

# **T**oeristisch Platform **Apeldoorn**

Startdocument vereniging; met  
beleidsprogramma en werkplan 2018

**BLAAUWBERG**

Strategieontwikkeling & Kennistransfer

# Voorwoord

Sinds enkele jaren bestaat in Apeldoorn het Toeristisch Platform Apeldoorn (TPA). Dat was tot op heden een informeel gezelschap dat drie of vier keer per jaar een plenair overleg hield en via een lichte werkgroepenstructuur een aantal operationele acties uitzette.

In 2016 is besloten om het TPA toe te rusten en te professionaliseren tot een echte werkorganisatie, die kan bijdragen aan de bloei van de toeristische sector. Dat past in de (landelijke) trend van de laatste tien jaar om de lokale economie uit te rusten met ondernemersorganisaties die zelf in staat zijn om visies te formuleren en acties uit te voeren. Ook in de trend past dat de ondernemers daar zelf een structurele financiële bijdrage voor op tafel leggen. In het geval van het TPA krijgt dat vorm door een deel van de toeristenbelasting in te zetten voor bewerktuiging van het TPA.

In de eerste helft van 2017 is besloten om het TPA om te vormen tot een vereniging. Het wordt een besloten vereniging, in de zin dat het lidmaatschap 'op uitnodiging' is. Zo kan gezorgd worden voor een evenwichtige samenstelling, en kunnen de belangen van de sector als geheel gediend worden. Het bestuur van de vereniging krijgt statutair bevoegdheid om slagvaardig op te treden. De vereniging is inmiddels opgericht.

In het 'startdocument' dat nu voor u ligt, treft u alle stukken aan die voor een voorspoedige start van het nieuwe TPA nodig zijn. U treft achtereenvolgens aan:

- Een analyse van de vragen en uitdagingen waar de toeristische sector in Apeldoorn voor staat
- De beleidsvoornemens van het TPA, eerst in algemene zin, daarna geordend in acht programmalijnen
- Een werkplan voor de komende jaren, met daarin het afsprakenkader met de gemeente
- In de bijlage voegen we het concept convenant toe met de te maken afspraken tussen TPA en de gemeente, evenals de notitie toe over de 'governance' van het TPA.

Bij de samenstelling van dit startdocument is als volgt gewerkt:

- Het programma 'Welkom in Apeldoorn' is in 2016 in een reeks 'ontbijtsessies' doorgenomen met ondernemers en vertegenwoordigers van de gemeente, met ondersteuning van Saxion Hogeschool. Het programma is als inhoudelijke basis voor dit startdocument gebruikt. Inhoudelijk zijn de programmalijnen een ondernemersgerichte uitwerking van onderdelen van 'Welkom in Apeldoorn'
- Er is nauw contact gehouden met de kerngroep uit het TPA die de herinrichting van het platform begeleidt, onder meer met een uitvoerige 'brainstorm'
- Met alle TPA-deelnemers die dat wensten is een gesprek gevoerd

- Er is actief contact gezocht met ondernemers, met name in de vakantieparken. Uiteindelijk is met twaalf bedrijven en organisaties een uitvoerig gesprek gevoerd.

Met deze werkwijze is gestreefd naar een combinatie van bestuurlijke deugdelijkheid, pionierschap en ondernemersgedrevenheid.

Aart van Bochove

Bureau Blaauwberg  
11 september 2017.



# Inhoud

Samenvatting	4
1. Verkenning: uitdagingen voor de toeristische sector in Apeldoorn	7
1.1 Bedreigde marktpositie	7
1.2 Intensivering van de marketing	8
1.3 Verhoging gebruikswaarde van bestaande voorzieningen	9
1.4 Bereikbaarheid internet	9
1.5 De binnenstad als onderdeel van de Veluwe	10
1.6 Vakantieparken: voortdurende alertheid nodig	10
1.7 Vernieuwing van het ondernemerschap	10
2. Beleidsprogramma van het TPA	12
2.1 Plaats van het TPA in 'Welkom in Apeldoorn'	12
2.2 De ambitie: zakelijk succes in het heden, duurzame structuur in de toekomst	13
2.3 Programmalijn: vitale vakantieparken	14
2.4 Programmalijn: een kenniswerkplaats	16
2.5 Programmalijn: overleg met grote landeigenaren over routes en overlast	18
2.6 Programmalijn: Apeldoorn (niet) op de Veluwe	19
2.7 Programmalijn: toewerken naar een blockbuster	20
2.8 Programmalijn: gemeentebreed internet	22
2.9 VisitVeluwe, Apeldoorn Marketing en het TPA	23
2.10 Signaleren en agenderen	24
3. Werkplan voor 2018 - 2019	28
3.1 Start: investeren in capaciteit	28
3.2 Beschikbare middelen	28
3.3 Uitgaven	29
3.4 Werkwijze en bijeenkomsten	31
3.5 De TPA - manager	32
Bijlage 1 Concept convenant	33
Bijlage 2 Governance van het TPA	38

# Samenvatting

In het Toeristisch Platform Apeldoorn (TPA) werken commerciële bedrijven, accommodaties, attractieparken, culturele instellingen, brancheorganisaties en overheden samen. Het TPA was tot nu toe vooral succesvol als overlegplatform voor ongeveer 60 deelnemers. Om vanaf heden ook werkelijk aan de slag te gaan en projecten te kunnen organiseren, heeft het TPA zich omgevormd tot een vereniging. De vereniging is op 31 augustus opgericht, met als oprichtingsbestuur Danny Paerl, Bungalowpark Hoenderloo (voorzitter), Martin Bes, Landal Green Parks (secretaris) en Jip Peper, Klimbos (penningmeester). Het lidmaatschap van het TPA kan alleen op uitnodiging worden verkregen. Daarmee wil het TPA een evenwichtige samenstelling waarborgen, die recht doet aan de belangen en de dynamiek in de sector. Het TPA kent reguliere leden: commerciële ondernemingen die contributie betalen en stemrecht uitoefenen. Daarnaast agendaleden: overheden en not for profit organisaties. Het budget van het TPA bestaat voorlopig vooral uit een deel van de opbrengst van de Toeristenbelasting in de Gemeente Apeldoorn. Over het beheer en de inzet van de middelen worden afspraken gemaakt met de gemeente Apeldoorn. Daarnaast is het TPA betrokken bij de besteding van de gelden die de gemeent zelf inzet voor ontwikkeling van de toeristische sector.

## Urgentie

Apeldoorn heeft een enorm veelzijdig pakket te bieden: uitgestrekte natuur, accommodaties in alle soorten en maten, heel veel dagattracties, inclusief toppers als paleis Het Loo, Apenheul en de Julianatoren, een goed toegeruste binnenstad, sportvoorzieningen. En dat in combinatie met een reputatie en een vakmanschap voor gastvrijheid met wortels tot in de 19de eeuw. Maar succes spreekt niet vanzelf. De vrijetijdseconomie is een groeiende markt, met steeds meer aanbieders en regio's. De consument is niet meer vanzelf loyaal aan het merk 'Veluwe' en zoekt iedere keer weer nieuwe combinaties van ervaringen. Concurrerende gebieden, zoals de Drents-Friese zandgronden, hebben grote slagen gemaakt. En benadering van nieuwe markten, zoals de markt in het nabije Ruhrgebied, vergt een flinke motorische kracht. Om voorbereid te zijn op de toekomst heeft Apeldoorn sterke ondernemingen nodig. Dat is eerst en vooral een zaak van de ondernemers zelf. Maar goede samenwerking en goede behartiging van gezamenlijke belangen kunnen het ondernemingsklimaat sterk vooruit helpen.

## Ambities van het TPA

Het TPA streeft naar een sterke toeristische sector, waarin door een gezamenlijke inspanning meer bezoekers en herhalingsbezoekers naar de Veluwe komen en meer omzet en werkgelegenheid worden bereikt.



Dat vergt concrete acties op de korte termijn: goede promotie, ontsluiting en aan elkaar verbinden van alle informatiebronnen, dichten van lacunes in de routenetwerken voor wandelaars, fietsers, ebikers, mountainbikers en ruiters.

Het vergt ook een strategie voor de lange termijn, voor duurzaamheid en structuurversterking. In de vrijetijdseconomie komen heel veel eigentijdse waarden bij elkaar: kwaliteit van leven, gezondheid, natuurbeleving, ecologie, diversiteit, innovatie van leefstijlen, 'smart technology', enzovoort. Zo bezien heeft de vrijetijdssector het potentieel om uit te groeien tot een 'topsector', naast de andere negen 'topsectoren' die het kabinet heeft gedefinieerd als dragers van de Nederlandse economie. En die topsectoren hebben geografische zwaartepunten, waar de bedrijvigheid, de kennis en de consumenten bij elkaar komen. Apeldoorn kan – met zijn pakket aan voorzieningen en met kennisinstellingen onder handbereik – het centrum worden van die topsector. 'The place to be' voor jonge ondernemers en innovatievelingen.

## **De plannen van het TPA**

Het TPA wil een flexibele agenda voeren, met ruimte voor de actualiteit en met ruimte voor meningen en initiatieven van ondernemers. De volgende thema's staan de komende jaren centraal:

- Vitale vakantieparken. De vakantieparken vormen het fundament van de toeristische infrastructuur. Vitale parken hebben een voortdurend proces nodig van investeringen en vernieuwing van het ondernemerschap en een even voortdurende afweging van de belangen van recreatie en natuur. Goed accountmanagement tussen gemeente en bedrijven, transparante vergunningprocedures en kennisdeling over wat werkt en wat niet werkt, zijn noodzakelijk. Het TPA zal zorgen voor een goede informatiepositie en zal problemen en ervaringen inventariseren zonder op de stoel van de individuele ondernemer en zijn belangenbehartigers te gaan zitten.
- Een kenniswerkplaats. Saxion Hogeschol heeft aan Apeldoorn een partnerschap aangeboden, met studenten die voor ondernemers businessproposals gaan ontwikkelen, met onderzoek naar kennisvragen van ondernemers, met – waar nodig en gewenst – een passend cursorisch aanbod of masterclasses. Vanuit de kenniswerkplaats kunnen relaties met andere onderwijsinstellingen (zoals het ROC) ondersteund worden.
- Gestructureerd overleg met de grote landeigenaren. Op de Veluwe is een beperkt aantal grote landeigenaren. Die zijn moeilijk aanspreekbaar voor de veelheid van individuele ondernemers in het gebied. Het TPA gaat bijdragen aan bundeling van het ondernemersgeluid en aan organisatie van het gesprek tussen eigenaren en ondernemers. Dat zal zeker gaan over het verbeteren van de kwaliteit van het routenetwerk, maar ook over geluidsoverlast en over de afstemming van natuur en recreatiefuncties.
- Versterking van de relatie van de stad Apeldoorn met de Veluwe. Voor te veel mensen is Apeldoorn nog een stad in Midden-Nederland. De unieke omstandigheid dat een groot stadscentrum praktisch tegen en ook al groot natuurgebied aanligt, wordt nog onderbenut. Het TPA zal initiatieven die de verbinding nadrukkelijk leggen, ondersteunen. Mogelijke voorbeelden zijn de VistVeluwe Expres en het festival Roots in the Woods
- In 2021 een Apeldoornse 'blockbuster' neerzetten. Marketing en evenementenplanning is een voortgaand proces, dat van dag tot dag goed in elkaar moet zitten. Maar af en toe is ook een

'blockbuster' nodig, een aanleiding om een keer goed de schijnwerpers op het gebied te zetten. Zo'n blockbuster kan een goed middel zijn om tot activering te komen van alle netwerken en ondernemers uit te nodigen om met voorstellen te komen. De heropening van Het Loo, die samenvalt met het 50-jarig bestaan van Apenheul, lijkt een mooie aanleiding om in 2021 de schijnwerpers op Apeldoorn te laten richten.

- Gemeentebreed internet. De bereikbaarheid van internet is in een paar jaar tijds een verblijfsvoorwaarde geworden voor bezoekers. Dat geldt letterlijk: recreatieparken raken gasten kwijt omdat niet of slechts beperkt internet kunnen garanderen. Er zijn voorbeelden van plattelandsgebieden elders in het land die al ver zijn met algemene bereikbaarheid van hoogwaardig internet (Drenthe wil in 2019 zo ver zijn) , maar het vergt een grote inspanning. Bundeling van de vraag is een essentiële methode om de kosten betaalbaar te houden en met leveranciers in overleg te kunnen gaan. Het is geen toeristische opgave alleen. Ook de landbouw heeft hoogwaardig internet nodig. Het TPA zal een rol vervullen in de vraagbundeling en in de contacten met andere partijen.
- Aanjagen van gezamenlijke marketing. Zowel VisitVeluwe (streekmarketing) als Apeldoorn Marketing (toeristische ontvangstfunctie en niet-toeristische citymarketing) ontwikkelen zich snel als uitvoeringsorganisaties. Het TPA zal dat werk niet overdoen. Maar de bundeling van krachten in het TPA is voor de marketeers een zeer interessant platform. Het TPA zal zich lenen als ondernemersklankbord en netwerk voor beide partijen.
- Ondernemers 'in the lead'. Het TPA was een platform voor ontmoeting en agenderen en dat zal zo blijven. Het is een vehikel voor alles wat de leden met elkaar willen delen, van de problematiek rondom vliegveld Lelystad tot aan kennismaken met nieuwe start-ups. Ook wanneer geen aanknopingspunten voor beleid voor handen zijn, is kennisdeling belangrijk. Het geeft ondernemers greep op hun omgeving. Het TPA kan voor kennisdeling werkwijzen ontwikkelen: nieuwsbrieven, een site, werkgroepen.

## De TPA-manager

Het TPA beschikt over projectengeld, maar daar zal niet de grootste kracht liggen. De grootste kracht ligt in de samenwerking en in de kennis. Daar is capaciteit voor nodig. Het TPA zal op korte termijn op zoek gaan naar een manager, die het TPA kan opbouwen en een begin kan maken met het uitvoeren van de omvangrijke agenda. Met de werklast die zich nu aftekent, zal het mogelijk niet blijven bij één persoon. Maar we beginnen bescheiden. Eerst in 2018 resultaten boeken, dynamiek laten zien en steun verwerven voor deze manier van werken. In goed overleg kan daar later een bijzondere manier van 'ondernemerszelfbestuur' uit groeien.





# 1 Verkenning: uitdagingen voor de toeristische sector in Apeldoorn

## 1.1 Bedreigde marktpositie

Omstreeks 6,5% van de economie van Apeldoorn wordt uitgemaakt door de vrijetijdseconomie. Dat lijkt nog steeds een minderheidsaandeel in de economie. Maar er zit veel aan vast: winkels, cultuur, natuurbeheer, woonklimaat. Typerend is dat in Apeldoorn nauwelijks onderscheid gemaakt wordt tussen recreatie en toerisme. Elders in het land staat recreatie vooral voor vrijetijdsbesteding door de eigen inwoners en toerisme voor vrijetijdsbesteding door bezoekers van buiten (sportvoorzieningen, bijvoorbeeld, zijn zelden gelinkt aan toeristische stimulering). Maar in Apeldoorn loopt dat sterk door elkaar. Toeristisch klimaat en woonklimaat zijn met elkaar verweven. Zo zijn er veel Apeldoorners die zelf gebruik maken van de accommodaties op de recreatieparken en zijn seizoenbewoners van elders te beschouwen als tijdelijke inwoners van Apeldoorn. Soms gedragen ze zich ook meer als inwoners dan als recreanten, bijvoorbeeld wanneer ze vrijwilligerswerk verrichten. Het toerisme is hoe dan ook belangrijk voor de identiteit van Apeldoorn.

Maar de positie van Apeldoorn als toeristische verblijfslocatie staat onder druk. De Veluwe heeft decennia lang profijt gehad van de vanzelfsprekende rol als groene long voor de Randstad. Intussen is de concurrentie enorm toegenomen. De Veluwe bood mooie, toegankelijke natuur met goede accommodaties en ondersteunende voorzieningen. Dat product is niet meer uniek. Het nabije Drenthe, bijvoorbeeld, heeft grote slagen gemaakt in recente jaren.

Het beleidsprogramma 'Welkom in Apeldoorn' begint met de ambitie "De Veluwe natuurlijk op één!" Daar moet wel iets voor gebeuren. We illustreren dat aan de hand van het aantal binnenlandse vakanties (volgens het Continu Vakantie Onderzoek):

	2014	2016
Noordzeebadplaatsen	2,2 miljoen euro	2,1 miljoen euro
Fries-Drentse zandgronden	1,7 miljoen euro	1,9 miljoen euro
Veluwe en Veluwerand	1,8 miljoen euro	1,8 miljoen euro

Het totaal aantal binnenlandse vakanties bedroeg in 2016 17.6 miljoen, een stijging van 600.000 vergeleken met een jaar eerder. Het marktaandeel van de Veluwe daalt dus licht. De Veluwe heeft nog steeds massa, maar weet geen gebruik te maken van de groei van de markt. En de nummer-1 plek is nog niet in zicht. Allemaal geen reden tot paniek, wel reden om de hand aan de ploeg te slaan.



De voorkeuren van de consument zijn ook veranderd, of op z'n minst veelzijdig geworden. Een zeer in het oog springende ontwikkeling is de trek van veel jonge mensen naar de academiesteden. Ze gaan daar niet alleen heen om te studeren, maar ook om werk te vinden en een levensstijl op te bouwen. Jonge mensen,



kennisinstututen en kennisintensieve bedrijven zijn zich gaan clusteren. Daar hoort een passende vrijetijdsindustrie bij, met 'beleving' als sleutelwoord. Veel cultuur, veel festivals, veel culinaire acties. En ook steeds groen, maar dan belevingsgroen, met beweging en routes. De nieuwe stedeling zoekt die vrijetijdsindustrie dichtbij, maar neemt net zo simpel een vliegtuig. Natuurlijk blijft er ook een vraag naar het traditionele Veluweproduct: rust en accommodaties in het groen. Maar dat is niet meer genoeg.

Zowel ondernemers als overheden en kennisinstellingen onderkennen deze urgentie. Er tekent zich een breed gedragen agenda af. Het TPA gaat in de context van deze agenda aan het werk. Sommige agendapunten zijn al goed belegd; het TPA zal kunnen volstaan met een informerende rol. Op andere agendapunten is meer eigen duwkracht van het TPA vereist. In houtskooltrekken, gaat het om de volgende zaken.

## 1.2 Intensivering van de marketing

De basis is er wel: folders en kaarten, websites, booking sites. Het gaat veel meer om de kop er bovenop: thema's per gebied en per jaar, regionale samenhang, 'branding'. De werkstructuur is beschikbaar met twee verbonden organisaties: Apeldoorn Marketing en VisitVeluwe. Van het TPA wordt geen 'eigenstandige' rol gevraagd. Het gaat veel meer om het mee-organiseren van het debat, en in het verbreden van het draagvlak voor de marketing, bijvoorbeeld door kleinere bedrijven erbij te betrekken. Er is in Apeldoorn redelijk overeenstemming dat hernieuwde groei van het verblijfstoerisme maar beperkt mogelijk is op de binnenlandse markt. Echte groei moet met name uit Duitsland komen. Dat is in theorie goed mogelijk: in Nordrhein-Westfalen wonen meer mensen dan in de Randstad en het is bijna net zover rijden. De verwantschap in doelstellingen tussen het TPA, Apeldoorn Marketing en VisitVeluwe wijst met nadruk op een mogelijk vestigingsadres van het TPA: het CODA-gebouw, waar AM kantoor houdt en een groot Toeristisch Informatiepunt onderhoudt en waar VV ook bereikbaar is. Overigens is het niet alleen een verwantschap in taken: ook AM en VV worden in hoge mate door bedrijven aangestuurd en er lopen tal van personele lijnen tussen de drie organisaties.

Een sleutelwet in regiomarketing is het 'practice what you preach': het verhaal dat naar buiten verteld wordt, moet naar binnen kloppen. Daar heeft het TPA weer meer een 'eigenstandige' taak. Een voorbeeld dat veel genoemd wordt is de oriëntatie op de Duitse markt. Je bent er niet met het werven van de gasten. De sector moet zich aanpassen aan het verwachtingspatroon van de Duitse gast, zijn manier van boeken, omgaan met 'upselling', zijn taalgebruik. Er is zo goed als zeker bijscholing nodig. Het formuleren van de

opleidingsspecificaties, het bundelen van de vraag en het ontsluiten van een scholingsaanbod is mede een taak van het TPA.

### 1.3 Verhoging gebruikswaarde van bestaande voorzieningen

Er is een uitgebreid pakket toeristisch-recreatieve voorzieningen aanwezig, van accommodaties in alle mogelijke soorten via een routes voor wandelen, paardrijden fietsen en e-biken tot aan musea en attractieparken. De regio heeft de grootste attractieparkendichtheid van Europa. De veelzijdigheid is een van de 'selling points' van de Veluwe. Er is zoveel, dat er amper urgentie gevoeld wordt om er fysiek nog iets aan toe te voegen. Wel kan er worden nagedacht over het 'upgraden' van bestaande paden. Zo denken sommige ondernemers na over het verruigen van mountainbikeroutes om ze technisch spannender te maken en hier en daar wordt geopperd dat Staatsbosbeheer financieel te weinig in staat is om bankjes langs de routes te plaatsen. Maar de overheersende lijn is dat er op dit moment genoeg fysieke voorzieningen zijn. En voor zover er iets nieuws nodig is – laadpunten voor e-bikes, bijvoorbeeld – melden ondernemers daar zelf wel voor te zorgen. Het gaat vooral om de samenhang, de prototyping (gebruikersgroepen goed bevragen op hun ervaringen, reconstructie van een toeristisch product op z'n gebruikswaarde, voorzieningen aanpassen op het gebruik, vindbaarheid van routepadend fysiek en online). Daaruit kunnen alsnog fysieke aanpassingen of nieuwe voorzieningen voortkomen. Verder gaat het om het stimuleren van arrangementen met cross-overs tussen natuur en cultuur of retail; in het algemeen: het versterken van de gunfactor en van het samenwerkingsklimaat en het doorbreken van een 'ieder voor zich-ondernemerschap'. Veelbelovend is in dat opzicht de as die aan het ontstaan is tussen twee toeristische zwaartepunten in de gemeente: de vakantieparken en andere accommodaties in Hoenderloo en de attracties aan de westkant van de stad. In beide clusters wordt sinds enige tijd volop samengewerkt en er zijn hoge verwachtingen van de samenwerking tussen de beide clusters. Daar ligt een nadrukkelijke TPA-taak.



### 1.4 Bereikbaarheid internet

Op de vaststelling dat er voldoende fysieke voorzieningen zijn, geldt een majeure uitzondering: de internetbereikbaarheid is te gering, met name in het buitengebied. Sinds enkele jaren is hoogwaardig internet in de beleving van bezoekers een basisvoorziening. Bezoekers blijven weg als het er niet is. Niet alleen de jongeren: ook ouderen en zelfs vaste gasten van recreatieparken haken af. Internet moet er altijd zijn. Maar het is een voorziening die een kostbare investering vergt (glasvezel). In het voorbereiden van de organisatie daarvan – vraagbundeling en marktwerking – wordt een rol voor het TPA gezien.

## 1.5 De binnenstad als onderdeel van de Veluwe

De 'attractie' die het meest gemist wordt in de toeristisch-recreatieve infrastructuur, is de binnenstad van Apeldoorn. Apeldoorn heeft een van de grootste binnensteden 'op het zand' van Nederland. Het is ook echt een binnenstad, in termen van compactheid, begrenzing en multifunctionaliteit (winkels, horeca,



bestuur, dienstverlening, cultuur, wonen). En de stad heeft een eigen geschiedenis, met monumentale accenten vanuit de 19<sup>de</sup> eeuw als luxe woonstad. Een gebrekkige organisatiegraad en gebrekkige ambitie hebben een goede benutting van deze kwaliteiten tot nu toe in de weg gezeten. Nu er een vernieuwd centrummanagement is met een eigen financiële positie op basis van een reclamebelasting, is er goede hoop dat het samenwerkingsklimaat verbeterd kan worden en de banden tussen de binnenstad en de bijzondere omgeving versterkt kunnen worden.

## 1.6 Vakantieparken: voortdurende alertheid nodig

De 'harde kern' van het Veluws toerisme zijn de campings en recreatieparken in het groen. Die staan om verscheidene redenen onder druk. De eerste reden is dat verdere toename dreigt van permanente bewoning door mensen zonder recreatief motief: forensen, arbeidsmigranten, sociaal kwetsbare personen en mensen die om wat voor reden ook maar een tijdje van de radar af willen zijn. Sommige bedrijven proberen deze groepen te faciliteren zonder dat ze het karakter van het park aantasten en overlast geven. Andere ondernemers waken de groepen en in weer andere parken is het te laat en moet over sanering worden nagedacht. De tweede reden is de noodzaak om permanent te investeren in nieuwe voorzieningen. Zelfs gevestigde parken met een goede reputatie moeten elke twee of drie jaar weer met iets nieuws komen om de belevingsconsument te blijven boeien. De derde reden is de noodzaak om de voorzieningen aan te passen aan de klimaatdoelstellingen. En de vierde reden is dat veel parken familiebezit zijn, met opvolgingskwesaties, versnipperd grondeigendom en afhankelijkheid van vreemd kapitaal. Al deze redenen brengen de parken in permanent contact met gemeente en provincie voor afstemmings- en vergunningenkwesties. Het is een permanent proces van balans zoeken tussen marketing, conserveren en vernieuwen. Er is behoefte aan procesondersteuning en 'public affairs' ten dienste van het beleid voor Vitale Vakantieparken', ook van TPA-zijde.

## 1.7 Vernieuwing van het ondernemerschap

Een laatste punt: er is een wat onbestemd gevoel vast te stellen in Apeldoorn dat er vraag is naar meer ondernemerschap en zeker naar meer innoverend ondernemerschap. Als we aan die onbestemdheid een



eigen draai geven, dan komen we terug op de voorsprong die de academiesteden in de economie hebben genomen. Die groeien het hardst en hebben weinig last van vergrijzing. Ze hebben de voorsprong voor een groot deel te danken aan de aantrekkingskracht die ze hebben op jonge en hoogopgeleide mensen. Die aantrekkingskracht bestaat uit de vorming van clusters van jonge mensen, kennisinstellingen, bedrijven en een cultureel innovatief klimaat. Voorbeelden zijn de 'Food Valley' rondom Wageningen en het life science park in Leiden. Dat zijn zogenaamde 'triple helix' samenwerkingen van commerciële ondernemingen met kennisinstellingen en overheden. Het startpunt bij clustermanagement is steeds dat je moet doen waar je al goed in bent; het heeft geen zin om met iets helemaal nieuws te beginnen. Het gaat verder om zogenaamde 'pre-competitieve' samenwerking tussen bedrijven in het cluster: bedrijven kunnen prima elkaars' concurrent zijn, maar er zijn ook een aantal gezamenlijke belangen (er is dus balans nodig tussen samenwerking en concurrentie). En het gaat om samenwerking tussen profit en 'not for profit'. De



vraag is of het toerisme zich kan doorontwikkelen tot een Apeldoorns cluster: de plek waar alle kennis over de vrijetijdseconomie bij elkaar komt en 'the place to be' voor jonge mensen met ambities, omdat er aan de grenzen van het vak gewerkt kan worden. De 'Leisure Valley' van Nederland. Het zou dan niet alleen gaan om doelen van direct commerciële aard, zoals meer bezoekers, een groter aandeel op de binnenlandse markt, meer omzet. Het zou ook moeten gaan om het bundelen van kennis, 'leading' zijn in kwaliteit en innovaties, het aantrekken van studenten en het bieden van stage- en praktijkplaatsen, het 'hosten' van innovaties en innovatieve start-ups, het uitlokken van pionierschap. En niet perse kiezen voor de breedte, maar vooral werken voor de voorlopers: 'backing winners'. Als er een club is die in Apeldoorn gestalte kan geven aan deze ambitie, dan is dat het TPA: daar zitten alle partijen al bij elkaar. Een alliantie met Saxion ligt hierbij voor de hand.

Tot zover deze inhoudelijke analyse van de omgeving waarin het TPA gaat optreden.

## 2 Beleidsprogramma van het TPA

Dit startdocument bevat niet het hele verhaal over het toerisme in Apeldoorn. Het bevat wel een weergave van waar de geraadpleegde ondernemers mee zitten aan problematiek die ze willen delen in TPA-verband.

In deze paragraaf beschrijven we het TPA en sommen de doelen op in algemene zin. Daarna formuleren we acht programmalijnen. Er leeft veel in toeristisch Apeldoorn, we hadden er ook twintig of veertig van kunnen maken. Maar een beginnend platform moet balans zoeken tussen de breedte en een overzichtelijke agenda met samenhang. Dat heeft geleid tot deze rubricering.

### 2.1 Plaats van TPA in ‘Welkom in Apeldoorn’

Het TPA zet zich in om Apeldoorn vitaal en aantrekkelijk te houden voor toeristen, bewoners en ondernemers.

Het TPA werkt met een ‘visitors journey’: daarin gaat het om het aanspreken van de toerist in meerdere levensfasen en op meerdere bezoekmotieven, om het verhogen van het aantal bezoekers en hun bestedingen, om verlenging van de verblijfsduur, bevorderen van het herhalingsbezoek, verhoging van de waardering en ambassadeurschap.

Het TPA werkt ook met een ‘ondernemers journey’: daarin gaat het om gezamenlijke productontwikkeling en innovatie van het toeristisch product, bezoek verhogende campagnes, kwaliteit, economische en ecologische duurzaamheid, samenhang van waarde van natuur en cultuur en samenwerking met de overheid.

Het TPA is een Business to Business platform. Het heeft geen zelfstandig gezicht naar de individuele bezoeker. Het gezicht naar de individuele bezoeker wordt uitgemaakt door de bedrijven en door de marketingorganisaties Apeldoorn Marketing en VisitVeluwe. Het TPA bevordert wel de kwaliteit en de eenduidigheid in het gastheerschap van al deze partijen.

In het TPA zijn de commerciële ondernemers ‘in the lead’. Het vasthouden en uitbreiden van de huidige bijdrage van het toerisme aan het Bruto Regionaal product van Apeldoorn – nu omstreeks 6% - moet bij hen gerealiseerd worden. De niet-commerciële partners – instellingen voor onderwijs en cultuur, verenigingen, overheden, sectororganisaties – zijn daarbij vaste partners.

Het TPA ontwikkelt de agenda niet solitair, maar in samenhang met de marketingorganisaties en met de Gemeente Apeldoorn. Dat betekent dat de vijf actielijnen uit het stimuleringsprogramma ‘Welkom in Apeldoorn’ richtinggevend zijn: Toplocatie Outdoor, Excellent Verblijven, Oranje Beleven, Binnenstad Beleven en Marketing en Gastheerschap.

Het TPA werkt aan zijn doelen door:

- Trekkerschap en (mede-)financiering van een beperkt aantal strategisch gekozen ontwikkelprojecten
- Ondersteunen en faciliteren van toeristische ondernemers die in samenwerking initiatieven nemen
- Articulatie van ondernemersambities bij Apeldoorn Marketing, VisitVeluwe en onderwijsinstellingen
- Samen met sectororganisaties, de belangen behartigen van de sector bij de Gemeente Apeldoorn, de Provincie Gelderland, het kroondomein en andere overheden
- Acquireren van nieuwe bedrijven en investeringen, voor zover zij een versterking vormen van het toeristisch product van Apeldoorn
- Uitbouw van het netwerk van toeristische ondernemers door periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en over de vorderingen van toeristische initiatieven
- Verdiepingsbijeenkomsten voor versterking van het toeristisch ondernemerschap (kennis & kunde bijeenkomsten)
- Aansturen van onderzoek en bevorderen van kennisverwerving en kennisverspreiding over het toerisme in Apeldoorn

## 2.2 De ambitie: zakelijk succes in het heden, duurzame structuur in de toekomst

Over de exacte betekenis van de cijfers over de Veluwe marktpositie uit het vorige hoofdstuk valt te twisten. Hoe ernstig is het precies als de Veluwe en de Fries-Drentse zandgronden stuivertje wisselen in een rangorde? Maar zeker is dat twintig jaar geleden de vergelijking tussen de Drents-Friese zandgronden enerzijds en de Veluwe anderzijds helemaal niet aan de orde was. De collega's in het noorden hebben een prestatie van formaat geleverd. En succes inspireert!



Het TPA wordt met zijn netwerk, z'n ondernemersdrive en z'n eigen budget een nieuwe vorm van 'ondernemerszelfbestuur'. We beginnen deze samenwerking met een dubbele horizon:

- De korte termijn. Veel van de bedrijven zijn sterk seizoensafhankelijk. Een goed seizoen is bepalend voor het vermogen om te investeren in personeel, in innovatie, in 'hardware' en in marketing. De ambitie van het TPA is om bij te dragen aan de directe commerciële doelen; een hogere omzet, meer bezoekers, een langere verblijfsduur. Daar horen activiteiten bij als promotie,

customer loyalty programma's, aantrekkelijk maken van voorzieningen, goed ontsluiten en vindbaar maken van voorzieningen.

- De lange termijn. De vrijetijdsindustrie zit niet bij de 'topsectoren' die het kabinet heeft aangewezen als de ruggengraat van de economie. maar het is weldegelijk een motor van economische groei. De topsectoren hebben hun eigen 'hot spots' waar kennis, bedrijvigheid en innovatie bij elkaar komen: high tech in Eindhoven, landbouw in Wageningen en de 'greenports', logistiek in Rotterdam, chemie in Rotterdam en Limburg, enzovoort. Apeldoorn heeft veel in huis om een nationale 'Leisure Valley' te worden: actieve onderwijsinstellingen in de nabije omgeving, een zeldzame combinatie van toeristische doelen (verblijf, dagattracties, natuur, cultuur, monumenten, winkelen, sport, enzovoort) en een goed georganiseerde sector (mede dankzij de samenwerking in het TPA).

De lange termijn gaat over structuurversterking. Dan gaat het vooral om kennis en kwaliteit. De doelgroep is ook iets anders. Het gaat minder om de 'visitors journey', meer om de 'ondernemers journey'. En om het aan Apeldoorn binden van studenten, jonge ondernemers en veelbelovende start-ups.

In dit beleidsplan komen beide ambities terug. Snelle resultaten zijn nodig, om het enthousiasme vast te houden en de kracht van samenwerking te laten zien: promotie, digitale ontsluiting, evenementen, versterking van het routenetwerk. En een lange termijn perspectief is nodig, om echt in structuurversterking te kunnen investeren. Kennis importeren en toegankelijk maken; een open speelveld tussen ondernemers en gemeente; een gezamenlijke urgentie voor het vitaal houden van de vakantieparken; een heldere praktijk scheppen in de afstemming recreatie – natuur; een heldere lange termijn agenda met marketingthema's, waar ondernemers over kunnen meepraten en hun eigen plannen op kunnen afstemmen.

De nadruk in dit beleidsplan ligt iets meer op de lange termijn. Dat is een direct gevolg van de 'uitvraag' onder de ondernemers over wat het TPA moet doen. Er bestaat bij de ondernemers het nodige vertrouwen in alles wat er al voor de korte termijn aan samenwerking bestaat: de werkorganisaties Apeldoorn Marketing en Visit Veluwe, Apeldoorn Congresstad en Apeldoorn Stagestad, de gestage voortgang van het routenetwerk. De nieuwgierigheid gaat op dit moment wat meer uit naar structuurversterking.

De ervaring in vergelijkbare samenwerkingsverbanden elders in het land is dat een beleidsplan nooit in beton gegoten moet zijn. De economie is grillig, je moet er snel op kunnen reageren. Een nieuwe recessie of een verandering in het consumentengedrag kan - bijvoorbeeld – reden zijn om een paar jaar lang alle kaarten op promotie te zetten. Maar het blijft altijd zaak om een zekere balans te houden tussen 'snel' en 'duurzaam' resultaat.

### **2.3 Programmalijs: vitale vakantieparken**

De vakantieparken hebben te maken met een snelle differentiatie van consumentenvoorkeuren. Voorheen wilden alle toeristen min of meer hetzelfde. Maar intussen is er sprake van een steeds verdergaande fragmentatie: van 'veel vertier' tot juist 'puur natuur'. Familiehuisen en trekkersfaciliteiten zijn in opkomst. En op veel plekken speelt de vraag naar semipermanente bewoning, onder meer door Oost-Europeanen, woningwisselaars en forensen. Bij familiebedrijven speelt steeds op de achtergrond de vraag van de opvolging mee. Het werk op een park is dermate intensief, dat al relatief vroeg in de loopbaan wordt nagedacht over de opvolging.





De parken staan voor een noodzaak van permanente investeringen, een stroom van kleinere aanpassingen. Dat brengt hen in voortdurend contact met de gemeente. Een groter park wil jaarlijks een innovatie laten zien aan zijn gasten. Dat kan dus elk jaar een bouwvergunning betekenen. Er is een sterke acceptatie van de gemeentelijke rol in het bewaren van het precaire evenwicht tussen natuur en recreatie. Maar het gaat langzaam, er zijn taalverschillen, gesprekken

komen niet goed tot stand. Er leeft ook het gevoel dat de ‘goeden onder de kwaden lijden’: veel regels en veel regeltoepassing en controle zijn opgeroepen door bedrijven die niet goed aanspreekbaar zijn. De transparante en goed georganiseerde bedrijven lijden daaronder.

De recente gang van zaken rondom het Brabantse park Fort Oranje heeft aangetoond dat vitale vakantieparken niet alleen een zaak zijn van economie en ondernemerschap. Het kan ook een kwestie worden van openbare orde en veiligheid. In Brabant wordt in het functioneren van sommige parken gezien als een schakel tussen onder- en bovenwereld. Die situatie is ver verwijderd van de Veluwe. Maar alleen al het gegeven dat Apeldoornse ondernemers de gang van zaken rondom Fort Oranje volgen, geeft aan hoe urgent het is om als overheid en ondernemers een ‘good practice’ te scheppen.

Een goed functionerend stelsel van accommodaties is in een verblijfsgebied als de Veluwe de basis van een bloeiend toeristisch cluster. In Amsterdam dreigt het hele toeristische cluster ontwricht te worden door de opkomst van Airbnb. Dat onderstreept nog eens het strategische belang van ‘vitale vakantieparken’.

### *Benadering*

Er is grote behoefte aan ondersteuning van de dialoog met de gemeente. Het gaat niet om behartiging van belangen van individuele bedrijven bij de gemeente – daar zijn andere partijen voor. Het gaat wel om het transparant maken van gemeentelijke procedures en het bij de bedrijven neerleggen van de gemeentelijke agenda. De functionaris vanuit het TPA zou als ‘account manager’ en aanspreekpunt voor de gemeente kunnen functioneren.

Overigens is Vitale Vakantieparken de meest zichtbare kapstok voor een ‘ruimtelijke intermediair’. Maar de vraag naar ondersteuning en naar het scheppen van een ‘good practice’ komt ook uit de attracties vandaan. Ook het contact houden met de omgeving van toeristische bedrijven – bijvoorbeeld in buurtbijeenkomsten – wordt ervaren als een meerwaarde van het TPA. Die participatie komt bovenop de inspanningen van het individuele bedrijf. De rekensom is simpel: het individuele bedrijf spreekt alleen namens zichzelf. De wat abstractere woordvoering namens het TPA zal ervaren worden als een zaak van sectoraal of algemeen belang.

## Aanpak

Met deze activiteit is geen projectgeld gemoeid, het gaat om tijd en deskundigheid. Bij de selectie van de toeristische manager moet rekening worden gehouden met de gewenste lobbykracht. Dit deel van het werk van de toeristische manager raakt direct het werk van sectorale belangenbehartigers als Recron en Horeca Nederland. De toeristische manager wordt niet geacht dit werk over te doen. Dat kan ook niet: de sectorale belangenbehartigers zitten veel dichterbij de individuele bedrijven en kunnen veel verder gaan. De aanvullende taken van de toeristische manager zijn algemener: goodwill en overzicht scheppen, procedures uitleggen, directe communicatie uitlokken, 'good practices' laten zien. Niemand is uit op de inzet van de toeristische manager als conflictinterventie. Integendeel: het gaat om taalverschillen overbruggen tussen bedrijven en de gemeentelijke en de provinciale overheid.

### 2.4 Programmalijs: een kenniswerkplaats

Het programma 'Welkom in Apeldoorn' is mede tot stand gekomen in een aantal ontbijtsessies met ondernemers. Sommige toen geuite behoeften zijn ook tijdens de interviewronde voor dit beleidsplan weer naar voren gekomen, zoals de vraag naar bijscholing van receptiepersoneel op behoeftepatronen van Duitse en Belgische gasten, en op het gebruik van de Duitse taal. Bij doorvragen worden in de bedrijven voorbeelden genoemd van flinke verschillen tussen Belgen en Nederlanders als het gaat om omgang met de informatiemix (internet, print en mondeling).

Er is een grote kennisbehoefte in de sector. Dat gaat van een behoefte aan scholing en training – zoals in het net genoemde voorbeeld – tot de snelle veranderingen in de markt (wat gebeurt er met het publiek en tot welke veranderingen in de vraag naar het toeristisch product leidt dat) en van een gezamenlijke agenda (wie is waarmee bezig en bij welke initiatieven kunnen we aansluiten) tot het overheidsbeleid op ruimtelijk en beheersmatig gebied.



De kennisbehoefte tekent de status van het toerisme in Apeldoorn. We hebben de verwijzing naar de negen zogenaamde 'topsectoren' van de rijksoverheid al genoemd, waarin innovatie en groei moeten worden gerealiseerd door hechte samenwerking van ondernemingen en kennisinstellingen. Zo bezien is toerisme een Apeldoornse topsector; er kan niet meer alleen op kosten gestuurd worden en op routine gewerkt worden. Het gaat ook om kennis en innovatie.

## *Benadering*

De kennisvragen liggen echter niet voor het opscheppen. Niet elke ondernemer weet wat hij niet weet. Er is een methodische vraagstelling nodig om de behoefte te achterhalen, en wellicht ook een zekere etalagevulling. Dat sluit aan bij de oorspronkelijke ontbijtsessies: die werden begeleid door Hogeschool Saxion, die een lectoraat voor toeristische ontwikkeling heeft.

Het voorstel is om Saxion uit te nodigen om een 'leisure innovation lab' of kenniswerkplaats in te richten, samen met het TPA. Saxion gaat in beginsel aan het werk met een Veluwebreed project, samen met Wageningen. Activiteiten in de specifiek Apeldoornse werkplaats zouden zijn:

- Docenten en studenten die methodisch geschoold de kennisbehoefte van ondernemers in kaart brengen
- Koppeling aan evenementen en bedrijfsprocessen en studenten daarin laten meedraaien
- Ontwikkeling van businessproposals ondersteunen, ook van individuele ondernemers
- Conceptontwikkeling en bijdragen aan destiniatiemanagement
- Bestuurlijke contacten, overzichtsavonden, organisatie
- Ondersteuning van ketenvorming

De werkplaats zou dus veel interactie tussen studenten, docenten en bedrijven op gang brengen en tot een groot aantal producten leiden. Daarmee is niet gezegd dat Saxion ook gaat voorzien in alle kennisbehoeften die zich lenen voor een cursorisch verband. Er zijn meer aanbieders van cursussen en trainingen op de markt. Zeker wanneer het gaat om 'quick and dirty' – snel beginnen, korte slag - kan volop gebruik gemaakt worden van marktpartijen. Maar voor terugkerende, strategische vragen die in zekere mate planbaar zijn, zou een alliantie van het TPA met Saxion heel veel kunnen brengen. Als praktisch voorbeeld kan de behoefte aan Duitstaligheid dienen. Een korte training in commercieel Duits voor front office personeel kan op veel plekken gehaald worden. Maar voor inzicht in de behoeft patronen van Duitse gasten, de manier van kiezen en de manier van 'upselling' is meer achtergrond nodig dan een korte scholing.

## *Aanpak*

Saxion heeft aangegeven op basis van een TPA-investering van 25.000 euro een kenniswerkplaats in Apeldoorn te kunnen inrichten. Saxion heeft de intentie om zelf voor een contante waarde van 25.000 euro aan formatie te willen steken in een kenniswerkplaats en daar verder (provinciale) cofinanciering bij te kunnen zoeken. Als het gaat lopen, is er bereidheid om uit eigen middelen meer te willen investeren in het TPA.

De ontwikkeling van het TPA is voor Saxion een voorbeeld van een strategische vraagstelling omtrent ketenvorming en samenwerking. Een kenniswerkplaats als coproductie van TPA en Saxion zou vleugels geven aan de contacten van de bedrijven met het onderwijs. Wanneer de huisvesting van het TPA – de suggestie is in het CODA-gebouw, vanwege de samenhang met Apeldoorn marketing, VisitVeluwe en de Stichting Centrummanagement – ook door Saxion gebruikt worden, dan zou de kenniswerkplaats ook bijdragen aan de fysieke 'traffic'. De TPA-huisvesting zou een bruisende uitvalsbasis voor het ondernemende en het studerende talent kunnen worden.

Er zit natuurlijk de nodige afstand tussen het aanbod van Saxion voor inrichting van een kenniswerkplaats en de werkelijkheid van een toeristisch ondernemer in het midden- en kleinbedrijf. De kenniswerkplaats is een diepte-investering, de mkb-ondernemer heeft met seizoenen te maken. Tegelijk is het TPA bij uitstek geschikt om onderdak te bieden aan een kenniswerkplaats, als 'vrije ruimte' voor ontwikkeling van de sector. En Saxion doet zonder meer een voor de regio en voor het bedrijfsleven interessant voorstel, dat de tijd moet krijgen.

## 2.5 Programmalijn: overleg met grote landeigenaren over routes en overlast

Er is een beperkt aantal grote grondeigenaren (Staatsbosbeheer, Kroondomein, Natuurmonumenten e.a.). Zonder goede afspraken met hen is het lastig om effectief toeristisch stimuleringsbeleid te voeren. Maar afstemming is lastig: de organisaties hebben hun eigen aansturing en eigen beheeropdrachten. Er is een veelheid van kleine en grotere partijen die zich met hen wil verstaan. Dat matcht vaak niet. De vraag is of het TPA iets kan betekenen in het scheppen van een goed overlegveld.



Het eerste vraagstuk waar het bij een beter georganiseerd overleg om gaat, is het routenetwerk. De harde infrastructuur voor het routenetwerk is er wel. Maar er zitten gaten in de aansluitingen en de bewegwijzering. 'Toplocatie outdoor' is een van de speerpunten van Welkom in Apeldoorn. Het gaat om het verbinden van bestaande routes, toevoegen van Klompenpaden, toevoegen en technisch uitdagender maken van mountainbike routes en een ruiterspadennetwerk. Er heeft in het recente verleden een werkgroep 'Routes' van het TPA gefunctioneerd. Herleving van die werkgroep kan tot een goede agendering leiden in het overleg met grondeigenaren.

Meer en meer komen er twee vraagstukken bij. Het eerste is de geluidsoverlast van defensie. Dat probleem bestaat al langer, maar krijgt nu extra gewicht door de mogelijke aanvliegroutes van vliegveld Lelystad. Er is veel coördinatie nodig. En het tweede is de zonering in het kader van de natuurregeling. Rustgebieden voor het wild en bezoekgebieden voor natuurbelevers kunnen elkaar in de weg zitten. Opnieuw: alle reden voor een goed overlegveld.

### *Benadering*

De taak van het TPA zou zijn om een speelveld te scheppen waarin beter overleg mogelijk is tussen de grotere grondeigenaren en belanghebbende partijen in hun omgeving. Hoe dat er uit gaat zien, is een kwestie van nader onderzoek. Het TPA kan bijdragen aan het vereenvoudigen en synchroniseren van de agenda, zodat een eigenaar niet met een baaiend van vragen wordt geconfronteerd. Het zou ook een periodiek platform kunnen worden. Hoe dan ook is het een vraagstuk dat met een bundeling van belangen gediend is.



## Aanpak

De TPA-manager speelt in contacten met grondeigenaren een relevante, maar beperkte rol. Hij structureert de agenda en adviseert, maar maakt geen afspraken. Dat is aan de afzonderlijke eigenaren en de ondernemers die met hen in gesprek gaan. Het initiatief zou bij de hernomen werkgroep 'Routes' van het TPA kunnen worden gelegd. Die zou kunnen worden samengesteld op basis van een open inschrijving: elk TPA-lid dat in contact staat met grondeigenaren en kan bijdragen aan agendapunten als routes, overlast en zonering, is welkom, zodat begonnen kan worden met een goede inventarisatie.

## 2.6 Programmaliijn: Apeldoorn (niet) op de Veluwe

Veel ondernemers vinden het problematisch dat veel toeristen Apeldoorn zien als een stad in Midden-Nederland, min of meer losgemaakt van de Veluwe. Het buitengebied wordt niet met de stad geassocieerd en de beleving stopt aan de rand van de stad: bij Apenheul, het Bosbad, Het Loo, de Julianatoren. De merkkracht van de Veluwe gaat aan de binnenstad voorbij. Omgekeerd mist de Veluwe de associatie met jongeren, uitgaan, funshoppen en cultuur die van de binnenstad uit kan gaan. De veelzijdigheid die van het gebied in theorie de 'Leisure Valley' van Nederland kan maken, wordt nog onvoldoende beleefd. Het TPA is geïnteresseerd in plannen die werken aan die verbindingen. Daarvan zijn op dit moment al twee goede voorbeelden voor handen: de VistVeluwe Expres en Roots in the Woods.

De *VisitVeluwe Expres* is een experiment. De busdienst verbindt de twee grootste clusters in de gemeente, de accommodaties in Hoenderloo – met in het hoogseizoen tot 10.000 slaapplekken – en de attracties aan de westkant van de stad. In beide clusters is het samenwerkingsklimaat goed. Bij wetslagen gaat het project de parkeerdruk op westelijk Apeldoorn verlichten, komt er een extra stroom bezoekers naar de attracties en hebben de accommodaties een 'customer loyalty' programma erbij. Het project zou op den duur kunnen uitgroeien tot een netwerk met meer routes. Er zijn al blijken van belangstelling uit de omgeving. Het zou ook onderdeel kunnen worden van het Veluwemerk. Ondernemers signaleren twee risico's:

- Het is een kortlopend project met een harde ondergrens, namelijk 22.000 passagiers. Mogelijk is de tijd voor de pilot te kort. Het project moet bekend worden en als bonus voor de Veluwe gezien worden. Er komen nu al enkele boekingen binnen in Hoenderloo omdat de camper aldaar achter kan blijven en er comfortabel vervoer naar de met korting te bezoeken attracties is. Dat is veelbelovend, maar een echte doorbraak kost tijd.
- De promotie van het project is tot op heden vrij beperkt gebleven. Dat kan er mee te maken hebben dat de naamgever van het project voor de hele Veluwe werkt en niet alleen voor Apeldoorn.

Dan het herfstfestival *Roots in the Woods*. Roots in the Woods kijkt naar Oerol, het veel grotere buitenfestival in juni op Terschelling (50.000 bezoekers versus 15.000 bezoekers). Oerol maakt volop gebruik van de natuurlijke omstandigheden op het eiland. Roots in the Woods is al begonnen om vanuit de stad meer en meer buitenlocaties voor het festival te benutten. Het zou een spannende verbinding van natuur en cultuur, stad en buitengebied, betekenen. In de tijd gezien staat Roots in the Woods aan het slot van het (theater-)festivalseizoen. Oerol wordt vaak gezien als de allereerste preview van wat het nieuwe

culturele seizoen na de Uitmarkten van september gaat tonen. De Parade in de Randstad is in dat ritme de definitieve roadshow. En Roots in the Woods zou bijna als een eerste evaluatie van het begonnen seizoen gezien kunnen worden, qua programmering en setting in het landschap met een knipoog naar Oerol. De vergelijking met Oerol is op nog een andere manier hoopvol: Oerol trekt veel 'first visitors' aan het eiland, die later terug blijken te komen.

### *Benadering*



De beide initiatieven VisitVeluwe Expres en Roots in the Woods zijn belangrijke aanknopingspunten voor het TPA: ze leggen op verschillende manieren een verband tussen Apeldoorn en de Veluwe, zijn ondernemersgericht en staan open voor uitbreiding.

De VV Expres is interessant, niet alleen als concrete voorziening voor de Veluwe, maar ook als voorbeeld van de kracht van samenwerking. Behoud en continueren is daarom een inspanning waard. Het TPA zou

zich al in 2017 kunnen bemoeien met het volgen en evalueren van de pilot en een financiële reservering maken voor 2018, als blijk van vertrouwen en als signaal naar mogelijk nieuwe stakeholders van het project, zoals de Provincie Gelderland.

Een mogelijke financiële verbinding met Roots in the Woods zou als doel kunnen krijgen het scheppen van organiserend vermogen. Bijdragen aan de programmering zou neerkomen op het sponsoren van afzonderlijke artistieke onderdelen; dat ligt meer op de weg van individuele bedrijven. Het TPA zou gedurende enkele jaren kunnen investeren in capaciteit om het festival een Veluws karakter te geven.

### *Aanpak*

Het TPA kan zich op dit moment nog niet vastleggen op een invulling van de programmaliijn 'Apeldoorn op de Veluwe'. De verwachting is wel dat in de loop van 2018 de aanknopingspunten voldoende helder zijn voor besluitvorming over een financiële verbinding.

## **2.7 Programmaliijn: toewerken naar een blockbuster**

Bij grote en eenmalige evenementen als eeuwfeesten, herdenkingen of internationale programma's kunnen dingen gebeuren die in 'normale' tijden niet mogelijk zijn. In de marketing is het 'oervoorbeeld' van een succesvolle eenmaligheid het Barcelona van 1992: het jaar van de Olympische Spelen. Alles kwam bij elkaar: de nieuwe democratie van Spanje, de optocht naar de Europese Unie, de nieuwe welvaart, de sport. Sindsdien staat Barcelona op de kaart als weinig andere steden en het zelfvertrouwen is robuust.

Nu is het succes van Barcelona 1992 wel zeldzaam spectaculair. Maar het blijkt de moeite waard om te zoeken naar een 'blockbuster' in de nabije toekomst: er kan heel veel aan worden opgehangen. Een actueel voorbeeld is de status van Leeuwarden als culturele hoofdstad van Europa in 2018. Die status heeft Leeuwarden enkele jaren geleden verworven en sindsdien is er een permanente stroom van publiciteit en voorbereidende acties, waaraan uiteindelijk de hele stad en de regio aan meedoen. Het is een grote mobilisatie geworden. Een ander voorbeeld is het vierde eeuwfeest van de aankomst van de 'pilgrim fathers' in Amerika, uit Leiden, in 2010. Deze aanleiding leent zich voor een toeristische mobilisatie (Amerikanen die in Engeland en Nederland naar de wortels van hun democratie komen kijken), maar ook voor een wetenschappelijke en politieke mobilisatie. Er kunnen veel partijen aan meedoen vanuit hun eigen perspectief.

Voorwaarden voor een 'blockbuster' zijn: er moet een vorm van infrastructuur zijn die het mogelijk maakt om een lange termijn inspanning te verrichten; en er moet een project voorhanden zijn waaraan veel partijen en mensen zich aan kunnen verbinden.

### *Benadering*

Naar we aannemen, is het eerstvolgende 'blockbustermoment' voor Apeldoorn de heropening van Het Loo. Over Het Loo is een Oranjeverhaal te vertellen, maar ook een natuur- en een cultuurverhaal. Het is een icoon van Apeldoorn en de Veluwe en dat wordt het na de heropening nog veel meer. Bij tijdige voorbereiding zijn er veel partijen aan het jaar van de heropening te verbinden, ook de vakantieparken. Eerste gedachten zijn: bijzondere ontmoetingen, maaltijden, wandelingen, bijzondere gasten naar Apeldoorn halen.

Het momentum kan versterkt worden door het 50-jarig bestaan van Apenheul te markeren, eveneens in 2021. De twee gelegenheden gezamenlijk appelleren sterk op duurzaamheid, diversiteit, en continuïteit. Een (wel zeer ambitieuze) referentie zou het jaar 2013 voor Amsterdam kunnen zijn. In dat jaar ging een serie musea die langdurig gesloten waren wegens een verbouwing tegelijk open. 2013 werd ontworpen als een soort 'jubeljaar' voor cultuurliefhebbers. De 'blockbuster' benadering van Amsterdam bleek succesvol. Zo maakte het aantal bezoekers in 2013 inderdaad een forse sprong; het is nadien niet ingezakt, maar alleen maar verder gegroeid.



### *Aanpak*

Bij een 'blockbusteraanpak' wordt doorgaans eerst met een pilot gewerkt: er wordt een tender uitgeschreven, waarin partijen ideeën en voorstellen kenbaar kunnen maken en waarmee wordt onderzocht of het thema voldoende power heeft om veel partijen enthousiast en creatief te maken. Het TPA zou die pilot kunnen uitlokken en mede-organiseren. Wanneer dat tot een 'go-besluit' leidt, moet nader bezien worden wat de rolverdeling is.



## 2.8 Programmalijs: gemeentebreed internet

Recent werd op een vergadering van de ondernemersvereniging in een andere toeristische hotspot (Terschelling) een einde gemaakt aan de piramide van Maslov. Die piramide drukt de stapeling van het menselijk behoeftepatroon uit. De basisbehoefte is voedsel en energie. Daar bovenop een iets smallere laag van warmte, dak boven het hoofd en kleding. Daar weer bovenop sociale contacten en aan de top het begrip 'zelfverwerkelijking'. Zo ging het eeuwen. Maar – zo werd op de Wadden geconstateerd – de piramide ligt aan gruzelementen. Internet is basisbehoefte. Dan komt er een tijd niets en dan pas eten en energie.

Dat is natuurlijk overdreven. Maar in minder dan drie jaar is overal in het land het inzicht gegroeid dat toegang tot snel internet tot de basisinfrastructuur is gaan horen. De verwachting is dat gezinnen met kinderen en bezoekers jonger dan 40 gewoon niet meer komen, wanneer er geen internet is. En over een paar jaar bezoekers boven de 40 ook niet meer. In de academiesteden wordt gewerkt aan een stadsbreed netwerk van nodes, om studenten en academici en hun gasten overal te kunnen bedienen met wifi, in elk gebouw, in elk park, op elke straathoek. Andere steden volgen. Dunner bevolkte gebieden hebben het lastiger. Op veel plekken in het land zijn plattelandsinitiatieven om toch optimaal bereikbaar te worden. Apeldoorn heeft het nog lastiger. Door de waterhoudende bomen werkt wifi moeizaam. Het moet glasvezel zijn. Maar in veel gevallen ligt de dichtstbijzijnde ringleiding kilometers ver weg. Op diverse plekken in de Veluwe blijkt het zelfs nog lastig om mobiel bereik van de telefoon te garanderen. Toch is algemene internetbereikbaarheid in hoog temp een basisvoorwaarde aan het worden voor een bezoekerseconomie. Over enkele jaren zou afwezigheid van internet de uitzondering moeten zijn en als 'selling point' gepresenteerd moeten kunnen worden; bij wijze van spreken met een bord: 'u komt nu een internetvrij stiltegebied binnen'.

### *Benadering*

Het probleem met de aanleg van glasvezel - laat staan het realiseren van algemeen netwerkbereik - zijn de kosten. Een solitair bedrijf dat een aansluiting wil, kan tienduizenden kwijt zijn. Een collectief van ondernemers (platform, vereniging) blijkt op twee punten een doorslaggevende rol te kunnen spelen:

- Vraagbundeling. Door niet per bedrijf maar per gebiedsgericht collectief aan te besteden, zijn op bedrijventerreinen her en der in het land kostenreducties tot 90% bereikt per aansluiting. Het gaat dus om samenwerking en schaal maken
- Een scherpe en deskundige uitvraag aan de markt. Het aanleggen van infrastructuur is nog steeds geen standaardhandeling. Het vergt een goede opdrachtverlening en een vaardige projectleiding.

### *Aanpak*

De opgaven om de 'witte plekken' in het mobiel bereik te bedienen en glasvezel in het buitengebied te regelen, is een maatje te groot voor het TPA. Wat wel zou kunnen, is dat het TPA contact zoekt met andere partijen in het buitengebied (LTO, dorpsverenigingen) om te kijken of op termijn een gemeenschappelijk initiatief mogelijk is.

## 2.9 VisitVeluwe, Apeldoorn Marketing en het TPA

### Vraagstelling

In de toeristische marketing van Apeldoorn spelen twee organisaties een rol:

- VisitVeluwe verricht de toeristische destiniemarketing voor de hele Veluwe. VV moet ervoor zorgen dat de toeristen komen. VV wordt onderhouden door een basissubsidie van een vast bedrag per inwoner – betaald door alle Veluwe gemeenten en – een bedrag afkomstig van een aantal grote toeristische ondernemingen
- Apeldoorn Marketing verricht de citymarketing als het gaat om bewoners en bedrijven (niet de toeristen) in Apeldoorn. En heeft daarnaast een taak in het verwelkomen van toeristen als ze er eenmaal zijn (informatievoorziening, hostessing). AM heeft de aloude VVV-functie.

Beide organisaties hebben een eigen geschiedenis. Sinds 2015 is VisitVeluwe na een pitch een businessunit van het Regionaal Bureau Toerisme Arnhem Nijmegen (RBT-KAN). De oorspronkelijke opdracht was om de etalage van de Veluwe op orde te brengen, inclusief aandacht voor de internationale markt. Maar er is een snelle bedrijfsontwikkeling zichtbaar. VisitVeluwe wordt inhoudelijker, krijgt steeds meer kennis- en ontwikkelvragen. Destiniemarketing wordt hier en daar destiniemanagement.



AM heeft de baliefuncties van de VVV overgenomen (in het CODA-gebouw), in Hoenderloo en Beekbergen en heeft vanuit de gemeentelijke basisfinanciering verder de opdracht om de niet-toeristische citymarketing te verrichten. Bij de oude VVV-taken behoren de balies, maar ook het linken van alle relevante publieksites en de zorg voor het actueel houden van de content. Ook AM maakt een ontwikkeling door en krijgt steeds vaker inhoudelijke vragen, bijvoorbeeld vragen over het ontwikkelen van het toeristisch ondernemerschap.

Het is van marketingorganisaties elders in het land een bekend verschijnsel: succesvolle marketing roept ook inhoudelijke vragen op en maakt een bedrijfsontwikkeling naar meer functies en naar meervoudig opdrachtgeverschap mogelijk. Dat kan tot vragen leiden: waar liggen grenzen? Wie is 'in the lead' op welk thema? Hoe verloopt de samenwerking met andere ondernemersorganisaties? Welk soort aansturing is effectief? Een voorbeeld is de marketing van de VisitVeluwe Expres. Dit toeristische vervoer tussen de twee grootste toeristische complexen in de gemeente Apeldoorn is een coproductie van de Gemeente Apeldoorn in het verband van de stedendriehoek, met subsidie van het Rijk. Voor dit initiatief is de goed gekozen naam van de regionale marketingorganisatie gebruikt. Vervolgens kijken ondernemers om zich heen wie hen moet helpen in de vermarkting van deze vervoersvoorziening, dat is niet automatisch de naamgenoot VisitVeluwe. Daar is wel weer uit te komen. Punt is dat organisaties die zich goed

ontwikkelen, niet met micromanagement op het niveau van promotionele producten en diensten alleen zijn aan te sturen.

### *Benadering*

Marketing en promotie zijn instrumenten van het toeristisch ondernemerschap. De beide instituten AM en VV hebben hun eigen aansturing en opdrachtgeverschap, in een gemengde vorm: overheid en ondernemers. Er is geen behoefte om dat te veranderen. Maar het debat over marketing ontwikkelt zich in Apeldoorn productief: er wordt steeds meer bijgehaald, de grens tussen de verkoop van de inhoud en de inhoud zelf wordt poreuzer. Het TPA is een goed platform om het strategisch debat over de doelen en methodes van de marketing en over de identiteit van Apeldoorn als bezoekersmagneet aan te gaan. Het TPA biedt ook de gelegenheid aan de 'kleinere' ondernemers, die nu alleen nog afnemer zijn van de producten van AM en VV, om inhoudelijk mee te discussiëren.

### *Aanpak*

Het TPA zorgt voor een dynamisch klimaat waarin VV en AM met ondernemers kunnen optrekken. Het TPA stimuleert hen ook in hun bedrijfsontwikkeling en hun onderlinge samenwerking. Het TPA kan aan beide partijen opdrachten verstrekken.

## **2.10 Signaleren en agenderen**

Tijdens de interviewronde werden bij voortduring thema's aangedragen waar ondernemers zich bij betrokken voelen en zich toe zouden willen verhouden, zonder dat ze daar een kanaal voor hebben. Er wordt met belangstelling naar een signalerende en agendasettende rol van het nieuwe TPA gekeken als het gaat om alle vragen. Daarbij is niet de verwachting dat het TPA het oplost. De verwachting is wel dat het TPA informatie aandraagt, enig onderzoek doet, signaleert, het speelveld beschrijft. Een paar voorbeelden:

- Er is onvrede over de opmars van boerencampings. Het kamperen bij de boer gaat niet meer om een paar plaatsen. Er zijn boerderijen met 40 plaatsen, netjes gescheiden door een haag. Maar het prijsniveau is veel lager dan bij een camping, mede vanwege het veel mildere regel- en toezichtregime. De boerencampings worden ervaren als een verstoring van de markt. Met het risico dat als het een keer misgaat en er breekt een ziekte uit, de hele sector er op wordt aangekeken.
- De gemeente heeft op verzoek van de campervereniging gezorgd voor laaggeprijsde camperplaatsen in de binnenstad. Dat wordt gezien als concurrentievervalsing. En ook als verkeerd signaal: Apeldoorn moet niet bekend staan als gratis stad, maar als de plek van een eerlijke prijs voor een goed product. De campers in kwestie komen nu naar de reguliere campings om afvalwater te lozen en vers water in te nemen. De ondernemers hadden graag gezien dat de overheid had omgekeken naar private partners, in plaats van 'voor zichzelf' te beginnen.
- Er leven vragen over de Toeristenbelasting. Dan gaat het om een hoofdlijn: wat zijn de gemeentelijke inspanningen die vanuit de opbrengst van de belasting worden betaald? En het kan ook gaan om operationele kwesties. Zo was het in het verleden mogelijk om bij forfaitaire afspraken over de belasting de inwoners van Apeldoorn die gebruik maken van een kampeerplek

uit te zonderen (ze zouden twee keer betalen voor hun inwonerschap en bij seizoensbewoning kan het om flinke bedragen gaan). Dat kan nu niet meer.

- De kwestie van de vaste bewoning van vakantieparken. Sommige ondernemers willen er niets van weten en gaan er vanuit dat vaste bewoning en mogelijke overlast daarvan een bedreiging vormt voor de recreatieve functie. Andere ondernemers willen over vaste bewoning kunnen praten als onderdeel van hun bezoekersmix.
- De Apeldoornse mogelijkheden voor een lokale munt. Idee van een lokale munt is om lokaal aanwezige koopkracht lokaal te binden en afvloeiing naar elders te voorkomen of te vertragen. Er is een veelheid van voorbeelden. Op veel plekken in het land bestaan ‘customer loyalty’ programma’s die werken met een pas. Naarmate meer bedrijven meedoen en een korting bieden op vertoon van de pas, is het instrument effectiever. Maar veel van deze programma’s zijn te klein, of te tijdelijk. Er verdwijnen er ook veel. Structureler is het ‘Bristol model’. De Engelse gemeente Bristol besteedt een groot deel van zijn opdrachten lokaal aan, met de conditie dat de aannemer het geld de eerste zes weken alleen mag gebruiken voor lokale uitgaven. Het systeem functioneert praktisch – met een netwerk van ‘lokale’ bankrekeningen - en blijkt geld veel langer in de gemeenschap vast te houden. Het is een breed en innovatief onderwerp, waarover door overheid en adviesbureaus al veel gediscussieerd wordt. De rol van het TPA lijkt vooralsnog beperkt te zijn tot die van informatieverstopping, bijvoorbeeld door een spreker op een plenaire meeting: welke voorbeelden zijn er, welke partijen zijn daarbij betrokken?

De lijst is veel langer te maken. Zo is er met de kerngroep van het TPA (eind-2016 samengesteld om de transitie van het TPA te begeleiden) een brainstorm gehouden, die nog eens een lange reeks topics heeft opgeleverd. We geven de teksten van de ‘post-its’ die bij de brainstorm zijn gebruikt op de volgende pagina weer.

Inzetten op campagnematig uitlichten van vrijetijdssector	Uitbreiden destiniemaking door VistVeluwe voor aantrekken toeristen naar het gebied	VistVeluwe overkoepelend voor kleine ondernemers
Gastheerschap oppakken door Apeldoorn marketing: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatievoorziening voor toeristen en bezoekers die in het gebied zijn</li> <li>• Buitenlandse gasten in hun eigen taal bedienen</li> </ul>	Apeldoorn = Veluwe Apeldoorn = Veluwe Coca cola principe	TPA als ambassadeur voor Roots in the Woods en Paleis Het Loo in 2021
TPA moet verbinden netwerken TPA moet zorgen voor inspiratie TPA moet zorgen voor innovatie TPA kan zorgen voor synergie	Digitale bereikbaarheid vakantieparken en buitengebied	Festivals opzetten / uitdragen / verbreden food / muziek / truck Spin-off voor logies
Energie stoppen in parels ipv alleen grootschalige events / attracties	Maken van visie voor recreatiesector Horeca parken recreatie retail	We hebben een Hoge hotelschool midden op de Veluwe

Wat doen we komende drie jaar ter vervanging van toerisme Paleis Het Loo	Beeldbepalend Apeldoorns evenement dat jaarlijks of 2 jaarlijks terugkeert. Vgl Oerol of IFFR	Gezamenlijke activiteiten en evenementen kalender afstemmen
Toeristische aantrekkelijkheid gemeente Apeldoorn bevorderen	Aansluiting vinden met andere regio's mbt routes (ATB, ruiter, etc)	Projecten begeleiden
Spannende fietsroutes	Projectleidersrol vervullen bij lokale initiatieven	Geluidsoverlast van defensie en schieten
Vitale vakantieparken Opdoeken slechte parken ruimte voor goede parken	Verbinden van evenementen met verblijfsaccommodaties	Excellent gastheerschap Informatiepunten goede folders / kaartjes Digitale info overal beschikbaar en up to date
Jaarlijkse Grand Opening recreatieseizoen (medio april)	Hulpmiddelen bieden voor toeristische informatiepunten	Binnenstad is grootste attractie
Natuurterreineigenaren bij toer-recr ontwikkeling betrekken	Productontwikkeling focus op levensstijlen, beleving, doelgroepbepaling	Natuur / kennisdeling over natuur (personeel)
Verzamelen cijfers / statistiek	Bemoeienis met parkeervraagstuk Apeldoorn-West	Iconisch kunstwerk midden in Apeldoorn met verwijzing naar de Veluwe
Veluwe expres doortrekken Garderen – Apeldoorn – Hoenderloo	Hekken weg van de Veluwe	Intermediair ondernemers lokale overheid en provincie
USP's voorstellen en promotie met AM en VV	Samenwerking met omliggende gemeenten (TP's) intensiveren	Lokale geldeenheden
Uitgeven van het 'Apeldoortje' (lokaal betaalmiddel)	Fysieke totstandkoming van samenwerkingen in de vorm van arrangementen	Nieuwe routes, verbeteren bestaande routes fietsen wandelen mountainbiken paardrijden
Seizoenen verlengen	Zonering van beleefbare natuur voor toeristen en rustgebieden voor het wild	Advies geven om verbetering van binnenstad en dorpen mbt toerisme

Een paar conclusies:

- In de 'breedte-agenda' tekenen zich zowel de 'visitors journey' als de 'ondernemers journey' af. Het gaat om producten gericht op de 'loopbaan' die toeristen op de Veluwe kunnen doorlopen: evenementen en accommodaties koppelen, buitenlandse taal, outdoor, enzovoort. En het gaat om versterking van het ondernemerschap: Vitale Vakantieparken, opvangen van de sluiting van Het Loo, visie vormen voor recreatie en andere sectoren, enzovoort.

- Er staan weinig ‘materiele’ topics op de lijst. Sleutelwoorden zijn samenwerking, ontsluiting, kennis, innovatie, visie, combineren, ‘public affairs’. Dat beeld past goed bij beginnende sectorvorming.
- Het is lastig prioriteren in deze ‘breedte-agenda’. Dat hoeft ook niet: het gaat er vooral om dat het TPA bijdraagt aan nog meer dynamiek in de sector.

### *Benadering en aanpak*

Het bestaan van veel vragen die nu geen kanaal vinden, is in zekere zin een onderstreping van het bestaansrecht van het TPA. De sector zoekt een centrum of draaischijf. De vragen worden, nogmaals, niet op tafel gelegd met het beeld dat er een snelle oplossing komt. Ze worden op tafel gelegd in de verwachting dat het TPA een bespreken informatiekanal vormt, en als organisator van het gesprek kan optreden.



Het is zeker gewenst dat het TPA dit soort vragen een plek geeft. Dat hoeft niet te betekenen dat ze plenair geagendeerd worden, het kan ook in het verband van een werkgroep of themabijeenkomst, of in korte onderzoeken of informatie-initiatieven.



# 3 Werkplan voor 2018 - 2019

## 3.1 Start: investeren in capaciteit

Zowel bij de geraadpleegde ondernemers als in de kerngroep is de rol van het TPA als 'geldbron' voor projecten secundair. Het aantal projecten waar een overdrachtsuitgave mee gemoeid is en waar ook bedragen bij zijn genoemd, is beperkt tot twee: de kenniswerkplaats en een garantiebedrag voor de VisitVeluwe Expres. Voor een derde doel – Apeldoorn op de Veluwe – ligt het voor de hand ook een reservering te maken. In al deze drie gevallen gaat het niet om het doel van een financiële bijdrage 'an sich'. Het gaat steeds om de motorische kracht van de bestedingen: dynamiek scheppen door op een goed gekozen en ondernemersgerichte plek met geld en support aanwezig te zijn. Primair is de functie van het TPA als platform voor kennis en samenwerking.

Dat betekent dat in 2018 en 2019 de prioriteit ligt bij het functioneren van het platform zelf: sterke, professionele capaciteit voor het TPA-management, goede bijeenkomsten waar veel ondernemers op af komen, actieve werkgroepen waarin veel informatie rondgaat. Het kan heel goed zijn dat er alsnog een vraag naar meer materiele voorzieningen als folders, sites en routes gaat komen: een actief platform gaat vanzelf meer vraag oproepen naar projectgeld. Maar het begint dus bij capaciteit en een goede organisatie.

## 3.2 Beschikbare middelen

De nieuwe start van het TPA wordt mogelijk gemaakt door de afspraak van gemeente en sector om de verhoging van de Toeristenbelasting voor een deel te besteden aan financiering van een zelfstandige taak van het TPA. De 'structuur' van deze afspraak draagt sterk het stempel van een pilot. Het nieuwe TPA begint klein, met in 2018 een bijdrage van €150.000. Ook over dit begin is overleg nodig met de gemeente, in de vorm van subsidievoorwaarden. Maar als het goed gaat, kan het TPA steeds meer de ruimte kiezen en kan het ook een vorm van zeggenschap krijgen over de gemeentelijke stimuleringsmiddelen voor het toerisme.

Voor 2018 gaat het bij die gemeentelijke stimuleringsmiddelen om een totaalbedrag van €756.000: €490.000 regulier budget, €141.000 uit de verhoging van de Toeristenbelasting en €125.000 aanjaagbudget voor het programma 'Welkom in Apeldoorn'.

Op 3 juli 2017 heeft het College de uitgangspunten gedeeld met de kerngroep van het TPA (geciteerd uit 'Wethoudersoverleg EZ – 29 juni 2017':

1. Feit is dat de volledige opbrengst uit de verhoging van de toeristenbelasting wordt besteed aan investeringen in het toerisme.
2. Uitgangspunt is het raadsbesluit, de raadsbrief en de brief van het TPA aan de gemeente



3. De wethouder wenst jaarlijks een (informatief) gesprek met het bestuur van het TPA over de besteding van het totale toeristische budget (2018: €756.000).
4. Vanaf 2018 is er jaarlijks €50.000 beschikbaar voor het TPA voor de aanstelling of inhuur van een recreatiemanager.
5. In 2017 krijgt het TPA de volledige opbrengst uit de verhoging toeristenbelasting van €55.000 als startsubsidie.
6. In 2018 krijgt het TPA naast de bijdrage voor de recreatiemanager van €50.000 een bijdrage van €100.000 subsidie om projecten mee uit te voeren.
7. De wethouder wil voorlopig de overige middelen die voortkomen uit verhoging van de toeristenbelasting – in overleg met het TPA – kunnen besteden aan Veluwe projecten, die uiteraard ook een bijdrage leveren aan de toeristische aantrekkingskracht van Apeldoorn en de Veluwe als geheel.
8. De wethouder staat open voor het gesprek om in de toekomst meer subsidie aan het TPA te verstrekken, mits het de komende jaren goed verloopt en er goede plannen worden uitgevoerd.

Voor 2018 is daarmee beschikbaar:

<b>Inkomsten TPA 2018</b>	
Restant subsidie uit meeropbrengst Toeristenbelasting 2017	€ 50.000
Subsidie gemeente 2018	€ 150.000
Ledencontributie TPA (schatting)	€ 15.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 215.000</b>

### 3.3 Uitgaven

Hoe gaan we dit geld inzetten?

Vooropgesteld: er zullen in 2018 zeker bestedingen plaatsvinden, maar 2018 is ook een pioniersjaar. Er mag geen bestedingsdwang heersen. Goede plannen hebben tijd nodig. Het is een redelijk eis dat in de loop van 2018 de contouren van de bestedingen concreet worden. Tot die tijd moet gewerkt worden met reserveringen.

We stellen voor 2018-2019 de volgende inhoudelijke vierslag voor. Het TPA reserveert op de begroting voor 2018-2019:

- Een bedrag van €25.000 voor een kenniswerkplaats conform het aanbod van Saxion
- Een reservering van €50.000 voor de verwachte projecten in de programmalijn 'Apeldoorn op de Veluwe'
- Een bedrag van €45.000 als reservering voor een blockbuster in 2021.

De programmalijnen zoals in het beleidsplan beschreven, voldoen aan de eisen dat ze een strategische strekking hebben, aansluiten op hetzij de Visitors Journey hetzij de Ondernemers Journey en goed passen in een keten van activiteiten. Het zijn geen 'stand alone' projecten, ze kunnen veel actoren en veel acties met elkaar verbinden. Bovendien leveren ze veel kennis op. De toekomstige TPA-manager zal nadere resultaatafspraken maken met betrokken partijen

Andere uitgaven zijn:

- Er komt per 1 januari 2018 een fte beschikbaar voor de TPA-manager. De werklast is groot en de verwachtingen zijn hoog. Beiden rechtvaardigen een grotere capaciteit, maar dat moet groeien. De fte aan de start is een kwartiermaak fte. Budgettair wordt rekening gehouden met capaciteit op seniorniveau. In de loop van 2019 kan de capaciteit doorgroeien naar 2fte's, plus een halve fte voor ondersteuning. De capaciteit wordt ondergebracht in het CODA-gebouw. Met Apeldoorn Marketing worden afspraken gemaakt over 'office sharing'. Voor 2018 gaan we uit van een financieringsbehoefte van €60.000 (personeel en werkplek)
- De TPA-manager is verantwoordelijk voor het programmeren van een reeks plenaire bijeenkomsten van het TPA en voor de vorming van enkele werkgroepen, de precieze vormgeving is afhankelijk van de dynamiek die de manager en het bestuur aantreffen. Er is stellig ruimte voor flexibiliteit. Er wordt rekening gehouden met kosten voor het optuigen van de reguliere bijeenkomsten, voor het aantrekken van expertise, het uitvoeren van 'quick scans' en ander kortlopend onderzoek, voor het inkopen van informatie en voor het optuigen van een nieuwsbrief en een site. Daarom voorzien we een werkbudget van €25.000.
- In de 'governancenotitie' is al aangekondigd dat in de wereld van platforms en ondernemersverenigingen een bedrijfsreserve van 10% van de omzet geaccepteerd is. Voor het TPA betekent dat vooralsnog een reserve van €15.000. Daarmee kan het TPA een zelfstandige huishouding voeren. Het voorstel is om die reserve in een keer te scheppen, vanuit het budget voor 2018.

De uitgaven van het TPA voor 2018 zien er daarmee als volgt uit:

	<b>Uitgaven TPA 2018</b>
Programmalijn Kenniswerkplaats	€ 25.000
Projecten in programmalijn Apeldoorn op de Veluwe	€ 45.000
Reservering Blockbuster 2021	€ 45.000
Formatieve kosten TPA-manager	€ 60.000
Werkbudget, werkgroepen, communicatie, bijeenkomsten	€ 25.000
Vorming bedrijfsreserve	€ 15.000
<b>Totaal</b>	<b>215.000</b>

### 3.4 Werkwijze en bijeenkomsten

Over de reguliere bijeenkomsten van het TPA het volgende.

In de programmering van de bijeenkomsten van 2018 van het TPA worden tenminste vier van de in het vorige hoofdstuk genoemde 'grote' thema's besproken. Met agendering bedoelen we een deskundige en onderbouwde presentatie, die bijdraagt aan agendavorming en zich leent voor vervolgcacties. Gezien de inhoud van dit beleidsplan, moeten minimaal de thema's 'vitale vakantieparken' en 'gemeentebreed internet' aan bod komen.

VisitVeluwe en Apeldoorn Marketing worden verzocht om op elke plenaire bijeenkomst van het TPA (uitgaande van vier per jaar) een onderling gecoördineerde presentatie te geven van plannen, vorderingen en mogelijkheden voor ondernemers om 'in te stappen'.

Saxion wordt verzocht tenminste tweemaal per jaar te rapporteren over de vorderingen van de kenniswerkplaats.

Er worden voorts in 2018 tenminste drie werkgroepen gestart. Aan de werkgroepen kunnen zowel TPA-leden als niet-TPA-leden deelnemen. Werkgroepsgewijs worden aan de orde gesteld: contact met grote grondeigenaren; 2021 als 'blockbuster' jaar; uitbouw van de formule van de VisitVeluwe Expres.



### 3.5 De TPA-manager

We komen tenslotte op de TPA-manager. Het profiel waarop de werving gestart kan worden, heeft nog enige overweging. Het nieuwe bestuur van het TPA is binnenkort in positie, de allereerste vereiste voor de manager is dat hij of zij een vertrouwensband met het bestuur krijgt. Het bestuur moet dus de afweging kunnen maken. Maar als we de ingrediënten in acht nemen – de reeds in Apeldoorn werkzame marketing- en productontwikkefuncties, de opinievorming onder de ondernemers, de neerslag in het beleidsplan – dan zijn de contouren wel duidelijk.

Het gaat om een persoon die:

- Gemotiveerd wordt door ondernemerschap, goed kan luisteren naar ondernemers en goed in staat is om aspiraties van ondernemers om te zetten in beleidstaal
- Oog heeft voor toeristische productontwikkeling en voor toeristische marketing, maar zelf niet op voorhand een achtergrond heeft als ontwikkelaar of marketeer
- Beschikt over de capaciteit voor 'public affairs', het acceptabel en toegankelijk formuleren van de behoeftes van ondernemers bij beleidspartijen
- Gezamenlijk met die partijen een vruchtbare realisatiestrategie kan ontwikkelen
- Gezag kan opbouwen als woordvoerder en ondersteuner van de toeristische sector in Apeldoorn
- Kan pionieren.

# Bijlage 1      Concept convenant

## Convenant inzake gemeentelijke bijdrage Vereniging Toeristisch Platform Apeldoorn

Ondergetekenden,

De Gemeente Apeldoorn, hierna te noemen “de gemeente”, rechtsgeldig vertegenwoordigd door haar wethouder Mark Sandmann, handelend ter uitvoering van het besluit van de gemeenteraad van 24 november 2016 over de verhoging van de Toeristenbelasting ten behoeve van structuurversterking van de recreatieve sector.

En

De Vereniging Toeristisch Platform Apeldoorn, hierna te noemen ‘het TPA’, vertegenwoordigd door de heren Danny Paerl, Martin Bes en Jip Peper, bestuursleden,

Nemen in overweging dat:

- a. gemeente en toeristisch bedrijfsleven gezamenlijk willen werken aan structuurversterking van de toeristische sector in Apeldoorn en de aantrekkelijkheid en gastvrijheid van Apeldoorn als vrijetijdsstad willen verhogen, teneinde meer bezoekers naar Apeldoorn te trekken en meer omzet te genereren, met oog voor economische en ecologische duurzaamheid, voor kwaliteit en innovatie en voor waarden van natuur en cultuur
- b. een eigen en structurele financiële positie in handen van de ondernemers gewenst is teneinde hun medeverantwoordelijkheid voor het toeristisch ondernemingsklimaat gestalte te kunnen geven en hun onderlinge samenwerking te versterken
- c. de gemeenteraad akkoord is gegaan met een door College en sector gezamenlijk voorgestelde verhoging van de Toeristenbelasting, teneinde een verhoging van de investeringen in de sector en een versnelling van het programma ‘Welkom in Apeldoorn’ mogelijk te maken
- d. bij het debat over het ondernemersfonds voor de binnenstad een duidelijk draagvlak is gebleken in de Apeldoornse politiek voor het beginsel ‘voor en door ondernemers’, waarbij de ondernemers zonder overheidsinterventie beslissen over de uit subsidie verkregen middelen, zolang die middelen worden ingezet voor stimulering van het ondernemingsklimaat
- e. ook het functioneren van het TPA en de relatie van het TPA met de gemeente volgens de filosofie ‘voor en door ondernemers’ gestalte zal krijgen

- f. het TPA zijn doelen wil bereiken door samenwerking met de gemeente Apeldoorn, met Apeldoorn Marketing, met VisitVeluwe, met de Gebiedsagenda Veluwe, met de Stichting Centrum Management Apeldoorn en door afstemming met andere financiers van toeristische productontwikkeling binnen en buiten het programma 'Welkom in Apeldoorn'
- g. het TPA voorts ruimte wil bieden aan innovaties, ontwikkeling van kennis en kwaliteit en netwerkvorming
- h. het TPA eigen personele capaciteit zal scheppen, teneinde de doelen en projecten die het platform nastreeft dichterbij te brengen en de stem van de toeristische ondernemers te versterken
- i. het TPA de gelegenheid heeft middelen verkregen uit gemeentelijke subsidie, meerjarig te sparen, teneinde grotere en geconcentreerde acties mogelijk te maken
- j. dit convenant drie jaar na het inwerkingtreden wordt geëvalueerd, waarbij zal worden gezien in hoeverre de doelen uit het beleidsplan en het werkplan van het TPA dankzij deze nieuwe verhouding dichterbij zijn gebracht. Maar dat de intentie is om met de formule 'voor en door ondernemers' langdurig de verhouding tussen TPA en gemeente gestalte te geven
- k. het budgetrecht van de gemeenteraad in formele zin in stand blijft, maar dat eventueel toekomstige tariefbesluiten ten aanzien van de toeristenbelasting in het licht staan van de afspraken en verantwoordelijkheidsverdeling in dit convenant
- l. het TPA belangen van privaatrechtelijke aard gaat dienen en daartoe via de publieke kas verkregen middelen gaat inzetten
- m. daarom van het TPA te allen tijde een transparante en democratisch verantwoorde werkwijze mag worden verlangd, niet alleen tegenover haar leden, maar ook tegenover de gemeente.
- n. de doorontwikkeling van het TPA tot nieuwe en meer gelijkwaardige verhoudingen kan leiden tussen gemeente en sector, en dat de doorontwikkeling van het TPA een groeiproces is dat per 1 januari 2018 formeel start en dat het TPA de jaren die komen steeds meer energie uitvoeringskracht en verantwoordelijkheid zal krijgen.

Komen het volgende overeen:

## **1. Duur van het convenant**

- 1.1. De gemeente en het TPA gaan een convenant aan voor een periode van drie jaar. Dit convenant treedt na ondertekening door beide partijen in werking op 1 januari 2018, zodat het convenant expireert op 31 december 2020

- 1.2. Het convenant is terstond verlengbaar – voor zowel bepaalde als onbepaalde tijd – mits een evaluatie eind-2020 heeft aangetoond dat zowel de TPA-leden en deelnemers als de gemeente in overwegende mate voortzetting wensen

## **2. Ambities en inspanningen**

Met dit convenant wordt beoogd:

- 2.1 een krachtige positionering van het bedrijfsleven te verkrijgen in de toeristische ontwikkeling van Apeldoorn;
- 2.2 een sterke verwevenheid te realiseren tussen publieke en collectieve private inspanningen in de recreatieve sector;
- 2.3 de samenwerkingsrelatie tussen gemeente en TPA te bestendigen;

Het TPA en de Gemeente komen overeen dat met de inspanningen die uit dit convenant voortvloeien de volgende doelstellingen worden ondersteund:

- 2.4 Versterking van het toeristisch ondernemingsklimaat, blijkend uit meer omzet door en meer bezoekers aan commerciële en niet-commerciële ondernemingen in de toeristisch-recreatieve sector
- 2.5 Het verhogen van de aantrekkelijkheid en gastvrijheid van Apeldoorn voor zowel bewoners als bezoekers
- 2.6 Versterking van de concurrentiepositie van toeristisch Apeldoorn in binnen- en buitenland
- 2.7 Versterking van het duurzame profiel van de sector, zowel in ecologische zin (bijdragen aan energietransitie en diversiteit) als in bedrijfseconomische zin (stabiliteit en continuïteit)
- 2.8 Aanjagen van innovatie en nieuw talent en verbreding van het draagvlak voor het toerisme onder de Apeldoornse beroepsbevolking
- 2.9 Ontwikkelen van Apeldoorn tot kenniscentrum van nationaal niveau, in samenwerking van bedrijven, instellingen voor onderwijs, cultuur en sport en overheden
- 2.10 Ontwikkelen van een sterkere regievoering over het lokaal en regionaal toeristisch beleid door toeristische ondernemers

Het TPA zal in de convenantperiode langs tenminste drie lijnen werken aan deze doelstellingen:

- 2.11 Bekostigen en (mee)financieren van concrete projecten ter versterking van het toeristisch product en de toeristische marketing, waarbij nadrukkelijk samenhang zal worden gezocht met het door de gemeenteraad vastgestelde programma 'Welkom in Apeldoorn'



- 2.12 Voortzetting en uitbouw van de bestaande netwerk- en ontmoetingsfunctie, waarbij in het bijzonder aandacht zal worden gegeven aan het ontwikkelen van een lange termijn agenda voor de toeristische sector en aan import en verspreiding van kennis die het ondernemerschap en de kwaliteit van de dienstverlening kan versterken
- 2.13 Aanstellen van een TPA-manager, die namens het TPA contacten onderhoudt, zorgt voor de agendering en coördinatie van nieuwe projecten en die als aanspreekpunt van de sector zal functioneren

### **3. Financiële en taakafspraken**

- 3.1. De gemeente zal het TPA subsidiëren met een vast bedrag van jaarlijks €150.000. In een jaarlijks overleg van TPA en College van B&W zal worden bezien of en welk deel van de stimuleringsmiddelen van de gemeente onder regie van het TPA geplaatst zal worden.
- 3.2. De gemeente kent de bedragen aan het TPA toe door middel van een jaarlijkse subsidie. De aanvraag vindt plaats volgens de subsidieregels van de gemeente Apeldoorn, zoals vastgelegd in de Algemene subsidieverordening Apeldoorn 2014
- 3.3. Subsidietoekenning is afhankelijk van een jaarlijks werkplan, waarin uitgaven, reserveringen en uit te voeren activiteiten en projecten van het TPA worden samengevat.
- 3.4. Het TPA treedt in overleg met de wethouder toerisme over de inhoud van het werkplan en de samenhang tussen publiek en private inspanningen, naar aanleiding van dat gesprek kan het TPA overgaan tot wijziging van het werkplan.
- 3.5. De gemeente zal streven naar maximale transparantie van de eigen toeristische bestedingen en staat open voor vergaand overleg met de sector over die bestedingen en voor 'pooling' van de eigen middelen met die van het TPA
- 3.6. De gemeente heeft het recht voorstellen te doen voor bestedingen door het TPA, maar zal geen druk uitoefenen op de besluitvorming door de stemhebbende leden van het TPA
- 3.7. Het is het TPA toegestaan maximaal 10% van de subsidie-inkomsten aan te wenden als bedrijfs- en risicoreserve.
- 3.8. Het is het TPA daarnaast toegestaan meerjarig te sparen voor grotere investeringen, mits doel en omvang van de reservering voldoende staan uitgeschreven in het werkplan en hierover is afgestemd met de gemeente als subsidiënt.

### **4. Financiële cyclus en bevoorschotting**

- 4.1. Het TPA dient jaarlijks voor 1 mei een subsidieaanvraag in, vergezeld van (een actualisering van) het werkplan

- 4.2. Het TPA ontvangt vervolgens een subsidiebeschikking van de gemeente. Op de subsidiebeschikking zijn de gemeentelijke voorwaarden van toepassing
- 4.3. Uiterlijk op 1 mei van het jaar volgend op het uitvoeringsjaar brengt het TPA een financieel en inhoudelijk jaarverslag uit. Het jaarverslag omvat minimaal:
- een door het SMCA-bestuur vastgestelde jaarrekening met een specificatie van de inkomsten en uitgaven,
  - een overzicht van de extra bijdragen van het bedrijfsleven, zowel in donaties als in specifieke activiteiten,
  - een accountantsverklaring
  - een activiteitenverslag met activiteiten en behaalde resultaten.
- 4.4. Uitstel van de termijn van 1 mei is alleen mogelijk na overleg met het College van B en W
- 4.5. De gemeente kan voor eigen rekening aanvullend accountantsonderzoek verrichten, wanneer zij daar aanleiding toe ziet
- 4.6. De gemeente controleert voorts of het fonds zich houdt aan de bovengenoemde taken. De gemeente respecteert voor het overige het beginsel 'voor en door ondernemers' en zal zich onthouden van enige druk op het TPA als het gaat om de besteding van de middelen
- 4.7. De bevoorschotting vindt jaarlijks plaats per 1 januari (60%), 1 mei (20%) en 1 september (20%)

# Bijlage 2 Governance van het TPA

In april 2017 heeft het TPA een notitie geaccordeerd over werkwijze en samenstelling van het platform. Die notitie is basis geweest voor de statuten, voor de keuze voor de verenigingsvorm, voor het onderscheid tussen reguliere leden en agendaleden en voor de doelen van het TPA. Voor een goed begrip van de context voegen we de notitie hier als bijlage toe.

## A. Samenvatting

Het Toeristisch Platform Apeldoorn (TPA) heeft tot nu toe succesvol gefunctioneerd als netwerk- en informatieplatform van ondernemers, overheden, sectororganisaties en onderwijsinstellingen. Het heeft bijgedragen aan de samenhang en de agendavoering in de toeristische sector. Dat moet zeker zo blijven, maar er gaat wel een belangrijke taak bij komen. Vanaf 2017 krijgt het TPA een eigen budget voor toeristische productontwikkeling, te financieren uit de opbrengst van de verhoging van de Toeristenbelasting. Gemeente en TPA vinden het noodzakelijk dat het TPA zich – met deze nieuwe taak – doorontwikkelt tot een organisatie met rechtspersoonlijkheid.

Tot de voorstellen behoren een ‘governance’ en een werkplan, inclusief een goed ontwerp voor de netwerk- en ontmoetingsfunctie. De voorliggende notitie bevat een eerste contour van de governance. De voorkeur gaat uit naar een vereniging, met aan de ene kant een ledenvergadering waar maximaal gebruik kan worden gemaakt voor informatiedeling en kennisopbouw en aan de andere kant een bestuur dat gemandateerd en toegerust is voor het aanjagen van projecten en het maken van financiële afspraken met de gemeente. Er komt een contributieregeling. Dat wordt geen groot bedrag, maar functioneert als een duidelijk commitment aan de doelen van het platform.

De ‘governance’ krijgt natuurlijk een uitwerking in statuten en bestuursamenstelling. Aanlevering van deze stukken is – samen met een werkplan, een meerjarenbegroting, een profiel voor de nieuw aan te stellen programmamanager en een concept-prestatieovereenkomst met de gemeente – is voorzien voor het vroege najaar.

De regie in de werkzaamheden ligt bij een kerngroep vanuit het TPA, waaronder de beide voorzitters Martin Bes en Danny Paerl. De kerngroep wordt ondersteund door Aart van Bochove van bureau Blaauwberg uit Leiden, die eerder de Stichting Centrummanagement Apeldoorn bijstond in de herstructurering en de komst van de reclamebelasting. Alle resultaten worden teruggelegd bij het plenaire TPA, zodat optimale informatievoorziening en draagvlakverwerving verzekerd is.

## B. De omgeving van het TPA

Het Toeristisch Platform Apeldoorn (TPA) heeft zich ontwikkeld als een overlegtafel voor het stimuleren van de vrijetijdseconomie in Apeldoorn. De ambitie wordt samengevat met het begrip ‘toeristisch toplandschap’. Maar het is niet alleen een ambitie. Het is ook een noodzaak. De gemeentelijke notitie ‘Welkom in Apeldoorn op de Veluwe’ begint met de constatering dat Apeldoorn marktaandeel verliest en al jaren niet meer de grootste binnenlandse vakantiebestemming is. De vrijetijdseconomie in Nederland groeit, maar stabiliseert in Apeldoorn. Uitgedrukt in arbeidsplaatsen, schommelt de bijdrage aan de lokale economie al heel lang rondom de 6.000 banen, dat is 6% van de werkgelegenheid. De Veluwe is nog steeds een toeristisch toplandschap, met een bijzondere combinatie van natuur, cultuur en erfgoed, attractieparken en stedelijke kwaliteit.

Maar er zijn twee ontwikkelingen die aanjagen tot actie:

- De concurrentie van andere regio's is gewoon heel groot. Drenthe, bijvoorbeeld, heeft grote slagen gemaakt met eigen unieke proposities.
- De consument is niet meer 'loyaal', moet steeds weer gewonnen worden en stelt snel veranderende eisen. Een belangrijk deel van die eisen komt neer op 'verbinding': het gaat niet meer om een rustig verblijfsgebied, maar om een gebied waar verblijven, sport, cultuur, winkels en andere belevingen goed in elkaar grijpen.

Het versterken van het concurrerend vermogen van Apeldoorn is niet alleen een kwestie van marketing. Het is ook een kwestie van echte vernieuwing van het bezoekersklimaat en van het toeristisch product.

'Welkom in Apeldoorn' en de eerste uitwerkingsnotitie 'Marsroute Vrijtijdseconomie Apeldoorn' zijn in 2016 opgesteld in nauwe samenspraak tussen de gemeente en de toeristische sector. Ze bevatten een groot aantal initiatieven, investeringsdoelen en suggesties. Een kleine greep:

Thema	Initiatieven
<b>Toplocatie Outdoor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Routenetwerk: routes doorontwikkelen naar belevingsconcept met koppelingen naar geschiedenis, smaak, cultuur, natuur, dorpskernen en binnensteden</li> <li>• Aansluiting wandelnetwerk Veluwe op andere regio's</li> <li>• Ontwikkelen nieuwe routes, inclusief digitaal knooppuntensysteem voor paardenroutes, klompenpaden, mountainbiken</li> <li>• Verkenning bevaarbaarheid kanaal</li> <li>• Buitensportvoorziningen, oplaadpunten e-bikes, bankjes, doelgroep segmenteren en scheiding van outdoorsporters die elkaar in de weg zitten (geen racefietsen op fiestpaden)</li> <li>• Bestaande sportaccommodaties beschikbaar stellen voor outdoor activiteiten</li> </ul>
<b>Excellent verblijven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer ontwikkelruimte en flexibiliteit voor kansrijke accommodatie die inspelen op snel veranderende wensen van consumenten</li> <li>• Transformatie van vakantieparken zonder perspectief</li> <li>• Intensivering acquisitie congressen</li> <li>• Creëren level playing field op congresmarkt (gelijk niveau van overheidssteun in concurrerende steden in Midden-Nederland)</li> <li>• Parkeerproblematiek bij topattracties, in relatie tot natuur en overlast</li> <li>• Digitale bereikbaarheid (consumenten eis)</li> <li>• OV-bereikbaarheid voor buitenlandse toerist</li> <li>• Station ontwikkelen tot Poort van de Veluwe</li> </ul>
<b>Oranje beleven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernwaarde 'koninklijk' zichtbaar maken in binnenstad, op routes, in horeca, evenementen, storytelling</li> </ul>
<b>Meer funshoppers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trek van verblijfstoerist naar binnenstad bevorderen</li> </ul>

Een deel van de projecten is van private aard: de toeristische ondernemers gaan er zelf mee aan de slag. Maar een ander deel vergt nauwe samenwerking van bedrijven en overheid, zeker al die projecten met een infrastructureel karakter. En het houdt niet op samenwerking van de bedrijven met de gemeente. Het gaat om een mooi en beschermd gebied. Ook de provincie en de rijksoverheid zijn betrokken in het zoeken naar balans tussen gebruikswaarde en natuurwaarde.

Infrastructuur en gezamenlijke investeringen zijn niet genoeg. Het gaat ook om vernieuwing en versterking van het ondernemerschap. 'Immateriële' activiteiten kunnen ondernemers uitnodigen om zelf te investeren en te innoveren. Dan gaat het bijvoorbeeld om:

- Kennis aanbieden aan ondernemers over business modellen, de vraag van de consument, nieuwe arrangementen, scholing van personeel, cross-sectoralen cross-regionale samenwerking
- Samenwerking met het onderwijs

We kunnen de immateriële activiteiten samenvatten met het begrip 'netwerkvorming'. Maar rondom dat begrip is het odium van vrijblijvendheid komen te hangen: een praatje en een plaatje en een glaasje. Die klassieke aanpak – informeren en ontmoeten – blijft nuttig en nodig. Maar 'kennis & kunde' kan ook gestructureerder, in masterclasses en clinics. De methodiek om tot modernisering en innovatie te komen, is net zo pluriform als het ondernemerschap in de toeristische sector zelf.

De gemeente wil de programmering van de activiteiten zoveel mogelijk aan de ondernemers overlaten. Ondernemersgedrevenheid is een goede voorwaarde dat initiatieven ook echt bekliven en worden gedragen.

Het TPA heeft een rol in die programmering: er komt een programmamanager die het overzicht houdt, als 'olliemannetje' tussen projecten functioneert, zorgt voor cofinanciering en initiatieven bij elkaar brengt. Maar het TPA wordt geen bureaucratisch projectenbureau. Het wordt een marktplein, waar ondernemers kennis en inspiratie kunnen halen, geflankeerd door concrete initiatieven.

## **C. Opgave**

Het Toeristisch Platform Apeldoorn (TPA) heeft zich tot op heden ontwikkeld tot een geziene 'denktank', waar constructief wordt samengewerkt, met oog voor het grote geheel: de ontwikkeling van het toeristisch landschap en de vrije tijds economie van Apeldoorn. Op de verzendlijst van het TPA staan omstreeks 60 partijen. Daar zijn globaal drie groepen in te onderscheiden:

- Omstreeks 20 deelnemers zijn aanbieders van verblijfsaccommodatie, in welke vorm dan ook. Het woord 'nacht' is in het verband van deze notitie van belang, omdat deze groep via de Toeristenbelasting (TB) het nieuwe budget van het TPA bij elkaar brengt
- Nog eens 20 deelnemers zijn toeristisch ondernemer met een (min of meer) commerciële doelstelling, zoals attractieparken
- De overige 20 zijn stichtingen, verenigingen, onderwijs, overheden en sectororganisaties.

Het TPA heeft vooral een netwerkfunctie gehad. Niet alle deelnemers zijn daar even actief in. De opkomst op plenaire bijeenkomsten bedraagt omstreeks 40 personen. Maar van alle partijen op de lijst is bekend dat zij geïnformeerd willen blijven en kennis nemen van de verslagen en het functioneren van het platform op prijs stellen. Een groot werkstuk van het TPA is al genoemd: het samen met de Gemeente Apeldoorn formuleren van de beleidsvisie 'Welkom in Apeldoorn op de Veluwe' en de eerste vertaling in de lijst van projecten, plannen en suggesties onder de titel 'Marsroute Vrijtijdseconomie Apeldoorn'.

De netwerkwil is aan vernieuwing toe. Er is behoefte aan een 'stip op de horizon', aan minder vergaderen over 'going concern' dingen en meer informatie en inhoudelijke uitwisseling, aan minder vrijblijvendheid, aan het ontlasten van de huidige voorzitters, aan het weer laten herleven van de voorheen zeer resultaatgerichte werkgroepen.

Daarnaast is afgesproken is dat het TPA een actieve rol gaat krijgen bij de uitvoering van de agenda van 'Welkom in Apeldoorn' als coproducent van de gemeente en van andere financierende partijen (waaronder de provincie, rijk, Europa). Het TPA moet dus ook de rol van taak- en ontwikkelorganisatie kunnen gaan spelen. Het wordt een

marktplein waar niet alleen kennis, maar ok hele concrete projecten worden aangeboden en aan realisatiekracht worden geholpen. Het platform moet voor deze nieuwe rol worden toegerust. Een deel van de meerprijs van de TB zal daartoe direct aan het TPA ter beschikking worden gesteld, in de vorm van een subsidie. Dat maakt een nieuwe inrichting en 'governance' van het platform nodig.

Nu we het TPA gaan herstructureren, is het natuurlijk zaak om de succesfactoren te behouden. Dan gaat het om:

- Laagdrempeligheid, iedereen welkom, goede sfeer, elkaar wat gunnen
- Plezier in het toeristisch product, gezamenlijke ambitie om dat product verder te ontwikkelen
- 'Lead' bij de ondernemers, maar actieve betrokkenheid van overheid en sectororganisaties bij de agendavoering
- Verslaglegging, communicatieproducten

In de nieuwe taak 'toeristische productontwikkeling' zijn deze kwaliteiten hard nodig, maar er komen ook een paar specificaties bij, zoals:

- Adequaats beheer van een budget
- Aansturing van personeel (een programmanager)
- Adequate besluitvorming over participatie in en (co-)financiering van toeristische producten
- Onderhandelingsvermogen.

De kunst is de voordelen van professionalisering te boeken zonder de voordelen van de vrijwilligers inzet te verliezen. Daarnaast moet er een zekere balans komen tussen 'brengen en halen'. Er is in een netwerk een hele 'range' van betrokkenheid, van papieren deelnemers en toehoorders tot actieve bouwers. Dat moet allemaal kunnen, zonder verdenking van 'freeriding'.

## **D. Overwegingen**

We stellen ons bij de vormgeving van het vernieuwde TPA de volgende vragen:

- Het budget van het TPA is afkomstig van de Toeristenbelasting. Formeel is dat publiek geld, dat via een subsidieovereenkomst op basis van een jaarplan met activiteiten en begroting aan het TPA beschikbaar wordt gesteld. Maar materieel wordt het gevoeld als een bedrag dat opgebracht wordt vanuit de sector. Dat sport met de door de gemeente gewenste 'ondernemersgedrevenheid' van het platform. De ondernemers moeten het platform gaan ervaren als 'hun' instrument. Een afzonderlijke positie kan weer gelden voor de omstreeks 20 'not for profit' deelnemers: verenigingen, stichtingen, sectororganisaties, onderwijsinstellingen, overheden. Bij hen gaat het meer om kennis, afstemming en beleid. Zij hebben geen commerciële belangen bij het TPA.
- Moet het nieuwe TPA georganiseerd worden langs lijnen van representativiteit, in de zin dat elke sector naar behoren vertegenwoordigd is op de plek waar besluiten vallen en dat er ruimte is voor grote en kleine bedrijven? Vanuit democratisch oogpunt lijkt het logisch; maar representativiteit is ingewikkeld; welke sectoren onderscheiden we? Hoe wegen we die onderling? Komt er een stemgewicht? En is representativiteit praktisch wel nodig? Het TPA is geen overheid. Het gaat om gedreven ondernemerschap en om goede proposities, niet om procedurele correctheid. Zou kunnen worden volstaan met een governance met representatieve aspecten, zonder alles tot in detail te gaan wegen?
- Een vereniging of een stichting. Vroeger was het verschil tussen een vereniging en een stichting duidelijk. Een stichting is gemakkelijk te organiseren en is eenvoudig zo in te richten dat er snel besluiten genomen kunnen worden. Een vereniging is een goed uitgangspunt wanneer het om transparantie en democratisch

gehalte gaat. Het oertype van de vereniging vinden we nog steeds terug in de sport (sportverenigingen) en in de politiek (politieke partijen). En de stichting is een zeer gebruikelijke vorm voor een 'not for profit' onderneming in de zorg of het onderwijs. Maar er zijn tegenwoordig goede mengvormen mogelijk: je kunt een vereniging toerusten met een statutair goed gedefinieerd en van bevoegdheden voorzien bestuur; dat bestuur legt een globale vorm van verantwoording af bij de ledenvergadering, die praktisch functioneert als een soort 'raad van toezicht'. En bij een stichting kun je juist weer een deelnemersvergadering introduceren, die de rol van een raad van toezicht overneemt. De keuze tussen een vereniging of stichting kan dus vrij pragmatisch worden gemaakt. In de Nederlandse cultuur moet iedere bestuurder iets of iemand hebben om verantwoording aan af te leggen (zeker wanneer het om geld gaat). Er moeten dus altijd twee 'polen' in de governance zitten: een bestuur plus een ledenvergadering of adviesraad bij een vereniging, een bestuur plus raad van toezicht of adviesraad bij een stichting.

- Al dan niet onafhankelijke aantrekken. Het voordeel van onafhankelijkheid is dat je iemand kunt aantrekken uitsluitend op basis van kwaliteit (bijvoorbeeld een semi-betaalde voorzitter), het nadeel is dat de kans bestaat op 'loszingen' van het ondernemerschap.

## **E. Scenario**

Het is al met al de spreekwoordelijke kwadratuur van de cirkel. Toch kan een werkbare route er vrij eenvoudig uitzien. We stellen het volgende scenario voor.

1. Het TPA wordt een vereniging. Het lidmaatschap staat open voor alle bedrijven en instellingen (inclusief scholen, culturele instellingen, platforms, sectororganisaties) die willen en kunnen bijdragen aan het toeristische ondernemerschap en het toeristisch klimaat in Apeldoorn
2. Er zijn de afgelopen 10 jaar nogal wat ondernemersverenigingen 'overlopen' door de massale entree van zzp-ers. Dat kan het TPA in theorie ook bedreigen (elke airbnb-aanbieder kan zich toeristisch ondernemer noemen). Voor een evenwichtige agendavoering heeft het TPA een evenwichtige samenstelling nodig. Daarom moet het TPA 'vervuiling' van de ledenlijst tegengaan en actief sturen op lacunes. Partijen – ook zelfmelders – moeten door het bestuur voor het lidmaatschap worden uitgenodigd. Het bestuur introduceert nieuwkomers bij de ledenvergadering en legt – indien nodig – aan de vergadering beleidsuitgangspunten voor
3. Bij een vereniging hoort contributie en bij contributie hoort stemrecht. Uitgangspunt is dat alle ondernemers (profit en not-for-profit) die in bedrijfsmatige zin belang hebben bij de ontwikkeling van het toeristisch product, contributie betalen. De andere deelnemers aan het platform – overheden, samenwerkingsstichtingen, onderwijsinstellingen, verenigingen, sectororganisaties, belangenbehartigers – zullen geïnteresseerd zijn in samenwerking in het platform en in cofinanciering, maar dan vanuit een onafhankelijke positie. Ze zouden in verlegenheid komen wanneer ze moeten stemmen over bestuursleden of projecten. Daarom worden ze vrijgesteld van contributiebetaling en van stemrecht.
4. In vergaderingen van het platform wordt zonder onderscheid gediscussieerd: alle deelnemers brengen informatie, ideeën en talent in. Maar mocht formele besluitvorming nodig zijn – bijvoorbeeld over de besteding van de middelen – dan doen daar alleen contributiebetalende leden aan mee. Als analogie kunnen we naar de parkmanagementverenigingen kijken. Daar nemen partijen als energie-coöperaties en de politie met graagte aan deel, maar dan wel als onafhankelijke 'verbonden' partij
5. De hoogte van de contributie moet meer dan symbolisch zijn (geen tientjeswerk), teneinde een echt commitment van de stemhebbende leden uit te lokken. Er zijn geen passende referenties. Lidmaatschappen van winkeliersverenigingen variëren van 30 euro tot 900 euro per jaar; het bedrag is mede bepalend voor de 'deliveries' van de vereniging (zoals feestverlichting en promotie). Lidmaatschap van een regionale afdeling



van VNO-NCW kost 450 euro (voor een klein bedrijf) tot het dubbele (voor een groot bedrijf); VNO-NCW heeft geen 'deliveries', maar is een kennis-, netwerk- en lobby-organisatie.

De volgende staffel lijkt een zekere redelijkheid te hebben:

- i. Bedrijven tot 5 werkenden 200 euro
- ii. Bedrijven van 5 tot 20 werkenden 400 euro
- iii. Bedrijven 20 tot 80 werkenden 650 euro
- iv. Bedrijven met meer dan 80 werkenden 900 euro

Voor 2018 krijgen alle TPA-deelnemers een brief met de vraag of zij stemhebbend willen zijn of niet.

6. We tekenen aan dat vanuit de contributieregeling geen substantiële toename van het TPA-budget moet worden verwacht; de TB is een veel omvangrijker middenstroom. De contributie is vooral bedoeld om een 'level playing field' te scheppen en elke verdenking van 'freeriding' weg te halen. De opbrengst van de contributie – het zal gaan om een orde van grootte van 15.000 tot 20.000 euro – is voor het TPA vrij besteedbaar en valt buiten de prestatieafspraken met de gemeente
7. De vereniging krijgt een bestuur met statutair omschreven bevoegdheden om snel te handelen in financiële en personele kwesties en om de vergaderingen van het TPA voor te bereiden, inclusief de projectvoorbereiding. Het bestuur kan en mag personeel aannemen of inhuren, waarbij het primair gaat om de reeds aangekondigde programmamanager. Natuurlijk heeft het bestuur de taak om de inhoudelijke discussie in het platform goed te voeren en alle talent aan te boren
8. Het bestuur wordt gerekruteerd uit de stemhebbende leden, maar kan een 'standing invitation' geven aan niet-stemhebbende leden (adviesbasis). Een 'standing invitation' geldt sowieso voor de gemeente
9. De statuten stellen een minimumomvang (3 personen) en een maximumomvang (9 personen) van het bestuur vast. De feitelijke omvang kan meebewegen met de werkdruk op het bestuur
10. De ledenvergadering van de vereniging stelt op voordracht van het bestuur het jaarplan met de begroting vast. De speelruimte van de ledenvergadering is beperkt: de begroting is de basis voor de prestatieafspraken van het TPA met de gemeente. Maar door de begroting door de leden te laten vaststellen, is inzicht in de hoofdlijnen van beleid voor iedereen gegarandeerd. De plenaire vergaderingen zijn verder inhoudelijk van aard (sprekers, import van kennis)
11. Het bestuur dient jaarlijks een werkplan met begroting in en zorgt voor rapportage en verantwoording
12. Door de aard van het werk (projecten) moet het TPA flexibel met de beschikbare middelen om kunnen gaan. Daarom komt er een afspraak met de gemeente over reserve- en fondsvorming, zodat budgetten over de jaargrens kunnen lopen en er 'gespaard' kan worden. De mogelijkheid om te sparen voor grote projecten en tijd te nemen voor de ontwikkeling daarvan, is een populaire verworvenheid van de ondernemersfondsen
13. De ledenvergadering benoemt het bestuur. Zowel het bestuur als een groep van tenminste vijf leden hebben het recht van voordracht. Daarmee is in termen van governance, een adviesraad niet meer nodig
14. De mogelijkheid bestaat om een onafhankelijk voorzitter te engageren. Door hem / haar een (beperkte) vergoeding te geven, kan hij / zij ook procesverantwoordelijk worden gemaakt
15. Werkgroepen van platformdeelnemers kunnen zowel door het bestuur als door leden geïnitieerd worden. Werkgroepen krijgen een opdracht of mandaat mee en krijgen toegang tot ondersteuning uit de middelen van het bestuur (m.n. de programmamanager). Zo wordt vrijblijvendheid voorkomen.

In dit scenario wordt de diversiteit van het platform 'lean and mean' teruggebracht tot een enkel criterium: stemhebbend en niet-stemhebbend. Het platform heeft nu een verzendlijst van ruim 60 adressen, met afkomstig van 40 partijen. Dat kunnen er wellicht 80 of 100 of zelfs 120 worden. In zo'n nog steeds overzichtelijk gezelschap is twee categorieën wel het maximum. Het palet leden dat de ANWB kent – van brons tot platina – werkt niet in een zakelijke vereniging met de omvang van het TPA.

In de Nederlandse vergadercultuur moet bij het onderscheid tussen stemhebbend en niet-stemhebbend een heel praktisch beeld gedacht worden. In Nederland zijn talloze besturen en vergaderingen met adviseurs en deskundigen. Vaak is slechts een minderheid van de deelnemers stemhebbend. Maar alle vergaderdeelnemers praten openlijk over de inhoud mee, totdat de voorzitter naar een afronding gaat en 'koppies' telt. De mening of opinierichting van de stemhebbende leden is dan doorslaggevend. Echt gestemd wordt er vrij weinig in diezelfde cultuur. Mocht het toch tot een formele stemming komen, dan zijn stembriefjes snel genoeg bij de stemhebbende leden bezorgd.

## **F. Vooruitblik**

Aan het begin van deze notitie merkten we op dat toeristisch Apeldoorn huiswerk te doen heeft, in het licht van de snel veranderende consumentenvoorkeuren, de scherpe interregionale concurrentie en het teruglopende marktaandeel. Met het vernieuwde TPA krijgt Apeldoorn er een sterk instrument in de concurrentie bij. Een aantal spanningen die elders in het land een effectief beleid in de weg staan, wordt in Apeldoorn weggenomen; zoals: onenigheid tussen gemeente en ondernemers over de hoogte van en de regie over de Toeristenbelasting; ontbrekende gunfactor tussen toeristische ondernemers; gebrek aan organiserend vermogen en ondernemersgedreven geld; gebrek aan samenwerking tussen profit en 'not for profit'. Het TPA gaat lijken op een beginnende vorm van 'clustermanagement': een samenwerkingsvorm om een regionaal belangrijke en innovatieve speler op gang te houden. Voorbeelden zijn de 'food valley' rondom Wageningen en het life science park in Leiden. Dat zijn zogenaamde 'triple helix' samenwerkingen van commerciële ondernemingen met kennisinstellingen en overheden. Het startpunt bij clustermanagement is steeds dat je moet doen waar je al goed in bent; het heeft geen zin om met iets helemaal nieuws te beginnen.

Voor Apeldoorn klopt dat beeld: de vrijetijdseconomie is nu al een icoon. Of het TPA zich echt tot clustermanagement gaat ontwikkelen, is mede afhankelijk van de ambitie. De doelen zijn in eerste instantie commercieel van aard: meer bezoekers, een groter aandeel op de binnenlandse markt, meer omzet. Iets abstractere clusterdoelen zouden zijn het bundelen van kennis, 'leading' zijn in kwaliteit en innovaties, het aantrekken van studenten en het bieden van stage- en praktijkplaatsen, het 'hosten' van innovaties en innovatieve start-ups – kortom: een naam opbouwen als HET kenniscentrum voor denken over en ondernemen in de vrijetijdseconomie.

De vergelijking met clustermanagement laat zien dat het niet gemakkelijk is om vast te stellen wanneer het nieuwe TPA een succes wordt. Een goede opkomst op vergaderingen en netwerkbijeenkomsten is mooi, en dat geldt ook voor een goed seizoensresultaat of een geslaagd project. Maar het gaat ook om wat meer abstracte zaken als structuurversterking: de vrijetijdseconomie als trekpaard van de regionale economie; om het scheppen van een uitstekende biotoop voor innovaties en voor jonge start-ups; om het aantrekken van de beste studenten en stagiaires; om het vermogen om steeds weer te reageren op veranderende omstandigheden.

De vergelijking met clustermanagement leidt tenslotte tot twee leereffecten voor het TPA;

- Twee of drie jaar is een te korte termijn. De gewaagde aanpak waar Apeldoorn nu toe besloten heeft, heeft langer nodig om zich te bewijzen. Natuurlijk moet er tussentijds geëvalueerd worden, maar een horizon van acht jaar is reëel
- Wees terughoudend met vaste werkwijzen en routines. Clustermanagement gaat heel erg over pionierschap uitlokken, 'backing winners', kansen benutten.