

Rapportage Vitaliteitsonderzoek Kop van Noord-Holland

18-03-2019 | 's-Hertogenbosch

"De wind in de rug"

Eindversie Maart 2019



Samenvatting

Binnen de regio Noord-Holland Noord is de ambitie vastgesteld om tot de meest vitale verblijfsrecreatiesector van Nederland te komen. De regio Kop van Noord-Holland heeft als koploper met het revitaliseringsfonds reeds middelen gereserveerd om met bestaande aanbod aan de slag te gaan. Om tot een efficiënte aanpak en invulling van het revitaliseringsfonds te komen, is voor de Kop van Noord-Holland vitaliteitsscan verblijfsrecreatie uitgevoerd. Naast informatie over het huidige functioneren van de sector, zijn daaruit ook ontwikkelrichtingen voor de sector te destilleren.

Het gaat goed met de sector: het heeft de wind in de rug

Allereerst is het goed om te benoemen dat recreatiesector zich razendsnel ontwikkelt en, gestuwd door het inkomend toerisme is het de afgelopen jaren goed gegaan. De trend is eveneens positief. Met de Noordzeekust en het Waddeneiland Texel kent de regio Kop van Noord-Holland twee grote toeristische trekkers. Daarbij onderscheidt het aanbod in de regio Kop van Noord-Holland zich met name door de lage kosten strategie.

De positieve ontwikkeling van de sector biedt kansen om door te groeien. Dit gaat echter niet vanzelf. Vernieuwing en innovatie zijn belangrijk om als sector toekomstproof te zijn.

Vitaliteit van de verblijfsrecreatie Kop van Noord-Holland in beeld

Gekeken naar de huidige verblijfsrecreatie in de regio kan geconstateerd worden dat 46% van de bedrijven in de regio Kop van Noord-Holland vitaal is. Deze parken hebben voldoende kwaliteit en perspectief en komen tegemoet aan de huidige wensen van de toeristische gast.

Daarnaast kent de Kop van Noord-Holland een groep bedrijven (9%) waar de wet van de remmende voorsprong zijn intreden heeft gedaan, de zogenoemde toppers van toen. Bij deze bedrijven staat de toeristische kwaliteit onder druk. Deze bedrijven hebben echter voldoende toekomstperspectief om zich weer aan te sluiten bij de 46% vitale bedrijven, indien de noodzakelijke investeringen gedaan worden.

Samenvatting

Een derde categorie bedrijven in de Kop van Noord-Holland betreft de beheerders (circa 21%). De kwaliteit op deze parken is nu nog op orde. Echter, door beperkte toeristische omgevingskwaliteiten en/of beperkte schaal van het bedrijf staat het perspectief onder druk.

Tot slot heeft 23% van de parken te weinig perspectief en te weinig kwaliteit. Deze parken zijn gelegen op B- of C-locaties en er is te weinig geïnvesteerd. Op diverse bedrijven vindt oneigenlijk gebruik plaats (zoals permanent wonen) en bij enkele parken zijn vermoedens van ondermijnende criminaliteit.

Bovenstaande is een totaalbeeld. De regionale verschillen zijn groot.

Van vitaliteitsscan naar actieprogramma

De resultaten van de vitaliteitsscan kunnen gebruikt worden bij het opstellen van een actieprogramma om de sector te verbeteren (=invulling revitaliseringsfonds). In deze rapportage is een aanzet voor dit actieprogramma gepresenteerd.

Het is belangrijk dat deze aanzet aangescherpt wordt samen met de sector. Dit vraagt ook om bestuurlijke keuzes.

In de aanzet voor het actieprogramma staan drie strategielijnen centraal, namelijk:

1. **Vernieuwen:** een deel van de parken in het vitale cluster moeten (en kunnen) de stap zetten in de richting van de toppers. Een aantal van deze bedrijven zit er dicht tegenaan en kan binnen enkele jaren tot de top van de Nederlandse verblijfsrecreatie behoren.
2. **Her-ontwikkelen “toppers van toen”:** deze parken hebben voldoende potentie om met de juiste focus en investeringen binnen enkele jaren opnieuw een goede kwaliteit te bieden en aansluiting te vinden bij de gast. Versterking van dit cluster zal bovendien kunnen betekenen dat door marktwerking ook het cluster ‘toppers’ wordt versterkt
3. **Transformeren:** voor parken in het niet vitale cluster geldt dat doorgaan op dezelfde manier vaak geen optie is. Voor deze parken zou het best passende toekomstscenario onderzocht moeten worden.

Inhoud

Hoofdstuk 1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	7
1.2 Vraagstelling	9
1.3 Onderzoeksverantwoording	10
1.4 Leeswijzer	12
 Hoofdstuk 2. Verblijfssector Kop van Noord-Holland cijfers	 14
2.1 Inleiding	15
2.2 Kenmerken van de sector	16
2.3 Ondernemerschap	21
2.4 Bedrijfseconomisch	23
2.5 Vraagprognose en indicatieve marktruimte	26
 Hoofdstuk 3. Vitaliteit verblijfsrecreatie Kop van Noord-Holland	 31
3.1 Inleiding	32
3.2 Resultaten vitaliteit verblijfsrecreatie Kop van Noord-Holland	35
3.3 Vitaliteit De Kop van Noord-Holland vergeleken	38
3.4 Vitaliteitsclusters verblijfsrecreatie	40
3.5 Overige inzichten vitaliteitsscan verblijfsrecreatie Kop van Noord-Holland	46



Inhoud

Hoofdstuk 4. Conclusies **49**

- 4.1 Inleiding 50
- 4.2 Het aquariummodel 51

Hoofdstuk 5. Advies **56**

- 5.1 Inleiding 57
- 5.2 Inhoud 60
- 5.3 Organisatie 76
- 5.4 Vervolgstappen 77

Deel A: Bijlagen **80**

- Bijlage 1: Deelname bedrijven aan de vitaliteitsenquête 81
- Bijlage 2a: Aanbodstructuur verblijfsrecreatiesector
Kop van Noord Holland (type en aantal parken) 82
- Bijlage 2b: Aanbodstructuur verblijfsrecreatiesector Kop van Noord-Holland
(capaciteit) 83
- Bijlage 3: Definities en berekening omzet per plaats 84
- Bijlage 4: Aanvullende informatie enquête 85
- Bijlage 5: Indicatoren perspectief en kwaliteit 86
- Bijlage 6: Indeling clusters 88
- Bijlage 7: Vitaliteitsclusters Gemeenten 89
- Bijlage 8: Toelichting instrumenten 93



01

Inleiding



1.1 Aanleiding

Recreatie als speerpunt binnen het programma De Kop Werkt!

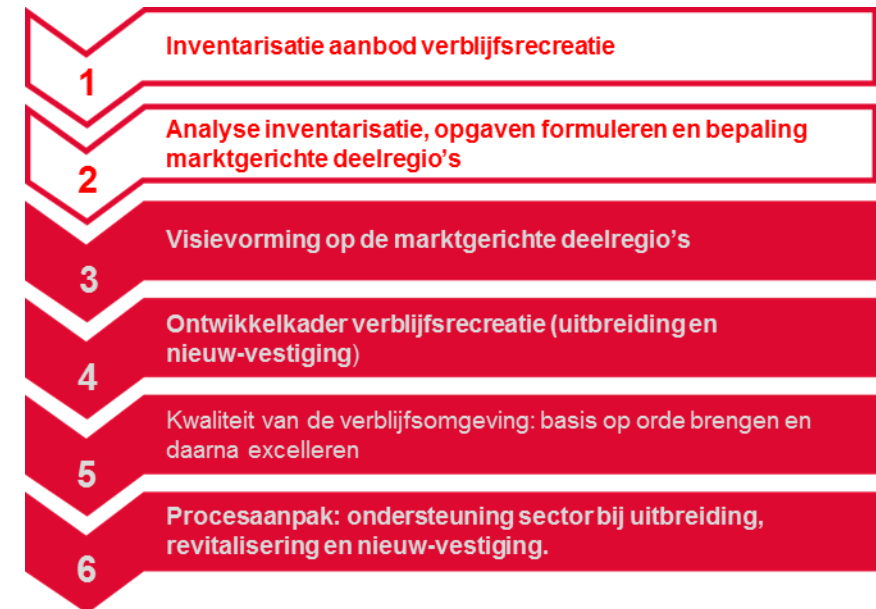
De vier gemeenten in de regio Kop van Noord-Holland – respectievelijk Texel, Hollands Kroon, Den Helder en Schagen – en de provincie Noord-Holland werken samen in een regionaal stimuleringsprogramma onder de noemer De Kop Werkt!

Verblijfsrecreatie is een speerpuntsector voor de Kop van Noord-Holland in termen van ondernemerschap, investeringen, werkgelegenheid, leefbaarheid en directe en indirecte bestedingen van bezoekers. Echter, vraag en aanbod sluiten deels niet meer op elkaar aan. Het behouden en versterken van het toeristisch aanbod is dan ook als doelstelling opgenomen in het programma De Kop Werkt!

Op naar een krachtige en toekomstbestendige verblijfsrecreatiesector

Om tot een krachtige en toekomstbestendige verblijfsrecreatiesector te komen is in 2016 op Noord-Holland Noord niveau gestart met het doorlopen van een proces met als doel de verblijfsrecreatiesector in de regio vitaal te maken en te houden. Dit proces kent zes stappen (zie figuur 1.1).

- Inventarisatie verblijfsaanbod: In 2016 is de rapportage '(her)ontwikkelperspectieven verblijfsrecreatie NHN' opgeleverd. Dit rapport toont een lage resolutiefoto waarmee hoofdpogaven en –kansen voor de sector in de regio inzichtelijk zijn geworden (stap 1 en 2).

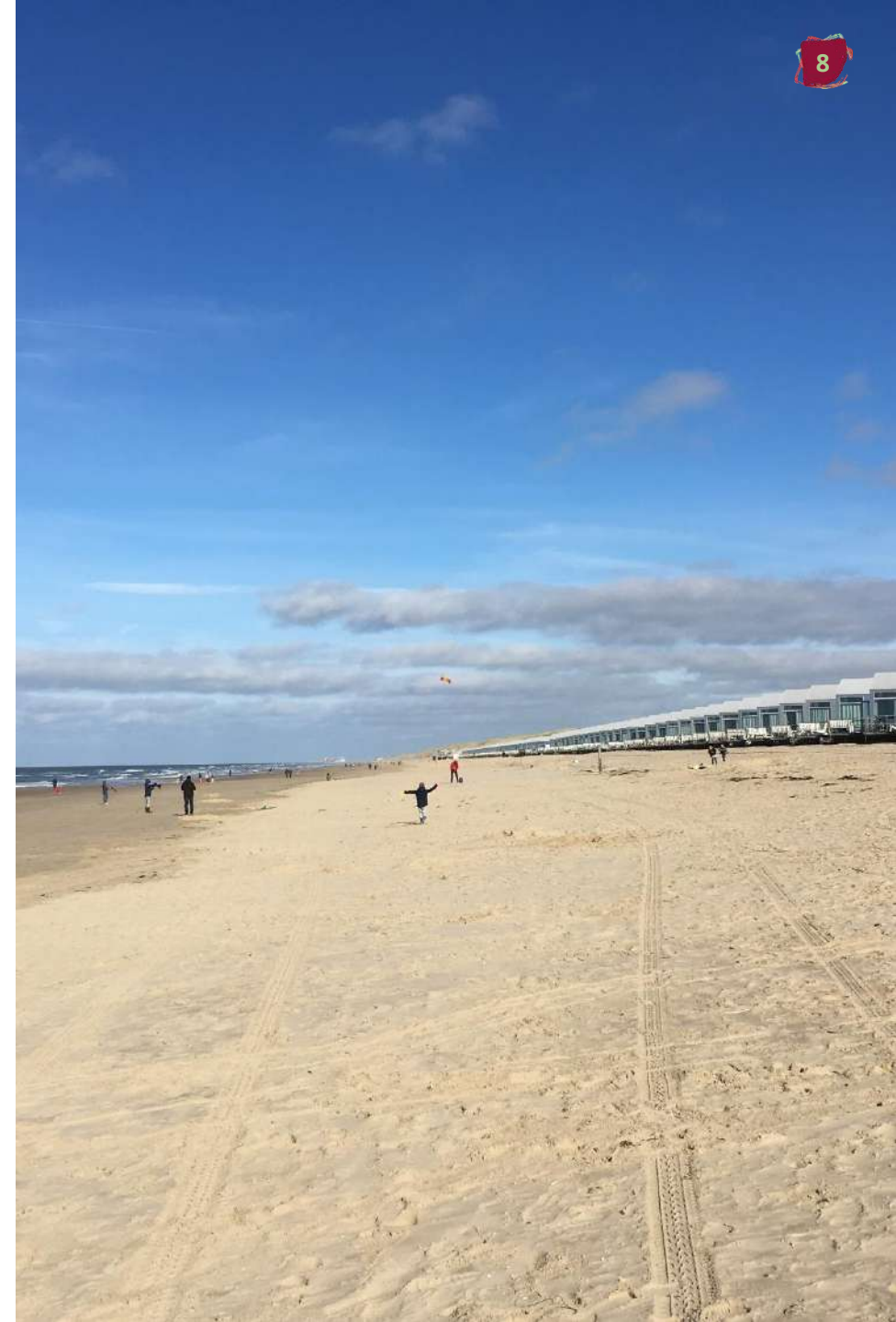


Figuur 1.1. Processtappen revitalisering verblijfsrecreatie Noord-Holland Noord

- Visie verblijfsrecreatie NHN & ontwikkelkader: Vervolgens zijn in 2017 een regionale ambitie en bijhorende strategielijnen geformuleerd wat heeft geresulteerd in een gezamenlijke visie en bijbehorend ontwikkelkader ten behoeve van nieuwe ontwikkelingen (stap 3 en 4).
- Procesaanpak/ondersteuning ondernemers bij revitalisering en transformatie: De volgende stap betreft het ondersteunen van bestaande ondernemers te ondersteunen bij het revitaliseren, herstructureren of transformeren van het park (stap 6). De regio Kop van Noord-Holland, heeft als koploper, hiervoor reeds middelen gereserveerd in de vorm van een revitaliseringsfonds.

Van een lage naar een hoge resolutiefoto

Om tot een efficiënte aanpak en invulling van het revitaliseringsfonds te komen, is voor de Kop van Noord-Holland behoefte aan een gedetailleerd beeld van het functioneren van de parken (=hoge resolutiefoto). Daarvoor is een vitaliteitsscan uitgevoerd. Deze rapportage vormt het resultaat. Met de vitaliteitsscan is inzicht verkregen in de feitelijke situatie (vitaliteit), knelpunten en potentiële ontwikkelrichtingen van de parken in de regio. Aan de hand van deze gegevens kunnen beter onderbouwde keuzes gemaakt worden over de wijze waarop ingezet moet worden op het versterken, consolideren of transformeren van het verblijfsrecreatief aanbod in de regio.



1.2 Vraagstelling

De volgende hoofdvragen stonden centraal bij de vitaliteitsscan Kop van Noord-Holland:

1. Hoe vitaal zijn de verblijfsrecreatieparken in de regio Kop van Noord-Holland? En in welke vitaliteitsclusters vallen ze?
2. Wat zijn de ontwikkelperspectieven per park?
3. Welke vervolgstappen zijn aan de orde om door het te ontwikkelen Revitaliseringsprogramma tot een succesvolle revitalisering van de sector te komen? Wat zijn de instrumenten (knoppen om aan te draaien) om de vitaliteit te verbeteren?



1.3 Onderzoeksverantwoording

Afbakening onderzoek

Het begrip 'verblijfsrecreatie' is in dit onderzoek als volgt afgebakend:

Campings, gemengde bedrijven, bungalowparken en clusters van solitaire vakantiewoningen met minimaal 105 slaapplaatsen en/of meer dan 25 eenheden.

In het onderzoek spreken we vaak over parken als verzamelnaam van deze verschillende locaties. Volgens deze definitie kent de regio Kop van Noord-Holland 118 verblijfsrecreatieve parken.

108 afgelegde bedrijfsbezoeken

Nagenoeg alle parken in de regio zijn door adviseurs van ZKA Leisure Consultants bezocht. Bij 10 parken is dat niet het geval. Een aantal van deze parken heeft aangegeven niet mee te willen werken met het onderzoek. In een enkel geval was het adres onbekend (Tarwestoppel, Texel) of was het park nog in aanbouw (Texelcamping Om De Noord)

Tijdens de bezoeken is onder andere gekeken naar de kwaliteit en het onderscheidend vermogen van het product, de inpassing in de directe omgeving, de ligging ten opzichte van toeristische trekkers, het gebruik en de doelgroep waarop het park een aantrekkingskracht heeft. Bij veel bezoeken heeft tevens een gesprek met de ondernemer/beheerder/VvE plaatsgevonden om de achtergrond (inclusief de ambities) van het park scherp te stellen. De bezoeken zijn van te voren telefonisch en/of per e-mail aangekondigd.



40 ingevulde vragenlijsten

Naast het bezoek, zijn de verblijfsrecreatieparken in de regio Kop van Noord-Holland per e-mail en telefonisch benaderd met het verzoek de vitaliteitsvragenlijst in te vullen. Dit met als doel om meer inzicht te krijgen in het bedrijfsmatig functioneren van de parken. 40 vertegenwoordigers hebben gehoor gegeven aan deze oproep. Dit zorgt voor een respons van 34%¹. Deze parken vertegenwoordigen 49% van de capaciteit. De respons is qua type bedrijven en ligging in de regio een goede afspiegeling van de sector².

Representatief beeld: respons van 92%

Zodoende heeft ruim 92% van de parken in de regio meegewerkt aan het onderzoek. De resultaten zijn daarmee representatief voor de hele sector in de regio Kop van Noord-Holland.

¹ Enkele respondenten vertegenwoordigen 2 of meerdere parken. In theorie kon de enquête daardoor naar 113 vertegenwoordigers verstuurd worden. Van enkele parken was het e-mailadres en telefoonnummer onbekend.

² Zie bijlage 1 voor meer informatie



1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het huidige functioneren van de sector. Allereerst wordt ingegaan op de aanbodstructuur en logiesomzet (2.1), waarna we inzoomen op het ondernemerschap (2.3). In hoofdstuk 3 wordt stilgestaan bij de vitaliteit van de parken in de regio Kop van Noord-Holland. Tot slot worden in hoofdstuk 4 de kernopgaven van de sector gepresenteerd en wordt in hoofdstuk 5 stilgestaan bij een mogelijke aanpak (door ondernemers, overheden en andere stakeholders) om tot een vitale sector te komen.

Waar relevant zullen we in de analyse dieper inzoomen op de verschillende gemeenten en/of marktgerichte deelregio's die de regio's rijk is. De marktgerichte deelregio zijn geïntroduceerd in de rapportage '(her)ontwikkelperspectieven verblijfsrecreatie NHN'. Voor meer informatie op deze consumentgerichte regio-indeling verwijzen wij u naar kader 1.1.



*Vanuit de feiten van
een heldere resolutie
foto naar een vitale
sector.*

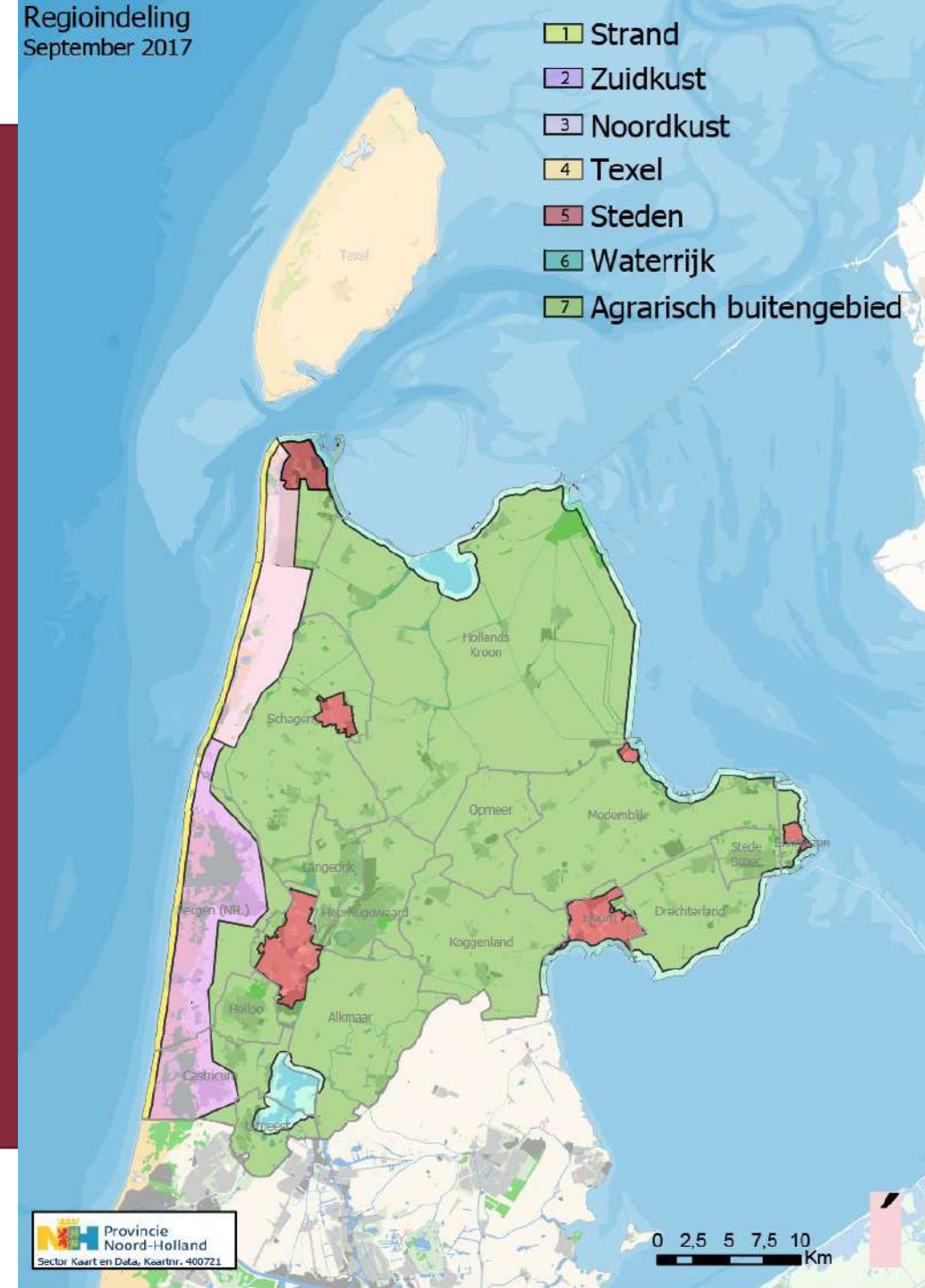
Kader 1.1. Marktgerichte deelregio's.

In de rapportage '(her)ontwikkelperspectieven verblijfsrecreatie NHN' zijn zeven marktgerichte deelregio's geïntroduceerd, met eigen bezoekmotieven voor gasten, specifieke (landschappelijke) kernkwaliteiten en aanbodstructuren.

De zeven marktgerichte deelregio's in Noord-Holland Noord zijn:

- **Strand:** Strand tot duintop
- **Zuidkust:** Vanaf de duintop landinwaarts (Castricum t/m Petten)
- **Noordkust:** Vanaf de duintop landinwaarts (Sint Maartenszee t/m Huisduinen)
- **Texel:** Hele eiland
- **Steden:** Medemblik, Enkhuizen, Hoorn, Schagen, Den Helder en Alkmaar
- **Waterrijk:** tussen waterlijn en ca. 500 meter landinwaarts. Van Huisduinen tot Schardam (Waddenzee, IJsselmeer en Markermeer). Inclusief de randen Amstelmeer, Uitgeestermeer, Alkmaardermeer.
- **Agrarisch buitengebied:** overig

De verblijfsrecreatieve parken van de regio Kop van Noord-Holland vallen onder (delen van) de marktgerichte deelregio's Strand, Noordkust, Texel, Waterrijk en Agrarisch buitengebied. Om verschillen tussen de verschillende gebieden in de regio Kop van Noord-Holland te duiden zal waar relevant gebruik gemaakt worden van deze gebiedsindeling.



02

Verblijfssector Kop
van Noord-Holland
cijfers



2.1 Inleiding

Structuur hoofdstuk

Dit hoofdstuk gaat in op de kenmerken, het ondernemerschap en de toekomstverwachtingen van de verblijfsrecreatiesector in de regio Kop van Noord-Holland. Achtereenvolgens besteden wij aandacht aan de volgende aspecten:

- Kenmerken van de sector (2.2.)
- Ondernemerschap in de sector (2.3)
- Marktruimte (2.4)

De informatie is afkomstig uit het aanbodbestand dat is opgebouwd voor het onderzoek naar verblijfstoerisme in de regio Kop van Noord-Holland. Dit bestand is tot en met september 2018 geactualiseerd. Ook wordt gebruik gemaakt van resultaten van de schouws, de enquêtes en openbare databronnen zoals cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).



2.2 Kenmerken van de sector

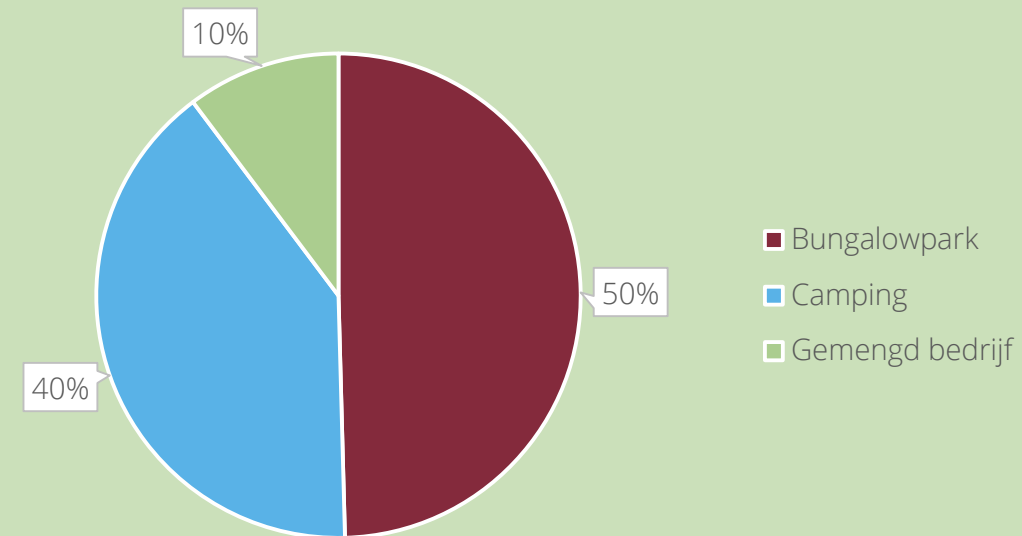
Aanbodstructuur: typering parken

Afhankelijk van het type eenheden dat wordt aangeboden kunnen de parken worden ingedeeld naar type bedrijf. Ongeveer de helft van de 118 parken in de regio betreft bungalowparken (50%). Zo'n 40% van de parken in de regio zijn campings. Tot slot blijkt dat iets meer dan 10% van het aantal bedrijven een gemengd aanbod van bungalows en kampeereenheden heeft.

Wanneer de vergelijking met andere regio's wordt gemaakt, valt te constateren dat het aandeel bungalowparken in de regio Kop van Noord-Holland vergelijkbaar is met het Drenthe (47%) en een stuk groter is dan bijvoorbeeld in Noord-Brabant (17%). Het aandeel gemengde bedrijven is relatief klein (Drenthe 19% en Noord-Brabant 24%).

Tussen de marktgerichte deelregio's binnen de Kop van Noord-Holland bestaan duidelijke verschillen in type bedrijven (zie bijlage 2). In de regio Waterrijk is het kampeerbedrijf dominant aanwezig (ongeveer 83%). In de regio agrarisch buitengebied zijn bungalowparken en campings in gelijke mate vertegenwoordigd (bungalowpark 40%, camping 40% en gemengd bedrijf 20%). De aanbodstructuur van de regio's Noordkust en Texel lijken sterk op elkaar, met circa 60% bungalowparken, 35% campings en 5% gemengde bedrijven.

Figuur 3.1:
VERDELING AANBOD NAAR TYPE PARK (TOTAAL = 118 PARKEN)



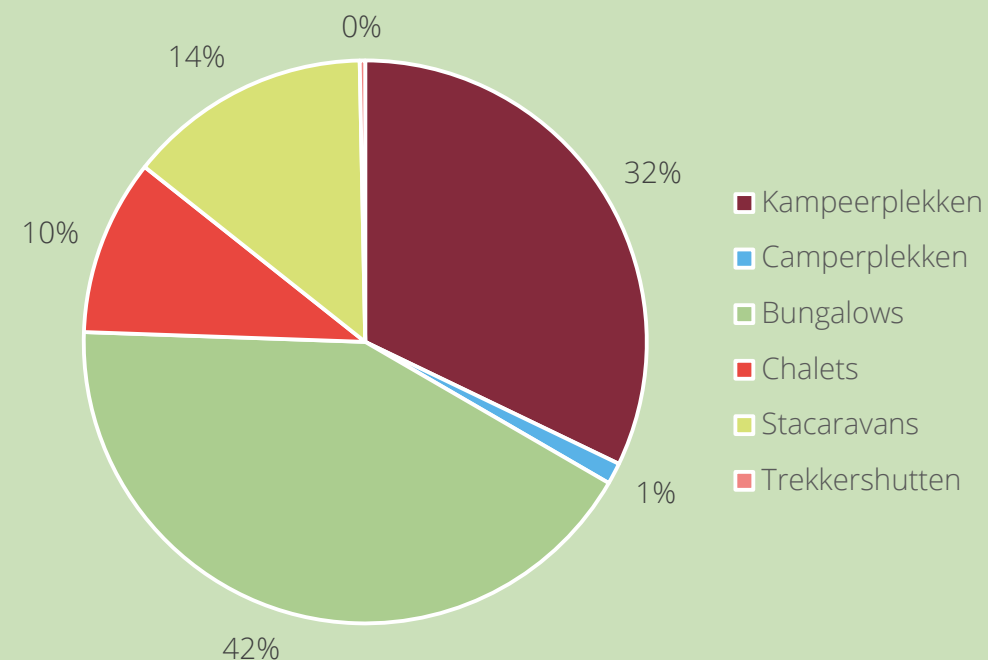
Aanbodstructuur: capaciteit parken

Van alle aanbieders is de capaciteit bekend. Dit levert de volgende inzichten op:

- Het aanbod van verblijfstoerisme in de regio Kop van Noord-Holland bestaat uit circa 15.600 logieseenheden. Met eenheden worden bijvoorbeeld kampeerplaatsen, bungalows en trekkershutten bedoeld. Ongeveer de helft van het totaal aantal eenheden in de regio Kop van Noord-Holland is te vinden in de marktgerichte deelregio Noordkust.
- Meer dan 40% van de eenheden beslaat bungalows. Dit is relatief veel wanneer dit vergeleken wordt met het landelijk gemiddelde. Daarnaast bedraagt 32 (toeristische) kampeerplekken en 24% een stacaravan of chalet
- Het gemiddeld aantal eenheden per park bedraagt circa 133. Tussen de marktgerichte deelregio's bestaan echter grote verschillen. Parken in de regio Noordkust zijn relatief het grootste, met ruim 166 eenheden per park. De parken in het agrarisch buitengebied hebben een gemiddelde omvang van 119 eenheden per park. Op Texel is het gemiddelde 98 eenheden per park. Parken in de marktgerichte deelregio Waterrijk zijn met 72 eenheden per park gemiddeld het kleinst.
- Binnen de marktgerichte deelregio Waterrijk bestaat ruim 93% van het aanbod uit stacaravans of chalets. Ook in het agrarisch buitengebied zijn deze eenheden sterk vertegenwoordigd (circa 41%), aangevuld met bungalows en kampeerplekken. Tot slot zijn in de marktgerichte deelregio's Texel en Noordkust de kampeerplekken en bungalows relatief sterk vertegenwoordigd. Op Texel bestaat 56% van het totaal aantal eenheden uit bungalows (zie bijlage 2a).

Figuur 3.2:

VERDELING AANBOD NAAR CAPACITEIT
(TOTAAL = 15.608 EENHEDEN)



Ontwikkeling vraag in Noord-Holland en Kust

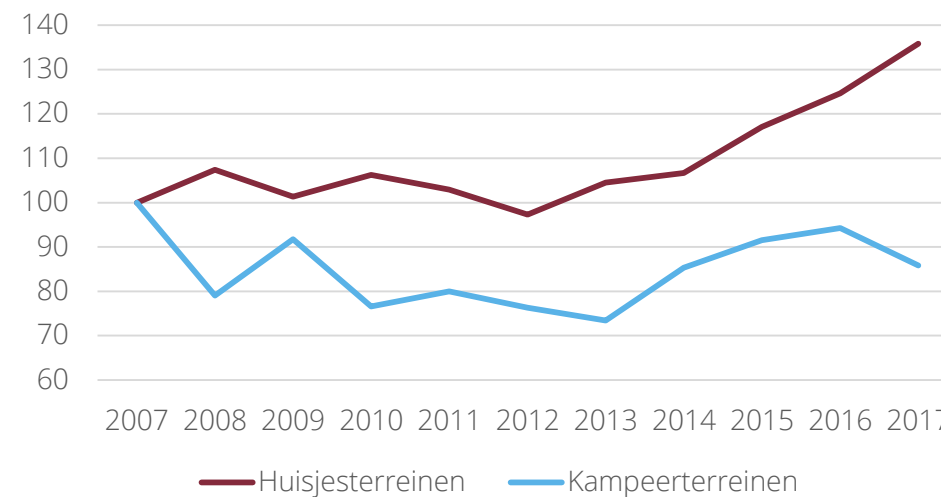
Op basis van gegevens van het CBS is een ontwikkeling van de vraag te schetsen. Uit de analyse volgt dat¹:

Het aantal persoonsovernachtingen in de bungalowsector in Noord-Holland nam tussen 2007 en 2017 toe met ruim 36%, van circa 3,0 miljoen in 2007 naar 4,5 miljoen overnachtingen in 2017. Het aantal overnachtingen op kampeerterreinen daalde echter in deze zelfde periode licht. Deze namen af van 3,1 miljoen naar 2,8 miljoen. Beide ontwikkelingen zijn in lijn met de landelijke trend.

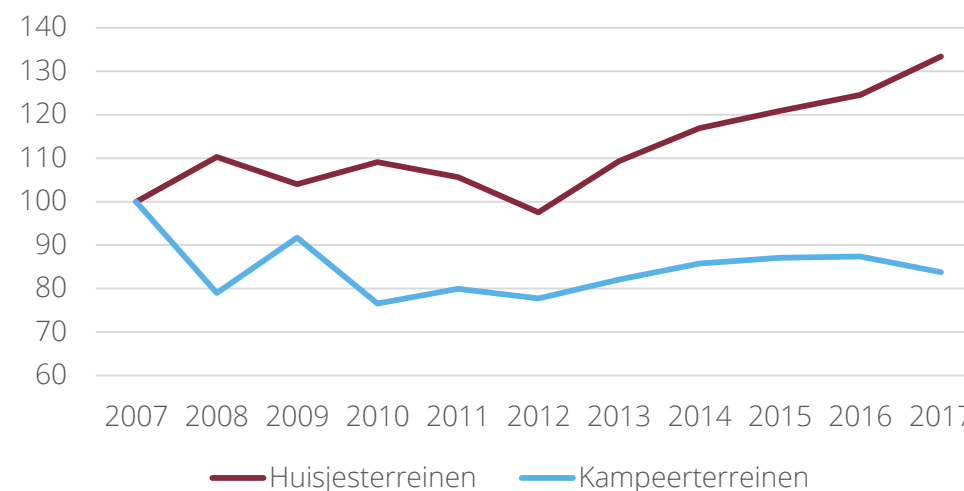
De groei van overnachtingen aan de Nederlandse kust volgt een zelfde patroon als in provincie Noord-Holland. Ook hier is het aantal overnachtingen op huisjesterreinen flink gestegen in de afgelopen tien jaar. Ondanks een kleine opleving in de periode 2012 tot 2015 neemt het aantal overnachtingen op kampeerterreinen af.

³ Voor de ontwikkeling van vraag en aanbod is gebruik gemaakt van gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek. In 2012 zijn de definities van het CBS aangaande logiesaccommodaties veranderd. Het minimum aantal kamers en minimum aantal eenheden op kampeer- en huisjesterreinen is destijds verlaagd. ZKA heeft het aanbod en de vraag van voorgaande jaren gecorrigeerd met het procentuele verschil tussen de twee metingen in 2012 (volgens de oude en nieuwe methode). Voor de kustregio publiceert het CBS geen cijfers voor 2012. Om toch een lange termijn ontwikkeling te kunnen laten zien hebben we voor de periode 2007-2011 gerekend met dezelfde index-cijfers als voor de provincie Noord-Holland.

Figuur 3.3:
Groei aantal overnachtingen kampeer- en
huisjesterreinen Noord-Holland (Index, 2007
= 100)



Figuur 3.4:
Groei aantal overnachtingen kampeer- en
huisjesterreinen Kust (Index, 2007 = 100)



Logiesomzet jaarplaatsen en in mindere mate toeristische kampeerplaatsen in de top van Nederland

Aan de hand van prijs- en bezettingsgegevens is de omzet van verschillende type eenheden in kaart gebracht, namelijk van jaar- en toeristische plaatsen op campings en van vakantiewoningen. De definities en rekenwijze van de omzet per plaats zijn te vinden in bijlage 3. ZKA heeft in de afgelopen jaren in meerdere regio's en provincies vitaliteitsonderzoeken uitgevoerd. Hierdoor is het vergelijken van de gemiddelde logiesomzet per eenheid of per type mogelijk.

Tabel 3.1. toont de resultaten voor de regio Kop van Noord-Holland en marktgerichte deelregio. Duidelijk wordt dat bedrijven in de regio Kop van Noord-Holland meer omzet genereren met jaarplaatsen dan met toeristische kampeerplaatsen. De drijfveer om jaarplaatsen te transformeren naar een andere typen plaatsen is bij ondernemers dan ook nauwelijks aanwezig. Mede omdat voor jaarplaatsen marketinginspanningen relatief beperkt blijven.

Binnen de regio zijn er overigens relatief grote verschillen. Zo is op Texel de logiesomzet voor een jaarplaats gemiddeld relatief hoog. In de marktregio Waterrijk zijn verschillende type eenheden juist relatief goedkoop.

Tabel 3.1: Productiviteit eenheden

TYPE	NOORD-BRABANT	DRENTHE	ZEELAND	LIMBURG	KOP VAN NOORD HOLLAND
JAARPLAATS	€ 1.608,-	€ 1.171,-	€ 2.046,-	€ 1.542,-	€ 1.985
TOERISTISCHE KAMPEERPLAATS	€ 862,-	€ 696,-	€ 2.040,-	€ 1.398,-	€ 1.488
RECREATIEWONING	€ 12.504,-	€ 17.862,-	€ 21.842,-	€ 20.032,-	€ 14.153

Noot: De onderzoeken in de overige provincies zijn uitgevoerd in de periode 2013-2017. Om tot een correcte vergelijking te komen zijn de bedragen gecorrigeerd voor inflatie.

Tabel 3.2: Vergelijking productiviteit eenheden per marktregio

TYPE	TEXEL	NOORDKUST	AGR. BUITENGEBIED	WATERRIJK
JAARPLAATS	+	+/-	+	-
TOERISTISCHE KAMPEERPLAATS	+/-	+	+	-
RECREATIEWONING	+	-	gg	gg

De regiovergelijking toont dat de productiviteit van de jaarplaatsen in de regio Kop van Noord-Holland relatief hoog is. Deze is slechts iets lager dan in Zeeland. Dit geldt niet voor de toeristische plaatsen en vakantiewoningen. De productiviteit van de toeristische plaatsen is vergelijkbaar met Limburg. De productiviteit van vakantiebungalows is relatief gezien het laagste.

Wanneer gekeken wordt naar hoe de productiviteit van de verblijfsrecreatie-eenheden in de regio Kop van Noord-Holland tot stand komt zien we dat regio ten opzichte van bijvoorbeeld Zeeland zeer concurrerend is op het gebied van prijs. De gemiddelde bezettingsgraden voor kampeerplaatsen en huisjesterreinen zijn in Noord-Holland hoger dan in Zeeland (bron: NBTC trendrapportage 2017).



2.3 Ondernemerschap

59% van de parken maakt winst

Meer dan de helft van de bedrijven (59%) gaf aan in 2017 brutowinst te hebben gemaakt. Daarnaast draaide 6% van de bedrijven break-even, en leed 6% van de bedrijven verlies. De overige 29% gaf aan geen antwoord te willen geven, of niet te weten of het bedrijf verlies heeft geleden. De parken die aangegeven hebben geen winst te hebben gemaakt zijn relatief vaak tweede woningparken zonder centrale bedrijfsmatige exploitatie. Deze parken hebben vaak ook niet als doel om winst te maken.

Ondernemers is ook gevraagd naar gedane en geplande grootschalige investeringen. 22% van de bedrijven heeft in de afgelopen drie jaren geïnvesteerd en gaat dat in de komende jaren ook doen. Daarnaast geeft 31% van de bedrijven aan óf de afgelopen jaren te hebben geïnvesteerd, óf dat de komende jaren te gaan doen. Dat betekent dat ongeveer 47% van de bedrijven niet heeft geïnvesteerd en voorlopig ook geen plannen heeft. Hier zijn verschillende redenen voor te geven. Een deel van de parken wordt niet-bedrijfsmatig gerund, en investeren niet of nauwelijks collectief in de eenheden (wel in de publieke ruimte), terwijl andere parken tevreden zijn met hoe het gaat en dus geen behoefte hebben aan een kwaliteitsimpuls. Zonder investeringen is verlies van contact met de markt aannemelijker.



Ambities en toekomstverwachtingen

De mate van investeren komt ook tot uiting in de ambities van ondernemers. 61% van de ondernemers geeft aan de kwaliteit te willen verbeteren. Meestal gaat het om investeringen in de kwaliteit van de eenheden. Een enkele keer wordt het plaatsen van zonnepanelen genoemd. De ondernemers die aangeven de kwaliteit van het park te willen verbeteren zijn vaak relatief jong: 70% is jonger dan 45 jaar. Daarnaast heeft 19% van de parken de wens om het aantal eenheden te vergroten. 25% van de ondernemers geeft aan behoefte te hebben aan extra grond om de ambitie (kwaliteitsverbetering of vergroten aantal eenheden) te verwezenlijken. Tot slot geeft 16% van de bedrijven aan niets te willen doen, terwijl ongeveer 5% van de bedrijven aangeeft het bedrijf in de komende jaren te willen verkopen. Laatstgenoemde aandeel is lager dan bijvoorbeeld in de provincie Drenthe en gelijk in Noord-Brabant.

Meerderheid ondernemers ziet mogelijkheden om rendement te verbeteren

Bijna 60% van de ondernemers in de regio Kop van Noord-Holland ziet redelijke tot goede mogelijkheden om het rendement in de komende jaren te verbeteren. Daarmee is het aandeel van de ondernemers dat positief is over de toekomst groter dan in bijvoorbeeld in de provincie Drenthe, waar ongeveer de helft positief was over de toekomst. In de provincie Noord-Brabant lag dit percentage met circa 66% iets hoger.

Vertegenwoordigers van ongeveer 20% van de parken ziet weinig tot geen mogelijkheden om het rendement te vergroten. Dit betreft een mix van verschillende parken, variërend van zeer goed presterende parken tot parken die onder druk staan.

Tabel 3.3:

AMBITIES VAN DE ONDERNEMERS/BEHEERDERS	
IK WIL KWALITEIT VERBETEREN ZONDER UITBREIDING VAN GRONDEN	50%
IK WIL WEINIG VERANDEREN	16%
IK WIL HET AANTAL EENHEDEN VERGROTEN ZONDER UITBREIDING VAN GRONDEN	14%
IK WIL KWALITEIT VERBETEREN MET UITBREIDING VAN GRONDEN	11%
IK WIL HET AANTAL EENHEDEN VERGROTEN MET UITBREIDING VAN GRONDEN	5%
IK WIL HET BEDRIJF BINNEN 5 JAAR VERKOPEN OF BEËINDIGEN	5%

Tabel 3.4:

VERWACHTINGEN MET BETREKKING TOT HET VERBETEREN VAN DE OMZET	
GOEDE MOGELIJKHEDEN	36%
WEET IK NIET	22%
REDELIJKE MOGELIJKHEDEN	22%
WEINIG MOGELIJKHEDEN	14%
GEEN MOGELIJKHEDEN	6%

2.4 Bedrijfseconomisch

Klein deel ondernemers ziet strategie als belangrijke taak

Tijdens eerdere vitaliteitsonderzoeken is vastgesteld dat ondernemers van vitale bedrijven zich vaak bezighouden met strategische werkzaamheden, zoals strategiebepaling, samenwerking met andere ondernemers, marketing en verkoop. Ook aan ondernemers in de regio Kop van Noord-Holland is gevraagd welke twee taken zij als hun meest belangrijke taken zien.

Twee van de drie meest genoemde belangrijke taken zijn operationele taken. Onderhoud (aan tuin, groen en/of techniek) en bedrijfsadministratie zijn taken die ook kunnen worden uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven, of door ander personeel kunnen worden ingevuld. Ondernemers die aangeven onderhoud een belangrijke taak te vinden vertegenwoordigen relatief kleine parken (gemiddeld 67 plaatsen versus 130 in de regio). Mogelijk speelt gebrek aan personeel hierbij een rol. Contact met gasten wordt als belangrijke taak gezien. Mits goed uitgevoerd draagt het bij aan de gasttevredenheid. Ongeveer een kwart van de parken heeft alleen operationele taken opgegeven als belangrijk voor hun bedrijfsvoering. De helft van deze parken wordt beheerd door een coöperatie of een VVE. De andere helft wordt wel commercieel geëxploiteerd.

Meer strategische werkzaamheden als strategiebepaling en marketing/verkoop zijn nummer 4 en 5 in de ranglijst. Het aandeel van de ondernemers dat aangeeft dergelijke taken belangrijk te vinden is iets hoger dan in Drenthe. Hier gaf minder dan 10% van de ondernemers aan deze taken belangrijk te vinden. Strategiebepaling blijkt vooral belangrijk voor ondernemers van grotere bedrijven (gemiddeld 282 eenheden). Een andere strategische taak, samenwerking met collega's, wordt door geen van de ondernemers als een van de belangrijkste taak genoemd. Een minderheid van de ondernemers werkt samen met collega's van andere verblijfsrecreatie bedrijven (zie Bijlage 4).

Tabel 3.5:

TAKEN DIE ONDERNEMERS/BEHEERDERS BELANGRIJK VINDEN VOOR HUN BEDRIJFVOERING	
ONDERHOUD (TUIN, GROEN, TECHNIEK)	28%
CONTACT MET GASTEN	21%
ADMINISTRATIE (VAN UW BEDRIJF)	18%
MARKETING/VERKOOP	12%
STRATEGIE/TOEKOMSTPLANNEN	10%
ANDERS, NAMELIJK	7%
UITVOEREN WET- EN REGELGEVING	3%
OPERATIONELE ZAKEN ZOALS KEUKEN/BEDIENING/RECEPTIE	1%
ICT/AUTOMATISERING	0%
PERSONEELSZAKEN/COACHEN OF CONTROLEREN VAN UW MEDEWERKERS	0%
INKOOP	0%
SAMENWERKING IN CENTRUM EN/OF MET COLLEGA'S	0%

Opm.: in de enquête kon iedere ondernemer zijn of haar twee meest belangrijke taken aangeven. Hierdoor tellen de percentages niet op tot 100%. Sommige ondernemers gaven aan slechts één taak als meest belangrijke taak te hebben.

Weinig niet-traditionele doelgroepen worden aangeboord

Aan de ondernemers is tevens gevraagd of zij met hun concept en marketing gericht inzetten op een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld jonge gezinnen, senioren, actieve recreanten of rustzoekers). Van de ondernemers die participeerden in de enquête gaf 55% aan gericht te zijn op een specifieke doelgroep. In veel gevallen gaat het hierbij om jonge gezinnen, 55+-'ers, natuurliefhebbers of gasten uit Duitsland. In de basis zijn de genoemde doelgroepen echter weinig onderscheidend. Slechts een enkel bedrijf richt zich op een meer specifieke doelgroep. Te denken valt hierbij aan mensen met een reformatorische achtergrond of hondenbezitters.

Om aansluiting te houden met de bestaande doelgroep worden met name bestaande voorzieningen en producten opgewaardeerd. Slechts 8% van de bedrijven heeft aangegeven dat ze recentelijk een nieuwe doelgroep hebben aangeboord. Vaak zijn dit gemengde bedrijven. In Noord-Brabant lag dit percentage op 15%. Parken die hebben aangegeven dat ze niets hebben gedaan zijn allen gelegen in Schagen en Hollands Kroon. Vaak betreft het relatief kleine bedrijven: driekwart heeft niet meer dan 60 eenheden.

Het zijn vooral Nederlandse en Duitse gasten die een bezoek brengen aan de regio Kop van Noord-Holland. Deze twee groepen zijn zeer dominant in alle gemeenten. In de gemeente Schagen zijn Duitse bezoekers in de meerderheid. Bezoekers uit België en Frankrijk vormen een zeer kleine minderheid. Oost-Europese bezoekers lijken vooral in Hollands Kroon aanwezig te zijn, zij het ook hier in beperkte mate (voor meer details zie bijlage 4).

Tabel 3.6:

MATE VAN INSPELEN OP VERANDERENDE WENSEN GASTEN	
BESTAANDE VOORZIENINGEN OPGEWAARDEERD	20%
BESTAAND PRODUCT OPGEWAARDEERD	16%
NIEUWE VOORZIENINGEN TOEGEVOEGD	13%
MARKETING/PROMOTIE AANGEPAST	13%
NIEUW PRODUCT TOEGEVOEGD	13%
NIETS GEDAAN	11%
NIEUWE DOELGROEP AANGEBOORD	8%
ANDERS	5%

Opm.: in de enquête kon iedere ondernemer zijn of haar twee meest belangrijke taken aangeven. Sommige ondernemers gaven aan slechts één taak als meest belangrijke taak te hebben.

Meeste ondernemers maken zich geen zorgen over de toekomst

Tot slot hebben ondernemers hun twee belangrijkste zorgen aan kunnen geven. 29% van de ondernemers in Kop van Noord-Holland geeft aan zich geen zorgen te maken over de toekomst. Dit is een groter aandeel dan collega's in Noord-Brabant en Drenthe deden.

Toch zijn er wel zorgen. Net als collega's in andere provincies zijn ondernemers vooral bezorgd over de wet- en regelgeving. Ook personeelgebonden aangelegenheden zijn een reden tot zorg. Vooral het vinden van goed personeel in het hoogseizoen wordt vaak genoemd als punt van aandacht. 13% van de ondernemers geeft aan zich zorgen te maken over de (fysieke) omgeving van het bedrijf. Opvallend is dat deze parken zich uitsluitend in de gemeenten Hollands Kroon (twee derde van de parken) en Schagen (een derde van de parken) bevinden. Parken die zich vooral zorgen maken om permanente bewoning op het park worden allen beheerd door een coöperatie of een VVE.

Bedrijfsopvolging wordt door maar 4% van de ondernemers als punt van zorg genoemd. Van de geënquêteerde ondernemers heeft echter ongeveer 29% een leeftijd van 56 jaar of ouder. Slechts een enkeling geeft aan dat bedrijfsopvolging inmiddels is geregeld, terwijl dit bij de meerderheid (nog) niet het geval is. Gebrek aan bedrijfsopvolging kan de vitaliteit van een bedrijf onder druk zetten. Zeker aangezien de meerderheid van de groep ondernemers waarbij nog geen bedrijfsopvolging geregeld is eigenaar is van een park met niet meer dan 36 eenheden.

Tabel 3.7:

ZORGEN MET BETREKKING TOT DE TOEKOMST	
IK MAAK MIJ GEEN ZORGEN OM DE TOEKOMST	24%
WET- EN REGELGEVING	13%
PERSONEELGEBONDEN AANGELEGENHEDEN	13%
OMGEVING VAN MIJN BEDRIJF	11%
HANDHAVINGSBELEID VAN DE GEMEENTE	9%
PERMANENTE BEWONING OP HET PARK	9%
MARKTONTWIKKELINGEN (ONTWIKKELING VAN DE VRAAG, PRIJZEN, CONCURRENTIE, ETC.)	6%
FINANCIERINGSMOGELIJKHEDEN BIJ DE BANK	6%
BEDRIJFSOPVOLGING/VERKOOP BIJ NADEREND PENSIOEN	4%
ANDERS	4%
WEET IK NIET	2%

2.5 Vraagprognose en indicatieve marktruimte

Inleiding

Deze paragraaf bevat de marktruimteanalyse voor het verblijfstoerisme in de regio Kop van Noord-Holland. Aan de hand van verschillende stappen wordt per sector (vakantiewoningen en kampeereenheden) de marktruimte in de regio Kop van Noord-Holland geraamd. De gemeente Texel wordt niet meegenomen in de berekening. Door de sinds 1990 gehanteerde beddenstop is het op Texel namelijk slechts in zeer beperkte mate toegestaan om nieuwe eenheden aan de markt toe te voegen. Van de gemeenten Schagen, Den Helder en Hollands Kroon hebben we de actuele planvoorraad ontvangen met hierin zowel harde als zachte plannen voor nieuw toe te voegen eenheden aan de verblijfstoeristische markt.

Op basis van de trendontwikkeling en marktvooruitzichten maken we een prognose van de groeivoet per sector. Deze groeivoet gebruiken we om de toekomstige vraag te ramen. Vervolgens wordt per sector de verwachte marktgroei vastgesteld. Van dit getal wordt de harde planvoorraad afgehaald. Harde planvoorraad betreft plannen waarvoor de vergunning al is verleend en/of waar het bestemmingsplan reeds ruimte laat voor ontwikkelingen. De marktruimte die uit deze berekening resteert betreft ruimte voor nieuwe plannen en ontwikkelingen.



*Groeivoet,
planvoorraad en
marktruimte*

Groeivoet

Vakantiewoningensector

- De vraag naar vakantiewoningen is in de provincie Noord-Holland tussen 2007 en 2017 harder gegroeid (jaarlijks ruim 3%) dan het aanbod (jaarlijks ruim 2%). De provincie volgt hiermee de landelijke trend van een toenemende vraag naar overnachtingen in vakantiehuisjes.
- Wij verwachten dat de marktvraag in de komende jaren even sterk doorgroeit als de afgelopen tien jaar. Dat heeft onder andere te maken met verwachte transformaties van campings naar vakantieparken. Daarnaast zal de populariteit van de kustgebieden en de Metropool Regio Amsterdam de komende jaren verder toenemen. Omdat een deel van het aanbod in de Kop zich niet aan de kust bevindt gaan we uit van een lagere groei voor het binnenland (1%). Dat leidt tot een totale verwachte groeivoet van 2,7% op jaarbasis voor de gehele Kop. De geraamde marktruimte bedraagt dan ongeveer 760 eenheden in 2023 om aan de te verwachte autonome marktgroei te kunnen voldoen.

Kampeersector

- Zowel vraag als aanbod van toeristisch kamperen zijn in de afgelopen tien jaar gedaald. De verblijfs gast is steeds meer op zoek naar comfort. Over het hele land worden daarom toeristische kampeerplaatsen getransformeerd naar luxere verblijfsvormen, zoals vakantiewoningen. Tussen 2007 en 2017 daalde de vraag gemiddeld 1,5% per jaar.
- Voor de komende jaren verwachten wij geen grote verschuiving in de dalende trend. Om die reden zijn wij van een gelijke vraagdaling voor de periode tot en met 2023 uitgegaan. Dit zou betekenen dat er een overschot van 358 eenheden zou ontstaan in 2023.

Tabel 3.8: Groeivoeten vakantiehuisjes

	HISTORISCHE GEM. JAARLIJKSE GROEI	VERWACHTE GROEIVOET	Extra huisjes
	2007-2017	2018-2023	2023
VAKANTIE- HUISJES	2,7%-3,1%	2,7%	760

Bron: Statistiek Logiesaccommodaties (CBS), bewerking ZKA. De historische groei is berekend in persoonsovernachtingen, de verwachte groei in aantal extra huisjes.

Tabel 3.9: Groeivoeten toeristisch kamperen

	HISTORISCHE GEM. JAARLIJKSE GROEI	VERWACHTE GROEIVOET	Extra eenheden
	2007-2017	2018-2023	2023
TOERISTISCH KAMPEREN	-1,5%	-1,5%	-358

Bron: Statistiek Logiesaccommodaties (CBS), bewerking ZKA. De historische groei is berekend in persoonsovernachtingen, de verwachte groei in extra kampeereenheden.

Planvoorraad

Het is de gemeenten gevraagd om een overzicht aan te leveren van de actuele planvoorraad (peildatum november 2018). Er is in de inventarisatie een onderscheid gemaakt tussen harde en zachte planvoorraad. De definities voor beide typen planvoorraad zijn:

- **Harde planvoorraad:** plannen waarvan het bestemmingsplan onherroepelijk is en/of waarvan een bouwvergunning is afgegeven;
- **Zachte planvoorraad:** alle voorgenomen plannen, zowel plannen waarover een politiek-bestuurlijk besluit genomen is als plannen waar nog geen besluit over genomen is. Het bestemmingsplan is nog niet onherroepelijk en de vergunning is nog niet afgegeven.

- Het grootste deel van de plannen richt zich op de realisatie van vakantiewoningen. Tien plannen behoren reeds tot de harde planvoorraad, en hebben een gezamenlijke omvang van ongeveer 1060 woningen. De zachte planvoorraad bedraagt ongeveer 685 eenheden. De meeste plannen voor nieuwe vakantiewoningen zijn te vinden in Schagen en Den Helder.
- Qua omvang zijn de plannen op het gebied van toeristisch kamperen het minst omvangrijk. In totaal omvatten de harde en zachte plannen ongeveer 290 plaatsen. De meeste plannen omtrent toeristisch kamperen zijn te vinden in Hollands Kroon (zowel hard als zacht).
- Ongeveer de helft van het aantal plannen concentreert zich in de gemeente Schagen. Bij de gemeenten Den Helder en Hollands Kroon is ongeveer een gelijk aantal plannen bekend.

Tabel 3.10: Planvoorraden vakantiewoningen & toeristisch kamperen

	HARD		ZACHT	
	AANTAL PLANNEN	OMVANG PLANNEN	AANTAL PLANNEN	OMVANG PLANNEN
VAKANTIEWONINGEN	10	1058	12	685
TOERISTISCH KAMPEREN	3	88	3	200

Marktruimte

In de voorgaande paragrafen zijn de benodigde capaciteit per sector en de (harde en zachte) planvoorraad vastgesteld. In deze paragraaf komt de marktruimte aan bod. **Hier toe wordt de benodigde capaciteit vergeleken met de actuele planvoorraad.** Hierbij gelden de volgende voorwaarden:

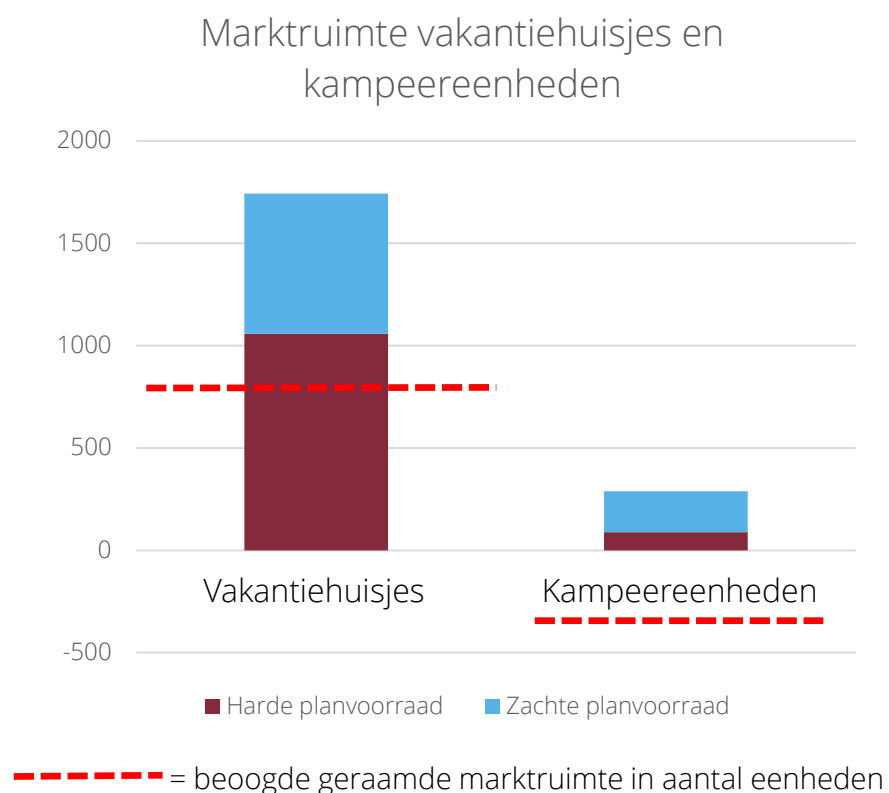
- De marktruimte betreft een indicatie en is grotendeels vastgesteld op basis van publiek beschikbare data. De kwalitatieve beschouwing van de marktruimte is gebaseerd op marktkennis en inzichten die zijn opgedaan middels de bedrijfsschouw en vitaliteitsenquête in de Kop van Noord-Holland.
- Bij de bepaling van de marktruimte is **uitgegaan van een realisatiegraad van de harde planvoorraad van 100%**. Om verschillende redenen leiden harde plannen echter niet altijd tot nieuwe vestigingen of uitbreidingen.
- Bij de bepaling van de marktruimte is **geen rekening gehouden met de aanvullende vraag** die bijv. nieuwe bungalowparken (mogelijk) realiseren. Aanvullende vraag betreft de vraag die niet ontstaat als een bepaald plan niet wordt gerealiseerd. Aanvullende vraag ontstaat bijvoorbeeld door de introductie van nieuwe concepten of luxeniveaus, of de combinatie van verblijf met een dagrecreatieve voorziening.
- Bij de bepaling van de marktruimte is **geen rekening gehouden met de aanwezigheid van minder vitale bedrijven** in de markt. Er ontstaat meer marktruimte wanneer deze bedrijven uit de huidige voorraad verdwijnen.



De marktruimte voor vakantiehuisjes en toeristische kampeerplaatsen is vergeleken met de planvoorraad. Dit levert de volgende inzichten op:

- De **harde planvoorraad aan vakantiehuisjes is groter dan de huidige marktruimte**. Dit betekent dat er een overaanbod is aan harde plannen van ongeveer 298 eenheden. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de berekende marktruimte de ruimte voor toeristische marktgroei is. Vakantiehuisjes worden ook als tweede woningen ingezet, waardoor de planvoorraad niet volledig voor toeristische verhuur zal gelden. Als bijvoorbeeld 33% van de voorraad als tweede woning wordt gebruikt is de huidige harde planvoorraad kleiner dan het benodigd aantal vakantiehuisjes voor de toeristische markt.
- Omdat de marktvraag naar toeristische kampeerplaatsen in de afgelopen tien jaar is afgenomen, is de **marktruimte in principe negatief**. De markt zal eerder moeten krimpen om toekomstbestendig te zijn.
- In Hollands Kroon en Den Helder **is in beperkte mate sprake van enige planvoorraad met betrekking tot nieuwe kampeerplaatsen**. Dit geeft aan dat ondernemers weinig geneigd zijn om toeristische kampeerplaatsen toe te voegen aan de markt. Doordat ondernemers toeristische kampeerplaatsen transformeren tot vakantiehuizen is het de verwachting dat de afname deels via een natuurlijke weg zal verlopen. De marktruimte voor nieuwe vakantiehuisjes is echter beperkt.
- **Nieuwe initiatieven met betrekking tot kamperen hebben kans van slagen, maar zijn afhankelijk van de kwaliteit van het plan en van de ondernemer**. Veelal zal het hier om kleinschalige initiatieven gaan, die weinig impact zullen hebben op de marktruimte. In sommige gevallen zal het gaan om (agrarisch) ondernemers die iets willen bijverdienen of om het aanboren van een specifieke nichemarkt.

Figuur 3.5: Marktruimte vakantiehuisjes en kampeereenheden



03

Vitaliteit
verblijfsrecreatie Kop
van Noord-Holland



3.1 Inleiding



De vitaliteit wordt bepaald door de kwaliteit en het perspectief in de verblijfsrecreatie.

Korte toelichting: het vitaliteitsmodel voor verblijfsrecreatie

Om een scherpe diagnose te stellen over hoe de sector ervoor staat, is de vitaliteit van de parken in de Kop van Noord-Holland in beeld gebracht. Dit hebben we gedaan aan de hand van de antwoorden uit de online vragenlijst en de bedrijfsbezoeken. Aan de hand van de verzamelde informatie is per park vervolgens een score vastgesteld voor het perspectief en de kwaliteit. Dit is gevisualiseerd in het vitaliteitsmodel Kop van Noord-Holland.

Dit model heeft twee assen: de horizontale as geeft de bedrijfsmatige kwaliteit weer en de verticale as het toekomstperspectief in de verblijfsrecreatie (zie figuur 3.1 op de volgende pagina). De indicatoren die invloed hebben op de kwaliteit en het perspectief, en verdere informatie over het vitaliteitsmodel, staan vermeld in bijlage 5.

Kwaliteit van het ondernemerschap en het park

In welke mate is de ondernemer/VvE in staat in te spelen op de veranderende wensen van gasten? Hoe is de bedrijfseconomische situatie? Welke kwaliteit en (ruimtelijke) uitstraling heeft het park? Richt het park zich op een specifieke doelgroep?

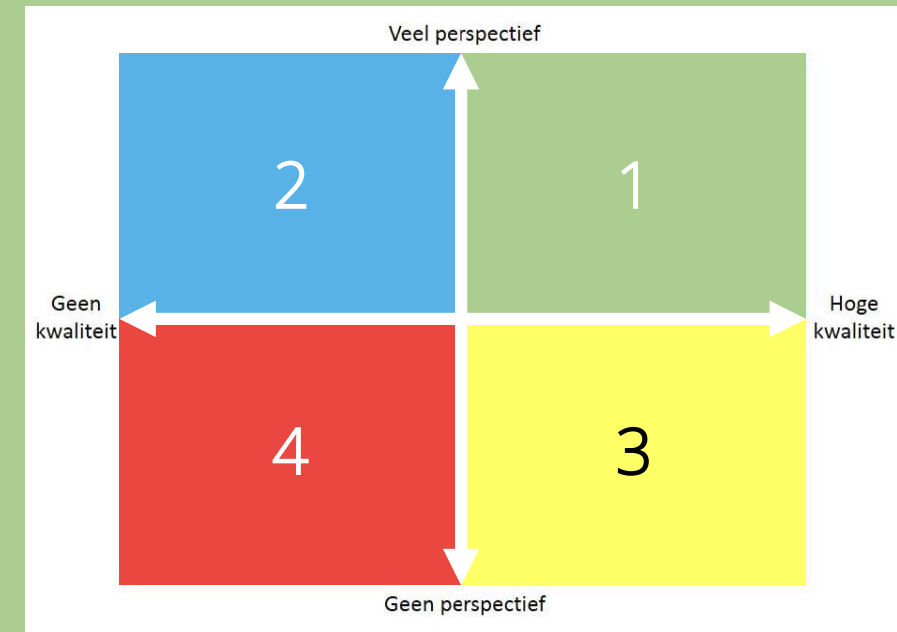
Perspectief van het park

Heeft de ondernemer/VvE een heldere toekomstverwachting? Is bedrijfsopvolging kansrijk? Kan de ondernemer/VvE voldoen aan financieringsnormen? Met welke cruciale (ruimtelijke) bedreigingen en/of kansen wordt het park geconfronteerd? Heeft de ondernemer/VvE aansluiting bij de toeristisch recreatieve vraag.

Mate van kwaliteit en perspectief leiden tot positie in één van de kwadranten

De resultaten met betrekking tot de kwaliteit en het perspectief leiden tot een unieke positie per park in het vitaliteitsmodel. Elk park valt binnen één van de vier kwadranten.

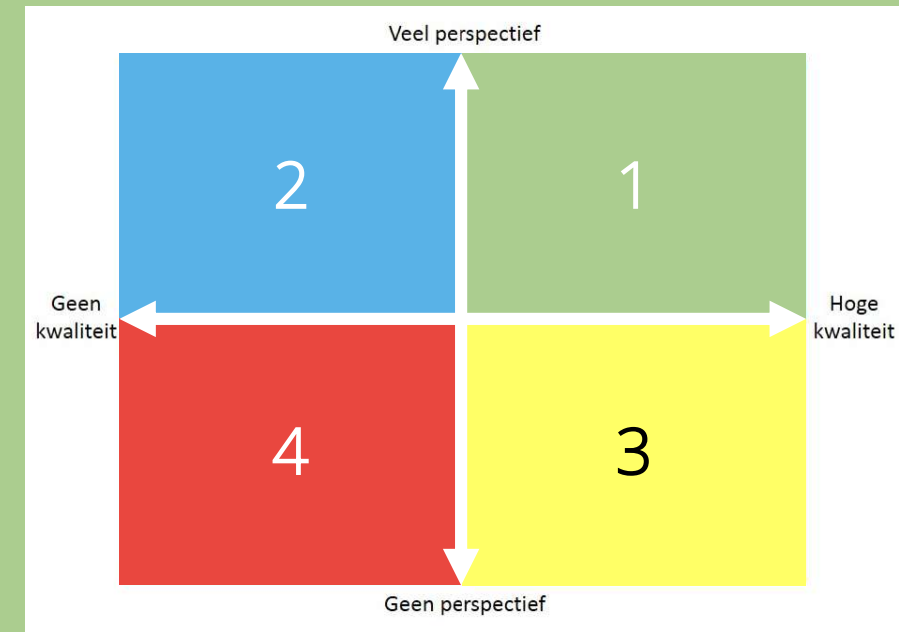
Figuur 3.1: Vitaliteitsmodel



Doordat de twee assen elkaar kruisen, ontstaan er vier vitaliteitskwadranten. Ieder kwadrant beschikt over parken met dezelfde type kenmerken:

1. De parken in het **groene kwadrant** zijn goed functionerende bedrijven met doorgaans veel schaalgrootte en/of een gezonde inkomstenmix. Deze bedrijven hebben vaak een uitstekende toeristische ligging in combinatie met strategisch ondernemerschap.
2. Parken in het **blauwe kwadrant** hebben vaak voldoende (potentiële) schaalgrootte om bedrijfsmatig succesvol te functioneren en ze zijn gelegen op locaties die toeristisch recreatieve (ontwikkel)potentie hebben. Echter, het ondernemerschap is bijna altijd beherend en weinig strategisch van aard. De bedrijfskwaliteit is onder de maat.
3. Parken in het **gele kwadrant** zijn vaak gestoeld op een beheerdersmentaliteit: 'doen zoals we het altijd deden'. De technische bedrijfskwaliteit is goed op orde, maar bijna altijd zijn de parken gelegen op een locatie die toeristisch-recreatief matig en weinig onderscheidend is.
4. Parken in het **rode kwadrant** liggen bijna altijd op toeristisch-recreatief zwakke locaties, ze worden beherend gerund en hebben weinig fysieke en financiële ontwikkelingsruimte. Vaak is er sprake van (zeer) slecht of geen recreatief ondernemerschap.

Figuur 3.1: Vitaliteitsmodel



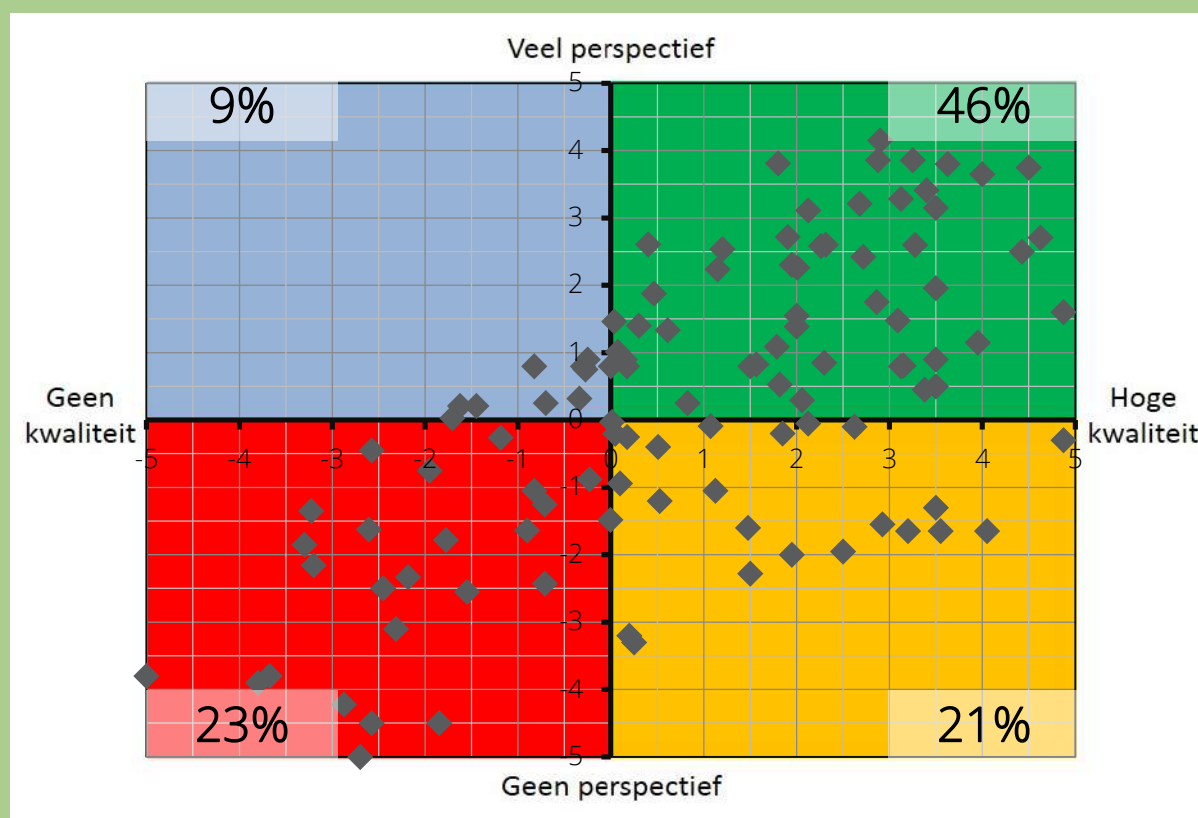
3.2 Resultaten vitaliteit verblijfsrecreatie Kop van Noord-Holland

Bijna de helft van de parken scoort positief op kwaliteit en perspectief

46% van de onderzochte parken in de verblijfssector van De Kop van Noord-Holland komt uit in het groene kwadrant. Bedrijven in dit kwadrant staan doorgaans in goede verbinding met de toeristisch-recreatieve markt. Ongeveer een vierde (23%) van de bedrijven komt uit in het rode, niet-vitale kwadrant. Een positie in het rode kwadrant geeft aan dat de kwaliteit op toeristisch-recreatief vlak te laag is, en ook het perspectief is onvoldoende.

21% van de parken biedt voldoende kwaliteit voor de toeristisch-recreatieve markt, maar heeft (te) weinig toekomstperspectief. Deze parken eindigen in het gele kwadrant. Tot slot heeft 9% van de parken een negatieve score op kwaliteit, maar een positieve score op perspectief. Daarmee eindigen de bedrijven in het blauwe kwadrant.

Figuur 3.2: Vitaliteitsmodel Kop van Noord-Holland, uitgedrukt in parken (in %)



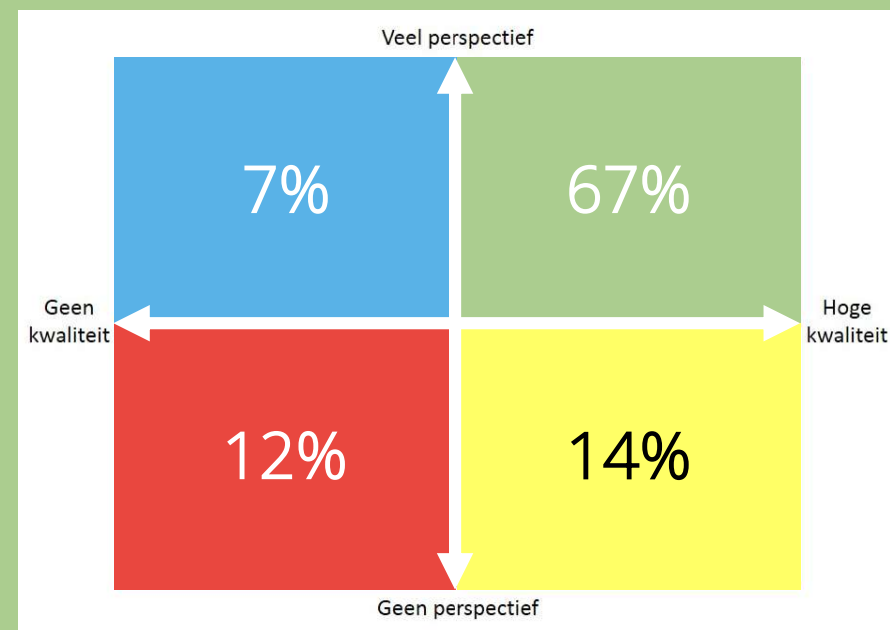
Percentages zijn afgerond, waardoor mogelijk niet totaal 100%.

Parken in het groene kwadrant gemiddeld groter dan in andere kwadranten; bijna 70% van de capaciteit in het groene kwadrant

De vitaliteit kan ook worden uitgedrukt in capaciteit (te weten, aantallen plaatsen, accommodaties). Geconcludeerd kan worden dat de parken in het groene kwadrant relatief veel eenheden hebben en de parken in het gele en rode kwadrant relatief weinig eenheden.

Circa 67% van de accommodaties op parken in De Kop van Noord-Holland valt binnen het groene kwadrant 12% komt uit in het rode niet-vitale kwadrant. 14% van de capaciteit behoort tot parken met een (redelijke) kwaliteit, maar te weinig toekomstperspectief in de toeristisch-recreatieve markt (gele kwadrant). Tot slot valt 7% van het aantal eenheden in het blauwe segment.

Figuur 3.3: Vitaliteitsmodel Kop van Noord-Holland, uitgedrukt in capaciteit (in%)



Inzichten in de vitaliteit van de bedrijven per gemeente.

Vitaliteit per gemeente

Texel is de gemeente met de meeste parken in het groene kwadrant (circa 67%), gevolgd door Den-Helder met 58%. Tevens is het aandeel parken in het blauwe kwadrant in deze gemeenten relatief hoog. In de gemeente Schagen bevindt 41% van de parken zich in het groene kwadrant en 28% in het rode kwadrant. Hollands-Kroon heeft relatief veel bedrijven in het rode kwadrant met circa 47% en het gele kwadrant met circa 41% vergeleken met het vitaliteitsmodel De Kop van Noord-Holland.

Tabel 3.1: Vitaliteitsmodel % aantal parken per vitaliteitskwadrant per gemeente

	KOP VAN NOORD-HOLLAND	DEN-HELDER	SCHAGEN	HOLLANDS-KROON	TEXEL
GROEN	46%	58%	41%	12%	67%
BLAUW	9%	17%	7%	0%	15%
GEEL	21%	17%	24%	41%	9%
ROOD	23%	8%	28%	47%	9%

Percentages zijn afgerond, waardoor mogelijk niet totaal 100%.

3.3 Vitaliteit De Kop van Noord-Holland vergeleken

In meerdere provincies en regio's is via dezelfde systematiek een analyse van de vitaliteit van de sector gedaan. Daardoor zijn de uitkomsten in perspectief te plaatsen. In de tabel hieronder zijn de uitkomsten van het vitaliteitsonderzoek De Kop van Noord-Holland vergeleken met die van Noord-Holland Noord (2016), Noord-Brabant, Zeeland, Limburg en Drenthe.

Tabel 3.2: Vitaliteitsmodel % aantal bedrijven per vitaliteitskwadrant vergeleken met overige vitaliteitsonderzoeken

	DE KOP VAN NOORD- HOLLAND	NOORD- HOLLAND NOORD	NOORD- BRABANT	ZEELAND	LIMBURG	DRENTHE
GROEN	46%	35%	44%	44%	36%	40%
BLAUW	9%	20%	4%	9%	15%	3%
GEEL	21%	0%	19%	17%	21%	16%
ROOD	23%	45%	34%	30%	28%	42%

Gelet op de tabel 3.2. kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Het aandeel parken in De Kop van Noord-Holland dat zich bevindt in het groene (vitale) kwadrant is bovengemiddeld wanneer dit vergeleken wordt met de overige provincies en regio's.
- Het aandeel parken in het rode kwadrant in de Kop van Noord-Holland is onder gemiddeld wanneer dit vergeleken wordt met de overige provincies en regio's.
- Het aandeel parken in het gele kwadrant (laag perspectief, voldoende kwaliteit) is in De Kop van Noord-Holland relatief hoog en vergelijkbaar met Noord-Brabant en Limburg.

Naast de verschillen in omvang van de segmenten zijn vooral de verhalen achter de cijfers interessant. In elke regio blijkt dit verhaal anders. Zo is in Drenthe het vraagstuk permanente bewoning in vakantiewoningen relatief groot en hebben vakantieparken in Brabant druk vanuit andere huisvestingmarkten. Dit resulteert in veel bewoning van arbeidsmigranten op vakantieparken. Tot slot speelt in Zeeland de vraag hoe de balans tussen toeristische ontwikkelingen en het behouden van natuur- en omgevingskwaliteiten versterkt kan worden. Dat brengt ons op de vraag:

Wat is het verhaal van de verblijfsrecreatie in regio De Kop van Noord-Holland?



3.4 Vitaliteitsclusters verblijfsrecreatie

Inleiding

In de rapportage van het onderzoek (her)ontwikkelperspectieven verblijfsrecreatie NHN uit 2016 zijn vijf marktclusters geïntroduceerd. Deze clusters worden voor dit onderzoek opnieuw gebruikt. De bedrijven worden aan de hand van hun score op kwaliteit en perspectief ingedeeld in een cluster. Aan de bestaande clusters is één nieuw cluster toegevoegd. Het cluster: beheerders. Deze groep is in het onderzoek van 2016 niet als apart benoemd. Dit blijkt nu wel gewenst. In totaliteit gaat het om de clusters die opgesomd staan in tabel 3.3. In bijlage 6 is een tabel opgenomen hoe de clusters zijn ingedeeld aan de hand van de assen perspectief en kwaliteit.

Tabel 3.3: Vitaliteitsclusters De Kop van Noord-Holland

CLUSTERS
TOPPERS
VITAAL
TOPPERS VAN TOEN
BEHEERDERS
VERGANE GLORIE
MEERVOUDIGE PROBLEMATIEK



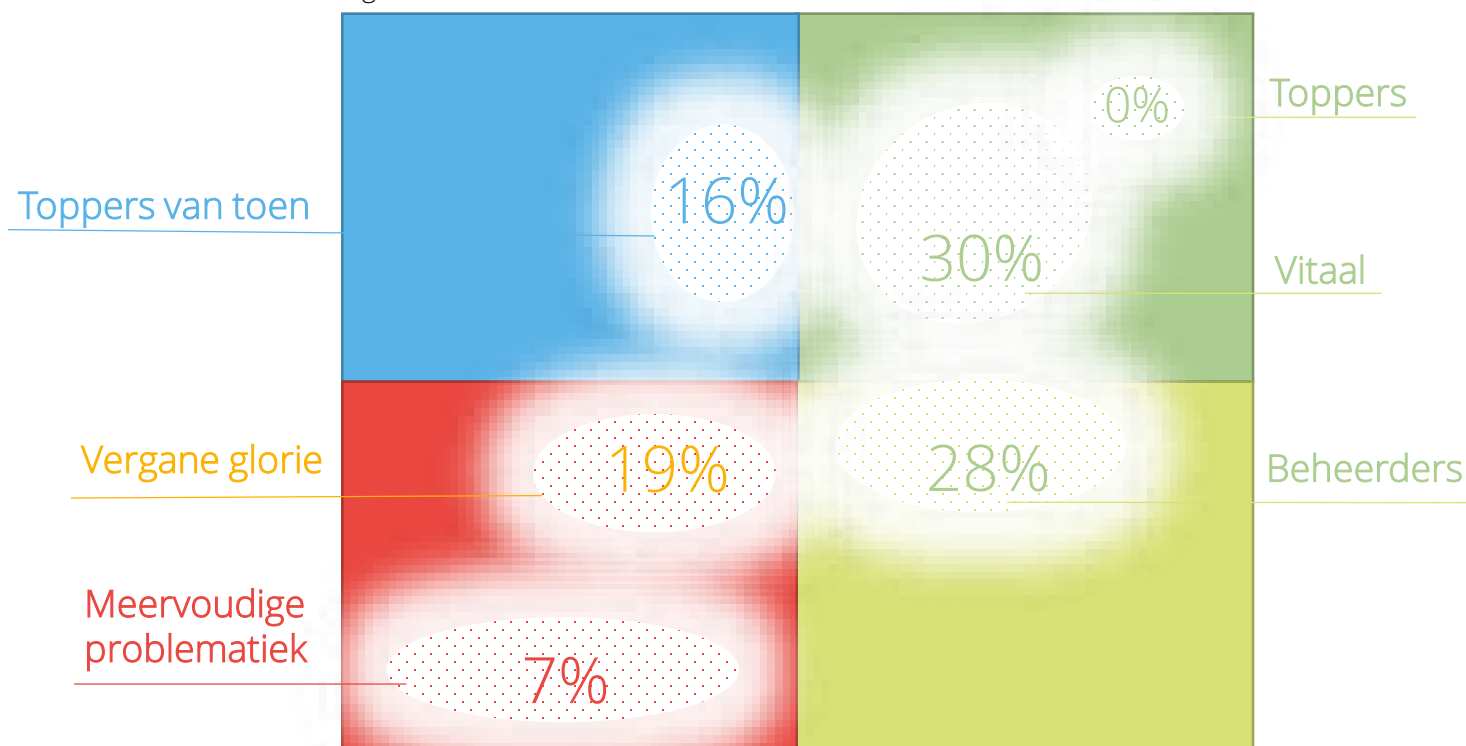
Vitaliteitsmodel aan de hand van clusters

Figuur 3.3. toont het vitaliteitsmodel voor de verblijfsrecreatie in de regio Kop van Noord-Holland aan de hand van de vitaliteitsclusters. In deze clusters bevinden zich bedrijven met vergelijkbare kenmerken. De percentages bij de clusters zijn bepaald aan de hand van de hoeveelheid bedrijven in dit cluster¹.

Het *vitale cluster* is het grootst met 30%, gevolgd door de *beheerders* met 28%. 19% van de parken behoort tot de categorie *vergane glorie* en 16% tot de *toppers van toen*. Tot slot kenmerkt 7% van de parken zich door *meervoudige problematiek*. Echte *toppers* kent de regio (nog) niet.

Op de volgende pagina's worden de clusters afzonderlijk behandeld en wordt onder andere ingegaan op de kenmerken ervan.

Figuur 3.3: Vitaliteitsmodel aan de hand van clusters



⁴ Bijlage 7 toont een verdeling van de parken over de vitaliteitsclusters per gemeente.

Vitale bedrijven: 30%

VITALE BEDRIJVEN	Aantallen bedrijven
BUNGALOWPARKEN	9
WAARVAN UITGEPOND	6 (waarvan 100% met centrale exploitatie)
CAMPINGS	18
GEMENGD	5

De regio Kop van Noord-Holland kent een groep van circa 30% vitale parken. Dit zijn goed functionerende parken die aansluiten bij de wensen van de gast. Ondanks het feit dat echte toppers ontbreken, zijn er diverse parken die tegen de landelijke top aanzitten.

De parken in het cluster 'vitaal' zijn over het algemeen van relatief grote omvang en investeren regelmatig. Deze bedrijven worden geleid door gedreven ondernemers en de online zichtbaarheid is goed. Het gebruik op deze parken is nagenoeg volledig toeristisch. Het merendeel van deze parken bevindt zich in de deelregio's: de Noordkust en Texel.

Opvallend is dat relatief veel grotere bungalowparken en gemengde bedrijven in dit cluster zich richten op het fullservice familievermaak. Ze bieden veel faciliteiten voor jong en oud.

De campings bieden met name een mix van toeristische kampeerplaatsen, jaar- en seizoensplaatsen en verhuureenheden. In de regio Kop van Noord-Holland zien we dat in dit cluster minimaal 60% van de eenheden op de camping gebruikt wordt voor wisselende toeristische verhuur.

Tot slot bevinden diverse parken zich onderin het vitale kwadrant. Hierbij gaat het met name om uitgeponte bungalowparken met een mix van eigen recreatief gebruik en toeristische verhuur en jaarplaatsterreinen met beperkte voorzieningen.

Toppers van toen: 16%

Toppers van toen	Aantallen bedrijven
BUNGALOWPARKEN	13
WAARVAN UITGEPOND	11 (waarvan circa 50% met centrale exploitatie)
CAMPINGS	4
GEMENGD	-

De parken in het cluster toppers van toen liggen vaak op toeristisch gezien aantrekkelijke locaties (nabij de Noordzeekust of op Texel), waardoor de gasten nagenoeg vanzelf op het park willen verblijven. De druk om te investeren en te vernieuwen is laag. Zo ook bij de 4 campings, deze liggen in de Noordkust en op Texel. Bedrijfseconomisch draaien de parken waarschijnlijk goed, maar de kwaliteit staat onder druk.

De kwaliteit staat mede hierdoor onder druk: het vastgoed is vaak wat ouder, voorzieningen zijn matig tot slecht onderhouden en de online zichtbaarheid is veelal ondermaats (o.a. ontbreken van of matig representatieve website en weinig reviews). Het gevaar is dat aansluiting met de toeristische gast op termijn verloren gaat. Over het algemeen kan gesteld worden dat de parken voldoende schaalgrootte hebben.

Opvallend in de regio Kop van Noord-Holland is dat een groot deel van de parken in dit cluster uitgeponde bungalowparken betreft. De bungalows op deze parken worden vaak deels gebruikt als tweede woning en deels toeristisch verhuurd. Op diverse parken is een (of meerdere) verhuurorganisatie(s) actief. Echter, slagkracht voor (grootschalige) vernieuwing ontbreekt.

Beheerders: 28%

Beheerders	Aantallen bedrijven
BUNGALOWPARKEN	17
WAARVAN UITGEPOND	12 (waarvan circa 50-60% met centrale exploitatie)
CAMPINGS	10
GEMENGD	3

Ongeveer 28% van de verblijfsrecreatieparken in de regio Kop van Noord-Holland valt in het vitaliteitscluster beheerders. De kwaliteit van de parken is, mede door de aanwezigheid van een krachtige beheerder of VvE-bestuur, voldoende tot goed. Enkele parken in het cluster hebben een onderscheidend en goed uitgevoerd concept. Echter, het perspectief van de parken in dit cluster is relatief laag: de toeristische aantrekkingskracht van de locatie is niet optimaal en/of de schaal van het park is beperkt.

In dit vitaliteitscluster bevindt zich een mix van campings, (uitgeponde) bungalowparken en in mindere mate gemengde bedrijven. Deze type bedrijven kennen door het matige toeristisch recreatieve perspectief hun eigen opgaven:

- Bij diverse campings en gemengde bedrijven speelt nu of op korte termijn het bedrijfsopvolgingsvraagstuk. In sommige gevallen is duidelijk geworden dat deze in de huidige vorm niet gevonden gaat worden en spelen er plannen om het park te herontwikkelen, bijvoorbeeld tot (uitgeponde) bungalowpark.
- Uitgeponde tweedewoningparken met veelal een verouderd vastgoedbestand en weinig tot geen voorzieningen. Doordat de toeristische aantrekkingskracht van het park niet optimaal is of zichtbaarheid van het aanbod on- en offline onvoldoende is, staat de recreatieve functie onder druk. Vastgoedprijzen staan onder druk en vormen van niet-recreatief gebruik zijn in beperkte mate te vinden op het park.

Vergane glorie: 19%

Vergane glorie	Aantallen bedrijven
BUNGALOWPARKEN	14
WAARVAN UITGEPOND	9 (waarvan circa 75% zonder centrale exploitatie)
CAMPINGS	6
GEMENGD	1

Parken in het cluster vergane glorie beschikken toeristisch-recreatief gezien over te weinig kwaliteit en perspectief. Ze zijn veelal gelegen op locaties met beperkte omgevingskwaliteiten (gezien vanuit de bril van de toerist). Ze vallen relatief veel in het agrarisch buitengebied. Deze mindere locatie moet gecompenseerd worden door goede faciliteiten op het park zelf. De parken zijn relatief klein. Tevens ontbreekt bij diverse parken in het cluster een website waar online geboekt kan worden en zijn vertegenwoordigers zeer beherend ingesteld: ze houden zich niet of in zeer beperkte mate bezig met strategische taken. In de regio Kop van Noord-Holland zijn in dit vitaliteitscluster grofweg twee type bedrijven te onderscheiden. Deze typen zien we in alle regio's terug.

- Relatief kleine campings (gemiddeld 70 eenheden), met over het algemeen een dominantie van jaarplaatsen. De afgelopen jaren is er weinig geïnvesteerd en er is vaak ook geen ambitie om in de toekomst aanzienlijke diepte-investeringen te doen. Kwaliteitsnormen voor verblijfseenheden worden, indien aanwezig, zeer beperkt gehandhaafd. Dit zorgt voor een rommelige aanblik. Tot slot zijn de beheerders van de campings gemiddeld gezien al wat ouder.
- Uitgeponde bungalowparken waarbij de woningen met name worden gebruikt als tweede-woning. In zeer beperkte mate vindt toeristische verhuur plaats. Tot slot worden diverse eenheden op deze parken (inschatting: 15-30%) niet-recreatief gebruikt (o.a. permanente en tijdelijke wonen, huisvesting buitenlandse en Nederlandse werkers).

Meervoudige problematiek: 7%

De parken in het vitaliteitscluster meervoudige problematiek hebben (nagenoeg) geen recreatieve functie meer. De kwaliteit is vanuit toeristisch recreatief oogpunt ondermaats en het verblijfsrecreatief perspectief is dusdanig laag dat het versterken van de recreatieve functie niet haalbaar wordt geacht.

Meervoudige problematiek	Aantallen bedrijven
BUNGALOWPARKEN	3
WAARVAN UITGEPOND	3 (waarvan 3 zonder centrale exploitatie)
CAMPINGS	3
GEMENGD	2

De opgaven raken diverse domeinen: economie, ruimte, veiligheid, wonen en sociaal. Denk hierbij aan:

- Uitgeponde bungalowparken zonder centrale bedrijfsmatige exploitatie die in werkelijkheid functioneren als woonbuurt.
- Verouderde parken waar sociaal kwetsbare groepen worden gehuisvest.
- Verloederde of verpauperde campings waar, vanwege de inrichting, vermoedens zijn van ondermijnende criminaliteit en die de uitstraling van het buitengebied negatief beïnvloeden.

De parken in dit vitaliteitscluster zijn allen gelegen in de marktgerichte deelregio Agrarisch buitengebied.

3.5 Overige inzichten vitaliteitsscan verblijfsrecreatie Kop van Noord-Holland

Los van het vitaliteitsmodel zijn middels het onderzoek nog enkele overige interessante inzichten over de verblijfsrecreatie in de regio Kop van Noord-Holland naar voren gekomen. Deze geven meer inzicht over het DNA en het functioneren van de sector in de regio. Deze inzichten zijn cruciaal om passende ontwikkelrichtingen voor de sector in de Kop van Noord-Holland te kunnen bepalen.

- Wind in de rug: Het gaat goed met het toerisme in Nederland. Met name het aantal overnachtingen in de hotel- en bungalowsector groeit hard. De verwachting is dat de groei de komende jaren doorzet. Vooral het aandeel inkomende toeristen stijgt hard. Grote steden én het strand zijn daarbij de belangrijkste trekkers. Met de Noordzeekust en het Waddeneiland Texel kent de regio Kop van Noord-Holland twee grote toeristische trekkers. Dit biedt voldoende mogelijkheden om door te groeien. Dit gaat niet vanzelf. De kansen moeten verzilverd worden door hard werken en door oog te hebben voor de balans tussen bedrijven, omgeving (natuur), financiers en bewoners.

Eenzijdige kustbeleving: Vanuit onze expert-view, de schouws, de enquête en de gesprekken met ondernemers komt naar voren dat de Noordzeekust en Texel voor een continue toestroom van met name Nederlandse en Duitse (verblijfs-)gasten zorgen die willen genieten van de zee, de duinen en het strand. Rondom deze trekkers is de productiviteit van met name de jaarplaatsen en in mindere mate de toeristische kampeerplaatsen hoog. Echter, de kuststrook is in de regio Kop van Noord-Holland relatief smal en de belevingswaarde van het achterland beperkt. Dit kwam ook naar voren gedurende de diverse gesprekken met ondernemers. Het achterland wordt gekenmerkt door rationeel en conventioneel ingerichte landbouwgronden en de beperkte aanwezigheid van krachtige dagrecreatieve attracties. Ook de verbinding met de steden is beperkt.

- Beherend ondernemerschap gericht op herhaalbezoeken: Ondanks dat echte toppers ontbreken, kent de regio Kop van Noord-Holland diverse (zeer) goed presterende bedrijven met een onderscheidend concept, hoge kwaliteit en/of strategisch ondernemerschap. Echter, over het algemeen is het onderscheidend vermogen van de parken en het ondernemerschap beperkt. De verblijfsrecreatie in de regio kenmerkt zich door rationeel ingerichte parken met weinig verbinding met de omgeving (strand, water én polder).

De operationele beheertaken krijgen de meeste aandacht van de ondernemer/beheerder en een toekomstvisie ontbreekt. Ook de online presentatie en vindbaarheid van de parken in de regio is bij relatief veel parken ondermaats. Waar de verwachting is dat parken nu nog veel op bestaande gasten (kunnen) leunen die al vele jaren naar de regio toekomen, wordt het steeds belangrijker om zichtbaar en interessant te zijn voor de gast van de toekomst. De huidige gast is aan het vergrijzen.

- Lage kostenstrategie gericht op schaafefficiency: Op de Texel-markt na is de markt (vraag) relatief eenzijdig van opbouw: families uit de mainstream-marktsegmenten die de regio vaak al jaren bezoeken en vooral gericht zijn op strandplezier. De markt van natuurrecreatie en cultuurtoerisme is nauwelijks ontwikkeld. Er zijn weinig of geen high spenders of bewuste niches in bijvoorbeeld cultuur, zeezeilen, agrotourisme, kuren e.d. De thuismarkt is te klein om dit manco op te vangen. Het verblijfsaanbod bestaat dan ook uit verblijfsparken en campings die traditionele (succes)formules hanteren, gericht zijn op schaal en efficiency met relatief veel uitponding en standaardoplossingen voor de invulling en het ontwerp: *lage kostenstrategie*. Dit past ook bij de mainstream doelgroep van de regio Kop van Noord-Holland. Deze is op zoek naar een basisproduct met een goede prijs-kwaliteit verhouding.

- Vernieuwen en innoveren steeds belangrijker: Deze lage kostenstrategie betekent niet dat vernieuwen en innoveren achterwege moet blijven. Integendeel: de gast is veeleisend en vraagt in toenemende mate om comfort, ontzorging en privacy. In deze behoefte moet worden voorzien. Tegelijkertijd kunnen bedrijfsprocessen geoptimaliseerd worden. Het belang van kwaliteitsverbetering wordt ook erkend door ondernemers. Bij 48% van de parken leeft de wens om de kwaliteit te verbeteren. Slechts 15% van de bestaande bedrijven heeft een uitbreidingwens.

Naast de parken verdient, met name aan de Noordzeekust, ook de openbare ruimte een kwaliteitsslag om de vakantiebeleving te versterken en gastwaarde toe te voegen. In diverse gebieden is dit de afgelopen jaren opgepakt zoals de gebiedsontwikkeling rondom Petten. Toch blijft het een aandachtspunt omdat dit de concurrentiepositie van de regio beïnvloedt.

- Voorgaande conclusies komen, mede door de wisselende omgevingskwaliteiten, in de diverse marktgerichte deelregio's op verschillende manieren tot uiting:
 - *Texel*: Het gaat goed met het verblijfstoerisme op Texel. In 2016 selecteerde Lonely Planet Texel in de top 10 van Europese bestemmingen, het toeristisch seizoen is de afgelopen jaren steeds langer geworden en de bezettingen zijn uitstekend.

Dit succes heeft ook een keerzijde: de claim van rust en natuur kan niet altijd worden gerealiseerd, prijzen van diverse aanbieders lijken te stijgen en verschillende verblijfsrecreatie parken kampen met de wet van de remmende voorsprong. Doordat gasten als vanzelf komen ontbreekt de noodzaak tot investeren. De kwaliteit van de parken neemt daardoor af. Door de sterke aantrekkingskracht van de omgeving worden parken nu nog niet 'afgestraft', maar op termijn kan de concurrentiepositie verzwakken.

- *Noordkust*: Ook in de regio Noordkust zijn de bezettingen hoog, mede door de aantrekkingskracht van de Noordzeekust én loyaliteit van de bestaande gast. Diverse bedrijven hebben een compleet en gastvrij concept. Echter, met name bij diverse bungalowparken en jaarplaatsterreinen hebben beperkte investeringen in het verleden, verouderd vastgoed en een zeer beperkte toekomstvisie ervoor gezorgd dat de toeristische markt minder goed of niet meer wordt bediend, kwaliteitsnormen naar beneden zijn bijgesteld en/of vormen van niet-recreatief gebruik hun intreden doen.

- *Waterrijk en Agrarisch buitengebied*: In deze deelregio's bepalen vooral het ondernemerschap en onderscheidend vermogen van het concept het bedrijfsmatig succes van een park. Bij uitblijvende investeringen, bijvoorbeeld als gevolg van bedrijfsopvolgingsproblematiek of uitponding zonder centrale bedrijfsmatige exploitatie, neemt het risico op oneigenlijk gebruik toe. Bij enkele parken zijn vanwege de gesloten parkinrichting en/of verloederde uitstraling vermoedens van veiligheidsproblemen of ondermijning.

04

Conclusies



4.1 Inleiding

De verblijfsrecreatiesector is een speerpuntsector voor de regio Kop van Noord-Holland. Het draagt bij aan ondernemerschap, investeringen, werkgelegenheid, leefbaarheid en directe en indirecte bestedingen van gasten.

Dit belang wordt breed erkend. Binnen de grotere regio Noord-Holland Noord zijn de afgelopen jaren diverse stappen richting het revitaliseren van de sector gezet. De Kop van Noord-Holland heeft als koploper met de vitaliteitsscan én het revitaliseringsfonds de volgende stap gezet. De vitaliteitsscan biedt handvatten voor een gerichte aanpak voor het ondersteunen van de bestaande bedrijven richting revitalisering, uitbreiding en transformatie.

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van het aquariummodel ingezoomd op de kernopgaven van de verblijfsrecreatie in de regio Kop van Noord-Holland.

Belangrijke inzichten ten aanzien van de verblijfsrecreatiesector in de regio Kop van Noord-Holland zijn:

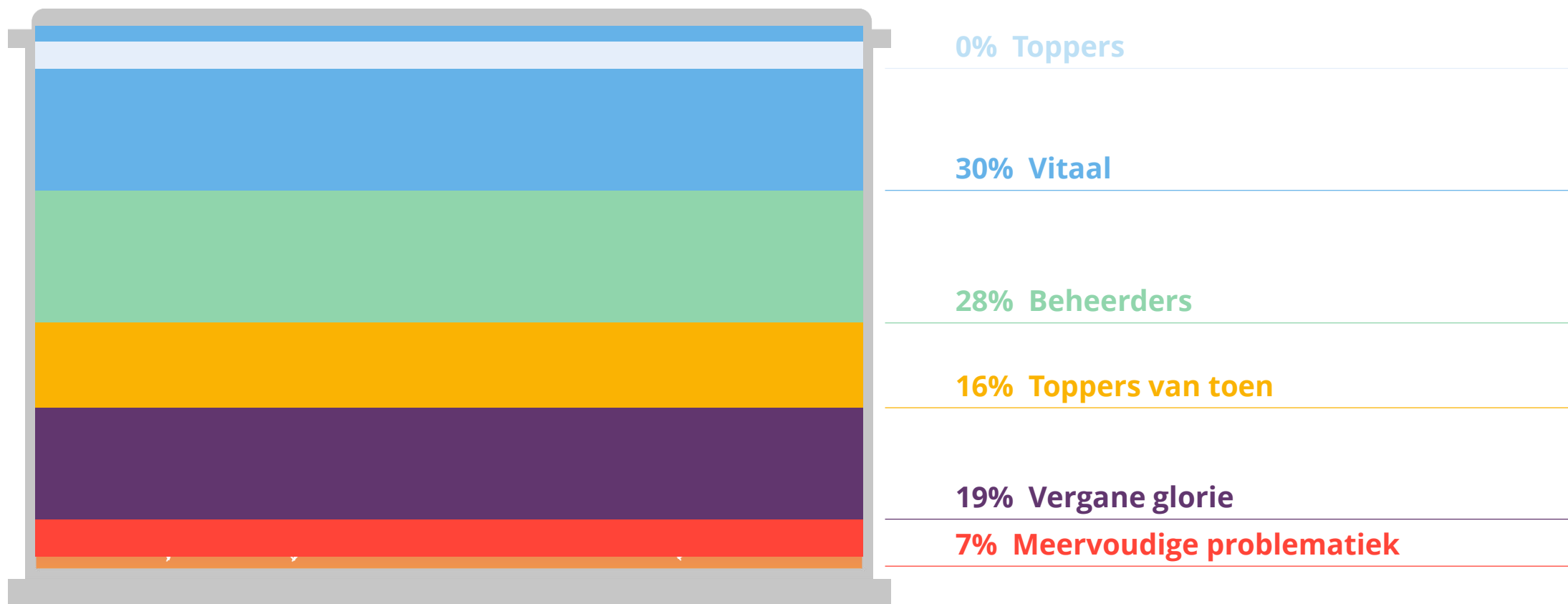
1. De regio heeft de wind in de rug maar een nieuwe balans tussen bedrijven en hun omgeving is nodig
2. Verblijfsrecreatie in Kop van Noord-Holland biedt een eenzijdige kustbeleving
3. Ondernemers zijn beherend van aard en ze richten zich sterk op 'herhaalmarkten'
4. Parken voeren over het algemeen een lage kosten strategie gericht op schaal efficiency.
5. Vernieuwing en innovatie zijn belangrijk om als sector toekomstproof te worden





4.2 Het aquariummodel

De vitaliteitsscan verblijfsrecreatie Kop van Noord-Holland maakt duidelijk dat er voldoende kansen zijn voor de regio om de verblijfsrecreatie te verbeteren. Om deze kansen – maar ook de gevaren van het niets doen – beter te duiden wordt de verblijfssector in de Kop van Noord-Holland vergeleken met een aquarium. Een aquarium met verschillende lagen water, zonder afvoerkraantje. Bovenin is het meest heldere water geconcentreerd. Onderin het meest troebele. Regelmatig wordt nieuw helder water aan het aquarium toegevoegd (nieuwe verblijfsontwikkelingen), maar het aquarium dreigt over te lopen en het troebele water beïnvloedt het hele aquarium.



Figuur 4.1: Aquariummodel verblifsrecreatie De Kop van Noord-Holland (percentages gebaseerd op aantal parken)

Het aquarium met verschillende lagen water

Kraakhelder en helder water 30%: cluster 'vitaal'

Ondanks het feit dat echte toppers ontbreken, is de laag kraakhelder en helder water in de regio Kop van Noord-Holland aanzienlijk. Door sterke omgevingskwaliteiten en/of krachtig ondernemerschap functioneren deze bedrijven goed.

Hoofdoopgave: Voor deze laag water is het van belang om blijvend te investeren en te vernieuwen. Tevens dient – om echt te kunnen excelleren - de basis en gastbeleving in de wijdere omgeving op orde te zijn.

Langzaam troebeler water 44%: clusters 'beheerders' en 'toppers van toen'

Onder de laag kraakhelder en helder water bevindt zich een grote groep langzaam troebel water. Deze laag water bestaat in de regio Kop van Noord-Holland uit twee stromingen.

- De ene stroming wordt gekenmerkt door een verouderd product, terwijl het perspectief hoog is (toppers van toen). Onder invloed van de wet van de remmende voorsprong is er de afgelopen jaren te weinig geïnvesteerd, waardoor de kwaliteit op dit moment ondermaats is.

Hoofdoopgave: De centrale opgave voor deze parken is om de toeristisch-recreatieve potentie (weer) te verzilveren en verder afglijden te voorkomen.

- De parken in de andere stroming zijn wel van voldoende kwaliteit. Echter hier staat het toekomstperspectief onder druk (beheerders). In diverse gevallen leidt dit tot bedrijfsopvolgingsproblemen.

Hoofdoopgave: Deze bedrijven lopen op termijn gevaar om af te glijden. Het voorkomen van problemen en controleren of verbeteren van de bestaande situatie staat voor deze bedrijven centraal.



Onderste lagen 26%: clusters 'vergaane glorie' en 'meervoudige problematiek'

26% van de parken is niet vitaal. Een deel van deze parken vervult nog wel een recreatieve functie, maar de kwaliteit, omvang en de aantrekkingskracht van de omgeving is dusdanig klein dat deze nu en richting de toekomst (verder) onder druk komt te staan. Het onderste deel van deze laag water bestaat uit parken in het cluster meervoudige problematiek (7%). Op deze parken is sprake van oneigenlijk gebruik en in sommige gevallen is er sprake van verpaupering en/of zijn er vermoedens van ondermijnende activiteiten.

Een deel van de parken in deze onderste waterlagen heeft geen perspectief meer in verblijfsrecreatie. Zij moeten nieuwe waarde buiten de verblijfsrecreatie vinden. Echter, het aquarium heeft nu nog geen kraantje om het troebele water uit het aquarium te laten stromen. In de Kop van Noord-Holland gaat het op korte termijn (<5 jaar) over minimaal 12 parken met 890 eenheden.

Hoofdoopgave: De centrale opgave voor deze waterlaag is om nieuwe waarde te geven aan de parken. Dit kan in de verblijfsrecreatie zijn, maar dus soms ook daar buiten.

Nieuw water

Tot slot wordt er nieuw water toegevoegd aan het aquarium. Enerzijds gaat het om uitbreidingen van bestaande parken, deze richting is beperkt wanneer dit vergeleken wordt met andere regio's. Anderzijds gaat het om de ontwikkeling van nieuwe parken. Het grootste deel van de plannen rondom nieuwe ontwikkelingen betreft vakantiewoningen. De planvoorraad is daarbij groter dan de marktruimte.

Hoofdoopgave: Het is belangrijk dat bij deze nieuwe ontwikkelingen langjarige kwaliteit en exploitatie geborgd is zodat problemen in de (nabije) toekomst voorkomen worden.



Ingrijpen is noodzakelijk

De ambitie van de Regio Noord-Holland Noord (en daarbinnen de regio Kop van Noord-Holland) om de regio met de meest vitale verblijfsrecreatie van Nederland te komen, gaat met niets doen niet bereikt worden. De markt pakt de (hoofd-)opgaven niet (altijd) zelf op: de ondernemersprikkel om te excelleren en te transformeren is onvoldoende aanwezig. Het gaat te goed: gasten komen als vanzelf. De wet van de remmende voorsprong werken belemmerend. Nu niet aan de slag gaan met deze opgaven kan een negatieve impact hebben op de concurrentiekracht van de regio. Werkgelegenheid en bestedingen in de verblijfsrecreatiesector zullen stagneren door het niet optimaal benutten van het potentieel, het imago van het bestaande toeristische product loopt schade op en de leefbaarheid en veiligheid kan onder druk komen te staan door negatieve effecten zoals onvoldoende ruimtelijke kwaliteit, verpaupering, overlast en ondermijning



05

Advies



5.1 Inleiding

Het vitaliteitsonderzoek geeft richting

Het vitaliteitsonderzoek toont de belangrijkste opgaven voor de verblijfsrecreatie in de Kop van Noord-Holland. Het biedt daardoor handvatten voor de concrete invulling van het revitaliseringsfonds. In dit hoofdstuk geven wij hier een voorzet voor. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- **Inhoud:** Hoe kan de invulling van het revitaliseringsfonds eruit zien? Met welke ambitie en doelen kan sturing aan het revitaliseringsfonds gegeven worden en welke strategieën en instrumenten kunnen bijdragen aan de realisatie hiervan.
- **Organisatie:** Inrichtingen van een organisatiestructuur om voortgang en sturing ten aanzien van het revitaliseringsfonds te borgen
- **Vervolgstappen:** Welke keuzes dienen ten aanzien van de invulling van het revitaliseringsfonds nog gemaakt te worden en welke stappen kunnen (daarvoor) doorlopen worden?

Drie uitgangspunten voor het revitaliseringsfonds

Alvorens in te zoomen op de inhoudelijke en procesmatige invulling van het revitaliseringsfonds Kop van Noord-Holland, is het goed om stil te staan bij enkele uitgangspunten die ons inziens daarbij van toepassing zijn:

- **Visie verblijfsrecreatie Noord-Holland Noord is leidend:** In 2018 is de visie verblijfsrecreatie Noord-Holland Noord opgesteld en vastgesteld door alle gemeenten in de regio. De gemeenten van de Kop van Noord-Holland maken hier onderdeel van uit. In deze visie is de ambitie uitgesproken om van de regio Noord-Holland Noord de meest vitale verblijfsrecreatieregio van Nederland te maken. Tevens zijn enkele doelen opgesteld voor bestaand en nieuw aanbod (zie kader 5.1). Bij het bestaande aanbod is de focus op de onderkant en bovenkant gelegd. Deze ambitie, doelen en uitgangspunten, zijn leidend bij de invulling van het revitaliseringsfonds. Vanzelfsprekend dienen deze wel vertaald te worden naar de context van de regio Kop van Noord-Holland en individuele gemeenten.

Kader 5.1 Ambitie en doelen visie verblijfsrecreatie NHN

In de regionale visie verblijfsrecreatie is een regionale ambitie met bijbehorende doelstellingen voor de verblijfsrecreatie geformuleerd. Hierbij is de focus zowel op de onderkant als de bovenkant en bestaand en nieuw aanbod gelegd. Uitvoeringsgericht en doelmatig kan hier naar toe gewerkt worden.

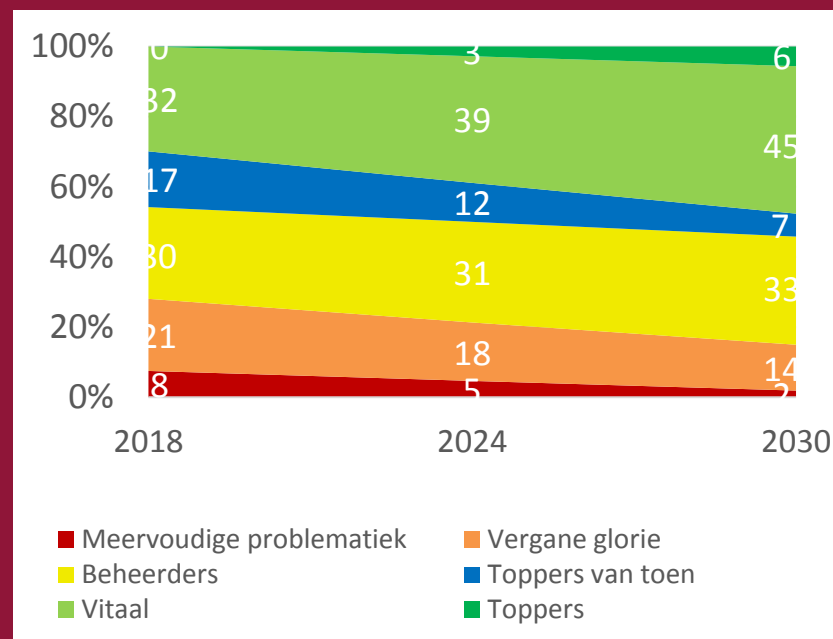
Ambitie: Noord-Holland Noord wordt de meest vitale verblijfsregio van Nederland.

Doelen: bestaand aanbod

- De kopgroep van excellent presterende ondernemingen is vergoot door versterking van ondernemerschap (segmenten: toppers en vitale bedrijven).
- Nieuwe waarde is gecreëerd voor niet-vitale parken en hotels (segment: vergane glorie en sociale problematiek).

Doelen: nieuw aanbod

- Diversiteit van bestaande bedrijven is gestimuleerd door herontwikkeling (segment: toppers van toen). Nieuw toeristisch-recreatief ondernemerschap is het streven. Zo is bestaande capaciteit beter benut.
- Nieuwe verblijfsinitiatieven en uitbreidingen zijn gericht op langjarige toeristische exploitatie en ondernemerschap of tijdelijke duurzame concepten. Om dit te bewerkstelligen is samen met de visie een regionaal ontwikkelkader opgesteld waaraan nieuwe initiatieven getoetst dienen te worden.



Bijgevoegd figuur toont een vertaling van deze doelen naar een gewenste vitaliteitsverdeling.

- **De sector vraagt om een integrale aanpak:** De opgaven rondom het revitaliseren van de verblijfsrecreatie in de regio Kop van Noord-Holland raken nadrukkelijk verschillende domeinen. Dit betekent dan ook dat de oplossingen integraal gezocht dienen te worden.
 - Economie: Vitale verblijfsrecreatie heeft een aantrekkende werking op de toerist. Het draagt daardoor bij aan bestedingen in de gemeente en zorgt voor directe en indirecte werkgelegenheid.
 - Ruimte: De inpassing in de omgeving en kaders die vanuit de overheid gegeven worden aan (her)ontwikkelingen.
 - Veiligheid: Op diverse niet-vitale verblijfsrecreatieparken zijn vermoedens van ondermijnende activiteiten.
 - Wonen: Vermenging van recreatieve en niet-recreatieve woonmarkt, met sterke druk vanuit tijdelijk en permanent wonen.
- **De overheid wil en kan het niet alleen:** Dat overheden een rol hebben bij de aanpak vitaliteitsaanpak van de verblijfsrecreatiesector ligt voor de hand, gezien de kerntaken rondom economie, ruimte, volkshuisvesting, leefbaarheid en veiligheid. De verblijfsrecreatie is een belangrijke drager van de regionale economie en slecht functionerende verblijfsrecreatieve locaties bedreigen de aantrekkelijkheid van de sector, de ruimtelijke kwaliteit en het sociale leefklimaat van een provincie of regio. Daarom vraagt de vitaliteitsopgave om een brede beleidsinzet.
 Echter, de overheid kan het niet alleen. Voor een structurele verbetering van de verblijfsrecreatie is intensieve samenwerking en een hoge organisatiegraad tussen ondernemers, overheden, (branche-)organisaties en kennis- en uitvoeringspartijen noodzakelijk. Ieder vanuit zijn eigen rol. Over het algemeen kan gesteld worden dat hoe vitaler bedrijven zijn hoe groter de rol van de ondernemer en brancheorganisatie is in het vitaliseringsproces. Hoe lager het perspectief en de kwaliteit van een locatie, hoe pro-actiever de rol van de overheid dient te zijn.



5.2 Inhoud

Van een gezamenlijke ambitie naar concrete doelen, strategieën en instrumenten

Om gezamenlijk te werken aan het realiseren van het streefbeeld dient een actieprogramma opgesteld te worden. In dit programma wordt de gezamenlijke ambitie vertaald worden naar concrete doelen, strategieën en instrumenten. Dit helpt om het project te besturen, de samenhang te bewaken en tot een efficiënte invulling van de middelen in het revitaliseringsfonds te komen.

In andere woorden: het actieprogramma vormt de wegwijzer voor de reis naar de gezamenlijke eindbestemming:

- 1 De **ambitie** vormt de gezamenlijke eindbestemming: hoe ziet de verblijfsrecreatiesector in de regio Kop van Noord-Holland er in 2030 uit?
- 2 De **doelen** vormen de coördinaten van de eindbestemming: een aantal concrete en meetbare kritieke prestatie indicatoren (KPII's). Op basis van deze indicatoren weten we in 2030 of de ambitie behaald is.
- 3 De **strategieën** vormen samen het navigatiesysteem. Deze geven de route naar het realiseren van de ambitie en doelen weer.
- 4 Tot slot zijn de **inspanningen** de concrete actiestappen (zoals afslagen) die genomen moeten worden om de eindbestemming te behalen. Deze inspanningen vormen de uitvoering van de reis.

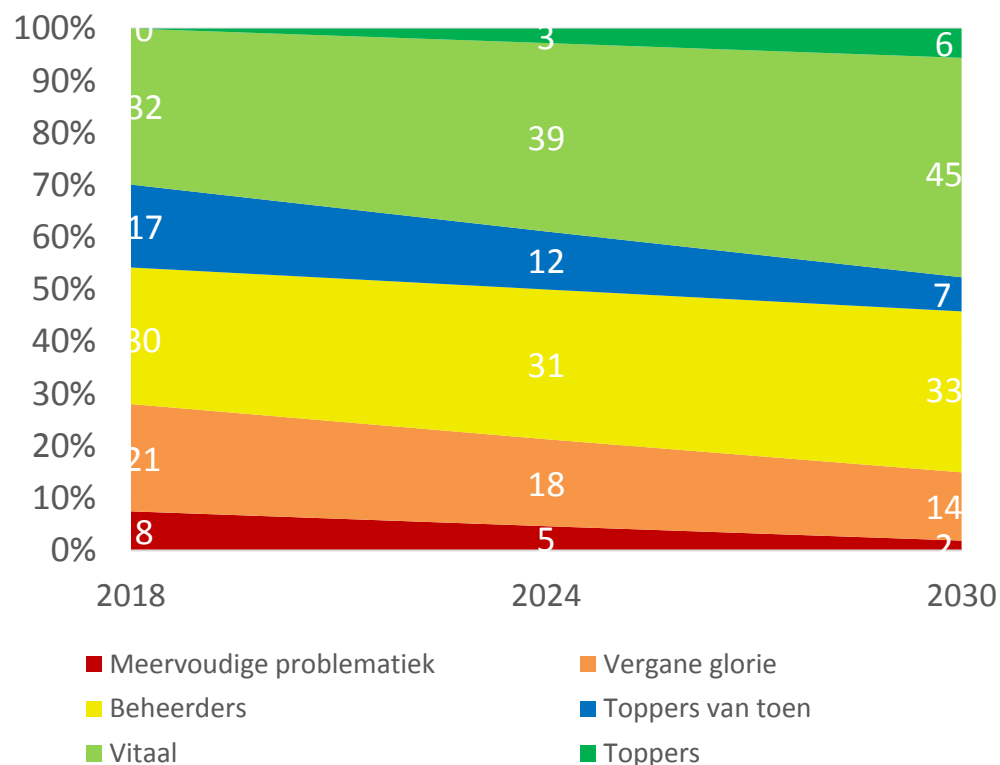
In deze paragraaf tonen wij een eerste invulling van deze elementen opgesteld op basis van de inzichten opgedaan middels het vitaliteitsonderzoek. Hierbij gaat het dus nadrukkelijk om een voorzet. Binnen de regio en samen met de partners dient dit geverifieert en verfijnd te worden.



1 Ambitie

Noord-Holland Noord heeft in 2030 de meest vitale verblijfsrecreatiesector van Nederland. De regio heeft een blijvende aantrekkingskracht op (steeds meer internationale) verblijfsgasten omdat NHN bezit over het beste van Holland te bieden heeft. De regio Kop van Noord-Holland vervult binnen de regio Noord-Holland Noord een koploperspositie ten aanzien van de realisatie van deze ambitie. De regio wordt in 2030 gekenmerkt door sterk ondernemerschap. Het product is onderscheidend door de aantrekkelijke prijskwaliteit verhouding. De uitstraling en invulling van de verblijfsrecreatie sluit sterker aan bij de omgevingskwaliteiten van het gebied.

2 Doelen (in termen van aantal parken)¹



3 Strategieën

1. Vernieuwen

2. Her-ontwikkelen

3. Voortbouwen

4. Transformeren

4 Instrumenten

- Faciliterend RO-Kader
- Coachingstrajecten
- Innovatievouchers

- Herverkaveling middels procesregisseur
- Acquisitie investeerders/overnamepartijen
- Expertteam voor opstellen bedrijfsplan

- Faciliterend RO-kader
- Expertteam voor opstellen bedrijfsplan

- Transformatieladder i.c.m. transformatiemanager
- Ontwikkelrecht
- Handhavinginstrument
- Ketenregisseur

⁵ De overkoepelende doelen voor de verblijfsrecreatie Kop van Noord-Holland kunnen door vertaald worden naar de afzonderlijke gemeenten. Ook daarvoor hebben we een voorzet gegeven (welke nadrukkelijk nog getoetst dienen te worden binnen de gemeenten). Hiervoor verwijzen wij u naar bijlage 7.

Nadere uitwerking

Onderstaand kunt u een nadere uitwerking van de doelen, strategieën en instrumenten vinden.

2 Doelen voor de verblijfsrecreatie in de Kop van Noord-Holland

De gezamenlijke ambitie voor de verblijfsrecreatie Noord-Holland Noord en daarbinnen Kop van Noord-Holland is vertaald naar concrete doelen voor de regio Kop van Noord-Holland Noord (zie figuur 5.1) . Samengevat gaat het hierbij om:

- Minimaal 50% meer vitale parken, met daarbinnen een grotere kopgroep met excellente bedrijven.
- Afname van meer dan de helft van het aantal parken in het cluster toppers van toen
- Halvering van het aantal niet-vitale parken in het rode segment
- Afname van minimaal 75% van de parken in cluster meervoudige problematiek

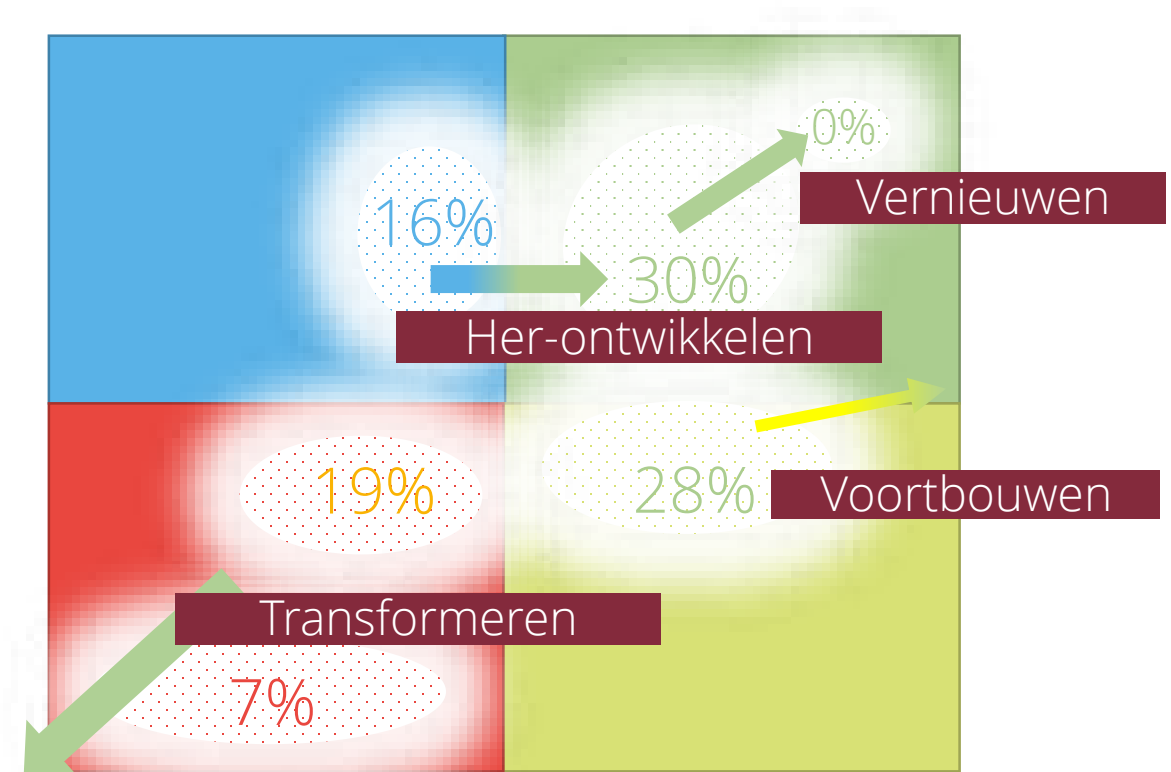
Door de vitaliteit van het perspectiefrijke aanbod te verbeteren, vitaal aanbod toe te voegen en perspectiefarm aanbod nieuwe waarde te laten vinden, verbetert de vitaliteitsverdeling en kunnen deze doelen bereikt worden.



3

Strategieën voor de verblijfsrecreatie in de Kop van Noord-Holland

Om de ambitie en doelen te realiseren zijn aan de hand van de vitaliteitsclusters vier strategieën benoemd. Drie strategieën zijn gericht op het versterken of behouden van de vitaliteit van bestaande parken (respectievelijk vernieuwen, her-ontwikkelen en voortbouwen). De laatste strategie is gericht op het creëren van nieuwe waarde voor perspectiefarme locatie. De strategieën vragen om publiek-private samenwerking, waarbij bij de ene ontwikkelrichting de ondernemers meer in de lead zullen zijn en bij de andere de overheid.



4

Instrumenten voor de verblijfsrecreatie in de regio Kop van Noord-Holland

De strategieën zijn vertaald naar instrumenten die ingezet kunnen worden om de uitgezette richting te bewandelen. Hierbij gaat het om:

- **Vernieuwen:** faciliterend RO-kader, coachingstrajecten, innovatievouchers.
- **Her-ontwikkelen:** herverkaveling, procesregisseur, acquisitie, expertteam
- **Voortbouwen:** faciliterend RO-kader, expertteam, transformatieladder, handhavingsinstrument, coachingstraject
- **Transformeren:** transformatieladder, transformatiemanager, ontwikkelrecht, handhavingsinstrument, ketenregisseur.

Op de volgende pagina's wordt nader ingezoomd op de strategie per cluster met de daarbij behorende instrumenten (een toelichting op de instrumenten is ook te vinden in bijlage 8). Per park is in separate factsheets aangegeven welke instrumenten ingezet kunnen worden (passend bij de strategie van het cluster waartoe het park behoort). Op de volgende pagina's is aangegeven bij hoeveel parken geadviseerd is het betreffende instrument in te zetten.

Het blijft belangrijk om specifiek per park te kijken naar de huidige situatie. Die bepaalt uiteindelijk welke instrumenten worden ingezet: 1 park 1 plan.



1. Vernieuwen: van vitaal naar toppers

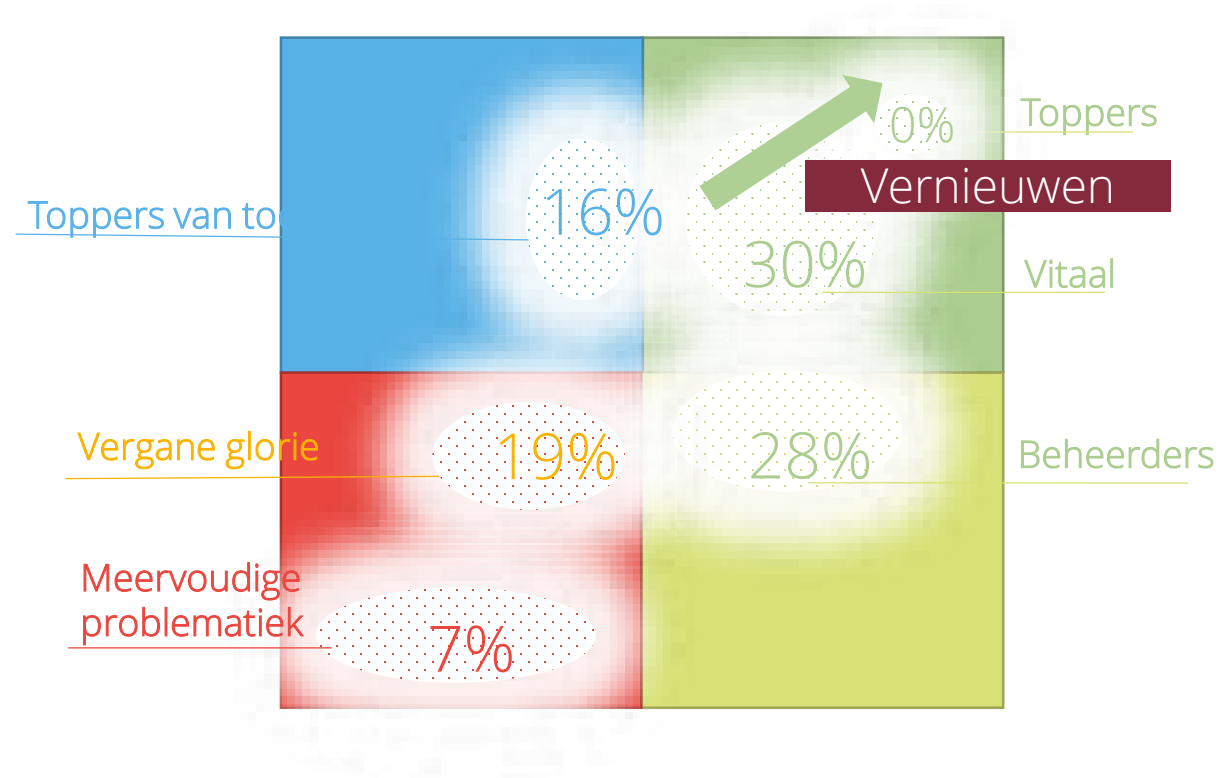
Hoofdoopgave: Het is van belang om blijvend te investeren en te vernieuwen om echt te kunnen excelleren.

Een deel van de parken in het vitale cluster moet (en kan) de stap zetten in de richting van de toppers. Deze bedrijven liggen op toeristisch goede locaties en hebben de eenheden om bedrijfseconomisch een goed resultaat te halen, waardoor er geïnvesteerd kan worden. De komende jaren is het van belang dat de parken zelf investeren in de hardware (accommodaties) als in de software (gastvrijheidsconcept).

De Kop werkt!, de provincie Noord-Holland en de desbetreffende gemeenten adviseren wij om een aantal instrumenten in te zetten bij parken die zelf initiatief nemen, om hen te faciliteren in het groeien naar 'toppers'.

De volgende instrumenten passen bij deze strategie. Aangegeven is bij hoeveel parken dit instrument is geadviseerd binnen dit cluster.

- Faciliterend RO-kader: bij 15 – 20 parken
- Coachingstrajecten: bij 5 – 10 parken
- Innovatievouchers: bij 10 – 15 parken



Instrumenten om te vernieuwen

De parken zelf

Bedrijven die de volgende stap willen zetten om uiteindelijk een “topper” te worden, moeten allereerst kritisch naar het park kijken. Vanuit daar kan de bedrijfsvoering, het concept en de doelgroepfocus aangescherpt worden. Een gastvrijheidsconcept wordt daarbij steeds belangrijker. Een bedrijfsvisie geeft richting waardoor de komende jaren makkelijker belangrijke beslissingen genomen kunnen worden. Net als bij de richting herontwikkelen kan daarbij ingezet worden op het versterken van de verbinding tussen het verblijfsconcept en de omgevingskwaliteiten. Ook kan in aansluiting op de lage kostenstrategie in combinatie met het vergroten van de beleving ingezet worden op een gunstige prijs-kwaliteit verhouding. Denk hierbij aan automatiseren, seamless toegangssystemen, management sharing en schaalvergroting.

Instrumenten voor de overheid

De overheid kan de ontwikkeling van deze bedrijven faciliteren. Wij adviseren om een **faciliterend RO-kader** in te richten voor bedrijven die uitbreidingsplannen hebben of een kwaliteitsslag willen maken om het bedrijf te extensiveren (grotere plaatsen op het bestaande terrein). Meer planologische (bonus)ruimte helpt parken met uitbreidingswens zodat ze kunnen meebewegen met de marktvraag.

Door **coaching trajecten** kunnen bedrijven gestimuleerd worden om aan de slag te gaan met hun eigen ‘excellentie programma’. Tijdens een coachingstraject maken potentiële topondernemers zelf hun plan, maar worden ze actief begeleid door deskundigen. De overheid, ondernemers of brancheorganisaties kunnen hierbij in de lead zijn. Dit is vooral van toepassing op ondernemers die een specifiek vraagstuk hebben, zoals bedrijfsovername of branding.

Tot slot kunnen binnen de regio **innovatievouchers** geïntroduceerd worden ten behoeve van excellente bevorderende maatregelen op basis van een meerjarenplan. De overheid kan op deze manier een eenmalige financiële bijdrage leveren aan de planvorming en/of realisatie van nieuwe innoverende projecten. Dit werkt naar ons idee het beste als ondernemers en overheid gezamenlijk investeren.

2. Her-ontwikkelen: van 'toppers van toen' naar 'vitaal'

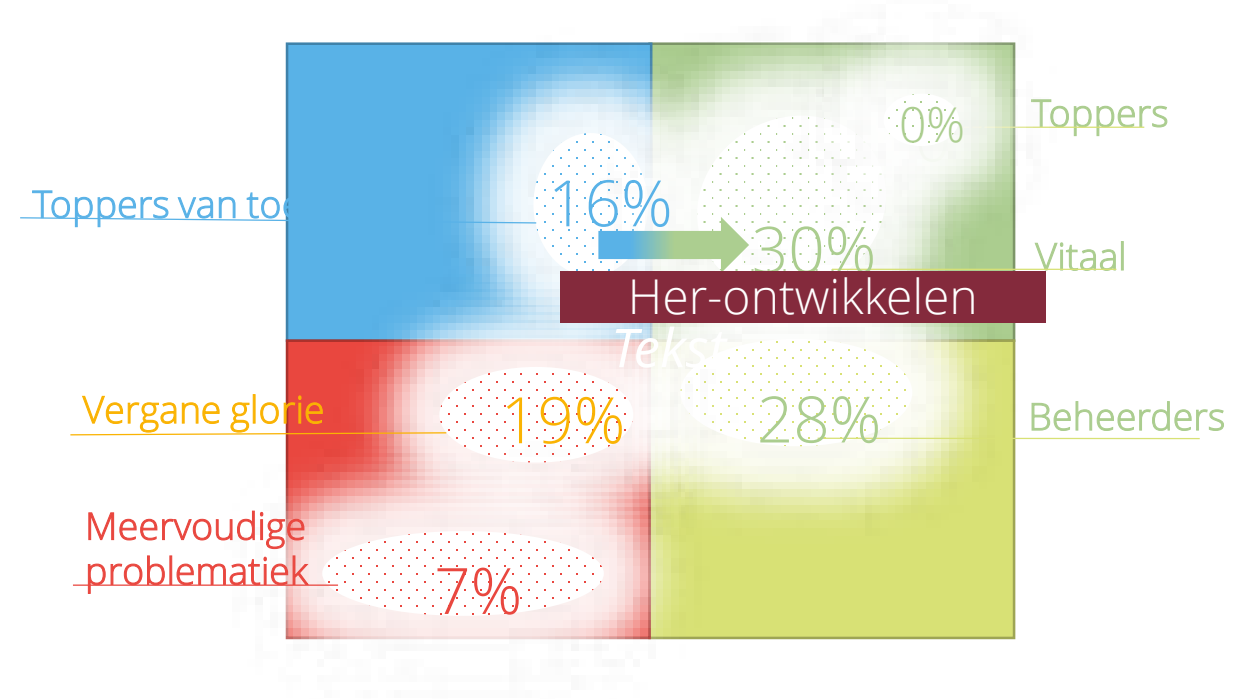
Hoofdopgave: De toeristisch-recreatieve potentie (weer) verzilveren en verder afglijden voorkomen.

Deze parken hebben voldoende potentie om met de juiste focus en investeringen binnen enkele jaren opnieuw een goede kwaliteit te bieden en aansluiting te vinden bij de gast. Versterking van dit cluster zal bovendien kunnen betekenen dat door marktwerking ook het cluster 'toppers' wordt versterkt. Door toenemende concurrentie in het vitale segment, zijn ondernemers genoodzaakt zich meer te onderscheiden waardoor investeringen niet kunnen uitblijven.

De Kop werkt!, de provincie Noord-Holland en de desbetreffende gemeenten adviseren wij om onderstaande instrumenten in te zetten bij parken die zelf initiatief nemen, om hen te faciliteren in het groeien naar 'vitale' bedrijven.

De volgende instrumenten passen bij deze strategie. Aangegeven is Bij hoeveel parken dit instrument is geadviseerd binnen dit cluster.

- Expertteam: bij 10 – 15 parken
- Acquisitie: bij 0 – 5 parken
- Herverkaveling: bij 0 – 5 parken
- Procesregisseur: bij 0 – 5 parken



Instrumenten om te her-ontwikkelen

De parken zelf

Parken in het cluster toppers van toen variëren van elkaar (product, in gebruik, eigendomsstructuren) en hebben daarom ook behoefte aan verschillende instrumenten. Zo zitten er in dit cluster versnipperde tweede-woningparken en campings. Over het algemeen genomen kan gesteld worden dat de parken zelf in de lead zijn.

Kampeerbedrijven in dit cluster dienen een **kwaliteitsslag** te **maken**, zowel op het terrein als in hun gastvrijheidsconcept. Doordat de kwaliteit op dit moment ondermaats is, zijn grote investeringen nodig om zowel de hardware als software aan te pakken.

De integratie van het verblijfsproduct met de omgevingskwaliteiten kan de belevingswaarde voor de gast vergroten. Dit kan kleinschalig, zoals enkele waterlodges aan het Amstelmeer, en grootschalig, zoals gebiedsontwikkeling door de creatie van een beleefbaar en oorspronkelijk kustlandschap waarin herontwikkelde en soms zelfs nieuwe verblijfsrecreatie verweven zijn.

Uitgeponde bedrijven moeten ervoor zorgen dat ze een sterk georganiseerde VVE hebben, die regelmatig met elkaar en met de gemeente in gesprek zijn.

Instrumenten voor de overheid

De gemeenten hebben wel een faciliterende rol.

Voor (familie-)bedrijven die kunnen investeren is een gedegen toekomstplan nodig waaraan ieder jaar wordt gewerkt. De inzet van een **expertteam** kan dit proces versnellen. Dit team kan samen met de ondernemer kritisch kijken naar de huidige bedrijfsvoering en een toekomstrichting kunnen bepalen. De uitvoering van dit proces/plan zou versneld kunnen worden door contact te zoeken met (particuliere) investeerders, zonder daarbij het eigenaarschap op het terrein te verliezen.

Doordat een aantal van de bedrijven de laatste jaren afgegleden zijn is de investeringsruimte beperkt. Hierdoor komt een bedrijfsovername in beeld. Een bedrijfsovername door een marktpartij ligt dan voor de hand, aangezien er fors geïnvesteerd zal moeten worden. Bij de **acquisitie** hiervan kan de overheid een rol spelen.

In het geval van versnipperde tweede-woningparken die een kwaliteitsslag willen maken, kan **herverkaveling** toegepast worden. Op uitgeponde bungalowparken kunnen eigenaren met dezelfde toekomstwensen gegroepeerd worden. Op vrijwillige basis kan vervolgens een ruil van gronden tussen eigenaren plaatsvinden. Op deze manier ontstaan clusters met 'gelijksoortige' eigenaren.

Ervaringen elders in het land en in andere sectoren (agrarische sector/detailhandel) leren dat de aanwezigheid van een **procesregisseur** gewenst is bij herverkaveling en het proces kan versnellen. Deze persoon kan de wensen van eigenaren aan elkaar verbinden en een plan opstellen.

3. Voortbouwen: van 'beheerders' naar 'meer vitaal' (kwaliteitsverbetering)

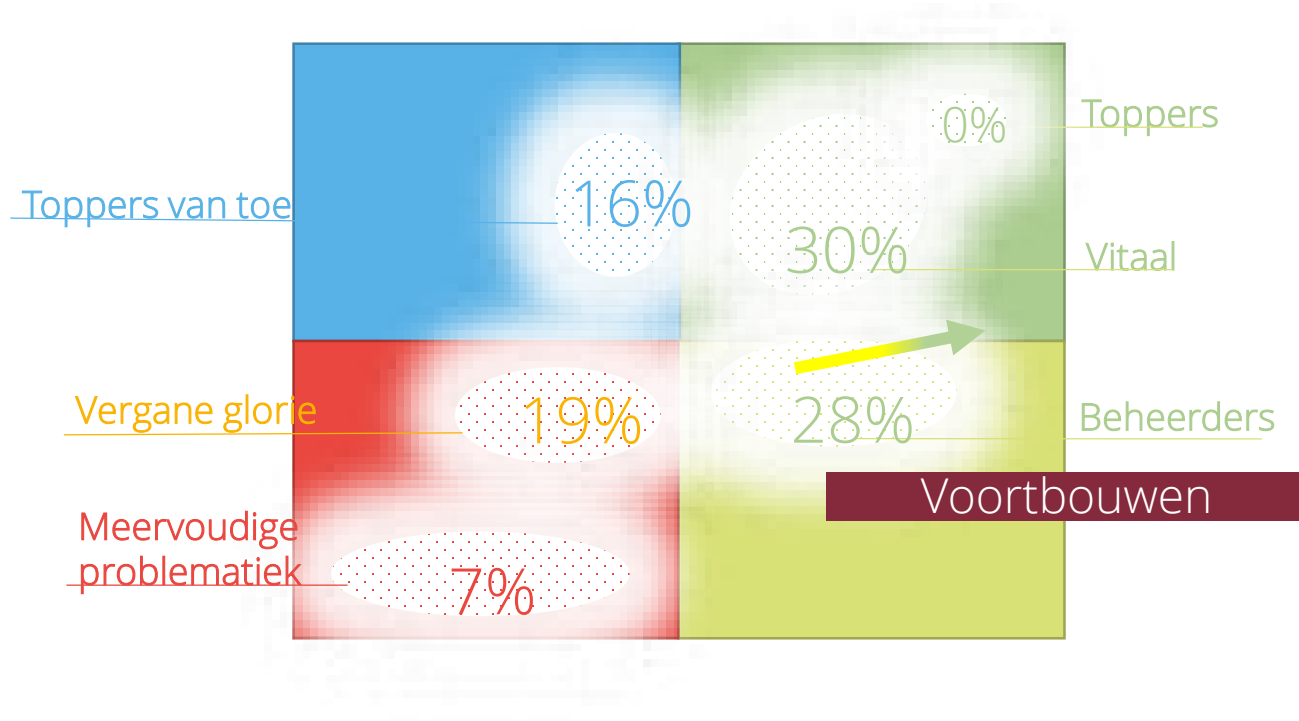
Hoofdoopgave: Deze bedrijven lopen op termijn gevaar om af te glijden. Het voorkomen van problemen en controleren of verbeteren van de bestaande situatie staat voor deze bedrijven centraal.

Deze parken hebben door de hoge kwaliteit nu aansluiting bij een recreatieve markt. Echter, in de dynamische verblijfsrecreatiemarkt betekent stilzitten achteruitgang. Vernieuwing is noodzakelijk om ook in de nabije toekomst aansluiting te houden bij de toekomst.

De Kop werkt!, de provincie Noord-Holland en de desbetreffende gemeenten adviseren wij om een aantal instrumenten in te zetten bij parken die zelf initiatief nemen, om hen te faciliteren in het groeien naar 'meer vitale' bedrijven.

De volgende instrumenten passen bij deze strategie. Aangegeven is bij hoeveel parken dit instrument is geadviseerd binnen dit cluster.

- Expertteam: bij 5 – 10 parken
- Coachingstraject: bij 5 – 10 parken
- Transformatieladder: bij 0 – 5 parken
- Faciliterend RO-kader: bij 0 – 5 parken
- Handhavingsinstrument: 0 – 5 parken



Instrumenten om te voortbouwen

De parken zelf

Bij de parken in het cluster beheerders is de kwaliteit op orde, mede door de aanwezigheid van een krachtige beheerder of goed georganiseerd VvE-bestuur. Mede door het beperkte perspectief is het zaak om deze kwaliteit te bewaken of te versterken om ook in de toekomst aansluiting te houden met de recreatieve markt.

De verblijfsrecreatiemarkt is dynamisch: de consument is grillig en trends volgen elkaar snel op. Juist voor de bedrijven in het cluster beheerders is het belangrijk dat hier op ingesprongen kan worden.

Net als bij de strategie her-ontwikkelen is het voor parken in het cluster beheerders aan te raden om een toekomstplan op te stellen, waaraan ieder jaar gewerkt wordt. Onderwerpen die daarbij centraal staan zijn kwaliteitsverbetering (eenheden, publieke ruimte én het vastgoed), bedrijfsopvolging (bij gemengde bedrijven en campings) en concept-ontwikkeling.

Instrumenten voor de overheid

Een **expertteam** kan helpen bij het opstellen van een toekomstplan voor bedrijven met voldoende toekomstpotentieel. Bij bedrijven boven in het beheerderscluster, met veel potentie, kan het **coachingstraject** ingezet worden. Zodat deze parken middels een goed concept kunnen doorgroeien naar boven in het vitale cluster.

Tijdens het opstellen van het toekomstplan kan ook duidelijk worden dat recreatie op de lange termijn niet meer haalbaar of wenselijk wordt geacht, bijvoorbeeld door gebrek aan bedrijfsopvolging of door dominante wens van vastgoedeigenaren (bij uitgeponte tweede woningparken) om permanent te wonen. In dat geval kan overwogen worden om de **transformatieladder** te doorlopen. De gewenste ontwikkelrichting (binnen en buiten de recreatie) kan daarmee onderzocht worden.

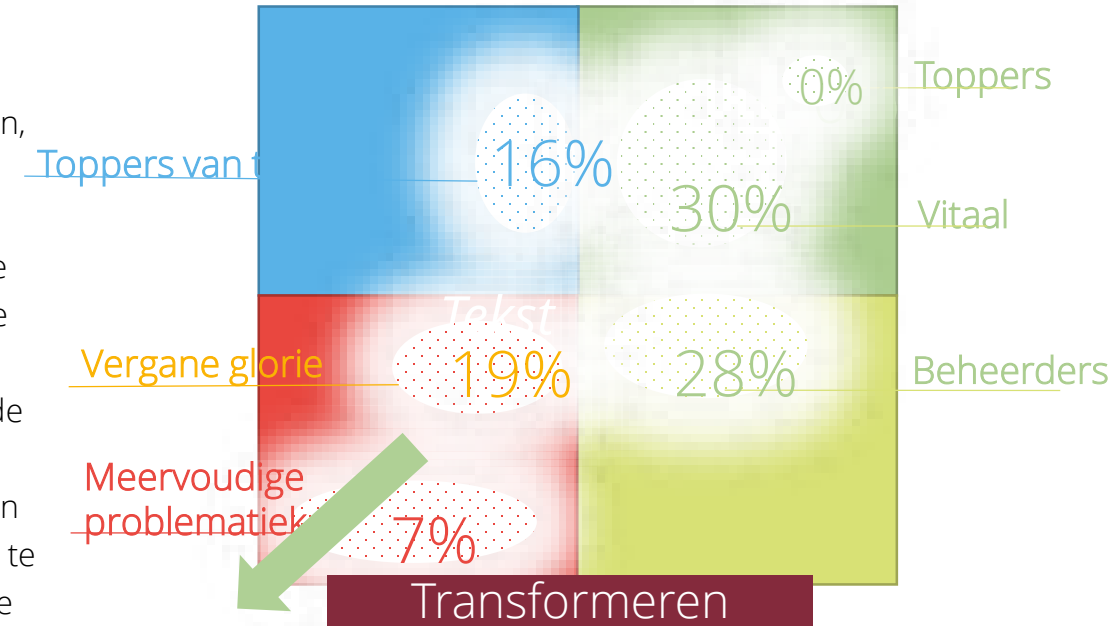
De overheid kan de parken ook faciliteren door een **faciliterend RO-kader** in te richten, zodat meebewogen kan worden met de marktvraag. Zet in op het afdwingen van centrale bedrijfsmatige exploitatie of het stimuleren van tijdelijkheid (eenheden die binnen enkele jaren zijn afgeschreven en vervangen kunnen worden, in plaats van stenen bungalows met een lange afschrijftijd).

Tot slot, kan bij afnemende sturing van de beheerder en/of VvE de kwaliteit van het park in de eenheden onder druk komen te staan en verrommeling zijn intrede doen. In dat geval kan het **handhavingsinstrument** ingezet worden. Daarbij gaat het met name om handhaving op kwaliteit (brandveiligheid, bouwvoorschriften et cetera).

4. Transformeren: de beste toekomstsituatie voor parken binnen 'meervoudige problematiek' en 'vergane glorie'

Hoofdpogave: Nieuwe waarde geven aan de parken. Dit kan in de verblijfsrecreatie zijn, maar soms ook daar buiten.

Voor parken in het cluster meervoudige problematiek geldt dat doorgaan op dezelfde manier vaak geen optie is. Echter, de weg terug naar een (volledig) verblijfsrecreatieve functie is bijna nooit realistisch. Voor deze parken is transformatie naar een nieuwe bestemming dan vaak de beste optie. Het leveren van maatwerk en het werken aan de hand van een gezamenlijk streefbeeld is daarbij cruciaal (één park, één plan). Houdt rekening met de menselijke maat. Voor enkele parken in het cluster vergane glorie kan transformatie op termijn ook een optie zijn, juist om grote problemen in de toekomst te voorkomen. Voor de overige parken in dit cluster geldt vooral: leven en laten leven. De overheid moet deze parken wel goed in de gaten houden (o.a. handhaving).



Hier speelt de overheid een grotere rol dan bij de andere strategieën. De vraagstukken raken diverse domeinen: economie, ruimte, wonen, sociaal en/of veiligheid. De volgende instrumenten passen bij de strategie transformatie:

- Transformatieladder: bij 10 – 15 parken
- Transformatiemanager: bij 5 – 10 parken
- Ontwikkelrecht: bij 0 – 5 parken
- Handhavingsinstrument: bij 0 – 5 parken
- Ketenregisseur: bij 0 – 5 parken

Instrumenten om te transformeren

De parken zelf

De parken zelf missen het ondernemerschap en de kennis om het meest geschikte toekomstscenario te bekijken. Daarom is met name de overheid hier aan zet.

Instrumenten voor de overheid

Indien er op het park vermoedens zijn van veiligheids- en leefbaarheidsopgaven is het belangrijk om de input verkregen uit de vitaliteitsscan aan te vullen met informatie uit het veiligheids- en leefbaarheidsdomein. De kern van de opgave per park moet middels een nulmeting boven komen: symptoombestrijding biedt geen soelaas. Bronnen hiervoor kunnen zijn: veiligheidsscan van het CCV, BRP, politie/justitie, GGD, brandveiligheid, belastingdienst en het UWV.

Om een gewenste toekomstrichting voor een park te bepalen en acties om daar te kunnen komen te identificeren kan – met de ondernemer/beheerder/VvE-bestuurders in de leiding – een **transformatietraject** doorlopen worden. De transformatieladder en het transformatieplan vormen hiervoor de basis. Een **transformatiemanager** kan daarbij ondersteunen. Hij/zij kan de weg wijzen binnen de gemeente en de provincie en samenwerkingen met

andere partijen verkennen, bijvoorbeeld woningcorporaties.

Tevens kan in aanloop naar transformatie het instrument **ontwikkelrecht** toegepast worden. Met het ontwikkelrecht geeft een ondernemer/beheerder het recht om tijdelijk het park (op een kwalitatief goede manier) te exploiteren met een andere functie dan de recreatiefunctie. Na afloop van de afgesproken termijn wordt overgegaan op transformatie. Juridische afhechting is cruciaal.

Indien de ondernemer/beheerder (nog) niet mee wil werken aan het verbeteren van de huidige situatie op een park, maar de problemen in de openbare orde of leefbaarheid dusdanig groot zijn dat interventie noodzakelijk is, kan vanuit de gemeenten het **handhavingsinstrument** ingezet worden. Daarbij is het van belang om altijd te redeneren vanuit een gewenst streefbeeld van een park en de individuele bewoners. Enkel handhaving biedt geen soelaas en zorgt voor een waterbed-effect.

Naast een transformatiemanager kan ook gekozen worden om te gaan werken met een **ketenregisseur**. Deze persoon adviseert over de inzet van het handhavingsinstrumentarium ter vergroting van de leefbaarheid en/of veiligheid op de parken en ondersteunt gemeenten bij het maken van integrale plannen per park met kennis en methodieken.

Kader 5.2. Advies ten aanzien van inhoudelijke focus revitaliseringsfonds Kop van Noord-Holland

Voor het revitaliseringsfonds is 1,4 miljoen euro gereserveerd. Dit betekent dat er keuzes gemaakt moeten worden: het budget kan slechts één keer ingezet worden en niet alle instrumenten zullen dus vanuit het fonds opgepakt kunnen worden. Wij adviseren daarbij gericht in te zetten op:

1. De ontwikkeling van kansrijke locaties, parken en ondernemers die de potentie hebben om mee te doen in de top (middels de strategieën vernieuwen en her-ontwikkelen)
2. Het creëren van nieuwe waarde voor perspectiefarme locaties (middels de strategie transformatie)

Dit omdat verwacht kan worden dat de impact van de overheidsinvesteringen dan het grootste is. Enerzijds ten aanzien van het verwezenlijken van de ambitie. Immers, de beweging in de bovenste en onderste lagen water is het meest extreem. Anderzijds in termen van bestedingen, werkgelegenheid en imago van de sector in de regio.



5.3 Organisatie

Voor de uitvoering van het actieprogramma en het sturen op de voortgang en resultaten dient een organisatiestructuur ingericht te worden. Wij adviseren daarbij:

- Vakantieparken en gemeenten de lead te geven: Zij vervullen de sleutelpositie in de aanpak:
 - Vakantieparken zijn de probleemeigenaar. Ze dienen zelf het initiatief te nemen om een plan van aanpak op te stellen voor een kwaliteitsverbetering of transformatie.
 - Gemeenten vormen het eerste aanspreekpunt voor parken die willen vernieuwen, her-ontwikkelen of transformeren en hebben daarbij een 'ja, mits houding'. Ook zijn zij verantwoordelijk voor het bereiken van de naar de specifieke gemeente vertaalde doelen. Hiervoor kunnen per gemeente integrale uitvoeringsteams ingericht worden. Dit zijn integrale teams en onder leiding van een gemeentelijke coördinator die parkgericht werken aan het realiseren van de vitaliteitsdoelen per gemeente.
- Uitvoeringsgericht programmteam: Ter ondersteuning van de lokale uitvoeringsteams kan een klein en flexibel inzetbaar programmteam worden ingericht. Met de (specialistische) kennis en vaardigheden kan dit team gemeenten casusgericht ondersteunen bij her-ontwikkelopgaven, vernieuwingscases en transformatiecases. Daarnaast kan het team ook de praktische elementen van het programma organiseren, zoals de inrichting van de instrumenten en verzamelen en eerste beoordeling van aanvragen.
- (Top-)ondernemers geven advies: Aanvullend aan de lokale en het regionale programmteam kan gekozen worden om een klankbordgroep bestaande uit enkele (aanstormende) topondernemers uit de regio Kop van Noord-Holland, aangevuld met een vertegenwoordiger van RECRON in te richten. Zij kunnen gevraagd en ongevraagd advies geven aan programmaleider en regionaal programmteam en fungeren als rolmodel voor collega-ondernemers



5.4 Vervolgstappen

Zoals aangegeven tonen de voorgaande paragrafen (inhoud en organisatie) een aanzet voor de invulling van het revitaliseringsfonds verblijfsrecreatie regio Kop van Noord-Holland. In de komende maanden dient deze aanzet gezamenlijk door gemeenten, provincie én ondernemers aangescherpt te worden en te landen in (uitvoerings-)organisaties. Hiertoe kunnen drietal, elkaar deels overlappende, fasen doorlopen worden.



1

Startnotitie met uitgangspunten

Met De Kop Werkt! en het revitaliseringsfonds hebben de vier gemeenten in de regio Kop van Noord-Holland en de provincie Noord-Holland reeds aangegeven werk te willen maken van het verbeteren van de verblijfsrecreatie in de regio. Echter, er is nog niet vastgesteld hoe het revitaliseringsfonds ingezet dient worden. Om snelheid en focus te bepalen is het belangrijk om in het begin expliciet afspraken te maken over de focus van het fonds, mate van samenhang tussen afzonderlijke deelprojecten of deel instrumenten en de organisatiestructuur. De gemaakte keuzes kunnen landen in een startnotitie. Wij adviseren daarbij te kiezen voor:

- Het leggen van de focus op zowel de bovenkant als de onderkant. Daarbij kan wel de keuze gemaakt worden om meer budget te reserveren voor de strategielijnen vernieuwen en her-ontwikkelen dan transformeren. Bij transformeren zijn ook andere disciplines nadrukkelijk aanzet.
- Een integrale programma-aanpak in plaats van losse projecten;
- Organisatiestructuur waarbij gemeenten en parken in de lead zijn en ondersteund worden door een regionaal programmateam. Gemeenten dienen daarvoor bereid te zijn ambtelijke inzet te reserveren voor de uitvoering van het actieprogramma.

2

Programma ontwerpen

In dit rapport is een aanzet gegeven voor het actieprogramma. Deze aanzet komt voort uit de analyse van het vitaliteitsonderzoek. Echter, het is erg belangrijk dat de verschillende partijen zich in het actieprogramma herkennen en het actieprogramma ondersteunen. Het moet een gezamenlijk verhaal zijn. In deze tweede fase is het dus belangrijk om met verschillende stakeholders te praten om het programma nader te ontwerpen. Daarbij is het ook belangrijk om keuzes te maken en prioriteiten te stellen ten aanzien van de doelen, (type) parken, instrumenten, budget en organisatieontwerp. Dit dient te gebeuren op basis van *efficiëntie* (op welke manier levert een euro de meeste impact op?), *urgentie*, *prijs én politieke voorkeuren*. Dit actieprogramma (incl. begroting en organisatieontwerp) moet tot slot politiek worden vastgesteld; zowel beleidsmatig als financieel is dit van belang omdat er een langjarige claim gedaan wordt op mensen en middelen en omdat er meerdere domeinen bij betrokken zijn.

Om de informatiepositie op orde te hebben kan het noodzakelijk zijn om tegelijkertijd en dus al in deze voorbereidingsfase een gebiedsscan veiligheid en leefbaarheid uit te laten voeren waarmee problematiek op park- en fenomeen-niveau duidelijk wordt.

3 Aan de slag!

De derde fase staat in het teken van het inregelen van de programma-teams (regionaal en gemeentelijk). Het vertalen van de instrumenten naar regelingen, het opstellen van de taak- en functieomschrijving van de teamleden en het werven van de teamleden behoren tot de taken.

Tot slot is het in deze fase van belang om zo snel mogelijk te starten met uitvoering. Dat zorgt voor zichtbaarheid, eerste successen en dus vertrouwen.



A

Deel A

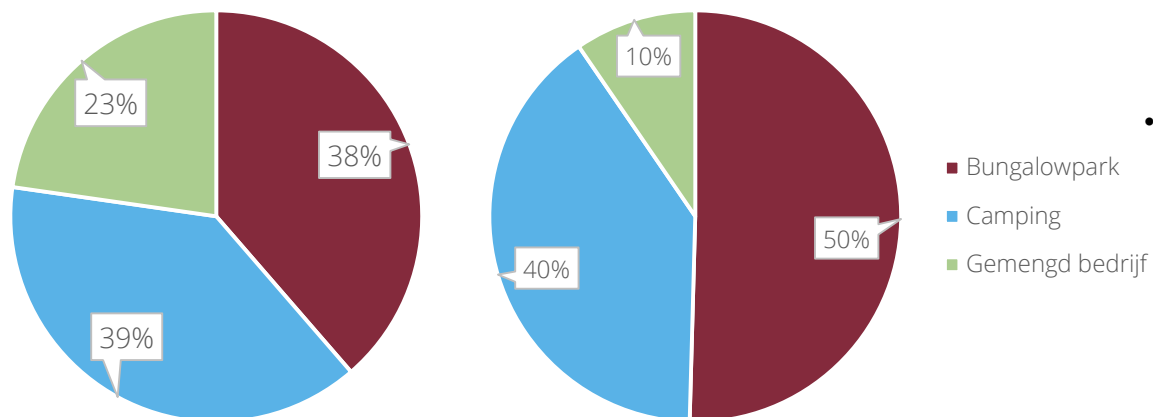
Bijlagen

Bijlage 1: Deelname bedrijven aan de vitaliteitsenquête

ZKA Leisure Consultants heeft tijdens het traject gebruik gemaakt van twee methoden om de vitaliteit van de verblijfsrecreatie in de regio Kop van Noord-Holland vast te stellen, te weten bedrijfsbezoeken en online enquête.

De meeste parken (108 van de 118) hebben meegewerkt aan het bedrijfsbezoek. Dit geldt echter niet voor de online enquête. Dit heeft een respons van 34% opgeleverd. Het is derhalve belangrijk voor de representativiteit van de resultaten dat de groep bedrijven waarvoor uitspraken worden gedaan, vergelijkbaar is met de sector van de regio Kop van Noord-Holland.

Figuur B1.1 en B1.2: Verdeling aanbod naar type bedrijven, respons enquête (links) en totaal aanbod Kop van Noord-Holland (rechts).

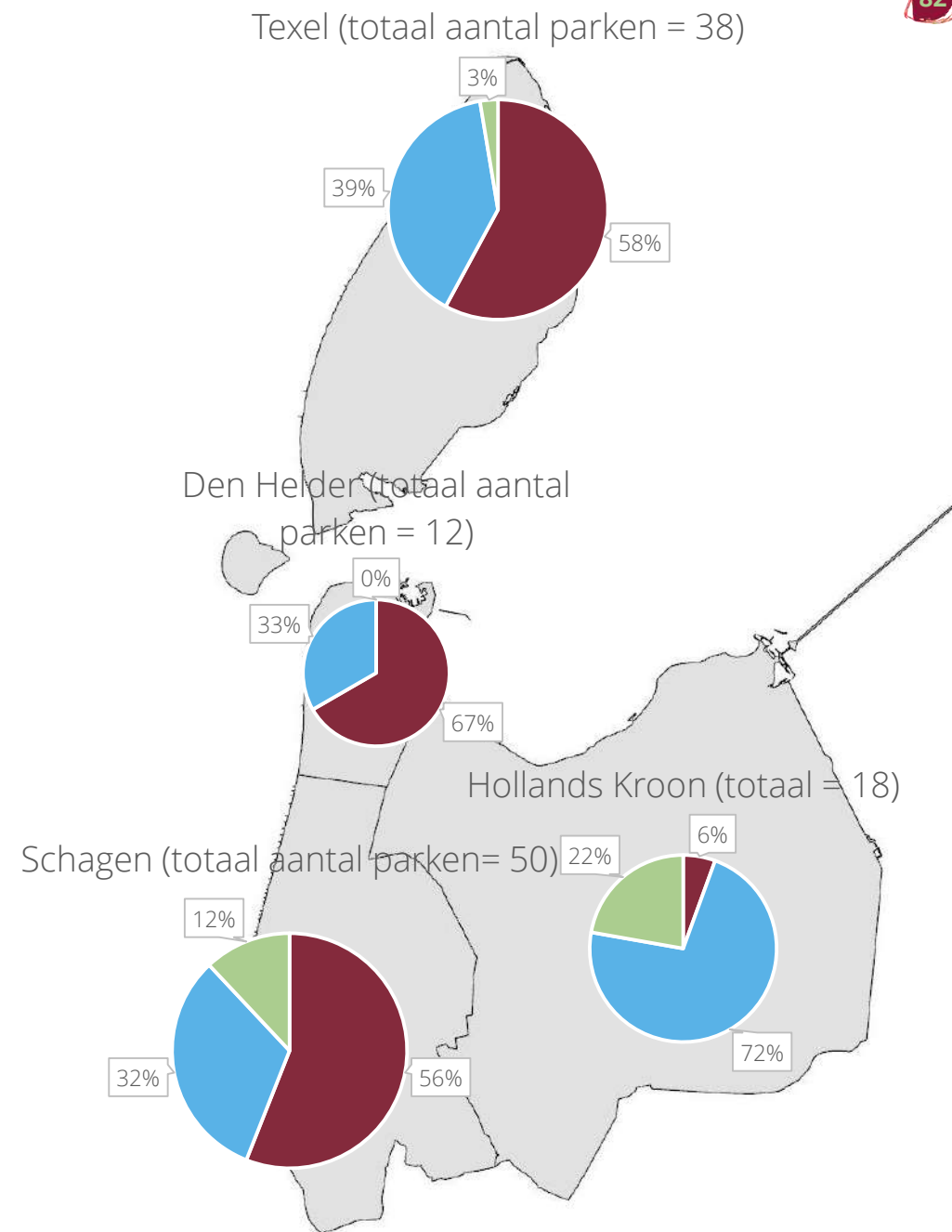
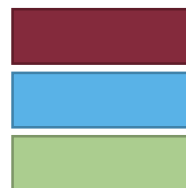


Figuur B1.1 toont de respons op de enquête per type park. Dit kan vergeleken worden met de verdeling naar type park voor het totale aanbod (figuur B1.2). Alle gegevens zijn in termen van parken. Uit de tabel blijkt:

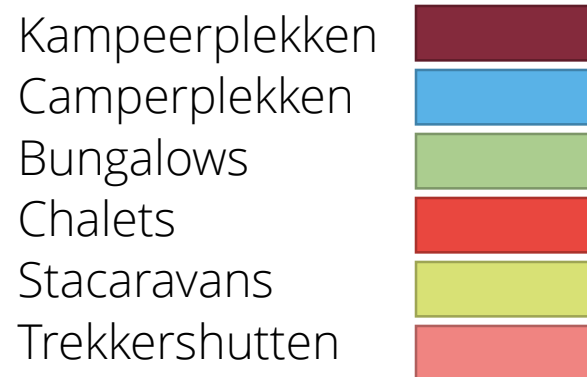
- De deelname per type park komt redelijk overeen met het aandeel dat de typen in het totaalaanbod innemen.
- Van de deelgenomen parken is 39% geclassificeerd als camping. Dit aandeel is sterk vergelijkbaar met het aandeel in het aanbod (40%) van de regio Kop van Noord-Holland.
- Naar verhouding hebben er relatief veel gemengde bedrijven de enquête ingevuld (23%). In de dataverzameling is ook relatief veel energie gestoken in het bewegen van vertegenwoordigers van deze parken om de enquête in te vullen. Deze parken hebben vaak een relatief grote omvang en presenteren doorgaans bovengemiddeld. De economische impact is daarmee bovengemiddeld.
- De deelname onder bungalowparken (38%) was iets minder frequent dan verwacht zou mogen worden op basis van het aanbod in de regio (50%). Verklaring hiervoor kan zijn dat doorgaans blijkt dat bungalowparken zonder toeristische exploitatie minder frequent aan online enquêtes meewerken. Tijdens de bedrijfsbezoeken is een goed beeld gevormd van dit type bedrijven.

Bijlage 2a: Aanbodstructuur verblijfsrecreatiesector Kop van Noord Holland (type en aantal parken)

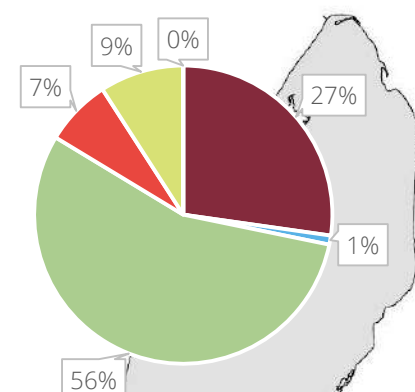
Bungalowpark
Camping
Gemengd bedrijf



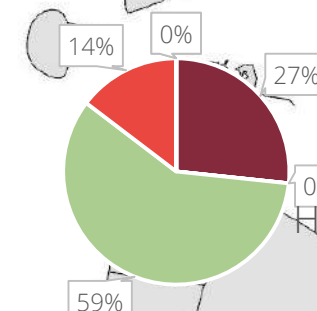
Bijlage 2b: Aanbodstructuur verblijfsrecreatiesector Kop van Noord-Holland (capaciteit)



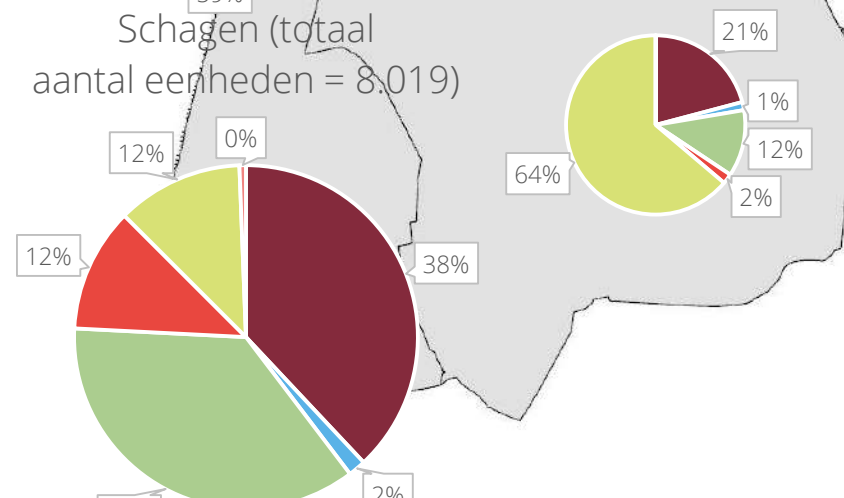
Texel (totaal aantal eenheden = 3.971)



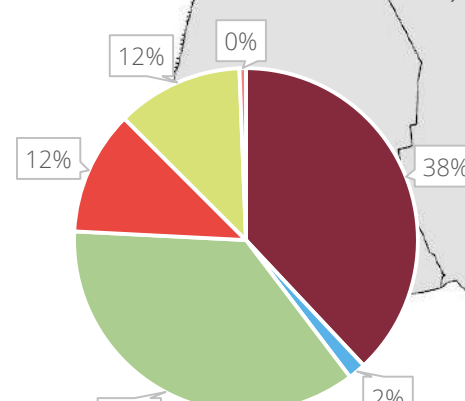
Den Helder (totaal aantal eenheden = 2.253)



Hollands Kroon (totaal aantal eenheden = 1.365)



Schagen (totaal aantal eenheden = 8.019)



Bijlage 3: Definities en berekening omzet per plaats

Omzet eenheden

De omzet per plaats betreft het resultaat per aangeboden eenheid. Een dergelijke maatstaf maakt verschillen tussen prestaties van bijv. ondernemers binnen een regio of ten opzichte van andere regio's inzichtelijk.

In de rapportage zijn verschillende begrippen gehanteerd. Onderstaand wordt kort ingegaan op de berekeningswijze hiervan.

Omzet per jaarplaats

Dit is de totale omzet per camping die op jaarplaatsen (exclusief btw en horeca) wordt gerealiseerd, gedeeld door het aantal jaarplaatsen. Van de parken in Kop van Noord-Holland is een gemiddelde berekend.

Omzet per toeristische plaats

Dit is de totale omzet per camping die op toeristische plaatsen (exclusief btw en horeca) wordt gerealiseerd, gedeeld door het aantal toeristische plaatsen. Van de parken in Kop van Noord-Holland is een gemiddelde berekend.

Omzet per recreatiewoning

Dit is de totale omzet die voor recreatiewoningen (exclusief btw en horeca) wordt gerealiseerd, gedeeld door het aantal recreatiewoningen. Van de parken in Kop van Noord-Holland is een gemiddelde berekend.

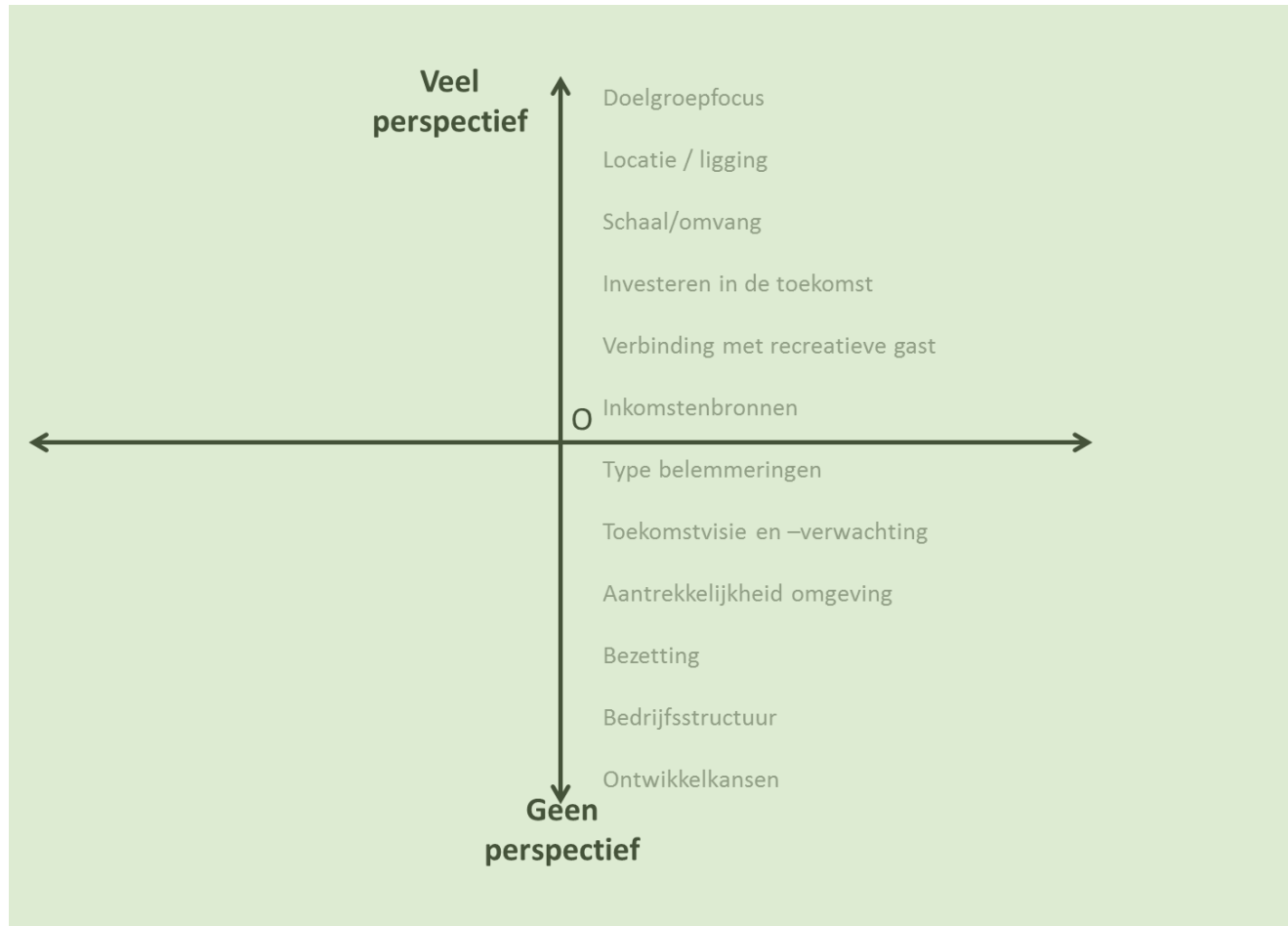
Bijlage 4: Aanvullende informatie enquête

Achtergrond bezoekers	NEDERLAND	BELGIË	DUITSLAND	FRANKRIJK	OOST-EU	OVERIG
KOP VAN NOORD-HOLLAND	58,8%	1,8%	38,4%	0,1%	0,2%	0,7%
TEXEL	61,9%	2,3%	35,5%	0%	0%	0,3%
SCHAGEN	59,3%	0,8%	38,1%	0,2%	0,6%	0,9%
HOLLAND KROON	47,1%	2,4%	47,4%	0,2%	0%	2,9%
DEN HELDER	42%	2,2%	55,2%	0%	0%	0,6%

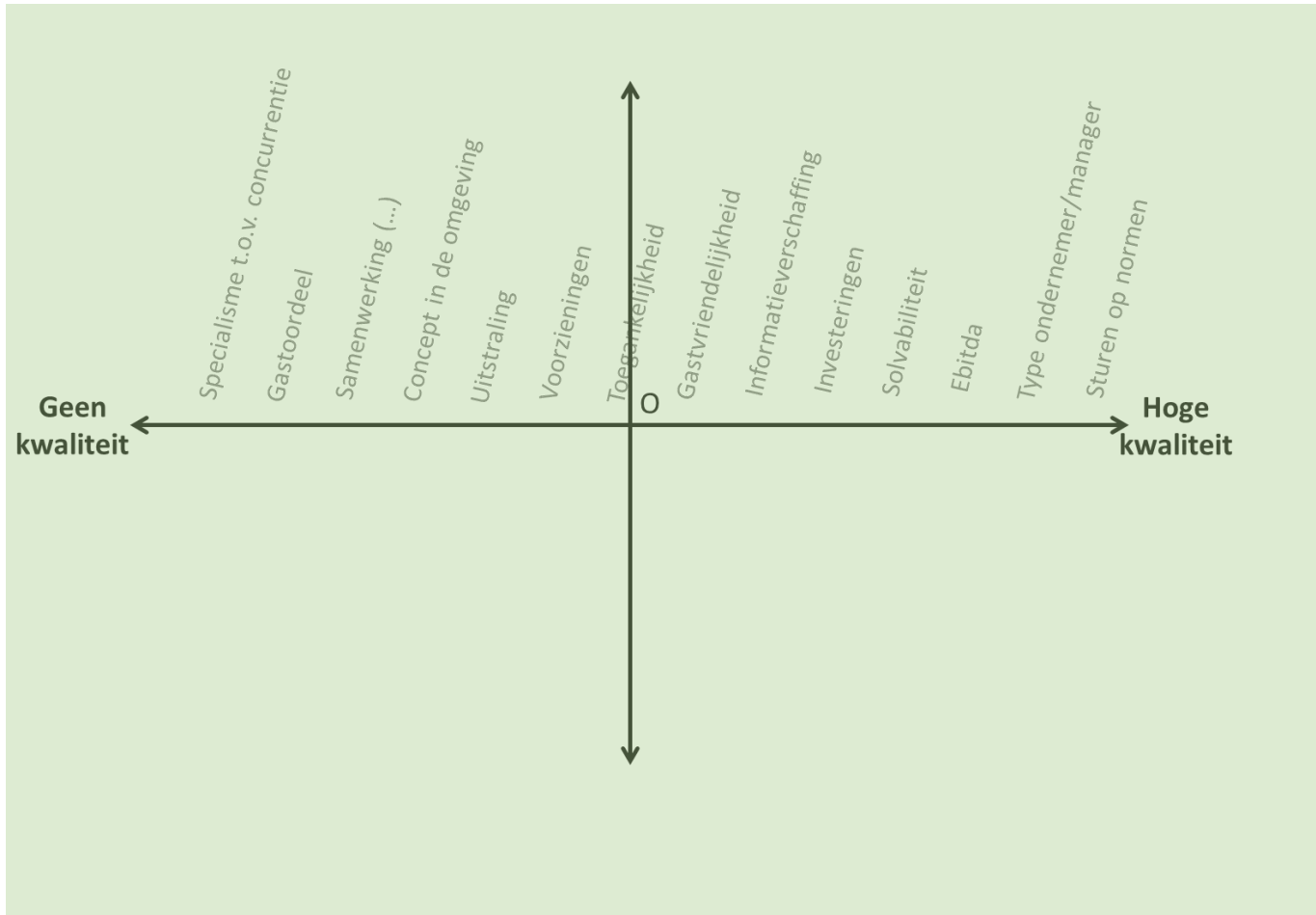
MATE VAN SAMENWERKING MET ANDERE VERBLIJFSRECREATIEVE ONDERNEMERS		
	JA	NEE
ARRANGEMENTEN (NIET VIA VVV)	25%	75%
INKOOP	17%	83%
MARKETING/PROMOTIE	29%	31%
GEZAMENLIJKE ACTIVITEITEN	13%	87%

Bijlage 5: Indicatoren perspectief en kwaliteit

Om het perspectief te bepalen wordt gebruik gemaakt van twaalf indicatoren:



Om de kwaliteit te bepalen wordt gebruik gemaakt van veertien indicatoren:

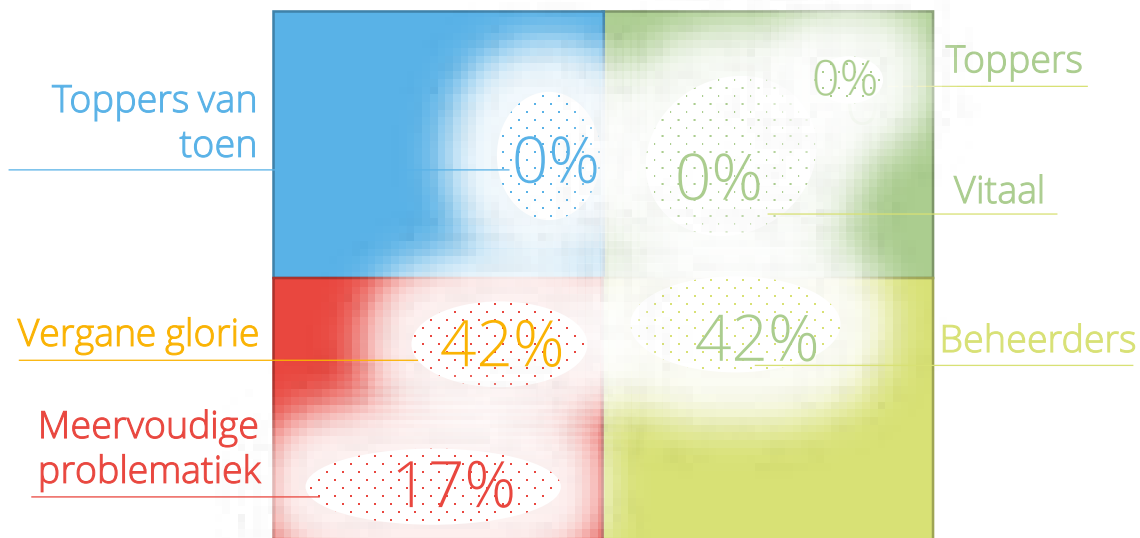


Bijlage 6: Indeling clusters

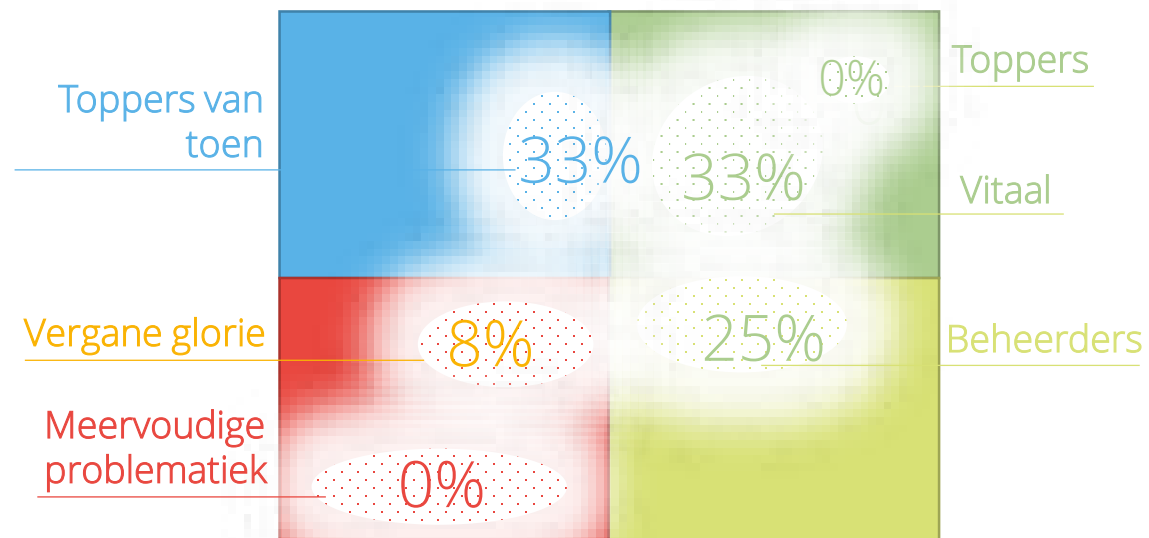
CLUSTERS	PERSPECTIEF	KWALITEIT
TOPPERS	+4 tot +5	+4 tot +5
VITAAL	+1 tot +4	+0,5 tot +4
TOPPERS VAN TOEN	+0 tot +5	-5 tot +0,5
BEHEERDERS	-5 tot +1	+0,5 tot +5
VERGANE GLORIE	-3 tot 0	-5 tot +0,5
SOCIALE PROBLEMATIEK	-5 tot -3	-0,5 tot +0,5

Bijlage 7: Vitaliteitsclusters Gemeenten¹

Hollands Kroon

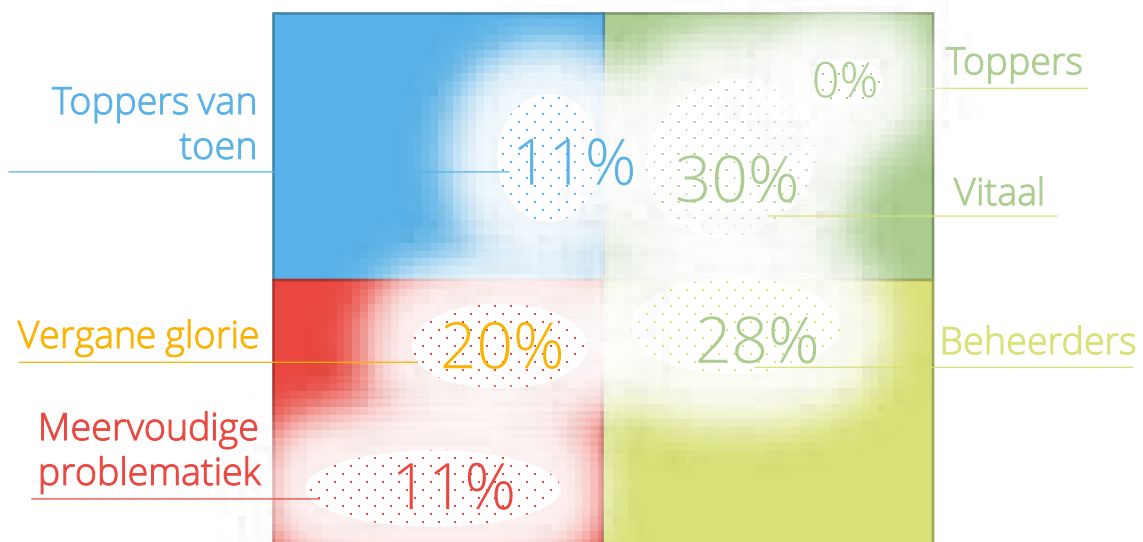


Den Helder

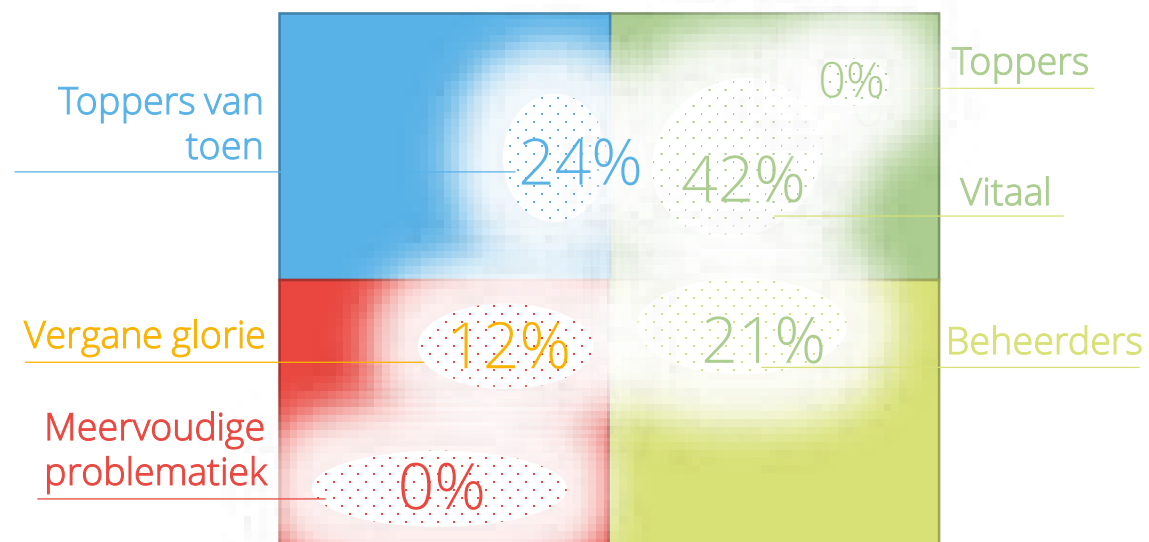


⁶ Percentages zijn afgerond, waardoor mogelijk niet totaal 100%.

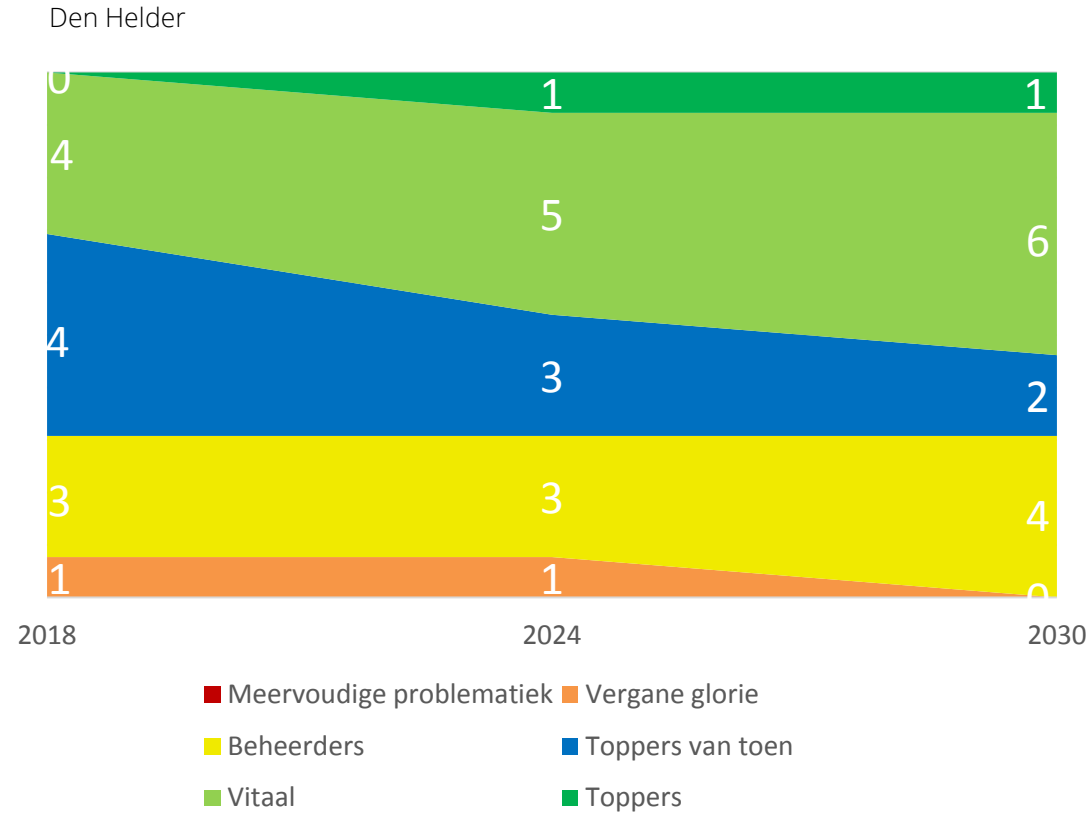
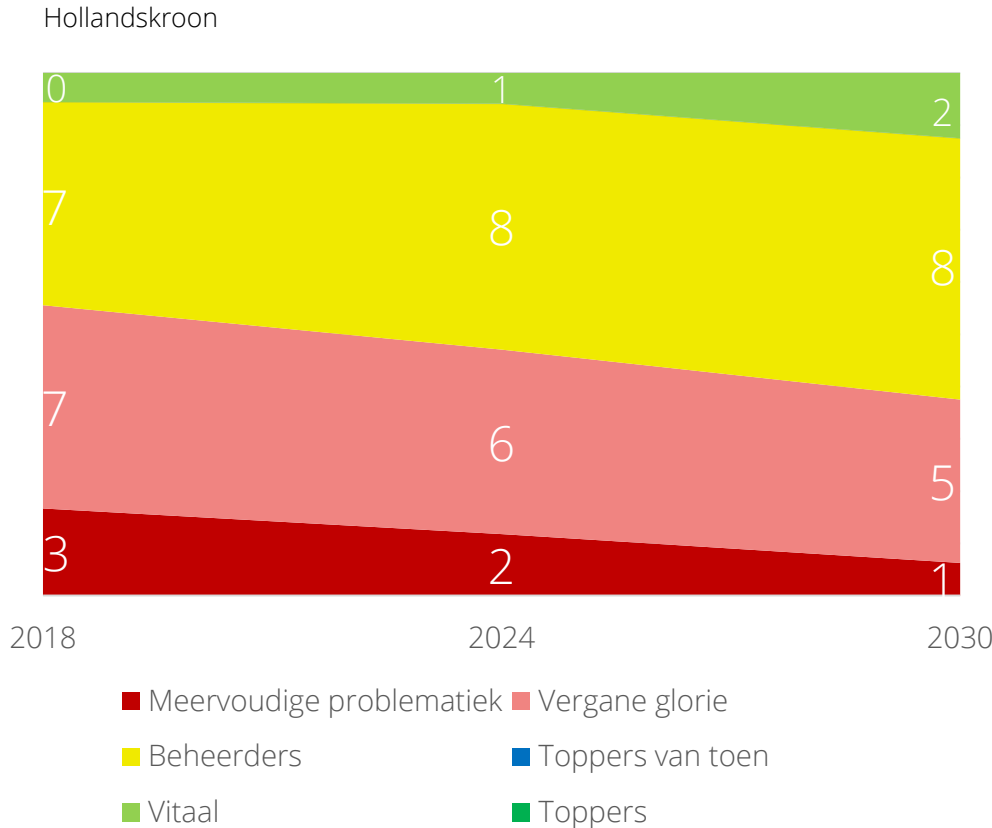
Schagen

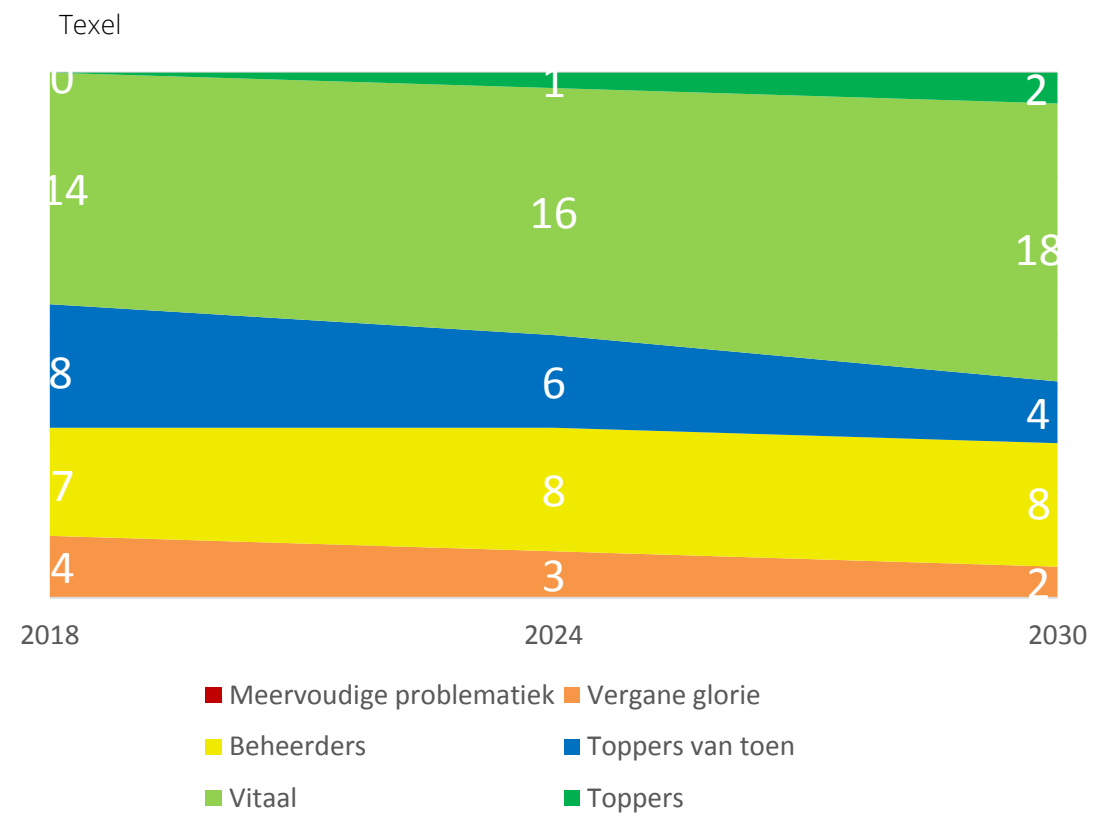
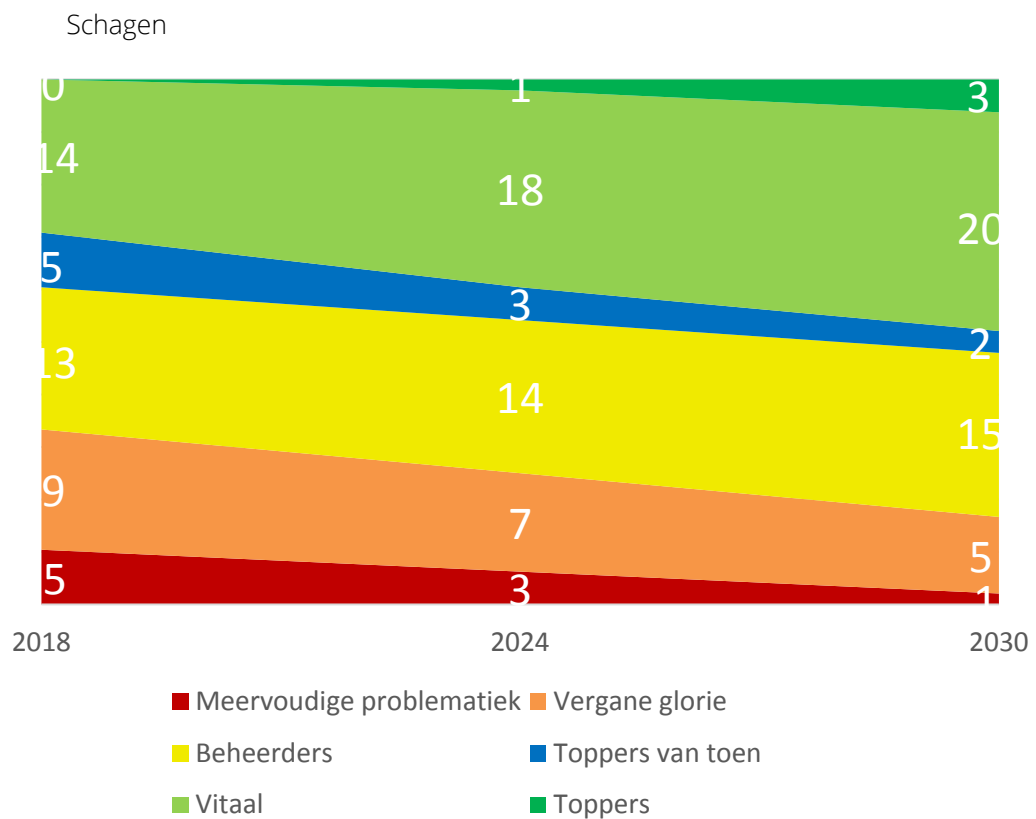


Texel



Bijlage 8: Vertaling doelen Kop van Noord-Holland naar individuele gemeenten (in aantal parken)





Bijlage 8: Toelichting instrumenten

INSTRUMENT	DOEL
FACILITEREND RO-KADER	ALS OVERHEID MEEBEWEGEN MET DE MARKTVRAAG DOOR HET FACILITEREN VAN DE REALISATIE VAN (INNOVATIEVE) ONTWIKKELINGEN IN DE VERBLIJFSRECREATIE
COACHINGSTRAJECTEN	PARKEN ONDERSTEUNEN BIJ HUN WEG NAAR DE TOP, DOOR HET HELPEN BIJ HET MAKEN VAN STRATEGISCHE KEUZES TEN BEHOEVE VAN HET BEDRIJF EN DE BEDRIJFSVOERING.
INNOVATIEVOUCHERS	EENMALIG EEN FINANCIËLE BIJDRAGE AAN DE PLANVORMING EN REALISATIE VAN VERNIEUWENDE PROJECTEN
HERVERKAVELING	DOOR HET RUILEN VAN EIGENDOM BIJ UITGEPONDE PARKEN EEN KWALITEITSIMPULS MOGELIJK MAKEN.
PROCESREGISSEUR (BIJ HERVERKAVELING)	PARKEN ONDERSTEUNEN BIJ HERVERKAVELING OM ZO EEN KWALITEITSIMPULS MOGELIJK TE MAKEN
ACQUISITIE	STIMULEREN INVESTERINGEN OM KWALITEIT VAN HARDWARE EN/OF SOFTWARE VAN HET PARK STERK TE VERBETEREN
EXPERTTEAM VOOR OPSTELLEN BEDRIJFSPLAN	HET ONDERNEMERSCHAP EN TOEKOMSTVISIE VAN DE PARKEN VERSTERKEN
TRANSFORMATIELADDER	GEWENSTE ONTWIKKELRICHTING(EN) VOOR HET PARK BEPALEN (BINNEN OF BUITEN DE RECREATIE)
HANDHAVINGSINSTRUMENT (KWALITEIT EN GEBRUIK)	VANUIT HANDHAVING TOEWERKEN NAAR EEN HOGER DOEL PER PARK. HET HANDHAVEN IS CRUCIAAL ALS ONDERDEEL VAN HET TRANSFORMATIEPROCES OF ALS DRUKMIDDEL

INSTRUMENT	DOEL
0-METING OP PARK- EN WONINGNIVEAU	INFORMATIEPOSITIE VERSTERKEN ZODAT PER PARK EEN INTEGRAAL PLAN OPGESTELD KAN WORDEN
TRANSFORMATIEMANAGER	ONDERSTEUNEN PARKEN BIJ GEMEENTE EN FUNCTIONEERT DAARBIJ ALS SPIL TUSSEN PARK EN GEMEENTE
ONTWIKKELRECHT	VANUIT EEN TIJDELIJKE BESTEMMING TOEWERKEN NAAR EEN BESTEMMINGSPLANWIJZIGING
KETENREGISSEUR	ONDERSTEUNEN GEMEENTEN BIJ HANDHAVINGSTRAJECT

ZKA Leisure Consultants B.V.
Brugstraat 1A
5211 VS 's-Hertogenbosch

088-210250
info@zka.nl
www.zka.nl

Annelies Romme
Rutger van de Maat
Joost Gieling
Merlijn Pietersma

