

Bouwen aan samenwerking

Gebiedsontwikkeling in de Maasmeanders op initiatief van ondernemers



door Marien Sonneveld – Interactive Consult

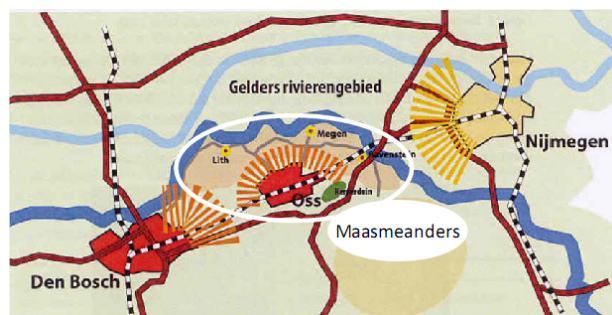
8 maart 2010

Gebiedsontwikkeling door ondernemers

In het Maasgebied ten noorden van Oss heeft een groep ondernemers het initiatief genomen om de ontwikkeling van hun regio te versterken. Het gebied kent weliswaar geen acute bedreigingen, maar er is wel sprake van een sluipende verdere afzwakking van de regionale economie en een tanende sociale cohesie. Tegelijkertijd groeit de economische potentie van de regio door de toenemende maatschappelijke waardering voor kernwaarden als rust, ruimte en recreatieve mogelijkheden, die in het gebied zo rijk aanwezig zijn. De regio onderkent de veranderingen en ziet in de vrijetijdsector kansen voor nieuwe maatschappelijke en economische dragers. Ondernemers verenigd in Stichting Maasmeanders hebben de gebiedsontwikkeling in gang gezet. Na afsluiting van de pioniersfase komt het nu aan op:

- creëren van commitment, starten van ondernemersinitiatieven,
- ontwerpen van gebieds- en businessconcepten,
- ondersteunen en professionaliseren van het ondernemerschap,
- regie over en leiding aan de gebiedsontwikkelingsprocessen.

Dit leaflet bevat de ervaringen en aanbevelingen voor het vervolg, naar aanleiding van de ledendag op 1 februari 2010.



De regio op een kantelpunt

Het gebied van de Maasmeanders ligt globaal tussen 's-Hertogenbosch en Cuijk. Het heeft een sterk gevarieerd landschap, dat door de eeuwen heen vooral is gevormd door de steeds wisselende loop van de rivier de Maas. Lange tijd was het gebied alleen bewoonbaar op de hogere zandgronden. Daardoor is het gebied gevrijwaard gebleven van verstedelijking en heeft het zowel qua landschap als cultuur zijn oorspronkelijk karakter behouden. Maar de regio is in verandering...

De ruimtelijke inrichting wijzigt door reconstructie, schaalvergroting in de landbouw en de aanleg van grote natuurgebieden. De regionale economie krimpt, de werkgelegenheid daalt en de leefbaarheid in de vele kernen komt onder druk. Daarom zoekt men nieuwe maatschappelijke en economische dragers.

De belangrijkste functie van het gebied was eeuwenlang agrarisch. Nu verschuift de focus steeds meer naar het landschap en het toenemende recreatieve belang. De regio biedt een aantrekkelijk woon- en leefklimaat voor onder andere rustzoekers en beoefenaars van creatieve beroepen, die zich waar mogelijk vestigen in bijvoorbeeld vrijkomende agrarische bebouwing. Door de gemeentelijke herindeling wordt de regio nadrukkelijker 'uitloopgebied' voor stedelingen (Oss, Den Bosch en Nijmegen).

Kortom, de regio wordt ook steeds meer voor en van anderen. Hoe kan die externe aandacht de regio ten goede komen?

Colofon

Stichting Maasmeanders met ca. 90 aangesloten ondernemers is de initiator van de gebiedsontwikkeling in de regio. De stichting heeft in de pioniersfase activiteiten opgestart en kansen laten verkennen. Regiowaarde heeft geadviseerd de daadkracht te vergroten door meer ondernemersinitiatief en professionalisering. Dat is ingezet met de ledendag. Dit leaflet vat het rapport van Interactive Consult over dit proces samen. Regiowaarde wil hiermee de ervaringen van de Maasmeanders ook voor anderen beter toegankelijk maken.

Stichting Regiowaarde
p/a Universiteit van Tilburg

Marien Sonneveld

013 – 466 87 12

Postbus 90153

5000 LE Tilburg

www.regiowaarde.nl

Stichting Maasmeanders

Wim Hoezen

0412 – 49 50 20

p/a Peperstraat 4

5394 LC Oijen

www.maasmeanders.nl

Maasmeanders in ontwikkeling

Pioniersfase

Een aantal initiatiefnemers uit de regio heeft deze ontwikkelingen onderkend. Met de oprichting van Stichting Maasmeanders is een coalitie gevormd om de kwaliteiten (het 'goud') van de regio beter onder de aandacht te brengen. Er is een visie ontwikkeld, de marktkansen zijn verkend en er zijn concrete activiteiten in gang gezet zoals de streekdag, de struinroute, de wandelgids en de informatiezuilen. Een kwartiermaker heeft in 2009 de vervolgonwikkeling voorbereid, naar aanleiding waarvan de doelstelling is aangescherpt tot:

- verbetering van de werk- en leefomgeving
- versterking van het economisch perspectief
- respect voor het gebied.

Tot slot is onlangs de organisatie van de stichting aangepast. In korte tijd is veel werk verricht. Het werd tijd om de gebiedsontwikkeling in de Maasmeanders stevig door te zetten en anders te sturen. Het bestuur had een heldere strategie voor ogen en wilde met de ledendag de doorstart duidelijk markeren.



Ledendag: frisse ideeën, eigen initiatief

De valkuil in deze fase is om allerlei projecten op te starten zonder rechtstreekse samenhang met de gebieds- en ondernemersdoelen en hiervoor financiering of subsidies te zoeken.

Waardecreatie met gebiedsconcepten

Veel gebiedsontwikkelingsprocessen worden alleen beleidsmatig of planologisch benaderd zonder expliciete aandacht voor commitment en visie op de rol van actoren in een regio. Maar zonder hun inzet en initiatief blijken projecten moeizaam van de grond te komen. Stichting Maasmeanders is zich dat bewust. Om haar doelen te realiseren kiest zij als strategie voor:

- samenwerking tussen ondernemers (leden, niet-leden),
- intermediair zijn tussen ondernemers en overheid,
- initiëren en doen uitvoeren van projecten.

Individuele leden hebben vele ideeën en concrete plannen. Maar zonder rode draad blijven die ideeën als los zand aan de Maasoever. *Welke plannen bieden economisch perspectief voor de regio? Hoe vullen zij elkaar aan? Welke producten of diensten vraagt (de klant van) de vrijetijdsector?*

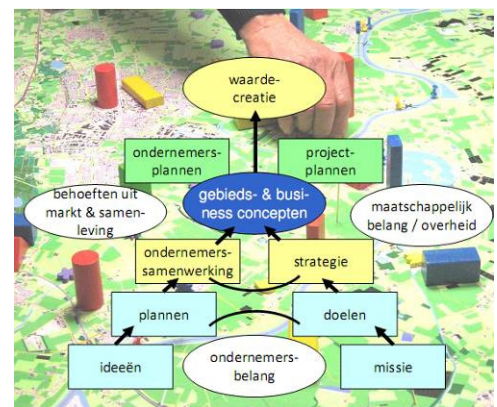
De meeste ideeën uit de ledendag zijn aanbodgedreven. Er lijkt nauwelijks of niet gedacht vanuit wensen van de burger, consu-

Dan dreigt een 'papierene' gebiedsontwikkeling te ontstaan van steeds meer plannen, zonder vertaalslag naar mensen en organisaties die het kunnen waarmaken. Dat zou funest zijn. De toekomst van de Maasmeanders hangt niet af van projectplannen of subsidies, maar van de wijze waarop kansen worden opgepakt. Dat vraagt van ondernemers bewustzijn, bereidheid en commitment; de werkelijke versterking van de regio moet van onderaf, van ondernemers uit de regio komen. De beste manier om dat te bereiken is mensen met elkaar in contact brengen en hun visie en trots op de regio met elkaar laten delen. Dat werd de insteek voor de ledendag. Op die dag is door de 85 deelnemers gebrainstormd en met maquettes van het gebied gewerkt aan concrete opdrachten. Dit heeft vele suggesties en ideeën opgeleverd voor het realiseren van de gebiedsdoelstellingen.

Enkele conclusies op grond van de resultaten en de evaluatieformulieren:

- de leden zijn overtuigd van de noodzaak van onderlinge samenwerking, maar het commitment is nog niet erg groot. Men stelt er weinig tegenover. Vooral de (vermeende?) beperkingen van de bestemmingsplannen hebben in de afgelopen jaren het enthousiasme doen luwen. De meerwaarde is dus nog niet duidelijk genoeg.
- De geopperde ideeën bieden een basis voor ontwikkeling van een aantal gebiedsconcepten als rode draad voor (nieuwe) activiteiten, maar de leden zijn niet in staat dit zelf op te pakken. Dat blijkt uit de nadrukkelijke wens van leden om in contact gebracht te worden met andere ondernemers om hun plannen te realiseren. Er zal gewerkt moeten worden aan het verbinden van losstaande initiatieven en professionalisering van het ondernemerschap.

ment of recreant, maar vooral vanuit aanbieders die iets nieuws willen realiseren. En het ontbreekt nog aan gedachten over kosten en baten op regionaal niveau. Daarom is het van belang de collectieve doelen en de strategie van Stichting Maasmeanders te verbinden met de individuele ideeën en plannen van leden die aantoonbaar bijdragen aan het collectieve regionale belang, ofwel: aan plannen die meerwaarde creëren. De oplossing ligt in ontwikkeling van business- of gebiedsconcepten, die passen bij de mogelijkheden



van de regio. Dergelijke concepten moeten antwoord geven op vragen als:

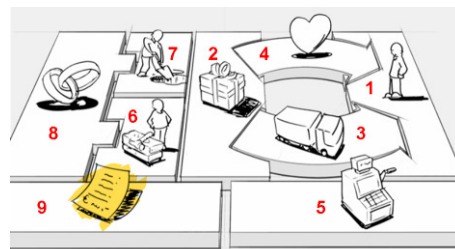
- *Wie willen we naar de regio trekken? Wat zoeken zij?*
- *Wat bieden wij? Hoe combineren we dat? Wat ontbreekt?*
- *Hoe benutten en versterken we de gebiedswaarden?*
- *Hoe verdienen we hieraan? En hoe draagt dit bij aan maatschappelijke doelen en belangen?*

Voor ontwikkeling van gebieds- en businessconcepten biedt onderstaand model een kapstok. Het bestaat uit negen bouwstenen, die o.a. voorzien in bovenstaande vragen. Dat biedt een basis voor nieuwe waardeketens binnen de Maasmeanders, die de woon- en leefomgeving verbeteren en ondernemersperspectief bieden. Maar ook wordt duidelijk waar nog hiaten zitten.

Hier ligt een belangrijk aanknopingspunt voor de vervolgentwikkeling en de waardecreatie door de Maasmeanders.

Legenda

- 1- Klantsegmenten
- 2- Waardecreatie
- 3- Verkoop en klantenbinding
- 4- PR en klantenwerving
- 5- Inkomstenstroom (omzet)
- 6- Middelen en gebiedswaarden
- 7- Specifieke activiteiten
- 8- Partner netwerk
- 9- Kostenstructuur



Suggesties voor conceptontwikkeling

De ideeën en suggesties uit de ledendag zijn geclusterd volgens dit model. Hieronder volgt een korte samenvatting van enkele van de resultaten.

Klantsegmenten

Maasmeanders kan met haar gebiedswaarden specifieke klantsegmenten of doelgroepen aanspreken. Alleen keuzes in doelgroepen maken de promotie en ontwikkeling van nieuwe activiteiten effectief. Gebruik daarbij de kernwaarden van het gebied, zoals de aanwezigheid van de Maas. Suggesties die zijn gedaan voor relevante doelgroepen:

- *ouderen*: een groeiende kapitaalcrachtige doelgroep die niet teveel eisen stelt en rust zoekt. Precies wat de regio biedt;
- *sportvissers en pleziervaart*: de Maas is niet alleen een kernwaarde, maar brengt ook doelgroepen naar de regio;
- *bewoners van Oss, Den Bosch en Nijmegen*; een grote groep in de nabijheid, die te verleiden moet zijn tot frequenter bezoek.

Waardecreatie

Hoe kan de regio voorzien in specifieke behoeften van één of meerdere doelgroepen? Flexibiliteit en maatwerk staan voorop, omdat de klant zelf onderdelen van het aanbod wil kunnen combineren. De suggesties uit de ledendag hebben nog weinig focus, maar bieden een vertrekpunt.

- *Routes en belevenistochten*: combinaties van sportief bewegen met pleisterplaatsen, culturele en/of culinaire activiteiten en optredens met avontuurlijke of historische verhalen.
- *Koken en genieten*. Dit thema biedt mogelijkheden voor streekproducten, proeverijen, kookworkshops, educatie over voedsel en zelf oogsten en bereiden.
- *Culinair-culturele arrangementen*. De kunstexposities, galerieën e.d. en de historische pareltjes in de regio maken exclusieve arrangementen zonder massatoeloop mogelijk. Combinatie met culinaire activiteiten verhoogt de attractiewaarde.

- *Sport en ontspanning*. De toenemende aandacht voor beweging, gezondheid en welzijn biedt de regio kansen door wandelen, fietsen e.d. uit te breiden met (nieuwe) activiteiten op het gebied ontspanning of wellness.

Promotie, klantenwerving en klantenbinding

Evenals andere regio's focust Maasmeanders op vergroting van de naamsbekendheid met folders en websites. Dat is weinig effectief als de klantsegmenten nog niet duidelijk zijn. Voor promotie kan de regio beter inspelen op (landelijke) campagnes van derden en samen werken met andere "toeristentrekkers". Interessanter lijken de mogelijkheden voor klantenbinding, d.w.z. de bezoeker langer in het gebied houden. Suggesties daarvoor zijn: knipkaarten of passe partouts, koppeling van producten of diensten via cross selling (arrangementen), gebruik van multimedia en gezamenlijke verkooppunten of een eigen of 'out-sourced' arrangementenbureau.

Specifieke bedrijfsactiviteiten

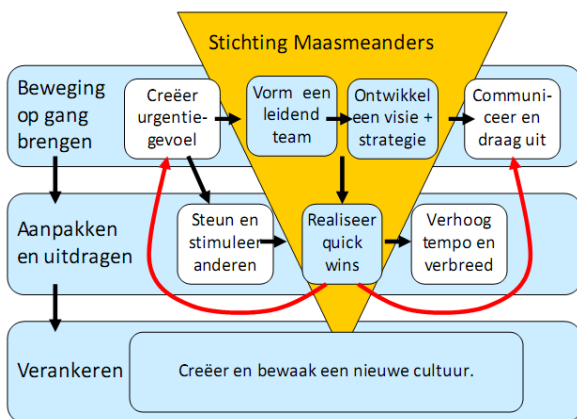
Deze bouwsteen betreft de belangrijkste activiteiten van ondernemers om doelgroepen te selecteren, klantprofielen te ontwikkelen, markten te benaderen, nieuwe diensten of arrangementen te ontwikkelen, etc. Hiervoor zijn opvallend weinig suggesties gedaan. Juist hier is een omslag in, en professionalisering van ondernemerschap nodig. Stichting Maasmeanders kan dat initiëren en laten begeleiden.

Partner netwerk

De leden hebben behoefte aan onderlinge verbinding en verwachten daarbij initiatief van Stichting Maasmeanders. Vraag is, waarom de leden elkaar onderling (nog) niet opzoeken. Blijkbaar moet er eerst een vertrouwensbasis groeien. Er zijn geen concrete partijen genoemd voor het externe netwerk, dat echter wel vanuit het bestuur is opgebouwd. Gezien de bestuurlijke situatie in de regio is een sterkere profilering naar de lokale overheid opportuun.

Aanbevelingen voor het vervolg

Na de eerste fasen van opbouw van organisatie, netwerk en visie wordt het gebiedsontwikkelingsproces complex. Er blijft energie nodig voor het op gang brengen van de beweging van gebiedsontwikkeling, en waarschijnlijk nog meer dan bij aanvang. Nu komt het aan op het mobiliseren van een veel grotere groep dan de 'trekkers'. Tegelijkertijd vraagt ook de ontwikkeling van concepten en het aanpakken en uitdragen van activiteiten inzet: stimuleren en ondersteunen van ondernemers om samen initiatieven te nemen en te realiseren. Daarmee wijzigt de rol van Stichting Maasmeanders. In plaats van uitvoeren en pionieren staat zij nu voor de taak leiding te geven aan het ontwikkelingsproces. Dat leidt – aan de hand van het leiderschapsmodel van Kotter¹ – tot de volgende aanbevelingen.



1. Vergroot het urgentiegevoel bij de leden

Leden willen wel samenwerken, maar ervaren het niet als noodzaak. Hierdoor dreigt vrijblijvendheid te ontstaan. Creëer daarom een gevoel van urgentie door een voortdurende informatiestroom over het gebied, ontwikkelingen en activiteiten. Betrek leden bij collectieve activiteiten en geef hen verantwoordelijkheden. Stel realistische doelen en meet het resultaat af aan de bijdrage aan het collectief regionaal belang.

2. Versterk de teamgeest

De organisatie is recentelijk uitgebreid. Tegelijkertijd verandert haar rol in de gebiedsontwikkeling. Neem ruim de tijd om iedereen te informeren en te laten wennen aan de veranderingen. Onderneem daartoe de nodige zakelijke en informele activiteiten om goed op elkaar ingewerkt te raken, bijvoorbeeld door op bezoek te gaan bij andere regio's.

3. Werk de visie uit naar gebiedsconcepten

Maasmeanders' visie en strategie zijn goede vertrekpunten. Voor het vervolg zijn één of enkele gebieds- en businessconcepten nodig, die de rode draad vormen door alle op te starten

ondernemersactiviteiten en projecten. Leden kunnen afzonderlijk niet die samenhang creëren, de stichting kan dat wel, namens en met de leden. Start vanuit bestaande plannen en ideeën, verwerk die tot één of meer concepten en ontwikkel een programma van activiteiten die nodig zijn voor implementatie.

4. Communiceer veel, vaak en naar iedereen

Er is bij leden veel behoefte elkaar en elkaars activiteiten beter te leren kennen. Intensiveer de ondernemersbijeenkomsten en gebruik deze voor feitelijke informatie, het onderzoeken van nieuwe kansen en het toetsen en verder uitwerken van concepten en plannen. Help leden met verhalen, materialen en voorbeelden om vanuit het eigen bedrijf het verhaal van de Maasmeanders uit te dragen.

5. Stimuleer en ondersteun de leden

Bij uitwerking of uitvoering van ondernemersplannen doemen belemmeringen op, zoals rond bestemmingsplannen. Vaak is meer mogelijk dan aanvankelijk gedacht. Pak die belemmeringen één voor één op door onderlinge van leden, door het collectief inhuren van specifieke deskundigheid en met inschakeling van het Maasmeandersnetwerk. Laat het initiatief bij ondernemers. Geef invulling aan hun collectieve wensen voor ondersteuning.

6. Beloon initiatieven en vier successen

De eerste stappen bij vernieuwing en samenwerking zijn het moeilijkst en meest risicovol. Sta regelmatig stil bij behaalde (tussen-)resultaten. Benut alle bereikte mijlpalen om succes te vieren en breed uit te meten (communicatie). En beloon vooral de initiatiefnemers die hun nek hebben uitgestoken.

7. Werk aan vertrouwen en professionaliteit

Vergroot geleidelijk aan het aantal en de omvang van de activiteiten van - namens de Maasmeanders - samenwerkende ondernemers. Bouw voort op eerdere successen en verkregen contacten. Delegeer steeds meer activiteiten aan steeds meer mensen en bouw daarmee intern en extern het vertrouwen op. Bewaak de ontwikkelingsdoelstellingen voor de regio en vergroot de professionaliteit van stichting en ondernemers met leertrajecten, bijeenkomsten en kennisexpedities etc.

8. Creëer een samenwerkingscultuur

Het toekomstperspectief voor de Maasmeanders ligt in de benutting van kleinschaligheid door bundeling: "groot in maatwerk en samenwerking". De wéns tot samenwerking is er, de uitwerking moet nog groeien. Werk aan attitude- en cultuurverandering, mede door samenwerking en collectief of gedeeld resultaat als maatstaf te stellen. Voorbeeldgedrag is daarbij een belangrijk middel.

¹ Leading Change, J. P. Kotter, Harvard Business School, 1996