) bedreigingen en/of kansen wordt het park geconfronteerd? Heeft de ondernemer/VvE aansluiting bij de toeristisch recreatieve vraag?

Mate van kwaliteit en perspectief leiden tot positie in één van de kwadranten

De resultaten met betrekking tot de kwaliteit en het perspectief leiden tot een unieke positie per park in het vitaliteitsmodel. Elk park valt binnen één van de vier kwadranten.

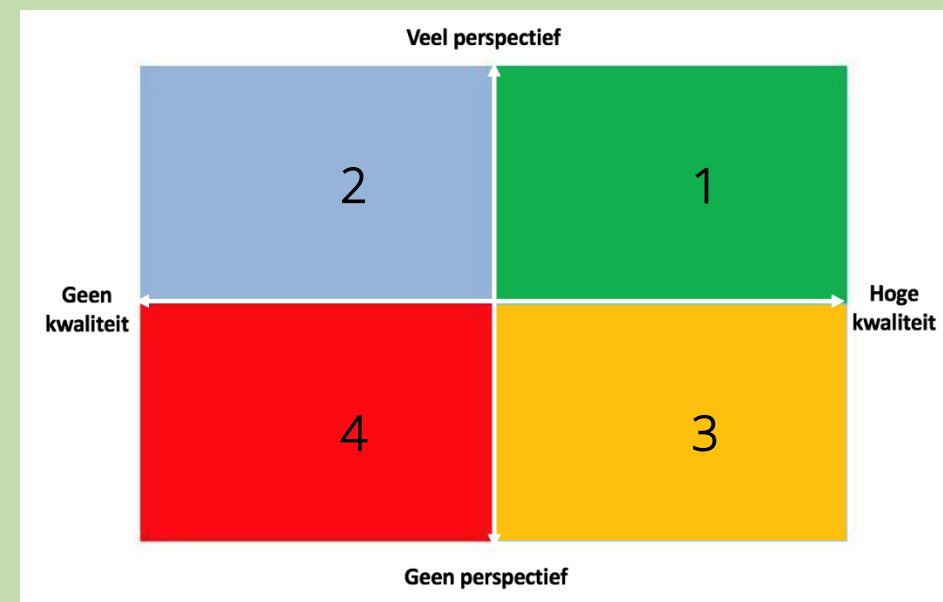
Figuur 3.1. Vitaliteitsmodel



Doordat de twee assen elkaar kruisen, ontstaan er vier vitaliteitskwadranten. Ieder kwadrant beschikt over parken met dezelfde type kenmerken⁸:

1. De parken in het **groene kwadrant** zijn goed functionerende bedrijven met doorgaans veel schaalgrootte en/of gezonde inkomstenmix. Deze bedrijven hebben vaak een uitstekende toeristische ligging in combinatie met strategisch ondernemerschap.
2. Parken in het **blauwe kwadrant** hebben vaak voldoende (potentiële) schaalgrootte om bedrijfsmatig succesvol te functioneren en ze zijn gelegen op locaties die toeristisch recreatieve (ontwikkel)potentie hebben. Echter, het ondernemerschap is bijna altijd beherend en weinig strategisch van aard. De bedrijfskwaliteit is onder de maat.
3. Parken in het **gele kwadrant** zijn vaak gestoeld op een beheerdersmentaliteit: 'doen zoals we het altijd deden'. De technische bedrijfskwaliteit is goed op orde, maar bijna altijd zijn de parken gelegen op een locatie die toeristisch-recreatief matig en weinig onderscheidend is.
4. Parken in het **rode kwadrant** liggen bijna altijd op toeristisch-recreatief zwakke locaties, ze worden beherend gerund en hebben weinig fysieke en financiële ontwikkelingsruimte. Vaak is er sprake van (zeer) slecht of geen recreatief ondernemerschap.

Figuur 3.2. Vitaliteitsmodel



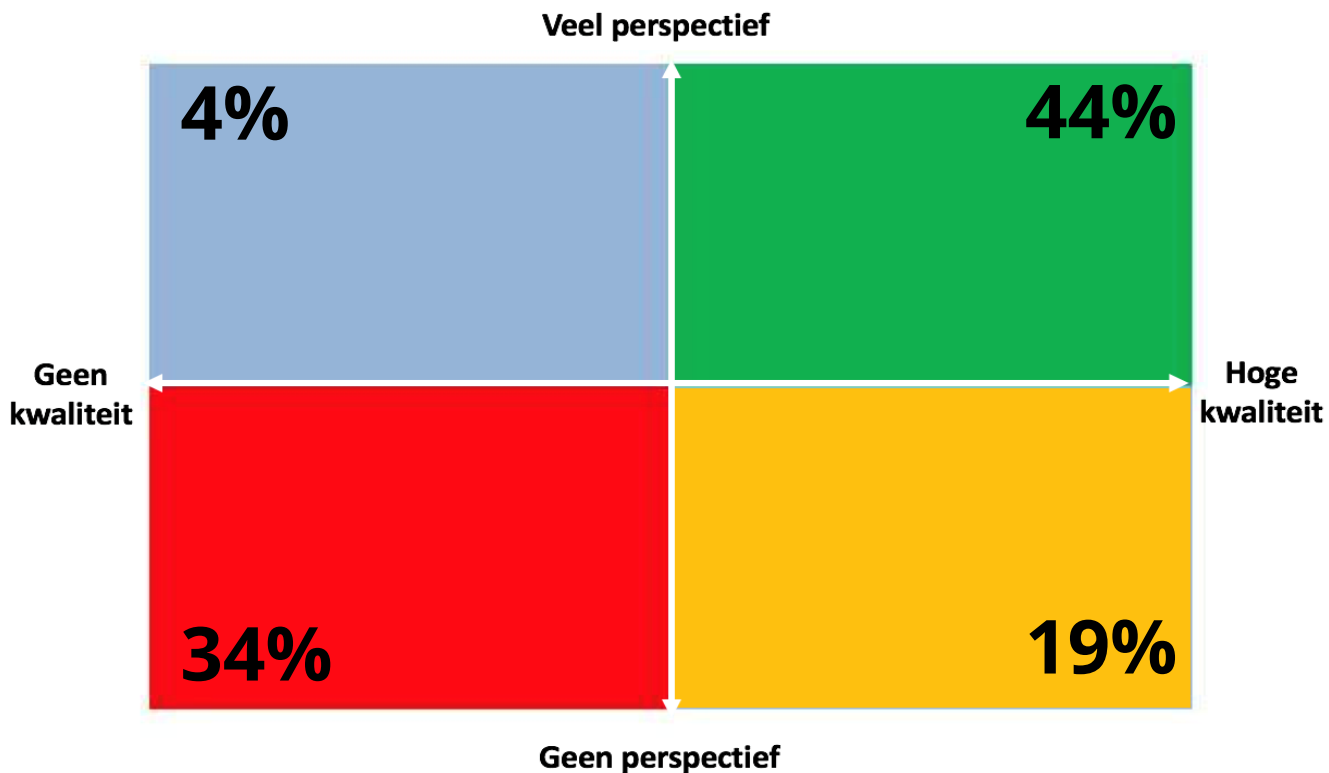
⁸ Voor een uitgebreidere generieke beschrijving per kwadrant verwijzen wij u naar bijlage 8.

3.2 Resultaten vitaliteit verblijfsrecreatie Noord-Brabant



Aan de hand van indicatoren voor perspectief en kwaliteit is per park een vitaliteitsindicatie vastgesteld.

De onderzochte parken zijn beoordeeld op basis van indicatoren voor perspectief en kwaliteit (zie bijlage 7). Aan de hand van deze beoordeling is per park vervolgens een score vastgesteld voor perspectief en kwaliteit. Deze paragraaf behandelt de resultaten voor de provincie Noord-Brabant. De resultaten uit de online enquête zijn hierbij de resultaten van de bedrijfsbezoeken gevoegd. Meer informatie over deelname van het typen parken en de verhouding tot het aanbod is te vinden in bijlage 4.



Figuur 3.3. Vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie Noord-Brabant, parken

Iets minder dan de helft van de parken scoort positief op kwaliteit en perspectief

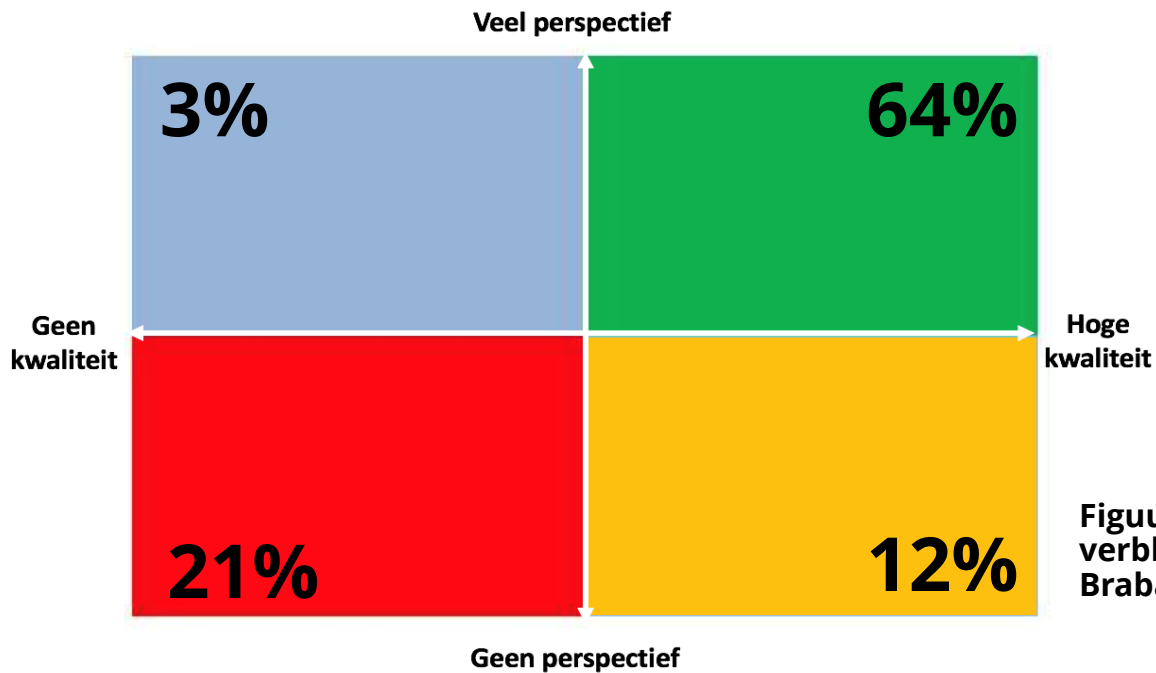
44% van de onderzochte parken in de verblijfssector van Noord-Brabant komt uit in het groene kwadrant. Bedrijven in dit kwadrant staan doorgaans in goede verbinding met de toeristisch-recreatieve markt. Ongeveer een derde van de bedrijven komt uit in het rode, niet-vitale kwadrant. Een positie in het rode kwadrant geeft aan dat de kwaliteit op toeristisch-recreatief vlak te laag is, en ook het perspectief is onvoldoende.

19% van de parken biedt voldoende kwaliteit voor de toeristisch-recreatieve markt, maar heeft (te) weinig toekomstperspectief. Deze parken eindigen in het gele kwadrant. Tot slot heeft 4% van de parken een negatieve score op kwaliteit, maar positieve score op perspectief. Daarmee eindigen de bedrijven in het blauwe kwadrant. Deze parken hebben voldoende toekomstperspectief, maar (te) weinig kwaliteit in relatie tot de toeristisch-recreatieve markt.

Parken in het groene kwadrant gemiddeld groter dan in andere kwadranten; bijna 65% van capaciteit in het groene kwadrant

De vitaliteit kan ook worden uitgedrukt in capaciteit (te weten, aantallen plaatsen, accommodaties). Het beeld voor de provincie Noord-Brabant wordt in dat geval rooskleuriger, omdat kwalitatief betere parken over het algemeen van bovengemiddelde omvang zijn.

Circa 64% van de accommodaties op parken in Noord-Brabant valt binnen het groene vitale kwadrant. 21% komt uit in het rode niet-vitale kwadrant. 12% van de capaciteit behoort tot bedrijven met een (redelijke) kwaliteit, maar te weinig toekomstperspectief in de toeristisch-recreatieve markt (gele kwadrant). Tot slot valt 3% van het aantal eenheden in het blauwe segment.



Figuur 3.4. Vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie Noord-Brabant, capaciteit



3.3 Vitaliteit Noord-Brabant vergeleken

In meerdere provincies en regio's is via dezelfde systematiek een analyse van de vitaliteit van de sector gedaan. Daardoor zijn de uitkomsten in perspectief te plaatsen. In de tabel hieronder zijn de uitkomsten van het vitaliteitsonderzoek Noord-Brabant vergeleken met die van Zeeland, Limburg, Noord-Holland Noord en Drenthe.

	NOORD-BRABANT	ZEELAND	LIMBURG	NOORD-HOLLAND NOORD	DRENTHE
GROEN	44%	44%	36%	35%	40%
BLAUW	4%	9%	15%	20%	3%
ROOD	34%	30%	28%	45%	42%
GEEL	19%	17%	21%	0%	16%

Tabel 3.1: Vitaliteitsverdeling parken Noord-Brabant vergeleken met andere provincies/regio's.

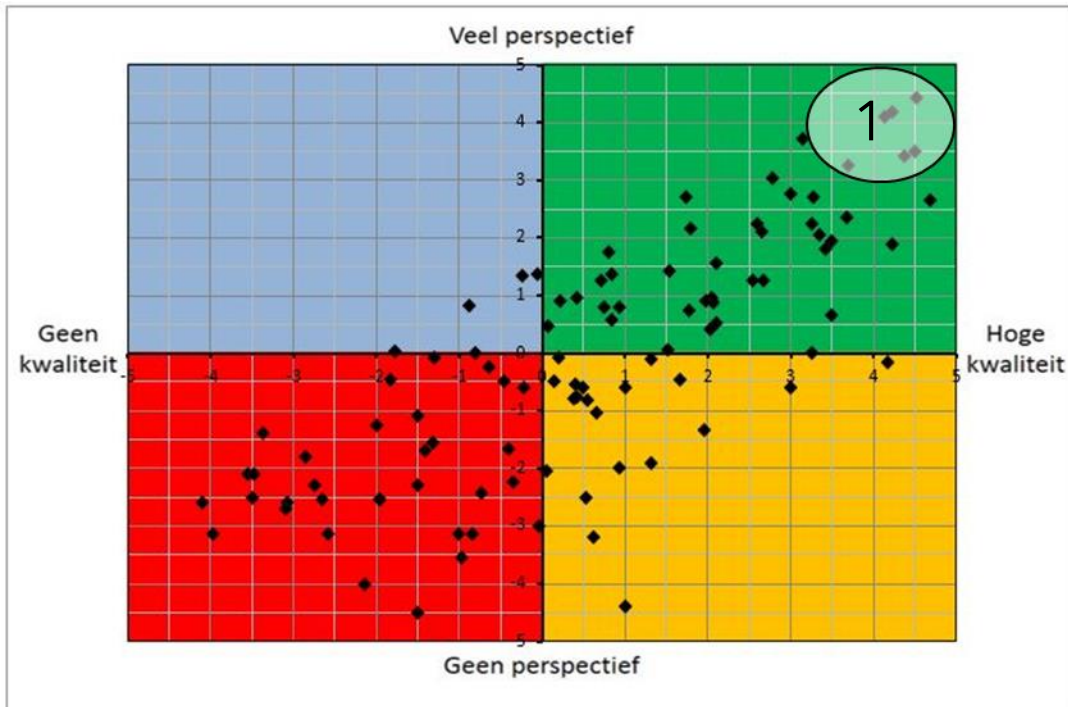
Gelet op tabel 3.1. kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Het aandeel parken in Noord-Brabant dat zich bevindt in het groene (vitale) of rode (niet-vitale) kwadrant is gemiddeld wanneer dit vergeleken wordt met de overige provincies en regio's.
- In Noord-Brabant zijn er relatief weinig parken met voldoende perspectief en weinig kwaliteit (blauwe kwadrant). Het aandeel is vergelijkbaar met Drenthe.
- Het aandeel parken in het gele kwadrant (laag perspectief, voldoende kwaliteit) is in Noord-Brabant relatief hoog en vergelijkbaar met Limburg.

Naast de verschillen in omvang van de segmenten zijn vooral de verhalen achter de cijfers interessant. In elke regio blijkt dit verhaal anders. Zo is in Drenthe het vraagstuk permanente bewoning in vakantiewoningen relatief groot, hebben delen van Noord-Holland Noord te maken met de wet van de remmende voorsprong. Dit wil zeggen: de regio heeft een sterke aantrekkingskracht op de gast. Deze komen dus als vanzelf. De urgentie om te innoveren en te investeren wordt minder gevoeld, waardoor de kwaliteit van het aanbod ten opzichte van ander aanbod in de regio langzaam afneemt. Tot slot speelt in Zeeland de vraag hoe de balans tussen toeristische ontwikkelingen en het behouden van natuur- en omgevingskwaliteiten versterkt kan worden. Dat brengt ons op de vraag:

Wat is het verhaal van de verblijfsrecreatie in Noord-Brabant?





Figuur 3.5. Vitaliteitsclusters verblijfsrecreatie Noord-Brabant

3.4 Vitaliteitsclusters verblijfsrecreatie

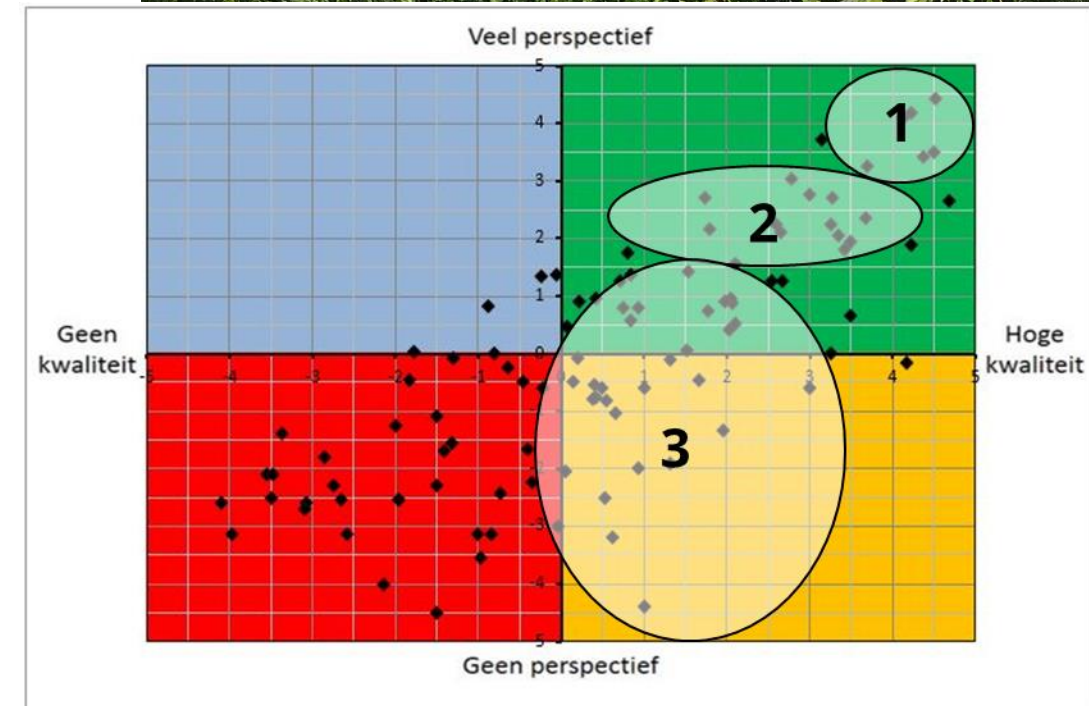
Vitaliteitsclusters: aantal parken

In Noord-Brabant is er een vijftal vitaliteitsclusters te onderscheiden. In deze clusters bevinden zich bedrijven met vergelijkbare kenmerken.

1. Circa 5% van de bedrijven in Noord-Brabant is **excellent**. Van de verblijfsrecreatieparken in het groene kwadrant behoren er weinigen tot de kopgroep (circa 5%). Hierbij gaat het om gedifferentieerde bedrijven met een uniek belevingsconcept dat extra waarde voor gerichte gastsegmenten creëert. Deze bedrijven onderscheiden zich van de concurrentie door middel van unieke accommodaties, voorzieningen, dienstverlening en services. De kopgroep haalt met gemak de productiviteitsnormen. Het aandeel bedrijven in Noord-Brabant dat tot de excellente kopgroep behoort is vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde.

2. Daarnaast kent de verblijfsrecreatiesector in Noord-Brabant een groep **vitale bedrijven (circa 20%)**. Hierbij gaat het om goed functionerende en in Brabant veel grote bedrijven die aansluiten bij de wensen van de doelgroep. Deze bedrijven worden geleid door gedreven ondernemers en kennen een 100% toeristisch gebruik.
3. Ongeveer **40% van de bedrijven zit in de middenmoot**. Hierin zijn drie groepen te onderscheiden:
 - Traditionele chaletparken/jaarplaatsenterreinen; met standaard (en veelal verouderde) aluminium stacaravan op relatief kleine kampeerplekken en met zeer beperkt voorzieningenaanbod;
 - Bedrijven met een goede kwaliteit, maar relatief kleinschalig en/of gelegen op een toeristisch minder aantrekkelijke locatie;
 - Grootschalige bedrijven met voldoende kwaliteit waar recreatief en niet-recreatief verblijf 'gecontroleerd' gecombineerd worden.

Het toekomstperspectief van de bedrijven in dit cluster staat onder druk. De mate waarin in het verleden is geïnvesteerd, toekomstvisie aanwezig is en/of de mate waarin niet-recreatief gebruik plaatsvindt, bepaalt of een bedrijf nog net in het groene of in het gele kwadrant valt. Afglijden naar het rode kwadrant ligt op de loer. Een deel van de bedrijven kan de weg naar cluster twee nog vinden. Echter, voor anderen lijkt deze stap naar 100% toeristische verhuur niet meer haalbaar.



Figuur 3.6. Vitaliteitsclusters verblijfsrecreatie Noord-Brabant



4 & 5. Tot slot bevindt 35% van de parken zich in een vierde en vijfde cluster. De parken in deze clusters beschikken toeristisch-recreatief gezien over te weinig kwaliteit en perspectief. Ze zijn gelegen op B- of C-locaties, met beperkte omgevingskwaliteiten (gezien vanuit de bril van de toerist). De intensiteit van de opgaven op de parken bepaalt of een park zich in cluster vier of vijf bevindt. Grofweg kunnen drie typen parken geïdentificeerd worden.

- Campings waarbij niet of te laat geïnvesteerd en geïnnoveerd wordt/is, omdat de ondernemer onvoldoende inspringt op een veranderende markt;
- Parken waarbij de kwaliteit en het perspectief onder druk zijn komen te staan door oneigenlijk gebruik (met name huisvesting arbeidsmigranten) en onvoldoende regie van de ondernemer hierop;
- Een klein aantal bungalowparken waar nagenoeg volledig permanent gewoond wordt.

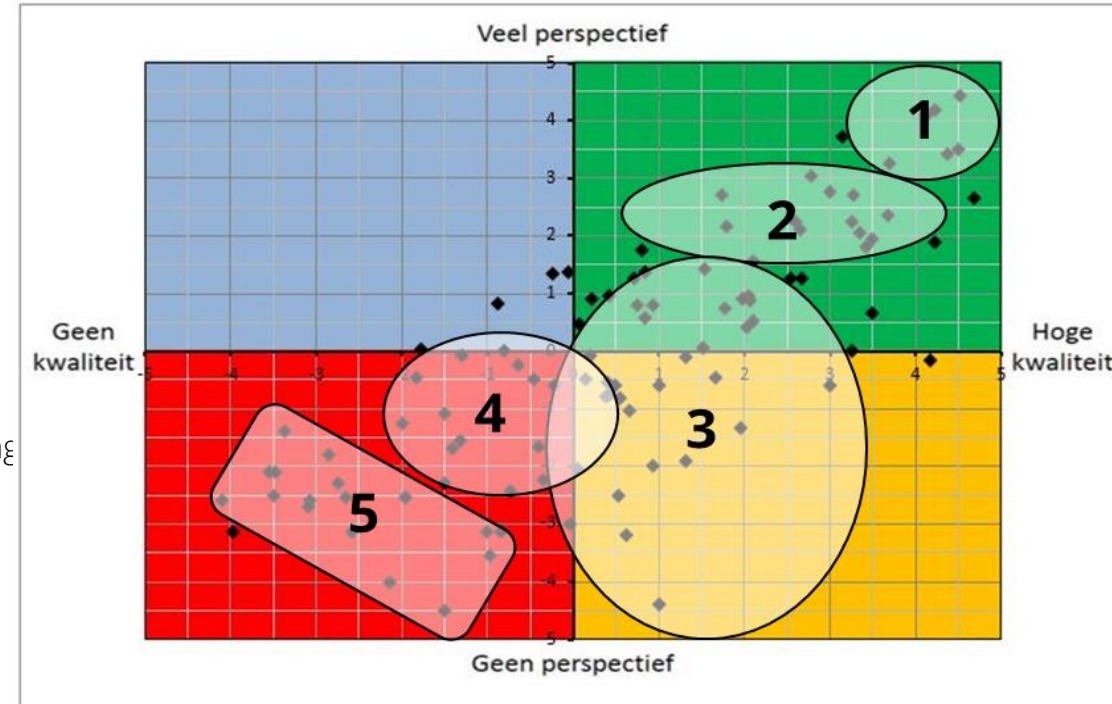
Op een klein aantal van de parken in deze clusters lijkt door de inrichting en uitstraling van het park sprake te zijn van veiligheids- of ondermijningsissues. Dit geldt dus nadrukkelijk niet voor alle parken in deze clusters.

Vitaliteitsclusters: capaciteit

De vitaliteitsclusters hebben de volgende capaciteit⁹:

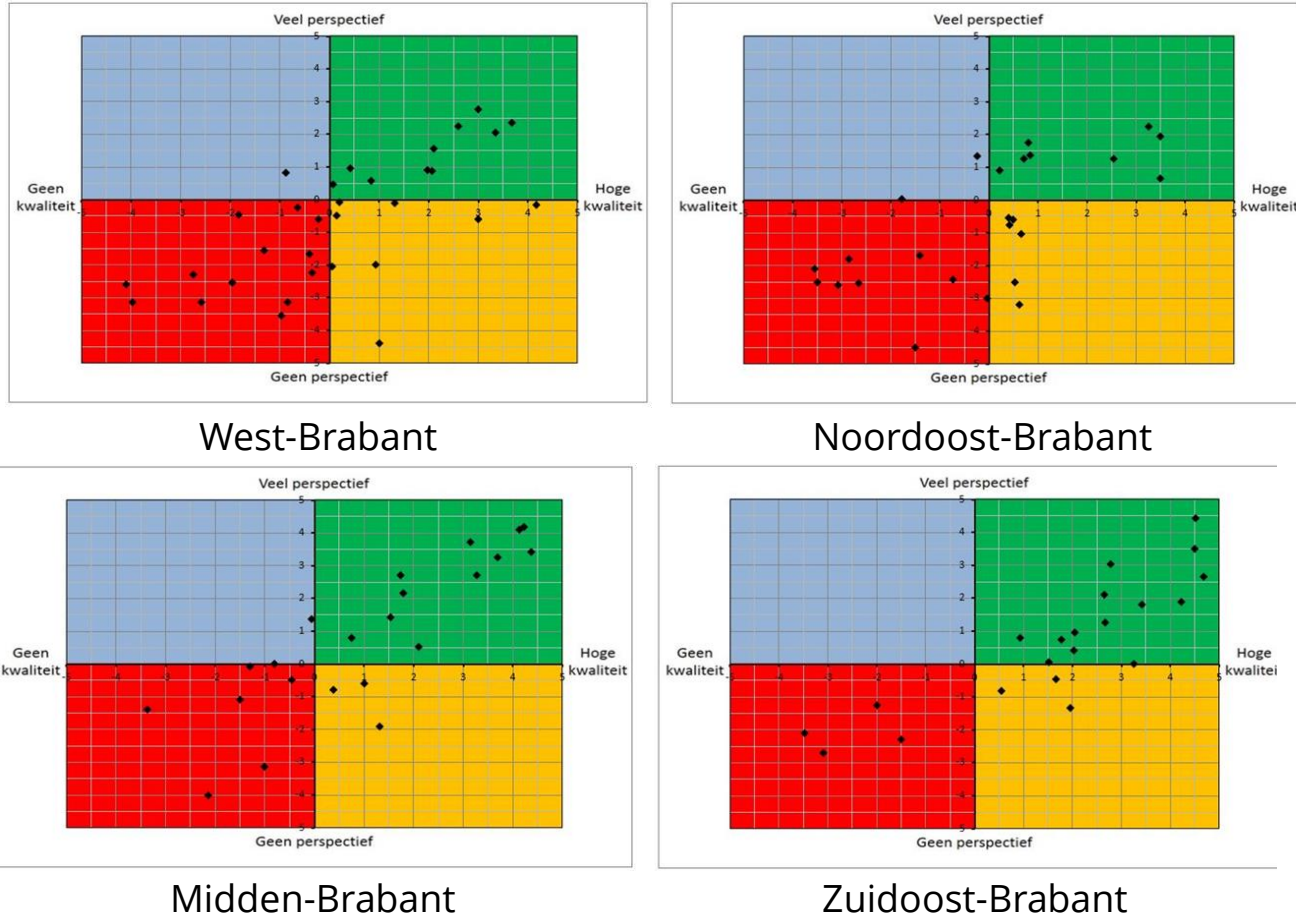
- Cluster 1: **7%** van de plaatsen
- Cluster 2: **35%** van de plaatsen
- Cluster 3: **35%** van de plaatsen
- Cluster 4: **14%** van de plaatsen
- Cluster 5: **9%** van de plaatsen

⁹ De clusters lopen niet exact tot op de assen voor kwaliteit en perspectief door. Hierdoor komen de percentages niet geheel overeen met de percentages op pagina 31.



Figuur 3.7. Vitaliteitsclusters verblijfsrecreatie Noord-Brabant





Figuur 3.8. Vitaliteitsmodel regio's Noord-Brabant

3.5 Vitaliteit Brabantse regio's

De provincie Noord-Brabant kent vier regio's. Om het verhaal van de vitaliteit van de verblijfsrecreatie in de provincie Noord-Brabant verder in te kleuren, is per regio het vitaliteitsmodel verbeeld. Conclusies die hieruit getrokken kunnen worden zijn:

- De toppers bevinden zich allen in de regio's Midden-Brabant en Zuidoost-Brabant. In de regio's West-Brabant en Noordoost-Brabant bevinden zich geen bedrijven in de landelijke top. In deze regio's bevinden zich wel vitale bedrijven (cluster 2).
- Het aandeel bedrijven in het vierde en vijfde cluster is het hoogste in de regio's West-Brabant en Noordoost-Brabant. De weinig onderscheidende toeristische omgevingskwaliteiten zetten het perspectief onder druk en de druk van diverse huisvestingsmarkten is hoog.
- In West-Brabant bevinden zich in de clusters 3 en 4 relatief veel verouderde jaarplaatsterreinen. In Noordoost-Brabant bevinden zich relatief veel bungalowparken waar permanent gewoond wordt.

Voor meer informatie over het aandeel van de plaatsen dat zich per regio in een vitaliteitscluster bevindt wordt verwezen naar bijlage 9.



3.6 Conclusies

Op basis van het vitaliteitsonderzoek Noord-Brabant kunnen zeven hoofdconclusies getrokken worden, namelijk:

- **Natuurlijk omgevingskwaliteiten vanuit toeristisch oogpunt zijn beperkt:** Met de Efteling/Loonse en Drunense Duinen en de Beekse Bergen heeft Noord-Brabant twee sterke A-locaties. Overige (niet-stedelijke) delen van de provincie, hebben ondanks aanwezigheid van een natuurlijke omgeving, (nog) geen grote toeristische aantrekkingskracht. Ze kunnen getypeerd worden als B- of C-locaties. Deze zijn vanuit het oogpunt van de toerist in beperkte mate of onvoldoende onderscheidend en zorgen dus niet automatisch voor een continue toestroom van gasten. Los van de omgevingskwaliteiten wordt vanuit VisitBrabant ingezet om de bezoeker aan te trekken door het versterken van de gastvrijheid en focus aan te brengen op de inhoudelijke thema's Van Gogh, Design en Family & Fun. Met name het laatste thema past goed bij het type gast dat aangetrokken wordt door bungalowparken of campings (in vergelijking tot hotels).
- **Ondernemerschap en onderscheidend concept cruciaal:** Doordat de (natuurlijke) omgevingskwaliteiten beperkt zijn, betekent dit automatisch dat het ondernemerschap en een onderscheidend concept – meer dan in provincies met sterke toeristische omgevingskwaliteiten – randvoorwaarden zijn om goed te kunnen presteren. Bij bedrijven in Noord-Brabant die excelleren/vitaal zijn scoren de bedrijven goed op deze punten. Echter, het aandeel onderscheidende verblijfsrecreatiebedrijven in het totaal is in Noord-Brabant beperkt.

Veel ondernemers richten zich nog (te) sterk op de markt van gisteren. De zeer beperkte investeringsbereidheid van ongeveer de helft van de bedrijven bevestigt dit beeld. Het resulteert in leegstaande (toeristische) plaatsen en verouderde jaarplaatsen.

- **Parken worden 'bestookt' met huisvestingsvragen:** Daarnaast staat het functioneren van de verblijfsrecreatiesector in Noord-Brabant onder druk door tekorten op de woningmarkt voor bepaalde groepen. Hierdoor worden zelfs parken op relatief goede locaties met hoogwaardige voorzieningen 'bestookt' met huisvestingsvragen (onder andere huisvesting arbeidsmigranten en andere vormen van flexwonen). Zoals aangegeven faciliteert 50% van de parken deze vraag (deels). Zij kunnen hier in veel gevallen tevens een mooie prijs voor krijgen, wat voor een deel de relatief hoge productiviteit verklaart. In sommige gevallen worden plaatsen voor huisvesting fysiek afgescheiden van de plaatsen bestemd voor de recreatieve gast. De verwachting is dat deze vraag naar huisvesting de komende jaren zal blijven of zelfs zal toenemen (bron: Rijksoverheid).
- **Ondernemers doppen eigen boontjes:** Ondernemers in Noord-Brabant hebben veelal een pragmatische houding. Ze runnen hun bedrijf praktisch en doelgericht. Ze doppen daarbij hun eigen boontjes, zonder daarvoor meteen naar de overheid te kijken. Lukt het linksom niet, dan doen ze het rechtsom.

Eenzijds zorgt deze houding voor innovatieve bedrijven. Echter, anderzijds zie je ook dat wanneer toerisme (een periode) te weinig oplevert diverse ondernemers op zoek gaan naar andere verdienmodellen om de cashflow voor investeringen te vergroten.

- **Bij een aantal parken vermoedens van ondermijnende activiteiten:** Bij een aantal parken zijn vanwege de fysiek gesloten inrichting en sfeer (denk hierbij aan hoge muren en camerabewaking bij de accommodaties) op het park vermoedens van ondermijnende activiteiten.
- **Uitbreidingswens, soms gericht op niet-recreatieve doelgroep:** Zoals aangegeven hebben relatief veel parken (circa 45%) een uitbreidingswens. Tijdens de bedrijfsbezoeken werd duidelijk dat hierbij niet altijd de wens voor een duurzame toeristische exploitatie centraal staat. Zo geven ondernemers soms aan dat uitbreiding bedoeld is voor huisvesting van arbeidsmigranten. Bij de beoordeling van de plannen is het belangrijk rekening te houden met het motief en de kwaliteit van het ondernemerschap.
- **Bij niets doen is de kans op afglijden aanwezig:** Bij diverse parken gelegen in het groene kwadrant is het perspectief nu nog voldoende door voldoende omvang en aanwezigheid van voorzieningen. Echter, door teruglopende toeristische overnachtingen, toename van oneigenlijk gebruik en achterblijvende investeringen kan het perspectief in de toekomst onder druk komen te staan.



04

Kernopgaven

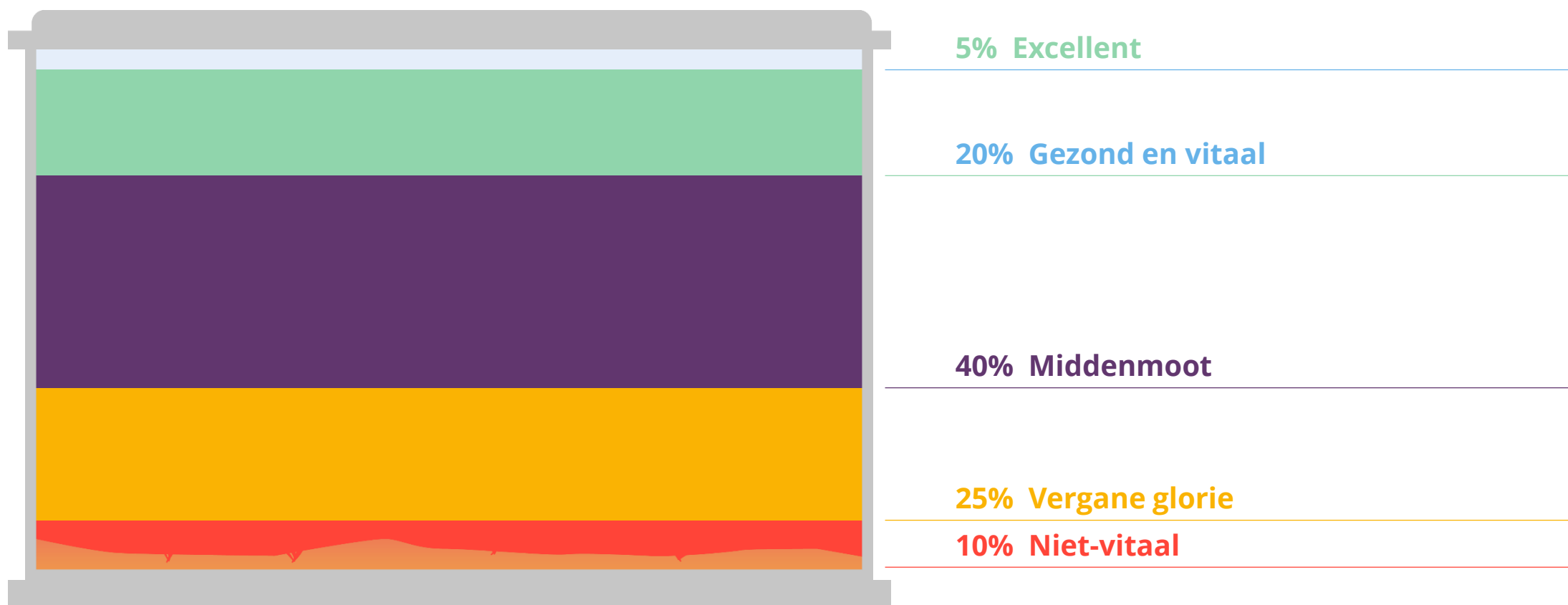


4.1 Het aquariummodel

De verblijfsrecreatiesector is een belangrijke sector voor de provincie Noord-Brabant. Het draagt bij aan ondernemerschap, investeringen, werkgelegenheid, leefbaarheid en directe en indirecte bestedingen van gasten

De provincie onderkent dit belang. Middels het vitaliteitsonderzoek is het (bedrijfsmatig) functioneren van de sector in beeld gebracht en zijn kansen én opgaven naar voren gekomen. Duidelijk wordt dat de verblijfsrecreatiesector in Noord-Brabant nu nog suboptimaal functioneert. Dit zorgt er voor dat niet altijd aangesloten wordt bij de wensen van de gast, eenheden soms oneigenlijk worden gebruikt en de ruimtelijke kwaliteit in diverse gevallen onder druk staat.

Om het suboptimaal functioneren beter te duiden wordt de verblijfssector vergeleken met een aquarium. Een aquarium met verschillende lagen water zonder afvoerkraantje. Bovenin is het meest heldere water geconcentreerd. Met regelmaat wordt er nieuw water toegevoegd (nieuwe verblijfsontwikkelingen), maar het aquarium dreigt over te lopen.

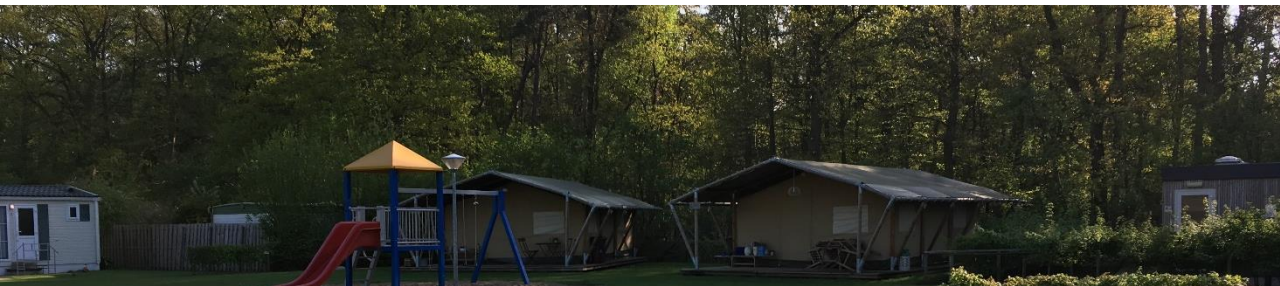


**Figuur 4.1. Aquariummodel verblijfsrecreatie Noord-Brabant
(percentages gebaseerd op aantal parken)**

Het aquarium met verschillende lagen water

- **Kraakhelder:** De laag met kraakhelder water is in Noord-Brabant vergelijkbaar met het Nederlands gemiddelde. Hierbij gaat het om zeer onderscheidende innovatieve bedrijven met een hoog kwaliteitsniveau die behoren tot de top van Nederland. Zo heeft Ter Spegelt de prijs “mooiste camping van het jaar 2017” in ontvangst mogen nemen. Deze excellente parken hebben veelal full service familie-entertainment en/of hybride kampeervormen.
Voor deze laag water is het de opgave om blijvend te investeren en te innoveren en daar vanuit de overheden ruimte aan te bieden. In sommige gevallen is het verbeteren van de directe verblijfsomgeving gewenst.
- **Langzaam troebeler water:** Onder de laag kraakhelder water bevindt zich een grote groep langzaam troebel water. Dit uit zich in een (licht) verouderd product, ‘gecontroleerde’ mix van recreatief en niet-recreatief verblijf en matig ondernemerschap (gestoeld op een beheerders-mentaliteit).
Deze parken lopen gevaar om af te glijden. Het voorkomen van problemen en controleren of verbeteren van de bestaande situatie staat centraal.

- **Onderste lagen:** 35% van de parken is niet vitaal. Zij vormen de onderste lagen van het aquarium. Hierbij is sprake van leegstaande en/of overwoekerde kampeerplaatsen, oneigenlijk gebruik en in sommige gevallen ondermijnende activiteiten. Indien er een beheerder aanwezig is, is deze de controle kwijt. Dit heeft bij enkele parken geleid tot verpaupering. Een deel van de parken in deze ‘waterlaag’ heeft dan ook geen perspectief meer in de verblijfsrecreatie. Zij dienen nieuwe waarde buiten de verblijfsrecreatie te vinden. Echter, het aquarium heeft nu nog geen kraantje om het troebele water uit het aquarium te laten stromen. In Noord-Brabant gaat het in elk geval om 13 parken (van de 110) met in totaal circa 2.300 eenheden.
De centrale opgave voor deze waterlaag is om nieuwe waarde te geven aan de parken. Dit kan in de verblijfsrecreatie zijn, maar dus soms ook daar buiten.
- **Nieuw water:** Door nieuwe ontwikkelingen en uitbreidingen wordt vers water toegevoegd aan het aquarium. Zo heeft 45% van de bestaande bedrijven een uitbreidingswens. Echter, bij deze (nieuwe) ontwikkelingen is het de vraag of het gaat om helder water. Met andere woorden: Is het concept onderscheidend en sluit het aan bij de markt van morgen? Is de kwaliteit van het aanbod en de voorzieningen op orde en is de openbare orde en langjarige toeristisch-recreatieve exploitatie geborgd?



4.2 0-scenario

Zonder ingrijpen van de overheid, ondernemers en brancheorganisaties zal het troebele water in het aquarium zich uitbreiden en de laag helder water in het gedrang komen:

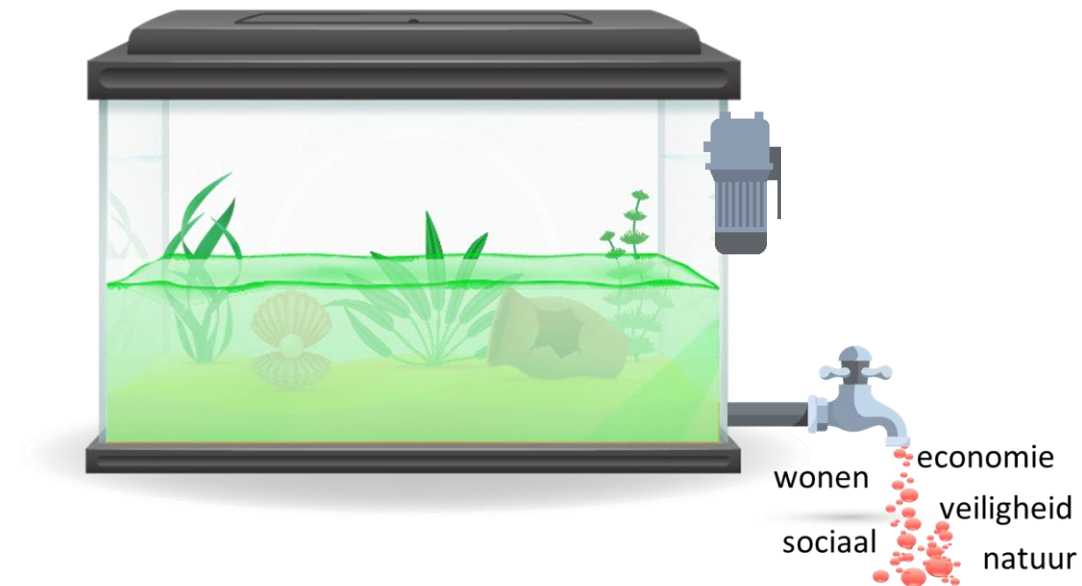
- **Een deel van de bedrijven blijft floreren:** Ondanks de structureel dalende markttrend in Nederland, die ook in Noord-Brabant zichtbaar is, blijft een deel van de bedrijven floreren. Het gaat hierbij om topondernemers in hun eigen segment. Deze categorie kan blijven groeien. Voor een deel bevinden deze zich rondom de hotspot Efteling/Loonse en Drunense Duinen en de Beekse Bergen, andere bedrijven hebben (door een uitstekend en onderscheidend voorzieningenpakket) voldoende trekkracht waardoor ze minder afhankelijk zijn van hun omgeving.
- **De helft van de parken is niet meer vitaal:** Op langere termijn zal, zonder actief beleid, ongeveer de helft van de parken in Noord-Brabant afglijden¹⁰. Verklaringen hiervoor zijn:
 - Het product van deze parken is weinig onderscheidend en vernieuwend waardoor bezettingen onder druk komen te staan. Het relatief hoge aandeel jaarplaatsen versterkt deze neerwaartse trend in Noord-Brabant. De behoefte aan bezit neemt af en men heeft meer behoefte aan beleving en comfort.
 - Door dalende bezettingen komen investeringsmogelijkheden in het gedrang.
 - Ondernemers gaan op zoek naar alternatieve verdienmodellen. Hierbij werkt de enorme druk vanuit de markt voor huisvesting van arbeidsmigranten in Noord-Brabant en de relatief hoge prijs die daarvoor per eenheid ontvangen kan worden als katalysator.
 - Door verslechtering van het imago van het park en matig ondernemerschap zullen problemen verder intensiveren. Dit kan leiden tot verpaupering, verloedering, criminaliteit en/of huisvesting van zeer kwetsbare groepen.
- **Imagoschade voor het toeristisch product Noord-Brabant:** Door de afname van het aantal vitale parken, toename van alternatief gebruik en impact dat dit heeft op de ruimtelijke kwaliteit (van het buitengebied), zal imagoschade voor het gehele toeristische product van Noord-Brabant worden opgelopen: het toeristisch profiel van de sector in Noord-Brabant verbleekt.

¹⁰ 10% van de parken is reeds afgegleden en bevinden zich dus al in vitaliteitscluster 5. Daarnaast dreigt 20% op korte termijn af te glijden en nog eens 20% op de langere termijn.

4.3 De drie kernopgaven

Het water in het Noord-Brabants verblijfsaquarium moet weer helder worden en blijven om nu en in de toekomst gasten naar de provincie toe te trekken en hen tevreden te stellen. ZKA benoemt drie kernopgaven:

1. **Schoon water toevoegen middels een filter:** Er spelen diverse nieuwe (en her-) ontwikkelplannen in de verblijfsrecreatiesector in Noord-Brabant. Dit is goed. Het zorgt voor innovatie in de sector. Echter, daarbij is wel belangrijk dat nieuwe ontwikkelingen daadwerkelijk onderscheidend, toekomstbestendig en gericht op de toeristisch-recreatieve markt zijn. De (toekomstige) ondernemer dient hier dan ook op in te zetten.
2. **Het behouden en versterken van het 'ecosysteem' in het aquarium:** Met als doel de kwaliteit van het bestaande water te behouden of te versterken en te voorkomen dat de kwaliteit van bestaand helder en licht troebel water verslechtert. Dit door in te zetten op innovatie (zowel bij bedrijven met wisselend toeristisch gebruik als vast gebruik) en duidelijke keuzes te maken. De ondernemers hebben een grote rol in het oppakken van deze opgave.
3. **Maken van een kraantje,** zodat troebel water uit het aquarium kan weglopen. Dit wil zeggen: niet-vitaal aanbod nieuwe waarde laten vinden, eventueel buiten de verblijfsrecreatiesector door transformatie (herbestemming).





05

Het advies

5.1 Belang van integraliteit

Het vitaliteitsonderzoek toont de opgaven en geeft richting. Vervolgens is het aan de provincie én haar partners om te bepalen hoe de uitvoering eruit ziet en hoe dit zich verhoudt tot de bestaande aanpak.

Integrale aanpak noodzakelijk

De opgaven van het revitaliseren van de verblijfsrecreatie raakt in Noord-Brabant nadrukkelijk verschillende domeinen. Dit betekent dan ook dat de oplossingen integraal gezocht dienen te worden.

- **Economie:** Vitale verblijfsrecreatie heeft een aantrekkende werking op de toerist. Het draagt daardoor bij aan bestedingen in de gemeente en zorgt voor directe en indirecte werkgelegenheid
- **Ruimte:** De inpassing in de omgeving en kaders die vanuit de overheid gegeven worden aan (her)ontwikkelingen
- **Veiligheid:** Op diverse niet-vitale verblijfsrecreatieparken lijken de onderwereld en bovenwereld samen te komen. Soms leidt dit tot ondermijnende activiteiten.
- **Wonen:** Vermenging van de recreatieve en niet-recreatieve woonmarkt, met sterke druk vanuit huisvesting arbeidsmigranten en in mindere mate tijdelijk en permanent wonen.

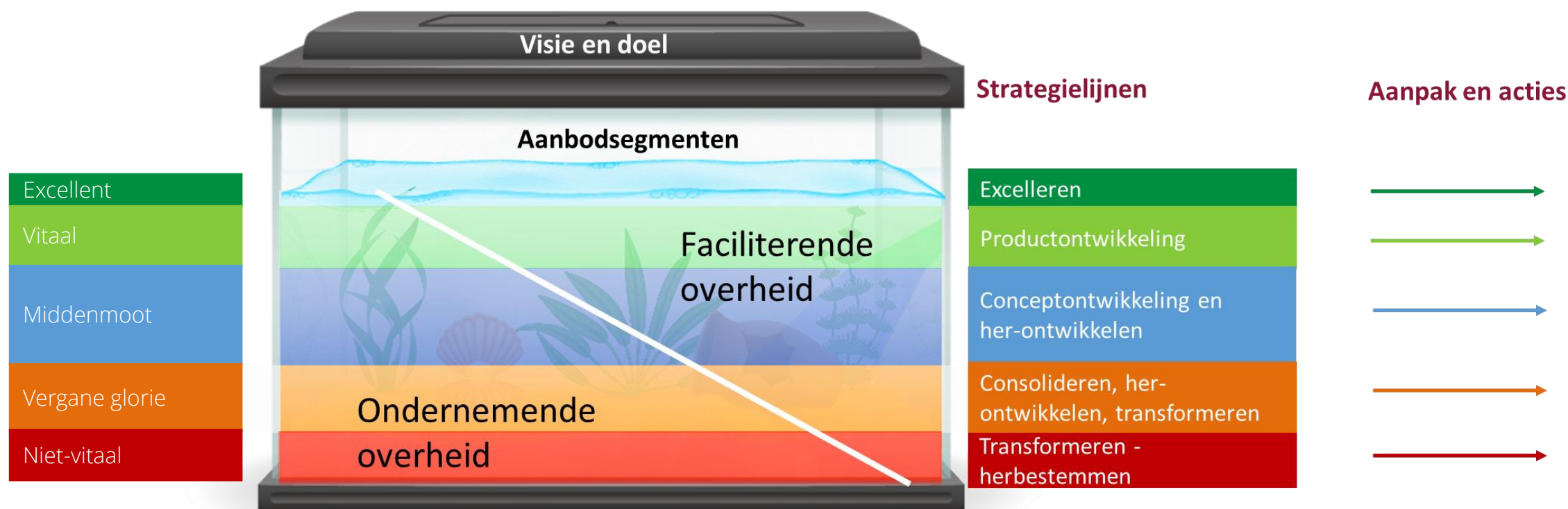
De overheden hebben een rol, maar kunnen het niet alleen

Dat overheden een rol hebben bij de aanpak ter bevordering van de vitaliteit van de verblijfsrecreatiesector ligt voor de hand, gezien de kerntaken rondom economie, ruimte, volkshuisvesting, leefbaarheid en veiligheid. De verblijfsrecreatie is een belangrijke drager van de regionale economie en slecht functionerende verblijfsrecreatieve locaties bedreigen de aantrekkelijkheid van de sector, de ruimtelijke kwaliteit en het sociale leefklimaat van een provincie of regio. Daarom vraagt de vitaliteitsopgave om een brede beleidsinzet.

Echter, de overheid kan het niet alleen. Voor een structurele verbetering van de verblijfsrecreatie is intensieve samenwerking en een hoge organisatiegraad tussen ondernemers, overheden, (branche-)organisaties en kennis- en uitvoeringspartijen noodzakelijk. Ieder vanuit zijn eigen rol. Over het algemeen kan gesteld worden dat hoe vitaler bedrijven zijn hoe groter de rol van de ondernemer en brancheorganisatie is in het vitaliseringsproces. Hoe lager het perspectief en de kwaliteit van een locatie, hoe pro-actiever de rol van de overheid dient te zijn.

5.2 Instrumenten om te komen tot een vitale sector

Voor iedere vitaliteitslaag kan een strategie en concrete (meetbare) aanpak ontwikkeld worden (zie onderstaand figuur). Vanuit onze ervaringen in andere regio's geven wij u, op de volgende pagina, alvast een voorzet voor passende acties en instrumenten per cluster.



Nieuw aanbod en uitbreidingen

Het is belangrijk dat nieuwe ontwikkelingen en uitbreidingen een duurzame bijdrage leveren aan het verblijfsrecreatief product van Noord-Brabant. Hiervoor is het belangrijk dat het concept innovatief is en aansluit bij de markt van morgen, de kwaliteit van het aanbod en de voorzieningen wordt gestimuleerd en de openbare orde en langjarige toeristisch-recreatieve exploitatie wordt geborgd.

Om dit te bereiken dient een eenduidig en marktgericht ontwikkelkader opgesteld te worden met kaders waaraan (her)ontwikkelingen moeten voldoen. Hiermee wordt tevens door de overheid duidelijkheid geboden aan verblijfsrecreatieondernemers. Succesfactoren voor nieuwe verblijfsrecreatie-ontwikkelingen en uitbreidingsplannen zijn:

- ruimtelijke kwaliteit: versterkt het de gebiedsidentiteit?
- economische haalbaarheid: langjarige exploitatieborging
- marktgerichtheid van het concept: onderscheidend vermogen
- sociaal-maatschappelijke kwaliteit: wat voegt het voor de maatschappij toe?

Wanneer bij (her)ontwikkelingen sprake is van uitponding is het extra belangrijk om alert te zijn op het toeristisch motief achter de ontwikkeling.

Toppers/vitale bedrijven

In de categorie toppers en vitale bedrijven bevinden zich ondernemers en concepten die zich bewezen hebben en een meerwaarde hebben voor (het toerisme) in de regio en/of provincie. Deze ondernemers hebben de overheid in zeer beperkte mate nodig. De hulpvraag is vaak terug te leiden naar twee onderwerpen:

- Een uitbreidingswens of (gedeeltelijke) herontwikkelingsopgave om aan te kunnen sluiten bij de wensen van morgen. Een positieve grondhouding is hierbij op zijn plaats (mits het ontwikkelkader positief kan worden doorlopen). Een faciliterend RO-kader kan hierbij bruikbaar zijn (o.a. experimenteerruimte en planologische bonusruimte).
- Verbeteren van de directe verblijfsomgeving, bijvoorbeeld door het plaatsen van een bushalte of drempel en het vergroten van de beleefbaarheid van de natuur (het liefst voor een groter gebied).

Diverse organisaties, zoals VisitBrabant, Routebureau Brabant en Van Gogh Brabant, zijn al aan het werk om het totale toeristische product en de marketing daarvan beter in de markt te zetten. Dit is een goede lijn, die vastgehouden dient te worden.

Middenmoot

De verblijfsrecreatieparken die in het cluster middenmoot vallen lopen gevaar om af te glijden. Het voorkomen van problemen en controleren van de bestaande situatie staat centraal. Voor deze groep lijken drie strategieën/instrumenten op zijn plaats:

- Productontwikkeling, met name relevant voor de jaarplaatscamping: De bestaande ondernemer ontwikkelt een ander en verbeterd product voor de huidige doelgroep en speelt daarbij in op de huidige en toekomstige behoeften van deze gasten (meer kwaliteit en beleving). Bedrijven kunnen deze nieuwe kwaliteit en beleving bieden door:
 - Herstructurering van het terrein: de natuurlijke omgeving naar binnen halen.
 - Grotere (jaar)plaatsen en compleet nieuwe stacaravantypen: breek met de traditionele aluminium stacaravans en kies voor bijvoorbeeld nieuwe vormen van zelfbouw en een modernere uitstraling.

De overheid heeft hierbij een faciliterende en aanjagende rol. De overheid kan projecten stimuleren: zowel planvorming als realisatie.

- Versterken ondernemersvaardigheden: Enerzijds met als doel het product of het in de markt zetten van het product te verbeteren, denk hierbij aan community of practices conceptontwikkeling of ondernemerscursussen ten aanzien van digitale vaardigheden. Anderzijds met als doel controle te behouden op het eigen park (opstellen reglement t.a.v. kwaliteit van de plaatsen en handhaven op het reglement). Het is belangrijk dat ondernemers hierbij hulp (durven te) vragen aan diverse instanties (zoals RECRON en wijkagenten) en deze hulpvraag met een uitgestoken hand beantwoord wordt.
- Gebiedsontwikkeling op sleutelplekken: Overheid en bedrijf werken samen om op enkele kansrijke locaties omgevingskwaliteiten middels gebiedsontwikkeling te versterken en dit samen te laten gaan met een vernieuwingsimpuls op het bedrijf.

Niet-vitaal

Voor het niet-vitale aanbod zijn over het algemeen drie ontwikkelrichtingen mogelijk, namelijk: versterken verblijfsrecreatieve functie (gif eruit snijden), bestaande situatie consolideren of transformeren. De keuze voor de ontwikkelrichting hangt af van verschillende elementen zoals locatie (o.a. toeristische aantrekkingskracht en ligging in/nabij natuur), eigendomssituatie, inrichtings- en kwaliteitseisen en bereidheid eigena(a)r(en) en overheid om mee te werken aan transformatie. De transformatieladder¹¹ kan helpen om de meest gewenste ontwikkelrichting inzichtelijk te maken. Hiervoor is het belangrijk dat een basisopvatting ten aanzien van transformatie geformuleerd wordt door zowel gemeente als provincie.

- Handhaven: Met name op kwaliteitseisen (bouwbesluit, brandveiligheid et cetera) en gebruik. Dit instrument is zowel bij versterken verblijfsrecreatieve functie en bestaande situatie consolideren van belang.
- Op perspectiefrijke locaties kan ervoor gekozen worden om in te zetten op het versterken of terugbrengen van de recreatieve functie middels een herontwikkeling. Conceptontwikkeling en financieringsmogelijkheden zijn hiervoor cruciaal. Met een subsidie (planvorming of realisatie), rentekortingregeling of revolverend fonds kan een herontwikkeling gestimuleerd worden.
- Transformeren, bijvoorbeeld richting natuur, wonen en huisvesting arbeidsmigranten. De transformatie naar natuur kan lastig zijn, aangezien het bedrijf in diverse gevallen tevens het pensioen van de ondernemers is. In dat geval kan het instrument ontwikkelrecht een (tijdelijke) oplossing gevonden worden. Hierbij wordt het recht geboden om het park een aantal jaar te exploiteren met een andere functie dan de recreatiefunctie (zoals huisvesting van arbeidsmigranten). Na afloop van het van te voren afgesproken termijn zal overgegaan worden tot een nieuwe bestemming (bv. natuur). De extra middelen die de tijdelijke functie met zich meebrengen kunnen gebruikt worden voor bedrijfsbeëindiging.

¹¹ Zie bijlage 10.



Overkoepelende instrumenten

Tot slot reiken we, los van de vitaliteitssegmenten, een aantal overkoepelende adviezen/instrumenten aan met als doel de vitaliteit van de sector vergroten. Hierbij gaat het om:

- Visie huisvesting arbeidsmigranten: Het is voor de verblijfsrecreatie in Noord-Brabant cruciaal dat er een beleid ontwikkeld wordt rondom de huisvesting van arbeidsmigranten. De enorme vraag die nu op de verblijfsrecreatieparken afkomt, mede omdat er nu nog geen heldere kaders/afspraken zijn, ondermijnt de vitaliteit en het imago van de sector. Eventuele herontwikkeling van bestaande parken op perspectiefarme locaties kan hierin meegenomen worden.
- Vrijtijdslandschappen aanwijzen: Noord-Brabant kent een aantal kansrijke locaties (vanuit recreatief perspectief) waarbij in de huidige situatie vitale bedrijven gelegen zijn nabij bedrijven in de middenmoot of niet-vitale bedrijven. Toeristisch-recreatieve kansen blijven hierdoor onbenut. Op navolging van de Landbouw Ontwikkelgebieden (LOG's), zou de vrijetijdssector in Noord-Brabant geholpen zijn bij het aanwijzen van zogenaamde vrijetijdslandschappen: aandachtsgebieden die (regionaal/provinciaal) aangewezen worden als (her)ontwikkelgebieden voor verblijfsrecreatie in combinatie met het oplossen van (maatschappelijke) opgaven. In deze gebieden is vrijetijd de dominante (toekomstige) functie. In de provincies Drenthe en Zeeland wordt op deze manier meer focus aangebracht in de aanpak vitale vakantieparken.



- Uniforme GBA-regels: Op dit moment kan iedereen zich inschrijven op een vakantiepark in de gemeente. Wettelijk is bepaald dat gemeente dit niet mogen weigeren. Hiermee werkt beleid contraproductief, wat soms leidt tot frustratie van de ondernemer/beheerder. Het is een taak van het rijk om gemeenten ruimte te geven dergelijke verzoeken af te wijzen. De provincie kan hierin met de andere provincies in optrekken richting het Rijk. Indien het niet mogelijk blijkt om de GBA-regelgeving aan te passen, kan gedacht worden aan de ontwikkeling van een model passend bij de Brabantse context. De provincie Drenthe doet hier momenteel de eerste ervaringen mee op volgens het Noordenvelds GBA-inschrijfprotocol.
- Programma met passende organisatiestructuur: De provincie dient een keuze te maken over of ze aan de slag willen gaan met het verbeteren van de vitaliteit van de verblijfsrecreatie, en zo ja op welke manier zij dit willen doen. Wanneer gekozen wordt voor een structurele aanpak, dienen concrete doelen bepaald te worden, strategieën opgesteld te worden en vanuit de één park, één plan gedachte acties gedefinieerd te worden. Vervolgens dient de aanpak voorzien te worden van een passende organisatiestructuur. Andere provincies, zoals Limburg en Drenthe, geven hier nu naar eigen inzichten invulling aan.



5.3 Processtappen

Om tot een revitaliseringsaanpak verblijfsrecreatie Noord-Brabant te komen adviseren wij om drie fasen te doorlopen. Hierbij is rekening gehouden met het feit dat er al diverse gemeenten bezig zijn met het revitaliseringsproces van de verblijfsrecreatie. Iedere op zijn eigen manier en op het eigen tempo.

Wij adviseren de volgende processtappen:

- Bestuurlijk commitment (lokaal en provinciaal): Dit onderzoek toont de huidige vitaliteit van de verblijfsrecreatie in Noord-Brabant. In de eerste fase volgend op dit onderzoek dient duidelijk te worden of resultaten bestuurlijk erkend worden en of er voldoende urgentie gevoeld wordt om tot een gerichte aanpak over te gaan. Hierbij is het belangrijk om de rol/houding van de provincie ten aanzien verblijfsrecreatie (en het verzilveren van kansen en aanpakken van opgaven) scherp te stellen. Deze rol kan variëren van laissez faire (doen zoals we het deden, eventuele opgaven pakken de markt en/of andere partijen op), kadersteller, investeerder, regisseur, kennisontwikkelaar, verbinder en katalysator. Voor de provincie Noord-Brabant zien wij met name een verbindende, kaderstellende en regisserende rol. Dit om het lerend vermogen bij de gemeenten te vergroten en de beweging te versterken. Het bestuurlijk commitment kan vertaald worden in een convenant.



- Kwartiermaken: In de tweede fase is het belangrijk om gestructureerd aan de slag te gaan. Dus niet alleen kennis vergaren en delen, maar gezamenlijk proactief kansen en opgaven aanpakken. De gemeenten zijn hierbij in de lead: het lokale initiatief en lokale tempo staan centraal. Provincie fungeert als centraal aanspreekpunt en beschikt over aanjaagcapaciteit, zowel in kennis als uitvoering. Om de kaders vanuit de provincie voor gemeenten duidelijk te maken en samenhang tussen projecten te bewaken, kan het helpen om middels een programma-aanpak te werken. Het geraamte voor de programma-aanpak komt idealiter middels een korte klap tot stand. Zo wordt de energie bij de betrokken partijen opgebouwd. Denk hierbij aan gemeenten, parken/ondernemers, brancheorganisatie, woningcorporaties en zorginstanties. Het geraamte bestaat uit de volgende zes elementen:
 - I. Ambitie voor verblijfsrecreatie Noord-Brabant
 - II. Doelen die logisch volgen uit de ambitie (kwalitatief én kwantitatief);
 - III. Strategieën die de route bepalen en concreet zijn;
 - IV. Dashboard inrichten om tussentijds bij te kunnen sturen;
 - V. Programma-inspanningen opstellen (kunnen projecten en instrumenten zijn)met namen en rugnummers.
 - VI. Organisatie en investeringIdealiter is het resultaat een programma-aanpak op één A4.
- Uitvoeren programma-aanpak: Tenslotte wordt gestart met de uitvoering van de programma-aanpak. We adviseren dit meerjarige programma integraal uit te voeren. Dat wil zeggen vanuit de domeinen: economie, wonen, ruimte sociaal/veiligheid. En in nauwe samenwerking tussen sector, VvE's, gemeenten en provincie.





Bijlagen



Bijlage 1. Definities typen parken en plaatsen

In hoofdstuk 2 komt de aanbodstructuur van de verblijfsrecreatieve sector in Noord-Brabant aan bod. Er wordt in de analyse een onderscheid gemaakt tussen typen parken en typen plaatsen. Hierbij zijn de volgende definities gehanteerd.

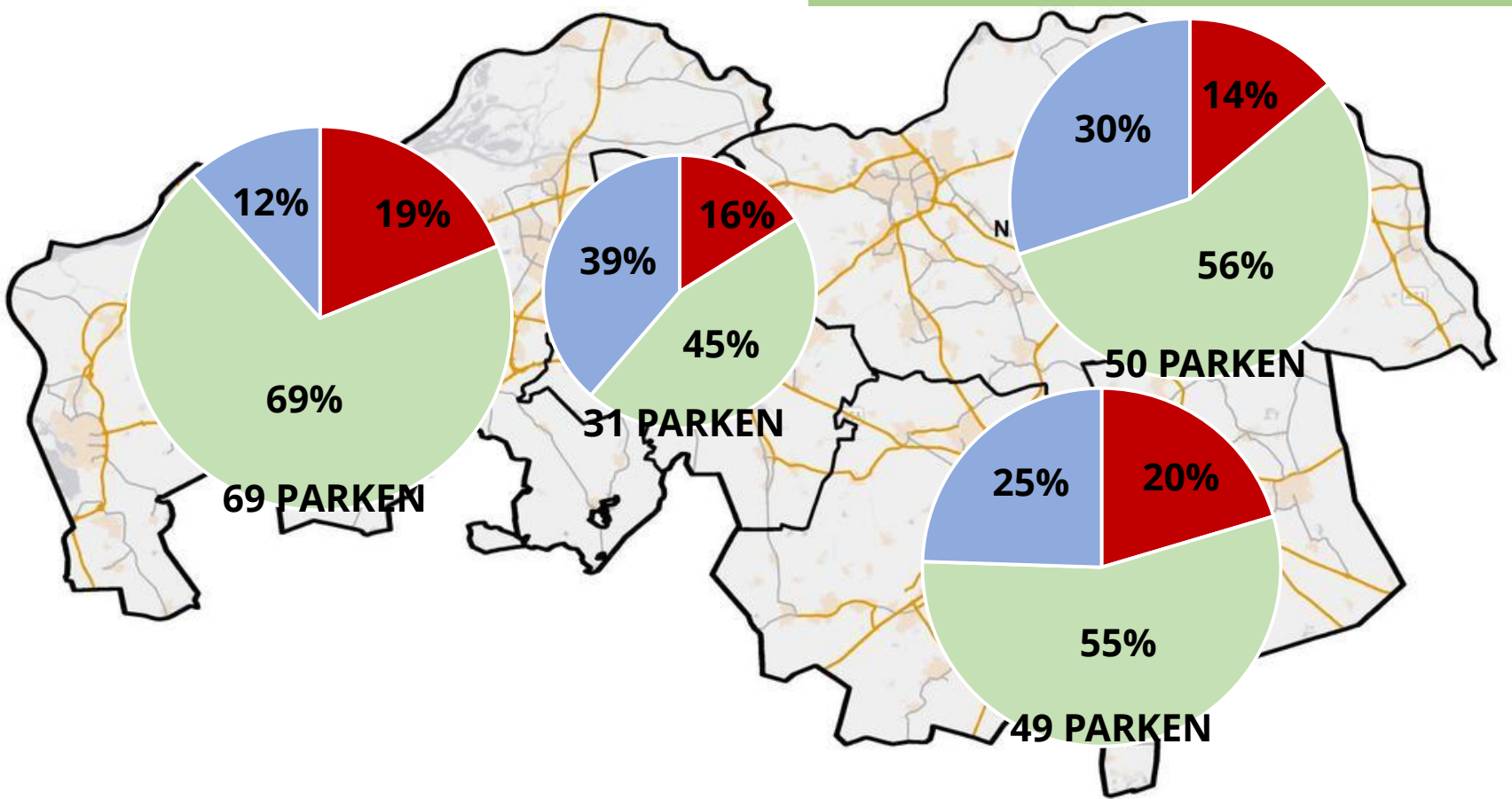
Typen parken

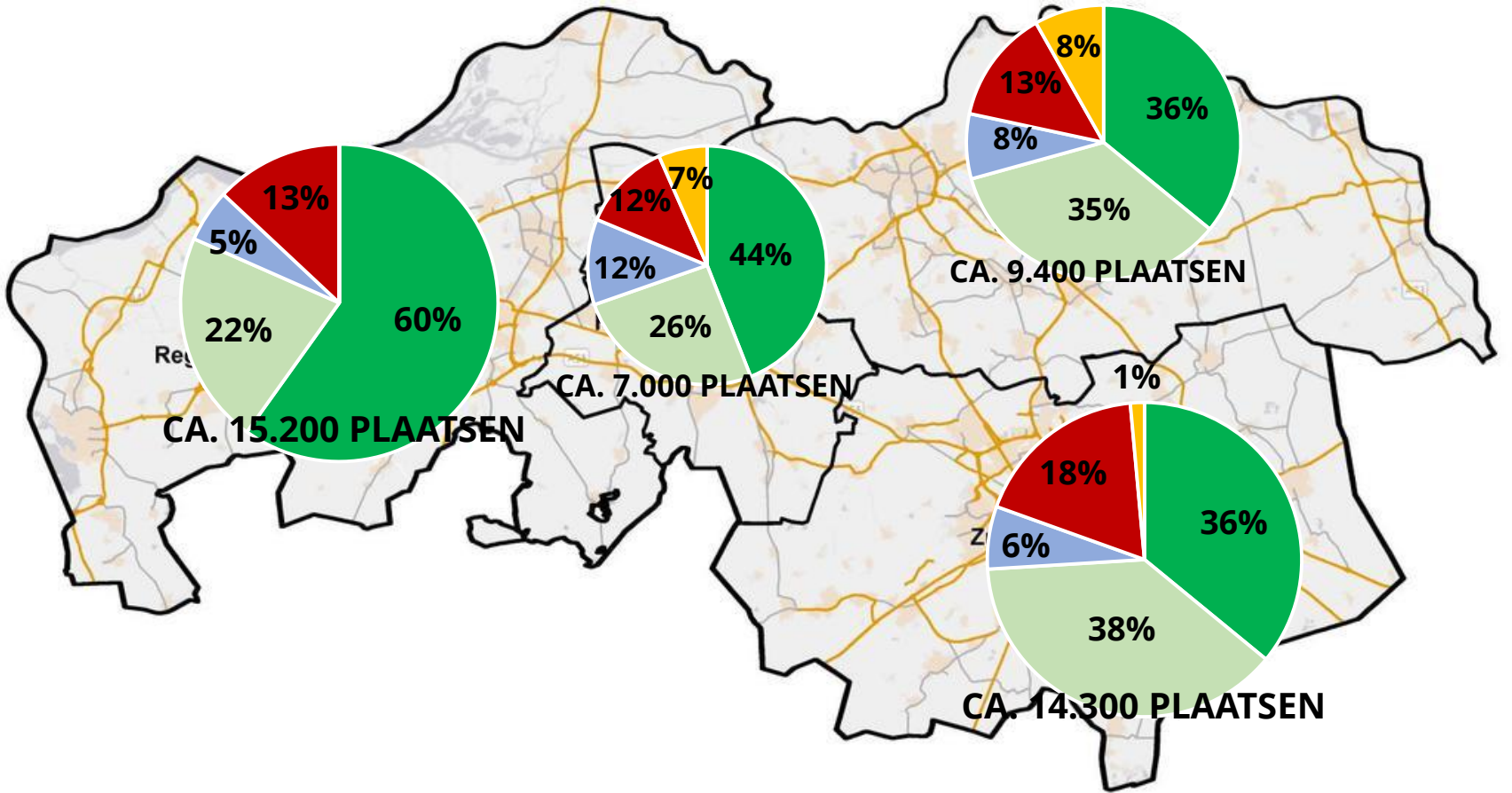
- **Campings:** tot campings zijn de bedrijven gerekend waarvan meer dan 90% van de eenheden jaar-, seizoen- of toeristische (kampeer)plaatsen zijn;
- **Bungalowparken:** tot bungalowparken zijn de bedrijven gerekend waarvan meer dan 75% van de eenheden bungalows zijn. Ook kleinschalige parken (minder dan 40 recreatiewoningen) en parken zonder bedrijfsmatige exploitatie behoren tot deze categorie;
- **Gemengde bedrijven:** tot de gemengde bedrijven zijn de overige bedrijven gerekend, die bijvoorbeeld een mix tussen camping en bungalowpark zijn.

Typen plaatsen

- **Jaarplaatsen:** Afgebakend perceel op een camping die voor het hele jaar voor toeristische verhuur aan één huurder ter beschikking wordt gesteld. Door de huurder kan deze plaats met een mobile of vast kampeermiddel worden bezet.
- **Toeristische plaatsen:** Perceel op een camping dat (tijdens de periode dat de camping is geopend) voor kortere of langere perioden (variërend van 1 nacht tot 6/7 maanden) aan achtereenvolgende verhuurders ter beschikking wordt gesteld.
- **Verhuurchalets, glamping e.d.:** Een mobiele of vaste verhuureenheid, doorgaans niet van steen, die vaak alleen op een camping wordt verhuurd. Voorbeelden zijn chalets of stacaravans die voor recreatieverhuur worden ingezet, maar ook glamping (kamperen in een unieke accommodatie die volledig verzorgd klaarstaat bij aankomst, in combinatie met luxe faciliteiten of een bijzondere kampeerbeleving), trekkershutten of gewone verhuurtenten.
- **Recreatiewoningen:** Accommodaties (zoals zomerhuisjes of stenen (vakantie)bungalows), die beschikbaar zijn voor recreatieverhuur door de exploitant of beheerder (zonder hoteldienstverlening) of voor niet-recreatieve doeleinden.
- **Overig:** Overige typen accommodaties die onderdeel zijn van bedrijven die voornamelijk op kamperen of bungalows zijn gericht. Gedacht kan worden aan jachthavenplaatsen (voor vast gebruik en voor passanten) en groepsaccommodaties.

Bijlage 2. Aanbodstructuur verblijfssector Noord-Brabant

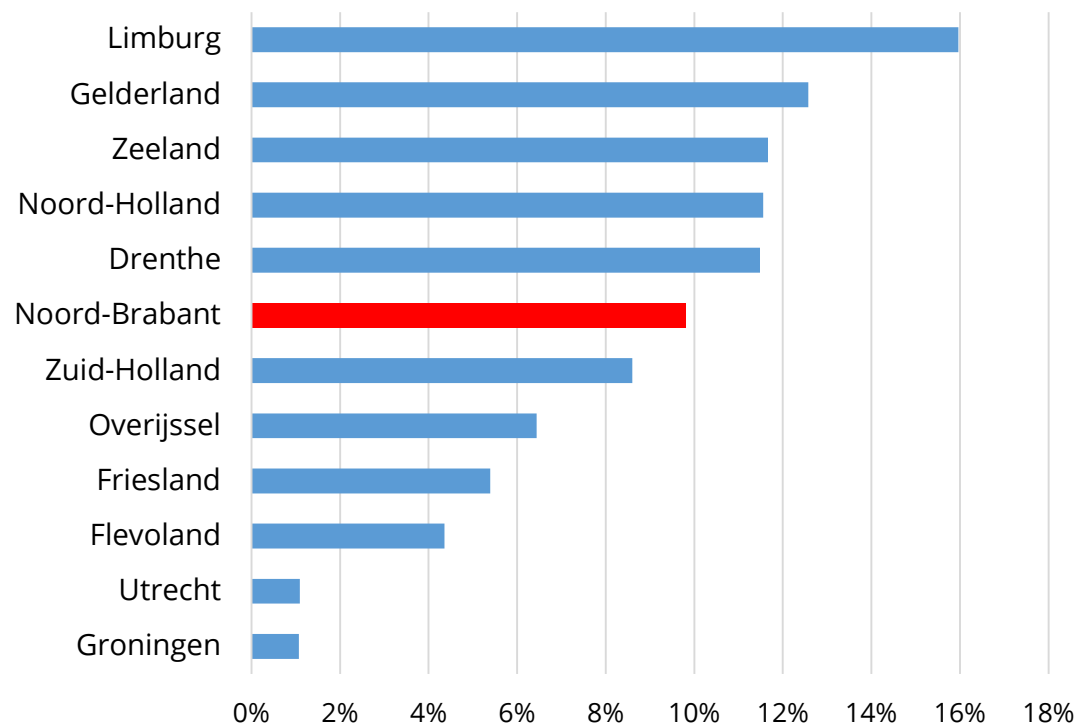




- Jaarplaatsen
- Toeristische kampeerplaatsen
- Verhuurchalets, glamping e.d.
- Recreatiewoningen
- Overig

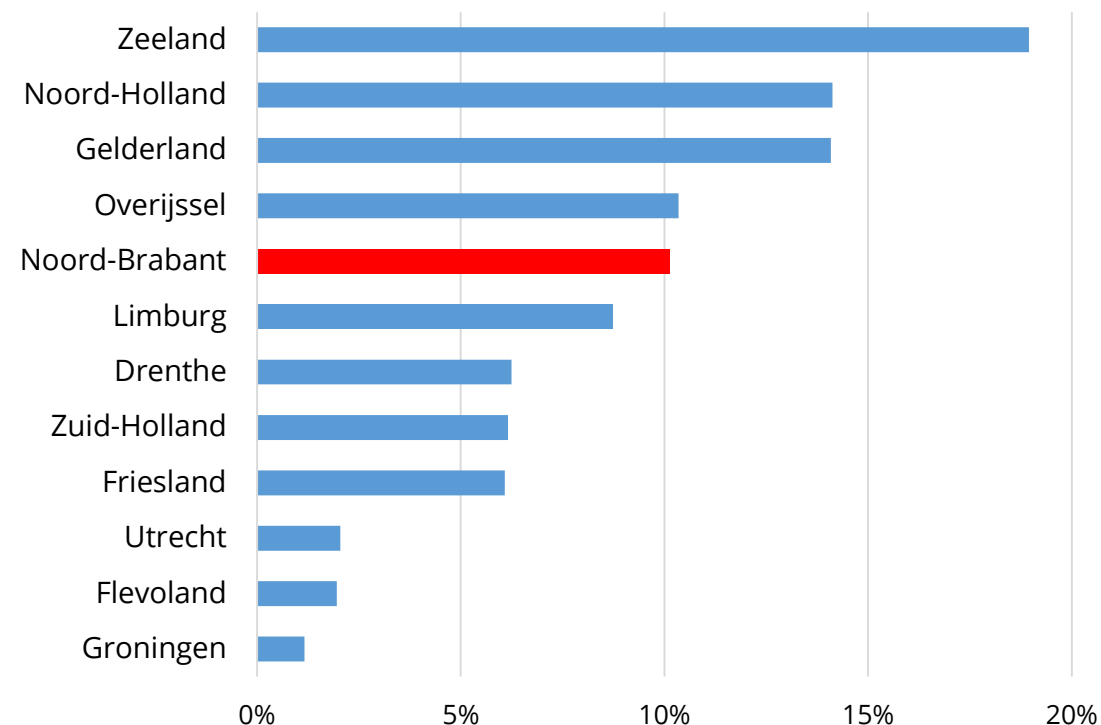
Bijlage 3. Verblijfstoerisme in Noord-Brabant en Nederland

Tabel B3.1 Aandeel vraag vakantieparken per provincie



Bron: Statistiek Logiesaccommodaties (CBS)

Tabel B3.2 Aandeel vraag campings per provincie



Bron: Statistiek Logiesaccommodaties (CBS)

Bijlage 4. Deelname bedrijven aan bedrijfsbezoeken en enquête

ZKA Leisure Consultants heeft tijdens het traject gebruik gemaakt van twee methoden om de vitaliteit van de verblijfsrecreatie in Noord-Brabant vast te stellen, te weten bedrijfsbezoeken en online enquêtes. Helaas is het niet mogelijk alle bedrijven te beoordelen, omdat sommige bedrijven niet wensen mee te werken. Het is derhalve belangrijk voor de representativiteit van de resultaten dat de groep bedrijven waarover uitspraken worden gedaan vergelijkbaar is met de sector in Noord-Brabant.

Tabel B4.1 Deelname en aanbod per type vitaliteitsonderzoek

	BEDRIJFS-BEZOEKEN	ENQUÊTE	TOTAAL DEELNAME	TOTAAL AANBOD
CAMPINGS	46%	59%	52%	59%
BUNGALOWPARKEN	33%	11%	23%	24%
GEMENGDE BEDRIJVEN	21%	30%	25%	17%
TOTAAL	100%	100%	100%	100%

De tabel links splitst het type deelname naar het type park. Daarnaast wordt de totale deelname per type vergeleken met het totale aanbod per type. Alle gegevens zijn in termen van parken. Uit de tabel blijkt:

- De deelname per type park komt redelijk overeen met het aandeel dat de typen in het aanbod innemen. De grootste afwijking tussen deelname en aandeel in aanbod bedraagt acht procentpunt (gemengde bedrijven);
- Van de deelgenomen bedrijven is 23% geclassificeerd als bungalowpark. Dit aandeel is sterk vergelijkbaar met het aandeel in het Brabantse aanbod (24%);
- Deelname was onder campings iets minder frequent dan verwacht zou mogen worden op basis van het aanbod in de provincie. Voor gemengde bedrijven is dit andersom. Deze bedrijven beschikken doorgaans ook over kampeerplaatsen;
- De verhouding in deelname aan de enquête tussen enerzijds campings en anderzijds bungalowparken en gemengde bedrijven was 59%-41%. Deze verhouding is exact hetzelfde in het aanbod. Aan de enquête hebben relatief meer gemengde bedrijven deelgenomen. Deze bedrijven bieden in ruime of minder ruime mate bungalows aan;
- Tijdens de bedrijfsbezoeken zijn relatief meer bungalowparken bezocht. Doorgaans blijkt dat bungalowparken zonder toeristische exploitatie minder frequent aan online enquêtes meewerken. Derhalve zijn uit voorzorg meer bungalowparken in de bedrijfsbezoeken opgenomen.

Bijlage 5. Definities en rekenwijze omzet per plaats

De omzet per plaats betreft het resultaat per aangeboden eenheid. Een dergelijke maatstaf maakt verschillen tussen prestaties van bijv. ondernemers binnen een regio of ten opzichte van andere regio's inzichtelijk.

In de rapportage zijn verschillende begrippen gehanteerd. Onderstaand wordt kort ingegaan op de berekeningswijze hiervan.

Omzet per jaarplaats

Dit is de totale omzet per camping die op jaarplaatsen (exclusief btw en horeca) wordt gerealiseerd, gedeeld door het aantal jaarplaatsen. Van de parken in Noord-Brabant is een gemiddelde berekend.

Omzet per toeristische plaats

Dit is de totale omzet per camping die op toeristische plaatsen (exclusief btw en horeca) wordt gerealiseerd, gedeeld door het aantal toeristische plaatsen. Van de parken in Noord-Brabant is een gemiddelde berekend.

Omzet per recreatiewoning

Dit is de totale omzet die voor recreatiewoningen (exclusief btw en horeca) wordt gerealiseerd, gedeeld door het aantal recreatiewoningen. Van de parken in Noord-Brabant is een gemiddelde berekend.



Bijlage 6. Aanvullende tabellen ondernemerschap

Tabel B6.1 Brutowinst

BRUTOWINST GEMAAKT	AANDEEL
WINST	56%
BREAK-EVEN	13%
VERLIES	4%
ZEG IK LIEVER NIET	12%
WEET IK NIET	15%

Tabel B6.2 Investerings afgelopen 3 jaren

INVESTERINGEN	AANDEEL
JA	41%
NEE	59%

Tabel B6.3 Investerings komende 3 jaren

INVESTERINGEN	AANDEEL
JA	39%
NEE	28%
WEET IK NIET	33%

Tabel B6.4 Redenen geen investeringen

REDEKENEN	AANDEEL
GEEN AMBITIE	33%
GEEN MARKTPERSPECTIEF	27%
STOP MIJN GELD IN ANDERE BELGGINGEN ETC.	20%
ANDERS	20%
WEET IK NIET	13%
FINANCIERING IS MOEILIK	7%
GEMEENTE WERKT NIET MEE	7%

Tabel B6.5 Ambities

INVESTERINGEN	AANDEEL
KWALITEIT VERBETEREN MET UITBREIDING	46%
KWALITEIT VERBETERING ZONDER UITBREIDING	33%
BEDRIJF BINNEN 5 JAAR VERKOPEN OF BEËINDIGEN	6%
WEINIG VERANDEREN	15%

Tabel B6.6 Mogelijkheden rendementsverbetering

VERWACHTING	AANDEEL
GOEDE MOGELIJKHEDEN	23%
REDELIJKE MOGELIJKHEDEN	43%
WEINIG MOGELIJKHEDEN	19%
GEEN MOGELIJKHEDEN	6%
WEET IK NIET	9%

Tabel B6.7 Mate van samenwerking

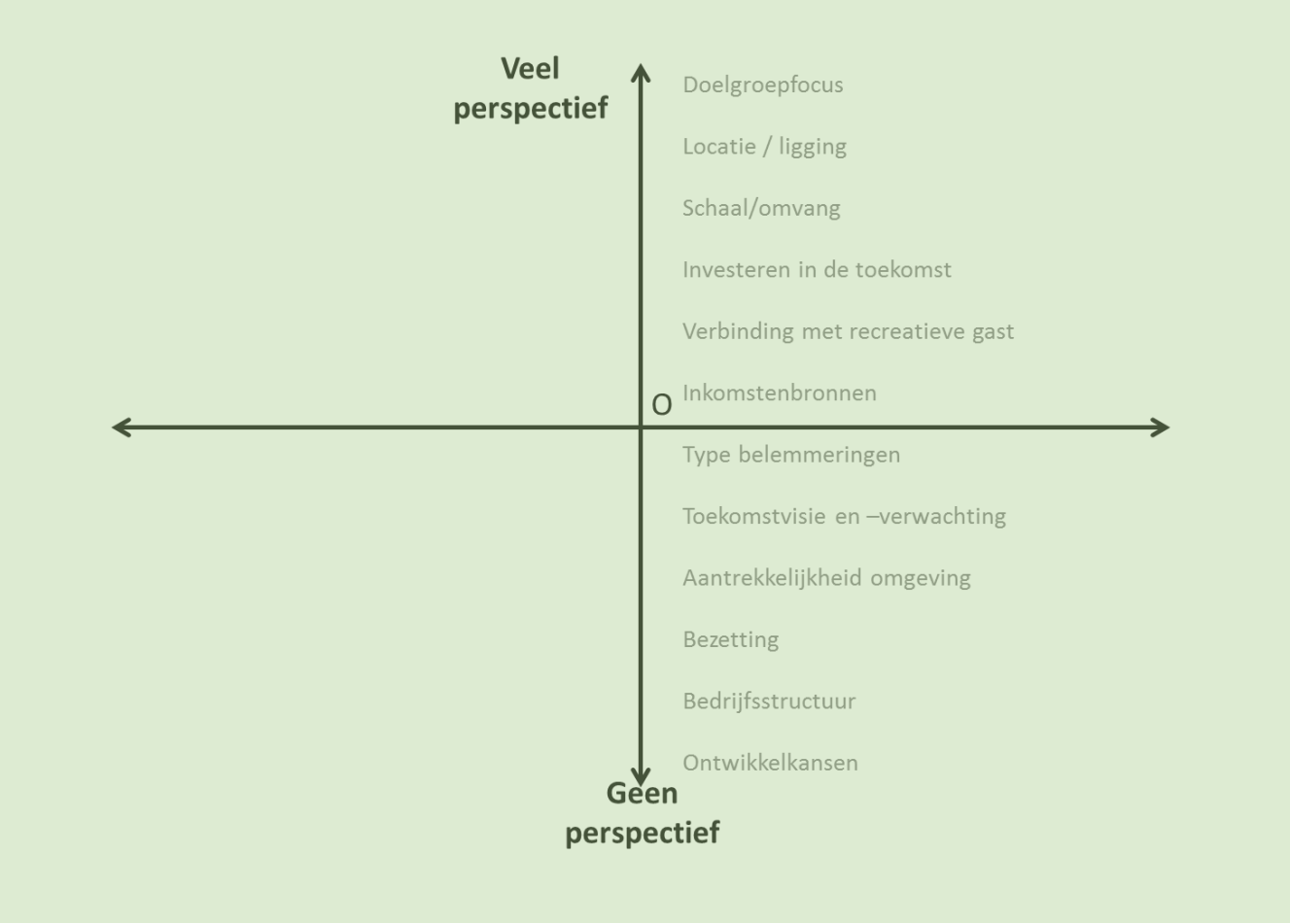
TYPE	AANDEEL
MARKETING/PROMOTIE	45%
INKOOP	36%
ARRANGEMENTEN	28%
GEZAMENLIJKE ACTIVITEITEN	15%

Tabel B6.8 Mate van inspelen op veranderende wensen gast

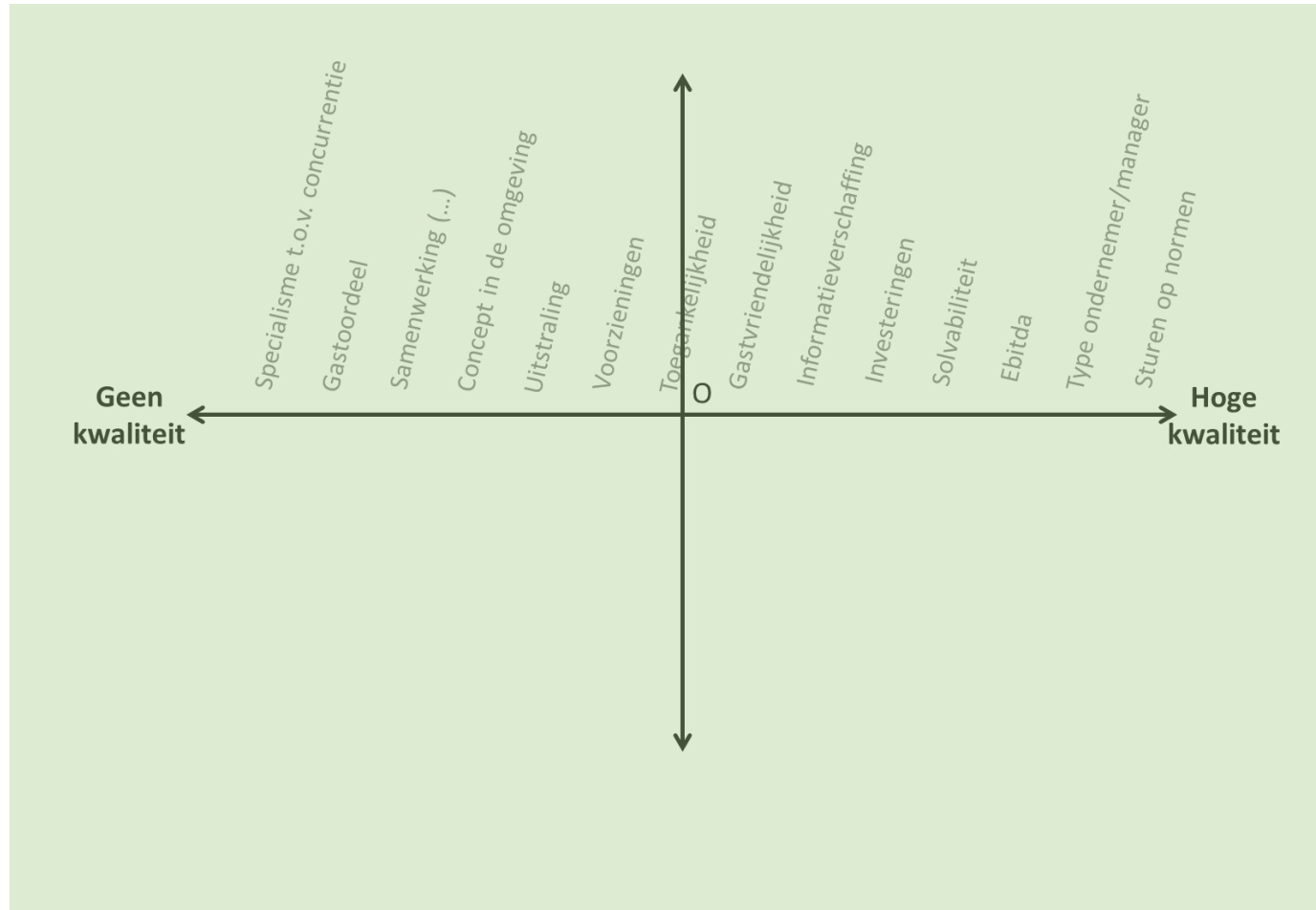
WIJZE	AANDEEL
NIETS GEDAAN	11%
BESTAANDE VOORZIENINGEN OPGEWAARDEERD	59%
NIEUWE VOORZIENINGEN TOEGEVOEGD	37%
BESTAAND PRODUCT OPGEWAARDEERD	45%
NIEUW PRODUCT TOEGEVOEGD	28%
MARKETING/PROMOTIE AANGEPAST	35%
NIEUWE DOELGROEP AANGEBOORD	15%
ANDERS	2%

Bijlage 7. Indicatoren perspectief en kwaliteit

Om het perspectief te bepalen wordt gebruik gemaakt van twaalf indicatoren:



Om de kwaliteit te bepalen wordt gebruik gemaakt van veertien indicatoren:



Bijlage 8. Generieke beschrijving kwadranten

Generieke typering bedrijven in het groene kwadrant

Dit zijn goed functionerende verblijfsrecreatiebedrijven met doorgaans veel schaalgrootte (grotere campings en gemengde bedrijven) en/of een gezonde inkomstenmix. Ook hebben de bedrijven een uitstekende toeristisch recreatieve ligging in combinatie met veelal strategisch ondernemerschap. Bedrijven in dit kwadrant zijn productiever dan gemiddeld en bieden een goede kwaliteit. De gemiddelde omzet per eenheid is hoger dan die van bedrijven in de andere kwadranten. De ondernemer is vaak jonger dan in de andere kwadranten.

Omdat de kwaliteit en het perspectief van het bedrijf al goed zijn, is het belangrijk dat deze bedrijven blijven investeren en nog meer onderscheidend worden waardoor (verdere) excellentie mogelijk is. Deze parken moeten meer en meer een toeristische bestemming worden met een goed voorzieningenniveau en/of hoge belevingswaarde. Daarnaast is productiviteitsverbetering door samenwerking met en leren van collega's aan te bevelen.



Generieke typering bedrijven in het gele kwadrant

Hier gaat het veelal om bedrijven die gestoeld zijn op een beheerders-mentaliteit: 'doen zoals we het altijd deden'. De technische bedrijfskwaliteit is goed op orde maar bijna altijd zijn de bedrijven gelegen op een locatie die toeristisch recreatief matig en weinig onderscheidend is. De bedrijven presteren op alle fronten onder de productiviteitsnormen. De bedrijven missen een gezonde inkomstenmix, waardoor ze kwetsbaar zijn. Ook valt op dat in dit kwadrant kleinere bedrijven gepositioneerd staan en dat er weinig ontwikkelingsruimte is. Daardoor worden ze vaak operationeel en aanbodgericht aangestuurd. Tenslotte missen ze vaak marketingkracht en een in de markt herkenbaar concept.

Omdat de bedrijven veelal niet op een toplocatie liggen is het advies om voorzieningen te versterken om zo bezoekmotieven te creëren en de matige ligging te compenseren. Daarnaast is het goed om het ondernemerschap te versterken en te professionaliseren. Dit kan o.a. door het aantrekken van jonge mensen die zich bezighouden met de marketing en het bedrijfsconcept inclusief de gastgerichtheid van het bedrijf. Het is voor deze bedrijven lastig om dit voor elkaar te krijgen vanwege hun beperkte financiële hefboom die verband houdt met hun kleine schaal.



Generieke typering bedrijven in het rode kwadrant

Het gaat vaak om bedrijven op zwakke toeristisch-recreatieve locaties met weinig ontwikkelingsruimte en (heel) slecht recreatief ondernemerschap. Bedrijven in het rode kwadrant presteren op alle fronten onder de productiviteitsnorm. Dit kwadrant bestaat veelal uit kleinschalige bedrijven, maar ook grotere bedrijven met lage prijzen, lage bezetting, lage investeringen en weinig winstgevendheid zien we hier terug. Op deze parken is meestal geen ondernemer en functionerend recreatief ondernemerschap aanwezig. Als er een ondernemer is, is deze meestal ouder.

In dit kwadrant staan veelal recreatief bestemde parken gepositioneerd zonder centrale bedrijfsmatige exploitatie. In de praktijk vindt er op dit soort parken permanente bewoning plaats of andere vormen van huisvesting. In het uiterste geval zijn parken in het rode kwadrant verpauperd en tot stilstand gekomen.

Om het op de korte termijn vol te houden en met het oog op eventuele verkoopbaarheid van het bedrijf moeten daar waar mogelijk kwaliteitsverbeteringen worden aangebracht. Op de lange termijn zijn structurele keuzes noodzakelijk vanwege het gebrek aan toeristisch-recreatief perspectief. Beëindiging van het bedrijf of transformatie naar een andere functie zijn mogelijkheden die serieus overwogen moeten worden.



Generieke typering bedrijven in het blauwe kwadrant

Het zijn vaak bedrijven met voldoende (potentiële) schaalgrootte en gelegen op locaties die toeristisch-recreatieve (ontwikkelings-) potentie hebben in combinatie met weinig strategisch ondernemerschap. Bedrijven presteren minder dan de bedrijven in het groene kwadrant en de kwaliteit is vaak zeer slecht. Vaak wordt er niet meer geïnvesteerd.

De bedrijven zijn het contact met de toeristische markt (bijna) verloren. Bedrijfsopvolging of het aantrekken van nieuw management kan voor een broodnodige kwaliteit- en vernieuwingsimpuls zorgen. Er zal nieuwe bedrijfswaarde gecreëerd moeten worden. Er is voldoende perspectief, dus moeten de bedrijven met name investeren in marktgerichte kwaliteit van het aanbod, dienstverlening en de voorzieningen. Ook dient overwogen te worden om nieuwe, externe financierders aan te trekken die (forse) investeringen mogelijk kunnen maken om zo de benodigde kwaliteitsverbeteringen door te voeren.



Bijlage 9. Vitaliteit per regio

In paragraaf 3.5. is de vitaliteit van de Brabantse parken per regio getoond. De resultaten per regio kunnen ook worden vertaald naar capaciteit per vitaliteitssegment. In de tabel rechts is de vitaliteit per regio te vinden. Uit de tabel kan worden geconcludeerd:

- In alle Brabantse regio's behoort ongeveer 35% van haar capaciteit tot het vitaliteitssegment "Gezond en vitaal";
- Ook het vitaliteitssegment "Middenmoot" heeft in alle regio's een vergelijkbaar aandeel: circa 30 tot 40% van de capaciteit op campings, bungalowparken en gemengde bedrijven behoort tot dit segment.
- De regio's Midden- en Zuidoost-Brabant onderscheiden zich van West- en Noordoost-Brabant op het vlak van excellente bedrijven. Respectievelijk 10% en 17% van de capaciteit is in Midden- en Zuidoost-Brabant als excellent beoordeeld. West-Brabant en Zuidoost-Brabant hebben geen bedrijven die tot het excellente segment behoren;
- De minst vitale segment (4. en 5.) zijn relatief het sterkst vertegenwoordigd in West-Brabant (34% in totaal). Zuidoost-Brabant heeft juist een laag aandeel van haar capaciteit in deze segmenten, 9%. Midden-Brabant en Noordoost-Brabant hebben allebei 25% van haar capaciteit in de segmenten 4 en 5.

Tabel B9.1 Capaciteit vitaliteitssegmenten per regio

VITALITEITSSEGMENT		WEST-BRABANT	MIDDEN-BRABANT	NOORDOOST-BRABANT	ZUIDOOST-BRABANT	NOORD-BRABANT
1.	EXCELLENT	0%	10%	0%	17%	7%
2.	GEZOND EN VITAAL	34%	35%	34%	36%	35%
3.	MIDDENMOOT	32%	30%	41%	38%	35%
4.	VERGANE GLORIE	24%	23%	9%	1%	14%
5.	NIET-VITAAL	10%	2%	16%	8%	9%

Bijlage 10. Transformatieladder

Vooraf voor parken in het rode en deels oranje vitaliteitskwadrant kan transformatie (herbestemmen) een nieuw realistisch toekomstperspectief opleveren.

Via transformatieladder naar ander perspectief

Aan de hand van de transformatieladder met toetsingscriteria wordt duidelijk welke toekomstmogelijkheid het beste past bij ieder park (één park, één plan). Per park moet daarom de transformatieladder worden doorlopen. Is het mogelijk om te transformeren? Wat zijn de aandachtspunten en wat zijn mogelijke breekpunten? Een aantal criteria zijn knock-out criteria. De criteria bepalen samen de haalbaarheid van een toekomstscenario. Zo ontstaat het meest haalbare en geschikte scenario per park. Op de uitkomst kan beleid gemaakt worden. Het doorlopen van de transformatieladder levert drie mogelijke uitkomsten (toekomstscenario's) op, namelijk: conserveren/continueren, kwaliteitsimpuls, transformeren.

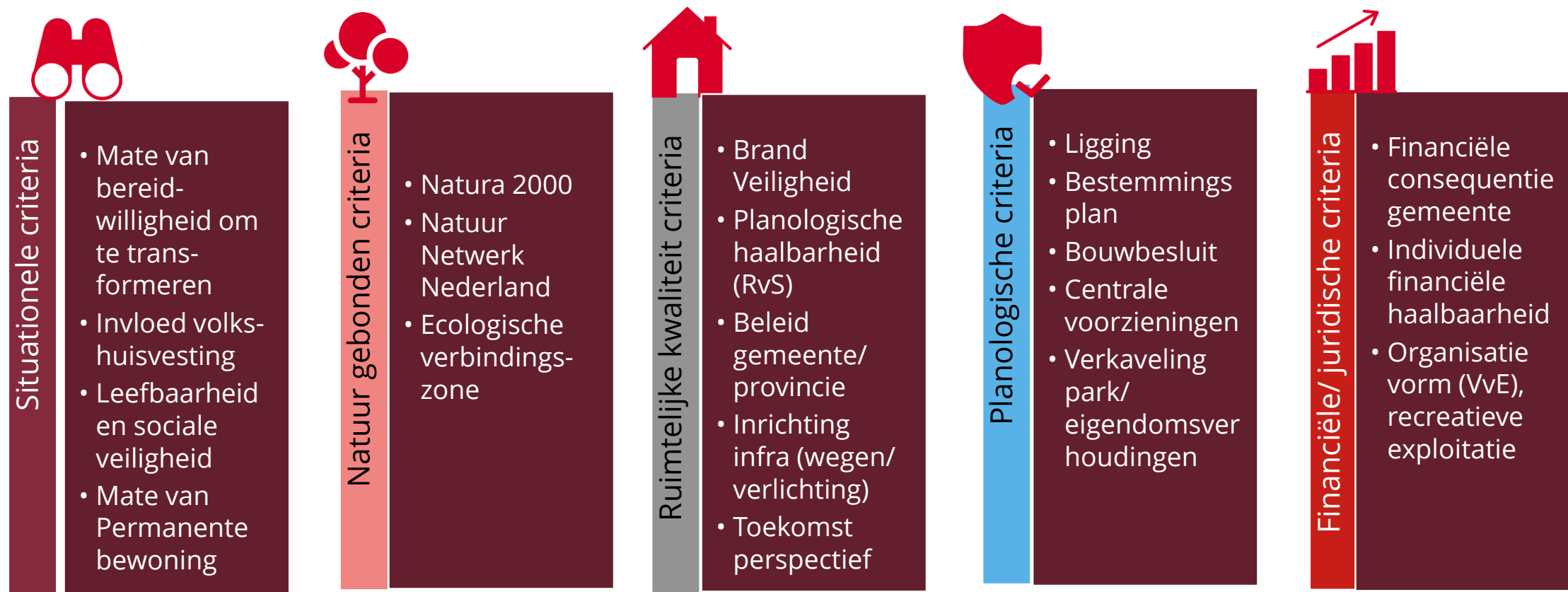
Startpunt van ieder vitaliteitsgesprek: 'de wil om samen een stap te zetten'

De keuze van het toekomstscenario moet gedragen worden door zowel de gemeente als door de eigenaren. Dit is een bijzonder belangrijke eerste stap en om het doel te realiseren. Daarom zal deze intentie ook gezamenlijk vastgelegd moeten worden. De gemeente heeft uiteraard een bepalende rol bij transformatie. Maar de ondernemer / VvE is doorgaans leidend bij de keuze voor een kwaliteitsimpuls. De belangrijkste stap naar realisatie is dat zowel gemeente als eigenaren een principiële wijziging in het bestemmingsplan willen (wil van transformatie). Gemeente en eigenaren hebben hetzelfde kwaliteitsbeeld van het eindresultaat voor ogen.



Vijf pijlers

Om tot een onderbouwde afweging te komen of en in welke richting te transformeren, moeten individuele parken beoordeeld worden aan de hand van de transformatiecriteria. Hieronder staan de criteria aan de hand van vijf pijlers. Deze criteria bepalen welk scenario het best past en wenselijk is bij een bedrijf/park.



Figuur B10.1 Transformatieladder verblijfsrecreatie

ZKA Leisure Consultants
Brugstraat 1A
5211 VS 's Hertogenbosch

088-210250
info@zka.nl
www.zka.nl

