



vitale
vakantie
parken



Vitaliteitsmeter Vakantieparken





Voorwoord

Hoe krijg je als gemeente goed zicht op de economische vitaliteit van vakantieparken? Een belangrijke vraag, want in het programma Vitale Vakantieparken is afgesproken dat er voor elk park een concreet toekomstperspectief wordt opgesteld (één park, één plan). Waar let je dan op bij een bezoek aan het park, hoe beoordeel je de situatie en kom je tot een juist beeld?

In de maanden juni tot en met oktober 2020 hebben medewerkers van de elf Veluwe gemeenten die deelnemen aan het programma Vitale Vakantieparken een praktische training gevolgd die van de deelnemers de passende naam 'Vitaliteitsmeter Vakantieparken' meekreeg. Een methode waarmee gemeenten zelf de economische vitaliteit van vakantieparken in beeld kunnen brengen. En die het programma Vitale Vakantieparken helpt de basisinformatie over de parken te versterken.

De training werd verzorgd door Jan Jaap Thijs van het Bureau voor Ruimte en Vrije Tijd (BRVT). Volgens hem was de hamvraag: "Hoe schat je kwaliteit en perspectief zo objectief mogelijk in, zonder je eigen voorkeuren (vind ik dit nou mooi of niet; zou ik hier willen verblijven) leidend te laten zijn?". De deelnemers bespraken in vier bijeenkomsten onder andere concrete gevallen uit de eigen gemeenten. Dit leverde nuttige discussies en boeiende inzichten op.

Met input van de Veluwe gemeenten ontwikkelde BRVT dit handboek waarin het vitaliteitsmodel wordt uitgelegd aan de hand van twee parameters: perspectief en kwaliteit.

Dankzij de training en het handboek kunnen de VVP gemeenten nu zelf en op uniforme wijze informatie over de economische vitaliteit van hun vakantieparken ophalen en interpreteren. Veel VVP gemeenten zijn al met succes concreet aan de slag (geweest) met de methodiek. Mooi dat zij nu ook de economische vitaliteit op juiste wijze kunnen meenemen bij het opstellen van het toekomstperspectief van de parken.

Gerda Schilder

Programma Vitale Vakantieparken

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Het vitaliteitsmodel	6
3. Kwaliteit	12
4. Perspectief	18
5. Overige relevante informatie	24
6. Naar een eindoordeel: het rekenmodel	26
6.1. Rekenmodel kwaliteit	27
6.2. Rekenmodel perspectief	29
6.3. De scores in het vitaliteitsmodel	31
 Bijlage 1: vragenlijst vitaliteitsonderzoek verblijfsrecreatie	 32
Vragenlijst vitaliteit kampeer- en bungalowbedrijven	33
Schouw bij vitaliteitsgesprek – intern gebruik	39

Colofon

© Programma Vitale Vakantieparken & Bureau voor Ruimte en Vrije Tijd
Maart 2021

Opdrachtgever Programma Vitale Vakantieparken
Rob van den Hazel en Gerda Schilder
www.vitalevakantieparken.nl

Opdrachtnemer Bureau voor Ruimte & Vrije Tijd
Auteurs:
drs. J.J. (Jan Jaap) Thijs
E. (Ellen) Ruiter, MSc.
M. (Martijn) Huijgen, Msc.
<https://ruimteenvrijetijd.nl/werkvelden/vitaliteit>

1. Inleiding

Op programmaniveau (Vitale Vakantieparken) is er behoefte om de basisinformatie over de Veluwe vakantieparken beter op orde te krijgen. Opdracht vanuit de stuurgroep is de resultaten van het programma beter in beeld te brengen en daarvoor is het nodig over de juiste informatie te beschikken om zo ontwikkelingen in beeld te kunnen brengen en keuzes te kunnen maken in de aanpak.

Daarnaast is in het programmaplan 2019-2022 als ambitie benoemd dat er in 2023 voor elk park een plan is gemaakt. Ook voor het opstellen van deze plannen is het van belang dat het perspectief van de ondernemer/ het vakantiepark zelf beter in beeld komt.

Het Bureau voor Ruimte & Vrije Tijd heeft in november 2019 de provincie en de betrokken gemeenten in het programma individueel gesproken over de wijze waarop de juiste informatie kan worden opgehaald op parkniveau, passend bij de fase waarin de verschillende gemeenten zich bevinden en bij hun individuele wensen. In een werksessie op 2 december hebben we met elkaar stil gestaan bij de uitkomsten van deze inventarisatieronde. Daaruit bleek ondanks de grote verschillen tussen gemeenten, draagvlak voor een gezamenlijke aanpak.

Er is vervolgens besloten om met elkaar aan de slag te gaan met een **uniforme methode om de vitaliteit** van parken in beeld te brengen. Dit handboek is als achtergrondinformatie bedoeld bij de training die we geven aan de betrokkenen ambtenaren op de Veluwe. De training moet gemeenten in staat stellen om op uniforme wijze informatie op te halen en deze te interpreteren.

2. Het vitaliteitsmodel



In deze methodiek gaan we uit van het 'vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie' zoals die door het Bureau voor Ruimte & Vrije Tijd wordt gehanteerd in haar onderzoeken.

Om de vitaliteit van een park in kaart te brengen, maken we gebruik van het vitaliteitsmodel (zie figuur 2.1). In de basis kunt u het vitaliteitsmodel gebruiken om bedrijven in te delen in vier kwadranten. Deze kwadranten zijn geënt op twee variabelen:

- Kwaliteit. Wat is de toeristische kwaliteit van het park? Deze variabele zegt iets over hoe aantrekkelijk het park nog is voor verblijfsrecreanten.
- Perspectief. Wat is het toeristisch toekomstperspectief van een park? Deze variabele zegt iets over de toekomst van een park: zijn er zorgen over of het park over een aantal jaren nog wel bestaat of een toeristische functie heeft of zijn er geen reden tot zorg?

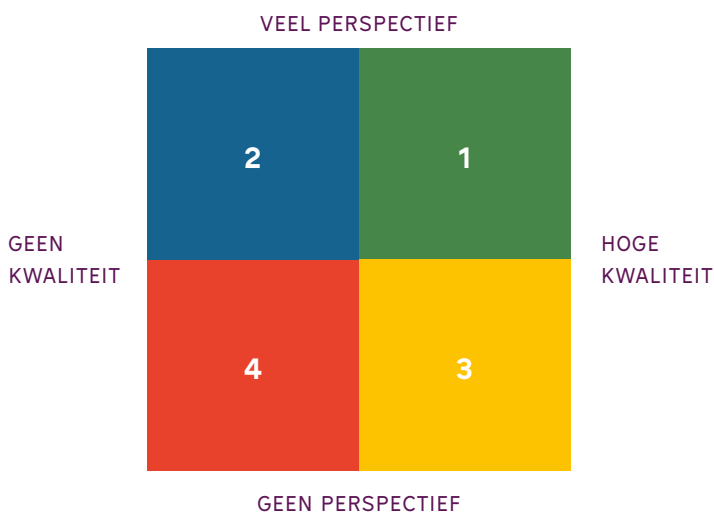
Uiteindelijk krijgt ieder park een eigen plek in het vitaliteitsmodel, in één van de vier kwadranten, die we in het model een kleur hebben gegeven. Hieronder geven we een *illustratie* van hoe een park per kwadrant eruit zou kunnen zien (NB het betreft nadrukkelijk illustraties, parken die in hetzelfde kwadrant zitten kunnen toch een heel ander karakter en andere uitdagingen hebben):

In het groene kwadrant vallen de vitale bedrijven, de bedrijven met een positieve kwaliteit en toekomstperspectief. Gasten zijn er tevreden, het is eigentijds, goed verzorgd, springt in op wensen vanuit de markt en is zeer ondernemend bezig. Tegelijkertijd heeft de ondernemer heeft een visie voor de toekomst, investeert gericht en heeft het park een positief bedrijfsresultaat. Er zijn geen redenen tot zorgen voor de toekomst van het park.

Parken met belangrijke aandachtspunten op het gebied van kwaliteit komen in het blauwe kwadrant terecht. Dit betreft parken waar de kwaliteit te wensen over laat, maar waar wel degelijk nog een toeristisch toekomstperspectief ligt. De kwaliteitsopgave kan bijvoorbeeld liggen in achterblijvend onderhoud, weinig onderscheidend vermogen, een verouderde uitstraling en slechte gastenreviews. Het perspectief is bij deze parken echter nog gunstig. Bijvoorbeeld omdat er een overname door een nieuwe generatie op spel staat, of omdat er voldoende investeringsmogelijkheden zijn en de ligging van het park heel gunstig is. Bij investering in de kwaliteit kan dit bedrijf weer vitaal worden.

Bedrijven met belangrijke aandachtspunten op het gebied van perspectief komen in het gele kwadrant terecht. Deze bedrijven bieden vaak nog wel een goede kwaliteit. Ze zijn bijvoorbeeld mooi gelegen, met ruime kavels. Of het zijn goed verzorgde chaletparken. Wat voor soort bedrijf het ook is: de toeristische kwaliteit is er op orde. Maar er zijn toch zorgen over het toekomstperspectief voor het park. Bijvoorbeeld omdat er veel permanente bewoning plaats vindt, arbeidsmigranten worden gehuisvest en herstructurering en sturing op gebruik lastig is, omdat het park volledig uitgepand is. Het toekomstperspectief kan ook minder gunstig zijn omdat noodzakelijke investeringen niet gedaan kunnen worden of bedrijfsovername tot financieel onoverkomelijke problemen leidt. Kortom: het is nu een park dat er nog prima uitziet en kwaliteit voor de toerist kan bieden, maar er zijn

Figuur 2.1: Het vitaliteitsmodel





Het groene kwadrant

Illustratie van een bedrijf in het groene kwadrant

zorgen over de vraag of dat over een aantal jaren nog steeds het geval is.

Parken met een slechte kwaliteit én toekomstperspectief komen in het rode kwadrant terecht. Hoe lager de score op kwaliteit en perspectief, hoe minder kansrijk de toekomst als recreatiebedrijf zal zijn. In sommige gevallen is de score zo laag, dat van een toeristische toekomst geen sprake meer zal kunnen zijn. Het park heeft in het bestemmingsplan de bestemming recreatie, maar van recreatief gebruik is in

sommige van deze gevallen niet (of nauwelijks) meer sprake, en de verwachting is ook dat dat onomkeerbaar is. In dat geval ligt transformatie naar een nieuwe functie (teruggegeven aan de natuur, huisvesting speciale groepen (zorg, arbeidsmigranten, spoedzoekers), wonen, energie etc.) voor de hand. Kortom: bij de parken in het rode kwadrant blijft de kwaliteit achterwege, maar is ook het toekomstperspectief ongunstig. Hoe negatiever de scores, hoe minder kans dat de situatie zich nog ten goede zal keren.

In onze wijze van kijken naar vitaliteit zeggen we dat een park vitaal is als het de kwaliteit biedt die een toerist zoekt en er geen zorgen bestaan over het recreatieve toekomstperspectief.



Het blauwe kwadrant

Illustratie van een bedrijf in het blauwe kwadrant

Waarom is het in kaart brengen van de vitaliteit nuttig?

Inzicht in de vitaliteit van een park is nuttig, omdat inzicht geeft in de vraag welke opgaven er liggen voor de parken op de Veluwe. Liggen er vooral opgaven op het gebied van de kwaliteit? Of wellicht vooral op het gebied van het toekomstperspectief? Wat is er nodig om het park weer vitaal te krijgen? Maar ook: is dat überhaupt nog mogelijk of, in het geval van een park diep in het rode kwadrant, is een toeristische toekomst geen optie meer, en zouden we moeten kijken naar welke transformatiekansen er liggen voor het betreffende park.

Kanttekening: model is geen wiskundige formule

We vinden het van belang een belangrijke kanttekening te maken. Alhoewel een vitaliteitsscan 'harde' scores geeft in het vitaliteitsmodel, moten de uitkomsten altijd gedeuid worden door de persoon die de scan afneemt. Het betreft geen wiskundige formule, maar vooral een inschatting van waar, en vooral waarom, een bedrijf in een bepaald segment valt. Het is niet zozeer relevant hoe hoog de score exact is, zolang de richting van de uitkomst maar helder is.

Dat geeft immers dan richting voor gesprek over de toekomst van het park.

Het kan in de praktijk ook betekenen dat de vitaliteitsscore net wat anders uitvalt indien een ander iemand de vitaliteitsscan zou afnemen. Dat is niet erg en niet helemaal te voorkomen. Belangrijk is wel dat de richting dezelfde is en daarom is het ook van belang de uitkomsten regelmatig met elkaar te bespreken.

Is dit de enige manier om naar vitaliteit te kijken?

Nee, zeker niet. In de verblijfsrecreatie is er naast ons bureau nog een ander bureau (ZKA) dat vitaliteitsonderzoeken uitvoert. Zij hebben ons vitaliteitsmodel overgenomen, maar daar hun eigen operationalisering van kwaliteit en perspectief aan gegeven. Voor een groot deel gebruiken zij dezelfde parameters, voor een deel gebruiken ze net wat andere parameters. De gedachtegang is dezelfde, de uitkomsten van onze methodieken verschillen wel wat van elkaar.

Tweede huizenparken kunnen ook vitaal zijn

In onze wijze van kijken naar vitaliteit zeggen we dat een park vitaal is als het de kwaliteit biedt die een



Het gele kwadrant

Illustratie van een bedrijf in het gele kwadrant

toerist zoekt en er geen zorgen bestaan over het creatieve toekomstperspectief. Dat wil niet automatisch zeggen dat een park toeristisch geëxploiteerd hoeft te worden. Ook tweede huisjesparken kunnen vitale parken zijn, als er maar voldoende kwaliteit is en als het gebruik, onderhoud en regulering op het park maar goed geregeld is; met andere woorden: als er maar geen redenen zijn voor zorg of dit park ook over een aantal jaren nog wel een kwalitatief goed park is dat recreatief gebruikt wordt (en niet vervallen of op oneigenlijke wijze gebruikt).

Tips om het gesprek met de ondernemer aan te gaan

Ondernemers zijn vaak trots op hun bedrijf en de ervaring leert dat ze er graag over vertellen. Soms kan een gesprek echter moeilijk op gang komen. Elk gesprek is anders en voor een groot gedeelte is het een kwestie van aanvoelen of je een bepaalde vraag nu wel of niet stelt, en ook: hoe je de vraag stelt. Deze tips kunnen helpen om de ondernemer zoveel mogelijk te laten vertellen:

- Benadruk aan het begin dat je wilt laten informeer-

ren om de ondernemer en sector zo goed mogelijk te helpen. Het uiteindelijke doel is een vitale sector: de vitaliteitsscan is hiervoor een middel. Het doel van de scan is om uitdagingen waar de ondernemer mee te maken heeft boven water te krijgen. Vaak waarderen ze juist de moeite die je neemt om je te verdiepen in hun vakgebied.

- Laat je rondleiden over het terrein door de ondernemer. Tijdens het rondlopen zie je meer en komt het gesprek makkelijker op gang. Ook kan je tijdens een rondleiding gericht vragen stellen die aan een (keuken)tafel lastig te stellen zijn: wanneer je meer informatie over investeringen wilt en je ziet een nieuw recreatieobject of speeltuin, kan je bijvoorbeeld zeggen 'dat heeft vast aardig wat gekost'. De ervaring leert dat ondernemers ook niet schrikken van directe vragen, financiën is voor hen immers dagelijkse kost. Wees dan ook niet te terughoudend om te zeggen 'als ik vragen mag, hoeveel kost zo'n speeltuin/wifi netwerk/chalet nu eigenlijk?' en vervolgens kan je goed doorvragen op andere investeringen.
- Neem de vragenlijst niet af alsof het een enquête is,



Het rode kwadrant

Illustratie van een bedrijf in het rode kwadrant

maar als hulpmiddel om het gesprek vorm te geven. Vaak neemt het gesprek al een bepaalde wending, waardoor bepaalde onderdelen als vanzelf aan bod komen. Aan het einde van het gesprek kan je uiteraard nog wel kijken of je informatie mist.

- Wees je bewust van de gevoeligheid van sommige vragen en ook wanneer je ze stelt. Vraag bijvoorbeeld niet aan een ondernemer of hij/zij van plan is het bedrijf te verkopen als er een medewerker of gast in de buurt is. Wellicht overweegt de onder-

nemer een verkoop, maar is het personeel daarvan nog niet op de hoogte.

- Als de ondernemer iets in vertrouwen vertelt, is het uiteraard niet meer dan vanzelfsprekend dat je die vertrouwelijkheid waarborgt. Vraag dan vooral hoe je het wel mag opschrijven en welke (detail) informatie de ondernemer liever niet deelt.

**Het uiteindelijke doel is een vitale sector:
de vitaliteitsscan is hiervoor een middel.**

3. Kwaliteit



In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop wij de variabele kwaliteit operationaliseren.

Wat is de toeristische kwaliteit van het park? We gebruiken hiervoor de verschillende parameters. We beschrijven deze in dit hoofdstuk. Maar eerst plaatsen we een belangrijke kanttekening.

Aandachtspunten bij het bepalen van de kwaliteit

- Kwaliteit is bijna per definitie een **subjectief begrip**. Wat de ene bezoeker als goede kwaliteit beschouwt, zal de andere mogelijk als een matige kwaliteit zien. We moeten met elkaar natuurlijk zo veel mogelijk voorkomen dat de kwaliteitsbepaling heel sterk afhangt van de persoon die het park bezoekt. Daarom proberen we de parameters voor kwaliteit zo veel mogelijk te objectiveren, maar het is onontkoombaar dat er een zekere mate van subjectiviteit en een zekere mate van een waardeoordeel in schuilt. Om dat zo veel mogelijk te voorkomen is het belangrijk dat:
 - U uw persoonlijk oordeel zo veel mogelijk uitschakelt. Het gaat er niet om of u het park persoonlijk mooi vindt, of dat u er graag zou willen verblijven. Het gaat er veel meer om of er een (toeristische) doelgroep is die het park graag zou willen bezoeken of er een huisje of chalet zou willen kopen. De afwezigheid van voorzieningen zegt daarmee niet automatisch iets over kwaliteit. Het zegt eerder iets over doelgroepen. Wat voor de ene doelgroep een must is (een speeltuin, een zwembad) is voor de andere groep juist overbodige luxe of zelfs een bron van mogelijke geluidsoverlast. Kruip dus in de huid van de gast die bij het park zou kunnen passen en probeer uw eigen oordeel zo veel mogelijk uit te sluiten. Om dit te doen kan het helpen voor uzelf te benoemen wat u daadwerkelijk ziet, om op die manier de invloed van uw persoonlijke voorkeuren te reduceren.
 - Regelmatig uitwisselt met collega's over uw bevindingen. Bespreek regelmatig uw bevindingen met collega's die ook vitaliteitsscans afnemen. Maak veel foto's om te laten zien waarom u een bepaalde kwaliteit hoog of laag vindt en luister goed naar de argumenten van de ander. Dat kan voorkomen dat u met een te eenzijdige bril naar het aanbod kijkt.
- Bij het bepalen van de kwaliteit is het belangrijk dat wordt gekeken naar de **huidige situatie**. De staat van het park kan in het verleden slechter zijn geweest, waardoor het in vergelijking met nu al een stuk beter is. Beoordeel het park op hoe het er nu uit ziet en niet in vergelijking met waar het vandaan komt. De ontwikkeling van het park (het wordt bijvoorbeeld kwalitatief steeds beter) is vooral iets wat je bij het onderdeel 'perspectief' kwijt kunt.
- Kwaliteit is voor een groot gedeelte echt alleen maar in kaart te brengen door het park te **bezoeken**. Juist dit onderdeel van de vitaliteitsscan kan

niet vanaf het bureau worden uitgevoerd, omdat veel pas zichtbaar wordt op het park zelf. Ga zeker niet uit van alleen de website van een park. In sommige gevallen is die veel mooier dan de werkelijkheid die u aantreft. In andere gevallen is de werkelijkheid veel mooier dan wat er online wordt gepresenteerd.

- Wees bewust van het **moment** waarop de vitaliteitsscan wordt afgenomen. In de winter ziet een camping er mogelijk al snel troosteloos uit en is in veel gevallen het groenonderhoud wat minder goed geregeld dan in de zomer. Probeer daar dus echt doorheen te kijken en oordeel een park niet op de uitstraling die door het seizoen wordt beïnvloed.

Onderhoud

De parameter onderhoud bestaat uit verschillende onderdelen, afhankelijk van het soort accommodatie. Het gaat om het onderhoud van de voorzieningen, het terrein (schoonmaak, groenonderhoud, verf, algemeen onderhoud), de rest van het bedrijf, maar ook de staat van de stacaravans en chalets van derden. Het onderhoud zegt veel over de kwaliteit van een park. De inschatting van het onderhoud kan alleen gemaakt worden tijdens een bezoek aan het park. Let op zaken als: is er achterstallig onderhoud? Zichtbare houtrot? Afbladderende verf? Roest op hekken of speeltoestellen? Sporen van lekkage, slijtplekken in tapijten? Gaten in het wegdek? Etc.

Maak vooral veel foto's, zodat u weet wat u precies gezien heeft en dit ook kunt afstemmen met een collega om eens feedback te horen.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Wat is de staat van onderhoud van de voorzieningen en het terrein? Denk hierbij aan groenonderhoud, schoonmaak, verf, algemeen onderhoud.
- Wat is de staat van het onderhoud van stacaravans/chalets van derden?
- Wat is de mate van onderhoud van de rest van het bedrijf? Denk hierbij aan de receptieruimte, toiletgebouwen etc.

Eigentijsheid bedrijf

Bij de eigentijsheid van een bedrijf is het van belang in hoeverre de ondernemer meegaat met de wensen van de huidige consument. Biedt hij of zij eigentijsde verhuuraccommodaties aan? Zijn de voorzieningen up-to-date? Hoe is de beleving en de uitstraling van het bedrijf?

Ook voor het inschatten van de eigentijsheid is het bezoeken van het park van belang. Let op zaken als: hoe is de kleurstelling? Hoe is de inrichting? Hoe is de uitstraling?

De eigentijdsheid is van alle parameters misschien wel het meest moeilijk objectificeerbaar. Belangrijke hulpvragen die u zichzelf kunt stellen: zou de uitstraling en inrichting zo in een trendy tijdschrift geplaatst kunnen worden? Zou een foto die u op het park maakt gebruikt kunnen worden als inspiratie of voorbeeld voor een park er in 2020 uit zou moeten zien? Wordt er gebruik gemaakt van nieuwere technieken, zoals LED-verlichting, in hoeverre is het bedrijf geautomatiseerd, is er sprake van verduurzaming van het bedrijf etc.?

Maak ook voor deze parameter dus veel foto's, zodat u ook terug kunt kijken en vergelijken met andere parken en collega's.

De volgende vraag uit de vragenlijst (bijlage 1) hoort bij deze parameter:

- Eigentijdsheid bedrijf (komt het bedrijf tegemoet aan de wensen van de huidige consument)?

Gasttevredenheid/gastoordeel

Onder deze parameter verstaan we het gastoordeel welke wordt toegekend aan recreatieparken door gasten op een reviewwebsite. Het geeft een indruk van de kwaliteit van een recreatieterrein, mits er voldoende én recente reviews zijn. Voor een toeristisch bedrijf met veel wisselende gasten, zijn reviews van belang; het ontbreken van reviews kan vragen oproepen bij potentiële gasten. Bij bedrijven met veel vaste gaste is het belang van reviews minder groot. Deze parameter kan beoordeeld worden door vooraf aan het bezoek verschillende reviewwebsites te bekijken, denk hierbij aan Zoover, Tripadvisor en Booking.com; dit zijn de grotere en meer betrouwbare reviewsites. Belangrijk is dat je kritisch bent op de hoeveelheid reviews, hoe recent ze zijn en de aard ervan.

Online reviews zijn per definitief subjectief, maar kunnen wel een algemeen beeld geven van een park als ze aan de bovenstaande voorwaarden voldoen. Daarnaast kan het een aanleiding zijn voor een vervolgvraag tijdens een bezoek, wanneer hygiëne bijvoorbeeld vaak negatief wordt beoordeeld door gasten. Wanneer een ondernemer hier mee bezig is, is dit een indicatie dat er wordt geluisterd naar de wensen van de gast. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat 100% goede reviews een utopie is, en dat een slechte review niet altijd voorkomen kan worden door een ondernemer; in de praktijk plaatsen mensen achteraf soms negatieve reviews vanwege problemen die, als ze gemeld waren tijdens het verblijf, makkelijk op te lossen waren.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Hoe is het gastenoordeel online (schouwformulier)?

- In hoeverre hebben recensies, klachten of complimenten van gasten invloed op uw bedrijfsvoering (vragenlijst)?

Ligging

De ligging van een vakantiepark is van belang voor de aantrekkingskracht op de gasten en daarmee een belangrijke parameter voor de kwaliteit. Bedrijven met een uitstekende ligging hoeven vaak minder moeite te doen om gasten aan te trekken (denk aan bedrijven die aan de kust liggen). Ook is een goede ligging van belang voor de marktw waarde van een recreatieterrein, wat de reden is dat ligging ook bij perspectief mee wordt gewogen.

Om de ligging te bepalen kan gekeken worden naar de directe omgeving: ligt het naast/dichtbij een mooi natuurgebied, naast een snelweg, aan de kust, langs een spoorlijn, dichtbij of omgeven door een woonwijk etc.? Hierbij is het ook goed om te kijken naar de indirecte omgeving: wellicht ligt het bedrijf niet direct aan of in een natuurgebied, maar is op slechts 10 minuten fietsen of kan het als uitvalsbasis dienen voor een stadsbezoek.

Bij twijfel kan, voor of na een bezoek, Google Earth ook een nuttig hulpmiddel zijn om een goed overzicht te hebben hoe de omgeving eruit ziet.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Hoe is de ligging van de locatie? (schouwformulier)
- Hoe aantrekkelijk is de omgeving? (schouwformulier)

Ondernemerschap

De parameter ondernemerschap kan worden bepaald door te vragen naar de visie van ondernemer voor de toekomst: heeft hij of zij een visie voor de toekomst? Hoeveel initiatief toont hij of zij? Denkt hij of zij in concepten en is hij of zij ondernemend? Of 'past hij of zij op de winkel'? Heeft de ondernemer ambitie? Waar staat het bedrijf over 5 jaar? Voor de kwaliteit van een bedrijf is deze parameter van belang.

Een goede ondernemer brengt een bedrijf verder en zorgt ervoor dat een bedrijf een ook in toekomst voldoet aan de eisen van de gast. Hij of zij investeert en anticipeert op veranderingen in de markt. Probeer tijdens een bezoek te letten of de genoemde visie ook merkbaar is in zaken die u ziet op het terrein. Zegt de ondernemer bijvoorbeeld zich te richten op een bepaalde doelgroep, dan moeten daar ook voorzieningen voor zichtbaar zijn. De score over de mate van ondernemerschap kan aan het einde van een gesprek toegekend worden, in combinatie met het bezoek. Zonder de ondernemer te spreken, kan geen





score toegekend worden aan deze parameter. Soms heeft een eigenaar het beheer van de camping uitbesteed aan een beheerder/bedrijfsleider. Dat is niet persé een goede of een slechte keuze en nemen we dus niet mee als parameter. Het gaat er vooral om of er op het park met visie wordt ondernomen. Of dat (al dan niet gedeeltelijk) is uitbesteed door de eigenaar, is niet heel relevant voor de vitaliteit. Uiteraard wel of dat op de juiste wijze gebeurt.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Wat is de mate van ondernemerschap van de ondernemer (schouwformulier)
- Waar staat u over 5 jaar met uw bedrijf (vragenlijst)?

Veranderingen gasten

Met deze parameter kennen we een score toe aan de mate waarin de ondernemer op de hoogte is van de veranderingen in de markt en de veranderende wensen van de gasten. Het is belangrijk voor de

kwaliteit van een bedrijf dat de ondernemer zich bewust is van eventuele veranderende behoeften van gasten en hierop inspelt zodat het park kan blijven voldoen aan wensen en verwachtingen van haar gasten. Voorbeelden van deze veranderingen zijn een stijgende vraag naar luxer verblijf, snellere wifi, een andere herkomst van de gasten, meer behoefte aan een duurzaam verblijf, etc.

Belangrijk is om de ondernemer deze vraag open te stellen: het gaat hierbij niet om de antwoorden maar om het bewustzijn van de ondernemer en of de ondernemer hier ook actief iets mee heeft gedaan (of gaat doen).

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Welke veranderingen heeft u de afgelopen 5 jaar onder uw gasten gezien?
- Zo ja, hoe heeft u ingespeeld op deze veranderende vraag van de gast?

Informatieverschaffing

Bij de parameter informatieverschaffing bekijken we de online informatieverschaffing van een bedrijf. Een aandachtspunt is het verschil tussen 'informatieverschaffing' en 'uitstraling', welke hieronder wordt beschreven.

Beide parameters gaan over hoe het bedrijf zich online presenteert, alleen gaat informatieverschaffing over hoe makkelijk vindbaar het bedrijf online is, of er voldoende informatie over het bedrijf om een keuze te maken om daar te verblijven, of dit eenvoudig terug te vinden is op de website en of de gast meteen online kan boeken.

De online informatieverschaffing is van belang voor de kwaliteit van het bedrijf omdat dit gasten van tevoren een indruk geeft van een bedrijf en de overweging op een park te bezoeken. Als er niets of weinig online vindbaar is over een bedrijf is de kans zeer klein dat een park zich richt op de toeristische gast. Dit is natuurlijk anders voor parken met alleen vaste gasten, zij kiezen er soms bewust voor om weinig tot niets online te vermelden. Wanneer er geen site website wordt gevonden betreft het vaak een recreatieterrein dat wordt beheerd door een VvE. Deze score kan toegekend door vooraf online de website en social media van het bedrijf te bekijken.

De volgende vraag uit de vragenlijst (bijlage 1) hoort bij deze parameter:

- Hoe is de informatieverschaffing?

Uitstraling

Net zoals bij de informatieverschaffing is deze parameter van belang bij de kwaliteit van een bedrijf omdat de online uitstraling voor gasten tegenwoordig heel belangrijk. Het grootste deel van de gasten oriënteert en boekt tegenwoordig online.

Hoe is de uitstraling van de website? Oogt deze modern, of ouderwets? Spreek het een bepaalde doelgroep aan? Wordt gebruikt gemaakt van belevingsfoto's met mensen in beeld? Ziet de website er verzorgd uit of oogt deze onoverzichtelijk en romme-

lig? Is er sprake van één opmaak stijl, of meerdere?

Als bezoekers via de website een goede indruk krijgen van het bedrijf zullen ze veel eerder geneigd zijn om te boeken. Deze score kan toegekend door voorafgaand aan het bezoek online de website en social media van het bedrijf te bekijken.

De volgende vraag uit de vragenlijst (bijlage 1) hoort bij deze parameter:

- Hoe is de uitstraling? (beleving, beelden)

Marketing/doelgroepen

Bij deze parameter is het van belang om te weten of de ondernemer zich in reclame-uitingen en marketing specifiek op bepaalde doelgroepen richt. En zijn dit dan algemene doelgroepen, de 'usual suspects' (zoals gezinnen met kinderen en ouderen) of denkt de ondernemer verder en richt hij of zij zich op hele specifieke doelgroepen (zoals de jonge tweeverdieners uit de randstad) of richt hij of zij zich op specifieke doelgroepen uit de bijvoorbeeld de Leefstijlvinder? De ervaring leert dat ondernemers soms onbewust een doelgroep hebben gekozen. Daarom is het van belang tijdens een bezoek oog te hebben voor de voorzieningen op een park, en vooraf het bezoek de website te bekijken, om te achterhalen of een ondernemer zegt dat iedereen welkom is, maar er toch wel heel veel voorzieningen zijn voor bijvoorbeeld kinderen voor tot 12 jaar.

Het is van belang voor de kwaliteit van een bedrijf dat de ondernemer op de hoogte is van zijn doelgroep, zodat hij of zij daar zo optimaal mogelijk op in kan spelen op het gebied van marketing, website en de online uitstraling. Door de voorzieningen, de accommodaties en de uitstraling van het park te richten op een doelgroep, is de kans groter dat er meer toegevoegde waarde is voor de gast binnen deze doelgroep, wat bijdraagt aan een kwalitatief goed product.

De volgende vraag uit de vragenlijst (bijlage 1) hoort bij deze parameter:

de vragenlijst:

- Richt u zich in uw reclame-uitingen en marketing specifiek op bepaalde doelgroepen?

Belangrijk is dat je kritisch bent op de hoeveelheid reviews, hoe recent ze zijn en de aard ervan.

4. Perspectief



In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop wij de variabele perspectief operationaliseren.

Wat is het toekomstperspectief van een park? We gebruiken hiervoor de verschillende parameters. We beschrijven deze in dit hoofdstuk. Maar eerst geven we een paar aandachtspunten.

Aandachtspunten bij het bepalen van de perspectief

- Perspectief heeft minder subjectieve kenmerken dan kwaliteit, omdat er meer feitelijke parameters worden gebruikt. Alleen het is onontkoombaar dat er een zekere mate van subjectiviteit en een zekere mate van een waardeoordeel in schuilt. Daarom proberen we, net als bij kwaliteit, de parameters voor perspectief zo veel mogelijk te objectiveren. Bij een aantal parameters is een *expert judgement* nodig, een inschatting van uzelf als expert. Om de parameters zo objectief mogelijk te beoordelen, is het belangrijk dat:
 - U uw persoonlijk oordeel zo veel mogelijk uitschakelt. Het gaat er niet om of u de ondernemer graag mag, of graag zou willen dat het park nog jaren blijft bestaan. Het gaat om het zo objectief mogelijk benaderen van aspecten die invloed hebben op de toekomst van het bedrijf. Omdat deze aspecten niet altijd direct zichtbaar zijn, wordt bij perspectief zwaarder gesteund op informatie die direct wordt aangereikt door de ondernemer.
 - U beseft in hoge mate afhankelijk te zijn van de informatie die de ondernemer geeft. Een ondernemer kan redenen hebben om niet alles naar waarheid te vertellen of in te vullen in de vragenlijst. Ook kan of wil een ondernemer soms helemaal geen antwoord geven op een vraag. We gaan in onze methodiek in principe af op de informatie die de ondernemer of VvE zelf geeft. Het is daarom wel belangrijk om te checken of wat een ondernemer zelf aangeeft, overeenkomt met wat u ziet tijdens een bezoek; het kan aanleiding zijn om door te vragen bij de ondernemer, waardoor wellicht toch meer informatie boven tafel komt dan u aanvankelijk kreeg. U kunt eventueel zelf ook nog aanvullende bronnen raadplegen (bijvoorbeeld: wat is er bij uw collega's van handhaving over het park bekend?) om zaken te verifiëren.
 - U regelmatig uitwisselt met collega's over uw bevindingen. Bespreek regelmatig uw bevindingen met collega's die ook vitaliteitsscans afnemen. Luister goed naar de argumenten van de ander en reflecteer hiermee op uw eigen inschatting van de parameters. Stel vaak de vraag 'wat maakt dat ik dit nu zo beoordeel/inschat'.
- Perspectief is voor een gedeelte echt alleen maar in kaart te brengen door de ondernemer te spreken, bij voorkeur face-to-face, maar wanneer het niet anders kan telefonisch, voor- of nadat u zelf het park bezocht heeft. Om het ondernemerschap

bijvoorbeeld in te kunnen schatten of om echt het verhaal achter het park te horen, is het goed als je ook een gesprek met de ondernemer of VvE hebt.

- Voor VvE's zijn sommige vragen minder van toepassing dan voor bedrijfsmatig geëxploiteerde parken, zoals vragen over de bedrijfsresultaten. Deze kunt u met een neutrale opname in het rekenmodel, daar komen we in hoofdstuk 6 op terug.

Mate van uitponding

Bij deze parameter gaat het erom wie eigenaar is van de grond. Hierbij kan grond in eigen bezit, uitgepand, gehuurd of gepacht zijn:

Volledig bezit

In veel gevallen is de ondernemer nog in het bezit van alle grond. Hij of zij verhuurt dan veelal kavels waar recreatiewoningen of chalets op staan of biedt ze aan als toeristische kampeerplaats.

Uitponding

Wanneer een bedrijf (deels) is uitgepand, zijn kavels op het park in bezit van anderen, meestal gasten van het recreatiepark. Zij bezitten dan de grond waarop hun chalet of recreatiewoning staat. Er zijn parken die volledig zijn uitgepand, of waar maar een deel van de kavels zijn uitgepand.

Gepachte of gehuurde grond

In sommige gevallen is de grond niet in bezit van ondernemer of VvE, maar wordt de grond gehuurd of gepacht van de gemeente, een terreinbeherende organisatie of een andere partij.

Over het algemeen geldt: naarmate de ondernemer of VvE meer grond in eigendom heeft, is de kans groter dat de ondernemer sturing houdt op het park. Dat kan gaan om sturing op het onderhoud van accommodaties en uitstraling van het terrein, maar ook over wie er verblijven. Op parken waar dat niet goed geregeld is, is maar de vraag of iedere perceeleigenaar het onderhoud even goed wil of kan plegen (bijvoorbeeld als een eigenaar minder financiële slagkracht heeft). Soms is het zo dat een particuliere eigenaar kan besluiten zijn of haar accommodatie te verhuren aan arbeidsmigranten of 'spoedzoekers', wat een vakantiebeleving op een park vaak niet ten goede komt. Als daar geen goede afspraken over gemaakt zijn met en tussen eigenaren van percelen, dan kan een dergelijke ontwikkeling makkelijker plaats vinden. Probeer daarom in een gesprek met de ondernemer of VvE te achterhalen welke afspraken hierover met de particulieren zijn gemaakt.

Weten in hoeverre er sprake is van uitponding, is ook van belang voor het perspectief van een park, omdat

dit een beeld geeft van hoe makkelijk het is het terrein anders in te richten. Het kan de ondernemer belemmeren om toekomstplannen (bijv. herstructurering) uit te voeren: de grond is immers niet in bezit van het bedrijf. Voor een potentiële koper zou een (deels) uitgepand bedrijf ook een minpunt kunnen zijn, omdat niet alle grond in eigendom kan worden overgedragen. Het aandeel grond wat niet in bezit is van de ondernemer speelt hierbij een belangrijke rol; wanneer maar 5% van de kavels is uitgepand heeft dit minder invloed op het toekomstperspectief dan wanneer 95% is uitgepand.

Bij gepachte of gehuurde grond is het van belang om te achterhalen voor welke periode de pacht of huur geldt en onder welke voorwaarden. Wanneer een overeenkomst bijvoorbeeld elk jaar opnieuw moet worden afgesloten, kan dit onzekerheid geven voor de ondernemer en ook een extra barrière opwerpen om financiering te verkrijgen.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Is (een deel van) uw bedrijf uitgepand (d.w.z. is de grond in het bezit van derden, waaronder ook particulieren)?
- Hoeveel eenheden van het bedrijf zijn bij benadering uitgepand?

Huidig (oneigenlijk?) gebruik

Onder huidig gebruik verstaan we aan wie de accommodaties worden verhuurd. Gaat het alleen om toeristische gasten, of ook om arbeidsmigranten, mensen die om bepaalde redenen tijdelijk onderdak nodig hebben (bijv. vanwege verbouwing of scheiding), of aan andere doelgroepen zoals zorgbehoevenden of mensen die via reclassering op het park zijn geplaatst? Een gast die voor langere tijd verblijft op het park, voor werk, tijdelijk onderdak of anders, zorgt voor een andere beleving op een recreatieterrein dan een gast die een week verblijft om te ontspannen. Deze veranderende beleving kan er toe leiden dat de toeristische gast wegblijft, wat een vicieuze cirkel tot gevolg kan hebben: hoe lastiger het wordt om de accommodaties te 'vullen' met toeristische gasten, hoe verleidelijker het kan worden om gasten te ontvangen die tijdelijk onderdak nodig hebben. Uiteraard is van invloed hoeveel eenheden op 'oneigenlijke' wijze worden gebruikt. Als het om een relatief klein aantal gaat, is de impact op het perspectief veel minder groot dan is het aandeel erg hoog is.

Arbeidsmigranten zijn daarbij in veel gevallen een relatief eenvoudige bron van inkomsten; arbeidsbemiddelaars nemen contact op met de ondernemer en willen vaak veel mensen huisvesten en daar in

veel gevallen ook goed voor betalen. NB Indien dit goed wordt gereguleerd, hoeft beperkt oneigenlijk gebruik (dus niet-toeristisch) geen probleem te zijn. Vindt deze opvang bijvoorbeeld in de wintermaanden plaats, op een beperkt en wellicht zelfs relatief afgesloten deel van het terrein, dan kan het voor extra inkomsten zorgen, zonder overlast te veroorzaken of de beleving aan te tasten. De inkomsten kunnen weer geïnvesteerd kunnen worden in het park en daarmee juist de vitaliteit ten goede komen. De mate waarin de ondernemer hier regie op voert is essentieel.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Verhuurt u chalets of bungalows voor langere tijd aan niet-vakantiegangers? (langer dan 3 weken)
- In hoeveel eenheden vindt langdurige verhuur plaats?

Permanente bewoning

Een belangrijke parameter voor het perspectief van een bedrijf is of er permanente bewoning plaatsvindt. Als een park volledig permanent bewoond wordt, heeft het in de meeste gevallen geen perspectief als toeristisch bedrijf. De bewoners beschikken vaak over een gedoogvergunning, maar het kan in de praktijk natuurlijk ook zonder vergunning plaats vinden. Er is een onderscheid tussen een gedoogbeschikking op naam en object. Bij een gedoogbeschikking op object kan het pand permanent bewoond worden, ongeacht wie er woont. Bij een gedoogbeschikking op naam krijgt een persoon de vergunning om in een object tijdelijk te wonen. Deze vergunning is niet overdraagbaar naar andere personen. M.a.w. komt de persoon te overlijden of gaat deze verhuizen, dan kan het object niet opnieuw permanent bewoond worden, maar zal als recreatiewoning in de markt moeten worden gezet. De leeftijd van de persoon met een gedoogbeschikking op naam is van belang voor het perspectief van het park. Zijn de bewoners relatief jong, dan kan het nog heel lang duren, voordat het object weer recreatief gebruikt zal worden. Naarmate de inwoners ouder zijn, zal deze termijn logischerwijs korter worden.

Een park waar veel mensen wonen heeft minder vakantiebeleving. Hoe meer mensen er wonen, des te lastiger het is om deze vakantiebeleving weer terug te brengen.

Het is belangrijk om te beseffen dat parkeigenaren of VvE's hier soms niet open over zijn. Ze willen deze vraag soms niet beantwoorden of zijn hierover niet helemaal eerlijk, omdat de permanente bewoning niet altijd legaal is. Daarom kan het van belang zijn om tijdens een rondleiding goed op te letten op signalen



Een park waar veel mensen wonen heeft minder vakantiebeleving. Hoe meer mensen er wonen, des te lastiger het is om deze vakantiebeleving weer terug te brengen.

die op permanente bewoning duiden: bijvoorbeeld goed onderhouden tuintjes, veel auto's die in de winter aanwezig zijn, om een vermoeden te krijgen of hier permanent gewoond wordt. Het is goed om te beseffen dat het daadwerkelijk aantonen van permanente bewoning tijdens een bezoek zeer complex is en dat de genoemde signalen niet persé duiden op permanente bewoning. Tweede woningbezitters kunnen hun huis ook bezoeken op een doordeweekse dag in het winterseizoen.

Toch kan het helpen om tijdens een rondleiding te benoemen wat u ziet. Vaak brengt het een gesprek met de eigenaar of VvE op gang die toch weer extra informatie boven tafel brengt.

Mogelijk is er bij uw collega's vanuit de handhaving extra informatie beschikbaar omtrent (signalen van) permanente bewoning, die u kunt benutten om een beeld te schetsen.

De volgende vraag uit de vragenlijst (bijlage 1) hoort bij deze parameter:

- Vindt er permanente bewoning plaats op het terrein?

Bedrijfsresultaat verleden

Bij deze parameter vragen we naar het bedrijfsresultaat van de afgelopen 3 jaar. We vragen hierbij

bewust naar de tevredenheid van de ondernemer over de behaalde bedrijfsresultaten en niet naar feitelijke getallen. We vragen naar een rapportcijfer, omdat financiële cijfers (zoals omzet/winst) gerelateerd moeten worden aan de omvang en aard van het bedrijf. Wanneer een ondernemer zegt €10.000 winst gemaakt te hebben, is niet eenvoudig te zeggen of dat veel of weinig is. De bedrijfsstructuur (is het bijvoorbeeld een VOF of BV), neveninkomsten (horeca, zaalverhuur, feesten en partijen), maar ook de manier van boekhouden hebben hier invloed op. Dit vraagt om een dermate complexe berekening, dat we naar een rapportcijfer vragen. Ook zijn ondernemers eerder geneigd om een rapportcijfer te geven, dan om bedrijfsresultaten op tafel te leggen, ook omdat ze die niet altijd voorhanden hebben.

Wanneer dit cijfer laag is, is het goed om tijdens een gesprek door te vragen met bijvoorbeeld 'wat maakt dat u de resultaten een 6 geeft in plaats van een 8?'. Of, 'wat moet er gebeuren om dit van een 7 naar een 9 te brengen?'.

De volgende vraag uit de vragenlijst (bijlage 1) hoort bij deze parameter:

- Hoe tevreden bent u over het bedrijfsresultaat van de afgelopen 3 jaar?

Bedrijfsresultaat toekomst

Bij deze parameter vragen we naar de verwachting voor het bedrijfsresultaat voor de komende 3 jaar. De ondernemer kan aangeven of hij of zij verwacht dat de resultaten stijgen, dalen of gelijk blijven. Bij een gesprek met de ondernemer is dit vaak aanleiding om door te vragen: waarom is de verwachting dat de resultaten stijgen/dalen/gelijk blijven?

Over het algemeen kan je zeggen dat een verwachte groei van het bedrijfsresultaat gunstig is voor het perspectief van een park.

Het is goed te beseffen dat er factoren kunnen zijn die goed kunnen verklaren waarom een groei naar verwachting niet zal plaats vinden. Wanneer een park al zeer goed draait, kan het zijn dat een verdere groei binnen de huidige omvang niet meer te verwachten valt. Ook kunnen veel investeringen de groei van de omzet drukken. Als deze investeringen zeer bewust worden gedaan, hoeft een niet-stijgend bedrijfsresultaat niet persé een negatieve invloed te hebben op het perspectief.

De volgende vraag uit de vragenlijst (bijlage 1) hoort bij deze parameter:

- Hoe verwacht u dat het bedrijfsresultaat zich de komende 3 jaar ontwikkelt?

Bezetting

Bij deze parameter vragen we hoe tevreden de ondernemer is over de bezetting in het afgelopen jaar. Dit vragen we uit per accommodatiesoort.

We vragen om een *rapportcijfer*, omdat bezettingsgraden veelal lastig te vergelijken zijn. Zo is een jaarplaats of 100% bezet of helemaal niet, terwijl een toeristische kampeerplaats per definitie een veel lagere bezetting kent. Bovendien hangt het samen met de rekenmethode die je aanhoudt. Reken je een bezetting voor een plek op jaarbasis, of op basis van het seizoen (en welk seizoen dan)? Dat verschilt per ondernemer. Bovendien houdt de één een sluitende administratie bij, maar hebben anderen geen exact zicht op de bezetting per plaats. Dat maakt een vergelijking op bezettingsgraden complex. Het vragen naar een rapportcijfer

per accommodatievorm is daarom een pragmatische oplossing om toch een indruk te krijgen van hoe goed of slecht het met de bezettingen op het park gaat.

Tijdens een gesprek worden doorgevraagd naar de reden waarom het goed of slecht gaat met de bezetting van een bepaalde accommodatievorm. Ook als dit rapportcijfer afwijkt t.o.v. van het rapportcijfer over de resultaten, is dat aanleiding om door te vragen naar de oorzaak.

De volgende vraag uit de vragenlijst (bijlage 1) hoort bij deze parameter:

- Hoe tevreden bent u over uw bezetting in het afgelopen jaar?

Investeringsen

Bij deze parameter vragen we naar de investeringen die de ondernemer heeft gedaan en van plan is te gaan doen de komende jaren. Hoeveel heeft de ondernemer de afgelopen 3 jaar gemiddeld per jaar geïnvesteerd, hoeveel gaat hij of zij de komende 3 jaar gemiddeld per jaar investeren en waar wordt in geïnvesteerd? Heeft het bedrijf de mogelijkheid om de komende jaren vernieuwingen door te voeren en dus mee te gaan in de wensen van de gasten? Of heeft het de laatste jaren al flink geïnvesteerd zodat het bedrijf helemaal up-to-date is?

Deze parameter zegt iets over of een ondernemer de mogelijkheid heeft om in te blijven spelen op de wensen van de gast, en daarmee over de financiële situatie. Een bedrijf moet kunnen blijven investeren om zo ook in de toekomst te blijven voldoen aan de eisen van de gast. Waar de ondernemer in investeert, zegt ook iets over het ondernemerschap; houdt de ondernemer de voorzieningen op hetzelfde niveau, of verbetert en breidt hij of zij bepaalde voorzieningen uit? Wanneer er veel geïnvesteerd wordt, is de ondernemer actief bezig met het verbeteren van het park, wat de uitstraling en toeristische beleving vaak ten goede komt.

Een aandachtspunt hierbij is dat investeringen moeten worden gerelateerd aan het bedrijf. Voor het ene bedrijf is een investering van 30.000 euro (bijvoor-

Een ondernemer die actief bezig is met de toekomst, is vaak beter in staat om in te spelen op de wensen van gast.

beeld een groot park met veel centrale voorzieningen en een zwembad) heel erg weinig, voor het andere bedrijf (bijvoorbeeld een kleinschalige camping met enkele toeristische plaatsen en weinig voorzieningen) is dat misschien wel veel. Ook kunnen de investeringen van de afgelopen jaren en de geplande investeringen niet los van elkaar worden gezien: sommige bedrijven doen nu bewust weinig investeringen om te sparen voor toekomstplannen, of om te profiteren van al gedane investeringen door de hypotheeklasten terug te brengen.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Hoeveel heeft u gemiddeld per jaar in de afgelopen drie jaar geïnvesteerd?
- Waar heeft u de afgelopen in geïnvesteerd?
- Hoeveel verwacht u gemiddeld per jaar in de komende drie jaar te investeren?
- Waar gaat u de komende jaren in investeren?

Omgevingsfactoren en belemmeringen voor toekomst plannen

Deze parameter gaat over de interne en externe uitdagingen waar de ondernemer mee te maken heeft, die van invloed zijn op de bedrijfsvoering. Interne belemmeringen in de bedrijfsvoering kunnen bijvoorbeeld zijn dat er geen bedrijfsopvolging is, dat er geen investeringsmogelijkheden zijn of dat er geen ruimte is voor uitbreiding terwijl die wel nodig is. Daarnaast zijn er belemmeringen buiten de bedrijfsvoering om, zoals ontevreden omwonenden. Wellicht heeft de camping overlast van naastgelegen bedrijven, zoals stank van agrarische bedrijven of geluidsoverlast van een naastgelegen horeca? Ook kunnen campings regelmatig doelwit voor inbrekers zijn, wat een reputatie van een camping niet ten goede komt. Deze factoren kunnen van invloed zijn op de gastbeleving en het aantrekken van (nieuwe) gasten.

Deze parameter is een samenspel van zaken die waarschijnlijk bij andere vragen al aan de orde is gekomen, en daarmee is het een van de meer complexe parameters.

Een belangrijk aandachtspunt is dat deze belemmeringen altijd op waarde moeten worden geschat: in welke mate is dit écht een belemmering die invloed heeft op de bedrijfsvoering? Is de gewenste uitbreiding wel echt nodig of is dit alleen een wens van de ondernemer, terwijl het de toekomst van het park mogelijk niet persé schaadt? Wordt bepaalde problematiek groter gemaakt dan dat ze is, omdat de ondernemer uw scan ziet als platform om een ongezuurd mening te geven? Of is het daadwerkelijk een grote belemmering voor de toekomst? Dit

maakt deze parameter complex en vereist in grote mate een expert judgement. Wees kritisch op wat de ondernemer zegt en bespreek het met uw collega's waarom iets wel of juist niet een belemmering is.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Ervaart u belemmeringen bij uw uitbreidings-/toekomstplannen? Zo ja, welke?
- Spelen er ontwikkelingen in de directe omgeving van uw bedrijf die uw bedrijfsvoering (nadelig) beïnvloeden (zoals klagende burgers, permanente bewoning of illegale activiteiten op recreatiebedrijven in de directe omgeving, verkeersoverlast)?
- Zijn er nog zaken op uw bedrijf die spelen inzake veiligheid/overlast, waar u of uw gasten last van hebben? (zoals inbraak van recreatieobjecten, auto-inbraken, vandalisme, drugsgebruik/-handel, prostitutie).

Daarnaast kunt u uw oordeel over deze parameter dus ook baseren op antwoorden op anderen vragen, bijvoorbeeld rondom de bedrijfsopvolging.

Ligging

Deze parameter is bij zowel kwaliteit als perspectief van belang. Omdat deze al uitvoerig is beschreven in hoofdstuk 2, wordt deze hier kort beschreven.

Een park met een goede ligging hoeft minder moeite te doen om gasten aan te trekken. Daarom hoeft een ondernemer zich minder zorgen te maken over het aantrekken van gasten in de toekomst, omdat de regio genoeg aantrekkingskracht heeft. Ook heeft een park met een goede ligging een hogere marktwaarde, en is het daarmee een aantrekkelijker voor een bedrijfs-overname of verkoop.

Ondernemerschap

Deze parameter is bij zowel kwaliteit als perspectief van belang. Omdat deze al uitvoerig is beschreven in hoofdstuk 3, wordt deze hier kort beschreven.

Om in de toekomst aan de wensen van de gasten te blijven voldoen, is het van belang dat een ondernemer bewust bezig is met zijn bedrijfsvoering. Wordt er nagedacht over keuzes die de ondernemer maakt? Is er een visie voor de komende 5 jaar? Past de ondernemer op de tent of is er een ambitie? Een ondernemer die actief bezig is met de toekomst, is vaak beter in staat om in te spelen op de wensen van gast.

In bijlage 1 hebben we een voorbeeldvragenlijst van opgenomen. Deze vragenlijst kan gebruikt worden door de gemeenten bij het afnemen van de vitaliteitsscan.

5. Overige relevante informatie



Dit hoofdstuk gaat in op zaken die wel relevant zijn voor de vitaliteit van het bedrijf, maar die niet (direct) worden meegenomen in het 'rekenmodel'. U kunt deze onderwerpen en bijbehorende vragen mede gebruiken om meer inzicht te krijgen in het ondernemerschap en de belemmeringen die worden ervaren.

Bedrijfsopvolging

Dit aspect gaat over de voortzetting van het bedrijf. Soms neemt een volgende generatie langzaam, dit proces duurt vaak meerdere jaren, het roer over of zijn er plannen het bedrijf te verkopen aan derden. De ervaring leert dat bedrijfsovername vaak complexer is dan men aanvankelijk denkt. Een grote uitdaging zit vaak in de financiering, maar ook alle regelingen om de volgende generatie op een slimme (belastingtechnische) wijze het bedrijf te laten overnemen. Soms is het lang onduidelijk of de volgende generatie het park wil overnemen, en kan dat er voor zorgen dat de ondernemer te lang niet meer gaat investeren. Een aandachtspunt bij deze parameter is de huidige leeftijd van een ondernemer. Een ondernemer die 30 jaar is hoeft uiteraard nog niet aan te denken over bedrijfsopvolging, maar bij een ondernemer van 60 of ouder is het over algemeen wenselijk dat hij/zij hier mee bezig is.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Hoe oud is de eigenaar van het bedrijf?
- Is er de wens of zijn er plannen om het bedrijf binnen 5 tot 10 jaar te verkopen/overdragen?
- Verwacht u dat de verkoop/bedrijfsopvolging een probleem zal zijn?

Eigen vermogen en inkomstenbronnen

Deze twee aspecten gaan over de financiële gezondheid van een bedrijf. Hierbij wordt gekeken naar of de ondernemer naast de verblijfsaccommodatie nog andere inkomstenbronnen heeft, zoals zaalverhuur, zelfstandige horeca, evenementen etc. en hoeveel omzet gerealiseerd wordt met de verblijfsaccommodatie t.o.v. de totale omzet. Daarnaast wordt gekeken naar hoeveel procent van het totale vermogen in het bedrijf eigen vermogen is (en dus niet vreemd vermogen/geleend geld)? Vindt de ondernemer het moeilijk om externe financiering aan te trekken?

Met meer eigen vermogen t.o.v. het vreemde vermogen wordt het makkelijker om financiering aan te trekken en zijn de rentelasten lager. Daarmee is een ondernemer beter in staat in te spelen op veranderingen, schommelingen in de bedrijfsresultaten op te vangen en wordt het makkelijker om toekomstplannen uit te voeren. Meerdere inkomstenbronnen zorgen voor spreiding van het risico en dus meer zekerheid: als het bijvoorbeeld minder goed gaat met de verblijfsaccommodatie, heeft hij of zij wellicht nog omzet uit de horeca om inkomstenverlies enigszins te compenseren.

Een kanttekening hierbij is dat niet alle ondernemers graag het achterste van hun tong laten zien. Wanneer een ondernemer aangeeft een hoog eigen vermogen en meerdere inkomstenbronnen te hebben, maar het

heel moeilijk vindt om aan financiering te komen, kan dat een indicatie zijn dat de situatie minder rooskleurig is dan de ondernemer in eerste instantie doet vermoeden. Het kan goed zijn om dan door te vragen op de problemen die de ondernemer ervaart.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Heeft u naast uw inkomsten van gasten die bij u overnachten nog andere inkomstenbronnen, bijvoorbeeld zaalverhuur, zelfstandige horeca, evenementen etc.?
- Hoeveel procent van uw omzet realiseert u (ongeveer) met uw verblijfsaccommodatie?
- Hoeveel procent van het totale vermogen in het bedrijf is bij benadering eigen vermogen (en dus niet vreemd vermogen/geleend geld): (niet stellen aan stichtingen en VvE's e.d.)
- In hoeverre is het moeilijk of gemakkelijk voor u om externe financiering aan te trekken?

Ondermijning

Ondermijning is geen directe parameter in onze vitaliteitsscan, maar kan uiteraard wel spelen op vakantieparken. We vragen in de vragenlijst wel aandacht voor veiligheidsissues, omdat deze belemmerend kunnen werken op de bedrijfsvoering en de toeristische beleving. De vitaliteitsscan is echter zeker geen veiligheids- of ondermijningsscan. Wil je dat goed in beeld krijgen, dan moet je dat apart onderzoeken (dit wordt verder niet in dit handboek behandeld). Wees je er ook van bewust dat ook op een vitale camping er sprake kan zijn van ondermijnende activiteiten.

De volgende vragen uit de vragenlijst (bijlage 1) horen bij deze parameter:

- Spelen er ontwikkelingen in de directe omgeving van uw bedrijf die uw bedrijfsvoering (nadelig) beïnvloeden?
- Zijn er nog zaken op uw bedrijf die spelen inzake veiligheid/overlast, waar u of uw gasten last van hebben?

Biodiversiteit en duurzaamheid

Aanpassingen in de bedrijfsvoering op het gebied van biodiversiteit en duurzaamheid zijn ontwikkelingen die we in de recreatiesector de laatste 5 tot 10 jaar steeds vaker zien. In ons vitaliteitsmodel nemen wij deze niet mee als aparte parameter, omdat het niet zo is dat een ondernemer die zich niet met biodiversiteit bezig houdt, een minder vitaal park heeft. Als een ondernemer wel heel bewust met duurzaamheid en/of biodiversiteit bezig is, zeker in relatie tot de gasten die naar het bedrijf komen, kan het wel een indicatie zijn van goed ondernemerschap, het kan dan worden meegenomen in die parameter.

6. Naar een eindoordeel: het rekenmodel



Nu we alle parameters hebben behandeld, is het nog van belang om deze parameters te wegen. Dat doen via ons 'rekenmodel'. We geven daarin een score aan een park op basis van de parameters. Belangrijk is om altijd met een kritische blik te blijven kijken naar deze score.

Voor iedere parameter die we behandelden in hoofdstuk 2 en 3, kunnen punten worden toegekend aan een park. Dat kan zowel in negatieve zin, als in positieve zin zijn. Zo kan een park maximaal 10 punten scoren op kwaliteit en perspectief, en minimaal -10 punten.

Kanttekening vooraf

We hebben de kanttekening eerder ook al geplaatst, maar het is belangrijk het hier nogmaals te herhalen. Alhoewel een vitaliteitsscan 'harde' scores geeft in het vitaliteitsmodel, moten de uitkomsten altijd geduid worden door de persoon die de scan afneemt. Het betreft geen wiskundige formules, maar vooral een inschatting van waar, en vooral waarom, een bedrijf in een bepaald segment valt. Het is niet zozeer relevant hoe hoog de score exact is, zolang de richting van de uitkomst maar helder is. Dat geeft immers dan richting voor gesprek over de toekomst van het park. Het kan in de praktijk ook betekenen dat de vitaliteitsscore net wat anders uitvalt indien een ander iemand de vitaliteitsscan zou afnemen. Dat is niet erg en niet helemaal te voorkomen. Belangrijk is wel dat de richting dezelfde is en daarom is het ook van belang de uitkomsten regelmatig met elkaar te bespreken.

Maak zelf vast een inschatting!

Als u bij een park bent geweest is het aan te raden om direct na het bezoek een eerste inschatting te maken van de kwaliteits- en perspectiefscore. Als u nu op basis van deze eerste indruk een score zou moeten geven, welke score is dat dan? En waarom? Dat is een handig hulpmiddel om uiteindelijk bij het toepassen van het rekenmodel de score eventueel iets naar beneden of boven bij te stellen. Bovendien traint u daarmee uw eigen expertise op het gebied van vitaliteit, door telkens in gedachte te blijven houden: waarom vind ik dit park wel/niet vitaal? In het 'schouwformulier' in de bijlage vindt u als laatste vraag een hulpvraag die u kunt gebruiken na uw bezoeken.

6.1. Rekenmodel kwaliteit

In de tabel 6.1 geven we per parameter weer hoeveel punten gescoord kunnen worden. *De schuin gearceerde parameters betreffen een expert judgement op basis van gegeven antwoorden.* Dat betekent dat u voor die parameters zelf een oordeel dient te

Tabel 6.1: Scoretabel kwaliteit

Parameter	- 2	- 1	- 0,5	0	+ 0,5	+ 1	+ 2
onderhoud		slecht	matig	redelijk	goed	uitstekend	
eigentijsheid		slecht	matig	redelijk	goed	uitstekend	
gastoordeel ¹		< 7	7 tot 7,5	7,5 tot 8,5	8,5 tot 9,5	9,5 of hoger	
ligging		slecht	matig	redelijk	goed	uitstekend	
ondernemerschap	<i>slecht</i>	<i>matig</i>		<i>redelijk</i>		<i>goed</i>	<i>uitstekend</i>
veranderingen gasten		<i>geen zicht</i>	<i>wel zicht, niet op ingespeeld</i>	<i>niet nodig</i>	<i>beetje ingespeeld</i>	<i>veel ingespeeld</i>	
informatie-verschaffing		slecht	matig	redelijk	goed	uitstekend	
uitstraling		slecht	matig	redelijk	goed	uitstekend	
doelgroepen		<i>nee</i>		<i>usual suspects</i>	<i>iets meer omschreven</i>	<i>zeer specifieke omschrijving</i>	

¹ Als er onvoldoende online gastoordelen zijn, kunt u overwegen de score op 'redelijk' te zetten. U kunt hem ook 'matig' zetten, als uw indruk is dat het ontbreken van voldoende recensies de bedrijfsvoering zou kunnen schaden.

geven op basis van de informatie en de indrukken die u heeft gekregen tijdens uw bezoek.

Toelichting bij rekenmodel kwaliteit

Bij de meeste parameters spreken de antwoorden en de scores hopelijk voor zich. Bij twee parameters geven een extra toelichting:

- Verandering gasten:
 - Geen zicht: dit vult u in als de respondent geen veranderingen onder gasten of in de markt heeft gezien.
 - Wel zicht, niet op ingespeeld: dit vult u in als de respondent wel veranderingen kan benoemen, maar er niets mee gedaan heeft in de eigen bedrijfsvoering.
 - Niet nodig: dit vult u in als de respondent wel veranderingen kan noemen, maar in uw ogen een hele goede reden kan aangeven waarom de respondent er niets mee doet. *Bijvoorbeeld: een ondernemer geeft aan dat hij ziet dat er steeds meer vraag naar snelle wifi is. De ondernemer geeft daarbij aan dat hij heel bewust er voor heeft gekozen om daar juist niet op in te spelen, omdat hij juist een park waar de afwezigheid van internet onderdeel is van het totaalconcept (bijv. dat de ondernemer kinderen faciliteert om te spelen in de natuur in plaats van op de telefoon of tablet te zitten).*
 - Beetje ingespeeld: u vult dit in als de ondernemer een verandering benoemt en daar kleine aanpassingen voor heeft gedaan op het park.
 - Veel ingespeeld: u vult dit als de ondernemer een verandering benoemt en daar grote aanpassingen voor heeft gedaan op het park.
- Doelgroepen:
 - Nee: u vult dit in als de ondernemer geen doelgroepen heeft gekozen
 - Usual suspects: u vult dit in als de ondernemer doelgroepen in algemene termen benoemt: ouders, gezinnen met kinderen (of beiden).
 - Iets meer omschreven: u vult dit in als u merkt dat de ondernemer iets beter nadenkt over de doelgroepen. Hij/zij benoemt bijvoorbeeld dat het park zich richt op de echte cultuurliefhebber, op hogere of juist lagere inkomensgroepen etc.
 - Zeer specifieke omschrijving: u vult dit als u het idee heeft dat de ondernemer een heel scherp beeld heeft van zijn/haar doelgroep, in een vrij specifieke beschrijving (bijv. een leefstijlgroep, een eigen segmentatiemodel of specifieke groepen als naturalisten, christenen etc.)

Eindscore kwaliteit

Als u de scores op alle parameters bij elkaar optelt, komt u uit op een maximale score van +10 en een minimale score van -10 op kwaliteit.

Vervolgens is het belangrijk deze totaalscore te bekijken. Komt deze overeen met uw eigen beeld? Zijn er redenen om de score naar beneden of naar boven bij te stellen? Zijn er bepaalde parameters die mogelijk wat zwaarder moeten wegen dan ze in het rekenmodel doen? Als u dit park vergelijkt met andere parken die u beoordeeld heeft, klopt deze score dan?

Belangrijk 'grenzen' om in gedachten te houden (NB deze grenzen zijn uiteraard geen harde grenzen!):

- Een kwaliteitsscore hoger dan +5 betekent in onze methodiek dat het een excellent park is als het gaat om de kwaliteit. Het is dan echt heel erg goed op orde en u heeft het over een voorbeeldbedrijf voor anderen.
- Een kwaliteitsscore boven de 0 betekent in onze methodiek dat het park voldoende kwaliteit heeft voor toeristische doeleinden.
- Een kwaliteitsscore onder de 0 betekent in onze methodiek dat het park (net) niet meer voldoende kwaliteit biedt. M.a.w. de kwaliteit dient hier echt wel verbeterd te worden.
- Een kwaliteitsscore onder de -4 betekent in onze methodiek dat het park kwalitatief dusdanig niet meer op orde is, dat alleen grootschalige verbeteringen op het gebied van kwaliteit het park weer vitaal kunnen maken.

Het is uiteraard mogelijk uw score **bij te stellen** op basis van uw eigen indrukken. Belangrijk is daarbij dat u dat altijd kunt onderbouwen en niet willekeurig op basis van uw eigen voorkeuren doet. Schrijf dus altijd op waarom u de eindscore geeft die u geeft.

Hoe om te gaan met parken zonder ondernemer

Het zal al zijn opgevallen: niet op alle parameters kan worden 'gescoord' op parken zonder ondernemers, dus de VvE-parken waar geen exploitatie plaats vindt. U kunt dan de scores op de betreffende vragen op neutraal (dus score 0) zetten. Bij het eindoordeel kunt u eventueel (onderbouwd) de eindscore naar boven of beneden bij stellen als dat beter recht doet aan de eindscore van het park.

6.2 Rekenmodel perspectief

In de tabel 6.2 geven we per parameter weer hoeveel punten gescoord kunnen worden. De schuin gearceerde parameters betreffen een expert judgement op basis van gegeven antwoorden. Dat betekent dat u voor die parameters zelf een oordeel dient te geven op basis van de informatie en de indrukken die u heeft gekregen tijdens uw bezoek.

Tabel 6.2: Scoretabel perspectief

Parameter	- 2	- 1	- 0,5	0	+ 0,5	+ 1	+ 2
Uitponding	volledig	grotendeels	klein deel	gehuurd/ gepacht			eigen bezit
<i>Gebruik (permanent of langdurig)</i>		<i>Volledig of grotendeels</i>	<i>Veel voorkomend</i>	<i>Af en toe</i>		<i>Alleen toeristisch</i>	
Bedrijfsresultaat verleden		Lager dan 6	6 tot 7	7 tot 8	8 tot 9	9 of hoger	
Bedrijfsresultaat toekomst		Sterk dalen	Dalen	Gelijk	Stijgen	Sterk stijgen	
Bezetting (gemiddelde)		ja, grote	ja, beperkte		waarschijnlijk <i>niet</i>	Zeker niet	
<i>Investeringsen</i>		<i>geen</i>	<i>weinig</i>	<i>normaal</i>	<i>veel</i>	<i>heel veel</i>	
<i>Belemmeringen</i>		<i>ja, grote</i>	<i>ja, beperkte</i>		<i>waarschijnlijk niet</i>	<i>Zeker niet</i>	
Ligging		slecht	matig	redelijk	goed	uitstekend	
Ondernemerschap		slecht	matig	redelijk	goed	uitstekend	

Toelichting bij rekenmodel perspectief

Bij de meeste parameters spreken de antwoorden en de scores hopelijk voor zich. Bij twee parameters geven we een extra toelichting:

- Gebruik (dit is een combinatie van twee parameters: permanente bewoning en langdurig (oneigenlijk) gebruik).
 - Volledig of grotendeels: dit vult u in als een park voor een groot gedeelte of geheel permanent bewoond wordt en/of door niet-toeristische groepen (arbeidsmigranten, speedzoekers etc.) wordt gebruikt.
 - Veel voorkomend: dit vult u in als op een park permanente bewoning en/of niet-toeristische groepen veel voorkomen (maar niet alles 'overheersen').
 - Af en toe: dit vult u in als op een park maar af en toe en goed gereguleerd verhuurd wordt niet-toeristische groepen.
 - Alleen toeristisch dit vult u in als een park alleen door toeristische bezoekers (inclusief vaste gasten) gebruikt wordt.
- Investeringsen: vergeet u niet dat u deze moet relateren aan de omvang van het bedrijf. De vraag is

dus of het veel of weinig is in relatie tot de aard en omvang van het bedrijf

Eindscore perspectief

Als u de scores op alle parameters bij elkaar optelt, komt u uit op een maximale score van +10 en een minimale score van -10 op kwaliteit.

Vervolgens is het belangrijk deze totaalscore te bekijken. Komt deze overeen met uw eigen beeld? Zijn er redenen om de score naar beneden of naar boven bij te stellen? Zijn er bepaalde parameters die mogelijk wat zwaarder moeten wegen dan ze in het rekenmodel doen? Als u dit park vergelijkt met andere parken die u beoordeeld heeft, klopt deze score dan?

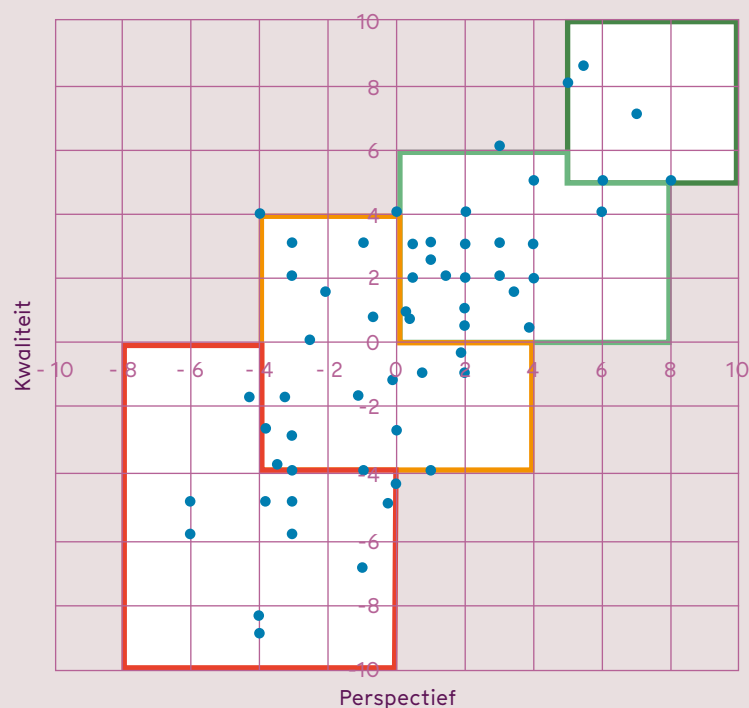
Belangrijk 'grenzen' om in gedachten te houden (NB deze grenzen zijn uiteraard geen harde grenzen!):

- Een perspectiefscore hoger dan +5 betekent in onze methodiek dat het een excellent park is als het gaat om het perspectief. De toekomst ziet er rooskleurig uit en het zal waarschijnlijk alleen maar beter gaan met het park in de toekomst.

Tabel 6.3: Scoretabel kwaliteit

Totaal	Aantal accomodaties	% accomodaties	% bedden
Voorloper	3	7 %	13 %
Middenmoter	22	52 %	58 %
Zorgenkindje	8	19 %	22 %
Achterblijver	9	21 %	6 %
Totaal	42	100 %	100 %

Voorbeeld vitaliteitsmodel met scores op kwaliteit en perspectief, ingedeeld in groepen (aantal accomodaties en naar capaciteit)



Legenda indeling in groepen:
 donkergroene omlijning: de voorlopers
 lichtgroene omlijning: de middenmoters
 oranje omlijning: de zorgenkindjes
 rode omlijning: achterblijvers.

Eén stip kan staan voor meerdere bedrijven.

- Een perspectiefscore boven de 0 betekent in onze methodiek dat het park voldoende perspectief heeft voor toeristische doeleinden. Er ligt nog een toeristisch perspectief voor het park.
- Een perspectiefscore onder de 0 betekent in onze methodiek dat het park (net) niet meer voldoende perspectief op een toeristische toekomst heeft. M.a.w. er zal heel hard gewerkt moeten worden aan het park om te voorkomen dat het verder afglijdt. Dat zal zeker gebeuren als er geen actie wordt ondernomen.
- Een perspectiefscore onder de -4 betekent in onze methodiek dat het perspectief van het park dusdanig slecht is, dat een toeristische toekomst eigenlijk niet meer aan de orde is.

Het is uiteraard mogelijk uw score **bij te stellen** op basis van uw eigen indrukken. Belangrijk is daarbij dat u dat altijd kunt onderbouwen en niet willekeurig op basis van uw eigen voorkeuren doet. Schrijf dus altijd op waarom u de eindscore geeft die u geeft.

Hoe om te gaan met parken zonder ondernemer

Het zal al zijn opgevallen: niet op alle parameters kan worden 'gescoord' op parken zonder ondernemers, dus de VvE-parken waar geen exploitatie plaats vindt. U kunt dan de scores op de betreffende vragen op neutraal (dus score 0) zetten. Bij het eindoordeel kunt u eventueel (onderbouwd) de eindscore naar boven of beneden bij stellen als dat beter recht doet aan de eindscore van het park.

6.3 De scores in het vitaliteitsmodel

Nadat u alle parken in uw regio heeft ingedeeld in het vitaliteitsmodel, kunt u deze samenvoegen tot één figuur. Een voorbeeld hiervan ziet u in figuur 6.3. Wij delen de bedrijven op basis van hun score in het vitaliteitsmodel op in vier groepen: de voorlopers, de middenmoters, de zorgenkindjes en achterblijvers. We doen dat vooral, omdat het inzicht geeft in de vraag of en welke opgave er ligt:

- **'Voorlopers'** in de sector en hebben een voorbeeldfunctie. Het gaat om bedrijven met een hoge kwaliteit en een zeer gunstig toekomstperspectief.
- **'Middenmoters'** doen het ook goed, maar de uitdaging voor deze bedrijven is om te blijven ontwikkelen en vernieuwen. Het gaat om bedrijven met een positieve kwaliteit en gunstig toekomstperspectief.
- **'Zorgenkindjes'** zijn parken, waarbij diverse problematiek een reden tot zorg is. Voor deze bedrijven is een impuls nodig voor de toekomst om verdere achteruitgang te voorkomen. Het is zaak deze zorgenkindjes niet verder te laten afglijden naar

de 'achterblijvers'. Het gaat om bedrijven waar de scores op kwaliteit en/of perspectief negatief uitvallen.

- **'Achterblijvers'** hebben vanwege een dermate slechte score op kwaliteit én perspectief in de huidige situatie geen toekomst als toeristisch bedrijf. Voor deze bedrijven is het advies om in te zetten op een transformatie van de verblijfsaccommodatie naar andere functies.

Door de scores van de bedrijven op deze manier weer te geven, is snel duidelijk waar de uitdaging voor uw gemeente ligt. Met de vitaliteitsscores als basis, kunt u doelen en strategieën opstellen om de parken te transformeren, (re)vitaliseren of te laten excelleren.



Bijlage 1: vragenlijst vitaliteitsonderzoek verblijfsrecreatie



In deze bijlage geven we de vragenlijst die u kunt gebruiken om de vitaliteitsscan af te nemen.

De vragen bestaan uit twee delen: vragen die u aan de ondernemer of VvE kunt stellen (vragenlijst) en een formulier waarop u uw eigen bevindingen deelt (schouwformulier); u stelt deze vragen niet aan de ondernemer.

Tips bij het afnemen van de vragenlijst:

- Vergeet niet door te vragen. De verhalen achter de antwoorden zijn vaak minstens zo interessant als het antwoord zelf.
- Het is niet persé noodzakelijk de vragenlijst in de juiste volgorde door te lopen. Het kan helpen om juist de ondernemer het verhaal te laten vertellen in zijn/haar eigen volgorde. Ondertussen kunt u de antwoorden op veel vragen al wel noteren. Zo voert u meer een gesprek in plaats van dat u strikt een vragenlijst afneemt.
- Het kan helpen om al vroeg in het gesprek u te laten rondleiden over het park. U toont daarmee interesse in de ondernemer en haalt vaak gedurende de rondleiding al heel veel informatie boven tafel.
- Maak veel foto's gedurende uw bezoek! Vergeet niet om toestemming te vragen aan de ondernemer/VvE

Vragenlijst vitaliteit kampeer- en bungalowbedrijven

ALGEMENE VRAGEN

1. Wat is de naam van uw bedrijf? _____
2. Wat is de postcode en huisnummer van uw bedrijf? _____
3. Wat is de plaatsnaam van uw bedrijf? _____
4. In welke gemeente ligt uw bedrijf? _____
5. Welk type verblijfsrecreatieve voorziening heeft u?
(Meerdere antwoorden mogelijk)
 - a. Camping
 - b. Bungalowpark
6. Bent u de eigenaar van het bedrijf?
 - a. Ja
 - b. Nee (ik ben bijvoorbeeld park- of hotelmanager)
 - c. Ik vertegenwoordig de Vereniging van Eigenaren (VvE)
 - d. Anders, namelijk stichting, coöperatie etc.
 - e. Anders, namelijk: _____
7. Hoe oud is de eigenaar van het bedrijf (indien gesprek met eigenaar: Hoe oud bent u)? ____ jaar
8. Is uw bedrijf onderdeel van een concern? (Bijvoorbeeld Landal, Molencaten, enz.)
 - a. Ja, namelijk _____ (open antwoord)
 - b. Nee

TYPERING, AANTALLEN EN VOORZIENINGEN

9. Wat is de oppervlakte van uw totale bedrijf? _____ hectare (afroonden op één cijfer achter de komma)

10. Hoeveel eenheden heeft u?

a. Aantal staanplaatsen (vast): _____

b. Aantal staanplaatsen (toeristisch): _____

c. Aantal chalets / stacaravans / vakantiehuizen: _____

d. Aantal trekkershutten: _____

e. Aantal ingerichte tenten (bungalow/safaritenten): _____

f. Aantal andere verhuuraccommodaties, zoals bungalowtent, boomhut, tiny house, yurt, safaritent, etc.: _____

g. Aantal bungalows / vakantiehuizen: _____

11. Is (een deel van) uw bedrijf uitgepand (d.w.z. is de grond in het bezit van derden, waaronder ook particulieren)?

a. Nee, de grond is volledig in bezit van het bedrijf

b. Ja, de grond is deels uitgepand

c. Ja, de grond is volledig uitgepand

d. De grond is gehuurd of gepacht van een andere eigenaar

e. Anders, namelijk: _____

12. Hoeveel eenheden van het bedrijf zijn bij benadering uitgepand? _____

13. Verhuurt u chalets of bungalows voor langere tijd aan niet-vakantiegeers? (langer dan 2 weken)

a. Ja, regelmatig aan arbeidsmigranten of andere arbeiders -> vraag 14

b. Ja, incidenteel aan arbeidsmigranten of andere arbeiders -> vraag 14

c. Ja, regelmatig aan mensen die om bepaalde reden tijdelijk onderdak nodig hebben (bijv. vanwege verbouwing of scheiding) -> vraag 14

d. Ja, incidenteel aan mensen die om bepaalde reden tijdelijk onderdak nodig hebben (bijv. vanwege verbouwing of scheiding) -> vraag 14

e. Ja, aan andere doelgroepen zoals zorgbehoevenden, asielzoekers, reclassering -> vraag 14

f. Nee -> vraag 15

14. In hoeveel eenheden vindt langdurig verhuur plaats? _____

15. Vindt er permanente bewoning plaats op het terrein?

a. Ja, _____ aantal eenheden permanent bewoond

b. Nee

c. Weet niet

d. Wil niet zeggen

16. Kunt u een indicatie geven van het aantal vaste arbeidsplaatsen in uw bedrijf

(inclusief eventuele eigen arbeid)

_____ fte

17. Kunt u een indicatie geven van het aantal tijdelijke medewerkers (oproepkrachten/ O-uren krachten) in het seizoen in uw bedrijf?

_____ aantal medewerkers

TEVREDENHEID GASTEN

18. In hoeverre hebben recensies, klachten of complimenten van gasten invloed op uw bedrijfsvoering?

- a. Daar laat ik me sterk door leiden
- b. Daar laat ik me deels door leiden
- c. Daar laat ik me niet door leiden
- d. Niet van toepassing

Evt. toelichting:

MARKETING, DOELGROEPEN E.D.

19. Welke veranderingen heeft u de afgelopen 5 jaar onder uw gasten en/of in de markt gezien die relevant zijn voor uw park? Kunt u deze verandering in maximaal drie steekwoorden weergeven (bv. vraag naar luxe, vergrijzing etc.) (open vraag: ondernemer in eigen woorden laten antwoorden, gaat niet om de antwoorden maar om het bewustzijn);

- a. _____
- b. _____
- c. _____

d. Weet niet, ga door naar vraag 22.

20. Hoe heeft u ingespeeld op deze veranderende vraag van de consument?

Meerdere antwoorden mogelijk.

- a. Uitbereiding capaciteit met nieuwe eenheden
- b. Verbetering of vernieuwing bestaande verblijfsrecreatieve voorzieningen
- c. Verbetering of vernieuwing overige voorzieningen (bijv. horeca, zwembad, sauna, sportcomplex enz.)
- d. Marketing en promotie-inspanningen
- e. Niet op ingespeeld
- f. Anders, namelijk _____

21. Richt u zich op bepaalde doelgroepen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- a. Nee, ik richt me niet specifiek op bepaalde doelgroepen
- b. Ja, ik richt me vooral op gezinnen met kinderen
- c. Ja, ik richt me vooral op ouderen
- d. Ja, ik richt me vooral op _____

anders _____

- e. Ja, ik maak gebruik van de Leefstijlvinder (voorheen Leisure Leefstijlen)/ andere specifieke manier van segmenteren

22. Waar staat u over 5 jaar met uw bedrijf?

VRAGEN OVER BEDRIJFSRESULTATEN EN PERSPECTIEF

23. Heeft u naast uw inkomsten van gasten die bij u overnachten nog andere inkomstenbronnen, bijvoorbeeld zaalverhuur, zelfstandige horeca, evenementen etc.?

- a. Ja -> vraag 25
- b. Nee -> vraag 26

24. Hoeveel procent van uw omzet realiseert u (ongeveer) met uw verblijfsaccommodatie? ____ %

25. Hoe tevreden bent u over uw bezetting in 2020? (rapportcijfer, 1=zeer ontevreden/ 10= zeer tevreden)?

- a. Bezetting staanplaatsen (vast)
- b. Bezetting staanplaatsen (toeristisch)
- c. Bezetting chalets / stacaravans vakantiewoningen
- d. Bezetting trekkershutten
- e. Bezetting ingerichte tenten (bungalow/safaritenten)
- f. Bezetting andere verhuuraccommodaties, zoals bungalowtent, boomhut, tiny house, yurt, safaritent, etc.
- g. Bezetting bungalows / vakantiewoningen

26. Zijn er belangrijke zaken die u belemmeren in uw huidige bedrijfsvoering?

27. Hoe tevreden bent u over het bedrijfsresultaat van de afgelopen 3 jaar?

(Rapportcijfer, waarbij 1 = zeer ontevreden en 10 = zeer tevreden)

Rapportcijfer: ____

Evt. toelichting:

28. Hoe verwacht u dat het bedrijfsresultaat zich de komende 3 jaar ontwikkelt?

- a. Sterk stijgen
- b. Stijgen
- c. Niet stijgen/dalen
- d. Dalen
- e. Sterk dalen

29. Hoeveel heeft u gemiddeld *per jaar* in de afgelopen drie jaar geïnvesteerd?

In Euro's per jaar: _____

Waarin heeft u geïnvesteerd?

30. Hoeveel verwacht u gemiddeld per jaar in de komende drie jaar te investeren?

In Euro's per jaar: _____

Waarin wilt u investeren?

31. Hoeveel procent van het totale vermogen in het bedrijf is bij benadering eigen vermogen (en dus niet vreemd vermogen/geleend geld): (niet stellen aan stichtingen en VvE's e.d.)

- a. ____ %
- b. Weet ik niet
- c. Wil ik liever niet zeggen

32. In hoeverre is het moeilijk of gemakkelijk voor u om externe financiering aan te trekken?

- a. Heel moeilijk
- b. Best moeilijk
- c. Niet moeilijk/niet gemakkelijk
- d. Best gemakkelijk
- e. Heel gemakkelijk
- f. Niet van toepassing

Evt. toelichting:

33. Is er de wens of zijn er plannen om het bedrijf binnen 5 tot 10 jaar te verkopen/overdragen?

- a. Ja, aan een derde
- b. Ja, bedrijfsopvolging binnen de familie
- c. Ja, management buy-out
- d. Ja, anders namelijk _____
- e. Nee -> Vraag 37

34. Verwacht u dat de verkoop/bedrijfsopvolging een probleem zal zijn?

- a. Ja
- b. Nee
- c. Weet niet

Evt. Toelichting:

35. Met hoeveel hectare zou u uw bedrijf willen uitbreiden?

- a. Ik heb geen uitbreidingsbehoefte
- b. Aantal hectare: _____

36. Is binnen het huidige bestemmingsplan mogelijkheid voor deze uitbreiding?

- a. Ja, dat is al gerealiseerd in het bestemmingsplan
- b. Nee, die ruimte is er niet in het bestemmingsplan
- c. Weet ik (nog) niet

Evt. toelichting

37. Ervaart u belemmeringen bij uw uitbreidings-/toekomstplannen? Zo ja, welke?

38. Spelen er ontwikkelingen in de directe omgeving van uw bedrijf die uw bedrijfsvoering (nadelig) beïnvloeden?

- a. Klagende burgers
- b. Permanente bewoning op recreatiebedrijven in directe omgeving
- c. Illegale activiteiten op recreatiebedrijven in directe omgeving
- d. Verkeersoverlast
- e. Overig, namelijk _____
- f. Nee

39. Zijn er nog zaken op uw bedrijf die spelen inzake veiligheid/overlast, waar u of uw gasten last van hebben?

- a. Inbraak recreatieobjecten
- b. Auto-inbraken
- c. Vandalisme
- d. Drugsgebruik/-handel
- e. Prostitutie
- f. Overig, namelijk _____
- g. Nee

OPMERKINGEN

40. Heeft u tot slot nog op- en/of aanmerkingen naar aanleiding van dit onderzoek?

Schouw bij vitaliteitsgesprek – intern gebruik

Deze informatie wordt niet met de ondernemer gedeeld, dit is nodig om een inschatting te maken in het vitaliteitsmodel.

Audit op basis van de website:

NB voor een aantal van onderstaande elementen geldt dat ze moeilijk objectiveerbaar te maken zijn. Het gaat daarom echt om een expert judgement op basis van de eigen ervaring (inschatting).

1. Gastoordeel (slecht: <7 of 1 | matig: 7-7,5 of 2 | redelijk: 7,5-8,5-3 | goed: 8,5-9,5-4 | uitstekend >9 of 5 | Te weinig reviews | Te oude reviews: reviews zijn niet representatief vanwege bijvoorbeeld overname. Maw: niet laten meetellen in score
 - a. Zoover score
 - b. Tripadvisor
 - c. Booking.com
2. Informatieverschaffing (slecht | matig | redelijk| goed| uitstekend)
3. Uitstraling (beleving, beelden) (slecht | matig | redelijk| goed| uitstekend)

Toelichting:

Audit tijdens schouw van het bedrijf:

NB voor een aantal van onderstaande elementen geldt dat ze moeilijk objectiveerbaar te maken zijn. Het gaat daarom echt om een expert judgement op basis van de eigen ervaring (inschatting).

1. **Ligging / locatie, aantrekkelijkheid omgeving** (slecht | matig | redelijk| goed| uitstekend)
2. **Mate van ondernemerschap** (visie, initiatief, conceptueel, ondernemend)

Slecht	Matig	Redelijk	Goed	Uitstekend
--------	-------	----------	------	------------
4. **Staat van onderhoud voorzieningen en terrein** (groenonderhoud, schoonmaak, verf, algemeen onderhoud)

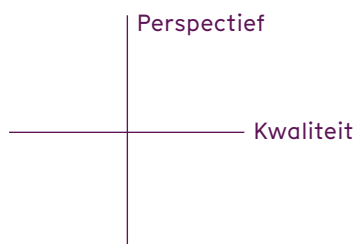
Slecht	Matig	Redelijk	Goed	Uitstekend
--------	-------	----------	------	------------
5. **Staat van onderhoud stacaravans/chalets van derden**

Slecht	Matig	Redelijk	Goed	Uitstekend
--------	-------	----------	------	------------
6. **Mate van onderhoud rest bedrijf** (ontvangstruimte, ontbijtzaal etc.)

Slecht	Matig	Redelijk	Goed	Uitstekend
--------	-------	----------	------	------------
7. **Eigentijdsheid bedrijf** (komt tegemoet aan wensen huidige consument)

Slecht	Matig	Redelijk	Goed	Uitstekend
--------	-------	----------	------	------------
8. **Kwaliteit en perspectief**

Vul in de grafiek de plaats in van het bedrijf op het gebied van kwaliteit en perspectief (dit betreft een Expert Judgement).





Deze methodiek is ontwikkeld door het Bureau voor Ruimte & Vrije Tijd in opdracht van het programma Vitale Vakantieparken. We proberen de informatie zo goed mogelijk weer te geven, maar hieraan kunnen geen rechten ontleend worden. We werken volgens het principe van de creative commons. Voel je vrij om alles uit deze uitgave (en onze website www.vitalevakantieparken.nl) zo veel en zo vaak mogelijk te gebruiken. We stellen het wel op prijs als er naar het programma Vitale Vakantieparken Veluwe verwezen wordt.

Maart 2021



In 2013 is de Veluwe als eerste in Nederland gestart met een integraal programma om op regionale schaal te werken aan oplossingen voor de vraagstukken die spelen op en rond de bijna 500 Veluwse vakantieparken. Het programma Vitale Vakantieparken is uitgegroeid tot een robuuste samenwerking van elf Veluwse gemeenten, de provincie Gelderland en vele andere partijen. Ons doel is het realiseren van een kwalitatief goed aanbod van parken waar recreanten graag verblijven. Nu en in de toekomst. Het programma richt zich vooral op het ontwikkelen en realiseren van instrumenten en initiatieven die gemeenten en anderen helpen bij de uitvoering.