

Herijking Actieprogramma Toerisme & Recreatie Noord-Limburg

Denken als koploper, spelen als team.
Tijd om samen te versnellen.

Regionale samenwerking Toerisme & Recreatie Noord-Limburg

rn—|
Regio Noord-Limburg

Partner in

GEZONDSTE
REGIO



 **GINDER**
komt het tot leven



Bron: Jumbo Visma. Noord-Limburg leent zich ook uitstekend voor wielersport!

MANAGEMENTSAMENVATTING

Aanleiding

In 2017 is het actieprogramma vrijetijdseconomie vastgesteld door alle acht gemeenteraden in de regio Noord-Limburg. De titel: denken als koploper, spelen als team. Inmiddels is de regio er vijf jaar mee aan het werk en er is veel gebeurd en veranderd. Al met al is het tijd om het actieprogramma tegen het licht te houden. Daarom is Ginder gevraagd om samen met de regio tot een herijking van het actieprogramma vrijetijdseconomie te komen. De kernvraag luidde:

Zijn we met het juiste bezig en is hetgeen in het actieprogramma is opgeschreven nog steeds wat de markt nodig heeft?

Aan de hand van bureauonderzoek en een groot aantal gesprekken en bijeenkomsten (met zowel overheid als ondernemers- en sleutelorganisaties) is deze vraag beantwoord. Zowel op ambitieniveau als op actielijn en governance niveau. De structuur van het rapport is min of meer gelijk aan het oorspronkelijke actieprogramma. Per onderdeel geven we een korte reflectie op de afgelopen jaren en bovenstaande vraag. Ook lichten we steeds de herijking nader toe. Dit herijkte actieprogramma dient als houvast voor de regio. En het vormt op termijn mogelijke input voor de ondernemersagenda binnen Crossroads.

Opgaven gelden anno 2023 nog steeds

Uit de gesprekken met diverse ondernemers en ambtelijk trekkers blijkt dat de vier opgaven uit het actieprogramma (accommodaties vitaliseren, attractiewaarde vergroten, omgeving beter beleefbaar maken, kansrijke cross-overs aangaan) nog steeds worden herkend en actueel zijn.

Aanvullend tekent zich een nieuwe opgave af voor de vrijetijdseconomie als geheel. De vraag kwam geregeld naar voren: welke positie heeft de vrijetijdseconomie in Noord-Limburg? En hoe zorgen we ervoor dat de sector draagvlak behoudt in de omgeving? We vatten deze opgave samen als het 'vergroten bestaansrecht van de sector in de omgeving'.

Visie en doel actieprogramma

Inhoudelijk (op sectorniveau) vaart Noord-Limburg de juiste koers. Maar de context waarin Nederland en de regio zich bevindt is de afgelopen jaren fors veranderd. Zowel op landelijk als op regionaal niveau. Hierbij zien we dat paradigma's zijn veranderd van:

- toerisme als doel naar toerisme als middel
- standaardisatie naar differentiatie
- voor bezoekers naar voor bezoekers én bewoners
- welvaart naar welzijn
- groei naar evenwicht
- consumeren naar zingeving

Deze veranderende context vraagt een herijking van de positie en ambitie van de vrijetijdssector in de regio. Een krachtige sector met focus staat voorop. Wat dat betreft blijft de inhoudelijke visie rondom de sector gehandhaafd. Het realiseren van meer bestedingen is evenwel geen doel op zich meer. Wel is dit een (positief) effect van een evenwichtige sector. Er gelden in de regio diverse bredere doelstellingen en opgaven waaraan de vrijetijdssector kan en moet bijdragen. De volgende pagina geeft de herijkte hoofddoelstelling en bijbehorende actielijnen samengevat weer. Net zoals de impact waar het programma aan moet bijdragen.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Hoofddoel: Vrijtijdseconomie is stuwende topsector in Noord-Limburg

door:

- Vitalisering verblijfsaanbod en betere planontwikkeling en – begeleiding (*actielijn 1: vitale verblijfsrecreatie*)
- Versterking dagrecreatieve ecosysteem en attractiewaarde Noord-Limburg (*actielijn 2: vitale dagrecreatie*)
- Aantrekkelijke vrijetijdslandschappen stimuleren mentale en fysieke gezondheid (*actielijn 3: vrijetijdslandschappen*)
- Vrijtijdseconomie draagt bij aan gezondheid en opgaven in andere sectoren (*actielijn 4: cross-overs*)
- Kiezen voor gezamenlijke koers over de regiomarketing van Noord-Limburg (*actielijn 5: regiomarketing*)

Aan de hand van:

Projecten

1. Vitale verblijfsrecreatie	2. Vitale dagrecreatie	3. Vrijetijdslandschappen	4. Cross-overs	5. Regio-marketing
Optimaliseren rode(re) en groene(re) spoor	Verbonden en beleefbaar aanbod	Basis op orde	Cross-industrie-innovatietrack	Opdracht-formulering en borging
Kruisbestuiving tussen ondernemers	Recreatie toegankelijk voor iedereen	Routes met beleving en businessmodel	Strategische diners Noord-Limburg	Inrichten samenwerking uitvoerende marktpartij
Expertteam logies-accommodaties	Kwaliteitsverbetering en innovatie	VTE-bril voor gebieds-ontwikkelingen	Van gezondheids-initiatief naar ondernemer	Oprichting Marketing-platform Noord-Limburg
Casusoverleg Noord-Limburg	Gericht verbreden en aanvullen	Marktverkenning bezinnings-toerisme	PMPC-ontwikkeling stimuleren	
Verbreding en aanscherping ontwikkelkader verblijfsrecreatie	Kansenkaart dagrecreatie Noord-Limburg			

Draagt bij aan:



Direct economisch effect

Toename bestedingen (naar € 1 miljard), banen en nieuwe bedrijvigheid



Toeristische ecosysteemversterking (indirect)

Bouwen van nieuwe coalities, versterken aantrekkings- en concurrentiekracht, vergroten veerkracht van sector en versterken onderlinge verbondenheid.



Betekenis voor maatschappij (indirect)

Bijdragen aan brede welvaart, positieve bijdrage aan (Noord-Limburgse) maatschappelijke opgaven, bijdragen aan opgaven in andere sectoren, duurzaamheid geen onderscheidend element maar een harde voorwaarde.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Organiseren en communiceren

Bij de ambities van Toerisme & Recreatie als topsector in Noord-Limburg, hoort een professionele organisatorische uitvoering. De afgelopen jaren heeft de vrijetijdseconomie een steeds prominentere positie ingenomen in de regio (en draagt zo sterk bij aan het bredere profiel van Gezondste Regio Noord-Limburg). De ambtelijke en bestuurlijke samenwerking wordt als positief ervaren. Tegelijkertijd zijn er verbeterpunten: de betrokkenheid en samenwerking van en met ondernemers zou vergroot moeten worden, evenals de zichtbaarheid en communicatie van de inzet (van de regio).

Op organisatorisch niveau zijn twee principes leidend voor de komende jaren:

1. *Samen*: een agenda van en voor overheid én ondernemers; in verbinding met de Gezondste regio en het doorbreken van kerktoren-denken. Ook worden de mogelijkheden verkend om (op termijn) de verbinding te leggen met Crossroads.
2. *Gericht*: partijen binnen het actieprogramma plegen inzet daar waarop ze het meeste invloed hebben; in controle door tussentijdse rapportages; commitment vooraf regelen en tenslotte met ruimte voor experimenten en leren.

Communicatie vormt de komende jaren een belangrijk onderdeel van het versterken van de positie van Toerisme & Recreatie in Noord-Limburg. In 2022 is hiervoor de routekaart opgesteld. Deze geldt als leidraad. Zodat zowel interne als externe doelgroepen uitstekend op de hoogte zijn van de voortgang die wordt geboekt binnen de sector in Noord-Limburg.

“Tijd om samen te versnellen”



INHOUD

Inleiding	6
Visie en doel actieprogramma	10
Actielijnen	14
1. Vitale verblijfsrecreatie	15
2. Vitale dagrecreatie	18
3. Vrijetijdslandschappen	21
4. Cross-overs	24
5. Regiomarketing	27
Organisatie en communicatie	34
Bijlage 1: Acties verdeeld naar rol overheid	39
Bijlage 2: Groeimodel regiomarketing en droomstrategie	40
Bijlage 3: Suggestie kaders uitvraag en verdeelsleutel	42

1 Inleiding



INLEIDING

Denken als koploper, spelen als team. Dat was het credo van het actieprogramma 2017-2025. Inmiddels zijn we over de helft van de looptijd. Er is er veel gebeurd. Sommige zaken gingen goed. Sommige zaken konden beter. Wat heeft de regio en de sector anno 2023 nodig? Door hierbij stil te staan ontstaat nieuwe focus. Wat ons betreft geven we met deze herijking dan ook extra vaart:

Tijd om samen te versnellen.

Aanleiding

In 2017 is het actieprogramma vrijetijdseconomie vastgesteld door alle acht gemeenteraden in de regio Noord-Limburg. De titel: denken als koploper, spelen als team. Adviesbureau ZKA Leisure Consultants (tegenwoordig Ginder) stelde dit actieprogramma destijds in nauwe samenwerking met vrijetijdsondernemers, het ambtelijke regioteam en PHO Toerisme en Recreatie op. Inmiddels is de regio er vijf jaar mee aan het werk en er is veel gebeurd en veranderd. Er zijn werkgroepen gevormd rondom de actielijnen en aan sommige actielijnen zijn externen gekoppeld die de voortgang stuwen. De ene actielijn boekt vorderingen; hier zijn projecten opgestart en uitgevoerd. Andere actielijnen komen lastiger in beweging. Er vinden veranderingen in de markt plaats. Ook vonden er diverse personele wisselingen in het ambtelijke team plaats en de bestuurlijke samenstelling is gewijzigd na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2022. In de regiovisie wordt gewerkt met projecten en een investeringsagenda; de vrijetijdseconomie is hier onderdeel van.

Vraagstelling

Al met al is het tijd om het actieprogramma tegen licht te houden. Daarom is Ginder gevraagd om samen met de regio tot een herijking van het

actieprogramma vrijetijdseconomie te komen. De kernvraag luidt:

Zijn we met het juiste bezig en is hetgeen in het actieprogramma is opgeschreven nog steeds wat de markt nodig heeft?

Onderliggend vraagt dit om een nieuw momentum en hernieuwde betrokkenheid van actoren. De belangrijkste subvragen zijn:

- Hoe krijgen we het ambitieniveau van nieuwe bestuurders en het ambtelijk team weer op gelijk niveau? En hoe trekken we hierin op ten aanzien van de middelen (tijd en geld)?
- Hoe kunnen we de projecten binnen de vijf actielijnen updaten, met bijzondere aandacht voor de complexe actielijn regiomarketing?
- Hoe krijgen we de organisatorische uitvoering nog effectiever?
- Hoe kunnen ondernemers structureler betrokken worden bij de uitvoering van het actieprogramma? Is een dergelijke coalition of the willing alsnog noodzakelijk of willen ondernemers op een andere wijze betrokken worden?
- Hoe kan de communicatie effectiever georganiseerd worden?

PROCES EN LEESWIJZER

Proces

Er is in drie fases toegewerkt naar het eindresultaat:

1. **Informatiepositie versterken.** Aan de hand van diverse gesprekken (zowel ambtelijk als bestuurlijk) is de stand van zaken rondom het actieprogramma in beeld gebracht. Wat is gerealiseerd? En wat niet? En nog belangrijker, in hoeverre vraagt de voortgang herijking? Op deze manier is een goede basis gelegd voor de vervolgfases.
2. **Divergeren door verkenning.** Aan de hand van individuele (en soms kleine groeps)gesprekken is met sleutelondernemers of –organisaties gesproken om de urgentie, opgaven en betrokkenheid vanuit de markt in beeld te brengen. Aanvullend is met de actiehouders van de verschillende actielijnen gesproken wat nodig is naar de toekomst toe. En hoe dit te organiseren.
3. **Convergeren door herijking.** Vanuit de divergerende fase zijn diverse conclusies en dilemma's naar voren gekomen. Kijkend naar de opgaven vanuit fase 1 en input vanuit zowel overheid als de markt uit fase 2 zijn keuzes gemaakt voor het herijkte actieprogramma. Met andere woorden: welke acties en projecten moeten worden gecontinueerd of in gang worden gezet, zodat wordt bijgedragen aan de doelstellingen van de regio. En welke acties leiden tot bezieling bij de sector in Noord-Limburg. Tenslotte is aan de hand van diverse gesprekken met zowel sector als regio in beeld gebracht op welke manier de uitvoering en communicatie effectief georganiseerd kan worden.

Leeswijzer

Dit herijkte actieprogramma dient als houvast voor de regio en op termijn mogelijk als input voor de ondernemersagenda binnen Crossroads. Naast een **korte inleiding en actualisatie van de opgaven (hoofdstuk 1)** en de aanscherpte **visie en doel (hoofdstuk 2)** vormen de **inhoudelijke actielijnen (hoofdstuk 3)** het hart van het actieprogramma. Hierin wordt per actielijn weergegeven wat de beoogde resultaten en bijbehorende strategieën zijn. Aanvullend worden acties en instrumenten voorgesteld die hieraan bijdragen. Tenslotte vormt **organisatie & communicatie (hoofdstuk 4)** het sluitstuk van het actieprogramma.



De Noord-Limburgse vrijetijdssector toont grote strategische denken doe-kracht. De volgende stap is om samen met de regiogemeenten uitvoering te geven aan het actieprogramma. Om mede-eigenaar van het programma te worden en samen resultaten te behalen.

OPGAVEN

Opgaven gelden anno 2023 nog steeds

Uit de gesprekken met diverse ondernemers en ambtelijk trekkers blijkt dat de opgaven uit het actieprogramma nog steeds worden herkend en actueel zijn.

Aanvullend tekent zich een nieuwe opgave af voor de vrijetijdseconomie als geheel. Uit verschillende gesprekken kwam naar voren dat de sector onder hoge (ruimtelijke) druk staat gezien haar grondgebonden karakter en de ontwikkelingen in andere sectoren. De vraag kwam geregeld naar voren: welke positie heeft de vrijetijdseconomie in Noord-Limburg? En hoe zorgen we ervoor dat de sector draagvlak behoudt in de omgeving? We vatten deze opgave samen als het 'vergroten bestaansrecht van de sector in de omgeving'.

Door deze vragen als opgave te (h)erkennen, kunnen we in visie en ambitie (zie hoofdstuk 2) en in de actielijnen (zie hoofdstuk 3) sturen op een stevigere positie van de sector.

3 Omgeving beter beleefbaar maken



1 Accommodaties vitaliseren



2 Attractiewaarde van de regio vergroten



4 Kansrijke cross-overs aangaan



5 Vergroten bestaansrecht van de sector in de omgeving



2 Visie en doel actieprogramma



TERUGBLIK VISIE EN DOEL ACTIEPROGRAMMA 2017-2025

Actieprogramma 2017-2025

Visie vrijetijdseconomie Noord-Limburg

De regio streeft naar een vitale sector die de sociaaleconomische motor is en blijft voor de regio. De kern van de visie op de vrijetijdseconomie is dat Noord-Limburg in 2025 het belangrijkste en meest aantrekkelijke verblijfsrecreatiegebied van Limburg is voor de 'short break' vakantiemarkt, met een fijnmazig netwerk van kleine- en grootschalige dag-recreatieve voorzieningen in een straal van 60 autominuten. De regio focust op familierecreatie (3 generaties) die op het niveau van de 21e eeuw wordt ingevuld.

De inhoudelijke koers uit het actieprogramma 2018-2025 van 'short-break en familierecreatie op niveau van de 21e eeuw' wordt anno 2023 nog steeds herkend, naar gehandeld en nageleefd. Het is de logische vertaling van de kernkwaliteiten van het samengestelde toeristische product Noord-Limburg. En daarmee een passend en herkenbaar streefbeeld. Daarnaast is de omgeving (waaronder het landschap, de economische structuur, het DNA en de kernwaarden van mensen) de afgelopen jaren niet drastisch veranderd. Het oorspronkelijke landbouwkarakter van grote delen van de regio, maakt dat veel vrijetijdsaanbod uit man-made voorzieningen bestaat. Het ondernemerschap in Noord-Limburg is krachtig en innovatief. Dit is

Actieprogramma 2017-2025

onderdeel van het regionale DNA. Het man-made aanbod is dan ook vaak het intrinsieke bezoekmotief. Dit terwijl Noord-Limburg ook beschikt over een hoge dichtheid aan (voor bezoekers verrassend) mooie natuur.

Doel: stijgende bestedingen met 24% tot € 1 miljard

De regio heeft zichzelf de ambitie gesteld dat zij beter wil presteren dan het nationaal gemiddelde, in de vorm van een toename van bestedingen met € 200 miljoen in 2030 (+24% t.o.v. 2013). Daarvoor is tot 2025 een publiek-private investeringsimpuls van € 200-500 miljoen nodig in verblijf- dagrecreatie en vrijetijdslandschappen.

Ondernemers hebben de afgelopen jaren voor enkele honderden miljoenen euro's geïnvesteerd* in kwaliteitsverbetering en vernieuwing. Deze investeringen dragen naar verwachting bij aan een toename van de bestedingen in de sector in Noord-Limburg. En dus aan het doel van het actieprogramma. Voor deze herijking is echter geen bestedingen-monitor uitgevoerd. Desondanks zijn er aanwijzingen dat de regio op koers ligt in het realiseren van dit doel. Met name dankzij de landelijke groei van de toeristische sector, toegenomen vrijetijd van gasten en de investeringsimpulsen van ondernemers en de regio.



Terugblik: Zijn we met het juiste bezig?

Inhoudelijk (op sectorniveau) vaart Noord-Limburg de juiste koers. Maar de context waarin Nederland en de regio zich bevindt is de afgelopen jaren fors veranderd. Zowel op landelijk als op regionaal niveau. Hierbij zien we dat paradigma's zijn veranderd van:

- toerisme als doel *naar* toerisme als middel
- standaardisatie *naar* differentiatie
- voor bezoekers *naar* voor bezoekers én bewoners
- Welvaart *naar* welzijn
- groei *naar* evenwicht
- Consumenten *naar* zingeving

Deze veranderende context vraagt een herijking van de positie en ambitie van de vrijetijdssector in de regio. Een krachtige sector met focus staat voorop. Wat dat betreft blijft de inhoudelijke visie rondom de sector gehandhaafd. Het realiseren van meer bestedingen is evenwel geen doel op zich meer. Wel is dit een (positief) effect van een evenwichtige sector. Er gelden in de regio diverse bredere doelstellingen en opgaven waaraan de vrijetijdssector kan en moet bijdragen. Op de volgende pagina wordt dit herijkte streefbeeld nader toegelicht.

* Denk aan uitbreiding- en/of vernieuwingsprogramma's bij Toverland, CenterParcs, Landal Lommerbergen, Marina Resort Leukermeer, FEC Sevenum, Drakenrijk en MindMystery.

HERIJKT HOOFDDOEL VRIJETIJDSECTOR N-LIMBURG

Hoofddoel: Vrijetijdseconomie is stuwende topsector in Noord-Limburg

door:

- Vitalisering verblijfsaanbod en betere planontwikkeling en –begeleiding
- Versterking dagrecreatieve ecosysteem en attractiewaarde Noord-Limburg
- Aantrekkelijke vrijetijdslandschappen stimuleren mentale en fysieke gezondheid
- Vrijetijdseconomie draagt bij aan gezondheid en opgaven in andere sectoren
- Kiezen voor gezamenlijke koers over de regiomarketing van Noord-Limburg

Herijkte actielijnen

Bredere toegevoegde waarde vrijetijdsector (h)erkennen (brede welvaart)

De vrijetijdsector is een stuwende economische sector die bijdraagt aan een sterkere lokale verzorgende economie. Daarnaast biedt de sector ontspanning, trots, voorzieningen, banen en oplossingen voor sectoren en een omgeving in transitie. Streven naar een kwantitatief effect gericht op enkel 'meer bestedingen' voldoet niet meer. En doet onvoldoende recht aan de sector. De komende jaren worden we gedreven door een meer kwalitatieve doelstelling. Een hoofddoel dat op drie niveaus effect heeft in Noord-Limburg. 'Meer bestedingen' is er daar een van. Daarnaast willen we met het herijkte hoofddoel op nog twee niveaus effect creëren. Dit zijn indirecte effecten, maar daardoor niet minder belangrijk. Sterker nog, de potentie en het belang van de sector wordt nog groter, door ook toegevoegde waarde te bieden voor omgeving en bewoners van Noord-Limburg (naast economisch toegevoegde waarde). De vrijetijdseconomie verdient dan ook een toppositie de regio.

Met een hernieuwde focus in de vijf actielijnen (met onderliggende acties en projecten) voorzien we de sector van een krachtige motor en een duidelijke koers om hier uitvoering aan te geven. Op de volgende pagina staan de actielijnen weergegeven. In het volgende hoofdstuk zijn ze verder toegelicht.

Herijkte hoofddoel met actielijnen hebben op drie niveaus effect:



Direct economisch effect

Toename bestedingen (1 miljard), banen en nieuwe bedrijvigheid



Toeristische ecosysteemversterking (indirect)

Bouwen van nieuwe coalities, versterken aantrekkings- en concurrentiekracht, vergroten veerkracht van sector en versterken onderlinge verbondenheid.



Betekenis voor maatschappij (indirect)

Bijdragen aan brede welvaart, positieve bijdrage aan (Noord-Limburgse) maatschappelijke opgaven, bijdragen aan opgaven in andere sectoren en duurzaamheid niet als onderscheidend element maar als een harde voorwaarde.

SAMENVATTEND OVERZICHT ACTIELIJNEN EN PROJECTEN

We bouwen voort op de vijf opgaven. En dus ook op de actielijnen waarlangs de afgelopen periode is gewerkt. In lijn met de veranderende context en aangescherpte hoofddoel loopt de opgave ‘vergroten bestaansrecht van de sector in de omgeving’ als een rode draad door de verschillende actielijnen heen. Op deze manier wordt per actielijn positief bijgedragen aan deze opgave.

Anders dan dit overzicht op het eerste gezicht doet vermoeden, heeft actielijn 5 (Regiomarketing) een prominente positie in dit actieprogramma. Gezien de opgave rondom Regiomarketing, is de opzet enigszins anders: we kiezen voor een organisatorische koers. En stellen vast hoe we hieraan invulling geven. Geen projecten, maar de keuze voor structurele invulling en samenwerking op het gebied van regiomarketing in Noord-Limburg.

In bijlage 1 staan de verschillende acties verdeeld naar rol van de regio en enkele quick-wins.

	1. Vitale verblijfsrecreatie	2. Vitale dagrecreatie	3. Vrijtijds- landschappen	4. Cross- overs	5. Regio- marketing
Projecten	Optimaliseren rode(re) en groene(re) spoor	Verbonden en beleefbaar aanbod	Basis op orde	Cross-industrie-innovatietrack	Opdracht-formulering en borging
	Kruisbestuiving tussen ondernemers	Recreatie toegankelijk voor iedereen	Routes met beleving en businessmodel	Strategische diners Noord-Limburg	Inrichten samenwerking uitvoerende marktpartij
	Expertteam logies-accommodaties	Kwaliteitsverbetering en innovatie	VTE-bril voor gebieds-ontwikkelingen	Van gezondheids-initiatief naar ondernemer	Oprichting Marketing-platform Noord-Limburg
	Casusoverleg Noord-Limburg	Gericht verbreden en aanvullen	Marktverkenning bezinnings-toerisme	PMPC-ontwikkeling stimuleren	
	Verbreiding en aanscherping ontwikkelkader verblijfsrecreatie	Kansenkaart dagrecreatie Noord-Limburg			

3 Actielijnen

Voor iedere actielijn geven we in het rode kader een korte reflectie en beantwoorden we in het de vraag: 'zijn we met het juiste bezig?'. Waarna per actielijn het (herijkte) doel, strategieën en projecten zijn toegelicht.



1. VITALE VERBLIJFSRECREATIE

Doel: vitalisering verblijfsaanbod en betere planontwikkeling en -begeleiding

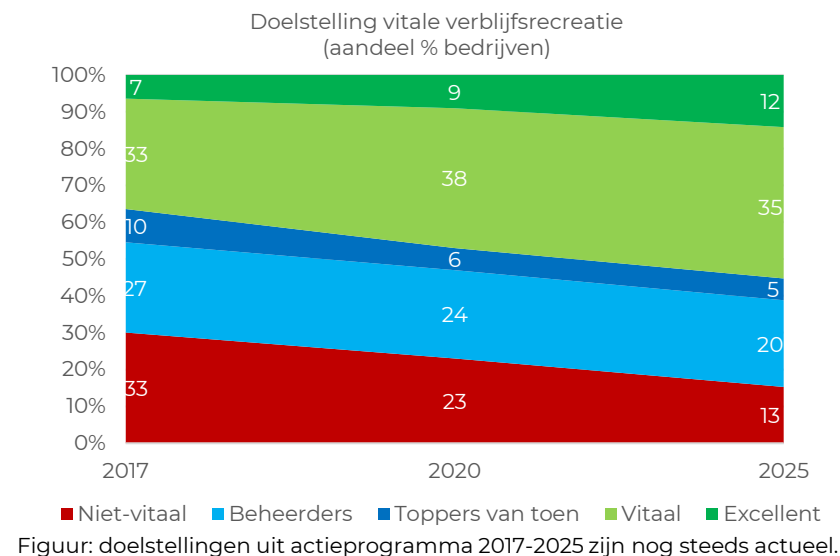
Het doel van deze actielijn blijft de vitalisering van het verblijfsaanbod. Door koplopers te helpen excellent te worden in hun segment, niet-vitaal aanbod te transformeren en middenmotors te helpen om scherpe keuzes te maken (vitaliseren of transformeren). Zo zijn in de regio in 2025 ruim 40 bedrijven in beweging gebracht. Meer concreet richten we ons op:

- › **Betere planontwikkeling door ondernemers.** Door instrumenten in te zetten die markuitdagend werken worden (bestaande en nieuwe) ondernemers gestimuleerd om betere plannen te ontwikkelen. Ook op het gebied van het verduurzamen van hun bedrijfsvoering.
- › **Het optimaliseren van planbegeleiding** door de overheid. Er hangt een forse plancapaciteit (richting de 1.500 eenheden recreatiewoningen) boven de markt. Tegelijkertijd is de beschikbare ruimte schaars, ook in relatie tot andere ruimtevragers zoals agrarisch, natuur en infrastructuur. Het doel is om regionale integrale afstemming en –weging te optimaliseren. Dit maakt dat ondernemers beter weten waar ze aan toe zijn. En dat ze plannen maken waar de samenleving bij gebaat is.

Strategie

Met het net gestarte project rode en groene spoor is er energie en een structurele aanpak ontstaan rondom de vitalisering van het verblijfsaanbod. Hier bouwen we op voort, waarbij we enkele suggesties voor optimalisatie geven.

Maar het verblijfsproduct in Noord-Limburg is breder dan alleen vakantieparken. We kiezen daarom voor een vijftal projecten dat de planontwikkeling van ondernemers verbetert en de planbegeleiding van de overheid verbetert.



Reflectie: Zijn we met het juiste bezig?

De actielijn vitale verblijfsrecreatie wordt als succesverhaal gezien binnen het actieprogramma. Diverse instrumenten of projecten zijn opgestart, zoals het ontwikkelkader, vitaliteitsmanagement, afstemming over aanbod en initiatieven. Met de start van het rode en groene spoor vervult Noord-Limburg een koploperspositie in de provincie op het gebied van vitalisering verblijfsrecreatie.

Tegelijkertijd is de projectaanpak rode en groene spoor in 2022 gestart en moet de aanpak de komende jaren verder in praktijk worden gebracht. De inzet binnen deze actielijn heeft zich tot nu toe hoofdzakelijk gericht op vakantieparken en campings. Instrumenten voor de bovenkant van het segment (zoals offensief met bungalowparken, investeringen stimuleren via structuurfonds en kruisbestuiving tussen ondernemers) zijn niet van de grond gekomen.

Al met al vraagt dit doorpakken op de instrumenten die nu worden ingezet. De aanpak kan en mag verbreed worden (zowel op sectoren als op segmenten). Waarbij meer aandacht nodig is voor betere planontwikkeling en –begeleiding.

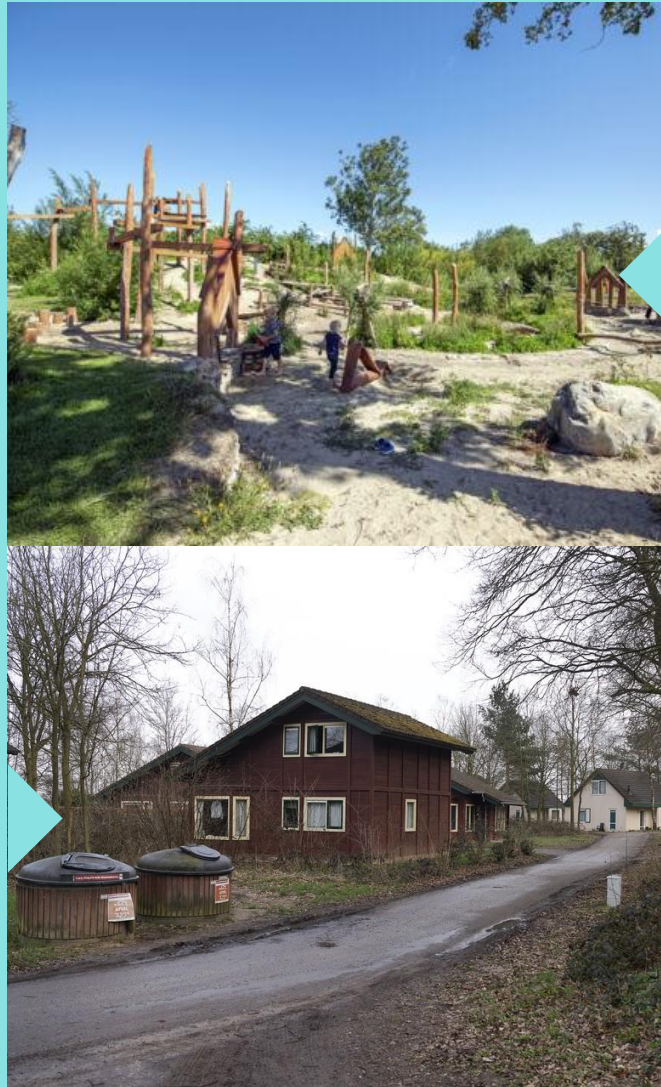
PROJECTEN VITALE VERBLIJFSRECREATIE

Rode en groene spoor

Met het projectplan is een spoorboek en aanpak ontwikkeld voor de vakantieparken in Noord-Limburg. We bouwen voort op de energie, capaciteit, organisatiestructuur en resultaten die hier omheen (gaan) ontstaan. En optimaliseren dit als volgt:

1. Optimaliseren rode(re) en groene(re) spoor

- Groene(re) spoor: breng in beeld of/hoe instrumenten die voor het groene spoor gelden ook kunnen worden ingezet naar andere vormen van logiesaccommodaties (zoals groepsverblijven, hotels, jachthavens, kleinschalig aanbod). Dit kan tot verbreding van dit spoor leiden, waarmee de hele verblijfsector wordt bediend.
- Rode(re) spoor: Overweeg om de integrale aanpak apart te organiseren. Op het moment dat het perspectief van een park transformatie of sanering wordt, vraagt dit een ander tempo en integrale(re) aanpak. Hou hierbij wel vast aan één park, één plan.
- Organisatie: schaal flexibel op in ambtelijke capaciteit binnen gemeenten als cases hierom vragen. En verander zo van learning by doing naar een structurele(re) aanpak.



Betere planontwikkeling door ondernemers

Als regio investeren we in twee instrumenten die leiden tot inspiratie en betere plannen. We kiezen hier voor instrumenten die de voedingsbodem waaruit plannen kunnen ontstaan versterken, om ze daarna passend te kunnen laten groeien:

2. Kruisbestuiving tussen ondernemers

- Wat: Organisatie inspiratietour en/of innovatie-lab en resultaatgerichte workshops.
- Doel: vijf vernieuwende productmarktcombinaties en/of structurele samenwerkingen (bijvoorbeeld tussen verblijfs- en dagrecreatie).

3. Expertteam logiesaccommodaties

- Wat: een multidisciplinair en flexibel samen te stellen team van specialisten wordt gedurende één dag ingezet om tot een advies te komen over een ondernemingsvraagstuk om vitaler te worden.
- Doel: innovatieve ideeën ontwikkelen, verrijken en versnellen. Met daarbij aansluiting op bredere doelstellingen en vergroten draagvlak.

PROJECTEN VITALE VERBLIJFSRECREATIE

Optimaliseren van planbegeleiding

Door het bieden van juiste kaders, ruimte en begeleiding zorgen we ervoor dat plannen beter aansluiten bij de doelstellingen van de regio.

4. Casusoverleg Noord-Limburg

- Wat: Voortzetten bestaand regionaal ambtelijke afstemming voor plannen die om bestemmingsplanwijziging vragen. Waar nodig wordt ook overlegd binnen het ambtelijk overleg ruimte en het PHO ruimte.
- Doel: Goede regionale afstemming over aanbodontwikkeling en planruimte. Op basis van omvang, locatie, impact, maar ook bredere doelstellingen als toegevoegde waarde voor de omgeving en bewoners.

5. Verbreding en aanscherping ontwikkelkader verblijfsrecreatie

- Wat: Het bestaande ontwikkelkader verblijfsrecreatie verbreden naar logiesaccommodaties. En daarmee te differentiëren naar verschillende typen logies. Ten minste met camperplaatsen en kleinschalige logies en eventueel ook hotels.
- Doel: eenduidige afstemming en scherpe kwalitatieve kaders voor onderbouwing besluitvorming.



Kader: bieden experimenteerruimte

Bied ruimte in omgevingsplannen voor experimenten. Zo zou een bepaald percentage van het terrein kunnen worden benut voor innovatieve invulling. Dit leidt tot meer ruimte voor innovatieve, creatieve productontwikkeling. Referentie: bestemmingsplan De Wolden. Denk aan drijvende accommodaties, boomhutten, inpassing in natuur etc.

Door het ontwikkelen van een standaard-tekst welke kan worden opgenomen in de lokale bestemmingsplannen (en dit ook kenbaar te maken bij de sector) wordt er op regionaal niveau ruimte geboden voor innovatie. Uiteraard is dit maatwerk en dient dit aan te sluiten op de lokale RO-regelgeving en toekomstige omgevingswet.

2. VITALE DAGRECREATIE

Doel: versterking dagrecreatieve ecosysteem en attractiewaarde Noord-Limburg

- › **Het versterken van het dagrecreatieve ecosysteem Noord-Limburg blijft gehandhaafd.** Hier ligt de grootste kans en valt de meeste winst te behalen. Het uitgevoerde onderzoek 'Versterken dagrecreatief aanbod Noord-Limburg: Verkenning van kansen en mogelijkheden' vormt een uitstekend startpunt.
- › **We blijven uitgaan van de thematische clustergedachte.** Door in de aanpak uit te gaan van organische groei, richten we ons op het versterken van het gehele ecosysteem in plaats van alleen op het aantrekken van enkele grote spelers. Dit betekent een minder offensieve acquisitie-insteek. Dit wil niet zeggen dat het ambitieniveau verandert. Toch is het zaak dat de regio zich eerst echt aantrekkelijker maakt voor vestiging en ruimte biedt aan bestaande ondernemers. Concreet betekent dit het uitspreken van ambities rondom leisure-clusters, ook op ruimtelijk niveau, zoals bijvoorbeeld op bedrijventerreinen gebeurt.
- › **Tenslotte is het een doel om verblijf- en dagrecreatie meer met elkaar te integreren en toegankelijker te maken voor de thuismarkt.** Veel dagrecreatief bezoek komt uit eigen regio. Veel (grootschalige) verblijfsrecreatie beschikt over dagrecreatief aanbod (denk aan zwembaden, horeca, speeltuin etc.). Dit moet zo goed mogelijk toegankelijk zijn voor bezoeker én bewoner. Ook als ze niet op die accommodatie verblijven. Zo wordt het 'bestaansrecht van de sector in de omgeving' vergroot. Het zorgt voor draagvlak en draagt bij aan het voorzieningenniveau voor inwoners van de regio.

Strategie

Met de uitgevoerde verkenning en met het aanstellen van een projectmanager is er een plan en uitvoeringskracht gerealiseerd. De projectmanager is met ondernemers aan de slag om invulling te geven aan drie projectlijnen:

- Goed verbonden en beleefbaar aanbod.
- Kwaliteitsverbetering en innovatie.
- Gericht verbreden en aanvullen.

In de verkenning staat een longlist aan projecten opgenomen. Vanuit de gevoerde gesprekken in deze herijking, zijn per projectlijn (in het blauw) enkele aanvullende suggesties voor samenwerking of aanvullend projecten gegeven.



Reflectie: Zijn we met het juiste bezig?

De actielijn vitale dagrecreatie heeft als doel om de attractiewaarde van Noord-Limburg te vergroten. Dit door het thematisch clusteren van bestaand dag- en verblijfsaanbod en het aantrekken van nieuw onderscheidend aanbod.

Ondanks dat er geen actieve acquisitie is gevoerd, is het dagrecreatieve aanbod in Noord-Limburg gegroeid de afgelopen jaren. Denk aan de uitbreiding(en) van Toverland, het Family Entertainment Centre in Sevenum, MindMystery in Horst of Drakenrijk in Reuver. Er hebben zich evenwel geen nieuwe trekkers in de familiemarkt gevestigd (met beoogd schaalniveau van minstens 1 miljoen bezoekers). Het bestaande aanbod is juist organisch gegroeid. Dit willen we blijven stimuleren. De thematische clusters (natuur- en cultuur rondom de Maas van Mook & Middelaar tot Arcen, leisure- en entertainmentcluster in het Peelgebied en Stedelijke Leisure in en rondom Venlo) zijn nog onverminderd belangrijk. Ze zijn kansrijk voor versterking.

Tenslotte is er in samenwerking met dagrecreatieve aanbieders onderzoek uitgevoerd op kansen en mogelijkheden voor het versterken van dagrecreatief aanbod. We onderschrijven de gestelde ambities en projectlijnen hierin.

PROJECTEN VITALE DAGRECREATIE

Verbonden en beleefbaar aanbod

In de verkenning zijn de volgende suggesties voor acties gedaan:

- Verder investeren in (informatievoorziening gekoppeld aan) een aantrekkelijk routenetwerk
- Verkennen van aanvullende vormen van toeristisch-recreatieve mobiliteit, waarbij vervoer onderdeel wordt van de beleving.
- Ontwikkelen van extra themaroutes voor wandelen en fietsen
- Bestaande initiatieven aan elkaar koppelen (groter maken) door middel van een verhaallijn

Aanvullend zien wij in deze lijn potentie voor:

Recreatie toegankelijk voor iedereen

- Wat:
 1. Ontwikkelen koppel-kansenkaart waarbij met ondernemers en omgeving wordt gezocht naar behoeften om aanbod toegankelijk te maken. Bijvoorbeeld creëren afstapmoment, aansluiting op routes of uitbreidingsbehoefte dagrecreatieve content bij verblijfsaanbod
 2. Inspiratie-toolkit en delen best-practices rondom het verbeteren van toegankelijkheid voor minder validen
- Doel: Verbeteren toegankelijkheid



Kwaliteitsverbetering en innovatie

In de verkenning zijn de volgende suggesties voor acties gedaan, met in het blauw suggesties vanuit dit actieprogramma:

- Organiseren lokale of subregionale netwerkbijeenkomsten. Hierbij is tenminste ambtelijke vertegenwoordiging aanwezig om de voortgang en nieuwe instrumenten vanuit dit actieprogramma toe te lichten.
- Organiseren van netwerkbijeenkomsten op Noord-Limburs of provinciaal niveau. Idem met vorige actie, mogelijk in samenwerking met LIOF.
- Oprichten stimuleringsfonds of nemen van andere stimuleringsmaatregelen gericht op kwaliteitsverbetering en innovatie. Verkenning in samenwerking met LIOF, mogelijk verbreed naar verblijfsrecreatie.
- Opzetten van een recreatie expert team waar ondernemers terecht kunnen voor advies. In lijn met het expertteam dat voor verblijfsrecreatie wordt ingericht.

PROJECTEN VITALE DAGRECREATIE

Gericht verbreden en aanvullen

In de verkenning zijn de volgende suggesties voor acties gedaan:

- Organisatie van thematische evenementen stimuleren. Breng als regio in beeld wat het huidige (bovenlokale) evenementenaanbod is en op welke manier dit verrijkt kan worden. Werk vraaggericht met organisatoren.
- Planning van evenementen en locatie van winkels regionaal afstemmen met het oog op concurrentie. Verken hierbij of het kansrijk is om vanuit de regio kaders te bieden of bijvoorbeeld te zoeken naar een nieuwe locatie (met uitstekende faciliteiten).

Aanvullend zien wij in deze lijn potentie voor:

+ Kansenskaart dagrecreatie Noord-Limburg

- Wat: Voor het aantrekken van grootschalige leisure met hoge attractiewaarde is het zaak om de deur gepast open te zetten voor ontwikkelingen. Door concrete locaties hiervoor in beeld te brengen (geredeneerd vanuit clustergedachte) wordt een eerste stap gezet. Waarna bijvoorbeeld aan de hand van een bidbook of acquisitie (met de sector) kan worden gezocht naar invulling.
- Doel: Vergroten attractiewaarde Noord-Limburg.



Kader: Regio Noord-Limburg als gastvrij warm bad voor de vrijetijdseconomie

De beoogde transformatie van de agrarische sector gaat naar verwachting grote gevolgen hebben voor het buitengebied in Noord-Limburg. Agrarische ondernemingen die op zoek gaan naar nieuw perspectief kunnen dit mogelijk vinden in de vrijetijdseconomie:

1. (gedeeltelijk) transformeren naar activiteiten binnen de vrijetijdseconomie. Met het opstellen van een handreiking best-practices kunnen ondernemers die dit aanspreekt worden ondersteund.
2. Volledige transformatie en/of verkoop grond waardoor ruimte ontstaat voor ontwikkelingen. Door als regio vooraf te bepalen waar dit kansrijk en wenselijk zou zijn, kunnen ontwikkelingen in gewenste richting worden gestuurd zodra het zo ver is.

Tenslotte is het ook zaak om als vrijetijdssector aan tafel te zitten als er bijvoorbeeld wordt gekozen voor natuurontwikkeling of gebiedsplannen op provinciaal niveau. Om zo nieuwe natuur of ontwikkelingen in de ruimte toegankelijk te houden en eventueel ruimte te creëren voor kleinschalige bijzondere recreatieve initiatieven.

3. VRIJETIJD Landschappen

Doel: Aantrekkelijke vrijetijdslandschappen stimuleren mentale en fysieke gezondheid

Een rijk vrijetijdslandschap maakt dat Noord-Limburg een aantrekkelijke omgeving is om te wonen, werken en recreëren. Deze actielijn heeft als doel om de aantrekkelijkheid van het Noord-Limburgse vrijetijdslandschap te vergroten door de beleefbaarheid en esthetiek van de omgeving te verbeteren (en hierin uit te blinken). Mensen worden gelukkiger van een fraaie omgeving. En geluk betekent bijdrage aan mentale gezondheid. Tegelijkertijd nodigt een aantrekkelijke en toegankelijke omgeving uit tot beweging en het verbeteren van de fysieke gezondheid. Dit vraagt dus een prominente positie de sector in gebieden en gebiedsontwikkelingen in Noord-Limburg.

De Maas vormt de ruggengraat van het Noord-Limburgse vrijetijdslandschap, met hieromheen de diverse aantrekkelijke natuurgebieden en geclusterde leisure-gebieden als longen van het vrijetijdslandschap Noord-Limburg. De hoge dichtheid van natuurgebieden is onderscheidend voor Noord-Limburg. Een fijnmazig netwerk van routes, natuurgebieden en ommetjes maakt het vrijetijdslandschap compleet. Bij voorkeur verrijkt met mogelijkheden voor duurzame mobiliteit.

Strategie

Deze actielijn is bij uitstek een lijn die sterk overheidsgericht is en waar (semi-)overheid aan de lat staat. In een openbare ruimte met verschillende eigenaren, belangen en ambities op verschillende schaalniveaus is het extra belangrijk om als regio je rol te bepalen en vervolgens te pakken (denk aan wel/niet investeren). We werken daarom op drie niveaus aan onze vrijetijdslandschappen om te kunnen voorzien in de vrijetijdsbehoeften van bewoners en bezoekers (zie figuur volgende pagina):

1. **Basis op orde.** Bijdragen aan de basisinfrastructuur: comfortabel en opgeruimd. Dit speelt in op de behoefte aan gemak en comfort van bewoners en bezoekers.
2. **Beleven.** De beleevingswaarde van de openbare ruimte en natuur- of leisure-clusters versterken. Door de zintuigen te prikkelen: zien, horen, ruiken en proeven. Dit speelt in op de behoefte aan blijvende herinneringen van bewoners en bezoekers.
3. **Zingeving.** Dit gaat verder gaan dan gemak en beleving. Dit speelt in op de behoefte van bewoners en bezoekers om een diepere verbinding aan te gaan met de kernkwaliteiten in het gebied. Denk aan cultuur, erfgoed (materieel en immaterieel), natuur. En daardoor uiteindelijk met zichzelf. Zodoende is het vrijetijdslandschap een passend decor. Meehelpen op een appelboomgaard, retraite in een klooster, iets teruggeven aan de bestemming of de omgeving. Terug naar de basis. Iconisch in waarde en een laag dieper dan enkel consumeren en beleven.



Reflectie: Zijn we met het juiste bezig?

Binnen de actielijn vrijetijdslandschappen zijn diverse projecten gestart, gestrand of tot uitvoering gebracht. Tot nu toe heeft de focus gelegen op het optimaliseren van route-infrastructuur en TOP's, omdat dit regionaal en gemeente-overstijgend is. Ook lokaal zijn er projecten gerealiseerd.

We zien echter dat de vrijetijdslandschappen een complexe actielijn is. Dit vanwege het gebrek aan eigenaarschap van projecten, het samengestelde karakter van toerisme & recreatie en het feit dat de sector vaak medegebruik betreft en geen hoofdgebruiker. Tegelijkertijd is het een kansrijke actielijn omdat de regio ervoor kan zorgen dat er energie ontstaat in gebieden, waar ondernemers vervolgens in kunnen springen met investeringen. Ook kan de regio ondernemers die de sprong willen wagen extra motiveren en stimuleren.

Al met al is er behoefte aan focus binnen de actielijn, zowel op inhoud als rol van de regio. Hierbij is het slim om aan te sluiten op provinciale doelen en de regionale missie 'gezondheid voorop'. Door te focussen op enkele strategische projecten waar energie op zit en het verkennen van nieuwe (niche)markten wordt de belevings- en zingevingswaarde van de vrijetijdslandschappen versterkt.

PROJECTEN VRIJETIJDSLANDSCHAPPEN



Figuur: Vrijetijdslandschappen inzetten om te voorzien in de drie niveaus van vrijetijdsbehoeften.

Blijf aandacht hebben voor de 'basis op orde'

De inzet op routes en ontsluiting de afgelopen jaren is goed en wordt doorgezet. Verschillende partijen zijn hier al mee bezig (zoals het routebureau of de projectleider van de actielijn dagrecreatie). Vanuit de regio starten we geen specifieke projecten. We houden wel ruimte voor regionale afstemming en kunnen eventueel vraaggericht met betrokkenen projecten oppakken. Denk hierbij aan:

- Aan elkaar knopen MTB-routes
- Goede online infrastructuur. Ook op het gebied van online toegankelijkheid (lettertype, contrast, voorleesfunctie, taal etc.)
- Gezamenlijk verbeteren faciliteiten e-bikes
- Ruimte voor (pop-up) horeca langs routes
- Verbeteren en verrijken aanbod en (route)infrastructuur hippische sector
- Koppelen initiatieven WatKiesJij aan Noord-Limburgse omgeving (zoals fotowedstrijd (on)aantrekkelijk Limburg, gezond ommetje op het bedrijventerrein of ontwerpwedstrijd openbare omgeving).

Beleven

1. Routes met beleving en businessmodel

- Wat: Door thematisering en het toevoegen van belevingselementen (zoals bewegwijzering, filmpjes, streekverhalen, fysieke elementen) is een route meer dan alleen de route. Het is een manier om verhalen te vertellen en te prikkelen*. Waar mogelijk worden businessmodellen toegevoegd, om zo bezoekers bij te laten dragen. In samenwerking met TBO's en het routebureau wordt hiervoor via een snelkooksessie een aanpak opgesteld.
- Doel: Vergroten belevingswaarde en toerisme inzetten voor natuurbeschoud- en verbetering.

2. Vrijetijdseconomiebril voor gebiedsontwikkelingen

- Wat: Maaspark Ooijen-Wanssum, Geopark de Peelhorst en Maasvallei, Maasheggen, Nationale parken in transitie et cetera. Gebiedsontwikkelingen waarin de toeristisch-recreatieve waarde vergroot kan en moet worden. Regio en ondernemers bepalen gezamenlijk welke ontwikkelingen kansrijk zijn om vanuit toeristisch perspectief private investeringen in te realiseren. De regio verzorgt een voorzet in de vorm van een shortlist (dit kan van natuur- tot stations-ontwikkeling zijn) met hierin bepaald onder welke condities kansen haalbaar zijn in de gebieden.
- Doel: Stimuleren publiek-private investeringen in vrijetijdseconomie rondom gebiedsontwikkelingen en vergroten recreatiewaarde van gebiedsontwikkelingen.

* Noord-Limburg beschikt over een rijk aanbod (potentiële) gethematiseerde routes met belevingswaarde, variërend van lokaal (van Aspergepad tot Rozenpad) tot (inter)nationaal (van Pieterpad tot Europese Culturele Route).

PROJECTEN VRIJETIJDSLANDSCHAPPEN

Zingeving

Het Noord-Limburgse vrijetijdslandschap vormt het landschappelijke decor voor het hoogste niveau van vrijetijdsbehoeften. Verwacht en onverwacht. Niet altijd door groots, iconisch en meeslepend te zijn. Maar vaker door terug naar de basis te gaan. En te verbinden met waar je bent. We zetten het vrijetijdslandschap en haar elementen in voor bezoekers en inwoners die willen ontstressen en opladen. Een groeiende niche en onderscheidend in Nederland. We werken daarom aan een voorzieningenpakket, innovatie en ondersteunen de markt die dit kan bieden.

3. Marktverkenning bezinningstoerisme

- Wat: Door voort te bouwen op eerder gevoerd onderzoek op provinciaal niveau* stellen we scherp welke kansen deze vorm van toerisme en recreatie bieden voor Noord-Limburg. In Noord-Limburg kom je in verbinding met jezelf en de omgeving. Door vormen van zingeving, landschap(s-elementen) en organisaties die voor marktwerking zorgen, met elkaar te verbinden creëren we een unieke combinatie. Een uit te voeren marktverkenning leidt naar verwachting tot het scherpstellen van ondernemersbehoeften en ondersteuningsprogramma's ondernemerschap.
- Doel: Vrijetijdslandschappen laten bijdragen aan het geluk en zingeving van bewoner en bezoeker. Zowel fysieke als mentale gezondheid.



*Bezinningstoerisme in Limburg. Kansen concepten en voorwaarden (ZKA Leisure Consultants,, 2008)

*Bezinningstoerisme 2.0 Reflectie op onderzoek, ondernemerschap en potentieel (SIA & Zuyd Onderzoek, 2020)

Kader: Provincie als prioriteitspartner

De Provincie (en in mindere mate het Rijk) vormt een belangrijke partner in de doorontwikkeling van vrijetijdslandschappen. Veel gebiedsontwikkelingen of infrastructuur worden mede geïnitieerd of gefinancierd vanuit provinciale programma's. Vanaf 2023 gaat de provincie een nieuwe coalitieperiode in. Met dit actieprogramma willen we agenderend zijn naar de provincie. Dit vraagt investeren in lobby en agendasetting. Zodat in de toekomst plannen goed op elkaar aansluiten.

Kader: (en) aantrekkelijke Maaslijn

De Maaslijn zorgt geregeld voor negatieve ervaringen voor inwoners (vooral jongeren) van Noord-Limburg. Er ligt een enorme kans om hier een stuk beleving (met businessmodel) te bieden. Denk bijvoorbeeld aan (interactieve) panelen met optische illusies (i.s.m. MindMystery), die verhalen vertellen of inspireren tot gezonde keuzes, beweging stimuleren (bijvoorbeeld i.s.m. WatKiesJij) of een regionaal deelfietssysteem (of andere vormen van duurzame mobiliteit). Om zo vanuit leisure-perspectief reizen leuker te maken voor bewoners en bezoekers. Centrale vraag moet zijn: hoe kunnen we wachten en treinreizen zo leuk mogelijk maken, gebruik makend van de kracht de vrijetijdseconomie van Noord-Limburg?

4. CROSS-OVERS

Doel: Vrijetijdseconomie draagt bij aan gezondheid en opgaven in topsectoren Noord-Limburg

Vrijetijdseconomie (VTE) als stuwende topsector hoort in verbinding te zijn met andere sectoren en ambities, juist omdat de vrijetijdseconomie veel potentie voor bijdragen biedt. Tegelijkertijd zijn tijd en middelen beperkt en resultaten onder deze actielijn hebben vooral een indirect effect op de sector zelf. Dit betekent dat we vraaggericht in plaats van proactief invulling geven aan deze actielijn. En dat we focus aanbrengen. Inhoudelijk moeten alle cross-overs bijdragen aan gezondheid of opgaven in één van de vier andere topsectoren van Noord-Limburg. Centraal doel is dan ook niet om innovatie van de vrijetijdseconomie te bevorderen, maar om de vrijetijdseconomie bij te laten dragen aan de gezondste regio (en haar topsectoren) en hier omheen professionele initiatieven te laten ontplooiën. De inhoudelijke focus ligt op:

- Gezondheid van bewoners
 - Opgaven in andere topsectoren van Noord-Limburg: Logistiek, Agrofood, Maakindustrie en Zorg.
- In het geval dat initiatieven zich aandienen rondom samenwerkingen met omliggende regio's (Noord-Brabant, Midden-Limburg, Gelderland, Duitsland) op het gebied van vrijetijdseconomie, vallen deze in eerste instantie ook onder de actielijn Cross-overs. Net zoals initiatieven in samenwerking met onderwijs en arbeidsmarkt die naar boven komen onder deze actielijn.

Strategie

Er zijn ideeën genoeg, maar de vraag is op welke manier ideeën ook tot realisatie kunnen komen. De strategie onder deze actielijn is dan ook geen inhoudelijke strategie met projecten die gericht zijn op de vrijetijdseconomie. De strategie onder deze actielijn gaat over het kiezen van de juiste rol om de sector als bij te laten dragen aan innovatie en opgaven. De regio is hierbij partner of faciliteert. Concreet betekent dit dat geïnvesteerd wordt op:

- Creëren rijke voedingsbodem. We investeren in een rijke voedingsbodem en kruisbestuiving van waaruit initiatieven kunnen ontplooiën. We focussen hierbij op kennisuitwisseling, netwerken en cultuur*. Naar de toekomst toe kan de aanpak verbreed worden, afhankelijk van de vraag.
- Begeleiding initiatieven. Op het moment dat er zich goede initiatieven aandienen, worden deze vanuit de regio verbonden aan de juiste partij. Met andere woorden: er wordt een structuur ingericht die initiatieven begeleidt. Er spelen nu al kansrijke ideeën en projecten. Gesprekken met marktpartijen moeten uitwijzen in welke mate hier ook echt kansen voor de praktijk liggen.



Reflectie: Zijn we met het juiste bezig?

Het doel van deze actielijn is het verankeren van de vrijetijdseconomie in de regio door verbindingen met andere sectoren te versterken die leiden tot innovatie. De regio is goed op weg om het doel te halen “verankeren vrijetijdseconomie in regio”, maar dat komt niet door de actielijn “door verbindingen met andere sectoren te versterken die leiden tot innovatie”.

Het Venlo Convention Bureau en het Platform Agrotourisme gelden als belangrijkste resultaten binnen deze actielijn.

Grote opgave zit 'm in het innemen van de juiste rol en focus van de regio rondom dit thema. Het moet duidelijk zijn welk probleem of 'kans' wordt aangegaan. Nu is het erg versnipperd.

Het doel vraagt dan ook bijstelling: het is niet zozeer de vrijetijdssector die zoekt naar innovatie, maar de vraag is: hoe kan de vrijetijdssector bijdragen aan de opgaven in andere sectoren. En vanuit daar de juiste rol pakken? Voor ondernemers is de link met onderwijs en arbeidsmarkt een steeds urgenter wordende opgave. Ook hier geldt dat het kiezen van de juiste passende rol door de regio belangrijk is.

* Andere elementen om op te investeren in een rijke voedingsbodem zijn Talent (zoals coördineren van opleidingsaanbod), Intermediaire dienstverlening (zoals begeleiding voor bedrijven), financiering (zoals regionale investeringssubsidies) en leiderschap (inrichten triple helix). Om te voorkomen dat van alles een beetje gebeurt en daardoor heel weinig effectief, kiezen we ervoor om ons te richten op kennis-uitwisseling, netwerken en cultuur om zo gericht resultaat te halen.

PROJECTEN CROSS-OVERS

Creëren rijke voedingsbodem.

Regionale markuitdagende initiatieven om kruisbestuiving te stimuleren.

1. Cross-industrie-innovatietrack

- Wat: Samen met andere sectoren en de Gezondste regio stellen we een innovatie-traject op waarbij de (innovatie)kracht van partijen bij elkaar wordt gebracht. Dit doen we mogelijk in samenwerking met Crossroads langs drie lijnen:
 1. Challenges. Vanuit ondernemers-platforms én vanuit bewoners (via Gezondste Regio) wordt een jaarlijkse challenge-ronde georganiseerd en ingediend. Wat zijn de vraagstukken in de regio en knelpunten en welke overeenkomsten zijn er? Er wordt één challenge uitgekozen waaromheen een missie wordt geformuleerd en sectoren en onderwijs aan de slag gaan voor een oplossing (zoals voedselverspilling of human capital).
 2. Cross-industrie-audits. Bedrijven die willen kunnen een VTE-audit aanvragen. Ondernemer(s) uit de VTE worden dan uitgenodigd voor audits op bedrijven in

andere sectoren om de werk- of klantbeleving te verbeteren. Andersom kunnen VTE ondernemers een beroep doen op andere sectoren om hun bedrijfsvoering te verbeteren (wat kan VTE leren van zorg of logistiek)?

3. Verkenning behoefte sector-overstijgend kennistraject MKB. Rondom sector-overstijgende opgaven zoals innovatie in HR, samenwerking bedrijfsleven en overheid of digitalisering. Mogelijk in samenwerking met provincie en LIOF.
- Doel: Benutten kennis en kracht andere sectoren voor opgaven in eigen sector.

2. Strategische Diners Noord-Limburg

- Wat: Twee keer per jaar wordt een strategisch diner met vrijetijdsondernemers georganiseerd. Iedere ondernemer mag één introducé meenemen, uit een andere sector. Geen harde agenda (los van één of twee pitches), maar vooral laagdrempelig tot elkaar komen. Kansrijke gedachten en initiatieven vinden hun weg naar het juiste programma / tafel, door aanwezigheid van vertegenwoordiger van Gezondste Regio.
- Doel: Investeren in ondernemers-ecosysteem Noord-Limburg.



PROJECTEN CROSS-OVERS

Begeleiding initiatieven

Voor goede initiatieven is altijd plaats in Noord-Limburg. We investeren in de infrastructuur om plannen te begeleiden en kenbaar te maken bij de juiste personen.

3. Van gezondheidsinitiatief naar ondernemer

- Wat: We richten een structurele samenwerking in tussen ondernemers en het platform WatKiesJij Zo kunnen initiatieven die veel potentie hebben begeleid worden naar de marktpartijen uit de sector, welke een rol kan spelen in de verdere ontwikkeling hiervan. Denk hierbij aan nieuwe samenwerkingen met en tussen lokale vrijetijdsondernemers (zoals yoga- of kinder-fitness op het vakantiepark).
- Doel: Bevorderen gezondheid via de vrijetijdssector.

4. PMPC-ontwikkeling stimuleren: product markt partner combinaties stimuleren.

- Wat: Tenminste twee branchevreemde private organisaties krijgen ondersteuning bij hun product-marktontwikkeling. Bijvoorbeeld als idee ontsproten vanuit challenges, cross-industrie-audits of

strategische diners. Van conceptontwikkeling met businesscases tot juridisch-organisatorische borging en financial engineering. Regio financiert mogelijk samen met LIOF en provincie. Kansrijk hierin zijn bijvoorbeeld experience-centre / beleving rondom maakindustrie of transport, 'VAB's voor recreatie' of het 'vakantiepark van de toekomst' als experimenteeromgeving voor de industrie.

- Doel: Stimuleren en begeleiden innovatie



Kader: Hippische sector als cross-over

De transformatie van agrarische ondernemingen biedt de mogelijkheid voor de hippische sector om zich verder te ontwikkelen in de regio. Volgens onderzoek van het Mulier Instituut (2022) is het vestigingsklimaat ideaal en kan deze sector goed profiteren van de vrijkomende agrarische bebouwing in de regio. En verbetert de aantrekkelijkheid van de omgeving. Daarnaast zorgt de ontwikkeling van complementaire functies op de topcentra (zoals verblijfmogelijkheden of stallingsfaciliteiten) ervoor dat zowel de sector in de regio als de topcentra zelf kunnen groeien. Hoewel het effect nu nog sterk gelokaliseerd is, gelden deze kansen niet alleen voor de op het moment al actieve gemeentes in deze sector (Horst aan de Maas, Peel en Maas en Venray), maar voor de hele regio.

Aanvullend is het goed om over de provinciegrens te blijven kijken (Zuid-Oost-Brabant, waaronder Deurne), waar ook oog is voor de ontwikkeling van de hippische sector. Dit biedt kansen voor kennisuitwisseling en samenwerking. Tenslotte blijft het zaak om de ontwikkelingen in de sector goed te blijven monitoren, gezien de competitieve markt. De afhankelijk van het PEC is relatief groot.

5. REGIOMARKETING

Doel: kiezen voor gezamenlijke koers over de regiomarketing van Noord-Limburg

Deze actielijn moet er toe leiden dat de komende jaren een heldere koers wordt gevaren op het gebied van regiomarketing Noord-Limburg. De 'waarom' hiervan is eenvoudig: Regiomarketing zien we als een (semi-)publieke taak. Op het moment dat ondernemers zelfstandig hun eigen promotie verzorgen, zal dit altijd vanuit hun eigen bedrijfsbelang plaatsvinden. Door gezamenlijk de regio op de kaart te zetten wordt efficiëntie bereikt in kosten en effectiviteit (groter bereik), versterkt het aanbod elkaar conceptueel en kan de regio en kunnen ondernemers zich verbinden aan gezamenlijke merkwaarden (en bijbehorende publieke en private producten). Zo speel je als regio in op de behoefte van bezoekers aan een complete beleving: dagrecreatie/cultuur, logies, natuur, sfeer.

Uitgangspunten voor toekomstbestendige regiomarketing

Om tot de noodzakelijke koerswijziging te komen zijn de afgelopen periode diverse gesprekken met betrokken organisaties en ondernemers gevoerd. De huidige situatie is in beeld gebracht en diverse adviesrapporten zijn opnieuw tegen het licht gehouden. We zien de volgende argumenten en uitgangspunten als basis voor een toekomstbestendige marketingsamenwerking:

- › We gaan de regio Noord-Limburg niet als bestemming vermarkten. We verbinden ons evenwel aan het sterke toeristische merk Limburg met zijn bijbehorende kwaliteiten en waarden.
- › Regio Noord-Limburg (overheid) neemt regie. Dit vereist gezamenlijk (bestuurlijk) commitment.
- › Er wordt voortgebouwd op wat er al is en zo veel mogelijk vanuit bestaande structuren gewerkt.
- › Al het aanbod in Noord-Limburg verdient 'een plek op het schap'. Regiomarketing is een publieke taak waarin de belangen van alle ondernemers (groot en klein) geborgd zijn. Dit betekent geen ledenorganisatie. Wel is er ruimte om te differentiëren en er is een mogelijkheid voor ondernemers om (aan de hand van pakketten en in campagnes) een prominentere positie 'in de etalage' in te nemen en aanvullende diensten af te nemen.
- › We maken in regiomarketing onderscheid tussen promotie (gasten verleiden om te komen), gastheerschapsfunctie (gasten helpen tijdens hun verblijf) en bestemmingsontwikkeling en -management (productinnovatie en gasten sturen in ruimte en tijd). Verschillende organisaties op verschillende schaalniveau's kunnen invulling geven aan deze regiomarketing (variërend van toeristische platforms lokaal tot de promotiecampagne op provincieniveau). Dit betekent dan ook dat niet iedere organisatie alle drie deze taken op zich hoeft te nemen. Taken kunnen ook een schaalniveau hoger of lager worden belegd.



Reflectie: Zijn we met het juiste bezig?

Regiomarketing in Noord-Limburg wordt al jaren omgeven door onduidelijkheid in rollen en versnippering van investering en binding. In het vorige actieprogramma is deze actielijn niet ingevuld, omdat de marketingorganisatie LeisurePort in die periode ontmanteld werd. Duidelijk is dat er een manifeste behoefte van ondernemers is om marketing- en promotie regionaal te organiseren. Inmiddels is hier op initiatief van diverse ondernemers invulling aan gegeven door Visit Noord-Limburg.

Het blijkt in de praktijk lastig om uitvoering te geven aan regiomarketing. Noord-Limburg heeft als regio beperkte eigen intrinsieke merkeigenschappen en dit maakt het formuleren van een onderscheidende boodschap en etalage lastig. Ook (en misschien als gevolg daarvan) leidt het gebrek aan collectieve koers en commitment tot versnippering. Er is zelfs een negatieve energie rondom marketing-samenwerking ontstaan. Enkele gemeenten sluiten zich aan bij de marketing van Midden-Limburg en/of ontwikkelen eigen platforms en campagnes. Dit leidt tot versnippering van investeringen, onderlinge concurrentie en onduidelijkheid voor ondernemers. Per saldo wordt niemand hier beter van. Ondernemers geven aan dat een top-down uitvoering van deze actielijn goed zou zijn en de regio wil graag regie nemen. De herijking van deze actielijn vraagt een gedecideerde koerswijziging.

Twee strategieën

Om regiomarketing in Noord-Limburg efficiënt en effectief te regelen zijn twee strategieën in beeld:

1. Noord-Limburg = Limburg-strategie (hoofdstrategie). Deze strategie is reëel en sluit het beste aan bij huidige structuren en afspraken. We sturen dan ook op deze strategie, die op de volgende pagina's nader is uitgewerkt.
2. Één Limburg-strategie (droomstrategie). Deze strategie is het meest wenselijk, maar is door onzekerheden omgeven en wordt daardoor als minder haalbaar geschat. Deze strategie blijft voorlopig het droombeeld en is derhalve in bijlage 2 opgenomen.

Hoofdstrategie: Noord-Limburg = Limburg

Noord-Limburg verbindt zich aan de Limburgse merkwaarden*. En positioneert zich als Limburg. Meer specifiek betekent dit voor de regiomarketing het volgende:

- › **Promotie.** In de basis worden geen promotiecampagnes gevoerd op Noord-Limburs niveau. Deze vinden plaats via de InLimburg-campagne. Mocht de continuïteit van InLimburg niet geborgd worden of te beperkt worden uitgevoerd, dan vinden er wel promotiecampagnes door Noord-Limburg plaats. In ieder geval vinden deze campagnes dan plaats aan de hand van een strategie op basis van verhaallijnen & USP's van Limburg. Hierbij worden verhalenvertellers geactiveerd en ambassadeurschap gecreëerd (zowel onder bewoners, bedrijven als bezoekers).
- › **Gastheerschapsfunctie.** Er dienen online middelen te zijn (zoals een schaalbare website) waarop de gast vindt wat er te doen en beleven is in de omgeving waarin hij/zij verblijft. Dit is onderdeel van de basisinfrastructuur en vervult een belangrijke gastheerschapsfunctie voor bezoekers die in het gebied zijn of zich nog aan het oriënteren zijn. Gasten kunnen hier al het aanbod in Noord-Limburg op vinden. Betalende leden hebben een prominentere positie. Bij voorkeur is dit platform in de look-and-feel van InLimburg (met bijbehorende thema's). De offline gastheerschapsfunctie wordt ingevuld door ondernemers en onafhankelijke lokale platforms.
- › **Bestemmingsontwikkeling en –management.** Op Noord-Limburs niveau gaan we vanuit regiomarketing nu niet structureel inzetten op bestemmingsontwikkeling en –management. Via de andere vier actielijnen wordt hier al op verschillende manieren en door verschillende partijen invulling aan gegeven.



* Denk aan gastronomie en streekproducten, cultuur en erfgoed, sport en recreatie, natuurbeleving, wielercultuur (DestinationThink!, 2017)

We geven invulling aan de strategie aan de hand van de volgende organisatieprincipes voor regiomarketing Noord-Limburg:

- › **Gewoon doen:** Effectief en flexibel samenwerken, commitment vooraf regelen (zowel taken als financiën), doorbreken van kerktoren-denken, werken vanuit vertrouwen en uitvoering door de best beschikbare (marketing)professionals.
- › **Governance:** Behouden van focus door heldere set KPI's, inspelen op nieuwe ontwikkelingen, resultaatgericht, lage overhead, in control, structurele middelen, koers wordt publiek-privaat bepaald (door ondernemers, maatschappelijke organisaties en bestuurders).
- › **Groeimodel:** Aanhaken op bestaande structuren en samenwerkingen, lerende samenwerking en organisch groeien. Het organisatiemodel is ingericht zodat het kan functioneren als groeimodel binnen de Limburgse marketingsamenwerking(en). Dit groeimodel is in bijlage 2 nader toegelicht. Voor nu ligt de focus binnen deze actielijn op het inrichten van het basis-organisatiemodel.

Basis-organisatiemodel regiomarketing Noord-Limburg

De invulling van deze strategie vraagt wijziging in het huidige organisatiemodel (rollen en verantwoordelijkheden) en bijbehorende financieringsstromen. Op de volgende pagina is het voorstel voor organisatie gevisualiseerd. Hierin wordt uitgegaan van de volgende drie niveaus:

- › Lokaal: ondernemers en onafhankelijke ondernemersplatforms. Deze vervullen een fysieke gastheerschapfunctie.
- › Regionaal: Regiogemeenten Noord-Limburg en Marketingplatform Noord-Limburg. Deze vervullen de online gastheerschapfunctie en een centrale rol in de regiomarketing.
- › Provinciaal: Provincie en de InLimburg-campagne. Deze vervullen de promotierol.

Na de visualisatie van het basismodel wordt per entiteit de rol en samenstelling nader toegelicht. Tenslotte zijn de vervolgstappen opgenomen om tot dit model te komen. Dit vormt tevens het sluitstuk van de bespreking van inhoudelijke actielijnen.



Tand bijschakelen door de regiegemeenten

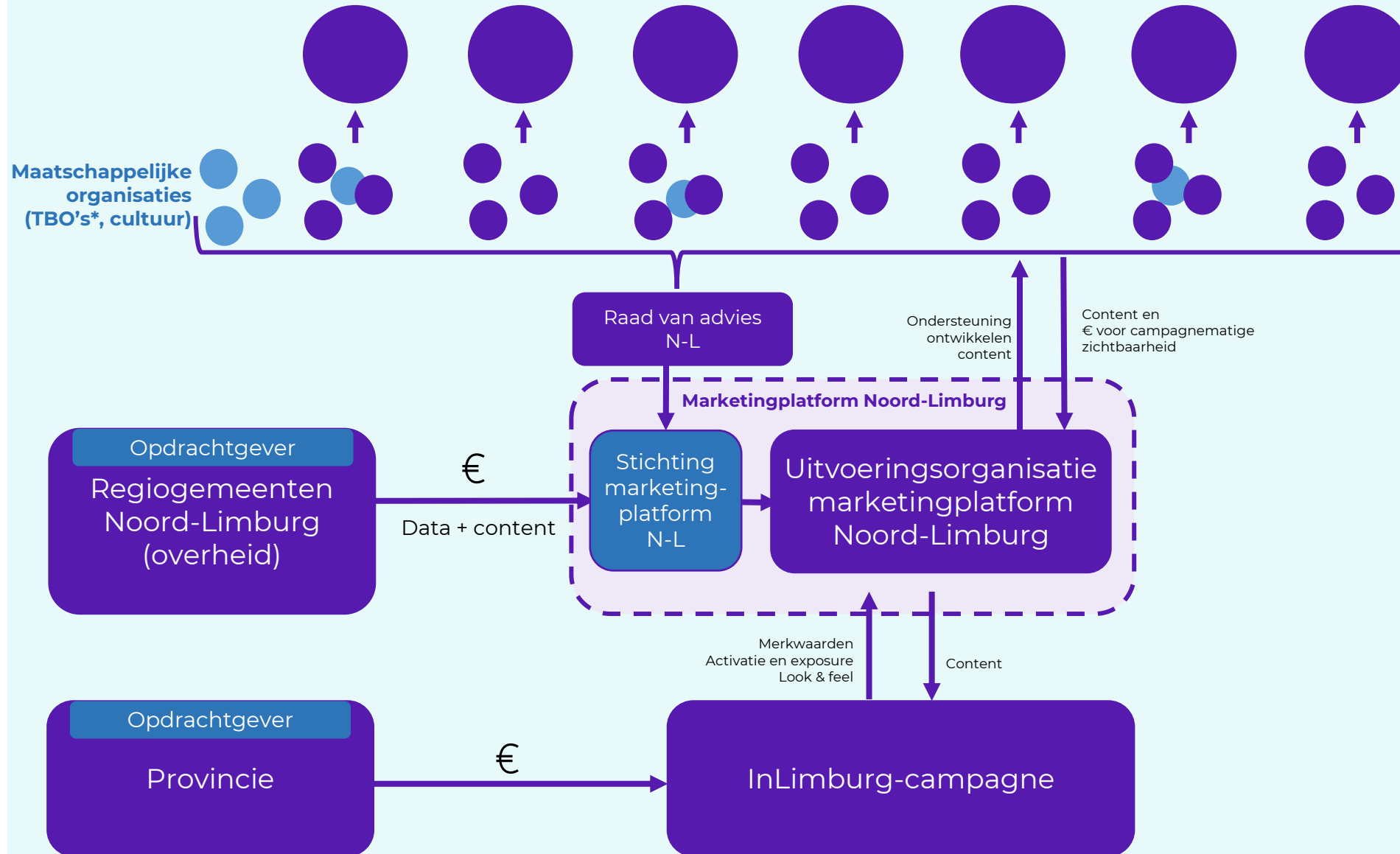
Het erkennen van regiomarketing als publieke taak, heeft gevolgen voor de financieringsstructuur. Meer regie vanuit de regio betekent ook dat de regio(gemeenten) financieel een been bij zullen moeten trekken. Concreet concentreert dit zich op twee onderdelen:

- Reserveren structureel budget voor uitvoering regiomarketingopdracht. Op deze manier is er zekerheid voor de uitvoeringsorganisatie. Door kaders en eenvoudige KPI's te stellen in de opdrachtverlening kan door de regio worden gestuurd in de uitvoering.
- Inkopen van data, content en het bundelen op een data-platform. Het eigendom hiervan ligt bij de overheid, waarna de uitvoerende partij hier gebruik van kan maken.

Tenslotte geldt dat het aan gemeenten zelf is om te bepalen of en op welke manier ze lokale, onafhankelijke platforms ondersteunen. Deze afweging zien we los van de bijdrage aan de regionale marketingorganisatie.

Centraal staat in ieder geval dat de regio de krachten bundelt. Duidelijkheid wordt gecreëerd voor ondernemers, overheden en andere DMO's in Limburg.

Basismodel: Noord-Limburg = Limburg



Governance-model

Regiogemeenten Noord-Limburg (overheid)

De samenwerkende Noord-Limburgse regiogemeenten pakken samen de handschoen op om de regiomarketing effectief te regelen. Zij doen dit door gezamenlijk een opdracht te geven (op basis van de eerdergenoemde uitgangspunten en de drie organisatorische principes) aan het stichtingsbestuur (zie MarketingPlatform Noord-Limburg). De regio wordt eigenaar van de data en het eventuele dataplatform. Dit is een publiek goed. Het is aan gemeenten individueel om te kiezen of ze door gaan met het financieren van hun eigen lokale onafhankelijke platform. De voortgang van de opdracht word tweejaarlijks geëvalueerd.

VTE-Ondernemers

Alle VTE-ondernemingen zijn terug te vinden op het online platform. Het is aan ondernemers zelf om aanvullende diensten af te nemen of te investeren in een prominentere positie. Het is ook aan ondernemers zelf om aan te blijven sluiten op het lokale onafhankelijke platform.

Raad van advies N-L

Een raad van vrijetijdsondernemers en maatschappelijke organisaties geeft (on)gevraagd advies aan Marketingplatform Limburg (zowel stichtingsbestuur als uitvoeringsorganisatie). Deze raad vormt een brede vertegenwoordiging van ondernemers- en/of ondernemersbelangenbehartigers en/of maatschappelijke organisaties in de vrijetijdseconomie (zoals cultuur of TBO's) van Noord-Limburg. Een evenwichtige verdeling tussen ondernemers (dag-verblijf- en horeca) en grootte van ondernemingen (van groot tot klein) is van belang. Deze raad komt 3 à 4 keer per jaar bijeen.

Lokale (toeristische) platforms

Deze onafhankelijke platforms blijven hun huidige functie vervullen in het lokale (fysieke) gastheerschap en samenwerking. Het is aan de platforms zelf om te bepalen of ze promotiecampagnes uitvoeren, maar dit raden we af.

Marketingplatform Noord-Limburg

Bestaat uit een stichting en uitvoeringsorganisatie. Hierbij geldt:

- Stichting: is formeel opdrachtnemer van de overheidsopdracht. Besteedt uitvoering uit aan uitvoeringsorganisatie. Het stichtingsbestuur bestaat uit vertegenwoordiging van publiek, privaat, maatschappelijke organisatie en een onafhankelijk lid. Bij voorkeur bestaat het bestuur uit een oneven aantal leden zodat het onafhankelijke lid bij stemming voor een meerderheid zorgt. Publieke vertegenwoordiging kan ingevuld worden door een wethouder met marketingaffiniteit, burgemeester en ondersteund door een topambtenaar. Privaat betreft ondernemer(s), bij voorkeur niet gelinkt aan de platforms. Ondernemers die in staat zijn op strategisch niveau invulling te geven aan de rol. Maatschappelijke organisatie betreft een terreinbeherende organisatie of culturele instelling. Het stichtingsbestuur stelt in samenwerking met de uitvoeringsorganisatie jaarplannen op en voorziet in de tweejaarlijkse evaluatie.
- Uitvoeringsorganisatie: geeft uitvoering aan de opdracht van de stichting. Deze uitvoering wordt verricht door professionals met bredere kennis en vaardigheden dan marketingcommunicatie. Dit zijn verbinders, productontwikkelaars en échte verhalenvertellers. De uitvoerende organisatie ondersteunt ondernemers (en medewerkers, gidsen etc.) in het ontwikkelen van het product / kwaliteit van ervaringen. Ook is het een taak dat vanuit Noord-Limburg de campagne/het merk op Limburgs niveau (InLimburg) gevuld wordt.

Provincie en InLimburg-campagne

De continuïteit van de (door Provincie gefinancierde) InLimburg-campagne ligt buiten de invloed van regio Noord-Limburg. Toch zien we dit als een uitstekende mogelijkheid om marketingcampagnes te voeren en het vehikel om als provincie de Limburgse merkwaarden in de markt te zetten. Vanuit regio Noord-Limburg wordt ingezet om de merkwaarden te laden met content en verhalen. Dit kan via ondernemers, maar zeker ook door bewoners en bezoekers van Noord-Limburg te betrekken als content-producenten.

Vervolgstappen regiomarketing Noord-Limburg: 2023 als overgangsjaar

Een nieuwe samenwerking vraagt om zorgvuldig te doordenken waar naartoe wordt gewerkt (inhoudelijk), met wie (partners), op welke manier en onder welke voorwaarden (procedure) en aan de hand van welke stappen (fasering en status). Het is in deze fase zaak om als regio Noord-Limburg te komen tot gedragen besluitvorming rondom de actielijn regiomarketing. Om te voorkomen dat er vol enthousiasme wordt gestart, maar de actielijn gaandeweg vast loopt (bijvoorbeeld door het spanningsveld tussen eigen belang en gezamenlijk belang of door beschadigd vertrouwen) is de eerste stap om zekerheid te creëren. De gesprekken en bijeenkomsten met verschillende actoren (zowel overheid als markt) maken dat we de zekerheden rondom de volgende vier aspecten als startpunt nemen voor deze actielijn.

- › **Inhoudelijk:** Voorgaand voorstel (inclusief uitgangspunten en organisatiemodel) in de vorm van 'Noord-Limburg = Limburg'-strategie vormt de inhoud en ambitie waarover gezamenlijke overeenstemming is. Op deze manier wordt invulling gegeven aan het doel van de actielijn: het inslaan van een gezamenlijke koers van de regiomarketing in Noord-Limburg.
- › **Partners:** In eerste instantie maken alleen de Noord-Limburgse regiogemeente onderdeel uit van het proces. De bestuurlijk en ambtelijk trekker nemen het voortouw en het regionaal PHO neemt de uiteindelijke beslissing. Indien gewenst kan een extern adviseur met kennis van het dossier meedenken en adviseren. In een later stadium worden andere mogelijke samenwerkingspartners betrokken, zoals beoogde opdrachtnemers die uitvoering gaan geven aan de opdracht.
- › **Procedure:** Het proces verloopt volgens de reguliere 'spelregels' van de regionale samenwerking in Noord-Limburg. Met als onderliggende ambitie om regionaal samen te werken en te 'spreken met één mond' als regio.
- › **Fasering en status:** 2023 vormt het overgangsjaar. Dit betekent topprioriteit. Vóór 2024 moeten de afspraken (over opdrachtverlening, taken, financiën) helder zijn. Om hiertoe te komen, worden de drie fasen doorlopen: [1] Opdrachtformulering, -borging en Oprichting Stichting Marketingplatform Noord-Limburg; [2] Inrichten samenwerking uitvoerende marktpartij; [3] Opdrachtverlening. Deze zijn op de volgende pagina nader uitgewerkt.

Advies: 'met elkaar vooruitkijken' als motto

De afgelopen jaren is het zowel vanuit overheids- als ondernemerszijde niet geslaagd om goed lopende en eenduidige regionale marketing te organiseren en uit te voeren. Tegelijkertijd zijn ondernemer en overheid onlosmakelijk met elkaar verbonden in het toeristische product Noord-Limburg.

Het samen werken aan vertrouwen tussen overheid en ondernemers staat centraal in 2023. Ieder vanuit z'n eigen rol en expertise. En door met elkaar zorgvuldig overeenstemming te vinden over de inhoud, partners, procedure, fasering en status. Zo kan deze actielijn vanaf 2024 met volle kracht opbloeien.

Figuur: Visualisatie vervolgstappen actielijn Regiomarketing: 2023 als overgangsjaar



4 Organisatie en communicatie



ORGANISATORISCHE UITVOERING

Bij de ambities van de vrijetijdssector als topsector in Noord-Limburg, hoort ook een professionele organisatorische uitvoering. We bouwen voort op wat goed gaat en stroomlijnen wat beter moet. We onderscheiden twee organisatorische principes voor de uitvoering van dit actieprogramma:

Samen

- › Publiek-privaat. Een agenda van en voor overheid én ondernemers.
- › Koppeling met de Gezondste Regio. Brede (welvaart)benadering en de toegevoegde waarde van de sector voor andere domeinen moet continu voor het voetlicht worden gebracht.
- › Doorbreken kerktoren-denken. Door continueren ambtelijke thema-trekkers, het aanstellen van adoptiewethouders per actielijn, regionale marketing collectief te regelen en gezamenlijke communicatie waarin duidelijk de toegevoegde waarde van de regio naar voren komt. Zo wordt samen gewerkt aan extra draagvlak bij ondernemers. En vertrouwen dat hun belangen goed vertegenwoordigd worden.
- › Verkennen mogelijkheid verbinding (op termijn) met regionale economic board Crossroads en positionering hierbinnen als stuwende topsector. Zo ontstaat een sterke positie van vrijetijdsondernemers; mede-agendasettend, vraag- en actiegericht.

Gericht

- › Behouden focus. Aanpakken van opgaven waar overheidsrol noodzakelijk is. En verzorgen van een vruchtbare voedingsbodem voor toeristisch ecosysteem Noord-Limburg (communicatie, duidelijke processen, verbinden). Zorgen dat partners inzet plegen waarop zij de meeste invloed hebben.
- › Ruimte om te experimenteren en te leren. Dit vereist het delen van kennis en ervaringen en gezamenlijk bepalen of inzet wordt doorgezet (voorbeeld aanpak case Roekenbosch).
- › In control. Bestuurders kunnen sturing geven op hoofdlijnen aan de uitvoering van het actieprogramma. Door tussentijdse rapportages over de actielijnen wordt gerapporteerd over de voortgang. Deze rapportages zijn ook bruikbaar om raden en ondernemers te informeren.
- › Commitment vooraf regelen. Zowel qua ambitie als qua inbreng (capaciteit en middelen). We gaan hierbij uit van voortzetting van de investering per gemeente van circa 550 uren en € 35.000 per jaar t/m ten minste 2025.
- › Capaciteit en middelen. Bekrachtigen of opnieuw afspraken maken (ook over besteding budget). Hierbij adviseren we om te werken volgens jaarbegrotingen. Waarin de ambities en kosten per actielijn een plek hebben. Dit vereist prioritering. De te maken kosten voor de verdere uitwerking (en professionele begeleiding) van de actielijn regiomarketing in het jaar 2023 dienen hier in ieder geval onderdeel van te zijn.

Hoe krijgen we de organisatorische uitvoering nog effectiever?

Om te bepalen waar de organisatorische uitvoering effectiever kan, is teruggeblikt op de afgelopen jaren. Om zo te zien wat goed gaat en moet worden doorgezet, of wat beter moet.

Gaat goed:

- VTE steeds prominentere positie in de regio
- Ambtelijke en bestuurlijke samenwerking wordt positief ervaren.
- Uitvoering van vooral actielijn verblijfsrecreatie

Moet beter:

- Betrokkenheid en samenwerking van en met ondernemers
- Afspraken rondom capaciteit en middelen
- Koppeling met Gezondste Regio
- Zichtbaarheid en eenduidige communicatie

Naast suggesties voor een effectievere uitvoering van het actieprogramma, geven we ook een suggestie voor te nemen vervolgstappen in de governance, zie volgende pagina.

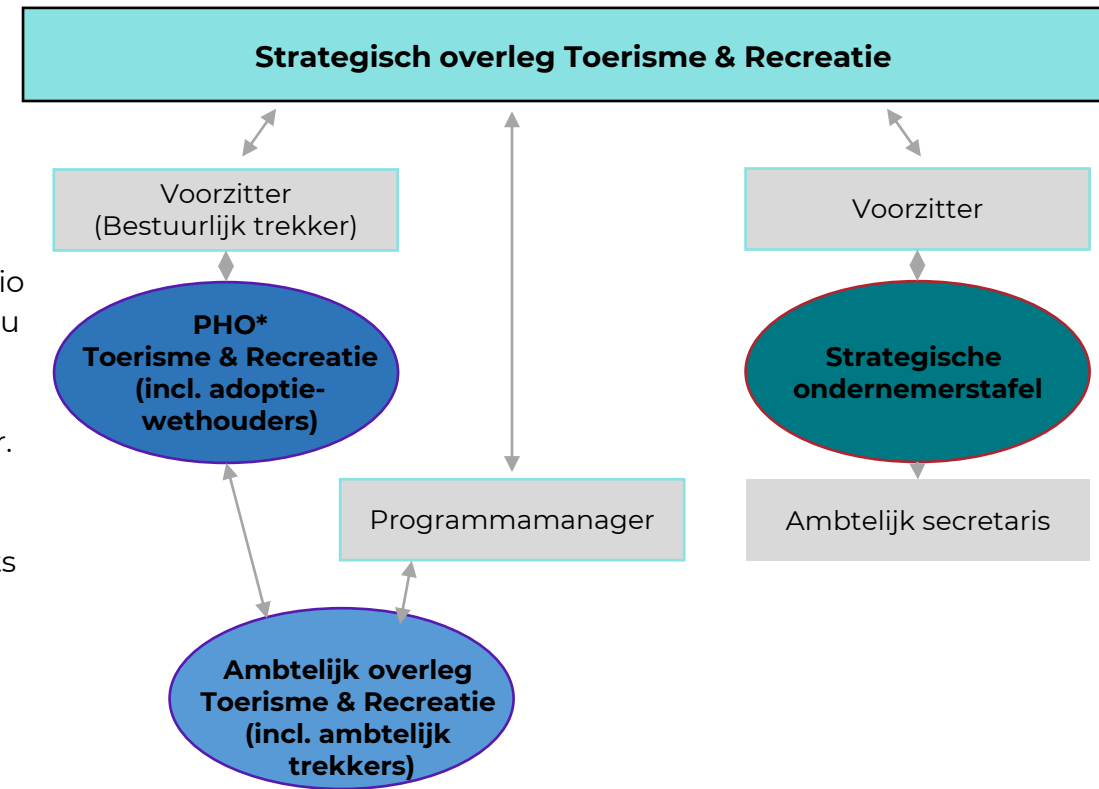
Prominentere rol ondernemers in strategie en uitvoering

Het actieprogramma is tot nu toe met name een overheids-agenda gebleven, waarbinnen ondernemers een zeer beperkte rol hadden aan het stuur of in de uitvoering. De ambitie is om met deze herijking ondernemers een prominentere rol te geven. Zij weten immers waar de schoen wringt en zijn degenen met de beste ondernemersideeën. Ook hier gaan we uit van de twee organisatorische principes: samen en gericht. Dit houdt in dat er geen ingewikkelde structuren worden ingericht. In de basis ziet de uitvoeringsstructuur er als volgt uit, met de volgende rollen:

- › **Bestuurlijk overleg** (incl. adoptiewethouders). Dit vormt het reguliere PHO in de regio met haar taken en verantwoordelijkheden. Iedere actielijn wordt op bestuurlijk niveau getrokken door een (of meerdere) adoptiewethouder(s).
- › **Ambtelijk overleg** (incl. ambtelijk trekkers). Dit overleg is ondersteunend aan het bestuurlijk overleg. De uitvoering wordt gecoördineerd door de programmamanager. Iedere actielijn wordt getrokken door een ambtelijk trekker.
- › **Strategische ondernemerstafel**. Dit overleg is erop gericht om ondernemers een sterkere positie te geven in de uitvoering. Vanuit hier vindt prioritering in acties plaats en worden eventuele gelegenheidswerkgroepen ingericht. Deze tafel vervult een signaal- en agenderende functie voor het strategisch overleg T&R.
- › **Strategisch overleg Toerisme & Recreatie**. Monitort de uitvoering van het programma, doet voorstellen voor bijsturing, agendeert op andere tafels (zoals provincie of andere domeinen binnen Gezondste Regio).

Ambitie: Toerisme & Recreatie als topsector, ook binnen Crossroads

Crossroads kan uitvoeringskracht, lobby, verbinding naar middelen en andere sectoren bieden. De vrijetijdssector kan als stuwende sector nog meer bijdragen aan innovatie, profiel van de regio, arbeidsmarkt en andere regionale (maatschappelijke) opgaven. De (h)erkenning van de vrijetijdssector als topsector in Noord-Limburg biedt potentie om (ondernemer-gedreven) op programmaniveau de regio te versterken. Dit actieprogramma kan daarbij de agenda vormen. Tegelijkertijd is uitvoering van dit actieprogramma niet van Crossroads afhankelijk. Ze kunnen elkaar wel versterken.



Figuur: Visualisatie organisatie uitvoering (vereenvoudigd).

Het Strategisch overleg T&R en de strategische ondernemerstafel staan los van alle andere regionale overlegstructuren en hebben een informeel karakter. In de toekomst kan de strategische ondernemerstafel dienen als ondernemersgremium binnen Crossroads.

*PHO = Portefeuillehoudersoverleg

COMMUNICATIE

Tenslotte is naast een effectieve organisatorische uitvoering de communicatie een belangrijk onderdeel van het versterken van de positie van Toerisme & Recreatie in Noord-Limburg. In 2022 is hiervoor de routekaart opgesteld. Deze geldt als leidraad. Onderstaand staan de belangrijkste onderdelen hieruit samengevat:

Doelen en ambities gericht op eenduidige communicatie en vergroten betrokkenheid

- › **Intern:** zorgen dat medewerkers weten wat de kernboodschap is en wat de doelen zijn van het actieprogramma. Zij stemmen hun communicatie hier op af.
- › **Extern:** Aanbieders van toerisme en recreatie uit de regio Noord-Limburg weten waar ze terecht kunnen, wat bijdragen aan het actieprogramma hen oplevert. Er is toegenomen bijdrage aan het actieprogramma van ondernemers.

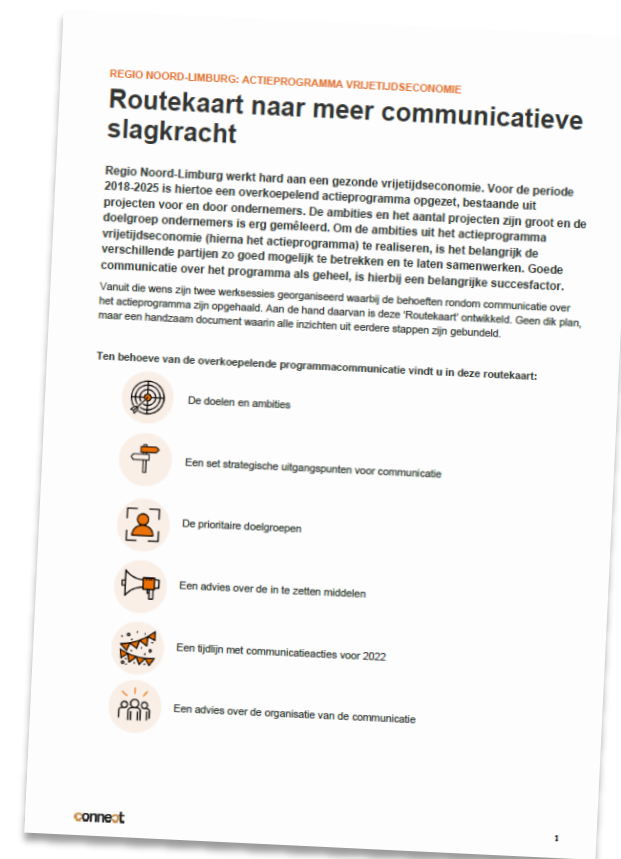
Strategische uitgangspunten vormen het kader voor communicatie over het actieprogramma

- › Gebruik maken van bestaande kanalen
- › Eenduidige communicatie door interne begrippenlijst
- › Initiatief van ondernemer betekent meer communicatie-inspanning vanuit actieprogramma
- › Actielijnen vallen in woord en beeld duidelijk/herkenbaar onder het actieprogramma
- › Actieprogramma en de Gezondste Regio zijn altijd gelinkt
- › Alleen communicatie-actie als opvolging kan worden gegarandeerd

De belangrijkste doelgroepen zijn in eerste instantie specifieke ondernemers (missionarissen en intermediairs), bestuurders en ambtenaren (programmamateam, accountmanagers en collega-ambtenaren van aanpalende beleidsterreinen).

Investeren in de organisatie van communicatie door:

- › (Strategisch) communicatieadviseur. Verantwoordelijk voor uitzetten strategische communicatielijnen, organiseren van contentontwikkeling, aanvullen communicatiekalender en het houden van korte lijnen met het programmamateam en andere betrokken communicatieadviseurs.
- › Afstemming programmamateam. Ieder kwartaal bespreken communicatiekalender.
- › Overleg communicatieadviseurs (klankbord). Ieder kwartaal overleg met betrokken communicatieadviseurs (binnen Gezondste Regio en binnen gemeenten).



Figuur: voorpagina routekaart communicatie Noord-Limburg

In opdracht van:



Merlijn Pietersma
Luc van den Boogaart

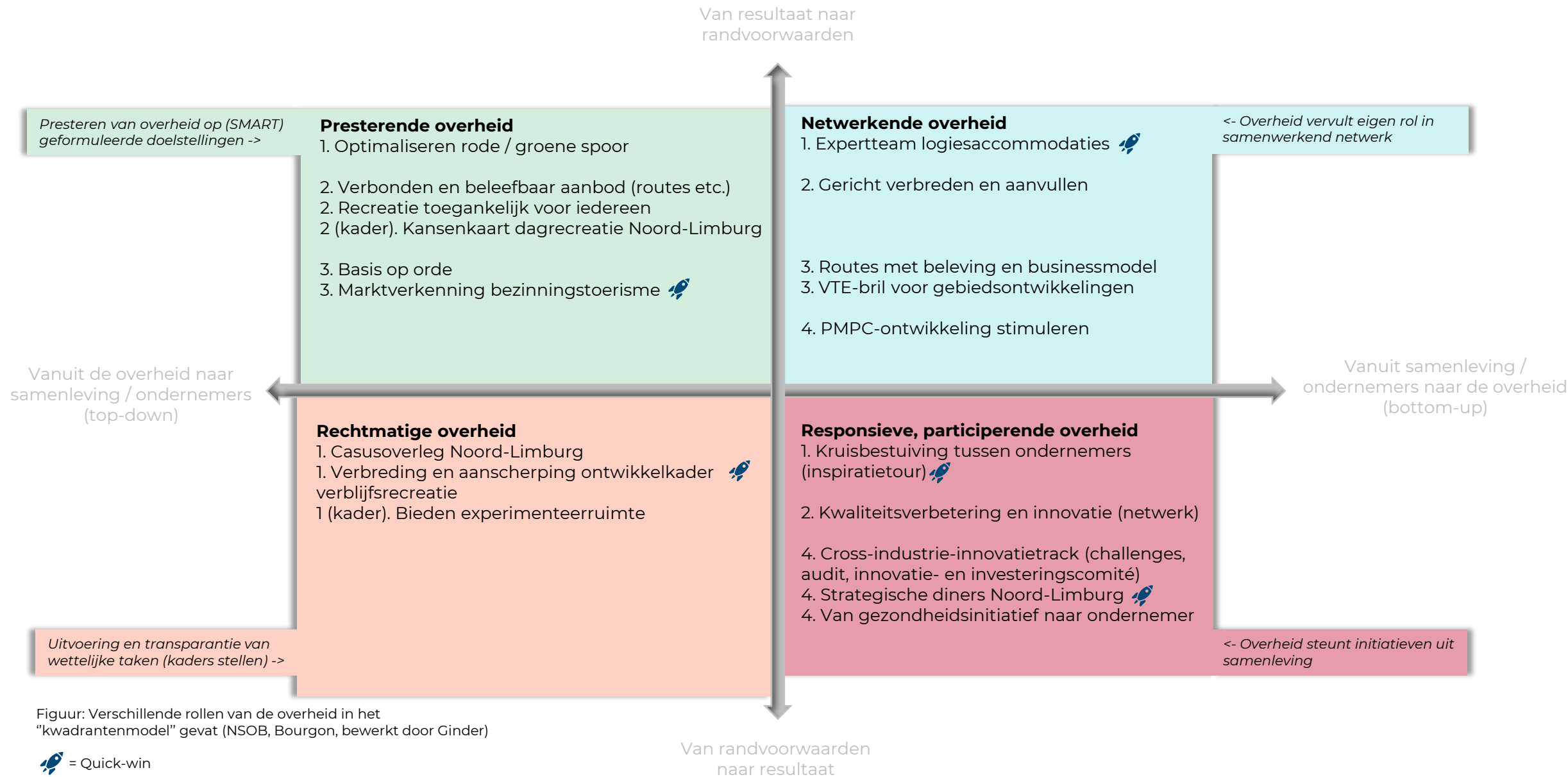
GINDER
Brugstraat 1a
5211 VS 's-Hertogenbosch
T: 088 210 02 00
E: info@wijzijnginder.nl
I: wijzijnginder.nl



Februari 2023

Dit rapport is met uiterste zorgvuldigheid tot stand gekomen op basis van deskundig onderzoek. Onderhavig rapport bevat een weergave en interpretatie van (delen van de) onderzoeksresultaten. Het is anderen toegestaan om (delen van) het rapport en gehanteerde methodieken en modellen te kopiëren, distribueren, vertonen, op te voeren zolang Ginder als maker van het werk wordt vermeld en het werk niet commercieel wordt gebruikt.

BIJLAGE 1: ACTIES VERDEELD NAAR ROL OVERHEID



BIJLAGE 2: GROEIMODEL REGIOMARKETING EN DROOMSTRATEGIE

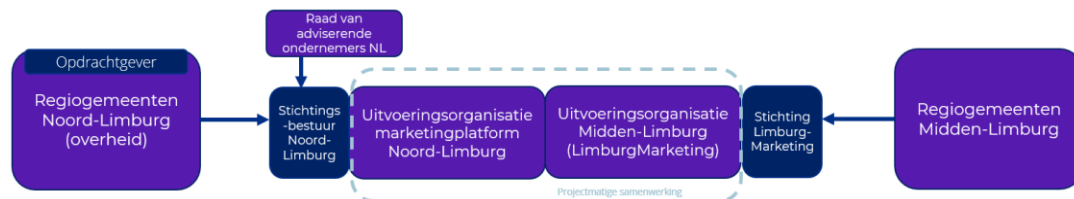
Groeimodellen hoofdstrategie

Het beoogde organisatiemodel 'Noord-Limburg = Limburg' is zo ingericht dat er ruimte is voor organische groei. De stip op de horizon is hierbij een volledige samenwerking op provinciaal niveau op het gebied van bestemmingsmarketing en -management. In feite zou dit door een uitvoeringsorganisatie van SVL uitgevoerd kunnen worden. Maar er moet nog veel water door de Maas om dit in de praktijk te brengen. Idealiter zien we twee groeimodellen vanuit deze hoofdstrategie.

Groeimodel 1: projectmatige samenwerking Noord-Midden-Limburg

Hierbij werken de uitvoeringsorganisaties van Noord- en Midden-Limburg op projectmatig niveau samen. Denk hierbij aan routenetwerken, thematische routes/projecten zoals de Erfgoedroute, Euregionale projecten en het gezamenlijk opstellen van een evenementenkalender.

Het voordeel hiervan is dat door op operationeel niveau samen te werken, men weg blijft van ingewikkelde nieuwe bestuurlijke structuren. Het blijft pragmatisch en er wordt voortgebouwd op bestaande bestuurlijke en operationele structuren. Het basismodel waarin Noord-Limburg een eigen stichting en uitvoeringsorganisatie heeft, blijft het uitgangspunt. De inzet van de regio zou kunnen zijn dat er meteen vanaf de start invulling wordt gegeven aan dit groeimodel. Dit kan bijvoorbeeld door het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst.



Figuur: vereenvoudigde visualisatie groeimodel 1: projectmatige samenwerking Noord-Midden-Limburg

Groeimodel 2: Provinciale samenwerking

Hierbij werken de uitvoeringsorganisaties van alle vier de regionale DMO's samen op projectbasis. En bij voorkeur zelfs structureel. Op deze manier kan er op Limburgs niveau een eenduidige marketingboodschap en gastheerschapfunctie worden verzorgd. Vanuit bestemmingsmanagement kan op provinciaal niveau invulling worden gegeven aan het sturen van bezoekers in ruimte en tijd. Noord-Limburg is ook aantrekkelijk om te wielrennen, in Midden-Limburg is het ook fantastisch bourgondisch genieten en in Zuid-Limburg is ook gaaf familieaanbod.

De eerste stap is om op operationeel niveau samen te werken. Bestuurlijk zijn de verschillende DMO's al vertegenwoordigd binnen SVL. Met de nieuwe operationele samenwerking(en) hangt er dan praktisch gezien een uitvoeringsorganisatie onder SVL.



Figuur: vereenvoudigde visualisatie groeimodel 2: Provinciale samenwerking

Droomstrategie: Één Limburg-strategie

Hierin wordt een krachtige marketingstrategie met mandaat op Provinciaal niveau gevoerd. Puur op basis van inhoudelijke argumenten en ideale situatie is deze strategie het meest gewenst. Deze strategie gaat optimaal versnippering tegen (zowel investeringen als onderlinge concurrentie), creëert eenheid binnen Limburg en maakt gebruik van de onuitputtelijke kracht van het merk Limburg. Ook kan op deze manier bezoekersmanagement geoptimaliseerd worden door spreiding van de gewenste bezoekers in tijd en ruimte door de hele provincie.

In het verleden zijn er diverse aanzetten tot een provinciale strategie geweest, welke vaak positief werden ontvangen. Tot nu toe is het echter nog niet gelukt om dit in de praktijk te realiseren. Er zijn veel voordelen aan deze strategie, welke gebaseerd zou moeten zijn op de volgende principes:

- › vindt plaats door een (externe) uitvoeringsorganisatie met mandaat, waarbij de regionale marketingorganisaties zich concentreren op hun informatie- en gastheerschapsrol. Regiomarketing organisaties ontsluiten uitstekende content zoals aanbod, routes, reviews en verhalen;
- › stuurt op basis van een heldere set aan sturingsindicatoren;
- › bevat idealiter een provinciale brandingsstrategie;
- › vindt plaats vanuit de kernkwaliteiten van Limburg. Deze kwaliteiten worden verbonden aan de passies/behoefte van bezoekers volgens een strategie van interacteren tussen bezoekers. Dit is wezenlijk anders dan het oude model waarbij marketingorganisaties zelf content creëren en zenden en waarbij de deelregio centraal staat;

- › bevat slim bestemmingsmanagement om de juiste bezoeker, op het juiste moment, op de juiste plek te krijgen;
- › cureert de content van gastvrijheidsondernemers en bezoekers en helpt ondernemers hun marketingvaardigheden te versterken;
- › wordt versterkt door Regio- en lokale initiatieven. In de Regio vindt de gastheerschapsfunctie plaats door moderne VVV-kantoren, i-punten en routes. Idealiter gebeurt dit door en met collectieven (of platforms) van toerismeondernemers. Dit leidt tot positieve verhalen en reviews van gasten.

Uitvoering van deze strategie vraagt moed en momentum. Een nieuw, breder en steviger dak waardoor de kwaliteit van het totale huis Limburg verbetert (in plaats van de losse 'kamers' verdeeld over de regio's). Sterker nog: ze staan beter in verbinding en de bezoeker wordt sneller verleid om meerdere kamers te bezoeken. Natuurlijk heeft iedere kamer de gelegenheid 'm zo rijk en mooi in te richten als gewenst.

Vanuit Noord-Limburg (zowel overheid als ondernemers) blijft deze strategie de voorkeur hebben. Maar het lijkt in deze fase nog een brug te ver gezien de historie en (bestuurlijke) gevoeligheden rondom het onderwerp.

BIJLAGE 3: SUGGESTIE KADERS UITVRAAG EN VERDEELSLEUTEL

Kaders uitvraag Marketingplatform Noord-Limburg

Voor de uitvraag aan uitvoerende marketingorganisatie(s) (fase 1: opdrachtformulering en borging) is het nodig om kaders te bepalen waarbinnen de opdracht wordt uitgevoerd. Ginder adviseert in ieder geval de volgende kaders:

Opdracht

- › Opdracht. Er wordt continuïteit geboden door het uitzetten van een meerjarige opdracht (minimaal 4 jaar). In de vorm van een aanbesteding of subsidierelatie. Deze opdracht loopt steeds tot halverwege de gemeentelijke verkiezingscyclus.
- › Doel. De stichting en uitvoeringsorganisatie hebben ten doel bezoekers en bewoners in hun vrijetijd gastvrij te verwelkomen, wegwijz te maken en te inspireren in Noord-Limburg.

Taken

- › Het is taak van stichting en/of uitvoeringsorganisatie om de belangenbehartiging te verzorgen binnen SVL en het Routebureau.
- › Promotie wordt uitgevoerd op provinciaal niveau via InLimburg-campagne. Mocht deze niet meer continueren, wordt promotie uitgevoerd door de uitvoeringsorganisatie (in samenwerking met LimburgMarketing)
- › Gastheerschap. Op het digitale platform is al het vrijetijdsaanbod in Noord-Limburg terug te vinden. Het platform is themagericht, geredeneerd vanuit bezoekers en gebaseerd op customer journey.
- › Gastheerschap. Naast het online platform wordt ondersteuning geboden aan ondernemers in het creëren van content en het versterken van de gastheerschapsfunctie.
- › Bestemmingsmanagement en –ontwikkeling vormt geen kerntaak. Het Marketingplatform vormt wel een signalerende functie voor kansen die zich voordoen vanuit ondernemers, samenwerkingen met LimburgMarketing, actualiteiten of knelpunten.

Organisatie

- › Lage overhead. Deze wordt minimaal gehouden.
- › In control. Er worden jaarplannen opgesteld en via een tweejaarlijkse evaluatie pragmatisch gerapporteerd.
- › Heldere set sturings-KPI's welke duidelijk te verantwoorden zijn. De impact van een goede website op toe- of afnemende bezoekers in de regio is niet 1:1 en hard te maken. Selecteer daarom bij voorkeur KPI's gebaseerd op inzet/indirecte resultaten/mijlpalen. Zoals ontwikkeling websitebezoek, NPS bezoekers, NPS ondernemers, kwantiteit en kwaliteit uitgevoerde projecten.
- › Er kan tussentijds worden bijgestuurd, op basis van input van de raad van advies. Zij heeft ook een evaluerende functie, welke wordt opgenomen in de tweejaarlijkse evaluatie.

Bovenstaande kaders vormen nadrukkelijk een eerste aanzet. In afstemming tussen de regiogemeenten worden deze verder aangescherpt tot een aanbesteding of subsidierelatie. Hetzelfde geldt voor onderstaande verdeelsleutel.

Verdeelsleutel

Een belangrijk onderdeel in de nieuwe organisatievorm is dat de overheid de regie neemt. Dit betekent ook gezamenlijke financiële verantwoordelijkheid. We suggereren een faire verdeelsleutel om de marketingkosten te verdelen onder de gemeenten. Deze vraagt uitwerking in het vervolg, maar te denken valt aan toeristische overnachtingen, bestedingen en inwoners als factoren in de verdeelsleutel.