



vitale  
vakantie  
parken

# Handboek uitvoeringsstrategie voor een recreatiecluster

Een gebiedsgerichte aanpak voor revitalisering  
van vakantieparken

## COLOFON

Sweco Nederland B.V.	Handelsregister 30129769
Onderwerp	Handboek uitvoeringsstrategie voor een recreatiecluster
Projectnummer	51010481
Opdrachtgever	Programma Vitale Vakantieparken
Datum	19 januari 2023
Auteur	Angela van Aerle, Peter Bergmans, Marc Braaksma, Toine Hooft, Imke van der Linden en Arjen van Tellingen
In samenwerking met	Projectleider Vitale Vakantieparken (Sylvie Uenk) en gemeenten Ermelo, Apeldoorn en Putten
Documentreferentie	Handboek uitvoeringsstrategie voor een recreatiecluster

# Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
2.	Introductie en doelstelling	8
3.	Stappen om tot een uitvoeringsstrategie te komen	11
4.	Gebiedsgerichte benadering	18

## Bijlagen

A.	Bijlage A: Programma Vitale Vakantieparken	24
B.	Bijlage B: Analyse instrumentarium	34
C.	Bijlage C: Inspiratie voor het toepassen van instrumentarium	43



# Leeswijzer | Handboek uitvoeringsstrategie voor een recreatiecluster



## 1. Inleiding

- Licht de aanleiding van het handboek toe.
- Schetst de context waarbinnen het handboek opgesteld is.



## 2. Introductie en doelstelling

- Beschrijft de doelstelling van de uitvoeringsstrategie voor een recreatiecluster.
- Licht de context en reikwijdte van het handboek toe.



## 3. Stappen om tot een uitvoeringsstrategie te komen

- Licht de stappen om een uitvoeringsstrategie op te stellen toe.
- Beschrijft de activiteiten en resultaten per stap.
- Brengt focus in aanpak en prioritering deeloplossingen.



## 4. Gebiedsgerichte benadering

- Beschrijft acties en activiteiten voorafgaand aan de uitvoeringsstrategie.
- Licht de keuzes toe die de gemeente dient te maken voor het opstellen van een gebiedsplan.
- Omschrijft de rol van de gemeente.

# Leeswijzer | Bijlage Handboek uitvoeringsstrategie voor een recreatiecluster



## A. Programma Vitale Vakantieparken

- Introduceert het regionale Programma Vitale Vakantieparken.
- Beschrijft de aanpak van het Programma.
- Licht de initiatieven toe waar het Programma mee samenwerkt en de handreikingen die ontwikkeld zijn binnen het Programma.



## B. Analyse instrumentarium

- Schetst kansen om bestaande instrumenten slim te koppelen aan de opgave in het recreatiecluster.
- Gaat in op relevantie instrumenten die niet zijn meegenomen als deeloplossingen in de gebiedsgerichte benadering.



## C. Inspiratie voor het toepassen van instrumentarium

- Geeft een definitie van een succesvol park.
- Beschrijft inspirerende praktijkvoorbeelden van binnen en buiten de sector.
- Licht de belangrijkste geldstromen toe.
- Beschrijft verschillende instrumenten om vakantieparken te revitaliseren tot een succesvol park.





# 1. Inleiding

Vanaf de start van het Programma Vitale Vakantieparken werken we aan de parkgerichte benadering. Doel is dat er voor alle 500 vakantieparken op de Veluwe een plan is. Dit onder het motto: één park, één plan. Zo werken we samen met de parken aan revitalisering, de kwaliteitsverbetering van het toeristisch product. En in sommige situaties aan transformatie, daar waar een toeristisch perspectief niet meer aan de orde is.

Daar waar veel parken bij elkaar liggen, is dit niet de enige aanvliegeroute. Hier is een cluster- of gebiedsgerichte benadering gewenst. Om zo ook het recreatieve landschap te versterken waar de vakantieparken onderdeel van uitmaken. Keuzes te maken op gebiedsniveau en kansen te pakken voor bijvoorbeeld samenwerking. Ook verevening kan een rol spelen, waar wordt waarde toegevoegd in functieverandering, en waar doe je investeringen? En waar zet je de instrumenten van Vitale Vakantieparken effectief in, het Kwaliteitsteam, de Ontwikkelingsmaatschappij en het Ariadne project?

Met een drietal gemeenten hebben we een methode ontwikkeld voor een gebiedsgerichte aanpak voor revitalisering van vakantieparken. Adviesbureau Sweco heeft ons daarbij ondersteund. Het is een project dat onderdeel is van de Regiodeal Veluwe, medegefinancierd door Rijk en Provincie.

Dit handboek kunnen gemeenten gebruiken als leidraad om zelf een Uitvoeringsstrategie voor hun recreatiecluster op te stellen. Uiteraard staan we als Programma Vitale Vakantieparken klaar voor hulp en advies daarbij.

Sylvie Uenk

Projectleider herstructurering en transformatie  
Programma Vitale Vakantieparken





## 2. Introductie en doelstelling



# Een uitvoeringsstrategie helpt de gemeente om tot versnelde uitvoering te komen van de opgaven in een recreatiecluster

Op de Veluwe werken elf gemeenten en provincie Gelderland samen in het programma Vitale Vakantieparken. Het programma Vitale Vakantieparken gaat de recreatieve koppositie van de Veluwe verder versterken.

In de eerste jaren heeft het Programma Vitale Vakantieparken veel in kaart gebracht en geleerd over wat werkt en wat niet. Het beleid ligt er, de uitvoering in de gemeenten is op stoom en de problematiek rond vakantieparken is tot op landelijk niveau geagendeerd.

Een extra uitdaging voor het revitaliseren van vakantieparken ligt in gebieden waar een concentratie is van (deels verouderde) vakantieparken. Deze gebieden zijn veelal gelegen in of aan de rand van de Veluwe (Natura 2000). Door herschikking en transformatie van vakantieparken kan bijgedragen worden aan het beheer en herstel van de natuur. Zo wordt zowel het recreatief product als de natuur versterkt.

De uitvoeringsstrategie dient als handboek en naslagwerk voor de gemeenten bij de uitvoering en samenwerking in het gebied.

De doelstelling van de uitvoeringsstrategie is vijfledig:



Maakt de ambtelijke organisatie **wegwijs in mogelijkheden en oplossingsrichtingen** en bereidt de organisatie voor op een **intensief en langjarig traject** met partijen in het recreatiecluster.



Biedt perspectief om **voortvarend** te kunnen **acteren** vanuit **maatschappelijk belang**.



Geeft inzicht in **nieuwe denkrichtingen en instrumenten** om de problematiek aan te pakken.



Maakt concreet op welke manier **samenwerking met de Ontwikkelingsmaatschappij (OMV), het Kwaliteitsteam en het Ariadne project** tot meerwaarde leidt voor de recreatieclusters.



Vormt een **solide basis** voor **bestuurlijke besluitvorming** en fungeert als handboek en naslagwerk voor de **uitvoering in het gebied**.

# Een handboek vormt de basis om samen met lokale partijen aan de slag te gaan met de opgaven in het recreatiecluster

## De uitvoeringsstrategie in een handboek

De realiseerbaarheid van de uitvoeringsstrategie hangt in hoge mate af van samenwerking tussen de desbetreffende gemeente, de ondernemers van de vakantieparken en eventuele andere stakeholders in het recreatiecluster.

Een uitvoeringsstrategie wordt in eerste instantie vanuit de overheden en uitvoeringspartners opgesteld, en gaat uit van de vastgestelde beleidskaders. De relevante partners in het gebied worden uiteraard betrokken in de volgende fase.

## Beoogd resultaat en uitgangspunten van het handboek



### Beoogde resultaat

- Is maatwerk en gebaseerd op de **eigenheid van het recreatiecluster**.
- Geeft een duidelijk beeld van de **actuele situatie van het recreatiecluster**.
- Brengt **focus** aan met een **rode draad per cluster** en **globaal stappenplan** op onderdelen.
- Legt de **koppeling** tussen de **actuele situatie** en de **bestaande instrumenten**. De strategie **positioneert de inzet van bestaand instrumentarium** en introduceert hoe **instrumentarium uit andere beleidsvelden kan bijdragen aan vraagstukken** in het cluster.
- Schetst de **contouren** voor een **gebiedsgerichte benadering** per recreatiecluster waar via **verevening nieuwe oplossingen** gevonden kunnen worden.
- Maakt inzichtelijk **wat de gemeente moet gaan doen, geeft inzicht in de benodigde investeringen** en helpt met het maken van **de juiste afwegingen en prioritering** hierin.
- Helpt de gemeente om problemen **samen met partijen** in het cluster en uit het programma **integraal op te lossen**.



### Uitgangspunten

- Uitwerking van een strategie op **clusterniveau**; niet op individueel parkniveau.
- Uitwerking op basis van **aangeleverde en beschikbare stukken gemeenten**. Deze gegevens betreffen deels een momentopname.
- **Visievorming** voor clustergebieden **valt buiten de reikwijdte** van de opgave.
- Uitvoeringsstrategie kan **input** geven voor een nog te doorlopen **visietraject**.





### 3. Stappen om tot een uitvoeringsstrategie te komen

# De uitvoeringsstrategie kent vijf stappen met verschillende activiteiten en resultaten



*Op de volgende pagina's staan de stappen beschreven, met activiteiten en resultaten per stap.*



# Stap 1: een actueel overzicht van de uitgangssituatie in het recreatiecluster

1.



Een actueel overzicht van de uitgangssituatie in het recreatiecluster

## BESCHRIJVING

De uitvoeringsstrategie start met **een actueel overzicht van de uitgangssituatie**. De uitgangssituatie bestaat uit **relevant beleid**, data-analyse van de **parkenbank** en **aanknopingspunten** (kansen en aandachtspunten) in het cluster en aangrenzende gebied. De uitgangssituatie schetst vervolgens de **gebiedsopgave** die speelt in het recreatiecluster.

Voor deze stap is het essentieel om als gemeente de parkenbank op frequente basis (maandelijks) bij te werken, zodat het overzicht ook actueel blijft.

## ACTIVITEITEN

- Uitvoeren beleidsanalyse: ruimtelijk beleid, toeristisch beleid en aanpak Vitale Vakantieparken.
- Updaten data in parkenbank volgens richtlijnen en definities Programma Vitale Vakantieparken (inclusief leeftijden parkeigenaren).
- In kaart brengen vitaliteitsscores vakantieparken.
- Uitvoeren analyse parkenbank.
- Verzamelen beelden van het recreatiecluster (sfeerimpressie).
- Uitvoeren veldbezoek.

## RESULTATEN

- ✓ Analyse van ruimtelijk beleid, toeristisch beleid en aanpak Vitale Vakantieparken.
- ✓ Vitaliteitsscores van de vakantieparken.
- ✓ Up-to-date parkenbank.
- ✓ Statement met de kenschets van het gebied.
- ✓ Overzicht met globale gebiedskenmerken, functies van het gebied, aantal parken, opgaven die er spelen etc.
- ✓ Kaarten met kansen en aandachtspunten (1. recreatiecluster en 2. in de bredere context).

## Stap 2: de contouren voor een gebiedsgerichte benadering

2.



### De contouren voor een gebiedsgerichte benadering

#### BESCHRIJVING

De **gebiedsgerichte benadering** laat zien wat de **omgeving kan betekenen voor het cluster en omgekeerd**. Deze **wisselwerking** maakt inzichtelijk welke **koppelingen kansrijk** zijn voor een **verevening**. Door uit te zoomen, ontstaan **nieuwe oplossingsrichtingen** ten opzichte van het in te zetten instrumentarium bij een **solitaire benadering**.

Onder meer de **dialogoog met externe partijen** vormt de basis voor de **prioritering**. De gemeente kijkt met deze partijen naar **kansen voor een vliegwieleffect** om optimale impact van de gezamenlijke inspanningen te realiseren, en bepaalt de volgorde.

#### ACTIVITEITEN

- Beschrijven kansen.
- In kaart brengen mogelijkheden voor het recreatiecluster (geïnspireerd op eigen beleid en voorbeelden van andere gebieden).
- Beschrijven inzet van mogelijk instrumentarium.
- Bepalen en formuleren deeloplossingen.

#### RESULTATEN

- ✓ Statement met de focus van de strategie.
- ✓ Overzicht van de kansen en mogelijkheden voor het recreatiecluster.
- ✓ Kaart met deeloplossingen.



# Stap 3: deeloplossingen die solitair en met een verevening toe te passen zijn

3.



Deeloplossingen die solitair en met een verevening toe te passen zijn

## BESCHRIJVING

De gebiedsgerichte benadering definieert **deeloplossingen** (locaties met een directe financiële en ruimtelijke of thematische samenhang) binnen het recreatiecluster.

Iedere deeloplossing schetst **een situatie en oplossingsrichting** die bijdraagt aan de **totale verbetering van het cluster**.

Per deeloplossing wordt middels een **stappenplan** inzichtelijk hoe deze tot **uitvoering** kan worden gebracht. Daarnaast wordt aan-gegeven hoe deze **solitair** werkt voor het gebied of via **verevening** specifieke **koppelkansen** binnen het cluster effectueert.

## ACTIVITEITEN

- Uitwerken deeloplossingen, met per deeloplossing:
  - Definiëren doelstelling en ambities.
  - Opstellen stappenplan om de deeloplossing te realiseren.

## RESULTATEN

- ✓ Uitwerking van de deeloplossingen met:
  - Beschrijving deeloplossing
  - Doelstelling en ambities
  - Stappenplan
  - *Optioneel: koppeling met ontwikkeling/instrument.*

# Stap 4: gebiedsproces met interne en externe stakeholders

4.



## Gebiedsproces met interne en externe stakeholders

### BESCHRIJVING

Een gedegen uitwerking van participatie **verrijkt zowel de samenwerking als de inhoudelijke uitwerking** van het recreatief landschap.

Als de gebiedsgerichte benade-ring uitgewerkt is, is de volgende stap om een **participatieplan** op te stellen. Dit plan is gebaseerd op een **stakeholderanalyse** (met individuele belangen, randvoorwaarden, uitgangspunten en conflicterende aspecten, en invloedcirkel), **kaders en randvoorwaarden** (waar mag wel/niet over geparticipeerd worden) en **participatieladder**. Vervolgens wordt dit **bestuurlijk verankerd**.

### ACTIVITEITEN

- Uitvoeren stakeholderanalyse.
- Bepalen kaders en randvoorwaarden.
- Invullen participatieladder.
- Opstellen participatieplan.
- Realiseren bestuurlijke verankering.

### RESULTATEN

- ✓ Overzicht van deelnemende stakeholders met hun belangen, randvoorwaarden en uitgangspunten.
- ✓ Inzicht in conflicterende aspecten.
- ✓ Kaders en randvoorwaarden; waarover mag geparticipeerd worden.
- ✓ Participatieladder.
- ✓ Participatieplan met een duidelijke stip op de horizon, stappenplan met planning en participatie-activiteiten, overzicht van investering in tijd en geld.
- ✓ Bestuurlijke verankering.

## Stap 5: begroting, planning en fasering

5.



### Begroting, planning en fasering

#### BESCHRIJVING

Om uitvoering te kunnen geven aan de uitvoeringstrategie, zijn een **begroting, planning en fasering** essentieel.

Het **budget** is opgebouwd uit **verschillende onderdelen**. Hierbij kan gedacht worden aan gebiedsregie met een gebiedsregisseur met een werkbudget en/of opzet van een Groenfonds.

*Meerdere gemeenten kunnen samenwerken om meer inzicht te vergaderen en efficiëntievoordelen te benutten.*

#### ACTIVITEITEN

- Bepalen opbouw budget.
- Uitwerken begroting.
- Opstellen planning.
- Bepalen fasering.

#### RESULTATEN

- ✓ Begroting.
- ✓ Planning met fasering.



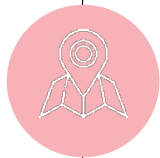


## 4. Gebiedsgerichte benadering



# De gebiedsgerichte aanpak start met duidelijke keuzes van de gemeente die worden uitgewerkt in een integraal gebiedsplan

Alvorens een intensief traject door de gemeente wordt opgestart voor een gebiedsgerichte benadering met partners en stakeholders vanuit de vakantieparken, dient de gemeente zelf een aantal principiële standpunten in te nemen over afbakening, (beleids)kaders, (maatschappelijke) doelstellingen en experimenteerruimte. Deze keuzes worden verwerkt in een integraal gebiedsplan per recreatiecluster dat een vertaalslag maakt van de strategie en de deeloplossingen naar de gemeentelijke belangen, uitgangspunten en randvoorwaarden. Het gebiedsplan helpt om focus te houden en vormt de leidraad voor te maken afwegingen tijdens het proces met externe partijen. Het functioneert tevens als het handelskader voor een aan te stellen gebiedsregisseur.



## Zorg voor goede afbakening van je gebiedsgerichte aanpak.

Leg vast over **welk gebied** de gebiedsgerichte benadering gaat. Bepaal daarbij de contouren van het totale gebied. Markeer de **locaties** die een **actieve rol** hebben bij de geformuleerde **deeloplossingen**. En highlight de vakantieparken die een directe relatie hebben met de gemarkeerde locaties.



## Formuleer duidelijke maatschappelijke doelstellingen.

Bepaal waar de gebiedsgerichte benadering aan moet **bijdragen** en de mate van **openheid** van deze **doelstellingen**. Heel **gericht** leidt tot **concrete resultaten**, maar kan ook de oorzaak zijn van beperkte respons. Veel **openheid** leidt **tot bredere input** met een **duidelijke focus**. Bijvoorbeeld: “dient directe uitwerking te zijn van zachte overgang tussen natuur en recreatieve voorziening” of “dient bij te dragen aan de uitwerking van het recreatief landschap”.



## Bepaal welke beleidskaders van toepassing zijn.

Hiermee staat vast **welke inhoudelijke spelregels** in het gebied gelden. Tegelijkertijd wordt hiermee bepaald hoeveel **ruimte** er bestaat voor **maatwerk**. Hoe meer (beleids)kaders, des te minder mogelijkheden voor maatwerk. Omgekeerd leiden duidelijke en scherpe kaders tot **urgentie** in het gebied en **slagvaardigheid in de samenwerking** met externe partijen.



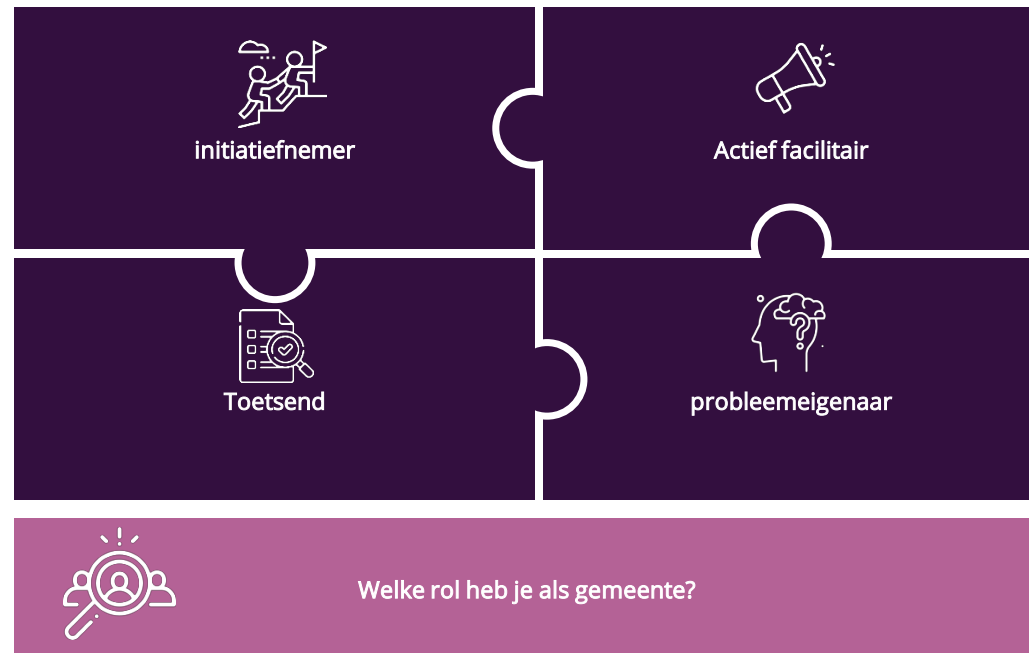
## Maak duidelijk of en waar eventueel experimenteerruimte is.

In het geval dat bestaand instrumentarium **niet** leidt tot **een gewenst resultaat**, dan kan het helpen om **tijdelijk** op basis van **duidelijke afspraken** bepaalde regels los te laten om tot een oplossing te kunnen komen. Geef vooraf aan of een **experiment** mogelijk is, onder **welke voorwaarden**, welke **spelregels** worden gevolgd gedurende het experiment en wat er met het **resultaat** wordt gedaan.

# De rol van de gemeente is een belangrijk uitgangspunt voor de aanpak en gemeentelijke inspanning

De rol van de gemeente kan wisselen tijdens het proces en is bepalend voor de handelingswijze en inspanning van de gemeentelijke organisatie.

- **Wees bewust** van de rol die de gemeente heeft en **stem de aanpak, inspanning en risicomanagement daar op af**. Gaandeweg een gebiedsgerichte benadering kan die rol **veranderen**. Ook kan de gemeentelijke rol verschillen **per deeloplossing of locatie** binnen het pilotgebied.
- Bepaal vooraf welke rol **wenselijk** is, of deze **rol mag veranderen**, welke **voorwaarden** daaraan gekoppeld worden.
- Grofweg onderscheiden we vier rollen: de **probleemeigenaar moet** iets; een **initiatiefnemer wil** iets. In beide gevallen is er **behoefte aan regie en sprake van verantwoordelijkheid**. Een **actief facilitaire** rol gaat uit van een **direct belang** bij een probleem of initiatief van **derden**. Er is behoefte aan **invloed**. Een **toetsende** rol betreft **geen directe betrokkenheid** anders dan de **publiekrechtelijke verantwoordelijkheid**.





# Bepaal vooraf welke toegevoegde waarde verevening, (stedelijke) kavelruil en samenwerking voor de gemeente moeten brengen

De toepassing van verevening en stedelijke kavelruil leiden tot een hogere complexiteit. Daar staan nieuwe kansen en meerwaarde tegenover. Hetzelfde geldt voor samenwerking met andere partijen, waardoor regie en verantwoordelijkheden gedeeld worden.

## Verevening



Achterhaal **waar noodzaak en meerwaarde** in schuilt voor de toepassing van verevening via de volgende acties:

- Zoek uit welke onderdelen **solitair opgelost** kunnen worden en voor welke delen een **financiële koppeling** (verevening) **noodzakelijk** is.
- Toets of deze koppeling **bijdraagt** om de gestelde **maatschappelijke doelstellingen** te halen en of deze **past** binnen de **geformuleerde deeloplossingen**.
- Ontdek welke **urgentie** gepaard gaat met de verevening en of er sprake is van **een directe, gelijkwaardige en wederzijdse afhankelijkheid** is tussen de betrokken stakeholders.
- Werk uit **welke meerwaarde** de verevening tot stand moet brengen.
- **Bepaal** of en via welke **rol** de gemeente bijdraagt aan de uitwerking van de verevening: **publiekrechtelijk, actief facilitair of middels actieve grondpolitiek**.

## (Stedelijke) kavelruil



(Stedelijke) kavelruil biedt mogelijkheden om “**met gesloten beurzen**” tot **ontwikkeling** te kunnen komen als twee partijen grond en/of vastgoed uitruilen.

Ook hiervoor geldt dat eerst achterhaald dient te worden of **het noodzakelijk** is en welke **meerwaarde** de kavelruil biedt.

Net als bij verevening wordt vooraf bepaald via welke rol de gemeente bijdraagt aan de kavelruil. **Uitruil van openbaar gebied onder voorwaarden** kan een tactiek zijn om tot significante meerwaarde te komen.

In zo'n situatie spreken we van **actieve grondpolitiek** en dient de ruilstaffel te worden onderbouwd met een taxatie. Het **aantonen van marktconformiteit** speelt bij (stedelijke) kavelruil een vergelijkbare rol als bij een gemeentelijke ontwikkeling met aan- en verkoop van grond en/of vastgoed.

## Samenwerking vanuit Programma Vitale Vakantieparken



Nu het inhoudelijke voorwerk is gedaan, kan samen met de partners uit en met het programma Vitale Vakantieparken (**Kwaliteitsteam, Ontwikkelingsmaatschappij Vitale Vakantieparken en Ariadne project**) de volgende stap worden gezet.

- Werk samen de uitvoeringsstrategie uit naar een **programma voor dit cluster** voorzien van:
  - **Prioritering** deeloplossingen
  - **Rolverdeling** bij inzet instrumentarium
  - Vertaling van stappenplannen naar concrete **planning** op detailniveau
  - **Bestuurlijke verankering** bij alle partners op basis van mijlpalen uit de planning.
- Zoek in de samenwerking **doelgericht** naar **complementariteit** en leg dit vast in afspraken met elkaar.
- Werk deze afspraken ook uit naar een **gezamenlijk en integraal bestuurlijk proces**.





vitale  
vakantie  
parken

# Handboek uitvoeringsstrategie voor een recreatiecluster

## BIJLAGE



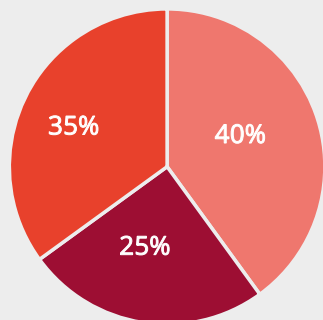


## Bijlage A: Programma Vitale Vakantieparken

# Het aanbod vakantieparken op de Veluwe is heel divers; van bruisende toeristische parken tot verouderde en uitgeponde parken

## Feiten en cijfers recreatie op de Veluwe

Op de Veluwe bevinden zich ongeveer  
**500 vakantieparken en campings**



- Vakantieparken met bungalows en/of stacaravans
- Campings (waaronder mini- en boerencampings)
- Een mengvorm van parken met bungalows en/of stacaravans en/of camping

Op de ongeveer 500 vakantieparken en campings staan in totaal  
**30.000-35.000 recreatieobjecten**, zoals bungalows, chalets en stacaravans.



Jaarlijks viert meer dan  
**2 miljoen bezoekers uit binnen- en buitenland** hier vakantie.

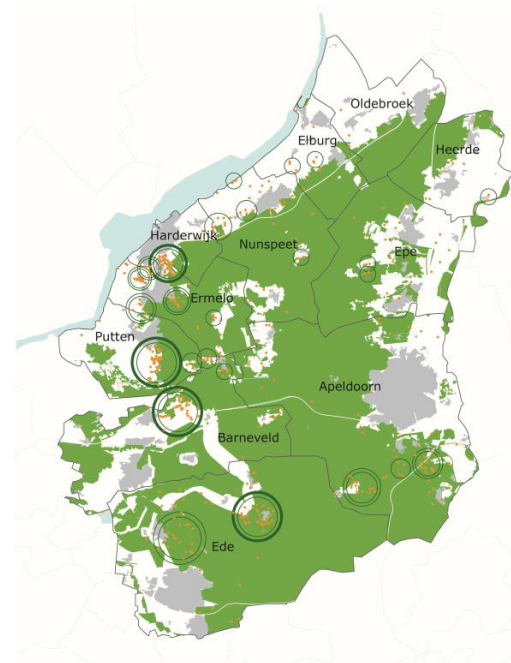
Zo'n  
**6.000-9.000 mensen** wonen permanent op de Veluwse vakantieparken, terwijl dat niet is toegestaan en niet wenselijk is.





# In 2013 is een aantal Veluwe gemeenten met steun van de provincie Gelderland begonnen met het Programma Vitale Vakantieparken

- Het Programma Vitale Vakantieparken is gericht op **versterking en ontwikkeling van de verblijfsrecreatie** op de Veluwe.
- Elf Veluwe gemeenten (Apeldoorn, Barneveld, Ede, Elburg, Epe, Ermelo, Harderwijk, Heerde, Nunspeet, Oldebroek en Putten) en de provincie Gelderland werken in dit programma als gelijkwaardige partners samen met het recreatief verblijfsleven, veiligheidspartners en andere stakeholders.
- Samen willen zij op de Veluwe een **divers en kwalitatief goed aanbod van vakantieparken** realiseren, dat een **sterke schakel** vormt in het hele **toeristisch-recreatieve aanbod** van de Veluwe.



Regiokaart Vitale Vakantieparken

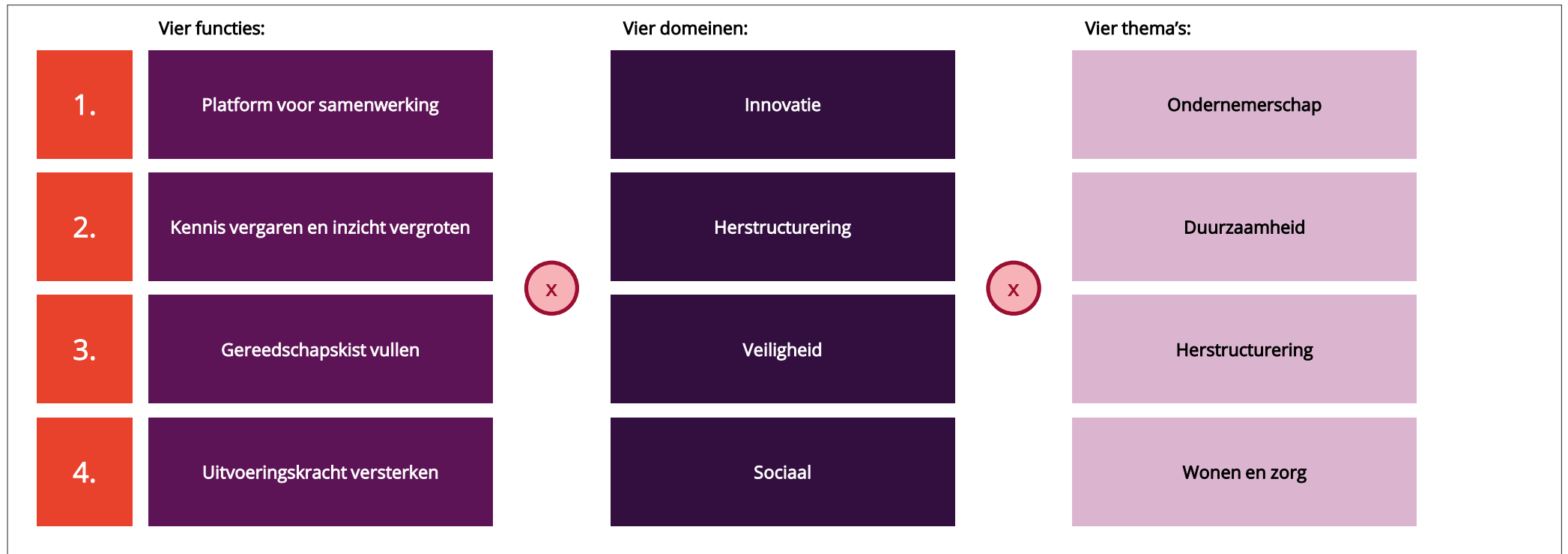
## Een duurzaam en toekomstbestendig vakantiepark:

- Is **financieel gezond**.
- Heeft een **helder bedrijfsmodel**.
- Heeft een **goede bezettingsgraad**.
- Is **ingepast in de omgeving**.
- Heeft **tevreden gasten** die er maar al te graag terug willen komen.
- **Werkt samen met gemeenten** die de parken optimaal ondersteunen en faciliteren.



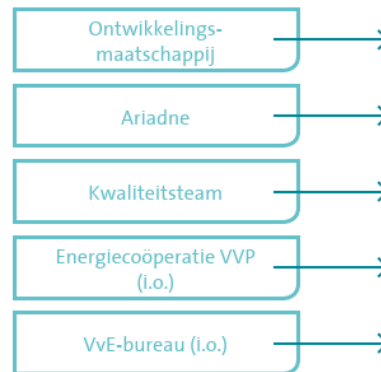
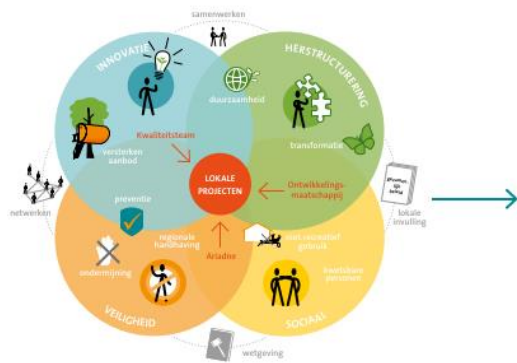
# Het Programma heeft vier functies, werkt en denkt vanuit vier domeinen en heeft voor de komende periode vier thema's benoemd

## 4x4x4 aanpak



# De programmatische aanpak die vraagstukken op diverse domeinen in samenhang aanpakt volgt 'richten, inrichten en verrichten'

Opbouw programmatische aanpak van het programma Vitale Vakantieparken



## Richten

Vanuit de doelen van het programma wordt vanuit een integraal kader gekeken en gedacht. Dit leidt tot de meer strategische hoofdlijnen van het programma, de belangrijkste opgaven die daarbij worden onderscheiden en de uitgangspunten voor de organisatie.

## Inrichten

Hierbij gaat het, naast de governance van het programma zelf, vooral om het ontwikkelen van nieuwe initiatieven die het bereiken van de doelen dichterbij brengen. Dus het vullen van de 'gereedskapskist' voor gemeenten en anderen, maar ook nadrukkelijk nieuwe initiatieven om de uitvoeringskracht op lokaal niveau te versterken (ontwikkelingsmaatschappij, kwaliteitsteam en Ariadne project).

## Verrichten

Dit is waar door de gemeenten het echte werk plaatsvindt onder het motto 'één park, één plan'. Vanuit het programma ondersteunen we dat waar nodig en proberen we de samenhang tussen die sectorale domeinen te bewaken, dwarsverbanden te leggen en zodanig te organiseren dat zij elkaar optimaal versterken.

# Het Kwaliteitsteam Vitale Vakantieparken ondersteunt, adviseert en coacht recreatieondernemers bij de ontwikkeling van hun bedrijf

kwaliteitsteam



## Het kwaliteitsteam:

- ondersteunt recreatieondernemers die hun park **verder willen ontwikkelen** en een **kwaliteitsslag** willen maken. Zij kunnen advies krijgen over onder meer **positionering, nieuwe recreatieproducten, kostenbesparingen en innovaties**.
- werkt met experts op tal van terreinen, zoals ondernemerschap, bedrijfsvoering, recreatie en de omgeving.
- heeft inmiddels **meer dan 60 ondernemers** op de Veluwe met een maatwerktraject van begeleidt.

## De rol van kwaliteitsteam is :

1. Bijdragen aan vitaliteit van vakantieparken in de Veluwe via het **ondernemerschap** van de parkeigenaren dmv **advies en coaching met experts**.
2. Aanbieden van een **traject op maat**, afgestemd op het vraagstuk en de situatie **van de ondernemer en diens vakantiepark**. Onder het motto 'Eén park, één plan'.



# De OMWV biedt financiële hulp bij ondernemers die willen investeren in hun park, een park willen aankopen of hun park willen verkopen

Ontwikkelingsmaatschappij Vitale Vakantieparken (OMWV)



## De Ontwikkelingsmaatschappij Vitale Vakantieparken (OMWV):

- kan een rol spelen bij het aankopen en beheren van parken.
- is een **besloten vennootschap (bv)** met een **ontwikkeltaak** en **financiële mogelijkheden**.
- **De ontwikkeltaak richt zich op het uitvoeren van projecten**, bijvoorbeeld het aankopen, tijdelijk beheren of verkopen van een park of het investeren in kwaliteitsverbetering.
- **Tot de financiële mogelijkheden behoren garanties, leningen en bijdragen** die worden verstrekt om **projecten mogelijk te maken**.
- De OMWV stelt alleen geld en inzet voor een project beschikbaar als een **substantieel deel lokaal wordt gefinancierd**.

## De rol van de OMWV is:

1. Bieden van financiële hulp bij ondernemers die in hun park willen investeren, een park willen aankopen of hun park willen verkopen.
2. Investeren om transformaties met en op parken mogelijk te maken ten behoeve van de toeristisch recreatieve kwaliteiten op een park

# Het Ariadne project vanuit de provincie Gelderland heeft als doel criminaliteit en ondermijning aan te pakken op vakantieparken

## Ariadne project



Afbeelding website provincie Gelderland

### Het Ariadne project (gestart begin 2019):

- ondersteunt gemeenten bij het **voorkomen en bestrijden van criminaliteit en ondermijning** op en rondom de vakantieparken.
- richt zich op het **beëindigen van niet-recreatief gebruik** van gronden en of opstallen met een recreatieve bestemming
- is een **samenwerking van Gelderse gemeenten, politie, het Openbaar Ministerie en de provincie Gelderland**.
- is **financieel mogelijk gemaakt door het Ministerie van Justitie en Veiligheid, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en provincie Gelderland**. Hierdoor is de ondersteuning **kosteloos voor gemeenten**.
- **werkt in opdracht van gemeenten**. Soms zijn dit gemeenten die ook deelnemen aan het Programma Vitale vakantieparken, maar veelal is dit niet het geval.

### De rol van het Ariadne project is driedelig:

1. Inzetten van een expertteam dat gemeenten adviseert en ondersteunt bij een effectieve (integrale) aanpak.
2. Versterken van de informatiepositie van (overheids)partners door het verzamelen en analyseren van informatie.
3. Organiseren van samenwerking tussen gemeenten, politie, Openbaar Ministerie en andere partners en structureel in te bedden.

# Het Programma doet onderzoek naar instrumenten die bij kunnen dragen aan de sturing op ontwikkelingen

Het 'project wet- en regelgeving' en het 'onderzoek kansrijke instrumenten voor vitalisering van vakantieparken' geven inzicht in mogelijke kansrijke instrumenten.



## Project wet- en regelgeving

- Een ondersteunend pakket aan wet- en regelgeving maakt effectieve oplossingen mogelijk voor de ruimtelijke, organisatorische en bestuurlijke opgaven op de Veluwe.
- In een **gezamenlijk project** onderzoekt het Programma Vitale Vakantieparken welke **aanpassingen** in wet- en regelgeving het meest zinvol en urgent zijn. Op basis hiervan ontwikkelt het Programma een **gereedschapskist met wetten, regels en andere instrumenten**. Wellicht is de beste oplossing een **overkoepelende Veluwe-wet** om ruimte en flexibiliteit te creëren.
- Het project wet- en regelgeving **werkt samen** met alle **belanghebbenden**: provincie, ministeries, gemeenten en ondernemers. Vanuit de **praktijk** wordt **onderzoek** gedaan. De **resultaten worden besproken met de ministeries**.



## Onderzoek kansrijke instrumenten voor vitalisering vakantieparken (2014)

- In dit onderzoek is gekeken naar wat **kansrijke instrumenten** zijn om een rol te spelen rond het sturen van ontwikkelingen op de vakantieparken in de regio Noord-Veluwe.
- Het gaat daarbij om verschillende soorten ontwikkelingen, aan de ene kant het **tegengaan van ongewenste ontwikkelingen** op parken maar aan de andere kant ook om het **stimuleren van gewenste ontwikkelingen** op parken.





# Daarnaast heeft het Programma Vitale Vakantieparken een aantal handreikingen opgesteld

## Handreikingen van het Programma Vitale Vakantieparken



### Mijn park mijn plan

Als ondernemer in de recreatiesector op de Veluwe word je continu uitgedaagd om met oplossingen te komen: hoe houd ik de bezetting op peil, hoe zorg ik dat de gastenwaardering omhoog gaat, hoe plan ik mijn investeringen? Is het park jouw trotse bezit, of bezorgt het je regelmatig hoofdpijn?

**Mijn park, mijn plan helpt ondernemers om afstand te nemen van hun park en om zich heen te kijken** wat er aan de hand is **in de sector** en **in het bedrijf**.



### Handreiking voor veilige vakantieparken

Samen met het CCV en het ministerie van Veiligheid en Justitie ontwikkelde het Programma Vitale Vakantieparken een speciale **methode** waarmee **ondernemers en gemeenten veiligheidsproblemen** in vakantieparken kunnen **voorkomen of aanpakken**.

Deze methode is geïnspireerd op de methode van het **Keurmerk Veilig Ondernemen**.

De ideeën zijn getoetst via een **pilot in de gemeente Epe** in 2015, waaraan naast de gemeente ook drie ondernemers en alle lokale veiligheidspartners meewerkten.



### Handreiking gemengde bestemming op vakantieparken

De gemeenten binnen het Programma Vitale Vakantieparken hebben verkend of een **'dubbelbestemming'** of **'gemengde bestemming'** kan helpen bij de **transformatie van parken zonder duurzaam recreatief perspectief**. Dit zou ook een oplossing kunnen zijn voor parken waar al sprake is van een tweeledige functie - deels recreatie en deels wonen - en waar geen van de betrokkenen dit als een probleem ziet.

Deze handreiking beschrijft de **mogelijkheden en beperkingen van een dubbelbestemming en gemengde bestemming**.





## Bijlage B: Analyse instrumentarium

# Analyse van instrumentarium schetst kansen om bestaande instrumenten slim te koppelen aan de opgave in het cluster



*Dit instrumentarium wordt op de volgende pagina's toegelicht.*



1.

# In samenwerking met OMVV en Kwaliteitsteam VVP worden zorgenkindjes en middenmoters nieuwe voorlopers



## Samen met de OMVV en het Kwaliteitsteam doorpakken

- Na een vliegende start met handhaving is een deel van de parken in ontwikkeling, al dan niet met ondersteuning vanuit de gemeente of het Programma Vitale Vakantieparken.
- Een groot deel van de vakantieparken behoeft een kwaliteitsimpuls van het toeristisch-recreatief product.
- De samenwerking tussen de gemeente, de OMVV en het Kwaliteitsteam kan verder worden uitgewerkt om deze vervolgstap met de vakantieparken in te vullen.

## Kansen en voordelen samenwerking OMVV en Kwaliteitsteam Vitale Vakantieparken



1. Een **basis** binnen het cluster **die op orde is**, biedt een grote kans om een **omslag in het gebied te bereiken** voor verblijfsrecreatie.
2. De opgave richt zich op verschillende niveaus:
  1. **Voorlopers stimuleren** hun positie te behouden.
  2. **Middenmoters en zorgenkindjes** voorzien van een **kwaliteitsimpuls**.
  3. **Zorgenkindjes** ondersteunen in de **bemiddeling voor overdracht** naar ondernemers met toeristisch-recreatieve ambities.
3. Op dit moment kent het recreatiecluster veel vergelijkbare parken; essentieel is om bij een kwaliteitsverbetering **diversiteit in concepten en doelgroepen** te waarborgen. Met een **samenwerking op clusterniveau** kan ingezet worden op de gewenste **differentiatie in het aanbod**.
4. Ongeacht de vitaliteitsscore wordt bij ieder park **toevoeging van natuur** (verdunnen/ontdichten van het park) meegenomen in deze aanpak. De **beleving van de Veluwe** wordt zo direct op de parken merkbaar.

2.

## Parken zonder toegevoegde waarde als toeristisch-recreatief product en zich hiertoe niet inspannen, herbestemmen naar natuur



### Gerichte transformatie naar natuurontwikkeling als stok achter de deur

- Parken die geen of onvoldoende toeristisch-recreatief perspectief hebben en waarvan de eigenaar niet bereid is zich in te spannen voor verbetering, bieden ruimte voor de groene lobben uit de Visiekaart voor Krachtighuizen.
- De visie geeft een indicatie voor de locatie van de groene lobben. Inspelend op kansen in het gebied kunnen deze op een andere locatie komen te liggen.

### Kansen en voordelen bij het herbestemmen naar natuurgebied



1. Er ontstaat een **nieuwe urgentie** voor parkeigenaren in het gebied die niet actief meewerken aan het beoogde toeristisch-recreatief perspectief.
2. Herbestemming biedt **fysieke ruimte** in directe zin voor **groene lobben**.
3. Via de inzet van **tijdelijke functies en/of kavelruil** kunnen alternatieve locaties die vanuit Ruimtelijke Ordening beter geschikt zijn getransformeerd worden naar groene lobben.

Kanttekening: vereist gedegen bestuurlijke afstemming voorafgaand aan traject met ondernemers indien het uiteindelijk op onteigening aan zou komen.

3.

## Nieuw perspectief voor parken tegen het einde van de levenscyclus en zonder zicht op opvolging, voorkomt nieuw oneigenlijk gebruik

### Preventie en nieuw perspectief

- Over het algemeen investeren wat oudere ondernemers niet of minimaal in hun bedrijf, vooral als er geen sprake of zicht is op bedrijfsopvolging. Het Kwaliteitsteam Vitale Vakantieparken is bezig met de uitwerking van een traject om ondernemers (vanaf 45 jaar) pro-actief te benaderen en inzicht te geven hoe het vakantiepark en hun persoonlijke bedrijfseconomische situatie feitelijk geïnterpreteerd zou moeten worden.
- Het bieden van mogelijkheden voor pensioen aan de parkeigenaar kan uitponding en ongewenste bewoning tegen gaan. Dit houdt het vakantiepark ook interessant als toeristisch-recreatief product voor eventuele opvolger.
- Eventueel ligt er een rol voor het Ariadne project om dit preventief te signaleren en aan te kaarten bij de gemeente.

### Kansen en voordelen door het bieden van een nieuw perspectief aan parken tegen het einde van de levenscyclus



1. Het bieden van een nieuw perspectief **voorkomt** dat eigenaren zonder opvolging het park **beëindigen middels uitponding** en zonder basis voor regie naar toeristisch-recreatief gebruik.
2. Het geboden perspectief zorgt ervoor dat **geldstromen binnen het park** blijven, waardoor het voor **investeerdere en ondernemers** met een **toeristisch-recreatieve doelstelling** aantrekkelijk blijft om te **investeren**.
3. Het behoud van geldstromen biedt ook **ruimte voor investeringen in een groene inrichting** (verduunning) van het vakantiepark, waardoor de beleving van de Veluwe kracht wordt versterkt.
4. Het nieuwe perspectief biedt kansen voor **bemiddeling met partijen** die een vakantiepark willen beginnen of overnemen, eventueel voor inzet eigen concept.
5. Het perspectief **verbreedt het beeld van de huidige eigenaren** over mogelijkheden beëindiging vakantiepark:
  - Toekomstige overdracht naar opvolging via bemiddeling.
  - Transformatie naar natuur.
  - Uitwerking aanvullende wensen, bijvoorbeeld mogelijkheden voor behoud beheerderswoning voor eigen bewoning.



4.

## De Veluwse Ontvangstlocatie vormt het centrale punt voor recreatieve routes om de Veluwe te beleven



### Veluwse Ontvangstlocatie

- De Veluwse Ontvangstlocaties zijn openbare parkeerplaatsen of OV-haltes waar vandaan recreanten de Veluwe kunnen gaan beleven.
- Er zijn drie typen oplopend in grootte en aantal voorzieningen: P-Veluwe, Veluwe-TOP en Veluwe Transferium
- De Veluwse Ontvangstlocaties zijn onderdeel van de recreatiezonering. Bezoekers worden verleid om de Veluwe vanaf de randen te bezoeken, daar waar de natuur minder kwetsbaar is.

### Kansen en voordelen Veluwse Ontvangstlocatie



1. Een **duidelijke toegangspoort van de Veluwe** maakt het natuurgebied **toegankelijker** voor de recreanten in het cluster en vergroot daarmee de **beleving van de nabijheid van de Veluwe**.
2. Door de **juiste functies** te combineren bij een Veluwse Ontvangstlocatie wordt ingespeeld op de **recreatieve behoeften** van zowel de **dagrecreatieve bezoekers** van de Veluwe als de **verblijfsrecreanten in dit cluster**.
3. De Veluwse Ontvangstlocatie vormt een belangrijke schakel in **het recreatief routenetwerk** waarlangs men de natuur in deze omgeving al wandelend en fietsend ervaart.

5.

## Andere functies (tijdelijk/permanent) kunnen extra geldstromen in het gebied genereren

### De combinatie met andere functies creëert waarde binnen het pilotgebied

- Er ontstaan **nieuwe economische dragers** voor de uitvoering van het gebiedsplan voor **natuurontwikkeling**.
- Toevoegen van nieuwe **functies die bijdragen aan toeristisch-recreatief aanbod** en de belevingswaarde van de Veluwe.
- Functies met een **waardesprong** en een kwalitatieve **landschappelijke inpassing** vergroten de haalbaarheid en beleving van het recreatief landschap.

### Kansen voor en voordelen van andere functies (tijdelijke/permanent)



1. In de gemeente kunnen kansen liggen om vanuit goede ruimtelijke ordening te kijken naar **locaties die zich lenen voor kleinschalige bebouwing in een landelijke omgeving**. De gemeente kan hiervoor **samenwerken met de OMV**.
2. Het is van belang om te inventariseren of binnen het cluster, dan wel in diens directe omgeving, functies zijn die kunnen bijdragen aan de toeristisch-recreatieve doelstellingen. Als deze locaties in kaart gebracht zijn, kan een plan uitgewerkt worden voor **kleinschalig woningbouwontwikkeling** waarbij de **landschappelijke structuren versterkt** worden.
3. Door een **afdracht** te vragen van **opbrengst van de ontwikkeling** ontstaat **budget voor de transformatieopgaven** bij vakantieparken zonder perspectief.
4. De versterking van landschappelijke structuren draagt bij aan de **belevingswaarde van de Veluwe** in het cluster.
5. De toepassing van **tijdelijke afwijkende functies** kan worden benut als deze tijdelijke functies een **waardesprong** vertegenwoordigen die kan worden afgedragen omwille van natuurontwikkeling binnen het cluster.
6. De toepassing van **permanent afwijkende functies** kan worden benut als er een **directe link is met recreatie** en bijdragen aan **het versterken van de beleving van De Veluwe**.

## Financiële en/of stikstofverevening kunnen financiële middelen genereren voor de uitvoer van een kapitaalintensieve opgave (1/2)

Verevening, het verrekenen van opbrengsten en tekorten in een ingekaderd geheel, biedt nieuwe mogelijkheden voor bestaande opgaven.

- De gemeente wil in het recreatiecluster met de **uitwerking en realisatie van een recreatief landschap** de **beleving van natuurgebied de Veluwe** verbeteren en zo de **toeristisch recreatieve waarde** van het cluster opwaarderen.
- **Verevening** vergroot de **financiële haalbaarheid** en daarmee de **slagingskans** voor de ontwikkeling van het recreatief landschap.

NOTE: als transformatie zonder verevening mogelijk is, moet een gemeente dat altijd doen. Zonder verevening is transformatie eenvoudiger; verevening creëert afhankelijkheden.

### Kansen en voordelen financiële verevening



1. Het grootste deel van de parken in het cluster behoeft een **kwaliteitsimpuls op toeristisch-recreatief vlak**.
2. De ontwikkeling van natuur biedt geen direct financieel rendement, zeker wanneer dit op de huidige locatie van een vakantiepark voorzien is. Hier ligt een **kapitaalintensieve opgave** voor het cluster.
3. Via **tijdelijke functies**, zoals huisvesting van arbeidsmigranten, kunnen **nieuwe opbrengstmogelijkheden** in het gebied ontstaan.
4. Eventueel toevoegen van **nieuwe functies** kan leiden tot **extra geldstromen** voor het gebied. Denk hierbij aan het toewijzen van een bebouwingscluster voor enkele Ruimte voor Ruimte kavels.
5. De **afdracht van financiële verevening** kan benut worden voor de **dekking van de kosten** voor transformatie naar natuur, als uitwerking van het recreatieve landschap in dit cluster.
6. Het betrekken van **subsidies** in een verevening leidt vaak tot een **breder inzetbaarheid van deze middelen**. Middelen kunnen bijvoorbeeld ingezet worden voor:
  - **Recreatief routenetwerk**: subsidie hoogwaardige fietsroutes Gelderland en lobbyen voor subsidieregeling TOP.
  - **Transformatie naar natuur en/of bos**: Rijk/Provincie bossenstrategie 2030.



## Financiële en/of stikstofverevening kunnen financiële middelen genereren voor de uitvoer van een kapitaalintensieve opgave (2/2)

Verevening, het verrekenen van opbrengsten en tekorten in een ingekaderd geheel, biedt nieuwe mogelijkheden voor bestaande opgaven.

- De gemeente wil in het recreatiecluster met de **uitwerking en realisatie van een recreatief landschap** de **beleving van natuurgebied de Veluwe** verbeteren en zo de **toeristisch recreatieve waarde** van het cluster opwaarderen.
- **Verevening** vergroot de **financiële haalbaarheid** en daarmee de **slagingskans** voor de ontwikkeling van het recreatief landschap.

NOTE: als transformatie zonder verevening mogelijk is, moet een gemeente dat altijd doen. Zonder verevening is transformatie eenvoudiger; verevening creëert afhankelijkheden.

Kansen en voordelen verevening stikstofrechten in [naam recreatiecluster]



1. **Parken die worden opgeheven, kunnen ruimte bieden voor uitbreidingsvraagstukken** van vitale vakantieparken elders in de gemeente die nu niet verder kunnen vanwege stikstof.
2. Het is van belang om binnen de omgeving na te gaan en bij te houden of en waar **agrarische bedrijven hun bedrijf deels of volledig beëindigen**. Zo kan verkend worden of de daarmee gepaarde stikstofrechten kunnen worden ingezet voor het gebied.
3. **Door toevoeging van natuur** mee te nemen in stikstofberekeningen kan de ontwikkelruimte op gebiedsniveau geoptimaliseerd worden.
4. **Stikstofrechten kunnen gekapitaliseerd** worden door een **afdracht** te vragen bij **initiatieven** die gebruik willen maken van **stikstofrechten** die ontstaan uit het cluster Beekbergen-zuidwest en/of diens omgeving. Dit kan vervolgens omgezet worden naar een **financiële verevening**.



## Bijlage C: Inspiratie voor het toepassen van instrumentarium

# Een succesvol park heeft een sterk concept, geeft de regie niet uit handen en beschikt over voldoende geldstromen



## Succesfactoren voor een vitaal park:

- Een sterk vormgegeven en doorgevoerd concept.
- Hoe meer geld er voor het park beschikbaar is, hoe hoger de waarde zal zijn.
- Goede parken/parken met een hoge waarde vallen minder snel ten prooi aan oncontroleerbare geldstromen.
- Geld is macht; een park met weinig geld verloedert.

## Dit vraagt om de volgende acties:

1.

Geef vorm aan een **sterk, onderscheidend en uniek concept** dat **inspeelt op klantbehoeften** en voer dit ook volledig door. Vervolgens is het essentieel om dit continu te **vernieuwen** als dat nodig blijkt.

2.

Stem de **voorzieningen af op de behoefte** (en financieringsbereidheid) in het park, of trek bewust **dagrecreanten** aan.

3.

Zorg er voor dat er zoveel mogelijk **geld door het park** blijft stromen naar het park toe.

4.

Creëer een **eigendomsstructuur** die sterk geënt is **op regie** naar toeristisch-recreatief gebruik.



# Verschillende instrumenten en manieren kunnen helpen bij het revitaliseren van vakantieparken tot succesvolle parken



1.

Inspirerende **voorbeelden van transformatie** van parken zijn onder meer te vinden op in Wekerom, Garderen en Putten (Veluwe) en Venray (Limburg).



2.

Ook de **stikstofaanpak en de VAB-pilot** in provincie Noord-Brabant bieden kansen voor het revitaliseren van vakantieparken.



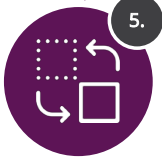
3.

De grootste **geldstromen** (inkomsten en opbrengsten) verschillen per **eigendomssituatie** en dit brengt andere risico's met zich mee.



4.

**Verevening**, het verrekenen van opbrengsten en tekorten in een ingekaderd geheel, biedt nieuwe mogelijkheden voor bestaande opgaven. Meerdere vereveningen kunnen aaneengeschakeld worden in een **gebiedsgerichte benadering** (binnen een pilotgebied).



5.

Met **stedelijke kavelruil** gaan eigenaren vrijwillig met elkaar in gesprek en maken zij afspraken over een nieuwe gebiedsinrichting.



6.

Een '**coalition of the willing**' helpt bij het bereiken van een transitie en verandering binnen maatschappij of organisatie.

*Deze instrumenten en manieren om te revitaliseren worden op de volgende pagina's toegelicht.*

1.

# Onder meer in Wekerom, Galderen, Putten en Venray werken parkeigenaren en gemeenten aan het revitaliseren van parken



## Park Berkenrhode in Wekerom

- Berkenrhode is in de afgelopen tien jaar ontwikkeld van een niet-vitaal park met recreatief gebruik voor vaste gasten tot een vitaal park met recreatieve verhuur.
- Door de koop van een naastgelegen manege ontstond ruimte voor de ontwikkeling van het park en is de stikstofdepositie op de Veluwe verminderd.
- Nieuwe ontwikkeling was mogelijk door terugkopen van kavels en deze vervolgens weer uit te ponden met de verplichting voor recreatieve verhuur.
- Het vernieuwde park is natuurinclusief ingericht, met bomen en struiken, groene daken en gasloze verblijven.



## De Goedkamp in Galderen (Barneveld)

- Een groot deel van vakantiepark De Goedkamp heeft de bestemming 'natuur' gekregen. Middels een saneringsregeling is het vakantiepark ingewisseld voor negen woningen, een hotelontwikkeling op een nabijgelegen locatie en natuur. Dit versterkt het Natura 2000 gebied.
- Hier is de rekenmethode van het functie-veranderingsbeleid vanuit de agrarische sector toegepast, waarbij sloopmeters ingezet mogen worden voor ontwikkeling; een gebiedsgerichte benadering.
- Locatie en de behoeften in de gemeente spelen hierin een grote rol. De uitdaging is om flexibele kaders op te stellen die de transformatie op gang kunnen brengen.



## Vakantiepark de Kolthoorn in Putten

- Vakantiepark De Koolthoorn gebruikt tijdelijke huisvesting van arbeidsmigranten als verdienmodel om op termijn natuurontwikkeling mogelijk te maken.
- Door strakke afspraken tussen de gemeente en het uitzendbureau dat het park exploiteert en goede handhaving kan overlast worden voorkomen.
- Met de huisvesting van arbeidsmigranten kan vervolgens de transformatie worden gefinancierd, in dit geval teruggave aan de natuur.



## Park Het Roekenbosch in Venray

- Ook op park Het Roekenbosch in Venray is tijdelijke verhuur aan arbeidsmigranten toegestaan.
- Met tijdelijke verhuur aan arbeidsmigranten kan de gemeente het terugkopen van de gronden financieren.
- Het park behoudt zijn recreatieve bestemming en er kan met een schone lei worden begonnen om een vitaal park of andere bestemming mogelijk te maken.

2.

## Ook de stikstofaanpak en de VAB-pilot in provincie Noord-Brabant bieden kansen voor het revitaliseren van vakantieparken

Stikstof-  
depositie  
en  
recreatie



Nederland kent meerdere kwetsbare Natura 2000-gebieden met overbelaste stikstofgevoelige habitats. Om deze natuurgebieden te beschermen moet de stikstofdepositie, het neerslaan van stikstof op de bodem en in het water van reactieve stikstofverbindingen uit de lucht, worden teruggebracht. Met name op de Veluwe is de mate van overschrijding van de stikstofdepositie hoog.

Deze stikstofdepositie heeft impact op de recreatiesector maar biedt ook kansen. Bestaand gebruik in 'referentiesituatie' (jaar aanwijzing Natura 200-gebied) mag worden voortgezet. Bij toename depositie is in beginsel een Wnb-vergunning (Wet natuurbescherming) nodig. De stikstofdepositie tot 25 km van de bron kan worden berekend met het model AERIUS door alle bronnen van emissies in te voeren. Wanneer deze toename berekend is, kan worden gekeken naar koppelkansen in het gebied en de mogelijkheid tot intern en extern salderen.

Park Berkenrhode in Wekerom is een goed voorbeeld van hoe de stikstofaanpak mogelijkheden biedt om het park op een duurzame manier uit te breiden en te zorgen voor een kwaliteitsimpuls. Door de overname van de naastgelegen manege is de depositie teruggebracht en heeft het park ruimte om uit te breiden, zowel in meters als depositie.

VAB-pilot  
Asten-  
Heusden



De vitaliteit (het ondernemerschap) en de ruimtelijke vraagstukken in de recreatieve sector kennen veel parallellen met de ontwikkelingen die spelen in de agrarische sector. Een gebiedsgerichte benadering biedt in dergelijke situaties ruimte voor maatwerk en experiment zonder precedentwerking. In deze benadering zorgen een afgebakend pilotgebied en duidelijke afspraken voor zekerheid. Zo ontstaat een veilige omgeving om te zoeken naar oplossingen. De gevonden oplossingen kunnen worden vertaald naar actuele en werkbare wettelijke en beleidsmatige kaders.

De VAB-pilot Asten-Heusden is een voorbeeld van een uitgewerkte en succesvolle gebiedsgerichte benadering. De doelstelling van deze pilot is drieledig: 1. Voorzien in een gezond leefklimaat voor burgers en agrariërs, 2. Oplossen van bestaande en voorziene leegstand, en 3. Kwaliteitswinst behalen op ruimtelijk en milieu-hygiënisch vlak. In deze pilot zorgt het gebiedsplan voor duidelijkheid over afbakening, kaders en de op te lossen opgave. Er wordt gewerkt met drie clusters waarbinnen sprake is van een directe en wederzijdse afhankelijkheid tussen stakeholders.

3.

# De grootste geldstromen (inkomsten en opbrengsten) verschillen per eigendomssituatie en dit brengt andere risico's met zich mee

Grootste geldstromen		Eigendomssituatie	Vakantiepark met één eigenaar	Vakantiepark met 50-50 verkochte huisjes	Vakantiepark uitgepand met erfpacht/huur	Vakantiepark uitgepand inclusief grond (geen infra)
Grootste inkomstenbronnen	1.	Huur accommodaties			<i>nvt</i>	<i>nvt</i>
	2.	Huur grond evt. i.c.m.				<i>nvt</i>
	3.	Parkonderhoud/bijdrage (eigenaarsvereniging)				
	4.	Huur en marge horeca en winkels			<i>nvt</i>	<i>nvt</i>
Grootste kostenposten	3.	Zwembad				<i>nvt</i>
	4.	Receptie			<i>nvt</i>	<i>nvt</i>
Mogelijke risico's			Geen opvolging als het park het einde van de economische levenscyclus nadert en de eigenaar de pensioenleeftijd bereikt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vervaging van het concept en de dynamiek.</li> <li>Conflicterende belangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doorverkoop aan eigenaren zonder binding.</li> <li>Overname bestuur eigenaarsvereniging wijzigen eigenschappen park.</li> <li>Criminaliteit en dergelijke.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebrek aan toezicht.</li> <li>Gebrek aan instrumenten om op te treden.</li> <li>Bij doorverkoop geen zicht op selectie eigenaren.</li> <li>Niemand is in staat om het tij te keren indien gewenst.</li> <li>Risico op oneigenlijk gebruik (bewoning, sweco.nl criminaliteit).</li> </ul>



3.

## Mogelijke maatregelen bij disfunctioneren hangen samen met de eigendomssituatie en de geldstromen

Eigendomssituatie	Vakantiepark met één eigenaar	Vakantiepark met 50-50 verkochte huisjes	Vakantiepark uitgepond met erfpacht/huur	Vakantiepark uitgepond inclusief grond (geen infra)
Mogelijke maatregelen bij disfunctioneren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning eigenaar bij ondernemerschap en thematisering.</li> <li>• Tijdelijke kredieten voor investeringsprogramma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terugkopen verouderde accommodaties en deze vernieuwen.</li> <li>• Eventueel time-sharing met centrale verhuur: fee voor eigenaar.</li> <li>• Ondernemerschap bevorderen en thematiseren.</li> <li>• Wellicht meer dagrecreanten aantrekken met extra voorzieningen of programma (speeltuin, activiteiten).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opheffen.</li> <li>• Herbestemmen naar wonen of andere functie.</li> <li>• Eigenaarsvereniging omzetten in Stichting met stevige statuten.</li> <li>• Eigenaren statutair een positie geven in Stichting.</li> <li>• Sturen op kwaliteit en waarden.</li> <li>• Gemeenschap bevorderen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afsluiten en inventariseren met alle instanties en OM.</li> <li>• Op-/afkopen en doorverkopen (alleen vrijwillig).</li> <li>• Herbestemmen naar wonen of natuur.</li> </ul>

3.

# Iedere rechtsvorm, met één eigenaar of (gedeeltelijk) uitgepond, heeft voor- en nadelen

	Eén eigenaar			(Gedeeltelijk) Uitgepond	
	Familiebedrijf	B.V.	Coöperatie	Stichting	Eigenaarsvereniging <sup>1</sup>
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een familiebedrijf is in eigendom van één of meer familieleden (vererving).</li> <li>Het kan ook in eigendom zijn van een B.V. met aandelen verdeeld over de familie.</li> <li>Andere constructies zoals (OF, CV-BV of NV zijn ook mogelijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aandeelhouders van een B.V. investeren op basis van rendement.</li> <li>Zij hebben belang bij grote kasstromen, veel recreanten en veel eigen voorzieningen (zoals een winkel, restaurant en snackbar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij een coöperatie is lidmaatschap verplicht.</li> <li>De coöperatie exploiteert de voorzieningen.</li> <li>Een coöperatie heeft een dagelijks bestuur, beoogt wint en winstuitkering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een stichting is gedreven door haar doelstelling en houdt daar strikt aan vast.</li> <li>De bestuursleden benoemen zichzelf.</li> <li>De stichting heeft geen leden en kan zelf handhaven/.</li> <li>Onduidelijke vergoeding/ beloning, doch geen winst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leden van een eigenaarsvereniging doet een wettelijke betaling slechts voor instandhouding.</li> <li>Er is geen vermogensopbouw anders dan instandhouding.</li> <li>Oplossing: mandeligheid openbare ruimte. Dan kunnen deelgenoten elkaar</li> </ul>
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij opvolging kunnen impasses ontstaan.</li> <li>Bij gebrek aan opvolging is de toekomst onzeker.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aandelen zijn vrij verhandelbaar.</li> <li>Aandeelhouders hebben over het algemeen geen binding met omgeving (tenzij profijtelijk).</li> <li>De rendementsdoelstelling afhankelijk van aandeelhouders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leden staan wat op afstand, benoemen vooral directie.</li> <li>Commissies mogelijk.</li> <li>Verliezen toelaatbaarheidsverklaring leden (contributie).</li> <li>Doordat de parklasten zo laag mogelijk gehouden worden, worden weinig reserves opgebouwd. Hierdoor is er beperkte tot geen ruimte voor vervangingsinvesteringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een stichting houdt zich strak aan haar doelstelling.</li> <li>Een stichting hoeft minder rekening te houden met individuen.</li> <li>Een stichting kan zelf de statuten aanpassen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aan de afspraken houden. Geen bestuurdersvrijheid: mandaat van leden is leidend.</li> <li>Geen 'macht': opzeggen lidmaatschap is zonder gevolg.</li> <li>Lidmaatschap is vrijwillig.</li> <li>Mandeligheid moet vanaf dag één in alle contracten staan en kan niet achteraf zonder alle contracten te herzien.</li> <li>Verhouding tussen deelgenoten is niet persé naar de lijn van een vereniging.</li> </ul>

3.

# Zeggenschap over gebruik, het vermogen en de rol van de overheid kunnen een rechtsvorm maken of breken

## Succesfactoren



### Zeggenschap over gebruik

- Als familie/eigenaar alles zelf exploiteren
- Geen gronduitgifte: erfpacht, recht van opstal, huur
- Strengere organisatievormen: Stichting (geen winst) of B.V. (winst), Coöperatieve vereniging (winst)

### Voldoende vermogen

- Door winsten uit het verleden
- Door sterke kasstromen.

### Overheid: dek risico's af bij gezonde structuren

- Regiofondsen, revolverend, voor aanvullende financiering.
- Programmatische vernieuwing van omgeving

## Alarmsignalen



- Alles uitponden en rest in vrijwillige eigenaarsvereniging.
- Toezicht niet (goed) regelen in erfpacht/huur grond.
- Geen correcties mogelijk op ongewenst gebruik.
- Kleine geldstromen, geen investeringsmogelijkheden.
- Geen verplichte deelname in investeringsprogramma's.

### Risico:

Uitponden wordt eenmalig gebruikt om te investeren in het park. Uitponden kan maar één keer, daarna nooit weer.

3.

## De combinatie van geldstromen en eigendomssituaties leidt tot voorspellingen voor teloorgang en oplossingen voor succes



### Oplossingen voor succes:

- Grote geldstromen: verhuur onderkomens, veel dagrecreatie, veel bestedingen binnen het park.
- Sterke leiding door structuur: familie, stichting, coöperatieve vereniging, B.V.
- Businesscase gericht op winst, investeren en innoveren
- Consequente thematisering
- Samenwerking in de omgeving.
  
- Belangrijk: revolverende fondsen om de risico's van investeringen af te dekken, waar banken niet verder kunnen gaan (geen overheidstaak! Wel voor de branche!)
- Zwakke structuren: transformeren of eigenaarsvereniging omzetten naar coöperatieve vereniging met onderkomens op erfpachtgrond.

### Voorspellingen voor teloorgang:

- Kleine geldstromen op het park
  - Door uitponding inclusief grond
  - Door gebrek aan dagrecreatie
  - Door gebrek aan voorzieningen/kwaliteit
- Ontbreken sterke juridische structuren
  - Eigenaarsvereniging ipv familie stichting, coöperatie of B.V.
  - Geen grond in erfpacht/jaarhuur, maar mee verkocht
  - Ontbreken van correctiemogelijkheden ongewenst gebruik en gedrag.
  - Ontbreken van een sterk contract bij uitponding.
- Businesscase park uitsluitend gericht op behoud en instandhouding.





4.

# Verevening, verrekenen van opbrengsten en tekorten in een ingekaderd geheel, biedt nieuwe mogelijkheden voor bestaande opgaven

Verevening kan op verschillende manieren:



## 1-op-1 vereveningen

De opbrengst van de ene locatie wordt aangewend om het tekort van een andere locatie te dekken (in het geval van een directe koppeling tussen twee locaties).



## (Stimulerings)regeling

Als de ontwikkeling van een gebied leidt tot een financiële stimulans of subsidie die ingezet kan worden met een specifiek doel kan een (stimulerings)regeling ingezet worden.

*Een voorbeeld is de stimuleringsbijdrage van Provincie Noord Brabant; voor iedere 30<sup>e</sup> en volgende RvR kavel die in een gemeente wordt ontwikkeld ontvangt deze gemeente een bedrag van de provincie dat ingezet kan worden voor landschappelijke verbetering van het buitengebied of – in overleg met de provincie – een andere maatschappelijke opgave.*



## Fonds

In een gebied wordt een fonds opgericht met een specifieke (maatschappelijke) doelstelling. Alle opbrengsten uit dit gebied worden in het fonds afgedragen, zodat alle tekorten uit dit gebied middels het fonds afgedekt kunnen worden. De investeringen waarbij sprake is van het tekort dienen in dienst te staan van de (maatschappelijke) doelstelling waarvoor het fonds is opgericht.

De inzet van een fonds biedt voordelen als bekend is dat kapitaal nodig is, maar dit nog niet exact is gealloceerd aan een specifieke investering.



**Een fonds kan lokaal, gemeentelijk of regionaal zijn, en al dan niet risicodragend en/of revolverend.**

- Een **lokaal fonds** zou bijvoorbeeld gekoppeld kunnen zijn aan specifiek recreatiecluster binnen één gemeente.
- Een **gemeentelijk fonds** gaat verder dan een lokaal fonds en zou ingezet kunnen worden voor alle recreatieclusters binnen de gemeente.
- Een **regionaal fonds** overstijgt gemeentelijke grenzen. Een regionaal fonds zou ingezet kunnen worden vanuit het programma Vitale Vakantieparken (voor alle deelnemende gemeentes) of enkele gemeentes samen.
- Bij een **risicodragend fonds** accepteert men dat een deel van de inzet niet terug komt of een deel van het rendement van de inzet niet behaald wordt.
- Bij een **revolverend fonds** moet men de middelen uit het fonds successievelijk inzetten voor diverse opgaven binnen het ingekaderde geheel.

4.

## Meerdere vereveningen kunnen aaneengeschakeld worden in een gebiedsgerichte benadering (binnen een pilotgebied)

Een **gebiedsgerichte benadering** kent een **aaneenschakeling van vereveningen** tussen **meerdere locaties** (vaak binnen een pilotgebied).

Dit kan zijn in de vorm van:

- Een ketting van 1-op-1 vereveningen.
- Combinaties van 1-op-1, regelingen en een mogelijke fondsinzet.

In het laatste geval kan de bijdrage uit een regeling ook worden ondergebracht in een fonds.

### Kenmerken van verevening met een gebiedsgerichte benadering:



Verevening vindt plaats binnen een **ingekaderd geheel** via **pilotgebied**. De **begrenzing** en de **actieve deeloplossingen** van het pilotgebied zijn **vastgelegd**.



Voor het pilotgebied wordt doorgaans een **integraal gebiedsplan** gemaakt. Dit plan beschrijft de **afgebakende gebiedsopgave**, **maatschappelijke doelstelling**, **vigerend beleidskader** en eventueel de **experimenteerruimte**. Hiermee is de **scope van de opgave** en de uit te werken **verevening** zorgvuldig en volledig uitgewerkt.



Werken via pilotgebied biedt ruimte voor **maatwerk zonder precedentwerking**. De onderbouwing van de maatregelen volgt uit de gebiedsspecifieke context en zijn daarom niet generiek of zonder meer te kopiëren.



Eventuele **resultaten** van het experiment uit het pilotgebied kunnen achteraf worden vertaald naar **nieuw beleid**.

4.

## De gemeente kan wisselende rollen aannemen met verevening: publiekrechtelijk, actief facilitair of actieve grondpolitiek

### Mogelijke gemeentelijke rollen bij verevening:

1.	<b>Publiekrechtelijke rol</b> De gemeente zet publiekrechtelijk instrumentarium in indien initiatiefnemers de gemeente hiervoor benaderen.
2.	<b>Actief facilitair</b> De gemeente draagt inhoudelijk of via netwerk bij aan de totstandkoming van een initiatief waarbij verevening een rol speelt. De gemeente heeft geen positie (onroerend goed) bij het initiatief en kan desgevraagd ook bijdragen vanuit publiekrechtelijke rol. <i>Een voorbeeld van deze rol kan een samenwerking met OMVV zijn waarbij gemeente acteert vanuit maatschappelijk belang en OMVV de partij is die positie verwerft en/of financiering beschikbaar stelt aan initiatiefnemers.</i>
3.	<b>Actieve grondpolitiek</b> De gemeente heeft zelf positie en is daarmee minimaal mede initiatiefnemer. In deze situatie draagt de gemeente zelf mede het financiële ontwikkelrisico dat gekoppeld is aan het initiatief en alle via de verevening gekoppelde initiatieven.



### VOORBEELD PUBLIEK RECHTELIJK INSTRUMENTARIUM

Verruiming/bieden van meer mogelijkheden onder voorwaarde kan door het toekennen van extra beleidsruimte al dan niet onder voorwaarde:

- het toestaan van bouwen (recreatiewoning in plaats van chalet plaatsen), of
- een groter oppervlak per recreatieobject in ruil voor groen/natuurontwikkeling op een ander deel van het terrein.

5.

# Met stedelijke kavelruil gaan eigenaren vrijwillig met elkaar in gesprek en maken zij afspraken over een nieuwe gebiedsinrichting

## Aandachtspunten en aanbevelingen voor de toepassing van stedelijke kavelruil:

- **Stedelijke kavelruil** is afgeleid van de **landelijke herverkaveling**: het **veranderen van de eigendomssituatie in een gebied ten behoeve van een gemeenschappelijke waardevermeerdering**, waarbij de eigendoms- en gebruiksrechten opnieuw worden gerangschikt.
- Bij stedelijke kavelruil werken eigenaren mee op **vrijwillige basis**. Er zijn **geen juridische dwangmiddelen** om zo'n ruil te effectueren.
- Om stedelijke kavelruil te doen slagen is een **intensief proces van co-creatie** tussen de betrokken eigenaren een vereiste.
- Stedelijke kavelruil kan voordelen bieden omdat er **'met gesloten beurzen' meerwaarde ontstaat** in economische, ruimtelijke en/of maatschappelijke zin.
- Net als bij verevening kan de gemeente kiezen voor **actieve grondpolitiek**, of zich **beperken tot inzet van het publiekrechtelijk instrumentarium** (op basis van verzoek initiatiefnemers of actief facilitair).

✓	Weeg zorgvuldig af of kavelruil geschikt of noodzakelijk is, vanwege de complexiteit en intensiviteit van het proces met een ruilgroep (groep eigenaren die onderling eigendomspositie uitruilen).
✓	Beperk het aantal eigenaren binnen een ruilgroep zoveel als mogelijk. Een ruil met drie tot vier partijen is nog behapbaar; hoe hoger het aantal deelnemers, hoe kleiner de kans op resultaat.
✓	Zorg dat binnen de ruilgroep sprake is van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directe en wederzijdse afhankelijkheid.</li> <li>• Individuele en collectieve urgentie om tot ruil te komen.</li> <li>• Direct individueel belang bij de te creëren meerwaarde.</li> <li>• Gezamenlijk beoogd resultaat op basis van individuele belangen en zonder conflicterende randvoorwaardelijkheden.</li> </ul>
✓	Zorg voor een stevige begeleiding van de ruilgroep tijdens de kavelruil door een onafhankelijke begeleider die focus houdt op het gezamenlijk beoogd resultaat, de inhoudelijke complexiteit van de ruil beheerst en stuurt op de groepsdynamiek van de eigenaren.
✓	Werk stapsgewijs en integraal toe naar de te realiseren ruil in het tempo dat de eigenaren inhoudelijk kunnen bijhouden. Ga van grof naar fijn waarbij ruimtelijke, financiële en juridische aspecten parallel worden uitgewerkt.
✓	Indien de overheid één van de eigenaren is, zorg dan voor een marktconforme ruilstaffel in relatie tot staatssteun.
✓	Realiseer dat stedelijke kavelruil een proces van onderhandeling tussen mensen is. Zorg voor een goede balans tussen de menselijke factor en inhoudelijke aspecten van de te realiseren ruil.



6.

## Een 'coalition of the willing' helpt bij het bereiken van een transitie en verandering binnen maatschappij of organisatie

### Coalition of the willing

Om tot resultaat te komen is het van belang naast de interne stakeholders (gemeente) ook de externe stakeholders (ondernemers/parkeigenaren) zorgvuldig te betrekken. Een 'coalition of the willing' helpt bij het bereiken van transitie en verandering binnen maatschappij of organisatie.

Een omslag is niet af te dwingen; verandering komt van binnenuit. Een succesvolle transitie is mogelijk wanneer zo'n 25% van de stakeholders doordrongen is van de noodzaak/urgentie tot verandering, en dus onderdeel is van de 'coalition of the willing'.

Stakeholders die moeten-willen-kunnen en breder kijken dan alleen hun eigen belang vormen een kopgroep, ofwel de 'coalition of the willing'.

- **Moeten:** een **urgentie** hebben
- **Willen:** een **ambitie** hebben
- **Kunnen:** **capaciteit/middelen** hebben

Essentieel is om de noodzaak voor de stakeholders duidelijk te maken en dit eventueel te creëren.

