VITALISERING VAKANTIEPARKEN OVERIJSSEL

EVALUATIE

November 2023 | ’s-Hertogenbosch

Projectnummer: G-STRA-23014

Opdrachtgever: provincie Overijssel

GINDER
komt het tot leven



INHOUD

1 **Inleiding** 3

1.1 Aanleiding en vraagstelling 4

1.2 Methodologie 5

1.3 Leeswijzer 7

2 **Belangrijkste conclusies** 8

2.1 Beantwoording evaluatievragen 9

2.2 Algemene conclusies 10

2.3 Conclusies per norm 12

3 **Aanbevelingen evaluatie** 18

3.1 Aanbevelingen 19

4 **Bijlagen** 25

4.1 Bijlage A: Toelichting normenkader 26

4.2 Bijlage B: Lijst gesprekspartners 27

4.3 Bijlage C: Lessen elders 28

4.4 Bijlage D: Onderzoeks- en processtappen 29

4.5 Bijlage E: Vitaliteitssegmenten 30

1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de aanleiding en vraagstelling van de evaluatie. Eveneens gaan we in op de gehanteerde methodiek en de leeswijzer voor de rest van de rapportage.



1.1 AANLEIDING EN VRAAGSTELLING

Aanleiding

Vitale vakantieparken dragen bij aan het toeristisch-recreatief product van Overijssel. Daarom werken gemeenten, Provincie, Gastvrij Overijssel, verblijfsrecreatieondernemers en netwerkactoren sinds 2017 samen aan het thema vitale vakantieparken. In de aanpak is er een splitsing gemaakt tussen de 'middenmoters en koplopers' en de 'onderkant van de markt'. Gastvrij Overijssel richt zich op de 'middenmoters en koplopers'. Voor de 'onderkant' van de markt, de zogenaamde 'zorgenkindjes' en 'achterblijvers' parken, is de Provinciedekkende aanpak vitalisering vakantieparken ontwikkeld. Binnen deze aanpak speelt het Expertisecentrum Vitale Vakantieparken Overijssel een sleutelrol. Het Expertisecentrum wordt gehost en gefaciliteerd (financieel en beleidsmatig) door de Provincie Overijssel. Voor de aansturing is een Stuurgroep ingericht. Het Expertisecentrum ondersteunt gemeentebesturen met expertise en instrumenten om zelf met de parken aan de slag te gaan. Gemeenten (regierol) blijven daarbij telkens zelf verantwoordelijk. In de aanpak wordt doelgericht gewerkt aan drie sporen: het revitaliseringsspoor, het transformatiespoor en het veiligheids- en leefbaarheidsspoor. Binnen deze sporen wordt zo veel mogelijk integraal gewerkt. De aanpak is in maart 2021 opgestart. Het college van Gedeputeerde Staten heeft Provinciale Staten toegezegd de Provinciedekkende aanpak vitalisering vakantieparken in de tweede helft van 2023 te evalueren. Ginder heeft deze evaluatie uitgevoerd en de resultaten zijn genoteerd in deze rapportage. De evaluatie heeft betrekking op de periode maart 2021 t/m juli 2023.

Vraagstelling

De volgende onderzoeksvragen staan in de evaluatie centraal:

1. Heeft de invulling van de taken van het Expertisecentrum bijgedragen aan het realiseren van de doelen van de Provinciedekkende aanpak?
2. Welke aspecten zouden er in een eventuele vervolgaanpak behouden moeten worden?
3. Zijn er randvoorwaarden die bij een eventuele vervolgaanpak ingevuld moeten worden, en zo ja, op welke wijze?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn de volgende aspecten meegenomen in de evaluatie:

1. De realisatie van de doelen van de Provinciedekkende aanpak;
2. De invulling van de taken van het Expertisecentrum;
3. De werkwijze van het Expertisecentrum;
4. De organisatie, beheer en governance van het Expertisecentrum;
5. De communicatie van het Expertisecentrum;
6. De besteding van de beschikbare middelen.

Op basis van de bevindingen zijn aanbevelingen gedaan aan de hand waarvan door de Stuurgroep/gemeenten (inhoudelijk) en Provincie (facilitair) een besluit kan worden genomen over een continuering, bijstelling of beëindiging van de Provinciedekkende aanpak vitalisering vakantieparken.

1.2 METHODOLOGIE

Normenkader
Een normenkader vormt de ruggengraat van de evaluatie. Aan de hand van het normenkader is de evaluatie op een objectief navolgbare wijze uitgevoerd. De opzet van het normenkader valt uiteen in de volgende vijf thema's die aansluiten bij de vraagstelling:

A. Ambities en doelstellingen;
B. Strategieën en instrumenten;
C. Governance en organisatie;
D. Communicatie;
E. Financiën.

In Bijlage A is het normenkader verder uiteengezet.

Deskresearch en opstellen normenkader
Gestart is met het opstellen van het normenkader op hoofdlijnen. Dit is vooral gedaan op basis van de eindrapportage van de kwartiermaker 'Provinciedekkende aanpak vitalisering vakantieparken Overijssel'. Om goed grip te krijgen op de voortgang en feiten van de aanpak is vervolgens gestart met deskresearch. De opdrachtgever heeft de hiervoor beschikbare documenten met ons gedeeld en deze is door ons geanalyseerd. In de documentstudie is gebruik gemaakt van onder andere.:

- Agenda's en verslagen van stuurgroepvergaderingen;
- Twee voortgangsrapportages (maart 2021 t/m juni 2022 en juli 2022 t/m juli 2023);
- Diverse brieven (PS-brief tussentijdse rapportage, brieven van Stuurgroep aan gemeenten en/ of provincie, Kamerbrief minister de Jonge inzake landelijke vervolgaanpak vakantieparken);
- Overzichten van de stand van zaken omtrent de casussen;
- De notitie omtrent het aanbrengen van versnelling op de casussen;
- Documentatie over de communicatie van het Expertisecentrum;
- Begrotingen en financiële overzichten;
- Organogram.

Op basis van deze deskresearch is het normenkader verder gespecificeerd en is een deel van het kader ingevuld. Dit normenkader is daarna met de opdrachtgever gedeeld en afgestemd.

Interviews
In de vorm van 14 interviews en 3 groepsgesprekken is gesproken met (vertegenwoordigers van) de doelgroep, de interne organisatie en de direct betrokkenen:

- De grootste focus lag op de primaire doelgroep: de gemeentebestuurders en betrokken ambtenaren. Met enkele gemeentebestuurders is gesproken in de vorm van een fysiek of digitaal interview. Met de ambtenaren middels twee groepsgesprekken.
- Managers/eigenaren van parken, waarvoor gemeenten gebruik hebben gemaakt van de diensten van het Expertisecentrum (een afgeleide doelgroep), zijn met een online groepsgesprek gesproken. Daarnaast is een interview gehouden met HISWA-Recron als netwerkpartner binnen Gastvrij Overijssel;
- Er is gesproken met veel leden van de interne organisatie: de voorzitter en een aantal leden van de Stuurgroep, het team van het Expertisecentrum en de ambtelijk opdrachtgever en –nemer, provincie Overijssel;
- Tot slot is er gesproken met een vertegenwoordiger van het ministerie van BZK.

Een lijst met gesprekspartners is toegevoegd in Bijlage B.

We gebruikten semigestructureerde vragenlijsten die ontwikkeld zijn op basis van het normenkader. Deze vragenlijsten zijn vooraf met de opdrachtgever afgestemd. Van ieder gesprek is een concluderend verslag gemaakt dat nadien met de gesprekspartner is gedeeld ter akkoordbevinding.

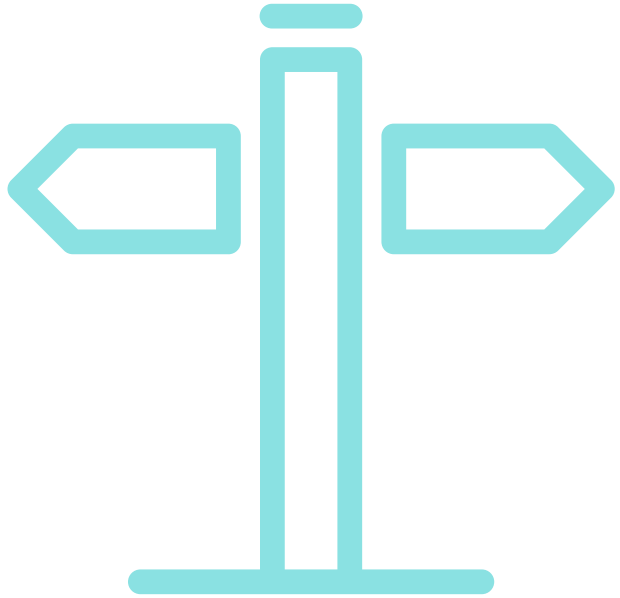
Lessen elders
Landelijk lopen er verschillende (enigszins) vergelijkbare programma's. Een aantal hiervan zijn al eens geëvalueerd of lopen al een aantal jaren. Naast het uitvoeren van de documentstudie en de interviews is daarom gesproken met vertegenwoordigers van enigszins vergelijkbare aanpakken: Noord-Brabant, Noord-Limburg, Noord-Holland-Noord en Drenthe. Tijdens deze gesprekken lag de focus op zaken die goed blijken te werken en zaken in de aanpakken die minder goed blijken te werken. Deze lessen zijn gewogen en indien bruikbaar meegenomen in het uiteindelijke advies voor Overijssel. Voor een overzicht van de belangrijkste lessen zie Bijlage C.

In Bijlage D is de methodologie nog eens samengevat weergegeven.

1.3 LEESWIJZER

Het vervolg van de evaluatie bestaat uit de volgende onderdelen:

- **Hoofdstuk 2** toont de belangrijkste conclusies van de evaluatie. Achtereenvolgens gaan we in op de beantwoording van de hoofdvragen, de algemene conclusies en de conclusies per norm uit het normenkader;
- **Hoofdstuk 3** geeft op kernachtige wijze de aanbevelingen weer om de aanpak effectiever en efficiënter te maken. Deze aanbevelingen worden gedaan op basis van de conclusies.
- In **hoofdstuk 4** zijn de bijlagen opgenomen. Indien relevant wordt hier in de eerdere hoofdstukken naar verwezen.



2 Belangrijkste conclusies

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste conclusies uit de evaluatie. We starten met de beantwoording van de drie onderzoeksvragen in paragraaf 2.1. Vervolgens gaan we in paragraaf 2.2. in op de belangrijkste algemene conclusies. Tot slot toont paragraaf 2.3. de belangrijkste conclusies per norm.



2.1 BEANTWOORDING EVALUATIEVRAGEN

De centrale onderzoekvragen zijn op basis van de evaluatie als volgt beantwoord:

(1) Heeft de invulling van de taken van het Expertisecentrum bijgedragen aan het realiseren van de doelen van de Provinciedekkende aanpak?

- De aan het Expertisecentrum toebedeelde taken worden in het algemeen naar tevredenheid uitgevoerd. De focus lag op kennisdeling, agendering en instrumentontwikkeling. Het (1) leggen van verbindingen met mogelijke financieringspartijen en (2) opzetten van een lerend netwerk tussen gemeenten zijn taken die nog wel extra inspanning vereisen.
- Een aanpak is effectief indien de beoogde doelen zijn behaald. Beoordeling daarvan is niet goed mogelijk, omdat de doelen daartoe te abstract zijn geformuleerd. Wel kan worden gesteld dat een beperkt aantal casussen (12) werkelijk in uitvoering is, waarbij onvoldoende duidelijk is gedefinieerd waaraan een 'park in uitvoering' moet voldoen. En dat door de aanpak nog geen parken daadwerkelijk zijn gerevitaliseerd, veilig zijn geworden of getransformeerd.
- Dat de doelrealisatie achterblijft, is overigens deels verklaarbaar: een langere aanloop om op vlieghoogte te komen (inrichting Expertisecentrum, vullen instrumentenkoffer), externe ontwikkelingen (o.a. corona, vluchtelingenaanpak) en het benodigde tijdsbeslag voor het creëren van betrokkenheid en commitment bij gemeenten.

(2) Welke aspecten zouden er in een eventuele vervolgaanpak behouden moeten worden?

- De integrale benadering (vitaliseren, transformeren én leefbaarheid & veiligheid), de focus op niet-vitale parken (zogenaamde 'zorgenkindjes' en 'achterblijvers' parken) en de primaire doelgroep (gemeenten: als probleemeigenaar van de aanpak én eerste aanspreekpunt van ondernemers/VvE's) maken de aanpak uniek. Deze kern van de aanpak moet behouden blijven.

(3) Zijn er randvoorwaarden die bij een eventuele vervolgaanpak ingevuld moeten worden, en zo ja, op welke wijze?

- De aanpak bevindt zich in een overgangsfase: van ontwikkeling en agendering naar uitvoering. Op verschillende onderdelen behoeft de aanpak bijsturing en moeten randvoorwaarden worden ingevuld.
- Belangrijkste inzet daarbij is de slagvaardigheid van de aanpak te vergroten. Bijsturing varieert van het aanscherpen van ambities & doelen tot meer focus op het revitaliseringsspoor. Van meer bestuurlijk commitment bij gemeenten en - in het verlengde hiervan - het beter invullen van de gemeentelijke randvoorwaarden tot het optimaliseren van het functioneren van de Stuurgroep. Van het uitbreiden van de doelgroep ('onderste helft middenmoters vakantieparken en verenigingen van eigenaren') tot het versnellen van casussen.

Subvragen uit het normenkader worden in paragraaf 2.4 uitgebreid beantwoord.

2.2 ALGEMENE CONCLUSIES

- De **aanpak Provinciedekkende aanpak vitalisering vakantieparken wordt gewaardeerd** door de stakeholders vanwege zijn onderscheidende aanpak (integraal, sterke focus onderkant markt, voor én door gemeenten), het feit dat er in relatief korte daadwerkelijk iets van de grond is getild en opgebouwd waarbij niet wordt weggekeken van de echte problemen, het groeiende draagvlak voor de aanpak en een goed functionerend Expertisecentrum met professionals die zoveel mogelijk vraaggericht werken aan draagvlak. Ook landelijk wordt de aanpak in Overijssel inmiddels tot de koplopers van het peloton gerekend;

- De **doelen** (revitaliseren van parken, tegengaan verloedering en verdere afglijding van parken, aanpakken van ondermijnende activiteiten en vergroten weerbaarheid van parken, aanpakken van eventuele sociale problematiek, transformeren van parken zonder perspectief) en **strategieën** (revitaliseren, transformeren en veiligheid & leefbaarheid) van de aanpak **worden** nog steeds **gedeeld.**

- De **meerwaarde van de aanpak** wordt door de betrokkenen **voldoende (h)erkend.** De meerwaarde zat de eerste twee jaar vooral in 'het agenderen', 'delen van kennis' en 'het vullen van de instrumentenbox'. Het realiseren van daadwerkelijke resultaten met vakantieparken door gemeenten en het uitdragen van (neven)effecten is echter belangrijk om het **gegroeide draagvlak voor de aanpak verder uit te bouwen**;

- Voor het **startklaar** maken van de **aanpak** was **meer tijd nodig** dan vooraf was voorzien. De benodigde tijd voor het inrichten van het expertisecentrum, het creëren van draagvlak bij gemeenten, het ontwikkelen van instrumenten en methodieken én diverse externe ontwikkelingen die van gemeentebesturen aandacht vroegen (Corona, vluchtelingenaanpak etc.) liggen hieraan ten grondslag.

- Het **Expertisecentrum** is inmiddels volledig bemenst en de instrumentenkoffer is goed gevuld. De aanpak is daarmee inmiddels **op vlieghoogte** en de **focus** moet de komende periode/ bij een vervolg van de Provinciedekkende aanpak komen te liggen op het **realiseren** van de **(externe) doelen**.

- Aandachtspunt daarbij vormt dat **huidige doelen** nog **te abstract** zijn geformuleerd. Ook een **overkoepelende ambitie ontbreekt c.q.** is **onvoldoende herkenbaar** en/of **uitgewerkt**. Dit vereist het concretiseren van de doelen en aanvullen met een aansprekende ambitie. Zodoende kan meer richting worden gegeven aan de uitvoering en de aanpak worden verbreed door aansluiting te zoeken met andere opgaven/programma's.

- Alle stakeholders geven aan dat de **slagvaardigheid** van de **aanpak moet worden vergroot**. De aanpak bevindt zich in een overgangsfase: van ontwikkeling naar de uitvoering. Met de daadwerkelijke uitvoering moet feitelijk bij een groot aantal gemeenten nog worden gestart. Focus op de uitvoering is de komende periode van belang, volgens de stakeholders.

- Er kan vanaf nu ook een **versnelling van de aanpak** plaatsvinden doordat het Expertisecentrum op vlieghoogte is. Door het met volle kracht inzetten van de, door het Expertisecentrum in beeld gebrachte, **versnellingsmogelijkheden voor casussen** (*Bron: notitie versnellen voortgang op casussen, Expertisecentrum*) en door een aangescherpte aanpak waarin – met behoud van de integraliteit – **meer focus** komt op het **revitaliseringsspoor**.

- Dit laatste sluit ook naadloos aan bij het oorspronkelijke uitgangspunt van de aanpak: door vitale vakantieparken een bijdrage leveren aan het toeristisch-recreatief product van Overijssel.

- Een **belangrijke succesfactor** voor de aanpak is het **vergroten van betrokkenheid en commitment bij gemeenten**. Er is nog bij te veel gemeenten sprake van **onvoldoende bestuurlijk commitment** om daadwerkelijk met de aanpak aan de slag te gaan. Daarmee heeft de aanpak bij betreffende gemeenten ook **ambtelijk onvoldoende prioriteit** en daarmee ook **onvoldoende capaciteit**. De gemeentelijke betrokkenheid wordt op verschillende manieren bevorderd. Vraaggericht werken, kennisdeling, persoonlijke contacten, informatiegerichte aanpak etc. Dit heeft eraan bijgedragen dat inmiddels wel 17 gemeenten - in meer of mindere mate - betrokken zijn bij de aanpak.

- Dit is echter niet voldoende, zo blijkt uit het achterblijven van het gebruik maken van het door het Expertisecentrum ontwikkelde instrumentarium, het aantal in uitvoering zijnde casussen en de (langzame) voortgang van de casussen.

- Daartoe dienen **gemeenten de randvoorwaarden op orde** te hebben. Kort samengevat heeft dit te maken met **leiderschap**, **beleid op orde** en **capaciteit vrijmaken**. Als hier geen invulling aan wordt gegeven, wordt het (gelet op de centrale rol van gemeenten in de aanpak) bijzonder lastig om succesvol aan de slag te gaan met de veelal complexe opgaven van de vakantieparken.

- Maar ook de inzet van de Stuurgroep en het Expertisecentrum kan worden geoptimaliseerd door onder meer het (nog) beter vervullen van de **ambassadeursrol door stuurgroepleden** en het werken met concrete **jaarplannen** door het Expertisecentrum.

- Stakeholders ervaren de **informatievoorziening over de aanpak** als **goed**. De huidige communicatie(middelen) wordt positief ervaren. Partners weten elkaar te vinden en er zijn korte lijnen.

- In vergelijking met de begroting (cumulatief) lopen de totale bestedingen fors achter. In alle sporen is er sprake van een **forse onderbesteding** t.o.v. de begroting. De onderbesteding is het meest omvangrijk in het transformatiespoor én in de eerste jaren.
  Als we echter kijken in hoeverre de beschikbare middelen zijn uitgegeven dan zien we dat de **aanpak wel in control** is. Het totaal van de beschikbare middelen is namelijk minder hoog dan het totaal van de cumulatieve begroting (de begroting van alle jaren bij elkaar opgeteld). Middelen die initieel beoogd waren voor het eerste of tweede jaar, en toen niet uitgegeven zijn, zijn namelijk doorgeschoven naar het afgelopen jaar.

2.3 CONCLUSIES PER NORM

Per norm uit het normenkader staan hieronder de belangrijkste conclusies van de tussenevaluatie weergegeven.

A. Ambities en doelen

- De doelen van de aanpak worden gedeeld en zijn herkenbaar.

- Deze doelen zijn echter nu (te) abstract (niet SMART) geformuleerd en zodoende niet richtinggevend voor de uitvoering. Ook een overkoepelende ambitie ontbreekt c.q. is onvoldoende herkenbaar en/of uitgewerkt.

- De verdeling in aandacht die naar de individuele doelen uitgaat is een punt van zorg. Stakeholders vinden dat er te veel aandacht uitgaat naar het veiligheids- en leefbaarheidsspoor en te weinig aandacht naar het revitaliseringsspoor*. Er wordt veel waarde gehecht om in de aanpak het vitaliseren van niet-vitale parken als uitgangspunt te blijven hanteren. Hiermee wordt namelijk een substantiële bijdrage geleverd aan het toeristisch-recreatief product van gemeenten/provincie.
  * *Hierbij kan worden opgemerkt dat diverse revitaliserings-instrumenten niet altijd worden geassocieerd met dit spoor.*

- Veelgehoord is ook dat de 'grijze middenmoot' aan vakantieparken hierdoor tussen wal en schip terecht komt. De onderkant van de middenmoot is in het vorige programma vrijetijdseconomie/Gastvrij Overijssel (t/m 2023) niet expliciet bediend (daar maken namelijk met name de bovenkant van de middenmoot en de goede bedrijven gebruik van). Er is dus mogelijk wel een extra doelgroep (voor zover deze ondernemers ook ondersteuning willen).

Doelen van de aanpak

- *revitaliseren van parken;*
- *tegengaan verloedering en verdere afglijding van parken;*
- *aanpakken van ondermijnende activiteiten en vergroten weerbaarheid van parken;*
- *aanpakken van eventuele sociale problematiek;*
- *transformeren van parken zonder perspectief.*

- Momenteel blijft de doelrealisatie van het revitaliseringsspoor, transformatiespoor en veiligheids- en leefbaarheidsspoor achter bij wat beoogd was.

- Dat de doelrealisatie achterblijft, is deels verklaarbaar: er was een langere aanloop nodig om op vlieghoogte te komen (zowel op instrumentontwikkeling als het volledig inrichten van het Expertisecentrum) en externe ontwikkelingen hebben geleid tot vertraging. Vooraf was bekend dat de transformatieproblematiek die in pakweg 30 jaar is ontstaan, niet binnen een paar jaar opgelost kan zijn.

- Geconstateerd kan worden dat het leefbaarheids- en veiligheidsspoor, en in mindere mate het revitaliseringsspoor, het beter doen dan het transformatiespoor, zowel wat betreft de beeldvorming als de feitelijke cijfers.

- Het merendeel van de gemeenten (17 van de 25) zijn inmiddels bij de aanpak aangesloten.

- Gemeenten die gebruik maken van de diensten van het Expertisecentrum zijn over het algemeen erg enthousiast over de aangeboden kennis, capaciteit en hulp. Wel blijkt dat de mate waarin de ondersteuning van het Expertisecentrum enthousiasmerend is, voor gemeenten afhankelijk is van de fase waarin zij zich bevinden. Enkele gemeenten zijn al ver op het dossier vitale vakantieparken, terwijl het dossier bij andere gemeenten echt nog in de kinderschoenen staat.

- De aanpak kent zowel beoogde (bv. meer toeristische bezoekers, extra werkgelegenheid) als niet-beoogde effecten (bv. ondernemers die nadelige gevolgen ervaren voor hun sector a.g.v. onderdelen van de aanpak). Essentieel is om hiervan bewust te zijn en open over de voor- en nadelen van deze neveneffecten in gesprek te blijven. Als er sprake is van niet-beoogde positieve neveneffecten (bij een vervolg), is het belangrijk deze neveneffecten goed uit te dragen.

B. Strategieën en instrumenten

- Opvallend is dat de strategielijnen/thematische sporen (revitalisering, transformatie en leefbaarheid & veiligheid) niet één op één kunnen worden verbonden met de ambitie en de doelen van de aanpak. Aangezien taken en instrumenten worden uitgevoerd/ontwikkeld binnen de strategielijnen/thematische sporen, zorgt dit ervoor dat niet alle werkzaamheden op een efficiënte en effectieve manier bijdragen aan de realisatie van de ambitie.

- De opstart van het traject was relatief traag. Dit is vooral te wijten de benodigd tijd voor de inrichting van het Expertisecentrum, het creëren van draagvlak bij gemeenten, de instrument- en methodiekontwikkeling en diverse externe ontwikkelingen die van gemeentebesturen aandacht vroegen (corona, vluchtelingenaanpak etc.). In de meest recente periode zijn er relatief veel casussen gestart.

- Er kan vanaf nu een versnelling plaatsvinden op het revitaliseringsspoor. Doordat het Expertisecentrum op vlieghoogte is, door een aangescherpte aanpak, door het met volle kracht inzetten van de - door het Expertisecentrum in beeld gebrachte - versnellingsmogelijkheden voor casussen en door gemeente pro-actiever in gesprek te laten komen met vakantieparken.

- Uit recente contacten met Marketing Oost en Gastvrij Overijssel is geconcludeerd dat er een grijs gebied zit tussen vitaal en niet-vitaal. Dit wordt ook geconcludeerd door meerdere belanghebbenden die aangeven dat er hierdoor (te) weinig focus ligt op de ‘grijze middenmoot’.

- Van belang is wel om meer aandacht aan deze groep te geven om hen preventief te helpen. Bovendien is hiervoor ook vaak de uitdrukking ‘goedkoop is duurkoop’ van toepassing: later ingrijpen in een park, dat is afgegleden, is in het algemeen veel kostbaarder dan een (meer) preventieve aanpak.

- De ‘grijze middenmoot’ zou hiertoe als volgt kunnen worden gedefinieerd: “*de bovenkant van de zorgenkindjes én de onderkant van de middenmoters, waar kwaliteit of toekomstperspectief nog positief zijn, maar 1 van beide of beiden onder druk staan*”.

- Daarnaast mist momenteel de inzet op het ondersteunen van eigenaarsverenigingen. Problemen starten vaak daar waar het niet goed georganiseerd is. Inzet hierop zou dus een preventief werken.

- De achterblijvende resultaten en matige beoordeling geven de urgentie aan voor het herijken van de uitgangspunten én de aanpak van het transformatiespoor.

- Temeer omdat de transformatiemanager geen onderdeel meer uitmaakt van het Expertisecentrum. Een belangrijke overweging hierbij vormt dat parken/eigenaren/gemeenten desgewenst ook via de landelijke aanpak ondersteund kunnen worden.

- Het veiligheidsspoor verloopt momenteel het meest voortvarendst. Er is geen reden om de ingezette strategielijnen/thematische sporen nu aan te passen.

- Voor alle drie de strategielijnen/thematische sporen is de informatiegerichte aanpak een essentiële eerste stap om bij gemeentebesturen gevoel van urgentie en commitment voor de aanpak te creëren. De economische vitaliteit is vanuit deze informatiegerichte aanpak echter beperkt in beeld gebracht.

- De aan het Expertisecentrum toebedeelde taken worden in het algemeen naar tevredenheid uitgevoerd. Het (1) leggen van verbindingen met mogelijke financieringspartijen en (2) opzetten van een lerend netwerk tussen gemeenten opgezet zijn taken die nog wel een extra inspanning vereisen.

C. Governance en organisatie

- Binnen de huidige governancestructuur wordt door partners vanuit de juiste intenties, vertrouwen en op een goede manier samengewerkt.

- De governancestructuur vraagt geen grote aanpassing. De organisatorische opzet en verantwoordelijkhedenverdeling is op hoofdlijnen helder en logisch. Gemeenten als probleemeigenaar van de aanpak én eerste aanspreekpunt voor ondernemers & VvE's, het Expertisecentrum als zelfstandig uitvoeringsorgaan en de provincie met name vanuit haar kaderstellende en faciliterende rol. Wel concludeert Ginder dat het huidige model moet worden geoptimaliseerd.

- Deze optimalisering moet er met name voor zorgen dat betrokkenheid en commitment vanuit de gemeenten toeneemt. Betrokkenheid en commitment van gemeenten is namelijk een eerste vereiste om tot een succesvolle aanpak te komen. Momenteel wordt dit al op verschillende manieren bevorderd: vraaggericht werken, kennisdeling, persoonlijke contacten, informatiegerichte aanpak etc. Dit is echter, zo blijkt uit de voortgang van de casussen, niet voldoende. Betrokkenheid en commitment laat zich echter niet afdwingen, zeker niet in Overijssel.

- Er zijn signalen vanuit de stuurgroep zelf voor een nadere duiding en uitwerking van de rol van stuurgroeplid. Stakeholders vinden dat stuurgroepleden meer als ambassadeurs van de aanpak zouden moeten optreden door de regio's in te gaan en hun collega-bestuurders te enthousiasmeren voor de aanpak.

- Ook belangrijk voor de komende periode is de vraag op welke wijze de stuurgroep nog beter kan sturen op de uitvoering. Hierbij is het van belang dat ambities en doelen worden geherformuleerd.

- Het inrichten van een regiegroep voor het veiligheidsspoor is behulpzaam om de aanpak terug te brengen naar de kern: het vitaliseren van de verblijfssector waarmee wordt bijgedragen aan versterking van het toeristisch-recreatief product van Overijssel. De oriëntatie van de aanpak is daarmee vooral (ruimtelijk)economisch, waarbij transformatie- en ondermijnings- en veiligheidsvraagstukken vaak onvermijdelijk zijn, maar meer rand voorwaardelijk zijn.

- Het Expertisecentrum voldoet in haar huidige opzet nog steeds aan de oorspronkelijke (kleinschalige) opzet. De recente uitbreiding van het aantal FTE is vooral te verklaren door de vervanging van tussentijds vertrokken collega's. Het team is nu op volledige sterkte en op vlieghoogte en kan zich volledig richten op de (uitvoering van de) casussen.

- Nu wordt het Expertisecentrum ‘gehost’ vanuit de eenheid Economie en Cultuur van de provincie. Gemeenten vinden dit logisch. Dit is echter een aangelegenheid van de provincie.

D. Communicatie

- Stakeholders ervaren de informatievoorziening over de aanpak als goed. De huidige communicatie(middelen) wordt positief ervaren. Partners weten elkaar te vinden en er zijn korte lijnen.

- Als wordt besloten om de ‘grijze middenmoot’ van de aanpak te bedienen, dan is het noodzakelijk om ook de informatievoorziening te ontsluiten voor deze doelgroep. Het Expertisecentrum wordt dan idealiter ook rechtstreeks benaderbaar voor deze doelgroep. Communicatiekanalen moeten hierop worden aangepast. Zaak is het om bij het ondersteunen van deze doelgroep nadrukkelijk samenwerking te zoeken met Gastvrij Overijssel en MarketingOost (zie verder ook hoofdstuk 3: Aanbevelingen evaluatie).

- De ingezette communicatiemiddelen en -kanalen voldoen. Wat echter nog ontbreekt is een duidelijk communicatieplan met hierin de kernboodschap voor de gehele aanpak, per strategie/thematisch spoor en doelgroep(en) voorzien van communicatiemiddelen en planning. Hierbij is het uiteraard zaak om goed aan te sluiten bij de (aan te scherpen) ambities en doelen.

- Ook de mogelijke uitbreiding van de doelgroep voor de aanpak noodzaakt om de communicatiestrategie aan te passen.

- Vanuit (kennis)partners is een signaal afgegeven om eerder met elkaar informatie te delen om zo eerder tot kennisdeling te komen en eventueel input te hebben in de ontwikkeling van instrumenten.



E. Financiën

- De Provinciedekkende aanpak vitalisering vakantieparken Overijssel is in control.

- De onderbesteding qua personeelskosten is vooral het gevolg van de langere tijd die het in beslag heeft genomen om het Expertisecentrum in te richten. Het is nu volledig bemenst en op vlieghoogte.

- De onderbesteding in het revitaliseringsspoor is verhoudingsgewijs omvangrijker en zijn een bevestiging dat het aantal casussen langzaam op gang kwam en de afname van de producten niet voldoet aan de verwachtingen. Bijvoorbeeld blijft het aantal vitaliteitsscans achter bij de verwachtingen. Er is wel sprake van een herstel in het lopende boekjaar. Er is nog steeds sprake van onderbesteding, maar de omvang daarvan is aanzienlijk minder groot.

- De forse onderbesteding in het transformatiespoor kent diverse oorzaken. De belangrijkste reden voor de onderbesteding is te vinden in het gebrek aan transformatiecasussen. Mede daardoor worden er minder scans uitgevoerd en is besloten de inzet van de transformatiemanager te beëindigen. Ook het vinden van een transformatiemanager heeft in het begin tijd gekost. Daarnaast is er volgens het besluit van de Stuurgroep voor dit spoor besloten om niet in te zetten op (verdere) instrumentontwikkeling én op basis van concrete vragen te bezien welke inzet nodig is. Tot slot wordt een transformatiescan pas uitgevoerd wanneer een vitaliteitsscan uitwijst dat er geen toeristisch-recreatief perspectief meer is. Daarmee is de transformatiescan een afgeleide van de vitaliteitsscan.

- Ook in het veiligheids- en leefbaarheidsspoor is sprake van een omvangrijke onderbesteding. De belangrijkste reden voor de onderbesteding in dit spoor is de langere opstartfase dan verwacht. In 2021 en 2022 liepen de werkelijke bestedingen fors achter op de begroting. Er werd alleen een bedrag van € 48.437,- aan de ketenregisseur uitgegeven.

- In de periode januari t/m juli 2023 daarentegen liepen begroting en besteding beter in lijn. Inclusief de ketenregisseur veiligheid en leefbaarheid is in deze periode ca. 71% van de begroting besteed.

- Aangezien de uitgaven per spoor ook afhankelijk zijn van externe omstandigheden, laten deze zich niet altijd even eenvoudig voorspellen. Het inbouwen van voldoende flexibiliteit in de budgetten naar strategielijn/thematisch spoor is daarom wenselijk. Dan kan geld makkelijker ‘ergens anders’ worden ingezet. Onder meer in Noord-Brabant hebben ze met deze werkwijze goede ervaringen. Er is in de aanpak sprake van de nodige flexibiliteit. Zo heeft de Stuurgroep begrotingen bijgesteld op basis van realisatie door én behoeften van gemeenten.

3 Aanbevelingen evaluatie

Op basis van de eerder genoemde algemene conclusies en de conclusies per norm doen we in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen om het programma effectiever en efficiënter te maken.



3.1 AANBEVELINGEN

De belangrijkste conclusie van de evaluatie is dat de focus moet komen op de uitvoering. Hiermee wordt bedoeld het daadwerkelijk tot uitvoering komen van casussen, zodat niet-vitale vakantieparken daadwerkelijk vitaler worden.

Dit vereist een grotere slagvaardigheid. Stakeholders geven dit heel duidelijk aan. Dit vereist wel enige bijsturing van de aanpak op zowel van strategische, inhoudelijke als organisatorische aard.

De aanbevelingen van deze evaluatie zijn de belangrijkste knoppen, waaraan gedraaid moet worden om tot een succesvolle verlenging van de aanpak te komen. Deze knoppen, die deels met elkaar samenhangen, hebben betrekking op de volgende thema's:

1. Vergroten sturend vermogen
2. Verbreden aanpak
3. Bevorderen betrokkenheid & commitment
4. Creëren voorwaarden voor uitvoering

Op de volgende pagina's worden deze aanbevelingen per onderdeel nader toegelicht.



1

Sturend vermogen wordt vergroot door:

a) De **kern van de aanpak** te blijven behouden: integraliteit, de focus op niet-vitale parken en de gemeenten (probleemeigenaar van de aanpak én eerste aanspreekpunt van ondernemers/VvE's) als primaire doelgroep van de aanpak.

b) Een **overkoepelende ambitie** voor de aanpak toe te voegen. De kop op het verhaal. De ambitie moet inspireren, motiveren en verbinden. De aanpak is van én voor gemeenten. Betrokkenheid van gemeenten (en andere stakeholders) bij de totstandkoming van de ambitie is dan ook aan te bevelen.

c) **SMART-doelen** op te stellen. Hierbij dient een onderscheid te worden gemaakt tussen (concrete) doelen (output) en beoogde (maatschappelijke) effecten (outcome). Met nieuwe nevendoelen (sociaal, ruimtelijk, wonen etc.) wordt het ook makkelijker om nieuwe problematiek te voorkomen en desgewenst aan te haken op andere (maatschappelijke) programma's, waarmee de slagkracht van de aanpak kan worden vergroot (met behoud van voldoende focus). Uiteraard gaan gemeenten over hun eigen doelen, maar vanuit de aanpak moet het mogelijk zijn om, met betrokkenheid van gemeenten, overkoepelende doelen te formuleren. NB: in diverse aanpakken elders in het land zijn ondernemers de primaire doelgroep. Ook die gaan over hun eigen doelstellingen. Maar ook daar zijn wel collectieve doelen voor de aanpak geformuleerd.

d) **Krachtige gemeentelijke bestuurders** die pal voor de aanpak staan, de aanpak uitdragen (ook een **grotere ambassadeursrol** voor **stuurgroepleden**) en bestuurlijk prioriteit geven aan - de uitvoering van - de aanpak. Daardoor verbetert de aansturing van de aanpak en ontstaat binnen de gemeentelijke organisaties (bestuurlijk en ambtelijk) meer draagvlak voor de aanpak. Dat zorgt er dan ook voor dat (eerder) de vereiste (uitvoerings)capaciteit wordt vrijgemaakt;

e) De **strategielijnen/thematische sporen** duidelijker te **verbinden** met de **ambitie** en **doelen** van de aanpak. Het formuleren van heldere mijlpalen per strategie en verbinden van criteria van de status van casussen (start, wachtstand, uitvoering) zijn hierin behulpzaam.

f) De **focus** binnen de integrale aanpak op het **revitaliseringsspoor**, dat wil zeggen meer aandacht voor (enkelvoudige) economische vitaliteitsopgaven. Dit spoor draagt tenslotte direct bij aan de kern van de aanpak: het vitaler maken van vakantieparken en daarmee leveren van een bijdrage aan het toeristisch-recreatief product van Overijssel. Bovendien is door diverse gemeentelijke stakeholders aangegeven dat dit meer economisch georiënteerde onderdeel van de aanpak minder complex is en daardoor aansprekender is voor veel gemeenten om op aan te haken. Tot slot: met dit spoor kan naar verwachting het snelst bijdrage worden geleverd de oorspronkelijke doelstelling: het vitaal maken van niet-vitale vakantieparken.

g) **Binnen** het **transformatiespoor te focussen** op de mogelijkheden van **tijdelijke functieverandering** als oplossingsrichting om op termijn een park te kunnen revitaliseren, transformeren of saneren. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden vanuit het provinciaal Omgevingsbeleid om maximaal 10 jaar een andere functie toe te kennen. Met dien verstande dat een deel van de inkomsten/ de winst wordt ingezet voor revitalisering, transformatie of sanering op termijn.

h) Het **Expertisecentrum jaarplannen op te laten stellen** met daarin ambities & doelen van de aanpak, de mijlpalen per thematisch spoor, de activiteiten, planning en financiën.

2

Verbreden van de aanpak wordt bereikt door:

a) De **aanpak meer te plaatsen in de bredere context**. Denk aan de bijdrage aan een betere reputatie van de sector en de kwaliteitsverbetering van Overijssel als toeristische-recreatieve provincie, de werkgelegenheid, maar ook bijdragen aan het oplossen van sociale problematiek, (tijdelijke) woningen voor specifieke doelgroepen, verduurzaming en een vitaal platteland. Veel van de positieve neveneffecten zijn dus te vinden in andere beleidsdomeinen. Kansrijk is om aan te haken op programma's (bijvoorbeeld Vitaal Platteland) én relevante beleidsontwikkelingen (landelijk vervolgaanpak vakantieparken, de regionale woondeals, de nieuwe Omgevingswet en de aanpak van ondermijning en vergroten bestuurlijke weerbaarheid in het landelijke gebied) waar veel energie is. Daarom is het raadzaam koppelingen te maken met deze gerelateerde beleidsdomeinen. Dit begint al bij het koppelen van de ambitie en doelstellingen aan de brede context.

b) Een **doelgroep** aan de aanpak **toe te voegen:** de **'grijze middenmoot' van vakantieparken**. Dit zijn "*de bovenkant van de zorgenkindjes én de onderkant van de middenmoters, waar kwaliteit of toekomstperspectief nog positief zijn, maar 1 van beide of beiden onder druk staan*". Hiermee wordt het revitaliseringsspoor meer kracht bijgezet en wordt voorkomen dat deze parken afglijden en de toekomstige aanpak lastiger wordt/ meer kost. Door meer focus te leggen op deze parken (zie bijlage E) is meer samenwerking vereist met Gastvrij Overijssel en MarketingOost én komen ook andere producten/diensten aan bod, die mogelijk ook gebruikt kunnen worden door ondernemers/VvE's. De producten/diensten voor deze doelgroep worden door het Expertisecentrum ontwikkeld, in nauwe afstemming met Gastvrij Overijssel en MarketingOost. Deze doelgroep zal vervolgens rechtstreeks (niet met gemeenten als tussenschakel) of via Gastvrij Overijssel en MarketingOost met het Expertisecentrum in contact moeten kunnen komen met de voor hen beschikbare producten/diensten. De kanalen van betrokken partijen dienen hierop te worden ingericht. Het expertisecentrum bedient door deze verbreding twee doelgroepen: gemeenten en vakantieparken uit de 'grijze' middenmoot. Ook in andere soortgelijke aanpakken in het land worden deze doelgroepen bediend. Een bijkomend voordeel is dat de betrokkenheid van ondernemers wordt vergroot, zodat de effectiviteit van de aanpak kan toenemen.

c) **Inzet op het ondersteunen van eigenaarsverenigingen.** Niet alleen zien we dat problemen vaak ontstaan daar waar het niet goed georganiseerd is, maar ook zien we dat het voor niet goed georganiseerde eigenaarsverenigingen lastig is om de problemen op te lossen. Ook de samenwerking met andere belanghebbenden als gemeenten is lastig. Elders in het land zijn diverse voorbeelden van instrumenten gericht op het ondersteunen van eigenaarsverenigingen.

3

Betrokkenheid & commitment wordt bevorderd door:

a) In het verlengde van het, met het verbreden van de aanpak, met de ‘grijze middenmoot’ aan vakantieparken én in nauw overleg met HISWA-RECRON overgaan tot het **inrichten** van een **kopgroep** van **(aanstormende) excellerende ondernemers** die als (strategische) klankbordgroep dient voor de Stuurgroep. Dit draagt bij aan een beter wederzijds begrip voor de belangen van publieke en private partners;

b) Het (**Overijssels) cafetariamodel** te **introduceren** om commitment te borgen. Op het basisniveau is de basisdienstverlening kosteloos beschikbaar voor iedere gemeente. Denk analoog aan de zorg aan een pakket van eerstelijnszorg. Bestaande uit producten en diensten die relatief weinig tijd en kosten met zich meebrengen. Maar ook de informatiegerichte aanpak, die juist ook een agenderende functie heeft, moet onderdeel uit maken van dit basispakket. Denk aan de diverse veiligheidsonderzoeken. Voor de meer specialistisch dienstverlening en producten kunnen er randvoorwaarden worden gesteld aan de deelnemende gemeenten. In de vorm van cofinanciering, maar nog belangrijker is dat het commitment (zie volgende pagina advies gemeentelijke randvoorwaarden) vanuit de gemeente wordt aangetoond om met dit onderwerp langduriger aan de slag te gaan.

c) Gemeenteraads- en statenleden intensief bij de aanpak te (blijven) betrekken. Ook kansrijk is het om de integraliteit van de aanpak te benutten om de urgentie en de breedte van de opgaven structureel onder de aandacht te houden bij gemeenteraads- en statenleden (sociaal, veiligheid, flexwonen). Aanvullend kunnen coördinatoren op verschillende manieren een aantal keer per jaar inspiratiebijeenkomsten op locatie organiseren voor college-, gemeenteraads- en statenleden.

d) Stuurgroepleden en Expertisecentrum voor deze fase een **hernieuwd rondje langs de velden** te laten maken om de actuele behoeften van de gemeenten weer scherp op het netvlies te krijgen.

e) De **informatiegerichte aanpak optimaal uit te rollen** als essentiële stap om bij gemeentebesturen gevoel van urgentie en commitment voor de aanpak te creëren. De aanpak heeft een sterk agenderende functie en kan als vliegwiel dienen voor interesse in het onderwerp vitale vakantieparken. Zeker in gemeenten die op dit moment nog niet zo actief zijn op het onderwerp. Op deze manier draagt de aanpak van de veiligheids- en leefbaarheidsstrategie ook bij aan de overige sporen.

4

Voorwaarden voor uitvoering wordt gecreëerd door:

a) **Gemeenten te stimuleren** en **ondersteunen** de **gemeentelijke randvoorwaarden op orde** te brengen. Gemeenten dienen de volgende randvoorwaarden op orde te hebben:
(1) **Bestuurlijk besluit:** iedere gemeente beschikt over een bestuurlijk besluit waarin men aangeeft hoe zij de komende periode met dit onderwerp aan de slag gaat. Het besluit omvat ook een organisatorische- en financiële paragraaf.
(2) **Uitvoeringsteam en coördinator**: van belang zijn voldoende capaciteit en een deskundig multidisciplinair team (o.a. economie, wonen, sociaal, ruimtelijk).
(3) **Beleid op orde:** het is zaak dat gemeenten ervoor zorgen dat zij de juiste beleidskaders tot hun beschikking hebben om beter te kunnen sturen op ontwikkelingen (gewenst en ongewenst). Hierbij kan het Expertisecentrum desgewenst ondersteunen, ook om te voorkomen dat iedere gemeente zelf het wiel moet uitvinden.
(4) **Bestuurlijk leiderschap en commitment:** om een en ander zo effectief mogelijk te laten verlopen, is een heldere opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie nodig.



b) In de sturing en taakinvulling van het Expertisecentrum Taskforce **meer richten op het behalen van resultaten** en **minder op instrumentenontwikkeling.** Dit betekent een andere manier van werken: in plaats van het ‘ontwikkelen en bedenken’ centraal te stellen in de aanpak, nog meer dan nu de casussen een centrale plek geven in de aanpak. Dit past ook bij de volgende fase waarin de aanpak terechtkomt (oogstfase). Door deze andere manier van werken én door samenwerking met Gastvrij Overijssel & MarketingOost (in ondersteuning van de ‘grijze middenmoot’) kan het Expertisecentrum volstaan met een klein en wendbaar team.

c) In het verlengde met voorgaande **bestaande** instrumentarium: beter te **‘vermarkten’**. Voor nieuwe instrumenten moet het accent liggen op het ontwikkelen van instrumenten voor de ‘grijze middenmoot’ én instrumenten om de gemeentelijke randvoorwaarden (met name beleid) op orde te krijgen.





4 Bijlagen

In dit hoofdstuk presenteren we de bijlagen. Indien relevant wordt hier in eerdere hoofdstukken naar verwezen.



4.1 BIJLAGE A: TOELICHTING NORMENKADER

Het ingevulde normenkader vormt (vanwege de leesbaarheid) een separaat document. In dit document staat het ingevulde normenkader in tabelvorm weergegeven. Het normenkader bestaat uit vijf onderdelen:

A. Ambities en doelen
B. Strategieën en instrumenten
C. Governance en organisatie
D. Communicatie
E. Financiën

Op basis van het deskresearch en de gevoerde gesprekken is Ginder tot een reflectie en eindoordeel per norm gekomen. De peildatum voor de resultaten is juli 2023. Eventuele recente ontwikkelingen zijn (voor zover bij ons bekend) separaat vermeld. Per norm komen de volgende aspecten aan bod:

- Het gestelde doel;
- Het eindoordeel (op basis van stoplichtmodel);
- Resultaten vanuit evaluatie/gesprekken/lessen elders;
- Reflectie en overwegingen van Ginder;
- Een eindconclusie en aanbevelingen.

Het eindoordeel wordt weergegeven volgens het stoplichtmodel (groen, oranje, rood) en is op basis van het deskresearch en de gevoerde gesprekken door Ginder tot stand gekomen. Daarbij geldt de volgende indeling:

- Voldoet positief aan norm (rapportcijfer 7-10) = groen
- Voldoet matig aan norm (rapportcijfer 5-6) = oranje
- Voldoet onvoldoende aan norm (rapportcijfer 1-4) = rood

4.2 BIJLAGE B: LIJST GESPREKSPARTNERS

De volgende partners hebben in de vorm van een interview of groepsgesprek hun medewerking verleend aan deze evaluatie:

- **Individuele gesprekken met leden Stuurgroep**
  - Hans Vroomen (voorzitter)
  - Jorrit Eijbersen (Hellendoorn)
  - Jeroen Diepemaat (Enschede)
  - Bram Harmsma (Steenwijkerland)
  - Roy de Witte (provincie Overijssel, ex-stuurgroeplid)

- **Individuele gesprekken provincie- en gemeentebestuurders**
  - Andries Heidema (CdK)
  - Liesbeth Grijsen (gedeputeerde RO)
  - Herriët Brinkman (Staphorst)
  - Leo Bongers (Ommen)
  - Rob Welten (Haaksbergen)

- **Individuele gesprekken ambtelijk**
  - Sander Karnebeek (teamleider Economie, provincie) – gecombineerd gesprek met Rolf Teunis
  - Rolf Teunis (secretaris Expertisecentrum, provincie) – gecombineerd gesprek met Sander Karnebeek

- **Individuele gesprekken overige stakeholders**
  - Petra Ellens (regioconsulent HISWA RECRON)
  - Bob van Meijeren (Ministerie BZK)

- **Gesprekken lessen elders:**
  - Frank Verkoijen: Vitaliteitsmanager Noord-Limburg.
  - Willem Kraanen: projectleider in Noord-Brabant.
  - Merlijn Pietersma: Programmamanager Taskforce Verblijfsrecreatie Noord-Holland-Noord.
  - Gesprekken met bestuurders/leden van de taskforce in het kader van de eindevaluatie Vitale Vakantieparken Drenthe.

- **Groepsgesprek ondernemers (via de gemeenten) betrokken bij de aanpak** (drie personen)

- **Groepsgesprek met medewerkers van het Expertisecentrum** (drie personen)

- **Groepsgesprekken (2x) provinciale ambtenaren en gemeentelijke coördinatoren** (totaal negen personen)

4.3 BIJLAGE C: LESSEN ELDERS

Om tot deze evaluatie te komen zijn de ook vertegenwoordigers van soortgelijke aanpakken elders in het land bevraagd. De lessen zijn uiteindelijk meegewogen in onze advisering. Zonder uitputtend te willen zijn, hieronder een opsomming van belangrijke lessen die aan bod kwamen in de gevoerde gesprekken:

- Het is van belang dat de organisatiestructuur klein blijft, zodat middelen zoveel mogelijk naar - de inhoud van - het programma gaan. Organisatiestructuren hebben de neiging gedurende de looptijd van een aanpak in omvang te groeien, terwijl doelrealisatie niet navenant toeneemt.
- Een integrale benadering is echt nodig.
- Plaats het programma in de bredere context van de bestemming.
- Verbindt duidelijke ambities en doelen aan je aanpak. Bijvoorbeeld voor revitalisering: op welke punten kun je helpen (verduurzaming, bedrijfsopvolging etc.)? Zodoende kan er meer focus wordt aangebracht.
- Het is van groot belang om de gemeentelijke randvoorwaarden op orde te krijgen. Met name bestuurlijk commitment is belangrijk, omdat vraagstukken als capaciteit hiermee opgelost kunnen worden.
- Een duidelijk communicatieplan helpt goed om de communicatie te stroomlijnen en ook zo effectief mogelijk te laten zijn (gericht op het halen van de doelen).
- Learning by doing in de vorm van pilots helpt vaak goed.
- “Repareer het dak als het droog is”. Dus heb ook aandacht voor de ‘grijze middenmoot’. Maar heb tegelijkertijd niet te hoge verwachtingen van deze ondernemers. Het worden waarschijnlijk geen koplopers.
- Ondermijningsvraagstukken zijn heel taai, maar financieel ontstaan er vaak meer mogelijkheden (er wordt sneller geld voor vrijgespeeld).
- Benader ondernemers door iemand die het vertrouwen heeft van ondernemers (voor niet iedere gemeente is dat het geval).
- Het organiseren van werkateliers met ondernemers/VvE’s werkt goed: benen op tafel gesprekken.

4.4 BIJLAGE D: ONDERZOEKS- EN PROCESSTAPPEN

Om tot deze evaluatie te komen zijn de volgende onderzoeks- en processtappen genomen. Deze zijn zorgvuldig vooraf met opdrachtgever afgestemd en vastgesteld. Samengevat onderscheiden we de volgende stappen:

- Project-opstart met opdrachtgever. Via een ambtelijk digitaal startoverleg is het normenkader geoperationaliseerd en vastgesteld en zijn de interviews, vragenlijst, benodigde documenten en planning nader afgestemd.

- Documentstudie. Analyse van basismateriaal, waaronder jaarverslagen, stuurgroepverslagen, interne evaluaties, financiële overzichten.

- Interviews met betrokken stakeholders. Hierbij is individueel of in groepsverband gesproken met o.a. stuurgroepleden, provincie- en gemeentebestuurders, ambtenaren, het Expertisecentrum, HISWA-RECRON en vakantieparken waarvoor de gemeente ondersteuning heeft gekregen vanuit het Expertisecentrum. Van ieder interview (zowel individueel als groepsgesprek) is een verslag gemaakt, welke met goedkeuring van betrokkene(n) is vastgesteld.

- Afronding evaluatie. Op basis van voorgaande stappen is de conceptrapportage met conclusies en adviezen opgesteld. Deze is voorgelegd aan de opdrachtgever ter controle op inhoudelijke onjuistheden. Vervolgens is de rapportage schriftelijk gedeeld met de stuurgroep, waarna deze in de stuurgroepvergadering met Ginder wordt besproken. Op basis van het stuurgroep-overleg wordt de rapportage op onderdelen aangescherpt en vervolgens ter informatie gedeeld met de verschillende gremia.

4.5 BIJLAGE E: VITALITEITSSEGMENTEN

Voor een nadere duiding van de ‘grijze middenmoot’ aan vakantieparken is onderstaande matrix met vitaliteitsegmenten opgenomen. Tot de ‘grijze middenmoot’ behoren de vakantieparken die behoren tot “*de bovenkant van de zorgenkindjes én de onderkant van de middenmoters, waar kwaliteit of toekomstperspectief nog positief zijn, maar 1 van beide of beiden onder druk staan*”.



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.

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

GINDER
komt het tot leven