



Product-Markt-Partner-Combinaties

Onderzoek naar de effecten van het PMPC-stimuleringsprogramma
op de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel

D.E.H. te Pas & J.W.J. Timmerije
Saxion University of Applied Science
Academie Financiën, Economie & Management
Lectoraat Regionale Ontwikkeling

TITELBLAD

Rapport: Onderzoeksvoorstel onderzoeks- en adviesopdracht

Titel: Product-Markt-Partner-Combinaties

Ondertitel: Onderzoek naar de effecten van het PMPC-programma op de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel

Versienummer: 1

Organisatie: Lectoraat Regionale Ontwikkeling

Opdrachtgevers: Dr. M.W.J. Flooren
Dr. G. C. Geerdink

Naam studenten: D.E.H. te Pas
J.W.J. Timmerije

Studentnummers: 337299
322907

Hogeschool: Saxion University of Applied Science

Academie: Financiën, Economie & Management

Opleiding: Bachelor Bedrijfseconomie

Afstudeerbegeleider: Dr. J. Noeverman

Beoordelaar: Drs. J. Held

Afstudeerperiode: Februari 2016 t/m juni 2016

Datum: 26 juni 2016

VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoeks- en adviesrapport 'Product-Markt-Partner-Combinaties, onderzoek naar de effecten van het PMPC-stimuleringsprogramma op de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel'. Het onderzoek voor dit rapport is uitgevoerd door middel van literatuurstudies, interviews en interne documentatie. Dit onderzoek is geschreven in kader van onze afstudeeropdracht voor de opleiding Bedrijfseconomie aan Saxion te Deventer.

Het onderzoek is als complex, maar ook als zeer interessant en leerzaam ervaren. De begeleiding van de opdrachtgever en Saxion is als zeer prettig ervaren. De communicatie verliep uitstekend en ook op inhoudelijk gebied is voldoende begeleiding genoten.

Bij dezen willen wij onze opdrachtgever, de heer dr. M.W.J. Flooren, danken voor het aanbieden van deze onderzoeks- en adviesopdracht. Daarnaast gaat onze dank uit naar de heer dr. G.C. Geerdink en mevrouw drs. N. Nije Bijvank voor het fungeren als sparringpartner en contactpersoon van de opdrachtgever. Ook gaat onze dank uit naar de heer drs. J. Held voor de rol als tweede beoordelaar. Tot slot gaat onze dank uit naar de heer dr. J. Noeverman, voor de goede begeleiding tijdens het afstudeertraject.

Wij wensen u veel leesplezier toe.

Dennis te Pas en Jerymo Timmerije

Deventer, 13 juni 2016

MANAGEMENTSAMENVATTING

In 2012 is provincie Overijssel een beleidsplan genaamd Gastvrij Overijssel gestart (Provincie Overijssel, 2013-a). Onderdeel van dit beleidsplan is het PMPC-stimuleringsprogramma. Dit programma loopt tot 2015 en heeft als doel het bijdragen aan de verbetering van de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel. Nu het PMPC-stimuleringsprogramma ten einde is gekomen, zijn de effecten van het stimuleringsprogramma op de vrijetijdseconomie in Overijssel onvoldoende inzichtelijk. Doel van dit onderzoek is dan ook een effectevaluatie op het PMPC-stimuleringsprogramma op te leveren. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: In hoeverre heeft het PMPC-stimuleringsprogramma haar doel bereikt om de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel te verbeteren?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is onderscheid gemaakt in een aantal relevante onderwerpen. Samenwerking en innovatie worden door het PMPC-stimuleringsprogramma gezien als hulpmiddel om de vrijetijdseconomie te versterken. Hierdoor zijn dit relevante onderwerpen van het onderzoek. Daarnaast is zowel de ontwikkeling van de deelnemers aan het programma, als de ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in haar geheel onderzocht. Op verschillende manieren is hiervoor informatie ingewonnen. De interne documentatie van provincie Overijssel betreffende het stimuleringsprogramma is geraadpleegd. Het merendeel van de verkregen informatie is echter gehaald uit interviews met de betrokken ondernemingen. Ook is informatie verkregen betreffende de ontwikkeling van de vrijetijdseconomie uit trendrapporten, het Centraal Bureau Statistiek en het Continu vrijetijdsonderzoek.

Uit het onderzoek blijkt dat de vrijetijdseconomie niet naar wens verbeterd is. De geformuleerde doelen van het plan Gastvrij Overijssel lijken niet behaald. Het PMPC-stimuleringsprogramma heeft echter wel degelijk invloed gehad op de onderzochte ondernemingen. Het PMPC-stimuleringsprogramma heeft bijgedragen aan het mogelijk maken van de plannen van de ondernemers. Hiermee heeft het stimuleringsprogramma ook invloed gehad op de ontwikkeling van de onderzochte ondernemingen. Voor het uitvoeren van een volledige effectevaluatie op het PMPC-stimuleringsprogramma heeft dit onderzoek te weinig informatie opgeleverd. Dit heeft verschillende redenen, die in het rapport ook aan bod komen.

De onderzoeksresultaten hebben interessante informatie opgeleverd, waardoor dit onderzoek gezien kan worden als uitgangspunt voor eventuele nadere onderzoeken. Aanbeveling aan het Lectoraat Regionale Ontwikkeling is dan ook dit onderzoek gevolg te geven. Hierdoor kan wellicht een gehele effectevaluatie worden uitgevoerd. Aan provincie Overijssel wordt aanbevolen door te gaan met soortgelijke subsidieprogramma's. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het stimuleringsprogramma de onderzochte ondernemingen en haar ontwikkelingen heeft gestimuleerd. Daarnaast wordt aanbevolen dat provincie Overijssel onderzoek doet naar eventuele verbetering van het aanvraagproces. Zo zijn er verbeterpunten voor de selectieprocedure en liggen er mogelijkheden om het aanvraagproces effectiever en efficiënter te laten verlopen. Ook is er ruimte voor verbetering in het uitvoeringsproces. Door middel van begeleiding op maat kunnen bijvoorbeeld meer tussenevaluaties worden gepland, waardoor gestuurd kan worden op het effectief en efficiënt gebruiken van de beschikbaar gestelde financiële middelen.

INHOUD

1	Inleiding	8
1.1	Achtergrond en aanleiding	8
1.2	Doelstelling	9
1.3	Centrale onderzoeksvraag.....	10
1.4	Onderzoeksvragen	10
1.5	Onderzoeksmethoden.....	11
1.6	Planning	11
1.7	Referenties	12
1.8	Opbouw van het rapport.....	12
2	Theoretisch kader	13
2.1	PMPC-stimuleringsprogramma	13
2.2	Vrijtijdseconomie in provincie Overijssel	16
2.3	Samenwerking	17
2.4	Innovatie.....	18
2.5	Effectevaluaties.....	18
3	Onderzoeksmethodiek	21
3.1	Selectie onderzoekseenheden.....	21
3.2	Samenwerkingsverbanden	22
3.3	Innovatieve producten/diensten.....	23
3.4	Evaluatie effecten	24
3.5	Ontwikkeling van de vrijetijdseconomie	25
4	Onderzoeksresultaten	28
4.1	Benadering selectiegroep.....	28
4.2	Villapark Eureka	28
4.3	Recreatiepark 'n Kaps.....	32
4.4	Natura Docet Wonderryck Twente	35
4.5	Ontwikkelingen vrijetijdseconomie	39
5	Conclusie	43
5.1	Welke kenmerken hebben de tot stand gekomen PMPC's kijkend naar de samenwerking?	43
5.2	Welke innovatieve producten en/of diensten zijn voortgekomen uit de samenwerkingsverbanden die het PMPC-stimuleringsprogramma heeft opgeleverd?	46
5.3	In hoeverre hebben de deelnemende ondernemingen zich ontwikkeld in de periode voor, tijdens en na invoering van de PMPC?	46
5.4	In hoeverre heeft de vrijetijdseconomie zich ontwikkeld in de periode voor, na en tijdens invoering van de PMPC's?	48
5.5	In hoeverre heeft het PMPC-stimuleringsprogramma haar doel bereikt om de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel te verbeteren?	48

6	Discussie en reflectie	52
6.1	Uitkomsten	52
6.2	Beperkingen	52
6.3	Reflectie	53
7	Advies.....	54
7.1	Advies aan Lectoraat Regionale Ontwikkeling	54
7.2	Advies aan provincie Overijssel	54
8	Literatuurlijst	56
	Bijlage 1: Overzicht onderzoeksmethodiek.....	58
	Bijlage 2: Strokenplanning.....	61
	Bijlage 3: Selectieprocedure PMPC's	63
	Bijlage 4: Interview Guide	64
	Bijlage 5: Interview met de heer Nieuwenhuis	66
	Bijlage 6: Interview met de heer Koopman.....	71
	Bijlage 7: Interview met de heer Ottink	76

TABELLEN- EN FIGURENLIJST

<i>Tabel 1: Onderzoeksvragen</i>	<i>10</i>
<i>Tabel 2: Belangrijkste criteria aanvraag en uitvoering PMPC</i>	<i>13</i>
<i>Tabel 3: SBI-codes met omschrijving</i>	<i>14</i>
<i>Tabel 4: Aantal ondernemingen per SBI-code</i>	<i>15</i>
<i>Tabel 5: Aantal PMPC 's per toeristische regio.</i>	<i>15</i>
<i>Tabel 6: Selectie PMPC 's voor nader onderzoek</i>	<i>22</i>
<i>Tabel 7: Typering van samenwerking</i>	<i>22</i>
<i>Tabel 8: Typering innovatieve producten/diensten</i>	<i>23</i>
<i>Tabel 9: Ontwikkeling ondernemingen</i>	<i>25</i>
<i>Tabel 10: Doelen PMPC-programma</i>	<i>27</i>
<i>Tabel 11: Reacties benaderde deelnemers</i>	<i>28</i>
<i>Tabel 12: Resultaatrekening Natura Docet Wonderryck Twente</i>	<i>38</i>
<i>Tabel 13: Aantal overnachtingen per jaar</i>	<i>40</i>
<i>Tabel 14: Bestedingen tijdens binnenlandse vakanties in Nederland</i>	<i>40</i>
<i>Tabel 15: Bestedingen per overnachting in Nederland</i>	<i>40</i>
<i>Tabel 16: Aantal arbeidsplaatsen in vrijetijdssector Nederland</i>	<i>40</i>
<i>Tabel 17: Marktaandeel Overijssel overnachtingen binnenlandse vakanties</i>	<i>41</i>
<i>Tabel 18: Binnenlandse overnachtingen per regio</i>	<i>41</i>
<i>Tabel 19: Marktaandeel Overijssel bestedingen binnenlandse vakanties</i>	<i>41</i>
<i>Tabel 20: Bestedingen per regio</i>	<i>42</i>
<i>Tabel 21: Besteding per overnachting</i>	<i>42</i>
<i>Tabel 22: Aantal arbeidsplaatsen in vrijetijdssector Overijssel</i>	<i>42</i>
<i>Tabel 23: Percentage aantal arbeidsplaatsen in Overijssel</i>	<i>42</i>
<i>Tabel 24: Vergelijking samenwerking op basis van sectoren</i>	<i>43</i>
<i>Tabel 25: Vergelijking doelen van samenwerking</i>	<i>43</i>
<i>Tabel 26: Vergelijking kernmerken samenwerking</i>	<i>45</i>
<i>Tabel 27: PMPC's en typen innovatie</i>	<i>46</i>
<i>Tabel 28: Overzicht investeringen PMPC</i>	<i>46</i>
<i>Tabel 29: Ontwikkeling ondernemingen PMPC</i>	<i>47</i>
<i>Tabel 30: Evaluatie doelen Gastvrij Overijssel</i>	<i>49</i>
<i>Tabel 31: Evaluatie Doelen PMPC.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabel 32: Vergelijking ontwikkeling Overijssel en Nederland</i>	<i>50</i>
<i>Tabel 33: Overzicht onderzoeksmethodiek</i>	<i>58</i>
<i>Tabel 34: Selectieprocedure PMPC's.....</i>	<i>63</i>
 <i>Figuur 1: Beleidstheorie.....</i>	 <i>19</i>
<i>Figuur 2: Beleidstheorie met betrekking tot het PMPC-stimuleringsprogramma</i>	<i>26</i>
<i>Figuur 3: Invloed op vrijetijdseconomie</i>	<i>26</i>
<i>Figuur 4: Strokenplanning</i>	<i>62</i>

1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt een inleiding gegeven op het onderzoek naar de effecten van het PMPC-stimuleringsprogramma op de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel. De achtergrond en aanleiding tot het onderzoek worden hierin beschreven. Hierna wordt de doelstelling van het onderzoek benoemd. Vervolgens wordt de centrale onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen beschreven. Tot slot wordt de verdere opbouw van het rapport benoemd.

Ter afsluiting van de Bacheloropleiding Bedrijfseconomie dient een onderzoeks- en adviesrapport opgeleverd te worden. Het voorliggende onderzoeksrapport is daarvan het resultaat. Het onderzoek bevat een effectenevaluatie op het Product-Markt-Partner-Combinatie-stimuleringsprogramma (hierna PCMPD genoemd) en daarbij horend een adviesgedeelte met betrekking tot het gevoerde beleid van dit programma. Het PMPC-stimuleringsprogramma is ontstaan in 2012 door een samenwerking van provincie Overijssel met Saxion. Het stimuleringsprogramma is onderdeel van het programma Gastvrij Overijssel en heeft als hoofddoel het verbeteren van de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel (Provincie Overijssel, 2013-a). Het Lectoraat Regionale Ontwikkeling van Saxion is betrokken geweest bij dit programma en is tevens de opdrachtgever van dit onderzoek.

Het lectoraat Regionale Ontwikkeling voert praktijkgericht onderzoek en projecten uit die gericht zijn op het creëren van een attractieve leefomgeving én een hoogwaardig investeringsklimaat voor burgers en bedrijven. Door toenemende concurrentie en mondialisering wordt de rol van regio's steeds belangrijker voor stedelijke en regionale economische ontwikkeling. (Saxion, z.d.)

Vanuit het Lectoraat Regionale Ontwikkeling is de heer dr. M.W.J. Flooren de opdrachtgever. De contactpersoon van het lectoraat tijdens het onderzoek is de heer dr. G.C. Geerdink.

1.1 ACHTERGROND EN AANLEIDING

Provincie Overijssel (2013-a) heeft in 2012 het beleidsplan Gastvrij Overijssel vastgesteld. Het beleidsplan wil inzetten op de versterking van de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel. Dit beleid wordt gekoppeld aan het beleid voor evenementen en festivals, waarbij de evenementen en festivals moeten bijdragen aan het economische rendement van de sector (Provincie Overijssel, 2013-b).

Voor het plan Gastvrij Overijssel is voor de periode 2012-2015 een budget van 25,5 miljoen euro beschikbaar gesteld. Dit is slechts de helft van het budget dat voor de periode 2007-2011 beschikbaar was. Door het relatief lage budget is het maken van scherpe keuzes noodzakelijk. Het beleid is gericht op initiatieven van de ondernemers. De ondernemers ontwikkelen nieuwe initiatieven, met als doel het aantrekkelijker maken van de toeristische A merken en Hanzesteden. Het beleid is erop gericht dat meer gasten naar Overijssel komen, die langer blijven en meer geld uitgeven (Provincie Overijssel, 2011-b).

Binnen de kaders van het beleidsplan Gastvrij Overijssel is voor dezelfde periode een stimuleringsprogramma in het leven geroepen. In 2012 is provincie Overijssel, in samenwerking met Saxion, een stimuleringsprogramma voor de vrijetijdssector in provincie Overijssel gestart. Het PMPC-stimuleringsprogramma heeft als doel het stimuleren van de vrijetijdseconomie in Overijssel. Dit doel wordt geacht bereikt te worden door middel van samenwerking en innovatie (Provincie Overijssel, 2013-b). Het PMPC-stimuleringsprogramma verleent subsidies aan ondernemers die

nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan en hiermee innovatieve producten en diensten opleveren. Dit kunnen samenwerkingen zijn met ondernemers uit dezelfde sector of samenwerkingen tussen ondernemers uit verschillende sectoren. De hoofdaanvrager van de subsidie dient actief te zijn in de vrijetijdssector in provincie Overijssel. De wens hierbij is dat samenwerking en innovatie leidt tot een versterking van de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel (2013-a).

Het PMPC-stimuleringsprogramma is dus een onderdeel van het programma Gastvrij Overijssel. Het PMPC-stimuleringsbeleid kent net als het programma Gastvrij Overijssel een looptijd van 2012 tot 2015 (Provincie Overijssel, 2013-b). In totaal hebben 31 ondernemers subsidie ontvangen van het PMPC-stimuleringsprogramma. Hieruit zijn verschillende samenwerkingsverbanden tot stand gekomen. De informatie over de deelnemende partijen is verkregen vanuit vertrouwelijk documentatie van de opdrachtgever.

Nu de periode van het stimuleringsprogramma ten einde is gekomen, zijn de effecten van het stimuleringsprogramma onvoldoende inzichtelijk. Hierdoor is het onduidelijk of de regeling, met als middel het stimuleren van samenwerking en innovatie, heeft bijgedragen aan de doelstelling van het plan Gastvrij Overijssel om de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel te verbeteren. Momenteel is het nog onduidelijk of het stimuleringsprogramma succesvol is geweest en bijgedragen heeft aan het hoofddoel van het plan Gastvrij Overijssel.

1.2 DOELSTELLING

Doel van dit onderzoek is de effecten van het PMPC-stimuleringsprogramma te evalueren. Hierdoor wordt inzichtelijk in hoeverre PMPC-stimuleringsprogramma succesvol is geweest. Onderzocht wordt of het stimuleringsprogramma heeft bijgedragen aan het doel van Gastvrij Overijssel om de vrijetijdseconomie in de provincie te verbeteren. Daarnaast zal het rapport een advies bevatten waarin toegelicht wordt waar mogelijkheden tot verbeteringen liggen. Ten aanzien van een soortgelijk plan wat momenteel geschreven wordt voor de periode 2017-2020 kan dit advies worden meegenomen. Het advies kan dus bijdragen aan de kwaliteit van het nieuwe subsidieplan dat momenteel wordt geschreven.

De externe doelstelling van dit onderzoek is het evalueren van het gevoerde beleid. De opdrachtgever wil inzicht verkrijgen vanuit het perspectief van de deelnemende ondernemers hoe effectief het stimuleringsprogramma en haar beleid is geweest.

De algemene rekenkamer vermeldt dat een goede effectevaluatie veel kan opleveren. Zie onderstaand benoemde punten uit Handreiking effectevaluaties van subsidies van Algemene Rekenkamer (2011):

- Bewijs voor effectief beleid;
- Basis voor effectiever en efficiënter beleid;
- Basis voor verbetering van ander beleid;
- Basis voor goede verantwoording.

Voor dit onderzoek is bewijs voor effectief beleid van toepassing. Dit onderzoek levert voor de opdrachtgever bewijs op voor al dan niet effectief beleid. Onderzocht wordt in hoeverre stimuleringsprogramma effectief is geweest. Daarnaast zal het rapport een advies bevatten ten opzichte van eventuele verbeterpunten voor de beleidsvoering.

De doelstelling van het onderzoek kan als volgt SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdsgebonden (O' Neil & Conzemius, 2006) worden geformuleerd:

Het doel van dit onderzoek is het opleveren van een effectevaluatie voor de opdrachtgever op uiterlijk 13 juni 2016 waarin de effectiviteit van het PMPC-stimuleringsprogramma wordt beschreven en die daarnaast een adviesgedeelte oplevert over het gevoerde beleid.

1.3 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

In hoeverre heeft het PMPC-stimuleringsprogramma haar doel bereikt om de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel te verbeteren?

Het PMPC-stimuleringsprogramma zet samenwerking en innovatie in als middel om de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel te verbeteren. Samenwerking en innovatie zijn hierdoor kernbegrippen van dit onderzoek. Deze begrippen worden uitgewerkt in het theoretisch kader. Naast uitwerking van deze kernbegrippen bevat het theoretisch kader ook:

- Nadere toelichting van het PMPC-stimuleringsprogramma;
- Wat wordt verstaan onder vrijetijdseconomie en de verbetering hiervan.

1.4 ONDERZOEKSVRAGEN

Om de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek goed te kunnen beantwoorden wordt gebruikt gemaakt van deelvragen. De deelvragen van dit onderzoek zijn als volgt geformuleerd in *Tabel 1*.

Tabel 1: Onderzoeksvragen

Centrale onderzoeksvraag: <i>In hoeverre heeft het PMPC-stimuleringsprogramma haar doel bereikt om de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel te verbeteren?</i>			
Cluster	Deelvraag	Nr.	Sub-vraag
A	Welke kenmerken hebben de tot stand gekomen PMPC's kijkend naar de samenwerking?		
		A.1	Welke samenwerkingen zijn tot stand gekomen kijkend naar de sectoren waarin de betrokken ondernemingen zich bevinden?
		A.2	Met welke doelen is de betrokken ondernemer de samenwerking aangegaan?
		A.3	Op welke manier zijn de samenwerkingen vorm gegeven kijkend naar inbreng, kostenverdeling en verdeling van het resultaat?
		A.4	Op welke manier is het verdienmodel ingericht zodat het een win-win situatie voor de betrokken ondernemers oplevert?
B	Welke innovatieve producten en/of diensten zijn voortgekomen uit de samenwerkingsverbanden die het PMPC-		

	stimuleringsprogramma heeft opgeleverd?		
		B.1	Wat houdt de tot stand gekomen product/dienst precies in?
		B.2	Op welke manier is deze product/dienst innovatief?
C	In hoeverre hebben de deelnemende ondernemingen zich ontwikkeld in de periode voor, tijdens en na invoering van de PMPC?		
		C.1	Op welke manier zijn de investeringen voor de PMPC gefinancierd?
		C.2	In hoeverre hebben de betrokken ondernemingen zich financieel ontwikkeld?
		C.3	In hoeverre hebben de ondernemingen zich ontwikkeld kijkend naar niet financiële gegevens als: bezoekersaantallen en aantal werknemers?
D	In hoeverre heeft de vrijetijdseconomie zich ontwikkeld in de periode voor, na en tijdens invoering van de PMPC's?		
		D.1	Wat is de algemene ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in Nederland?
		D.2	Wat is de algemene ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel?

1.5 ONDERZOEKSMETHODEN

In Bijlage 1: Overzicht onderzoeksmethodiek wordt een schematisch overzicht weergegeven waarin per deelvraag is benoemd wat voor type onderzoek het is, wat de wijze van dataverzameling is en wat de verwachte uitkomst van de deelvraag is. Verdere uitwerking van de onderzoeksmethodiek is te vinden in hoofdstuk 3 van dit onderzoeksrapport.

1.6 PLANNING

Om het onderzoek in goede banen te leiden, wordt gebruikt gemaakt van een strokenplanning. Hierin wordt het tijdsverloop per activiteit weergegeven. De activiteiten zijn op kleur verdeeld naar aard van de activiteit. In de planning is rekening gehouden met eventuele uitloop. Hiervoor is twee weken aangehouden waarin het gehele traject kan uitlopen. De strokenplanning is te vinden in Bijlage 2: Strokenplanning.

1.7 REFERENTIES

Bronnen die voor het schrijven van dit onderzoeksrapport gebruikt zijn of zullen worden:

- Flyers PMPC-stimuleringsprogramma;
- Uitvoeringsbesluit PMPC-stimuleringsprogramma;
- Interne documenten Provincie Overijssel (via e-mail contact met provincie om informatie te achterhalen);
- Website Provincie Overijssel;
- Verschillende trendrapporten vrijetijdseconomie;
- Literatuur over: samenwerking, innovatie, vrijetijdseconomie.

Daarnaast zal tijdens het onderzoek gebruik worden gemaakt van interviews met de betrokken partijen en daarbij horende documenten als financiële gegevens, klantenbestanden et cetera.

1.8 OPBOUW VAN HET RAPPORT

In het volgende hoofdstuk van dit rapport wordt het theoretisch kader uitgewerkt. De kernbegrippen van dit onderzoek worden nader toegelicht en geoperationaliseerd. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode uitgewerkt. Hierin wordt beargumenteerd beschreven voor welke onderzoeksmethode is gekozen. In de daarop volgende hoofdstukken zullen de in paragraaf 1.4 benoemde deelvragen worden uitgewerkt. Vervolgens bevat het onderzoek een conclusie, discussie en adviesgedeelte en tot slot de bijlagen.

2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste begrippen in dit onderzoek beschreven en gedefinieerd. Achtereenvolgend zullen de volgende begrippen behandeld worden: PMPC-stimuleringsprogramma, vrijetijdseconomie in Overijssel, samenwerking, innovatie en effectevaluaties. Deze begrippen worden toegelicht, gedefinieerd en gerelateerd aan het onderzoek.

2.1 PMPC-STIMULERINGSPROGRAMMA

In het inleidende hoofdstuk van dit onderzoek is ingegaan op de achtergrond van het PMPC-stimuleringsprogramma. In deze paragraaf wordt dieper op de regeling ingegaan. Achtereenvolgend wordt benoemd wat de criteria zijn om in aanmerking te komen voor de regeling, welke ondernemingen deelgenomen hebben aan de regeling, en met welke doelen de regeling is opgestart. Dit wordt beschreven om helder te krijgen wat het PMPC-stimuleringsprogramma precies inhoudt.

2.1.1 Criteria

Zoals eerder in het inleidende deel van dit onderzoeksrapport beschreven, is het PMPC-stimuleringsprogramma een subsidieregeling voor ondernemers die actief zijn in de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel. Het doel van deze regeling is door middel van samenwerking en innovatie een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel. Ondernemers worden aan hand van de subsidie gestimuleerd om te gaan samenwerken en zodoende tot innovatieve producten en/of diensten te komen. Ondernemers kunnen voor een tweetal activiteiten binnen het PMPC-stimuleringsprogramma een subsidie aanvragen, zo vermeldt het uitvoeringsbesluit subsidies van provincie Overijssel (2011-a):

- Voor het opstellen van een businesscase voor een PMPC;
- Het uitvoeren van een PMPC.

Daarnaast zijn er criteria verbonden die bepalen of een ondernemer al dan niet in aanmerking kan komen voor een subsidie vermeld provincie Overijssel (2011-a).

Allereerst moeten het ondernemingen betreffen die toeristisch van aard zijn en werkzaam zijn op het gebied van natuur, cultuur, sport of zorg. Om dit te waarborgen zijn hiervoor criteria opgesteld. De belangrijkste criteria worden in *Tabel 2* weergegeven. Deze criteria staan vermeld in uitvoeringsbesluit subsidies van provincie Overijssel (2011-a).

Tabel 2: Belangrijkste criteria aanvraag en uitvoering PMPC

Criteria	
Aanvraagfase	Uitvoeringsfase
De PMPC versterkt ten minste twee keer per jaar vrijetijd-economische producten of diensten.	De PMPC past in ten minste één van de volgende thema's: Cultuurpaleis, Plezier Varen, Puur Genieten, Beleving Routestructuren.
De PMPC bestaat uit ten minste twee samenwerkende organisaties waarvan één actief is in de toeristische sector.	De totale subsidiabele kosten bedragen ten minste € 25.000,-.
Een ervaren adviesbureau stelt businesscase op.	Bij verlening van de subsidie wordt een voorschot van maximaal 25% verstrekt.

De projectperiode bedraagt maximaal 12 maanden voor het opstellen van een businesscase.	
Een overeenkomst met de subsidiabele kosten en projectperiode dient te worden vermeld in de businesscase.	

Daarnaast is de maximale bijdrage van het PMPC-stimuleringsprogramma vastgelegd. Hierover vermeldt provincie Overijssel (2011-a) het volgende:

- De subsidie voor het onderdeel Businesscase bedraagt 70% van de subsidiabele kosten. Hierbij geldt een maximale subsidie van € 7.000,- per businesscase.
- De subsidie voor het onderdeel uitvoeren van een PMPC bedraagt maximaal 50% van de subsidiabele kosten. Hierbij geldt een maximum van € 200.000,- per aanvrager.

2.1.2 Deelnemende ondernemingen

Van alle ondernemingen die subsidie hebben aangevraagd bij het PMPC-stimuleringsprogramma zijn er 31 ondernemingen die voldoen aan de criteria en dus daadwerkelijk subsidie hebben ontvangen. Deze informatie is verkregen vanuit een vertrouwelijke bron verkregen bij de opdrachtgever.

Om overzichtelijk te maken welke ondernemingen subsidies via het PMPC-stimuleringsprogramma hebben ontvangen, worden deze gecategoriseerd op basis van de SBI-codes zoals het Centraal Bureau voor Statistiek (2012) deze hanteert. Het PMPC-stimuleringsprogramma stelt als eis dat de onderneming die gebruikt wil maken van het stimuleringsprogramma valt onder één van de in *Tabel 3* vermelde categorieën (Provincie Overijssel, 2011-a).

Tabel 3: SBI-codes met omschrijving

SBI codes	Omschrijving
I. 55	Logiesverstrekking
I. 56	Eet- en drinkgelegenheden
R. 91	Culturele uitleencentra, openbare archieven, musea, dieren- en plantentuinen, natuurbehoud
R. 93	Sport en recreatie

Voor dit onderzoek worden de ondernemingen die deelnamen aan het PMPC-stimuleringsprogramma onderverdeeld in deze categorieën (*Tabel 3*). In

Tabel 4 wordt de verdeling tussen het aantal deelnemers aan het stimuleringsprogramma en de betreffende categorieën weergegeven. Wederom is deze informatie verkregen via de interne bron van de opdrachtgever.

NB: Een belangrijk punt hierbij is dat de deelnemers zijn gecategoriseerd op basis van welke onderneming de subsidie heeft aangevraagd. De subsidies zijn bedoeld om samenwerking te stimuleren. De onderneming die de subsidie heeft ontvangen is dus wellicht een samenwerking aangegaan met ondernemers uit een andere categorie.

Tabel 4: Aantal ondernemingen per SBI-code

Categorieën	Aantal ondernemingen	Procent uel
I. 55 Logiesverstreking	13	41%
I. 56 Eet- en drinkgelegenheden	4	12%
R. 91 Culturele uitleencentra, openbare archieven, musea, dieren- en plantentuinen, natuurbewoud	9	28%
R. 93 Sport en recreatie	5	19%
Totaal	31	100%

Tabel 4 laat zien dat de ondernemingen in de logiesverstrekking het hoogst vertegenwoordigd zijn in het deelnemersveld. Dit betreft voornamelijk hotels en vakantieparken. De op één na grootste groep deelnemers betreft de ondernemingen op gebied van cultuur, musea, tuinen en natuurbescherming. Sport en recreatie wordt met name vertegenwoordigd door ondernemingen in de watersport. Daarnaast hebben eet- en drinkgelegenheden deelgenomen, waarvan voornamelijk grand cafés.

Opmerkelijk is dat de deelnemers van het PMPC-stimuleringsprogramma geografisch gezien geconcentreerd liggen. De meeste deelnemers liggen in de toeristische gebieden Vechtdal Overijssel en Twente. De verdeling per regio is weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5: Aantal PMPC's per toeristische regio.

Toeristische regio	Aantal PMPC's
Vechtdal	14
Twente	9
Weerribben	4
Ijsseldelta	2
Ijssel	1
Salland	1
Eindtotaal	31

Tijdens het beantwoorden van de deelvragen wordt verder ingegaan op welke samenwerkingsverbanden tot stand zijn gekomen als gevolg van het PMPC-stimuleringsprogramma. Dit wordt behandeld in hoofdstuk 4 van dit rapport.

2.1.3 Doelen van Gastvrij Overijssel

Zoals eerder beschreven is het PMPC-stimuleringsprogramma onderdeel van het plan Gastvrij Overijssel. Doel van het PMPC-stimuleringsprogramma is dus het bijdragen aan het doel van het plan Gastvrij Overijssel. Het hoofddoel van het programma Gastvrij Overijssel is het verbeteren van de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel. Dit hoofddoel is uitgesplitst naar verschillende doelen door provincie Overijssel (2011-b). Opvallend is dat gericht wordt op de binnenlandse vakantiemarkt. De doelen zijn:

- Marktaandeel van Overijssel op de binnenlandse vakantiemarkt van 8% naar 10% in 2015;
- Totale bestedingen tijdens binnenlandse vakanties in Overijssel van 245 miljoen in 2010 naar 278 miljoen in 2015;
- Aantal overnachtingen tijdens binnenlandse vakanties in Overijssel van 8.673.000 in 2010 naar 9.398.000 in 2015;
- Toename gemiddelde bekendheid Overijsselse toeristische regio's onder de Nederlanders;
- Aantal arbeidsplaatsen in sector Recreatie en Toerisme van 31.000 in 2012 naar 34.000 in 2015.

2.1.4 Doelen van het PMPC-stimuleringsprogramma

Aangezien het PMPC-stimuleringsprogramma slechts een onderdeel van het gehele plan is, zou het niet reëel zijn om te verwachten dat zij dezelfde resultaten boekt als gesteld voor het plan Gastvrij Overijssel. In dit onderzoek staat vooral de vraag centraal of de PMPC-stimuleringsprogramma heeft bijgedragen aan een verbetering van de vrijetijdseconomie. Daarom zal er in dit onderzoek gekeken worden naar verbetering van de hier boven genoemde punten. Doelen voor de PMPC-regeling worden als volgt geformuleerd:

- Toename marktaandeel binnenlandse vakantiemarkt;
- Toename bestedingen tijdens binnenlandse vakanties;
- Toename overnachtingen of bezoekersaantallen;
- Toename arbeidsplaatsen in recreatie- en toerismesector;
- Toename bekendheid Overijssel.

Deze doelen dienen te worden behaald in 2015.

2.2 VRIJETIJDSECONOMIE IN PROVINCIE OVERIJSEL

In deze paragraaf wordt de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel beschreven. Allereerst wordt afgebakend wat in dit onderzoek onder het begrip vrijetijdseconomie wordt verstaan. Daarnaast komen de verschillende toeristische regio's die provincie Overijssel kent aan bod. Dit alles zorgt ervoor dat een duidelijk beeld wordt gevormd van de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel die centraal staat in dit onderzoek.

2.2.1 Het begrip vrijetijdseconomie

Mommaas (2000) omschrijft de vrijetijdseconomie als een kruising van vrijetijdsbeleving- en besteding.

In dit rapport wordt met vrijetijdseconomie bedoeld:

De verzameling van alle ondernemingen die vallen onder de hieronder genoemde bedrijfsgroepen van de standaardbedrijfsindeling 2008 versie 2012 van het Centraal Bureau voor Statistiek (2012):

- 55.1 Hotels e.d.;
- 55.2 Verhuur van vakantiehuisjes en appartementen; jeugdherbergen en vakantiecampen;
- 55.3 Kampeerterreinen;
- 55.9 Overige logiesverstrekking;
- 91.02.1 Musea;
- 91.04 Dieren- en plantentuinen; natuurbehoud;
- 93.15 Watersport;
- 93.21 Pret- en themaparken; kermisattracties;
- 93.29.1 Jachthavens.

Deze bedrijfsgroepen worden in dit onderzoek onderverdeeld in vier hoofdgroepen, namelijk:

- Logiesverstrekking;
- Eet- en drinkgelegenheden;
- Culturele uitleencentra, openbare archieven, musea, dieren- en plantentuinen, natuurbehoud;
- Sport en recreatie.

2.2.2 Toeristische regio's in provincie Overijssel

De provincie Overijssel (2013-c) kent een vijftal toeristische regio's, namelijk:

- IJsseldelta;
- Salland;
- Twente;
- Vechtdal Overijssel;
- Waterrijk Weerribben Wieden.

Voor dit onderzoek zijn de belangrijkste toeristische regio's Vechtdal Overijssel en Twente. Dit komt omdat deze regio's de meeste deelnemers aan het PMPC-stimuleringsprogramma kennen. Zie ook *Tabel 5* van dit rapport.

2.3 SAMENWERKING

In deze paragraaf wordt het begrip samenwerking uitgewerkt. Dit begrip staat samen met het begrip innovatie centraal in het onderzoek. Het PMPC-stimuleringsprogramma wil namelijk aan de hand van samenwerking met daar uit volgend nieuwe producten/diensten de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel verbeteren. Samenwerking wordt dus samen met innovatie als middel gezien om het hoofddoel van verbetering van de vrijetijdseconomie te realiseren.

2.3.1 Voor- en nadelen samenwerking

Samenwerking brengt veel voordelen met zich mee. De voordelen die samenwerking met zich mee kan brengen kunnen worden onderverdeeld in (Smit, Kortstee, Jukema, Meijaard, & Warmink, 2008):

- Fiscaal/economische voordelen;
- Strategische voordelen;
- Persoonlijke voordelen.

Bij fiscaal/economische voordelen kan onder andere gedacht worden aan lagere kostprijzen, in-, verkoop- en distributievoordelen en ook het binnenhalen van subsidies (Smit, Kortstee, Jukema, Meijaard, & Warmink, 2008). Het fiscaal/economische voordeel bij de deelnemende ondernemers is onder andere dat de samenwerking een subsidie oplevert.

Bij strategische voordelen kan onder andere gedacht worden aan schaalvoordelen, het beter kunnen bedienen van de markt, meer innovatie en meer kunnen investeren. Bij persoonlijke voordelen zijn het aanvullen van elkaars competenties, het hebben van een sparringpartner en gedeelde verantwoordelijkheid en daarmee risicospreiding belangrijke voordelen (Smit, Kortstee, Jukema, Meijaard, & Warmink, 2008).

Uiteraard brengt samenwerking ook nadelen met zich mee. Ondernemers raken door samenwerking een stukje onafhankelijkheid kwijt. Ook kan een slechte verstandshouding tussen de betrokken partijen er voor zorgen dat de samenwerking niet goed verloopt of zelfs beëindigd wordt. Daarnaast zijn niet alle ondernemers geschikt voor intensieve samenwerking. De nadelen en kans op mislukkingen wegen echter niet op tegen de voordelen en talloze mogelijkheden die samenwerkingsverbanden met zich mee brengen (Smit, Kortstee, Jukema, Meijaard, & Warmink, 2008).

2.3.2 Vormen van samenwerking

In dit onderzoek wordt allereerst onderscheid gemaakt tussen:

- Samenwerking tussen ondernemingen binnen dezelfde bedrijfstak;
- Cross-over samenwerkingen (samenwerkingen tussen ondernemers uit verschillende bedrijfstakken).

Naast het onderscheid of de samenwerking al dan niet een cross-over samenwerking betreft, kent dit onderzoek drie hoofdvormen van samenwerking. Deze drie hoofdvormen houden rekening met de wijze waarop de partijen samenwerken, hoe ze het resultaat met elkaar delen en hoe de risico's gedeeld zijn. Drie hoofdvormen kunnen op basis van dit gegeven worden onderscheiden (Crone, 2014):

- Co-creator;
- Co-owner;
- Co-investor.

Co-creator betreft een samenwerking op basis van prestaties. Typisch voor deze vorm van samenwerking is het beperken van het uitvoerings- en kostenrisico en het optimaliseren van het plan en uitvoeringsproces (Crone, 2014).

Co-owner betreft een samenwerking waarin partijen risico delen op basis van mede-eigenaarschap. Hierbij zijn afspraken gemaakt op gebied van prestaties en verdeling van het resultaat (Crone, 2014).

Co-investor betreft een samenwerking waarin beide partijen niet alleen gezamenlijk realiseren, maar ook investering en exploiteren. Doordat gezamenlijk geïnvesteerd en geëxploiteerd wordt is deze vorm van samenwerking gericht op de lange-termijn relatie (Crone, 2014).

2.4 INNOVATIE

Innovatie is een belangrijk begrip in dit onderzoek. Het PMPC-stimuleringsprogramma wil innovatie als middel gebruiken om de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel te verbeteren. In de literatuur worden veel verschillende definities gegeven. Fagerberg, Mowery, & Nilson (2006) noemen het verschil tussen een uitvinding en innovatie: een uitvinding is het eerste idee van een nieuw product of proces, innovatie is de eerste poging om dit idee in praktijk te brengen. Om dit idee in werkelijk te brengen is het volgende benodigd: een combinatie van diverse soorten kennis, capaciteiten, vaardigheden en bronnen (Fagerberg, Mowery, & Nilson, 2006).

In verschillende literatuur (de Grip, van der Meulen, & Venema, 2012; van der Voort & van Ormondt, 2011) worden vier typen innovatie onderscheiden:

- Procesinnovatie: vernieuwing in het voortbrengingsproces;
- Productinnovatie: vernieuwing product of dienst;
- Marktinnovatie: nieuwe doelgroep aanboren;
- Organisatorische innovatie: vernieuwing in bedrijfsvoering.

2.5 EFFECTEVALUATIES

Deze paragraaf beschrijft het begrip effectenevaluaties op subsidies. Achtereenvolgend wordt beschreven wat onder de term subsidie wordt verstaan, wat onder subsidie-evaluatie wordt verstaan, wat het belang is van een goede effectenevaluatie en hoe een goede effectenevaluatie tot stand komt.

Onder de term subsidie wordt in dit onderzoek verstaan:

“Een aanspraak op financiële middelen, anders dan als betaling voor geleverde goederen of diensten, die door een bestuursorgaan wordt verstrekt aan burgers, bedrijven en instellingen met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager.” (artikel 4:21 Algemene Wet Bestuursrecht, 2016)

Nu duidelijk is wat onder de term subsidie wordt verstaan, zal uit worden gelegd wat een subsidie-evaluatie inhoudt. De Algemene Rekenkamer (2011) beschrijft de werking van subsidies al volgt: “er wordt subsidie gegeven (input) voor het uitvoeren van een activiteit (output) en deze activiteit wordt verondersteld bij te dragen aan een gewenst maatschappelijk effect (outcome)”(p9). Dit is de eenvoudige manier van hoe een beleidstheorie werkt. De beleidstheorie is schematisch weergegeven in *Figuur 1*.



Figuur 1: Beleidstheorie

De in *Figuur 1* weergegeven beleidstheorie is een zeer versimpelde weergave. In werkelijkheid is de beleidstheorie gecompliceerder. Zo hebben veel meer factoren effect op de uiteindelijke outcome dan alleen de subsidie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een ander beleid of economische omstandigheden. In andere woorden kan de beleidstheorie als volgt worden beschreven:

“Een beleidstheorie is in essentie een beschrijving van hoe een beleidsinstrument (in dit geval: een subsidie) zou moeten leiden tot het beoogde maatschappelijk effect (de outcome).” (Algemene Rekenkamer, 2011, p.10)

Om het effect van een subsidie te kunnen meten is het noodzakelijk om vooraf doelen te formuleren. Deze doelen dienen te worden geformuleerd in specifieke en meetbare termen. Wanneer dit niet gebeurt is het achteraf lastig om te evalueren en een uitspraak te doen over de effectiviteit van een subsidie (Algemene Rekenkamer, 2011).

Daarnaast is het nuttig om in de eerste stap van het subsidie-evaluatieproces evaluatiemomenten in te plannen. Hierdoor komt de evaluatie niet onverwacht en kan er genoeg tijd worden ingeruimd. Dit zorgt ervoor dat de kwaliteit van de evaluatie gewaarborgd blijft. Evalueren kan op verschillende momenten en op verschillende manieren (Algemene Rekenkamer, 2011). Hierop zal later in het onderzoek op worden terug gekomen

Het is van belang dat een goede effectevaluatie wordt uitgevoerd. Een goede effectevaluatie kan volgens de Algemene Rekenkamer (2011) namelijk bijdragen aan de effectiviteit van subsidies, de beheersing van de uitgaven en een goede verantwoording over het subsidiebeleid. Een goede effectevaluatie kan het volgende opleveren, zo blijkt uit de handreiking effectevaluaties van de Algemene Rekenkamer (2011):

- Bewijs voor effectief beleid: wanneer overtuigend is aangetoond dat (en hoe) een subsidie werkt, is deze minder kwetsbaar voor ongefundeerde kritiek of ongefundeerde voorstellen tot aanpassing of afschaffing.

- Basis voor effectiever en efficiënter beleid: wanneer overtuigend is aangetoond dat een subsidie niet, of niet optimaal werkt (en waarom niet), kan goed onderbouwd worden besloten tot aanpassing of stopzetting.
- Basis voor verbetering van ander beleid: kennis over de effecten van een subsidie en over de manier waarop deze tot stand komen, biedt ook aanknopingspunten voor de verbetering van andere soortgelijke subsidies.
- Basis voor goede verantwoording: aan de hand van objectieve gegevens over bereikte effecten kan op een goede en geloofwaardige manier verantwoording worden afgelegd aan de Tweede Kamer en de Nederlandse burger over de besteding van belastinggeld.

3 ONDERZOEKSMETHODIEK

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodiek beschreven. Allereerst wordt beargumenteerd beschreven voor welke selectie onderzoekseenheden is gekozen. Hierna wordt achtereenvolgend per onderwerp beschreven welke informatie verzameld dient te worden, waarom deze informatie noodzakelijk is, hoe de benodigde informatie geacht wordt verzameld te worden en waarom voor deze methodiek is gekozen.

3.1 SELECTIE ONDERZOEKSEENHEDEN

Gezien de geringe tijd voor het uitvoeren van dit onderzoek is een selectie gemaakt van te onderzoeken samenwerkingsverbanden.

Door een selectie te maken kan het onderzoek uitgevoerd worden binnen de tijd. Daarnaast kan door een selectie te maken dieper op de geselecteerde samenwerkingsverbanden in worden gegaan, wat de kwaliteit van het onderzoek waarborgt.

De volgende criteria zijn gebruikt bij het maken van een selectie:

- Geografische ligging (toeristische regio's);
- Cross-overs;
- Nieuwe doelgroep;
- Afhankelijkheid van de partijen.

In het theoretisch kader is de geografische ligging van de deelnemende partijen benoemd. Tijdens het maken van een selectie is rekening gehouden met deze geografische verdeling. De toeristische regio's zijn in de gemaakte selectie evengoed gerepresenteerd als in het totale deelnemersveld. Hiervoor is gekozen om een beeld te krijgen van de ontwikkeling in de gehele provincie in plaats van in enkele toeristische regio's.

Daarnaast is gekeken naar het soort samenwerking. Cross-over samenwerkingen zijn door de selectie gekomen. Zoals in het theoretisch kader vernoemd is, betreft dit een samenwerking tussen partijen uit verschillende sectoren.

Een andere criteria is het al dan niet aanboren van een nieuwe doelgroep. De PMPC's komen met nieuwe producten of diensten die al dan niet een nieuwe doelgroep aanspreken. Voor het PMPC-stimuleringsprogramma is het namelijk gewenst dat door de innovatieve producten/diensten een nieuwe doelgroep wordt aangesproken. Dit blijkt uit informatie van de opdrachtgever.

Als laatste selectiepunt is de afhankelijkheid van de deelnemende partijen genomen. De gedachte hierachter is dat de samenwerking niet tot stand had kunnen gekomen zonder het PMPC-stimuleringsprogramma. Nadat de deelnemende samenwerkingsverbanden getoetst zijn aan de bovengenoemde criteria, bleven zeven samenwerkingsverbanden over. *Tabel 6* geeft deze geselecteerde PMPC's weer.

Tabel 6: Selectie PMPC 's voor nader onderzoek

PMPC	Toeristische Regio	Cross-overs	Nieuwe doelgroep	Afhankelijk
Fietsen met smaak	Twente	Ja	Ja	Ja
Shortgolf Twente	Twente	Ja	Ja	Ja
Ontzorgvakanties	Twente	Ja	Ja	Ja
Ontdek jouw Overijssel	Twente	Ja	Ja	Ja
Expeditie Vechtdal	Vechtdal	Ja	Ja	Ja
Funbeach	Vechtdal	Ja	Ja	Ja
Zorgvrij Vakanties	Weerribben	Ja	Ja	Ja

Het volledige overzicht van de tot stand gekomen projecten en de daarop toegepaste criteria is opgenomen in Bijlage 3: Selectieprocedure PMPC's.

Bovengenoemde projecten zullen worden benaderd in hoeverre ze bereid zijn medewerking te verlenen aan dit onderzoek. De bedoeling is dat alle partijen die mee willen werken nader zullen worden onderzocht. Doel hierbij is minimaal vier partijen te onderzoeken.

3.2 SAMENWERKINGSVERBANDEN

Nadat de selectie van samenwerkingsverbanden is gemaakt, is het taak om deze samenwerkingsverbanden nader te onderzoeken en toe te lichten. Als richtlijn wordt hierbij gebruik gemaakt van Tabel 7.

Tabel 7: Typering van samenwerking

PMPC	Doel van samenwerking	Vorm van samenwerking
Expeditie Vechtdal		
Fietsen met smaak		
Funbeach		
Ontdek jouw Overijssel		
Ontzorgvakanties		
Shortgolf Twente		
Zorgvrij Vakanties		

De kolom "doel van samenwerking" zal de volgende keuzelijst bevatten:

- Fiscaal/economische voordelen;
- Strategische voordelen;
- Persoonlijke voordelen.

Bij deze keuzelijst dient rekening gehouden te worden met het feit dat één of meerdere opties mogelijk zijn. Een nadere toelichting van de doelen/voordelen van samenwerking is te vinden in het theoretisch kader in paragraaf 2.3.1.

De kolom "vorm van samenwerking" zal onderstaande keuzelijst bevatten:

- Co-creator;
- Co-owner;
- Co-investor.

Een nadere toelichting van de bovengenoemde vormen van samenwerking is te vinden in het theoretisch kader van dit onderzoek in paragraaf 2.3.2.

Omdat de samenwerkingsverbanden en de producten/diensten die deze verbanden opleveren worden gezien als middel om het hoofddoel van het PMPC-stimuleringsprogramma te bereiken, dienen deze nader onderzocht te worden. Tijdens dit onderzoek wordt geacht te concluderen in hoeverre deze samenwerkingsverbanden effectief zijn te noemen. Om de samenwerkingsverbanden nader toe te lichten zijn wellicht patronen te vinden in de typen samenwerkingen. Hierdoor wordt wellicht duidelijk welke type samenwerking tijdens het PMPC-stimuleringsprogramma het effectiefste is. Naast de vormen van samenwerking wordt ook onderzocht hoe het verdienmodel is ingericht om voor alle betrokken ondernemingen een win-win situatie te creëren.

Informatie over de tot stand gekomen samenwerkingen en hoe deze zijn vormgegeven, is te vinden in de interne documentatie van provincie Overijssel. Daarnaast beschikken de betrokken partijen uiteraard zelf ook over deze informatie.

Allereerst wordt getracht de benodigde informatie bij provincie Overijssel te achterhalen. Hierbij worden de typen samenwerkingsverbanden, zoals benoemd in het theoretisch kader, gelinkt aan de samenwerkingsverbanden die tot stand zijn gekomen door het PMPC-stimuleringsprogramma.

Indien provincie Overijssel geen openheid van zaken kan geven dient de benodigde informatie ingewonnen te worden tijdens de interviews met de betrokken partijen. Aan de hand van een interview guide (te vinden in Bijlage 4: Interview Guide) worden tijdens de interviews gerichte open vragen gesteld om de benodigde informatie te achterhalen.

De interne documenten die aanwezig zijn bij de provincie bevatten voldoende informatie om een uitspraak te kunnen doen over de typen van de tot stand gekomen samenwerkingen. Indien deze informatie niet achterhaald kan worden bij provincie Overijssel wordt dit tijdens het interview geprobeerd te achterhalen. De betrokken partijen hebben namelijk zelf voldoende kennis over de tot stand gekomen samenwerking.

3.3 INNOVATIEVE PRODUCTEN/DIENSTEN

Nadat dieper is ingegaan op de tot stand gekomen samenwerking en de typering hiervan, zal vervolgens dieper worden ingegaan op de tot stand gekomen producten/diensten. *Tabel 8* zal als richtlijn worden gebruikt bij het typeren van de innovatie die met de producten/diensten wordt bereikt (of beoogd).

Tabel 8: Typering innovatieve producten/diensten

PMPC	Tot stand gekomen product/dienst	Type innovatie
Expeditie Vechtdal		
Fietsen met smaak		
Funbeach		
Ontdek jouw Overijssel		
Ontzorgvakanties		
Shortgolf Twente		
Zorgvrij Vakanties		

De kolom “tot stand gekomen product/dienst” zal kort weergeven om welke product/dienst het gaat. In overeenstemming met de betrokken partijen zal dit kort en duidelijk worden geformuleerd. De kolom “type innovatie” zal onderstaande keuzelijst bevatten:

- Procesinnovatie;
- Productinnovatie;
- Marktinnovatie;
- Organisatorische innovatie.

De typen innovatie zijn nader toegelicht in het theoretische kader van dit onderzoeksrapport in paragraaf 2.4.

Innovatie wordt naast samenwerking als middel gezien om het hoofddoel van het verbeteren van de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel te realiseren. Het gaat hierbij om de tot stand gekomen innovatieve producten/diensten. Om een concrete uitspraak te kunnen doen over het effect van het PMPC-stimuleringsprogramma op de ontwikkeling van de organisaties en daarmee de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel, is het dus noodzakelijk om inzichtelijk te krijgen wat daadwerkelijk door het stimuleringsprogramma tot stand is gekomen.

Het raadplegen van de interne documenten waarover de opdrachtgever beschikt bevat informatie waardoor een eerste beeld van de tot stand gekomen producten/diensten kan worden gevormd. Voor verdere informatie zal de interne documentatie van provincie Overijssel worden geraadpleegd. Alle deelnemende ondernemers hebben een businessplan moeten opleveren. Deze plannen zouden voldoende informatie moeten bevatten om een beeld te krijgen van het product of dienst. Deze informatie zal teruggekoppeld worden aan de literatuur over innovatieve producten/diensten zoals deze vermeld is in het theoretisch kader van dit onderzoek.

Indien provincie Overijssel geen openheid van zaken wil geven, vanwege privacy schending of andere redenen, zal de informatie opgevraagd dienen te worden bij de betrokken ondernemers. Aan de hand van open gestructureerde interviews (Bijlage 4: Interview Guide) zal dan de benodigde informatie verzameld dienen te worden.

3.4 EVALUATIE EFFECTEN

Nadat de samenwerkingsverbanden en tot stand gekomen producten/diensten zijn beschreven en getypeerd, dient getoetst te worden wat de ontwikkeling is van de deelnemende ondernemingen. Om een uitspraak te doen of het PMPC-stimuleringsprogramma invloed heeft op de verbetering van de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel, wordt allereerst gekeken naar de invloed van het PMPC-stimuleringsprogramma op de ontwikkeling van de betrokken ondernemingen. De ontwikkeling van zowel financiële als niet financiële gegevens voor, tijdens en na het PMPC-stimuleringsprogramma staat hierbij centraal.

Om te meten of het PMPC-stimuleringsprogramma bijdraagt aan de verbetering van de vrijetijdseconomie wordt allereerst getoetst of het programma bijdraagt aan de ontwikkeling van de deelnemende ondernemingen. Om de ontwikkeling van de deelnemende ondernemingen te toetsen worden de volgende punten getoetst:

- Hoogte van investering;
- Hoogte van de ontvangen subsidie;
- Ontwikkeling omzet;
- Ontwikkeling kosten;

- Ontwikkeling winst;
- Toename werkgelegenheid.

Deze punten zullen worden weergegeven in *Tabel 9*.

Tabel 9: Ontwikkeling ondernemingen

PMPC	Investering	Subsidie	Omzet	Kosten	Winst	Fte's
Expeditie Vechtdal						
Fietsen met smaak						
Funbeach						
Ontdek jouw Overijssel						
Ontzorgvakanties						
Shortgolf Twente						
Zorgvrij Vakanties						

Om achter de benodigde informatie te komen zijn meerdere mogelijke bronnen te raadplegen.

Allereerst wordt geprobeerd bij provincie Overijssel de benodigde gegevens te achterhalen, door gerichte vragen te stellen over de inhoud van de subsidieaanvraagdocumenten en de subsidieverantwoordingsdocumenten.

Zoals vermeld in paragraaf 3.3 zal wanneer de provincie geen informatie kan verschaffen deze informatie verkregen dienen te worden tijdens de interviews met de betrokken partijen.

De verantwoordingsdocumenten en aanvraag documenten waarover provincie Overijssel bezit bevatten betrouwbare informatie. Experts (adviseurs) zijn betrokken bij de aanvraag en ontwikkeling van de businesscases. De documenten bevatten voldoende betrouwbare informatie staat die bruikbaar is voor dit onderzoek.

Daarnaast beschikken de ondernemers over zowel financiële als niet financiële administraties die informatie bevatten over de genoemde gegevens. Indien de informatie ingewonnen kan worden uit de documenten van provincie Overijssel worden slechts interviews afgenomen om verdiepende en aanvullende informatie in te winnen. Indien de informatie waarover provincie Overijssel beschikt niet geraadpleegd kan worden, zal tijdens de interviews met de betrokken ondernemers alle eerder benoemde informatie verkregen dienen te worden.

3.5 ONTWIKKELING VAN DE VRIJETIJDSECONOMIE

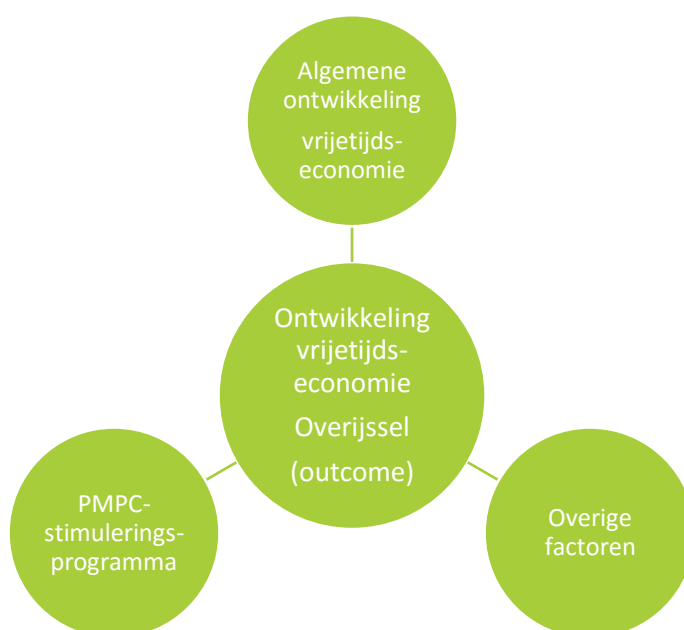
De ontwikkeling die de vrijetijdseconomie heeft doorgemaakt de afgelopen jaren voor, na en tijdens het PMPC-stimuleringsprogramma is van belang voor dit onderzoek.

Zoals uit het theoretisch kader blijkt is dat voor een effectenevaluatie het van belang is om inzichtelijk te krijgen wat het beoogde resultaat is van de input in dit geval de subsidie. Door het uitgeven van de subsidie zal er een nieuw samenwerkingsverband moeten ontstaan wat een nieuw product/dienst op de markt brengt met als doel de ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel. Dit is schematisch weergegeven in *Figuur 2*.



Figuur 2: Beleidstheorie met betrekking tot het PMPC-stimuleringsprogramma

Ook blijkt uit het theoretisch kader dat er meerdere factoren een rol kunnen spelen bij het evalueren van de outcome (ontwikkeling vrijetijdseconomie). In dit onderzoek spelen drie verschillende factoren een rol op de outcome. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de invloed van het PMPC-stimuleringsprogramma, de algemene ontwikkeling in de vrijetijdseconomie en de overige factoren op de ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in Overijssel. Dit is schematisch weergegeven in *Figuur 3*.



Figuur 3: Invloed op vrijetijdseconomie

Allereerst wordt de algemene ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in Nederland onderzocht. Vervolgens wordt de ontwikkeling van de vrijetijdseconomische in provincie Overijssel in kaart gebracht. Zodoende kan de ontwikkeling in provincie Overijssel geanalyseerd worden met betrekking tot de landelijke ontwikkeling.

Doel van deze analyse is een uitspraak doen of de vooraf gestelde doelen zoals die in het theoretisch kader zijn benoemd zijn behaald. Beknopt zijn dit volgende doelen:

- Toename marktaandeel binnenlandse vakantiemarkt;
- Toename bestedingen tijdens binnenlandse vakanties;
- Toename overnachtingen of bezoekersaantallen;
- Toename arbeidsplaatsen in recreatie- en toerismesector;
- Toename bekendheid Overijssel.

Zoals in bovenstaande doelen vermeld is, gaat het hier over de binnenlandse vakantiemarkt. In dit onderzoek wordt dan ook alleen gericht op de cijfers betreffende de binnenlandse vakanties. De dagrecreanten worden dus niet betrokken in dit onderzoek.

Verder richt dit onderzoek zich alleen op de vier eerst benoemde doelstellingen. De toename van de bekendheid van provincie Overijssel is namelijk wél te meten, maar moeilijk toe te rekenen is aan het PMPC-stimuleringsprogramma. De doelstellingen die uiteindelijk worden gemeten zijn weergegeven in *Tabel 10*.

Tabel 10: Doelen PMPC-programma

Doelen PMPC	Ontwikkeling vrijetijdseconomie Overijssel	Doel behaald?
Marktaandeel vergroten		
Toename bestedingen		
Toename aantal overnachtingen		
Toename aantal arbeidsplaatsen		

Aan de hand van literatuuronderzoek zal de algemene ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in zowel Nederland als provincie Overijssel in beeld worden gebracht. Hierbij worden bronnen als trendrapporten, continue vrijetijdsonderzoek, NRIT media en het CBS geraadpleegd. Door informatie uit deze bronnen te winnen zal duidelijk worden wat de trend van de vrijetijdseconomie is de afgelopen jaren.

Een literatuuronderzoek volstaat uitstekend voor het in beeld brengen van de trend van de vrijetijdseconomie de jaren voor, tijdens en na het invoeren van het PMPC-stimuleringsprogramma. De bovengenoemde bronnen bevatten namelijk betrouwbare cijfers van erkende onderzoeksbureaus. Daarnaast bevatten deze bronnen voldoende informatie voor dit onderzoek.

4 ONDERZOEKSRÉSULTATEN

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het veldonderzoek beschreven. Allereerst wordt de groep respondenten benoemd. Vervolgens worden de bevindingen benoemd die opgedaan zijn tijdens de interviews. Tijdens de interviews is getracht informatie te verzamelen voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Hiernaast is ook informatie ingewonnen over de tevredenheid van de ondernemers over het gevoerde beleid door provincie Overijssel. Tot slot wordt de ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in beeld gebracht. Dit hoofdstuk behandelt per casus de onderzoeksresultaten betreffende de onderzoeksvragen. In hoofdstuk 5 worden deze onderzoeksresultaten concluderend samengevat.

4.1 BENADERING SELECTIEGROEP

De selectiegroep zoals aangegeven in de onderzoeksmethodiek is benaderd om te informeren naar de bereidwilligheid om mee te werken aan dit onderzoek. Van de zeven ondernemingen waarmee contact is opgenomen, zijn drie ondernemers bereid gevonden mee te werken aan het onderzoek door middel van een interview. De onderzoeksresultaten uit deze drie interviews zullen in de volgende paragrafen worden behandeld. In *Tabel 11* is een overzicht te zien van de selectiegroep en de daaruit volgende bereidwillige deelnemers aan het onderzoek. De partijen die geen medewerking wilden of konden verlenen gaven simpelweg aan te druk te zijn. Grand Café Docks gaf in eerste instantie aan geen relevante informatie te hebben, aangezien het project Expeditie Vechtdal nooit is uitgevoerd. Afsproken is op een ander moment een aantal vragen door te nemen betreffende de beëindiging van het project en het gevoerde beleid door de provincie. Tevergeefs is meerdere malen telefonisch contact en contact via e-mail gezocht. Bij telefonisch contact met Kever Cabrio Rally is gevraagd verdere contact via mail te zoeken. Hier op volgend is een aantal keren tevergeefs gemailld. Vervolgens is nogmaals gebeld, waarop weer naar de mail werd verwezen. Tot slot nog twee keer gemailld, maar tevergeefs.

Tabel 11: Reacties benaderde deelnemers

PMPC	Onderneming	Reactie
Expeditie Vechtdal	Grand Café Docks	Bereid mee te werken, PMPC echter nooit definitief van start gegaan.
Fietsen met smaak	Natura Docet Wonderryck Twente	Beschikbaar voor interview
Ontzorgvakanties	Villapark Eureka	Beschikbaar voor interview
Shortgolf Twente	Recreatiepark 'n Kaps	Beschikbaar voor interview
Ontdek jouw Overijssel	Kever Cabrio Rally	Na telefonisch- en mail-contact steeds geen reactie
Funbeach	Vakantiepark Stoetenslagh	Verleent geen medewerking
Zorgvrij Vakanties	Watersportcamping Tussen de Diepen	Verleent geen medewerking

4.2 VILLAPARK EUREKA

Villapark Eureka is een bungalow park gevestigd te Deurningen. Het 5-sterrenpark ligt midden in het nationaal landschap Noordoost Twente. De familie Nieuwenhuis is trotste eigenaar van dit park. Kenmerkend voor het park is dat iedereen welkom is. Het park is van alle luxe voorzien. Het park is

naast de gewone toerist ook toegankelijk voor de zorgbehoevende toerist. Zo kent het park een aantal zorgbungalows, die toegankelijk zijn voor zorgbehoevende toeristen. Mede dankzij de PMPC-subsidie heeft het park de zorgbungalows zo kunnen ontwikkelen dat het voor vrijwel alle zorgbehoevende toeristen toegankelijk is. In samenwerking met zorggroep Maartje kan het park de bezoekers specifieke zorg op maat bieden. Zodoende kan iedereen op het park genieten van een echte vakantiebeleving. Bovengenoemde informatie is verkregen tijdens het interview (Bijlage 5: Interview met de heer Nieuwenhuis) gehouden met meneer Nieuwenhuis op 17 mei 2016.

4.2.1 Welke kenmerken heeft de tot stand gekomen PMPC kijkend naar de samenwerking?

Om de eerste deelvraag van het onderzoek te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van de subvragen.

4.2.1.1 Welke samenwerkingen zijn tot stand gekomen kijkend naar de sectoren waarin de betrokken ondernemingen zich bevinden?

In dit geval is het duidelijk in welke sectoren de betrokken ondernemingen zich bevinden. Villapark Eureka is een onderneming actief op gebied van logiesverstrekking. Voor het product en dienst wat ontstaan is door het PMPC-stimuleringsprogramma werkt Villapark Eureka samen met Zorggroep Maartje. Zorggroep Maartje is een zorginstelling gespecialiseerd in verschillende vormen van zorg (Zorggroep Maartje, z.d.). Deze cross-over samenwerking biedt een vakantie aan met specifieke zorg op maat.

4.2.1.2 Met welke doelen zijn de betrokken ondernemers de samenwerking aangegaan?

Uit het interview met meneer Nieuwenhuis blijkt dat de samenwerking is aangegaan met als doel vakanties voor iedereen toegankelijk te maken, ook voor de zorgbehoevende mensen. Dit zodat zowel de zorgbehoevende als niet-zorgbehoevende gasten optimaal kunnen genieten. Dit doel komt voort uit persoonlijke gedrevenheid. Meneer Nieuwenhuis geeft aan dat zijn zoon een ernstige spierziekte heeft. Hierdoor komt meneer Nieuwenhuis veel dingen tegen waar hij tegen aan loopt. Met deze ervaringen en kennis wil hij zijn park door ontwikkelen. Deze persoonlijke ervaringen zorgen voor extra gedrevenheid.

4.2.1.3 Op welke manier is de samenwerking vormgegeven kijkend naar inbreng, kostenverdeling en verdeling van het resultaat?

De investering is voor Villapark Eureka geweest. Ook de kostenverdeling en de verdeling van het resultaat is simpel. Villapark Eureka betaalt zorggroep Maartje per uur, zo blijkt uit het interview.

In het theoretisch kader van dit hoofdstuk is onderscheid gemaakt tussen verschillen soorten voordelen van samenwerking. De samenwerking tussen Villapark Eureka en Zorggroep Maartje brengt vooral strategische- en persoonlijke voordelen met zich mee. Een strategisch voordeel is dat beide partijen door de samenwerking de zorgmarkt beter kunnen bedienen, voornamelijk de markt van zorgvakanties. Persoonlijke voordelen zijn dat ze elkaars ambities en gedrevenheid delen. De heer Nieuwenhuis denkt mee met Zorggroep Maartje en andersom komen er ook veel ideeën. De heer Nieuwenhuis zegt hierover het volgende in het interview (Bijlage 5: Interview met de heer Nieuwenhuis):

Daarnaast heeft de zorginstelling ook haar eigen wensen. Laatst hebben we de tilliften vervangen. De zorginstelling tipte ons: “als je deze liften neemt, kost het wel een paar cent meer, maar daar heeft de cliënt ook veel meer plezier aan, daar heeft de cliënt minder aan te lasten”. Het is dus een continu proces om tot een nog beter product/dienst te komen.

Een economisch voordeel is het binnenhalen van de PMPC-subsidie. Dit voordeel is er voor alle onderzochte partijen. Voor Villapark Eureka is dit echter niet de reden om de samenwerking aan te gaan. Het is een bijkomend voordeel, maar niet het voordeel waarom de samenwerking is gestart.

4.2.1.4 *Op welke manier is het verdienmodel ingericht zodat het een win-win situatie voor de betrokken ondernemers oplevert?*

In het interview vertelt meneer Nieuwenhuis dat Villapark Eureka profiteert van zowel de nieuwe doelgroep van zorgbehoevende gasten als het gezelschap dat met deze gasten meekomt. Zorggroep Maartje profiteert op haar beurt van een vaste partner. Villapark Eureka schakelt namelijk Zorggroep Maartje in voor het invullen van de specifieke zorgbehoeften van haar gasten. Dit vergroot het werkveld voor Zorggroep Maartje. Zoals eerder benoemd wordt Zorggroep Maartje per ingezet uur betaald.

Zoals vermeld in het theoretisch kader worden drie vormen van samenwerking onderscheiden. De samenwerking tussen Villapark Eureka en Zorggroep Maartje is te typeren als een co-creator samenwerking. Het betreft een samenwerking op basis van prestaties. Er wordt namelijk beloond op basis van gewerkte uren, zo blijkt uit het interview.

4.2.2 *Welke innovatieve producten en/of diensten zijn voortgekomen uit de samenwerkingsverbanden die het PMPC-stimuleringsprogramma heeft opgeleverd?*

Ook voor het beantwoorden van de tweede deelvraag van dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de opgestelde sub-vragen.

4.2.2.1 *Wat houdt de tot stand gekomen product/dienst precies in?*

Het betreffende PMPC-project omvat zorgbungalows in combinatie met zorg op maat. Deze bungalows zijn voor iedereen toegankelijk, zowel de zorgbehoevende als niet-zorgbehoevende toerist. In samenwerking met Zorggroep Maartje wordt zorg op maat aangeboden aan de zorgbehoevende toerist. Zodoende kan iedereen van zijn of haar welverdiende vakantie genieten.

4.2.2.2 *Op welke manier is deze product/dienst innovatief?*

Meneer Nieuwenhuis vertelt dat het aanbieden van een zorgvakantie in de daarvoor bestemde bungalows een nieuwe doelgroep naar provincie Overijssel haalt. Daarnaast is het een hele nieuwe doelgroep op gebied van vakanties. Voor Villapark Eureka zorgt de PMPC voor een nieuwe doelgroep of uitbreiding van de zorgdoelgroep, vertelt hij. Door het ontwikkelen van de zorgbungalows wordt de groep zorgbehoevende mensen die op het park van een vakantie kunnen genieten steeds groter. Daarnaast worden niet alleen deze mensen bereikt met de PMPC, maar ook het gezelschap dat met deze mensen mee gaat op vakantie. Het villapark is hierdoor voor iedereen toegankelijk. Ook is het park het enige bungalowpark dat is aangesloten bij de Nederlandse Branchevereniging Aangepaste Vakanties.

Zoals vermeld in de onderzoeksmethodiek van dit rapport worden vier typen innovatie onderscheiden. Deze betreffende PMPC boort een nieuwe doelgroep aan, namelijk de zorgbehoevende toerist. Vandaar dat deze tot stand gekomen product/dienst te typeren is als marktinnovatie. Naast het aanspreken van een nieuwe doelgroep trekt dit product ook meer mensen aan uit de bestaande doelgroep. Meneer Nieuwenhuis geeft in het interview namelijk aan dat zorgbehoevende mensen vaak op vakantie gaan met familie of vrienden.

4.2.3 In hoeverre hebben de deelnemende ondernemingen zich ontwikkeld in de periode voor, tijdens en na invoering van de PMPC?

Om een beeld te krijgen van de ontwikkeling van de desbetreffende onderneming in de periode voor, tijdens en na invoering van de PMPC worden de sub-vragen behandeld.

4.2.3.1 *Op welke manier zijn de investeringen voor de PMPC gefinancierd?*

Uit het interview blijkt dat Villapark Eureka met haar ontvangen subsidie ongeveer 15% van de totale investering kon dekken. Dit betekent dat 85% van de totale investering in de zorgbungalows eigen investering is geweest. De hoogte van de ontvangen subsidie is € 200.000,- . Uit de informatie verkregen vanuit provincie Overijssel blijkt dat Villapark Eureka inderdaad € 200.000,- subsidie ontvangen heeft

Uitgaande van de schatting van 15% van de totale investering, betekent dit dat de eigen investering geschat wordt op ongeveer € 1,1 miljoen. De totale investering in de zorgbungalows wordt daarmee geschat op € 1,3 miljoen.

4.2.3.2 *In hoeverre hebben de betrokken ondernemingen zich financieel ontwikkeld?*

Volledige openheid van de financiële cijfers werd tijdens het interview niet gegeven. Ondanks de slechtere periode in de recreatiebranche is de onderneming de laatste jaren toch blijven groeien. Er is geen teruggang geweest. De groei had volgens meneer Nieuwenhuis wel groter kunnen zijn gezien de capaciteit van de bijgebouwde bungalows. Momenteel is meneer Nieuwenhuis bezig met een nieuw project. Hierover geeft hij aan dat hij dit nieuwe project niet had aangedurfd indien het voorgaande PMPC-project niet zo succesvol is geweest.

Ook geeft meneer Nieuwenhuis aan dat de luxe zorgbungalows zeker meerwaarde hebben. Wel zegt hij hierover dat niet iedere logiesverstrekker een soortgelijke product/dienst kan aanbieden. Het is namelijk zeer arbeidsintensief en vergt een grote gedrevenheid van de ondernemer en zijn of haar personeel.

4.2.3.3 *In hoeverre hebben de ondernemingen zich ontwikkeld kijkend naar niet financiële gegevens als: bezoekersaantallen en aantal werknemers?*

Kijkend naar de bezoekersaantallen en de bezetting de afgelopen jaren is te zien dat de zorgbungalows ver van te voren volgeboekt zijn. In het interview (Bijlage 5: Interview met de heer Nieuwenhuis) is aangegeven dat dit jaar tot eind september alles al is volgeboekt. Wel ziet meneer Nieuwenhuis een teruggang in de andere bungalows.

De toename van bezoekersaantallen zorgt ook voor meer werkgelegenheid in het villapark. Meneer Nieuwenhuis heeft zojuist een nieuwe medewerkster aangenomen, vertelt hij in het interview. Hij geeft aan dat je niet altijd personeel kan inhuren. Wanneer je mensen een zorgeloze vakantie wil aanbieden moet à la minute alles klaar staan.

4.2.4 Evaluatie van het beleid

Uit het interview met de heer Nieuwenhuis blijkt dat hij over het algemeen tevreden is over het gevoerde beleid vanuit provincie Overijssel. Wel geeft hij aan dat de officiële aanvraagdocumenten veel papierwerk vereisen, zodat je vrijwel genooddaakt bent een extern adviesbureau in te schakelen. Teleurstellend hierbij zijn de hoge kosten die gemoeid zijn bij het opstellen van het businessplan. De ondernemer gaf aan dat de kosten richting de € 10.000,- gaan.

Daarnaast kwam de heer Nieuwenhuis met een aanbeveling. Provincie Overijssel zou per aanvrager kunnen kijken welke benadering gewenst is. In geval van meneer Nieuwenhuis is het plan van de zorgbungalows namelijk vrij duidelijk. Hij geeft daarbij aan dat wanneer iemand van de provincie een

uurtje op bezoek komt bij het villapark vrij snel duidelijk wordt waar het in de onderneming om draait. Daarnaast heeft de heer Nieuwenhuis zich in de loop der jaren bewezen als een bekwame en gedreven ondernemer.

Ook kwam tijdens het interview naar voren dat geen tussenevaluatiemomenten hebben plaatsgevonden. 80% van de toegekende subsidie wordt daadwerkelijk overgemaakt wanneer het product of dienst functioneert.

Tijdens het interview is geïnformeerd of de heer Nieuwenhuis vaker aan een soortgelijk programma wil deelnemen. Hierop geeft hij aan dit zeker te willen indien hij iets specifiek kan bedenken. Momenteel zit Villapark Eureka met haar zorgvakanties bijna aan de top. Tot slot gaf meneer Nieuwenhuis aan dat de subsidieverstrekingen helpen bij het realiseren van zijn ideeën.

4.3 RECREATIEPARK 'N KAPS

Recreatiepark 'n Kaps is een recreatiepark gevestigd te Tubbergen. Het park beschikt over: een camping, bungalows, een groepsaccommodatie en een horecagelegenheid inclusief een restaurant. Het park is onderdeel van Ardoer campings. De familie Koopman is trotste eigenaar van dit park. Recreatiepark 'n Kaps heeft voor het PMPC-stimuleringsprogramma subsidie aangevraagd voor het project Shortgolf Twente. Het park wil hierbij een Shortgolfbaan ontwikkelen die toegankelijk is voor iedereen, ook voor mindervaliden. Voor het onderzoek is met de heer Koopman gesproken op 31 mei 2016 (Bijlage 6: Interview met de heer Koopman).

4.3.1 Welke kenmerken heeft de tot stand gekomen PMPC's kijkend naar de samenwerking?

Om de eerste deelvraag van het onderzoek te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van de subvragen.

4.3.1.1 Welke samenwerkingen zijn tot stand gekomen kijkend naar de sectoren waarin de betrokken ondernemingen zich bevinden?

De heer Koopman is als ondernemer actief in de recreatiesector. Voor het project Shortgolf Twente is de heer Koopman een samenwerking gestart met de heer Scholten Linde. Tijdens het interview werd duidelijk dat de heer Scholten Linde gedeeltelijk werkzaam is in het ziekenhuis in Enschede. De heer Koopman verwees ook naar een krantenartikel gepubliceerd door Tubantia. Dit artikel is geraadpleegd op 1 juni 2016. Het krantenartikel in Tubantia (Smook, 2016) vermeldt dat de heer Scholten Linde werkzaam is als instellingsdieetkok in het ziekenhuis te Enschede. De heer Scholten Linde startte voor het project Shortgolf Twente een eigen onderneming. De samenwerking voor deze PMPC bevat een samenwerking tussen een ondernemer uit de recreatiesector en een nieuw startende ondernemer.

4.3.1.2 Met welk doel is de betrokken ondernemer de samenwerking aangegaan?

In het interview geeft de heer Koopman aan een sportveld te bezitten met een zeer groot oppervlak. Het oppervlak van het sportveld is te groot voor de omvang van het recreatiepark. Vaak wordt het sportveld met activiteiten door midden gedeeld of soms zelfs in vieren. Hierdoor is meneer Koopman aan het denken gezet om een nieuwe invulling aan het grote oppervlak te geven.

Recreatiepark 'n Kaps had al ervaring met mindervaliden. Ook zijn er mensen uit de zorg een aantal dagen per week werkzaam. Brainstormend is het idee van een shortgolfbaan ontstaan die toegankelijk is voor iedereen, ook voor mindervaliden. Dit vermeldt de heer Koopman tijdens het interview.

Uit het interview blijkt dat de shortgolfbaan laagdrempelig moet zijn. Zo is de baan toegankelijk voor mindervaliden en is er een speciale afslagplaats voor kinderen. Ook grapt meneer Koopman dat een geruite broek niet noodzakelijk is om de baan te betreden. Het gaat vooral om de beleving.

4.3.1.3 *Op welke manier is de samenwerking vormgegeven kijkend naar inbreng, kostenverdeling en verdeling van het resultaat?*

Zowel Recreatiepark 'n Kaps als de partner investeren met behulp van de bank een deel in het project. Over de verdeling van de totale investering is niets vermeld. Wel is vermeld tijdens het interview dat de totale investering ongeveer € 420.000,- bedraagt. Qua verdeling van het resultaat is het volgende afgesproken: de inkomsten van de shortgolfbaan zijn in principe voor de partner, waar bijbehorende horecaopbrengsten voor het park zelf zijn. Hierbij is ook afgesproken af te wachten in hoeverre de shortgolf rendeert. Voor beide partijen moet de baan namelijk rendement opleveren. Indien nodig zal er geschoven worden met de resultaatverdeling om voor beide partijen een win-win situatie op te leveren.

In de onderzoeksmethodiek en theoretisch kader is onderscheid gemaakt in drie soorten voordelen van samenwerking. Voor dit samenwerkingsverband is het eenvoudig te bepalen wat de daadwerkelijke voordelen zijn zoals hierboven zijn onderscheiden. Het verkrijgen van de subsidie kan eventueel als economisch voordeel worden benoemd. De samenwerking en het businessplan zorgen ervoor dat de ondernemer de PMPC-subsidie heeft ontvangen. Aangezien de ontvangen subsidie ongeveer 45% van de totale investering dekt, brengt de subsidie een aanzienlijk voordeel met zich mee.

Verder blijkt uit het interview dat er ook strategische voordelen aan verbonden zijn. Zo heeft Recreatiepark 'n Kaps zowel een investeringspartner als iemand die de shortgolfbaan gaat leiden. Shortgolf Twente gaat gezien worden als een aparte afdeling binnen de organisatie van Recreatiepark 'n Kaps.

Voor de heer Koopman is het hebben van een sparringpartner wellicht een persoonlijk voordeel van deze samenwerking. Wellicht het belangrijkste voordeel van deze samenwerking is gedeelde verantwoordelijkheid en daarmee risicospreiding. De partner is verantwoordelijk voor de shortgolfbaan en de extra horecaopbrengsten zijn voor het recreatiepark, blijkt uit het interview. Hierdoor kan het risico dat de heer Koopman loopt worden gezien als minimaal.

4.3.1.4 *Op welke manier is het verdienmodel ingericht zodat het een win-win situatie voor de betrokken ondernemers oplevert?*

Zoals eerder vermeld is de shortgolfbaan met de daarbij behorende opbrengsten voor de partner. De extra horecaopbrengsten die de golfbaan met zich mee brengt is voor het recreatiepark. Wel is tijdens het interview aangegeven dat geschoven kan worden in de omzet en de kosten om voor beide partijen een win-win situatie te waarborgen.

Terugkijkend naar de onderzoeksmethodiek en het theoretische kader van dit onderzoek worden drie vormen van samenwerking onderscheiden. De samenwerking tussen Recreatiepark 'n Kaps en haar partner valt het beste onder het type co-owner. De partner richt een bv op voor de shortgolfbaan vermeldt het krantenartikel (Smook, 2016). Beide partijen dragen een risico en er zijn afspraken gemaakt over de verdeling van het resultaat. Zo kent het recreatiepark het risico dat de investering niet tot het gewenste rendement leidt. De touwtjes van de shortgolfbaan zijn namelijk in handen van de partner. De partner draagt daarentegen het risico dat het rendement van de shortgolfbaan niet aan verwachting kan voldoen. Daarnaast zijn duidelijke afspraken gemaakt over de resultaatverdeling.

4.3.2 Welke innovatieve producten en/of diensten zijn voortgekomen uit de samenwerkingsverbanden die het PMPC-stimuleringsprogramma heeft opgeleverd?

Ook voor het beantwoorden van de tweede deelvraag van dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de opgestelde sub-vragen.

4.3.2.1 *Wat houdt het tot stand gekomen product/dienst precies in?*

Zoals eerder omschreven betreft het project Shortgolf Twente een shortgolfbaan die voor iedereen toegankelijk is. Bij de laagdrempelige shortgolfbaan staat beleving voorop en is een GVB (golfvaardigheidsbewijs) zeker niet noodzakelijk, vertelt meneer Koopman. Het bijzondere aan de shortgolfbaan is dat de baan volledig toegankelijk is voor mindervaliden. Zodoende kan iedereen van de baan genieten. Ook beschikt de baan over een speciale afslagbaan voor kinderen.

Naast het opleveren van de shortgolfbaan wordt een accommodatie voor mindervaliden opgeleverd. Uit het interview blijkt ook dat de provincie Overijssel de toevoeging van de accommodatie zeker als meerwaarde ziet voor het project.

4.3.2.2 *Op welke manier is deze product/dienst innovatief?*

De heer Koopman noemde het product niet zo zeer nieuw, maar de manier waarop het product wordt geëxploiteerd wel. Als eerste punt noemt hij de toegankelijkheid voor mindervaliden. Daarnaast geeft hij nogmaals aan een laagdrempelige golfbaan te willen zonder geruite broeken en golfdiploma's waar beleving en plezier voorop staan.

In de onderzoeksmethodiek van dit rapport worden vier typen innovatie onderscheiden. De shortgolfbaan is het beste te typeren als een productinnovatie. Het shortgolfconcept is al langer bekend, maar de toegankelijkheid voor mindervaliden in combinatie met het aanbieden van de accommodatie maakt het innovatief. Verder gaf de heer Koopman aan geen uitbreiding van zijn doelgroep te verwachten. Naar verwachting spreekt het recreatiepark met haar shortgolfbaan wel meer mensen aan binnen de bestaande doelgroep. Zowel gasten van het park als dagrecreanten kunnen gebruik maken van de shortgolfbaan en bijbehorende horecagelegenheden van het recreatiepark.

4.3.3 In hoeverre hebben de deelnemende ondernemingen zich ontwikkeld in de periode voor, tijdens en na invoering van de PMPC?

Aangezien de shortgolfbaan nog niet gereed is, kan niet onderzocht worden in hoeverre de shortgolfbaan en bijbehorende accommodatie bijdraagt aan de financiële ontwikkeling van de onderneming. Wel is bekend op welke manier de shortgolfbaan en accommodatie gefinancierd zijn. Dit is hieronder in de sub-deelvraag uitgewerkt.

4.3.3.1 *Op welke manier zijn de investeringen voor de PMPC gefinancierd?*

Uit het interview blijkt dat Recreatiepark 'n Kaps € 200.000,- aan subsidie heeft ontvangen. De heer Koopman geeft aan dat dit ongeveer 45% van de totale investering betreft. De totale investering bevat na schatting ongeveer € 420.000,-. Hiervan wordt dus € 200.000,- aan hand van de ontvangen subsidie geïnvesteerd. De verdeling tussen het recreatiepark en haar partner voor de restante investering is niet bekend. Deze informatie is niet verkregen tijdens het interview. Meneer Koopman liet merken geen volledige openheid over de financiële cijfers te willen verlenen.

4.3.4 Evaluatie van het beleid

Uit het interview blijkt dat voor meneer Koopman in eerste instantie niet geheel duidelijk was waar een aanvraag voor de PMPC aan moest voldoen. Meneer Koopman dacht dat zijn idee goed in orde was en heeft dit neergelegd bij de provincie. Hier werd aangegeven: dit is het nog niet.

Ook geeft meneer Koopman tijdens het interview aan dat de officiële documentatie veel papierwerk vereist. Hierdoor ben je vrijwel verplicht een externe adviseur in te schakelen. Meneer Koopman heeft hier een duidelijke mening over. Een citaat uit het interview geeft duidelijk de mening van meneer Koopman weer (Bijlage 6: Interview met de heer Koopman):

Ik weet niet of het echt noodzakelijk is. Maar goed zo'n partij weet het dan net in het goede jasje te verpakken. Als je dat zelf doet is dat op één of andere manier minder geloofwaardig. Daar kun je wel moeite mee hebben, dat heb ik ook wel is. Ik zie dat bij de banken ook wel. De banken willen gewoon een rapportje met een stempel van de boekhouder een handtekening. Er moet een accountsverklaring op zitten. Ik heb twee jaar geleden een mooi officieel document aangeleverd. Dit document is naar de bank gegaan. Ik zei tegen de bank dat ik dit document zelf ook op had kunnen stellen. Ik weet namelijk precies hoe mijn onderneming in elkaar zit. Ik zal jullie nog iets vertellen zei ik tegen de bank. Dat documentje dat jullie gekregen hebben daar zit een dikke fout in. Daar zijn twee omzetten verwisseld. Dat weet ik wel, maar dat heeft de accountant dus niet gezien. Dus waar hechten jullie meer waarde aan? De bank zei: eigenlijk heb je wel gelijk. Alleen vanuit de hogere hand willen ze een krabbeltje. Zo zie ik het ook een beetje met die externe adviseurs. Wij zijn blijkbaar niet geloofwaardig genoeg. Ik zit nu ook in een overal. Misschien kom je dan niet zo geloofwaardig over. Uiteindelijk weet je in je eigen bedrijf natuurlijk redelijk goed hoe de zaken in elkaar steken. Dat weet zo'n accountant die ergens in een andere stad zit en 1 à 2 keer over het terrein wandelt niet.

Ook vindt meneer Koopman het subsidie-aanvraagproces te bureaucratisch. Hij geeft aan dat wanneer hij op zijn eigen recreatiepark zijn verhaal kan vertellen zijn idee veel duidelijker kan overbrengen aan de provincie. Ook hij ziet het idee wel zitten dat de provincie per aanvrager moet kijken welke benadering gewenst is.

Tot slot geeft meneer Koopman aan in het interview dat hij toch tevreden is met het PMPC-stimuleringsprogramma. Hij ziet het programma als een extra impuls. Ideeën heeft meneer Koopman altijd en een soortgelijke subsidie versnelt het ontwikkelingsproces van dit soort ideeën. Hij zal zeker met een soortgelijk programma mee willen doen in de toekomst.

4.4 NATURA DOCET WONDERRYCK TWENTE

Natura Docet Wonderryck Twente is gevestigd te Denekamp. In 2013 is dit voorheen oudste natuurhistorisch museum van Nederland heropend als belevingsmuseum en landschapscentrum. Momenteel fungeert het landschapscentrum als backoffice voor een 25-tal culturele- en landschapsinstellingen. Ook is een VVV-kantoor aanwezig binnen het pand en beschikt het pand over een horecagelegenheid. Tijdens het PMPC-stimuleringsprogramma is Natura Docet Wonderryck Twente hoofdaanvrager van het project Fietsen met smaak. Tijdens uitvoeringen van dit project zijn fietsroutes ontwikkeld die cultureel erfgoed en streekproducten met elkaar verbindt. Bovengenoemde informatie is verkregen tijdens het interview gehouden op 7 juni is gesproken met de heer Ottink, commerciële coördinator van Natura Docet Wonderryck Twente (Bijlage 7: Interview met de heer Ottink).

4.4.1 Welke kenmerken heeft de tot stand gekomen PMPC kijkend naar de samenwerking?
Om de deze deelvraag te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van de sub-vragen.

4.4.1.1 Welke samenwerkingsverbanden zijn tot stand gekomen kijkend naar de sectoren waarin de betrokken ondernemingen zich bevinden?

De commercieel coördinator van Natura Docet Wonderryck Twente geeft in het interview aan dat de samenwerking bestaat uit veel partners. Hierin is onderscheid gemaakt tussen een aantal hoofdpartners en daaronder sub-partners. De hoofdpartners bevatten zowel publieksinstellingen zoals Natura Docet Wonderryck Twente, als commercieel gerichte bedrijven. De businesscase is opgesteld door Natura Docet Wonderryck Twente en de hoofdpartners (Hospitality Concepts, Fietscity, AbelLife, Landelijk Fietsplatform, Fietsvakantiewinkel en Hotel Ros van Twente).

4.4.1.2 Met welk doel is de betrokken ondernemer de samenwerking aangegaan?

Onderstaand citaat van de commerciële coördinator geeft de achterliggende gedachte van de samenwerking goed weer (Bijlage 7: Interview met de heer Ottink): “Het achterliggende doel is om één platform te creëren waarin je alles wat puur is (dus cultureel erfgoed en streekproducten) op een goede manier verbind. Uiteindelijk is dit voor heel Overijssel ontwikkeld in het PMPC-model.”

Met de samenwerking wordt voornamelijk een strategisch voordeel behaald. Tijdens het interview kwam naar voren dat de samenwerking de volgende strategische voordelen met zich mee brengt:

- Investeringsmogelijkheden;
- Beter kunnen bedienen van de markt;
- Schaalvoordelen.

Door de samenwerking zijn de investeringsmogelijkheden enorm. Hierdoor is een product ontstaan die heel Overijssel omvat. Doordat alle partners met hun product of dienst met elkaar in verbinding staan, kan de markt veel beter bediend worden. Omdat het product in geheel Overijssel te verkrijgen is, wordt namelijk een veel groter gebied bereikt dan een enkele ondernemer op zichzelf zou kunnen bereiken. Ook brengt de samenwerking schaalvoordelen op. Zoals blijkt uit het interview is Natura Docet Wonderryck Twente de centrale inkoper, waardoor de samenwerking schaalvoordelen oplevert.

Natuurlijk is er sprake van een economisch voordeel. Zo is een winstbelang ingebouwd in het project en is daarnaast subsidie ontvangen voor het uitvoeren van het project. Het belangrijkste persoonlijke voordeel is dat er veel sparringpartners zijn. De vele betrokken partijen kunnen elkaar bijvoorbeeld helpen met de doorontwikkeling van het product.

Echter blijkt uit het interview dat deze samenwerking is aangegaan om de strategische voordelen te behalen.

4.4.1.3 Op welke manier is de samenwerking vormgegeven kijkend naar inbreng, kostenverdeling en verdeling van het resultaat?

Zoals eerder benoemd is een onderverdeling gemaakt in hoofd-partners en sub-partners. De businesscase is gericht op de hoofdpartners. Alle hoofdpartners zijn tegelijkertijd co-financierders. Zowel de publieke instellingen als commerciële bedrijven hebben hierin evenveel geïnvesteerd. De kostenverdeling is vastgelegd in de businesscase. Ook is in de businesscase vastgelegd wat het project oplevert voor de verschillende partners met allen verschillende belangen. De commercieel-gerichte partners hebben belang bij afname van hun streek-producten. De publieksinstellingen hebben echter belang bij een toename van bezoekersaantallen. Voor elk van de hoofdpartners is in de businesscase vastgelegd welk rendement het project voor hen kan opleveren. Zo is ingeschat hoeveel extra bezoekers iedere partner krijgt. Vervolgens is het aan de partner zelf om hier rendement uit te halen. Verder is in de businesscase aangegeven hoe de gelden voor duurzame

instandhouding van het product verdeeld zijn. Zo gaat 1/3 deel naar de marketing van de routes, 1/3 deel naar de verkoop en 1/3 deel voor het onderhoud van de routes en de app.

Terugkomend op de typen samenwerking zoals genoemd in paragraaf 3.2 valt deze samenwerking het best te typeren als een co-investor samenwerking. Zoals blijkt uit het interview wordt gezamenlijk geïnvesteerd, geëxploiteerd en gerealiseerd. Daarnaast is de samenwerking op een lange-termijn relatie gericht. Dit blijkt ook uit het feit dat momenteel gewerkt wordt aan een 2.0 versie van het product.

4.4.1.4 *Op welke manier is het verdienmodel ingericht zodat het een win-win situatie voor de betrokken ondernemers oplevert?*

Hoewel Natura Docet Wonderryck Twente een publieksinstelling is, en daarmee niet winstgericht is, heeft het wel een winstgedachte ingebouwd in al haar projecten. Meneer Ottink geeft aan dat de organisatie haar hoofd boven water moet houden. Daarnaast is een winstgedachte benodigd om het tot stand gekomen product of dienst constant te kunnen doorontwikkelingen. De projecten moeten dus rendement opleveren. Dit is niet alleen rendement in geld, maar bijvoorbeeld ook in bezoekersaantallen. Dit belang is samen met de belangen van de partners vastgelegd in de businesscase.

4.4.2 *Welke innovatieve producten en/of diensten zijn voortgekomen uit de samenwerkingsverbanden die het PMPC-stimuleringsprogramma heeft opgeleverd?*

Ook voor het beantwoorden van deze deelvraag zal gebruik worden gemaakt van sub-vragen.

4.4.2.1 *Wat houdt het tot stand gekomen product/dienst precies in?*

Het project Fietsen met smaak koppelt cultureel erfgoed met streekproducten door middel van fietsroutes door heel Overijssel. Hierbij wordt een boekje aangeboden waarin de verschillende routes en bijbehorende thematiek staan vermeldt. Door middel van de inlogcode in het boekje kan gebruikt worden gemaakt van de app voor de smartphone. Deze app laat je tijdens het fietsen de route beleven. Elke plek die benoemingswaardig is heeft een eigen filmpje. Daarnaast vertelt de app verhalen over de musea, landschappelijke instellingen en boeren onderweg. Tijdens de route zijn veel streekproducten te proeven en elke route eindigt met een kenmerkend recept voor de desbetreffende regio. De commercieel coördinator vat het als volgt samen (Bijlage 7: Interview met de heer Ottink): “Het is proeven, beleven, genieten en van informatie worden voorzien”.

4.4.2.2 *Op welke manier is deze product/dienst innovatief?*

Meneer Ottink noemt het product zowel product-innovatief als markt-innovatief. Product-innovatief omdat het een koppeling van heel veel bestaande producten in één is. Het totaalproduct is hierdoor innovatief te noemen. Het is een combinatie van beleven, proeven en van informatie worden gezien. Het koppelt fysieke producten en digitale producten aan elkaar.

Ook noemt meneer Ottink het product markt-innovatief. Het product gaat namelijk veel verder dan alleen bij de aangesloten partner. Zo zijn er hotel- of campingeigenaren die het product afnemen om vervolgens als service aan eigen gasten aan te bieden. Ook is het product te koop bij veel VVV-kantoren, boekhandels en streekproductwinkels. Daarnaast combineert het product verschillende doelgroepen. Zowel fietsliefhebbers, liefhebbers van streekproducten als liefhebbers van musea en cultureel erfgoed kunnen worden aangetrokken met dit product.

4.4.3 In hoeverre hebben de deelnemende ondernemingen zich ontwikkeld in de periode voor, tijdens en na invoering van de PMPC?

Om een beeld te krijgen van de ontwikkeling van de desbetreffende onderneming in de periode voor, tijdens en na invoering van de PMPC worden de sub-vragen behandeld.

4.4.3.1 Op welke manier zijn de investeringen voor de PMPC gefinancierd?

Tijdens het interview is aangegeven dat de investering deels door de PMPC-subsidie en deels door de hoofdparters is verricht. De ontvangen subsidie bevat ongeveer de helft van de totale investering. De overige helft is volgens meneer Ottink fifty-fifty verdeeld. De exacte verdeling is echter niet te achterhalen in het verkregen businessplan. De informatie gekregen vanuit provincie Overijssel laat zien dat Natura Docet Wonderryck Twente totaal € 155.320,- aan subsidie heeft ontvangen. De totale investering wordt hierdoor geschat op iets meer dan € 300.000,-.

4.4.3.2 In hoeverre hebben de betrokken ondernemingen zich financieel ontwikkeld?

Aangezien het in dit geval niet om een commercieel gerichte organisatie gaat, is het financieel aspect minder van belang. Van de commerciële-partners in dit project is bovendien geen informatie beschikbaar, waardoor het lastig is in beeld te brengen wat het financieel rendement van het project is. Ook zijn er veel verschillende belangen tussen de partners en daarmee ook verschillen in het gewenste rendement. Wat betreft Natura Docet Wonderryck Twente is geen informatie verkregen over de financiële cijfers van de organisatie betreffende de afgelopen jaren. Wel is hiervoor het jaarverslag geraadpleegd te vinden op hun website. *Tabel 12* laat een samenvatting zien van de resultaatrekeningen 2013 en 2014 (Natura Docet Wonderryck Twente, 2014; Natura Docet Wonderryck Twente, 2015).

Tabel 12: Resultaatrekening Natura Docet Wonderryck Twente

Resultaatrekening	2014	2013	2012
Brutowinst	€ 555.557,00	€ 528.750,00	€ 290.771,00
Overige bedrijfsopbrengsten	€ 1.176.703,00	€ 16.675,00	€ -
Bedrijfslasten	€ 573.117,00	€ 535.547,00	€ 299.921,00
Bedrijfsresultaat	€ 1.159.143,00	€ 9.878,00	€ -9.150,00

Duidelijk is de toename te zien in brutowinst na heropening van het belevingsmuseum en landschapscentrum in 2013. De lagere brutowinst in 2012 is te verklaren door de periode van verbouwingen waarin Natura Docet Wonderryck Twente gesloten was. De flinke toename van de overige bedrijfsopbrengsten in 2014 is te verklaren door een erfenis, zo vermeldt de toelichting op de jaarrekening (Natura Docet Wonderryck Twente, 2015). De stijging in de brutowinst en bedrijfslasten in 2014 is eveneens toe te rekenen aan de periode van verbouwing. Het is lastig om de cijfers te vergelijken door de periode van verbouwing.

4.4.3.3 In hoeverre hebben de ondernemingen zich ontwikkeld kijkend naar niet financiële gegevens als: bezoekersaantallen en aantal werknemers?

Tijdens het interview is gevraagd naar de ontwikkeling van de organisatie de laatste jaren en hoeverre dit is toe te rekenen aan het project Fietsen met Smaak. De commerciële coördinator geeft aan dat de functionaliteit van de organisatie essentieel is. Waar het voorgaand enkel een museum met een stoffige identiteit was, is de organisatie na verbouwing helemaal opgeleefd. De veranderingen die zijn doorgevoerd als het toevoegen van een VVV-kantoor en een horecagelegenheid hebben de organisatie goed gedaan. De rol als landschapscentrum en bijbehorende projecten zorgen ervoor dat meer gelden beschikbaar op de exploitatie.

Bovengenoemde ervaring zorgt ook voor een enorme stijging van de bezoekersaantallen. Waar het voor de heropening rond de 15.000 bezoekers per jaar waren, is dit aantal na heropening verviervoudigd tot een aantal van 60.000. Duidelijk is dat de projecten invloed hebben op de ontwikkeling van de organisatie en haar bezoekersaantallen. Het PMPC-project is hier ook onderdeel van. Echter is niet te zeggen hoeveel het PMPC-project bijdraagt aan de gehele ontwikkeling. Wel is het succes van het project te merken aan de afname van de boekjes, vermeldt de commerciële coördinator. Toch is het moeilijk te zeggen welk aantal van de bezoekers komt vanwege het product.

4.4.4 Evaluatie van het beleid

Ook bij Natura Docet Wonderryck Twente is navraag gedaan naar de tevredenheid over het gevoerde beleid door de provincie. De commerciële coördinator gaf tijdens het interview aan zeer tevreden te zijn over de communicatie. De overlegstructuur met de provincie verliep informeel en daarmee prettig, geeft hij aan. Ook is hij zeer tevreden over het PMPC-stimuleringsprogramma als geheel.

Als nadeel van het gevoerde beleid wordt het toerekeningmoment van de subsidie genoemd. Pas wanneer het project is ontwikkeld, functioneert en na verantwoording hiervan wordt de subsidie uiteindelijk uitgekeerd. In dit geval is Natura Docet Wonderryck Twente de aanvrager, risicodragers en de verantwoordelijke voor de gemaakte kosten tijdens het project. De organisatie kreeg hierdoor alle facturen en geeft aan dat dit een zeer lastige opgave was. Zo werden bepaalde facturen laat betaald door een gebrek aan liquide middelen wat weer tot ontevredenheid leidde van bepaalde partners.

Nadenkend over eventuele oplossingen hiervoor kwam naar voren dat tussenevaluatiemomenten kunnen helpen bovengenoemd probleem op te lossen. Dit dienen wel tussenevaluaties te zijn zonder accountantscontrole in verband met de kosten. Zo kan het project bijvoorbeeld in stukken worden geknipt. Zodoende kan geëvalueerd worden welk stadium van het project is afgerond en welke kosten hiervoor gemaakt zijn om uiteindelijk een deel van de subsidie al uit te keren. Hierdoor wordt het financieringsprobleem bij de hoofdaanvrager gereduceerd.

Ook geeft meneer Ottink aan mee te werken in onderzoeken van de provincie zelf. Hij geeft hierover aan de provincie te willen waarschuwen. Hij spreekt namelijk veel ondernemers in het veld en is bang dat indien het beleid niet veranderd niemand meer hoofdaanvrager wil zijn. Dit zou hij zeer jammer vinden aangezien hij het stimuleringsprogramma een zeer goed initiatief vindt.

Tot slot geeft hij aan dat veel aanvragen werden afgekeurd door het feit dat het potje van subsidie al leeg was. Het was een soort van: wie het eerst komt, wie het eerst maalt. Het zou hierbij zonde zijn dat de goede ideeën ten kosten gaan van de minder goede ideeën. Een idee zou zijn de selectiecriteria voor het al dan niet toerekenen van de subsidie te verscherpen. Ook is het een idee om bijvoorbeeld een speciale jury op te zetten die de aanvragen beoordeelt.

4.5 ONTWIKKELINGEN VRIJETIJDSECONOMIE

Zoals vermeld in de onderzoeksmethodiek zullen zowel de cijfers van Nederland als van Overijssel worden geanalyseerd betreffende de ontwikkeling van de vrijetijdseconomie. Verder blijkt uit de gestelde doelen van het PMPC-stimuleringsprogramma (paragraaf 2.1.4) dat het zich richt op de binnenlandse vakantiemarkt. Hierdoor richt dit onderzoek zich alleen op de binnenlandse vakantiemarkt. Voor de cijfers wordt "feiten en cijfers factsheet regiomonitor 2015 opgesteld door Marketing Oost & Twents Bureau voor Toerisme gebruikt. De factsheet is opgesteld met behulp van de cijfers afkomstig uit het CVO. Ook is de analyse van KHN gebruikt. De analyse van KHN zijn gemaakt op basis van de cijfers van de CVO en van NBTC-NIPO research. Daarnaast is de site van het CBS geraadpleegd. De cijfers vanaf 2012 zullen worden geanalyseerd, omdat in 2012 het PMPC-

stimuleringsprogramma van start is gegaan. De cijfers gaan tot en met 2014 aangezien de cijfers over 2015 nog niet gepubliceerd zijn.

4.5.1 Wat is de algemene ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in Nederland?

In Nederland is sprake van een daling als het gaat om het totaal aantal binnenlandse overnachtingen. Ten opzichte van het jaar 2012 zijn er ruim 2 miljoen minder overnachtingen dan in het jaar 2014. In

Tabel 13 is schematisch het aantal overnachtingen per jaar weergegeven (Marketing Oost, 2015).

Tabel 13: Aantal overnachtingen per jaar

Jaar	Overnachtingen
2012	68.682.000
2013	71.861.000
2014	66.417.000

De bestedingen die Nederlanders doen tijdens hun binnenlandse vakantie is licht gedaald in het jaar 2014 ten opzichte van het jaar 2013, zo blijkt uit het rapport van KHN. Dat terwijl er in 2013 nog sprake was van een stijging ten opzichte van het voorgaande jaar (KHN, 2015). Een overzicht hiervan is opgenomen in

Tabel 14.

Tabel 14: Bestedingen tijdens binnenlandse vakanties in Nederland

Jaar	Bestedingen
2012	2.563.388.000
2013	2.606.092.000
2014	2.588.191.000

Om de ontwikkeling van het aantal overnachtingen de bestedingen met elkaar te vergelijken, wordt gebruik gemaakt van Tabel 15.

Tabel 15: Bestedingen per overnachting in Nederland

Jaar	Bestedingen	Overnachtingen	€/per overnachting
2012	€ 2.563.388.000	68.682.000	€ 37,32
2013	€ 2.606.092.000	71.861.000	€ 36,27
2014	€ 2.588.191.000	66.417.000	€ 38,97

Uit het rapport van Marketing Oost blijkt dat het aantal arbeidsplaatsen in de recreatieve sector langzaam aan het dalen zijn. Waar er in 2012 nog 504.360 arbeidsplaatsen waren in deze sector zijn er in 2014 nog 502.390 arbeidsplaatsen over (Marketing Oost, 2015). Deze cijfers zijn weergegeven in Tabel 16.

Tabel 16: Aantal arbeidsplaatsen in vrijetijdssector Nederland

Jaar	Aantal arbeidsplaatsen
2012	504.360
2013	503.140
2014	502.390

4.5.2 Wat is de algemene ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in provincie Overijssel?

Uit de cijfers factsheet regiomonitor, gepubliceerd door marketing oost, blijkt dat over het jaar 2014 ruim 911.000 minder overnachtingen geboekt zijn door Nederlanders in Overijssel dan in 2013. Dit terwijl er in 2013 nog sprake was van een forse stijging ten opzichte van 2012. In deze periode namen de overnachtingen nog met 708.000 overnachtingen toe. Het aantal overnachtingen zit in 2014 dus weer ongeveer op het zelfde niveau als in 2012 (KHN, 2015). Deze cijfers worden in *Tabel 17* vergeleken met de landelijke trend om zo het marktaandeel te bepalen.

Tabel 17: Marktaandeel Overijssel overnachtingen binnenlandse vakanties

Marktaandeel Overijssel overnachtingen binnenlandse vakanties			
Jaar	2012	2013	2014
Nederland	68.682.000	71.861.000	66.417.000
Overijssel	6.647.000	7.355.000	6.444.000
Markttaandeel Overijssel	9,68%	10,24%	9,70%

Wanneer de cijfers nader bestudeerd worden is te zien dat verreweg de meeste overnachtingen geboekt worden in de regio's Twente en Vechtdal (Marketing Oost, 2015). Voor het complete overzicht wordt verwezen naar *Tabel 18*.

Totaal aantal binnenlandse overnachtingen in Overijssel per regio			
Jaar	2012	2013	2014
WaterReijk	632.000	700.000	653.000
Ijsseldelta	211.000	235.000	199.000
Vechtdal	2.005.000	2.210.000	1.942.000
Salland	1.446.000	1.646.000	1.404.000
Twente	3.108.000	3.402.000	2.939.000
Hanzesteden	533.000	597.000	497.000
OVERIJSSEL	6.647.000*	7.355.000*	6.444.000*

Tabel 18: Binnenlandse overnachtingen per regio

Totaal aantal binnenlandse overnachtingen in Overijssel per regio			
Jaar	2012	2013	2014
WaterReijk	632.000	700.000	653.000
Ijsseldelta	211.000	235.000	199.000
Vechtdal	2.005.000	2.210.000	1.942.000
Salland	1.446.000	1.646.000	1.404.000
Twente	3.108.000	3.402.000	2.939.000
Hanzesteden	533.000	597.000	497.000
OVERIJSSEL	6.647.000*	7.355.000*	6.444.000*

**De totalen komen niet overeen omdat de Sallandseheuvrug in zowel Regio Salland als in regio Twente ligt. Ook de Hanzesteden liggen in meerdere regio's. Deze informatie is telefonisch verkregen op 24-5-2016.*

Tijdens de vakanties in Overijssel hebben Nederlanders in 2012 €223.956.000 uitgegeven, zo blijkt uit de factsheet van Marketing Oost. In 2013 is sprake geweest van een lichte daling ten opzichte van het voorgaande jaar. Zo is in 2013 voor €223.954.000 uitgegeven in provincie Overijssel. In 2014 zijn de uitgaven flink gestegen. Er is voor een bedrag van €243.807.000 geconsumeerd (Marketing Oost,

2015;KHN,2015). Deze cijfers worden in *Tabel 19* vergeleken met de landelijke ontwikkeling om zo het marktaandeel te bepalen.

Tabel 19: Marktaandeel Overijssel bestedingen binnenlandse vakanties

Marktaandeel Overijssel bestedingen binnenlandse vakantiemarkt			
Jaar	2012	2013	2014
Nederland	€ 2.563.388.000	€ 2.606.092.000	€ 2.588.191.000
Overijssel	€ 223.956.000	€ 223.954.000	€ 243.807.000
Marktaandeel Overijssel	7,86%	8,59%	9,42%

Wanneer de cijfers over de bestedingen nader bestudeerd worden, is te zien dat verreweg de meeste uitgaven worden gedaan in de regio's Twente en Vechtdal (Marketing Oost, 2015). Voor het hele overzicht wordt verwezen naar *Tabel 20*.

Tabel 20: Bestedingen per regio

Bestedingen tijdens toeristische overnachtingen in Overijssel per regio			
Jaar	2012	2013	2014
WaterReijk	€ 20.968.000	€ 21.033.000	€ 24.657.000
IJsseldelta	€ 10.319.000	€ 9.935.000	€ 10.707.000
Vechtdal	€ 58.624.000	€ 59.187.000	€ 64.459.000
Salland	€ 49.531.000	€ 50.850.000	€ 55.668.000
Twente	€ 111.491.000	€ 110.430.000	€ 117.396.000
Hanzesteden	€ 23.269.000	€ 22.765.000	€ 24.118.000
OVERIJSSEL	€ 223.956.000*	€ 223.954.000*	€ 243.807.000*

*De totalen komen niet overeen omdat de Sallandseheuvrug in zowel Regio Salland als in regio Twente ligt. Ook de Hanzesteden liggen in meerdere regio's. Deze informatie is telefonisch verkregen op 24-5-2016.

Wat opvalt bij het analyseren van de cijfers, is dat ondanks een daling van het aantal overnachtingen en stijging in de bestedingen te zien (in 2014 ten opzichte van 2013). De gemiddelde besteding per overnachting is dus gegroeid. In *Tabel 21* zijn voor alle drie de jaren de verhoudingen opgenomen.

Tabel 21: Besteding per overnachting

Jaar	Bestedingen	Overnachtingen	€/per overnachting
2012	223.956.000	6.647.000	€ 33,69
2013	223.954.000	7.355.000	€ 30,45
2014	243.807.000	6.444.000	€ 37,83

Ook het aantal arbeidsplaatsen in de vrijetijdssector is weer licht aan het stijgen, zo beschrijft Marketing Oost. In 2013 was er nog sprake van een kleine daling: er waren 371 arbeidsplaatsen minder dan in 2012. In 2014 zijn er weer 378 arbeidsplaatsen bijgekomen (Marketing Oost, 2015). Dit is weergegeven in *Tabel 22*.

Tabel 22: Aantal arbeidsplaatsen in vrijetijdssector Overijssel

Jaar	Aantal arbeidsplaatsen
2012	32.135
2013	31.764
2014	32.142

Om de ontwikkeling van het aantal arbeidsplaatsen in Overijssel te vergelijken met heel Nederland wordt gebruik gemaakt van *Tabel 23*.

Tabel 23: Percentage aantal arbeidsplaatsen in Overijssel

Jaar	Aantal arbeidsplaatsen in Overijssel	Aantal arbeidsplaatsen in Nederland	Percentage
2012	32.135	504.360	
2013	31.764	503.140	
2014	32.142	502.390	

5 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de onderzochte casussen uit hoofdstuk 0 vergeleken om zodoende antwoorden te geven op de deelvragen en daaropvolgend de hoofdvraag van dit onderzoek.

5.1 WELKE KENMERKEN HEBBEN DE TOT STAND GEKOMEN PMPC'S KIKEND NAAR DE SAMENWERKING?

5.1.1 Welke samenwerkingen zijn tot stand gekomen kijkend naar de sectoren waarin de betrokken ondernemingen zich bevinden?

De onderzoeksresultaten betreffende de samenwerking tussen verschillende sectoren worden samengevat in *Tabel 24*.

Tabel 24: Vergelijking samenwerking op basis van sectoren

Hoofdaanvrager	Sector	Aantal partners	Toelichting
Villapark Eureka	Logiesverstrekking	1	Samenwerking met een zorginstelling
Recreatiepark 'n Kaps	Logiesverstrekking	1	Samenwerking met nieuw startende ondernemer
Natura Docet Wonderryck Twente	Musea	Diverse	Samenwerking tussen een app-ontwikkelaar, cultureel erfgoed, musea, fietsenhandelaar, plaatselijke boeren, restaurants etc.

Uit *Tabel 24* blijkt veel verschil te zitten tussen de onderzochte partijen. Natura Docet Wonderryck Twente bevat een samenwerking met heel veel betrokken partijen. De andere onderzochte partijen zijn een samenwerking aangegaan met maar één partner. Wat verder opvalt, is dat Recreatiepark 'n Kaps een samenwerking is aangegaan met een nieuw startende ondernemer. Hierdoor valt het in twijfel te trekken of deze samenwerking een cross-over samenwerking bevat. Zowel de samenwerking van Villapark Eureka als Natura Docet Wonderryck Twente omvat een samenwerking tussen verschillende sectoren en valt hierdoor te typeren als cross-over samenwerking.

5.1.2 Met welk doelen zijn de betrokken ondernemers de samenwerking aangegaan?

Tabel 25 laat de vergelijking zien tussen de verschillende doelen waarmee de samenwerkingen zijn aangegaan.

Tabel 25: Vergelijking doelen van samenwerking

Hoofdaanvrager	Doel van samenwerking	Toelichting
Villapark Eureka	Strategisch en persoonlijk voordeel	Beter kunnen bedienen van de markt, elkaars competenties aanvullen
Recreatiepark 'n Kaps	Economisch voordeel en strategisch voordeel	Subsidie aanvragen en co-investeerder voor de shortgolfbaan, partner die de shortgolfbaan gaat runnen
Natura Docet Wonderryck Twente	Strategisch voordeel	Beter kunnen bedienen van de markt, investeringsmogelijkheden en schaalvoordelen

5.1.3 Op welke manier is de samenwerking vormgegeven kijkend naar inbreng, kostenverdeling en verdeling van het resultaat?

5.1.3.1 Inbreng

Betreft Villapark Eureka is het opvallend hoe de inbreng van de samenwerking is geregeld. Villapark Eureka heeft de gehele investering verricht. De inbreng van haar partner is niets anders dan de door het villapark ingehuurde diensten leveren. De partner levert naast de ingehuurde diensten ook adviezen met betrekking tot het verbeteren van de zorg en bijbehorende middelen.

Bij Shortgolf Twente verrichten beide partijen een investering met behulp van de PMPC-subsidie en de bank. Een indicatie over de verdeling van de investering wilde meneer Koopman tijdens het interview niet geven. Recreatiepark 'n Kaps stelt de grond beschikbaar voor de baan. Onbekend is in hoeverre de grond is meegenomen in het investeringsplan. De partner heeft naast de investering als inbreng dat hij de shortgolfbaan gaat runnen en daarmee dus ook uren inzet.

Bij het plan Fietsen met smaak is de verdeling kijkend naar inbreng duidelijk. Alle hoofdpartners hebben een investering verricht. Daarnaast biedt iedere betrokken partner haar product of dienst aan voor het grotere geheel.

5.1.3.2 Kosten

Ook is de verdeling qua kosten tussen Villapark Eureka en haar partner opvallend. Het villapark draagt alle kosten voor de zorgbungalows. Daarnaast huurt het haar partner in, en heeft het hierdoor kosten voor de zorgverlening. De partner kent voor dit project eigenlijk alleen de kosten uit normale bedrijfsvoering.

Voor Shortgolf Twente is de verdeling in kosten nog onduidelijk. Wel zijn er gerichte afspraken gemaakt, waarin de zowel de kosten als opbrengsten van de shortgolfbaan voor de partner zijn. Echter is aangegeven dat in kosten geschoven kan worden naarmate de shortgolfbaan open is.

Voor het plan Fietsen met smaak zijn de kosten voor investering fifty-fifty verdeeld in het businessplan. Nu het product er is, zijn alle kosten voor de desbetreffende onderneming zelf. Dit is dus een duidelijke verdeling.

5.1.3.3 Resultaatverdeling

Het resultaat van de zorgbungalows is volledig voor Villapark Eureka. Haar partner profiteert alleen van vaste afname van diensten door het villapark.

Bij Shortgolf Twente is het resultaat van de golfbaan in eerste instantie voor de partner. Bijkomende horecaopbrengsten zijn voor Recreatiepark 'n Kaps. Zoals bij de kosten is afgesproken kan hierin ook geschoven worden zodra de shortgolfbaan daadwerkelijk in gebruik is.

Bij het plan Fietsen met smaak zijn de opbrengsten voor de desbetreffende onderneming zelf. De opbrengsten van de app worden gebruikt voor marketing, onderhoud van de routes en onderhoud van de app.

5.1.4 Op welke manier is het verdienmodel ingericht zodat het een win-winsituatie voor de betrokken ondernemers oplevert?

Voor Villapark Eureka leveren de zorgbungalows een win situatie op. Uit het interview blijkt dat de zorgbungalows erg in trek zijn en ver van te voren zijn volgeboekt. De opbrengst van deze bungalows is zoals eerder benoemd volledig voor het villapark. Voor haar partner levert het daarentegen een vaste afnemer op. Villapark Eureka maakt voor het inhuren van zorgverlening namelijk alleen gebruik van haar partner.

De opbrengsten van de shortgolfbaan zijn in eerste instantie voor de partner, daar waar bijkomende horecaopbrengsten voor Recreatiepark 'n Kaps zijn. Om voor beide partijen een win-winsituatie te waarborgen zijn afspraken gemaakt dat kan worden geschoven in de resultaatverdeling.

Natura Docet Wonderryck Twente heeft samen met haar partners in de businesscase beschreven welke belangen iedere partner nastreeft. Alle partners zijn verbonden door fietsroutes. De partners zijn vervolgens zelf verantwoordelijk om eigen belangen na te streven. Zo zijn de partners zelf verantwoordelijk voor het creëren van opbrengsten of een toename in bezoekersaantallen.

5.1.5 Conclusie

Om een overzichtelijk beeld van het type samenwerkingen te krijgen is *Tabel 7* uit de onderzoeksmethodiek uitgebreid met enkele kolommen. Het antwoord op de eerst deelvraag is samengevat in *Tabel 26*.

Tabel 26: Vergelijking kernmerken samenwerking

Hoofdaanvrager	Sector	Aantal partners	Voordelen van samenwerking	Vorm van samenwerking
Villapark Eureka	Logiesverstrekking	1	Strategische voordelen + persoonlijke voordelen	Co-creator
Recreatiepark 'n Kaps	Logiesverstrekking	1	Economisch voordeel + persoonlijk voordeel	Co-owner
Natura Docet Wonderryck Twente	Musea	Diverse	Strategische voordelen	Co-investor

De samenwerking tussen Villapark Eureka en haar partner is opvallend. Het betreft een cross-over samenwerking, zoals voorkeur heeft in het PMPC-stimuleringsprogramma. Opmerkelijk is echter dat het project is geïnvesteerd en gerealiseerd door Villapark Eureka alleen. De partner is alleen betrokken bij het invullen van de zorgbehoefte van de klanten op het villapark. Hiervoor wordt de partner per uur ingehuurd. Op basis hiervan is af te vragen of een samenwerking noodzakelijk is voor het aanbieden van Ontzorgvakanties, aangezien de zorgverlening wordt ingehuurd.

Opmerkelijk bij Shortgolf Twente is dat Recreatiepark 'n Kaps een samenwerking aangaat met een nieuw startende ondernemer. Verder geeft meneer Koopman de indruk dat de samenwerking goed is geregeld. Zo zijn er duidelijke afspraken gemaakt en zullen beide partijen elkaar waar nodig tegemoet komen om voor beide een win-winsituatie te waarborgen.

Natura Docet Wonderryck Twente is met het plan Fietsen met smaak een zeer grote samenwerking aangegaan. Zo zijn er verschillende hoofd-partners en sub-partners. Opmerkelijk aan deze samenwerking is dat het vrijwel heel Overijssel omvat. Het product is vrijwel overal in Overijssel te krijgen, waardoor het product een zeer groot bereik heeft.

5.2 WELKE INNOVATIEVE PRODUCTEN EN/OF DIENSTEN ZIJN VOORTGEKOMEN UIT DE SAMENWERKINGSVERBANDEN DIE HET PMPC-STIMULERINGSPROGRAMMA HEEFT OPGELEVERD?

5.2.1 Welke producten/diensten zijn voortgekomen uit het PMPC-stimuleringsprogramma en op welke manier zijn deze innovatief?

Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag worden de vooraf gestelde sub-deelvragen gezamenlijk beantwoord. Dit onder andere omdat de eerste sub-deelvraag alleen diende ter verduidelijking van het product of dienst.

Gebruikmakend van *Tabel 8* uit de onderzoeksmethodiek worden de tot stand gekomen producten/diensten en bijbehorende type innovatie weergegeven in *Tabel 27*.

Tabel 27: PMPC's en typen innovatie

Hoofdaanvrager	PMPC	Tot stand gekomen product/dienst	Type innovatie
Villapark Eureka	Ontzorgvakanties	Zorgbungalows in combinatie met zorg op maat.	Marktinnovatie
Recreatiepark 'n Kaps	Shortgolf Twente	Shortgolfbaan met accommodatie toegankelijk voor mindervaliden.	Productinnovatie
Natura Docet Wonderryck Twente	Fietsen met smaak	Fietsroutebeleving die cultureel erfgoed, musea en streekproducten met elkaar verbindt.	Productinnovatie & marktinnovatie

5.2.2 Conclusie

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat alle PMPC's innovatief te noemen zijn. De mate van innovatie is echter lastig te bepalen. Verder valt te concluderen dat het bij de onderzochte PMPC's alleen om markt- of productinnovatie gaat.

5.3 IN HOEVERRE HEBBEN DE DEELNEMENDE ONDERNEMINGEN ZICH ONTWIKKELD IN DE PERIODE VOOR, TIJDENS EN NA INVOERING VAN DE PMPC?

5.3.1 Op welke manier zijn de investeringen voor de PMPC's gefinancierd?

De onderzoeksresultaten met betrekking tot de investering van de PMPC's is samengevat in *Tabel 28*. De tabel kan schattingen bevatten gebaseerd op percentages vermeld tijdens de interviews.

Tabel 28: Overzicht investeringen PMPC

Hoofdaanvrager	Ontvangen subsidie	Eigen investering	Investering partner(s)	Totale investering
----------------	--------------------	-------------------	------------------------	--------------------

Villapark Eureka	€ 200.000,-	€ 1.100.000,-	€ -	€ 1.300.000,-
Shortgolf Twente	€ 200.000,-	€ 220.000,- *		€ 420.000,-
Natura Docet Wonderryck Twente	€ 155.320,-	€ 155.320,- *		€ 310.640,-

*Wegens ontbrekende informatie is de verhouding tussen eigen investering en investering verricht door de partner(s) onduidelijk.

Tijdens het interview met meneer Koopman is duidelijk geworden dat hij niet in detail wil gaan over de investering betreffende het project Shortgolf Twente. Hierdoor gaf hij niet aan wat de eigen investering en de investering van de partner is geweest.

Meneer Ottink van Natura Docet Wonderryck Twente zei tijdens het interview dat alle gegevens betreffende de investering in de businesscase staan. Deze businesscase is ontvangen en geraadpleegd. Echter bevat deze case geen informatie betreffende de verdeling van de investering.

Opvallend is dat Villapark Eureka met de ontvangen subsidie slechts ongeveer 15% van de totale investering kan dekken. Bij de twee andere onderzochte casussen betreft dit percentage ongeveer 50%. Een oorzaak hiervan is de grote van de investering à € 1,3 miljoen tegenover een maximale subsidie van € 200.000,-.

5.3.2 In hoeverre hebben de betrokken ondernemingen zich zowel financieel als niet-financieel ontwikkeld?

Zoals de paragraaf doet aanduiden worden sub-vraag C.2 en C.3 gezamenlijk beantwoord. Hiervoor is gekozen om de ontwikkelingen van de ondernemingen zo overzichtelijk mogelijk weer te geven. Ook is ervoor gekozen om

Tabel 9 uit de onderzoeksmethodiek is ingevuld voor een duidelijk overzicht. Een extra kolom is hier aan toegevoegd (Tabel 29).

Tabel 29: Ontwikkeling ondernemingen PMPC

Hoofdaanvrager	Totale investering	Subsidie	Winst	Werkgelegenheid	Bezoekersaantallen
Villapark Eureka	€ 1.300.000,-	€ 200.000,-	↗	↗	↑
Recreatiepark 'n Kaps	€ 420.000,-	€ 200.000,-	?	?	?
Natura Docet Wonderryck Twente	€ 310.640,-	€ 155.320,-	↗	↗	↑

Villapark Eureka heeft de afgelopen jaren een lichte groei doorgemaakt. Deze lichte groei is gepaard gegaan met een lichte groei van de werkgelegenheid. Ook is een toename te zien in de totale bezoekersaantallen. Zo als blijkt uit de onderzoeksresultaten heeft Villapark Eureka deze lichte groei vooral te danken aan de zorgbungalows.

Aangezien de shortgolfbaan nog niet klaar is kan geen uitspraak worden gedaan over de ontwikkeling van de onderneming tijdens en na het invoeren van de PMPC.

Bij Natura Docet Wonderryck Twente is een lichte groei in het resultaat te zien de laatste jaren (overige opbrengsten achterwege gelaten omdat dit een erfenis betreft). Echter betreft het een publieksinstelling zonder winstoogmerk. Na de verbouwing die gereed was in 2013 heeft de organisatie grote stappen gemaakt. Mede door het ontwikkelen van een groot aantal projecten, waaronder Fietsen met Smaak, zijn de financiële mogelijkheden van de organisatie fors toegenomen. Ook heeft deze ontwikkeling gezorgd voor toename in de werkgelegenheid. De grootste groei is te

merken in de bezoekersaantallen. Deze zijn van 15.000 bezoekers per jaar verviervoudigd naar 60.000 per jaar. Bovenstaande ontwikkelingen zijn toe te rekenen aan de verbouwing en de projecten, waaronder de PMPC er één van is.

5.3.3 Conclusie

Bij de onderzochte partijen waarbij de PMPC al volledig functioneert, is de afgelopen jaren een lichte groei te constateren. Hierbij is ook een lichte groei te zien in het aantal arbeidsplaatsen. Bij Villapark Eureka is de groei in bezoekersaantallen toe te rekenen aan de zorgbungalows, zo blijkt uit de onderzoeksresultaten. Bij Natura Docet Wonderryck Twente is de toename in bezoekersaantallen toe te rekenen aan de verbouwing en alle projecten. Echter is Fietsen met Smaak maar één van deze projecten. Geconcludeerd kan worden dat Fietsen met Smaak zeker invloed heeft op de ontwikkelingen van de organisatie, alleen in welke mate is moeilijk te constateren.

5.4 IN HOEVERRE HEEFT DE VRIJETIJDECONOMIE ZICH ONTWIKKELD IN DE PERIODE VOOR, NA EN TIJDENS INVOERING VAN DE PMPC'S?

5.4.1 Wat is de algemene ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in Nederland?

Zoals vermeld in het hoofdstuk onderzoeksresultaten is in de vrijetijdseconomie in Nederland een teruggang te zien in het aantal overnachtingen. De bestedingen bleven de afgelopen jaren vrijwel gelijk. Dit duidt op gemiddeld een grotere besteding per overnachting. Daarnaast is het aantal arbeidsplaatsen binnen de vrijetijdssector in Nederland iets afgenomen. Het aantal arbeidsplaatsen zakt van ongeveer 504.000 in 2012 naar ongeveer 502.000 arbeidsplaatsen in 2014.

5.4.2 Wat is de algemene ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in Overijssel?

Opmerkelijk is dat in Overijssel het aantal overnachtingen is gegroeid met 78.000 overnachtingen van 2012 op 2013. Vervolgens daalt het aantal overnachtingen weer naar 653.000 in 2014. Kijkend naar bestedingen is wel een groei gezien in de periode 2012 tot en met 2014. Ook het aantal arbeidsplaatsen in de vrijetijdssector is weer licht aan het stijgen. Waar in 2013 een daling van 371 arbeidsplaatsen was ten opzichte van 2012, is in 2014 weer een stijging te zien van 378. Cijfers over 2015 zijn tijdens het uitvoeren van dit onderzoek helaas nog niet bekend.

5.4.3 Conclusie

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat het marktaandeel van Overijssel op de binnenlandse vakantie markt de afgelopen jaren is toegenomen. Daar waar het aantal overnachtingen iets terugneemt (net zoals in de rest van Nederland), stijgen de bestedingen tijdens de binnenlandse vakanties relatief sneller dan in de rest van Nederland.

5.5 IN HOEVERRE HEEFT HET PMPC-STIMULERINGSPROGRAMMA HAAR DOEL BEREIKT OM DE VRIJETIJDECONOMIE IN DE PROVINCIE OVERIJSEL TE VERBETEREN?

5.5.1 Is de vrijetijdseconomie verbeterd?

Allereerst wordt gekeken of de vooraf gestelde doelen van het plan Gastvrij Overijssel behaald zijn. Door middel van de onderzoeksresultaten in paragraaf 4.5 is

Tabel 30 opgesteld.

Tabel 30: Evaluatie doelen Gastvrij Overijssel

Doelen Gastvrij Overijssel	2012	2013	2014	Doel voor 2015
Marktaandeel vergroten	7,86%	8,59%	9,42%	10%
Toename bestedingen	€ 223.956.000	€ 223.954.000	€ 243.807.000	€ 278.000.000
Toename aantal overnachtingen	6.647.000	7.355.000	6.444.000	9.398.000
Toename aantal arbeidsplaatsen	32.135	31.764	32.124	34.000

Ondanks dat de cijfers voor het jaar 2015 nog niet bekend zijn, geeft

Tabel 30 wel een indicatie of de doelen al dan niet behaald zijn. Het marktaandeel van Overijssel op de binnenlandse vakantiemarkt is redelijk toegenomen. In lijn der verwachting zou het doel voor 2015 dan ook behaald kunnen zijn. Ook is een toename in het aantal bestedingen te zien. Echter licht in de lijn der verwachting dat dit doel niet behaald is. In het aantal overnachtingen is een teruggang te zien. Het lijkt onwaarschijnlijk dat dit doel behaald is in 2015. Het aantal arbeidsplaatsen ligt redelijk in lijn in vergelijking met 2012 en 2013. Het is ook onwaarschijnlijk dat dit doel behaald is voor het jaar 2015.

Terugkomend op paragraaf 2.1.4 is het oneerlijk het PMPC-stimuleringsprogramma te beoordelen op de in paragraaf 2.1.3 benoemde doelen. Het PMPC-stimuleringsprogramma is onderdeel van het grote plan Gastvrij Overijssel. Voor het PMPC-stimuleringsprogramma is in dit onderzoek als doel gesteld dat het bijdraagt aan de doelen van Gastvrij Overijssel.

Tabel 31 geeft kort weer of de meetpunten zijn toegenomen. Hierbij wordt achter wege gelaten of dit al dan niet is toe te rekenen aan het PMPC-stimuleringsprogramma. Hier wordt op terug gekomen in paragraaf 5.5.2.

Tabel 31: Evaluatie Doelen PMPC

Doelen PMPC	Ontwikkeling van 2012-2014	Doel PMPC-programma behaald
Marktaandeel vergroten	↗	✓
Toename bestedingen	↗	✓
Toename aantal overnachtingen	↘	X
Toename aantal arbeidsplaatsen	→	= (gelijk gebleven)

Zoals vermeld in de onderzoeksmethodiek heeft niet alleen het plan Gastvrij Overijssel of het PMPC-stimuleringsprogramma invloed op de vrijetijdseconomie in Overijssel. Om iets te kunnen zeggen over de ontwikkeling in Overijssel wordt deze vergeleken met de ontwikkeling in Nederland. De onderzoeksresultaten worden kort samengevat in *Tabel 32*.

Tabel 32: Vergelijking ontwikkeling Overijssel en Nederland

Procentuele verandering periode 2012 tot en met 2014		
	Nederland	Overijssel
Bestedingen	1%	9%
Overnachtingen	-3,41%	-3,15%
Arbeitsplaatsen	-0,39%	-0,03%

Te zien is dat Overijssel zich beter heeft ontwikkeld in de periode 2012 tot en met 2014 dan Nederland als geheel. Vooral de bestedingen zijn relatief gezien fors toegenomen in Overijssel in vergelijking met heel Nederland. Daarnaast zijn het aantal overnachtingen iets minder gedaald in Overijssel dan in geheel Nederland. Ook het aantal arbeidsplaatsen daalt hier minder.

5.5.2 Is de ontwikkeling van de vrijetijdseconomie toe te rekenen aan het PMPC-stimuleringsprogramma?

De vooraf gestelde doelen van Gastvrij Overijssel en de voor dit onderzoek opgestelde doelen voor het PMPC-stimuleringsprogramma lijken niet behaald te zijn (volledige zekerheid kan niet gegeven worden vanwege ontbrekende cijfers over 2015). Opvallend is wel dat de vrijetijdseconomie in Overijssel zich heeft verbeterd ten opzichte van Nederland als geheel. Echter is het onduidelijk in hoeverre het PMPC-stimuleringsprogramma hier effect op heeft gehad. Dat dit niet inzichtelijk is heeft verschillende redenen.

Allereerst is ongeveer de helft van de PMPC-projecten nog in de uitvoeringsfase. Deze producten of diensten zijn nog niet toegankelijk voor de toerist. Hierdoor is het op dit moment te vroeg om te zeggen of het totale stimuleringsprogramma effect heeft gehad op de verbetering van de vrijetijdseconomie.

Ook zijn nog geen cijfers over de vrijetijdseconomie betreffende 2015 beschikbaar. De doelen van het plan zijn gesteld om in 2015 te behalen. Vanwege ontbreken van de cijfers kan niet met gehele zekerheid worden gezegd of de doelen al dan niet behaald zijn. Wel zijn indicaties over het behalen van de doelen gesteld in paragraaf 5.5.1.

Daarnaast is het aantal onderzochte partijen in dit onderzoek te gering om een uitspraak te kunnen doen over alle betrokken partijen. Hierdoor kan dus geen uitspraak worden gedaan over het PMPC-stimuleringsprogramma als geheel. Wel kan uitspraak worden gedaan in hoeverre het PMPC-stimuleringsprogramma invloed heeft gehad op de onderzochte ondernemingen. Dit wordt uitgevoerd in paragraaf 5.5.3.

5.5.3 Is de ontwikkeling van de onderzochte ondernemingen toe te rekenen aan het PMPC-stimuleringsprogramma?

Zoals in paragraaf 5.3.3 is geconcludeerd, hebben de onderzochte ondernemingen zich op een positieve manier ontwikkeld. Zo is bij Villapark Eureka een lichte groei te zien de afgelopen jaren. Bij Natura Docet Wonderryck Twente is een flinke groei in bezoekersaantallen te zien. Het resultaat is voor deze organisatie niet zo zeer van belang. Het is namelijk een publieksinstelling zonder winstoogmerk.

Uit het onderzoek blijkt dat Villapark Eureka de lichte groei van de onderneming toe kan rekenen aan de zorgbungalows. Daar waar de 'normale' bungalows in bezetting achteruit gaan, zorgen de

zorgbungalows voor de groei van de organisatie. Meneer Nieuwenhuis geeft hierbij aan dat de PMPC-subsidie een extra impuls heeft kunnen geven aan deze zorgbungalows. Zonder het PMPC-stimuleringsprogramma had Villapark Eureka ook de zorgbungalows geëxploiteerd. Echter geeft meneer Nieuwenhuis aan dat zonder de subsidie niet de maximale potentie uit de zorgbungalows had kunnen halen.

Bij het project Shortgolf Twente is het nog niet te zeggen in hoeverre de baan bijdraagt aan de ontwikkeling van Recreatiepark 'n Kaps. Echter is invulling gegeven aan een stuk grond dat normaliter ongebruikt blijft. Ook kan verondersteld worden dat de shortgolfbaan zeker niet ten nadele zal gaan van het recreatiepark. Daarmee kan verondersteld worden dat de shortgolfbaan extra bezoekers zal trekken. Indien dit zo is, draagt het PMPC-stimuleringsprogramma bij aan de ontwikkeling van het recreatiepark. Zeker aangezien de subsidie een groot deel (45%) van de investering betreft. Echter zijn dit indicaties en zal de toekomst moeten laten blijken in hoeverre Recreatiepark 'n Kaps zich ontwikkeld met de shortgolfbaan.

Voor Natura Docet Wonderryck Twente is het project Fietsen met Smaak een zeer groot project geweest. Meneer Ottink geeft aan dat de organisatie nieuw leven heeft gekregen door zich veel bezig te houden met projectuitvoeringen. Hier is het PMPC-project Fietsen met Smaak er één van. De organisatie is niet gericht op het maken van winst, bezoekersaantallen zijn daarentegen interessanter. Uit het onderzoek blijkt dat de bezoekersaantallen voor de verbouwing in 2012 ongeveer 15.000 bezoekers per jaar betrof. Inmiddels zijn deze aantallen verviervoudigd naar 60.000 bezoekers per jaar. De organisatie heeft dus zeker een groei doorgemaakt door middel van de projecten.

Het PMPC-stimuleringsprogramma heeft dus wel degelijk effect gehad op de ontwikkeling van de onderzochte ondernemingen. Zo blijkt uit het onderzoek dat het programma een stimulerende werking heeft op de onderzochte ondernemers, om het idee sneller en beter vorm te geven. Daarnaast zorgen de subsidies ervoor dat de ideeën groter, completer en sneller kunnen worden uitgevoerd. Duidelijk is dat het PMPC-stimuleringsprogramma de ondernemers stimuleert en daarmee indirect de ontwikkeling van de organisaties. Hoe groot het effect van het programma op de ontwikkeling van de organisaties is, valt niet in te schatten. Dit komt omdat er veel andere factoren zijn die ook invloed hebben op de ontwikkeling van de organisaties.

6 DISCUSSIE EN REFLECTIE

In dit hoofdstuk wordt gediscussieerd over de onderzoeksresultaten en uitkomsten alvorens een reflectie wordt gegeven over het complete onderzoek.

6.1 UITKOMSTEN

Het onderzoek heeft interessante en relevante informatie opgeleverd betreffende het PMPC-stimuleringsprogramma. Het betreft uiteindelijk niet de hoeveelheid en exacte informatie die in het beginstadium voor ogen was. Toch is voldoende informatie ingewonnen om antwoorden te geven op de onderzoeksvragen en uiteindelijk de hoofdvraag van het onderzoek.

Daar waar de verkregen informatie in sommige gevallen te gering is om uitspraken te doen of conclusies te trekken, is dit nagelaten. Hiervoor is gekozen om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen.

De vooraf gestelde doelstelling van een effectevaluatie opleveren over het gehele PMPC-stimuleringsprogramma, blijkt achteraf te ambitieus. Tijdens het onderzoek is namelijk gebleken dat vanwege verschillende factoren deze doelstelling niet haalbaar is. Echter is daar waar mogelijk informatie ingewonnen en zijn de vooraf opgestelde onderzoeksvragen zo goed mogelijk beantwoord. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek toch interessante en relevante uitkomsten bevat.

6.2 BEPERKINGEN

Om informatie te verkrijgen voor dit onderzoek is Provincie Overijssel benaderd door de opdrachtgever. Provincie Overijssel is bereidwillig gevonden om op één moment informatie voor het onderzoek te verschaffen. De gestelde vragen aan de provincie werden beantwoord en zodoende is het onderzoek van informatie voorzien. Aangezien de hoeveelheid informatie die provincie Overijssel bezit betreffende het PMPC-stimuleringsprogramma, was echter graag meer gedetailleerde informatie verkregen. Dit was helaas niet mogelijk.

Daarnaast heeft het onderzoek drie zeer interessante interviews opgeleverd. Deze interviews verliepen zeer prettig. Ook heeft dit de mogelijkheid geboden om de desbetreffende organisaties in eigen ogen te waar te nemen, waardoor een beter beeld van de organisatie is ontstaan. Vanwege diverse redenen zijn echter helaas niet meer dan drie bereidwillige partijen gevonden om deel te nemen aan het onderzoek. Door ontijdige communicatie zijn de betrokken organisaties pas in een laat stadium van het onderzoek benaderd. Graag was dit eerder gebeurd om zo wellicht meer bereidwillige partijen te vinden.

De partijen die wel bereidwillig zijn gevonden hebben dit onderzoek van veel bruikbare informatie voorzien. De interviews hebben dan ook zeer veel bruikbare informatie opgeleverd. In sommige gevallen was graag meer informatie ingewonnen, maar dit was niet altijd mogelijk. Dit heeft verschillende redenen. De informatie was in sommige gevallen voor de ondernemer zelf ook nog niet beschikbaar. In andere gevallen gaven de ondernemers beknopte antwoorden, omdat ze niet alle informatie beschikbaar wilden of konden stellen. Deze keuze is gerespecteerd aangezien de geïnterviewde partijen op vrijwillige basis meewerkten en vrij zijn in het al dan niet beantwoorden van vragen.

6.3 REFLECTIE

Al met al is het onderzoek ervaren als zeer interessant. In beginstadium van dit onderzoek was het zoeken naar de juiste structuur en onderzoeksopzet. Na goede gesprekken met zowel de afstudeerbegeleider als de opdrachtgever heeft dit vorm gekregen. Het veldonderzoek was het interessantste gedeelte van het onderzoek, vanwege de vele interessante informatie die hierdoor verkregen is.

Achteraf is in beginstadium wellicht teveel hooi op de vork genomen. Daar waar een effectevaluatie voor het hele PMPC-stimuleringsprogramma voor ogen was, bleek dit tijdens het onderzoek niet haalbaar te zijn. Dit is dan ook een leerproces geweest. Toch bevat het onderzoek genoeg interessante en relevante informatie voor de opdrachtgever, helemaal wanneer op dit onderzoek verder geborduurd gaat worden.

7 ADVIES

Dit hoofdstuk bevat het adviesgedeelte van dit onderzoek. Het adviesgedeelte wordt in twee delen gesplitst. Een deel van het advies zal zich richten op het Lectoraat Regionale Ontwikkeling, de opdrachtgever van dit onderzoek. Het tweede deel van het advies richt zich op provincie Overijssel.

7.1 ADVIES AAN LECTORAAT REGIONALE ONTWIKKELING

Wanneer de uitkomsten van dit onderzoek bekeken worden, is te zien dat het onderzoek interessante informatie heeft opgeleverd. Zoals aangegeven in paragraaf 6.3 is een daadwerkelijke effectevaluatie op het PMPC-stimuleringsprogramma niet gelukt. Dit had verschillende redenen. Eén van deze redenen is dat te weinig betrokken partijen zijn onderzocht. Een andere reden is dat ongeveer de helft van de PMPC's nog niet gerealiseerd is. Om een uitspraak te kunnen doen over het gehele PMPC-stimuleringsprogramma zouden bijna alle deelnemende ondernemingen moeten worden onderzocht. Bij een populatie van 31 is bijvoorbeeld voor een waarborging van de betrouwbaarheid de vereiste steekproefgrootte 29 (Steekproefcalculator). Dit zou betekenen dat dus bijna alle partijen onderzocht dienen te worden. Daarnaast zit je met het feit dat elke PMPC en de bijbehorende samenwerking uniek is. Daardoor is het moeilijk om aan de hand van de verkregen informatie van één partij iets te zeggen over een andere partij.

Geadviseerd wordt aan het Lectoraat Regionale Ontwikkeling dit onderzoek gevolg te geven. Advies daarbij is dit te doen in een later stadium wanneer alle PMPC's functioneren. Bovendien is in een later stadium ook de exacte ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in Overijssel in kaart te brengen. Op dit moment ontbreken bijvoorbeeld nog de cijfers van het jaar 2015. De doelen die Gastvrij Overijssel stelt zijn echter beoogd op het jaar 2015. Ondanks dat de cijfers van 2012 tot en met 2014 een redelijke verwachting scheppen over het al dan niet behalen van deze doelen, kan dit pas met zekerheid worden geconstateerd indien de cijfers van het jaar 2015 bekend zijn. Advies is dus het onderzoek gevolg te geven, bijvoorbeeld weer in de vorm van één of meerdere afstudeeronderzoeken, om zo meer informatie te achterhalen over een groter aantal deelnemers waardoor uiteindelijk wellicht een complete effectevaluatie kan worden uitgevoerd.

7.2 ADVIES AAN PROVINCIE OVERIJSEL

Allereerst wordt geadviseerd aan provincie Overijssel om door te gaan met een nieuw PMPC-stimuleringsprogramma of soortgelijke subsidieprogramma's. Uit het onderzoek blijkt dat de onderzochte ondernemingen gestimuleerd zijn door de subsidie. Samenwerking ligt in de drie gevallen al in de aard van de onderneming. De subsidie heeft hierbij gezorgd dat het idee eerder, sneller en beter uitgevoerd kon worden. De financiële mogelijkheden zijn door de ontvangen subsidie net wat groter, waardoor het uiteindelijke product/dienst beter ontwikkeld is. De subsidie wordt door de onderzochte partijen gezien als een extra duw in de rug. Ook de communicatie met de provincie is door de ondernemingen als prettig ervaren. Het overleg verliep soepel. In sommige gevallen heeft dit ervoor gezorgd dat de producten/diensten nog net wat beter zijn ontwikkeld, wat ook de mate van innovatie van de producten/diensten heeft bevorderd. Bijvoorbeeld bij Shortgolf Twente is na overleg met de provincie een accommodatie voor mindervaliden toegevoegd in het plan. Dit maakt het uiteindelijke product meer innovatief dan alleen een shortgolfbaan voor mindervaliden.

Daarnaast wordt geadviseerd om het selectieproces te evalueren. Hierin liggen wellicht mogelijkheden tot verbetering. Zoals uit onderzoek blijkt, heeft het merendeel van de aanvragers geen subsidie ontvangen. Tijdens de interviews is vernomen dat dit komt omdat de subsidiepot leeg zou zijn. Het lijkt alsof gehandeld is met het principe: wie het eerst komt, wie het eerst maalt. Echter zou het zonde dat goede ideeën geen aanspraak meer kunnen maken op de PMPC-subsidie. Geadviseerd wordt om een periode vast te stellen waarin ondernemers aanvragen kunnen indienen. Wanneer deze periode verstreken is, zal de selectie pas moeten worden gemaakt. Zodoende kunnen alle ideeën worden geëvalueerd, waardoor een betere afweging gemaakt kan worden welke ideeën in aanmerking komen voor de subsidie. Ook zou de provincie eens kunnen kijken naar de verhouding tussen de subsidiabele kosten en de hoogte van de uit te keren subsidies. Wellicht kan met minder subsidie per aanvrager meer ideeën gesteund worden. Echter is dit aan de provincie om te onderzoeken.

Ook wordt geadviseerd om het aanvraagproces te onderzoeken op verbeteringen. De geïnterviewde ondernemers geven aan dat het aanvraagproces veel papierwerk betreft. Hierdoor is het noodzakelijk een extern adviseur in te schakelen. Dit proces zorgt voor veel kosten, die de geïnterviewde ondernemers liever in het uitvoeren van het plan steken. Uiteraard is papierwerk noodzakelijk, de provincie moet zich namelijk ook verantwoorden. Echter is misschien een tussenweg te vinden tussen de wensen van de ondernemers en de belangen van provincie Overijssel. Ook blijkt uit de interviews dat een aanvraagproces op maat hiervoor een oplossing kan bieden. De geïnterviewde partijen geven aan dat wanneer iemand van de provincie hun organisatie bezoekt, ze vrij snel duidelijk kunnen maken waar het in de organisatie om draait en wat het plan precies inhoudt. Vervolgens zou per aanvrager gekeken kunnen worden welke vervolgstappen benodigd zijn in het aanvraagproces. Dit kan ervoor zorgen dat het aanvraagproces voor zowel de aanvrager als voor provincie Overijssel effectiever en efficiënter kan verlopen. Hierdoor kan wellicht meer geld gestoken worden in het uitvoeren van het plan, dan in het opstellen van het plan tijdens het aanvraagproces.

Ook is duidelijk geworden dat van te voren geen tussenevaluatiemomenten zijn gepland. Alleen bij eindafrekening vindt een evaluatie plaats. Projecten die langer dan een jaar in uitvoering zijn dienen wel tussenrapportages op te leveren. Geadviseerd wordt om voor elk van de projecten van te voren doelen op te stellen. Door middel van geplande evaluatiemomenten kan worden toegezien op de voortgang van het project. Zodoende is van te voren duidelijk voor de ondernemers wat van ze gevraagd wordt en heeft provincie Overijssel constant overzichtelijk hoe de projecten ervoor staan. Door de tussendoelen te evalueren en constant bij te stellen kan worden gestuurd op een goede voortgang van de projecten. Dit heeft als gevolg dat gestuurd wordt op het effectief en efficiënt inzetten van de beschikbaar gestelde financiële middelen, in dit geval de PMPC-subsidie. Dit past in de gedachte van het op maat begeleiden van de deelnemers aan het PMPC-stimuleringsprogramma. Zo kan zowel het aanvraagproces op maat worden aangeboden, als de begeleiding tijdens het uitvoeringsproces van de PMPC's.

8 LITERATUURLIJST

- Algemene Wet Bestuursrecht. (2016, januari 1). Opgehaald van [wetten.overheid.nl](http://wetten.overheid.nl/BWBR0005537/2016-01-01):
<http://wetten.overheid.nl/BWBR0005537/2016-01-01>
- Algemene Rekenkamer. (2011). *Handreiking effectevaluatie van subsidies*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012, januari). *CBS Standaard Bedrijfs Indeling 2008*. Opgeroepen op Februari 16, 2016, van Centraal Bureau voor de Statistiek:
<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/E65EB81D-BE85-48F4-BFEF-ADC27AA259E1/0/sbi2008versie2012.pdf>
- Crone, J. (2014, 10 17). *Hoe werken nieuwe verdienmodellen in de praktijk?* Opgeroepen op 4 18, 2016, van NRP: www.nrp.nl/nieuws/hoe-werken-nieuwe-verdienmodellen-in-de-praktijk/
- de Grip, K., van der Meulen, H., & Venema, G. (2012). *Effectevaluatie regeling Samenwerking bij Innovatie*. Den Haag: Wageningen UR.
- Fagerberg, J., Mowery, D., & Nilson, R. (2006). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- KHN. (2015). *Analyse resultaten CVO 2014*. Opgeroepen op juni 9, 2016, van Analyse resultaten CVO 2014: <https://www.khn.nl/stream/analyse-cvo-cijfers-2014-kp-december-2014.pdf>
- M. Gorree, M.E. van den Dongen, F.J. Israël, M.A.T. van der Kraan, A.N. de Witte. (2008). *Handreiking effectevaluatie van subsidies*. Den Haag 2011: Algemene rekenkamer.
- Marketing Oost. (2015, juni 3). *cijfers factsheet regiomonitor*. Opgeroepen op mei 20, 2016, van marketingoost.nl: <file:///C:/Users/jerym/Downloads/factsheetregiomonitor2014.pdf>
- Mommaas, H. (2000). *De vrijetijdsindustrie in stad en land. Een studie naar de markt van belevenissen*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid.
- Natura Docet Wonderryck Twente. (2014). *Jaarverslag 2013*. Opgeroepen op Juni 8, 2016, van [Wonderryck.nl](http://www.wonderryck.nl): <http://www.wonderryck.nl/wp-content/uploads/2013/12/Jaarverslag-2013-Natura-Docet-Wonderryck-Twente.pdf>
- Natura Docet Wonderryck Twente. (2015). *Jaarverslag 2014*. Opgeroepen op Juni 2016, 8, van [Wonderryck.nl](http://www.wonderryck.nl): <http://www.wonderryck.nl/wp-content/uploads/2013/12/Jaarrekening-2014-Natura-Docet-Wonderryck-Twente.pdf>
- NBTC. (z.d.). *kerncijfers 2015 gastvrijheid economie*. Opgeroepen op mei 20, 2016, van kerncijfers.nbtc.nl:
http://kerncijfers.nbtc.nl/nl/magazine/8374/764282/nederlandse_vakantiemarkt.html
- O' Neil, J., & Conzemius, A. (2006). *The Power of Smart Goals*. Bloomington: Solution Tree Press.
- Provincie Overijssel. (2011-a). *Uitvoeringsbesluit Subsidies Overijssel*. Opgeroepen op Februari 16, 2016, van www.overijssel.nl:
http://www.overijssel.nl/loket/provinciale/uitvoeringsbesluit_subsidies_overijssel_2011

- Provincie Overijssel. (2011-b). *Uitvoeringsprogramma Gastvrij Overijssel*. Opgehaald van Provincie Overijssel: <http://www.overijssel.nl/thema's/toerisme/vrijetijdseconomie/gastvrij-overijssel/>
- Provincie Overijssel. (2013-a, Februari 8). *Product-Markt-Partner-Combinaties*. Opgeroepen op Februari 16, 2016, van www.overijssel.nl: <http://www.overijssel.nl/thema's/toerisme/ondernemen-subsidie/product-markt/>
- Provincie Overijssel. (2013-b, Juni). *Provincie Overijssel brochure overvoeringsprogramma*. Opgeroepen op Maart 16, 2016, van Issuu.com: https://issuu.com/provincieoverijssel/docs/2013-185a_brochure_overvoeringsprog
- provincie Overijssel. (2013-c, februari 8). *Vrijetijdseconomie*. Opgeroepen op Februari 2016, van www.overijssel.nl: <http://www.overijssel.nl/thema's/toerisme/vrijetijdseconomie/>
- Saxion. (z.d.). *Saxion Lectoraat Regionale Ontwikkeling*. Opgeroepen op Maart 15, 2016, van Saxion Lectoraat Regionale Ontwikkeling: https://saxion.nl/leefomgeving/site/onderzoek/lectoraten/regionale_ontwikkeling/
- Smit, A., Kortstee, H., Jukema, N., Meijaard, J., & Warmink, M. (2008). *Samenwerking: kansen voor u als ondernemer*. Wageningen: Wageningen UR.
- Smook, L. (2016, April 2). Voetbalveld veranderd in shortgolfbaan in Tubbergen. *Tubantia*.
- Steekproefcalculator*. (sd). Opgeroepen op Juni 12, 2016, van Steekproefcalculator.
- van der Voort, P., & van Ormondt, F. (2011). *Het innovatieboek*. Den Haag: Sdu Uitgevers BV.
- Zorggroep Maartje. (z.d.). *Zorggroep Maartje*. Opgeroepen op Mei 17, 2016, van Zorggroep Sint Maarten.

BIJLAGE 1: OVERZICHT ONDERZOEKSMETHODIEK

Tabel 33: Overzicht onderzoeksmethodiek

Centrale onderzoeksvraag: <i>In hoeverre heeft het PMPC-stimuleringsprogramma haar doel bereikt om de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel te verbeteren?</i>						
Cluster	Deelvraag	Nr.	Sub-vraag	Deelonderzoek	Wijze van dataverzameling	Uitkomst
A	Welke kenmerken hebben de tot stand gekomen PMPC's kijkend naar de samenwerking?					
		A.1	Welke samenwerkingen zijn tot stand gekomen kijkend naar de sectoren waarin de betrokken ondernemers zich bevinden?	Beschrijvend onderzoek	Desk research, intern bronnen onderzoek	Beeld van ontstaande cross-overs
		A.2	Met welke doelen is de betrokken ondernemer de samenwerking aangegaan?	Verklarend onderzoek	Field research, open gestructureerd interview aan de hand van een interviewguide	Beeld met welk doel de samenwerkingen zijn aangegaan
		A.3	Op welke manier zijn de samenwerkingen vorm gegeven kijkend naar inbreng, kostenverdeling en verdeling van het resultaat?	Beschrijvend onderzoek	Field research, open gestructureerd interview aan de hand van een interviewguide	Beeld van hoe samenwerking is vormgegeven, hoe kosten en resultaat worden verdeeld
		A.4	Op welke manier is het verdienmodel ingericht zodat het een win-win situatie voor de betrokken ondernemers oplevert?	Beschrijvend onderzoek		Beeld van gedeelde waardecreatie
B	Welke innovatieve producten en/of diensten zijn voortgekomen uit de					

	samenwerkingsverbanden die het PMPC-stimuleringsprogramma heeft opgeleverd?					
		B.1	Wat houdt de tot stand gekomen product/dienst precies in?	Verkennd onderzoek	Desk research, intern bronnen onderzoek	Overzicht tot stand gekomen producten/diensten
		B.2	Op welke manier is deze product/dienst innovatief?	Verklarend onderzoek	Deels desk research en deels field research. Onderzoek aan hand van interne bronnen en open gestructureerde interviews	Tot stand gekomen producten/diensten getypeerd in soort innovatie
C	In hoeverre hebben de deelnemende ondernemingen zich ontwikkeld in de periode voor, tijdens en na invoering van de PMPC?					
		C.1	Op welke manier zijn de investeringen voor de PMPC gefinancierd?	Beschrijvend onderzoek	Deels desk research en deels field research. Onderzoek aan hand van interne bronnen en open gestructureerde interviews	Inzicht in ontvangen subsidie, subsidiabele kosten en eigen investering.
		C.2	In hoeverre hebben de betrokken ondernemingen zich financieel ontwikkeld?	Beschrijvend onderzoek	Deels desk research en deels field research. Onderzoek aan hand van interne bronnen en open gestructureerde interviews.	Overzicht financiële ontwikkeling betrokken ondernemingen
		C.3	In hoeverre hebben de ondernemingen zich ontwikkeld kijkend naar niet financiële gegevens als: bezoekersaantallen en	Beschrijvend onderzoek	Field research, open gestructureerd interview aan de hand van een interviewguide	Overzicht niet financiële ontwikkeling betrokken ondernemingen

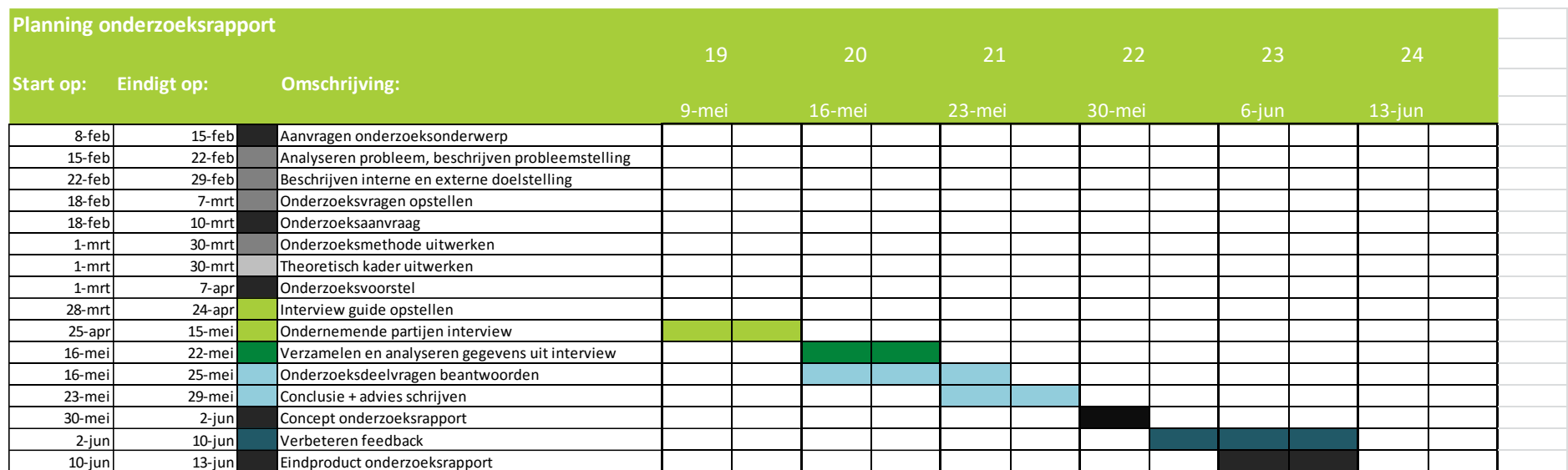
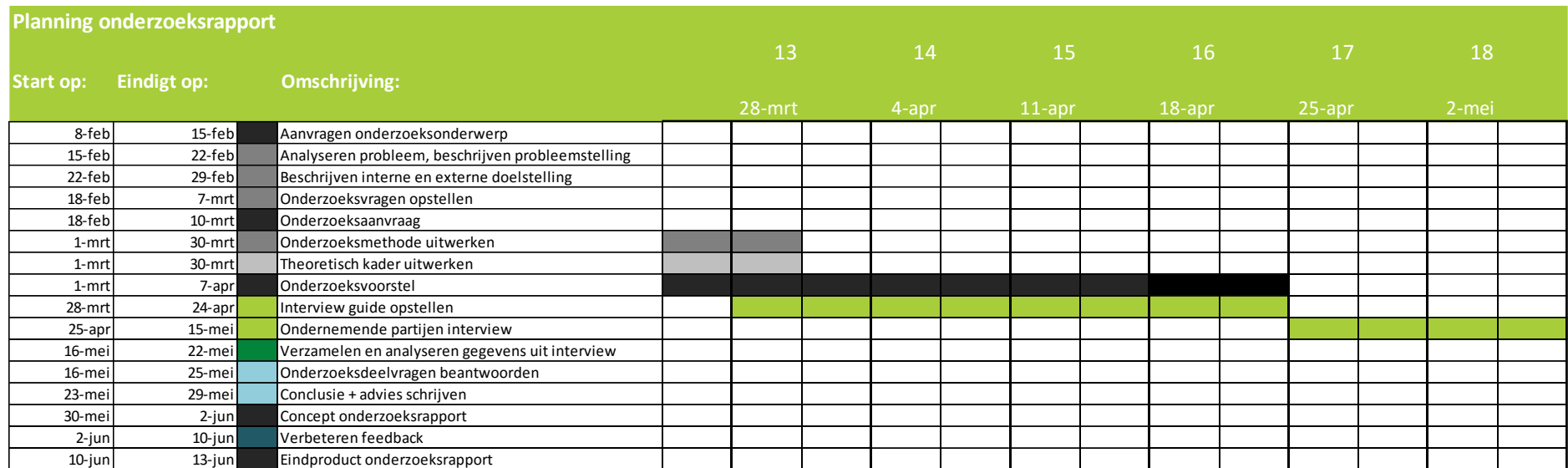
			aantal werknemers?			
D	In hoeverre heeft de vrijetijdseconomie zich ontwikkeld in de periode voor, na en tijdens invoering van de PMPC's?					
		D.1	Wat is de algemene ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in Nederland?	Beschrijvend onderzoek	Desk research, onderzoek aan de hand van trendrapporten	Inzicht algemene ontwikkeling om te gebruiken als kanttekening ten opzichte van PMPC
		D.2	Wat is de algemene ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in de provincie Overijssel?	Beschrijvend onderzoek	Desk research, onderzoek aan de hand van trendrapporten	Inzicht algemene ontwikkeling om te gebruiken als kanttekening ten opzichte van PMPC

BIJLAGE 2: STROKENPLANNING

Legenda:

	Op te leveren producten
	Vooronderzoek
	Desk research
	Field research
	Gegevensanalyse
	Conclusie + adviesgedeelte
	Feedback verwerken

Planning onderzoeksrapport			Week											
			6	7	8	9	10	11	12					
Start op:	Eindigt op:	Omschrijving:	8-feb	15-feb	22-feb	29-feb	7-mrt	14-mrt	21-mrt					
8-feb	15-feb	Aanvragen onderzoeksonderwerp												
15-feb	22-feb	Analyseren probleem, beschrijven probleemstelling												
22-feb	29-feb	Beschrijven interne en externe doelstelling												
18-feb	7-mrt	Onderzoeksvragen opstellen												
18-feb	10-mrt	Onderzoeksaanvraag												
1-mrt	30-mrt	Onderzoeksmethode uitwerken												
1-mrt	30-mrt	Theoretisch kader uitwerken												
1-mrt	7-apr	Onderzoeksvoorstel												
28-mrt	24-apr	Interview guide opstellen												
25-apr	15-mei	Ondernemende partijen interview												
16-mei	22-mei	Verzamelen en analyseren gegevens uit interview												
16-mei	25-mei	Onderzoeksdeelvragen beantwoorden												
23-mei	29-mei	Conclusie + advies schrijven												
30-mei	2-jun	Concept onderzoeksrapport												
2-jun	10-jun	Verbeteren feedback												
10-jun	13-jun	Eindproduct onderzoeksrapport												



Figuur 4: Strokenplanning

BIJLAGE 3: SELECTIEPROCEDURE PMPC'S

Tabel 34: Selectieprocedure PMPC's

PMPC	Toeristische Regio	Cross-overs	Nieuwe doelgroep	Afhankelijk
Zorgvrij Vakanties	Weerribben	Ja	Ja	Ja
Funbeach	Vechtdal	Ja	Ja	Ja
Expeditie Vechtdal	Vechtdal	Ja	Ja	Ja
Fietsen met smaak	Twente	Ja	Ja	Ja
Ontdek jouw Overijssel	Twente	Ja	Ja	Ja
Shortgolf Twente	Twente	Ja	Ja	Ja
Ontzorgvakanties	Twente	Ja	Ja	Ja
Avontuurlijk Paasloo	Weerribben	Nee	Nee	Ja
Gastroeien	Weerribben	Ja	Nee	Ja
Sail Giethoorn	Weerribben	Nee	Nee	Ja
Vechtdalhoppen	Vechtdal	Nee	Nee	Ja
Geschiedenis Dedemsvaart	Vechtdal	Nee	Nee	Ja
Camperplek met een gouden randje	Vechtdal	Ja	Nee	Nee
Vechtzompen	Vechtdal	Ja	Nee	Ja
Pleisterplaats Hoonhorst	Vechtdal	Nee	Ja	Ja
River flight	Vechtdal	Nee	Nee	Nee
Roustap Actief / Events voor Groepen	Vechtdal	Ja	Nee	Ja
Sportkamperen Overijssel	Vechtdal	Nee	Ja	Ja
Survival Reestdal	Vechtdal	Ja	Ja	Nee
Zorgelijk Overijssel	Vechtdal	Nee	Ja	Ja
Verrukkelijk Vechtdal Next Level	Vechtdal	Nee	Nee	Ja
Verbinden erfgoed	Twente	Nee	Nee	Ja
(H)eerlijk landschap	Twente	Ja	Nee	Ja
Unieke fietsbeleving	Twente	Ja	Nee	Ja
Twente te Paard	Twente	Ja	Nee	Ja
Stacaravandelen.nl	Twente	Ja	Ja	Nee
Puur genieten Flierefluiter	Salland	Ja	Nee	Ja
Dijkmoment Vechtcorridor	IJsseldelta	Ja	Nee	Ja
Lakeside Zwolle	IJsseldelta	Nee	Nee	Ja
Hop-on-hop-off IJsseltoer	IJssel	Ja	Nee	Ja
De koppel anjer-punt	Vechtdal	Ja	Nee	Ja

***donkergroen** betekend uiteindelijke selectie

*criteria voor selectie = 3 x ja

BIJLAGE 4: INTERVIEW GUIDE

Introductie

1. Bedanken voor tijd en deelname interview
2. Voorstellen; namen, studenten, opleiding
3. Situatie toelichten; afstudeeropdracht, effectevaluatie PMPC, doel onderzoek
4. Interview toelichten; duur interview benoemen, doel interview benoemen

Doelen van het interview

Informatie over:

- Doel van samenwerking, vormgeving van samenwerking, verdienmodel
- Tot stand gekomen product, businessplan, mate van innovatie
- Effecten, ontwikkeling financiële en niet financiële cijfers om te bepalen of vooraf gestelde doelen zijn behaald
- Tevredenheid over samenwerking, continuïteit samenwerking
- Tevredenheid over beleid vanuit provincie

Interview vragen

Primaire vragen

Sub vragen

1. Kunt u iets meer vertellen over hoe de samenwerking tot stand is gekomen?
 - a. Wat is het achterliggende doel van de samenwerking geweest?
 - b. Hoe is deze samenwerking vormgegeven? (Mate van inbreng / opbrengst, verdienmodel voor beide partijen)
2. Wat is de achterliggende gedachte van het product of dienst?
 - a. Hoe zou u het businessplan omschrijven?
 - b. Wat kwam er uit de marktanalyse?
 - c. Welk verdienmodel hanteert u met u partner(s)?
3. Op welke manier is de product of dienst innovatief?
 - a. Bijvoorbeeld:
 - i. Procesinnovatie
 - ii. Productinnovatie
 - iii. Marktinnovatie
 - iv. Organisatorische innovatie
 - b. Is er sprake van een nieuwe doelgroep of seizoen uitbreiding?
 - i. In hoeverre heeft de nieuwe doelgroep uw totale doelgroep uitgebreid?
 - ii. In het hoeverre is het seizoen uitgebreid door de nieuwe product of dienst?
4. Hoe is de PMPC gefinancierd?
 - a. Wat is de hoogte van de aangevraagde subsidie?
 - b. Wat is de hoogte van de ontvangen subsidie?

- c. Welke investering hebben u en uw partner(s) daarnaast moeten verrichten?
- 5. Wat is het rendement van de PMPC op de financiële situatie van de onderneming?
 - a. In hoeverre ziet u een winststijging% na het introduceren van de product/dienst?
 - b. In hoeverre is de omzet gestegen% of zijn de kosten verminderd %?
 - c. In hoeverre is bovengenoemde toe te rekenen aan de nieuwe doelgroep/seizoensverlenging?
 - d. In hoeverre komt dit overeen met de verwachting? Met andere woorden de vooraf opgestelde begroting.
- 6. In hoeverre bent u tevreden over de tot stand gekomen samenwerking?
 - a. Op een schaal van 1 tot 5?
 - b. Loopt de samenwerking nog steeds?
 - c. Bent u van plan in de toekomst meer samenwerkingsverbanden aan te gaan?
 - d. In hoeverre heeft het PMPC-programma u gestimuleerd om samen te werken?
 - i. Wat was voor het programma uw barrière om niet samen te werken?
- 7. In hoeverre bent u tevreden over het gevoerde beleid door de provincie?
 - a. Op een schaal van 1 tot 5?
 - b. Heeft u naast het aanvraagdocument en verantwoordingsdocument nog andere documenten moeten aanleveren?
 - c. Zijn er tussentijdse evaluatiemomenten geweest?
 - d. Heeft er al een effectmeting plaatsgevonden?
 - e. Heeft u voldoende begeleiding gehad?
 - f. Heeft u zelf een idee over hoe het beleid nog beter kan worden uitgevoerd?
 - g. Zou u nogmaals meedoen aan een soortgelijk programma?

Samenvatting

Kort samenvatten wat allemaal besproken is tijdens het interview.

Afsluiten

Bedanken voor de tijd en het interview. Vermelden wat met de gegevens wordt gedaan. Aanbieden om het onderzoeks- en adviesrapport op te leveren.

BIJLAGE 5: INTERVIEW MET DE HEER NIEUWENHUIS

Uitwerking van het interview met de heer Nieuwenhuis van Villapark Eureka afgenomen op 17 mei 2016. In het groen zijn de vragen vermeld zoals gesteld tijdens het interview. De tekst in het zwart bevat de antwoorden die de heer Nieuwenhuis heeft gegeven.

Kunt u wat meer vertellen over de totstandkoming van uw PMPC?

Ik volg alle informatie uit de toeristische branche zo goed mogelijk. Als bedrijf zijnde willen wij ook bij blijven met de ontwikkelingen. Hierin lopen we zelfs redelijk vooraan, ondanks dat we toch een redelijk klein bedrijfje zijn. En in het Zwolse kennen ze me ook, dus vanuit die kant wordt steeds gewezen op de nieuwe ontwikkelingen. Zo van: "Remy, we hebben weer een nieuwe ontwikkeling, volgens mij past dat naadloos op jou bedrijf, ga er eens wat mee doen".

De ontwikkelingen die wij zijn doorgaan zijn allemaal op gebied van zorgvakanties. En dan op gebied van het aanbieden van zorgbungalows. Je ziet ook dat Overijssel hierin redelijk voorop loopt. De bungalows zijn normaal gesproken niet rendabel te exploiteren, omdat je qua aanpassingen en oppervlakte dusdanig veel kosten krijg.

Aan de andere kant geeft de zorgtoerist per persoon per dag veel meer uit. Degene die zorg vraagt is niet altijd een armzalig iemand. Het zijn steeds meer mensen die in goede doen zijn. Die ook steeds ouder worden dan verwacht. Die mensen denken: als we op vakantie zijn dan willen we het ook goed voor elkaar hebben. Deze mensen kijken dus niet op een paar centen, het moet gewoon goed zijn. Dit is dus een totaal andere doelgroep.

Wanneer we naar de bezettingen kijken zie ik dat de aangepaste bungalows tot september al vol zitten. Deze bungalows hebben met behulp van de PMPC-subsidie wat luxer en wat ruimer kunnen maken.

Je haalt hiermee dus een doelgroep binnen die meer te besteden heeft. Dat is niet alleen voor ons eigen bedrijf interessant maar ook voor alle bedrijven om ons heen. Dit is goed voor de economische ontwikkeling van het hele gebied. Het moet gewoon goed zijn. Deze mensen zeggen we nemen de kinderen kleinkinderen et cetera nog één keer mee. En we huren niet één, twee maar misschien wel drie of vier bungalows. En het eten gaan we niet koken, dit laten we komen. Of we gaan lekker uit eten. We gaan leuke dingen doen. Dat is een hele andere insteek.

En met het nieuwe project waar ik mee bezig ben zijn de huizen nog luxer ontworpen. De gemeente is daar momenteel mee aan het stoeien. Per vakantiehuis is het 225m² op de begane grond. Dan heb je ook alles erin zitten wat je maar bedenken kunt. Zelfs de meest bedlegerige gasten kunnen vanuit elke kamer met hun bed op het overdekt terras komen. Er komen sauna's in waar je ook met een tillift in kunt komen. Per huis zitten er 5 slaapkamers in en 6 badkamers. Dit is voor de zorgmarkt een hele luxe bungalow. De bungalow is volledig toegankelijk voor alle doelgroepen.

Mijn zoon is zeer ernstig ziek. Hij heeft een ernstige spierziekte. Hij kan alleen zijn vingertoppen bewegen. Geestelijk is hij helemaal in orde. Hij is zeer intelligent en gaat zijn diploma makkelijk halen. Dan kom je alles tegen wat je maar bedenken kunt. Hierdoor kom je dingen tegen van daar loop je tegen aan, waarom gaat dit niet anders. Met deze kennis willen we verder borduren. Daarin zijn we ook zeer gedreven. Om samen met een zorginstelling voor deze mensen een volledig verzorgde vakantie aan te bieden. Deze samenwerking verloopt prima. De laatste jaren is het dan ook niet zo zeer een nieuwe ontwikkeling maar het voornamelijk verder borduren op een succesvol iets.

U heeft het achterliggende doel eigenlijk al verteld. En voor de zorgbungalow werkt u samen met een zorginstelling. Kunt u daar wat meer over vertellen?

Op dit moment werken we al veel samen met zorggroepen. Als mensen iemand uit een tehuis, iemand die zeer ernstig ziek is of iemand die terminaal is meenemen op vakantie, dan kan de familie dat niet alleen. Wij wilden hierdoor een goede partij naast ons hebben, dat de klanten een all-in pakket kunnen krijgen. Zo kunnen de klanten snel kortsluiten welke zorg wanneer nodig is.

Hierdoor bieden we wat extra's aan de klant. Naast de zorg bieden we bijvoorbeeld ook een badkamer met een hoog-laag bad, sauna's met elektrisch verstelbare banken, een dolby-surround systeem, ledverlichting en een rookmachine. Zodat de klanten echt kunnen ontspannen en een echt vakantiegevoel krijgen.

Zou u iets meer kunnen vertellen over hoe de samenwerking met de zorginstelling is vormgeven?

De zorginstelling werkt in principe zoals ze altijd werken: een uurtje factuurtje. Van te voren kunnen we wel een inschatting geven van wat benodigd is. Echter heb je wel te maken met verschillende aandoeningen en beperkingen van de verschillende toeristen. Hierdoor is het niet altijd goed in te schatten.

De zorggroep Maartje is bekwaam, ze komen al heel wat jaren op het park, ze kennen ons park en ze kennen onze gasten. Dat werkt wel zo fijn. Van het uit bed halen, tot het wassen en aankleden en het hele verwenpakket er omheen. Samen zorgen we ervoor dat de zorgtoerist, máár ook de andere bezoekers, echt vakantie hebben. Alle voorzieningen hebben we op het park. We schuiven hierbij in de personele bezetting van de zorginstelling.

Daarnaast heeft de zorginstelling ook haar eigen wensen. Laatst hebben we de tilliften vervangen. De zorginstelling tipte ons: "als je deze liften neemt, kost het wel een paar cent meer, maar daar heeft de cliënt ook veel meer plezier aan, daar heeft de cliënt minder aan te lasten". Het is dus een continu proces om tot een nog beter product/dienst te komen.

Wat betreft de nieuwe geplande bungalows worden twee bungalows aan elkaar gekoppeld zodat de zorginstelling nog makkelijker kan switchten tussen twee bungalows. Zodoende kunnen de medewerkers van de zorginstelling effectiever en efficiënter de zorg aanbieden.

Op welke manier is het product of dienst innovatief?

We halen een hele nieuwe doelgroep naar Overijssel. Maar ook een hele nieuwe doelgroep op vakantie. Je hebt in Nederland de NBAV (Nederlandse Branchevereniging Aangepaste Vakanties). Dit is de organisatie die verstand heeft van aangepaste vakantie. Daar is één bungalowpark aangesloten, de rest is het rode kruis, de zonnebloem de wielewaalvakantie etc. Er is één bungalowpark in Nederland die die product biedt, die aan alle protocollen, alle eisen en alle voorwaarden voldoet om zich ook specialist te mogen noemen op gebied van aangepaste vakantie.

Door dit product/dienst te bieden bereik je niet alleen de mensen met een beperking. Deze mensen willen ook met hun kinderen/kleinkinderen of andere familieleden op pad. En op deze vakantie willen deze mensen genieten. Dit creëert per persoon dan ook zoveel meer omzet, dat ook de hele streek daarvan mee profiteert. Dit gaat heel ver. Van het eten tot het winkelen.

Zou u wat kunnen zeggen over de financiering? Wat is de verhouding tussen de ontvangen subsidie en uw eigen investering?

De ontvangen subsidie bevatte ongeveer 15% van de totale investering. Zonder de subsidie hadden we de zorgbungalows wel kunnen bouwen, maar nu hebben we de bungalows net groter en luxer kunnen maken zodat het voor meer doelgroepen toegankelijk is. Wanneer een slaapkamer bijvoorbeeld net 4m2 groter is kan er net een douchebrancard of tillift en rolstoel wel in. De subsidie heeft geholpen om de doelgroep te vergroten. Die paar vierkante meter extra kunnen vaak heel kostbaar zijn.

Als u kijkt naar de subsidie die u heeft aangevraagd en de hoogte die u heeft ontvangen?

Dat is maximaal. Het volledig aangevraagde bedrag is toegewezen. Dit was 200.000 max en dit is ook aangevraagd en toegewezen.

In hoeverre ziet u dat de vernieuwing in de zorgbungalows invloed heeft op de financiële ontwikkeling van de organisatie?

Als we die niet hadden gehad hadden we het huidige project niet aangegaan en ook niet aangedurfd. Als je ziet dat we steeds vaker nee moeten zeggen omdat het vol zit, of een doelgroep de bungalow wil waar het toch niet helemaal geschikt voor is. Omdat we in het systeem ziet dat er zo veel vraag is naar zorgbungalows, durven we de bouw van de nieuwe bungalows ook aan. We zijn echter geen zorgpark. We zijn toegankelijk voor iedereen. Iedereen is welkom op het park. Ik heb een stichting opgericht welkomhuis vakanties waarin we gelden binnen willen halen voor mensen die een vakantie niet kunnen betalen.

In hoeverre ziet u een toename van de winst en omzet? Zoals u al zei wordt het park steeds completer. Kunt u dat ook zien in de financiële cijfers?

Laten we het zo zeggen: ondanks alle misère ook in de recreatiemarkt hebben we nog steeds een lichte groei gezien. Dus er is geen teruggang geweest. Ik weet niet hoever de teruggang zou zijn geweest. De groei had hoger gemogen gezien de capaciteit wat we aan bungalows bijgebouwd hebben. De gewone bungalows zijn in bezetting achteruit gegaan. De luxe bungalows daarentegen zijn al ver van te voren volgeboekt.

Dus u ziet heel duidelijk de meerwaarde van de luxe (zorg)bungalows?

Jazeker. Het is alleen heel arbeidsintensief. Als je dit op een normaal commercieel bedrijf wil toepassen waarin iedere werknemer per week betaald wordt, dan red je het niet. Omdat we zelf hier lopen en zelf die gedrevenheid hebben. Mijn vrouw en oudste zoon werken hier. We werken met drie leden van de familie zo'n 60 uur per week. Die uren rekenen we niet. We vinden het leuk en daardoor creëren we veel omzet in de omgeving. Maar het is niet dat je direct zegt dat het voor ons al exploitant heel rendabel is. Je kunt het niet zomaar implementeren op ieder Roompot of Landal park. Op de familiebedrijven die er hart ziel en zaligheid inleggen kan het werken.

Zojuist een nieuwe medewerkster. De ontwikkeling vergt meer hulpmiddelen. Je kunt niet altijd personeel inhuren. Je wilt de mensen een zorgeloze vakantie aanbieden en dan moet a la minute alles klaar staan.

In hoeverre bent u tevreden over de samenwerking met de zorginstelling?

Dat gaat perfect. De instelling is gedreven om het goed te doen. Als ik zie dat een medewerker een avond van te voren komen kijken waar ze de volgende ochtend op het park moeten zijn, dan zit het wel goed.

En u zei ook dat ze met u meedenken over materiaal en dergelijk?

We hebben extra tilliften aangeschaft en ook dure douchestoelen. We zijn behoorlijk gegroeid in de specialisatie van de hulpmiddelen.

Had u voor het PMPC op eigen initiatief al samenwerkingen of heeft het programma u daartoe geïnspireerd?

Samenwerken doen we altijd al. We zijn alleen een aanbieder van slaapplekken. We hebben geen horeca, geen zwembad geen sportfaciliteiten of iets dergelijks. We krijgen folders van fietsenverhuur, sauna's, wellnesscentra etc. Wij bieden de slaapplek aan en zorgen ervoor dat onze klanten in de hele regio activiteiten kunnen doen voor een leuke vakantie. Doel is dat de klant denkt Overijssel was leuk, we gaan hier nog een keer aan doen. Ik ben altijd behoorlijk fanatiek geweest met samenwerking. Zo ben ik bijvoorbeeld penningmeester van de ondernemersvereniging. Daarnaast ook sponsor van wandeltochten en dergelijke. Ik ben steeds actief om de provincie zo aantrekkelijk mogelijk te maken. Niet alleen voor onze eigen bewoners maar ook voor de toeristen. Het hele gebied is belangrijk voor onze gast.

Kunt u wat vertellen over hoe u het beleid heeft ervaren van de provincie?

Goed, het ging eigenlijk heel soepel.

Vindt u dat alles duidelijk was? Welke documenten u moest opleveren en dergelijke?

Het was een hele stapel papier, waardoor je eigenlijk genoodzaakt bent een extern bureau erbij in te schakelen. Dit is wat jammer van het geld. Als je daar een extern adviesbureau bij in moet schakelen dan is het jammer van de 8.000 tot 10.000 euro voor je het hele businessplan hebt staan. Als de provincie bijvoorbeeld een half uurtje tot een uur op ons park kijkt dan is het heel duidelijk waar het in het park om draait. Dit zal niet voor elke onderneming gelden maar de provincie kan meer op maat kijken.

Een idee is dat de provincie per aanvrager gaat kijken van wat is er nodig voor deze aanvrager. In sommige gevallen kan het waarschijnlijk veel makkelijker. In dit geval is het een doorgroei van een goed functionerend bedrijf.

Als een bestaand bedrijf iets innovatiefs wil ontwikkelen. Moet je dan heel veel papierwerk gaan doen, of moet je zeggen van de ondernemer heeft zich bewezen in de loop van de tijd dat die gedreven is in zijn vak. Hij heeft nu een idee. Niet te ingewikkeld doen. We houden een vinger aan de pols. Maar een heleboel rekenwerk van te voren is allemaal natte vinger werk.

We hadden begrepen dat de provincie geen tussenevaluatie of meetmomenten had ingepland. Vindt u dit zelf wenselijk?

Nou ze zeggen er moet een eindevaluatie zijn en eerder komt het geld niet. Zo kijken ze heeft de onderneming er geen potje van gemaakt. 80% van de subsidie wordt pas overgemaakt wanneer de product of dienst functioneert.

Heeft u het idee dat u voldoende begeleiding heeft gehad vanuit de provincie?

Ja. Dit verliep uitstekend.

Zou u nog een keer meedoen aan een soortgelijk programma?

Als we nog specifiek iets kunnen vinden. We zitten nu bijna aan de top. Maar het kan best zo zijn. Momenteel ben ik bezig met een nieuw bedrijf om ook de programmeringen voor mensen met beperking aan te kunnen bieden. Om hier een gebouw voor de ontwikkelingen. Een vakantie is niet

alleen maar het tijdelijk elders vertoeven. Daar hoort een vakantiegevoel bij, een vakantie invulling. Dit is niet alleen voor onze eigen gasten maar voor heel Twente. Wanneer er een goede programmering in de omgeving is zorgt dit voor een groei van heel Twente. We willen zoveel mogelijk mensen bereiken. Overijssel moet het oord zijn waar iedereen welkom is.

In hoeverre heeft het PMPC-programma u gemotiveerd om over nieuwe dingen na te denken?

Zonder PMPC kun je blijven dromen maar krijg je het met een bank of andere instelling nooit rond. Ik heb heel veel ideeën en dan ga je kijken van kunnen we dat met bepaalde subsidies realiseren. We zijn in '90 begonnen en ben in '97 met één medewerker begonnen en nu hebben we er 31 in dienst tot en met twee marketingmedewerkers toe. En erom heen geeft het ook een heleboel werkgelegenheid en we blijven het leuk vinden.

Ik ben nu met een bewegend plein bezig. Een goede 300 vierkante meter met heel veel computerspellen maar alles voor bewegen. Waar we mensen met een beweegstoornis of mensen die moeilijk te been zijn toch proberen te laten bewegen. Denk bijvoorbeeld aan computeranimaties op de vloer waar mensen visjes moeten vangen. Of een voetbalspel ingeprogrammeerd op de computer.

BIJLAGE 6: INTERVIEW MET DE HEER KOOPMAN

Uitwerking van het interview met de heer Koopman van Recreatiepark 'n Kaps afgenomen op 31 mei 2016. In het groen zijn de vragen vermeld zoals gesteld tijdens het interview. De tekst in het zwart bevat de antwoorden die de heer Koopman heeft gegeven op de gestelde vragen.

Als we het goed begrepen hebben is de shortgolfbaan nog niet klaar?

Nee, de baan ligt hierachter. Zover zijn we ermee. Dus het is al wel in een redelijk ver stadium, maar het is inderdaad nog niet klaar. We hopen ergens in september/oktober klaar te zijn. Dat ligt een beetje aan het weer. En of het allemaal gaat werken zoals het moet werken. We hopen in september te kunnen beginnen, zodat we nog kunnen proefdraaien voor de winter.

Zou u iets meer kunnen vertellen over hoe het idee van de shortgolf tot stand is gekomen? Met welk achterliggende doel bent u er aan begonnen en hoe is de samenwerking tot stand gekomen?

Dat is een wat langer verhaal. Wij hadden hier een stuk grond liggen, een groot voetbalveld. Dat was eigenlijk te groot voor ons recreatiebedrijf. Het sportveld werd vaak door midden gedeeld of zelfs twee keer door midden. De oppervlakte was te groot. Dit mocht wel een stukje kleiner. Hierdoor hebben we gekeken van: wat doen we er mee. Toen kwam de PMPC om de hoek kijken. Wij hadden een aantal plannen. We werkten hier ook al met minder validen en wat mensen uit de zorg werken hier een aantal dagen. Dus brainstormend kwamen we tot het idee om een shortgolfbaan te maken die ook toegankelijk is voor minder validen.

Vanuit het PMPC-programma wordt samenwerking gestimuleerd, kunt u iets meer vertellen over uw samenwerkingsverband?

Het idee is hier ontstaan. Vervolgens hebben wij een tweede partij gezocht. Deze samenwerking is echter niet tot een echte samenwerking gekomen. De samenwerking met deze partij verliep vrij stroef. Toen hebben wij een nieuwe samenwerking gezocht met een ander iemand. De eerste samenwerking is beëindigd in juni 2015 en in juli/augustus 2015 heb ik gesprekken gehad met iemand anders. In september hebben we besloten om daar de samenwerking mee te doen. Deze partij gaat nu de shortgolf draaien. We hebben hierdoor ook de aanvraag iets aangepast.

Dus u had eigenlijk al de aanvraag lopen met de eerste partij maar dat is toen misgegaan en daarna heeft u de aanvraag aangepast?

Ja, in eerste instantie hadden we de shortgolfbaan waar ongeveer € 200.000,- naar toe zou gaan, dat hebben we nu op € 130.000,-. Het zou eerst ook een 18-holes baan worden, dat is nu teruggebracht naar 9 holes. De baan is nu wat kleiner, maar hiervoor is een accommodatie voor mindervaliden toegevoegd.

Is uw partner al bekend met shortgolf of is dit voor hem ook compleet nieuw?

De andere ondernemer is ook nieuw in de wereld van shortgolf, maar het is wel een avonturier. Hij heeft er veel zin in. Hij werkt momenteel gedeeltelijk in het ziekenhuis in Enschede. Hij is ook wat gereorganiseerd, dus hij wil een aantal dagen hieraan besteden.

Kunt u wat vertellen over hoe u de winstverdeling met de andere partij heeft ingericht? Heeft u hiervoor een vaste verdeling? Of hanteert u wellicht een ander systeem?

Shortgolf wordt zijn afdeling. We hebben het als volgt afgesproken: we gaan even kijken hoe de shortgolf gaat draaien. Aan de hand daarvan gaan we eventueel het verdienmodel aanpassen. Er moet voor beide partijen rendement uit komen. In eerste instantie hebben we wel lijnen waar het naar toe zou moeten, maar mocht bijvoorbeeld blijken dat de opbrengsten bij de shortgolf minimaal zijn en de revenu naar de horeca wel maximaal zijn dat we dan wat gaan schuiven met de kosten. Aan beide kanten moet wel verdiend worden.

Is shortgolf toegankelijk voor iedereen of alleen de parkgasten?

Shortgolf is toegankelijk voor iedereen. Voor gezinnen, minder validen en ook voor jullie. Voor zowel parkgasten als niet- parkgasten is de baan toegankelijk.

Vanuit ons onderzoek is duidelijk geworden dat het PMPC-programma stuurt op het verbeteren van de vrijetijdseconomie in Overijssel. Het programma wil dit bereiken door het stimuleren van samenwerking en innovatie. We hebben het al over de samenwerking gehad. Kunt u wat vertellen over op welke manier u de shortgolf als innovatief ziet?

Het is niet helemaal een nieuw product, maar de manier van exploiteren is denk ik wel nieuw. Het is een shortgolfbaan voor mindervaliden, dat is al één punt. Heel veel shortgolfbanen bieden die mogelijkheid niet. Hier komen bijvoorbeeld karretjes zodat mindervaliden en mensen die slecht te been zijn hier gebruik van kunnen maken. Je hoeft hier geen GVB(golfvaardigheidsbewijs) te hebben, dat hoeft je op de meeste shortgolfbanen niet te hebben. Wij willen ook echt laagdrempelig zijn, en hier hoort een stukje beleving bij. Wij zijn toegankelijk voor iedereen, ook komt er een afslagplaats voor kinderen. Dus het is wel heel laagdrempelig. Je hoeft dus geen geruite broek te dragen om op de shortgolfbaan te gaan.

In hoeverre denkt u met de shortgolfbaan een nieuwe doelgroep aan te spreken of uw huidige doelgroep uit te breiden?

We hebben het altijd over de kleurtjes in de recreatiewereld. Geel, groen, rood, aqua, dat soort kleurtjes. Onze horeca is met name geel: dat zijn mensen die houden van gezelligheid en ook redelijk wat te besteden hebben. Onze camping is aqua en lime: lime houdt wel van gezelligheid maar hebben wat minder te besteden, aqua zijn de rustzoekers. De bungalows zit zowel aqua in als rood: dus de rustzoekers en rood is avontuurlijk. De shortgolfbaan hebben wij ingezet op geel. Dus inderdaad mensen die wel wat te besteden hebben en houden van gezelligheid.

We hebben ook een groepsaccommodatie voor 18 personen, daar zit ook een slaapkamer in voor minder validen. We zeggen altijd: het hele gezin moet op vakantie kunnen, ook de mindervalide mensen. Hetzelfde geldt voor de golfbaan: iedereen moet meekunnen voor de gezelligheid.

Dan hebben we nog een vraag over hoe het plan gefinancierd is. U zei er eigenlijk zojuist al wat over. In eerste instantie was de aangevraagde subsidie wat hoger en dat heeft u later teruggedrongen.

Ja, het wordt in principe gefinancierd door ons met behulp van de bank. En de tweede partij natuurlijk.

Kunt u wat vertellen over de totale investering en de ontvangen subsidie van de provincie? In hoeverre dekt de subsidie de totale investering?

Dat is ongeveer 45%. Wij hebben € 200.000,- toegekend gekregen. Wij gaan rond de € 400.000,- investeren of eigenlijk iets meer. Ik denk dat we rond de €420.000,- uitkomen. We zijn nog bezig dus helemaal kun je de kosten niet inschatten.

Dat is nog wel een flink deel. U bent dus redelijk afhankelijk geweest van de subsidies, of laten we het zo zeggen: het was een duwtje in de rug?

Inderdaad. Als we de subsidie niet hadden, hadden we de shortgolfbaan niet gehad. Dan hadden we de samenwerking ook niet opgezocht.

Dan hadden we nog vragen over de financiële ontwikkeling van de onderneming naar aanleiding van het product of dienst, maar dat is in dit geval nog niet van toepassing omdat de golfbaan nog niet af is.

Vervolgens hebben we een aantal vragen over de samenwerking met uw partner. In hoeverre bent u tevreden over de samenwerking? U gaf al aan dat de eerste samenwerking is beëindigd.

We hebben in eerste instantie gepoogd om een samenwerking te starten, maar dat is op niets uitgelopen. We hebben wel om tafel gezeten maar de overeenkomst is aan beide kant niet tot tevredenheid geweest.

Met de tweede partij heb ik een samenwerking die heel fijn verloopt. Wij beginnen bijvoorbeeld aanstaande woensdag met de lessen voor GVB. Deze lessen volgen we samen. En de partner is in deze fase hier ook minimaal 1 a 2 dagen in de week. Alleen hier al op het terrein. Dat is prettig samenwerken.

Bent u van plan om in de toekomst meer samenwerkingsverbanden aan te gaan als u merkt dat dit goed loopt?

Dat zou inderdaad kunnen. Wij proberen altijd al welsamenwerkingen op te zoeken. Ik ben wel iemand die graag samenwerkt. Toevallig dat we nu bijvoorbeeld met de tennisclub (tennisvereniging Tubbergen) een samenwerking hebben. Voor een zeer gereduceerd tarief kunnen onze gasten tennissen in Tubbergen op de tennisbaan. Wij maken daar reclame voor en ik heb de sleutel van de tennisbaan. Als gasten van de camping willen tennissen, kunnen ze hier de sleutel ophalen en kunnen ze naar Tubbergen om te tennissen. Dat gaat niet om grote bedragen maar het is wel een leuke samenwerking.

Zoals u zei bent u altijd op zoek naar samenwerkingen, maar u gaf wel aan dat zonder de subsidie de samenwerking wat betreft de shortgolfbaan niet was doorgegaan. In hoeverre heeft het programma u gestimuleerd om samen te werken?

Ik wil niet zeggen dat het helemaal niet was gebeurd. Het idee was er al eerder dan de subsidie. Wel heeft de PMPC-subsidie het proces versneld.

Dus het programma was eigenlijk een klein duwtje in de rug.

Nou, een redelijke duw inderdaad.

Tot slot hebben we wat vragen over het beleid van de provincie. Hoe heeft u het beleid van de provincie ervaren?

Ik had het idee in eerste instantie bij Jan van Oene (die is van de provincie) neergelegd. Het idee was er. Wij wilden wel samenwerken. Ik had ook wel het idee van het past wel binnen de PMPC. Wat ik had gelezen wat over samenwerking en innovatie, dacht ik het past wel binnen het programma. Wat ik had neergelegd bij Jan van Oene was nog geen schriftelijke aanvraag, maar hij gaf aan van: dit is het nog niet. Dus voor mij was het in eerste instantie niet duidelijk genoeg waar de aanvraag precies allemaal aan moest voldoen.

Peter Kruis is een onafhankelijke adviseur, die veel van deze PMPC-projecten getrokken. Ik ken hem ook vanuit de recreatie wereld. Ik heb hem gevraagd om hulp om het idee in te leiden. Peter Kruis zei: je kunt het product zo houden, maar je moet het net even iets anders verpakken. Toen ben ik samen met hem het product anders gaan verpakken. Vervolgens hebben we het ingediend, en werd het wel geaccepteerd. Omdat dus de eerste samenwerking niet goed is verlopen, hebben wij de aanvraag uiteindelijk wel wat anders ingediend. De accommodatie voor mindervaliden kwam erbij. Dit zorgde ervoor dat het product er nog beter uit kwam te zien.

Een ander ondernemer zei tegen ons dat hij het jammer vond dat voor de officiële documenten het erg veel papierwerk nodig is. Je bent eigenlijk verplicht een extern adviesbureau er bij in te schakelen. Wat vindt u hiervan?

Ja, dat klopt. Daarom heb ik Peter Kruis ingeschakeld. Daarvoor heb ik dat ook wel is gedaan. Ik weet niet of het echt noodzakelijk is. Maar goed zo'n partij weet het dan net in het goede jasje te verpakken. Als je dat zelf doet is dat op één of andere manier minder geloofwaardig. Daar kun je wel moeite mee hebben, dat heb ik ook wel is. Ik zie dat bij de banken ook wel. De banken willen gewoon een rapportje met een stempel van de boekhouder een handtekening. Er moet een accountsverklaring op zitten. Ik heb twee jaar geleden een mooi officieel document aangeleverd. Dit document is naar de bank gegaan. Ik zei tegen de bank dat ik dit document zelf ook op had kunnen stellen. Ik weet namelijk precies hou mijn onderneming in elkaar zit. Ik zal jullie nog iets vertellen zei ik tegen de bank. Dat documentje dat jullie gekregen hebben daar zit een dikke fout in. Daar zijn twee omzetten verwisseld. Dat weet ik wel, maar dat heeft de accountant dus niet gezien. Dus waar hechten jullie meer waarde aan? De bank zei: eigenlijk heb je wel gelijk. Alleen vanuit de hogere hand willen ze een krabbeltje. Zo zie ik het ook een beetje met die externe adviseurs. Wij zijn blijkbaar niet geloofwaardig genoeg. Ik zit nu ook in een overal. Misschien kom je dan niet zo geloofwaardig over. Uiteindelijk weet je in je eigen bedrijf natuurlijk redelijk goed hoe de zaken in elkaar steken. Dat weet zo'n accountant die ergens in een andere stad zit en 1 à 2 keer over het terrein wandelt niet.

Had u misschien liever gehad dat er tussentijdse meetpunten waren ingebouwd door de provincie?

Dat is een beetje aan de provincie vind ik. Wij hebben ook een voorschot gekregen, maar dat is voor ons ook wel handig. Hierdoor hoeven wij minder bij de bank te lenen. Dus dat is wel positief. Als ik de provincie was zou ik wel een soort controle willen hebben. Voor mij persoonlijk maakt het niks uit. Als ik niet het project start wil ik geen subsidie, want als ik het geld niet krijg kan ik het ook niet opmaken. Er zijn misschien ondernemers die het zien als een tijdelijke financiering, maar dit is voor iedereen anders.

Een andere ondernemer gaf aan dat een idee kan zijn dat de provincie probeert de aanvragen meer op maat te maken. De provincie kan bijvoorbeeld per aanvrager kijken welke officiële documenten benodigd zijn. In uw geval vinden wij het namelijk vrij duidelijk wat het idee is. Wat vindt u van dit idee?

Ja, dat is wel een idee. Ik ben ook niet zo'n papier man. Het is nu wel een bureaucratisch gedoe. Als ik hier op het bedrijf rondloop en mijn verhaal kan vertellen is het veel duidelijker. We zijn best heel enthousiast over de golfbaan, want we zien echt wel dat het straks een meerwaarde is voor zowel ons bedrijf als voor de omgeving. Ik hoor uit Tubbergen ook berichten dat ze erg blij zijn met deze ontwikkeling. Het is niet alleen voor ons recreatiebedrijf, maar ook voor de hele regio. Dan werkt dat wel veel makkelijker ja.

Wat u tot nu toe weet van het PMPC programma zou u dan in de toekomst nogmaals mee willen doen aan zo'n programma?

Ja dat zeker. Want dat is altijd positief. Het is een extra impuls. Eigenlijk is ons bedrijf ook relatief klein. Het gaat wel redelijk goed, maar je wilt altijd wel veel meer. We hebben wel bepaalde punten waar nog wat achterstand zit in kwaliteit. We proberen dat zo veel mogelijk nu rechtte trekken, maar het zit vaak vast op financiële middelen. Je wilt het graag zo snel mogelijk rechte trekken, maar bepaalde dingen hebben gewoon wat tijd nodig. Zo'n subsidie is daarvoor altijd handig om bepaalde processen te versnellen.

BIJLAGE 7: INTERVIEW MET DE HEER OTTINK

Uitwerking van het interview met de heer Ottink, commercieel coördinator bij Natura Docet Wonderryck Twente, afgenomen op 7 juni 2016. In het groen zijn de vragen vermeld zoals gesteld tijdens het interview. De tekst in het zwart bevat de antwoorden die de heer Ottink heeft gegeven op de gestelde vragen.

Zou u iets kunnen vertellen over hoe de samenwerking is ontstaan?

De basis ligt eigenlijk bij de organisatie hier. We zijn een belevingsmuseum. Voorheen zelfs het oudste natuurhistorisch museum van Nederland. En sinds 2013 zijn we heropend als belevingsmuseum en landschapscentrum. Het belevingsmuseum verklaart zichzelf, met alle collectie, educatie en alle inhoudt wat hier aanwezig is. Het landschapscentrum betekend eigenlijk verbinding en samenwerking. In dit gebied nationaal landschap zijn wij als landschapscentrum de back office of projectbureau voor een 25-tal culturele en landschappelijke instellingen. Dat gaat heel breed: van basilieken tot watermolens en noem maar op. Daar zijn wij als backoffice dus centraal inkooporgaan, projectontwikkelaar et cetera. Dus die samenwerking, of dat nu richting onderwijs gaat of richting ondernemers, is op elk project aan de orde. Je spreekt hierdoor heel veel mensen in het veld. Dit is niet eens vanuit de gedachte van de PMPC en ondersteuning. We hadden al het idee om al het pure in de regio aan elkaar te verbinden. Dus op gebied van cultureel erfgoed waar wij dus penvoerder voor zijn, maar al het pure wat leeft, groeit of bloeit. Dan heb je heel snel ondernemers, en ontwikkelaars daaraan verbonden. Dus het is eigenlijk vanuit een automatisme vanuit onze functionaliteit ontstaan. Als je het heel kort samenvat doen wij eigenlijk projecten op elke soort van doelgroep benadering. Zo voeren we projecten van routematig, educatief, projecten gericht op zorgprogrammering en projecten gericht op de toerist. En daarin doen we niks anders dan partners zoeken en samenwerkingsverbanden starten. Dus samenwerken zit al erg in de aard van deze organisatie.

Met welk achterliggende doel bent u de samenwerking aangegaan betreffende het project fietsen met smaak?

Het achterliggende doel is om één platform te creëren waarin je alles wat puur is (dus cultureel erfgoed en streekproducten) op een goede manier verbind. Uiteindelijk is dit voor heel Overijssel ontwikkeld in het PMPC-model.

Hoe is de samenwerking vormgegeven kijkend naar inbreng, kostenverdeling en resultaatverdeling?

De samenwerking hebben we heel breed ingestoken. Enerzijds zijn er publieksinstellingen zoals wij zijn (natuurlijk moet je wel het hoofd boven water houden en jezelf bedruipen, maar we hebben niet zo'n groot winstbelang), daarnaast zitten er veel commerciële partijen bij die uiteraard een commercieel belang hebben. Alle partners kun je eigenlijk verdeling in een tweedeling: je hebt een aantal hoofdpartners. Deze waren ook bereid om te co-financieren. En je hebt een aantal sub-partners, waaronder leveranciers van diensten en producten. Maar de hoofdpartners, waaronder ook veel commerciële bedrijven, hebben evenveel geïnvesteerd als de publieke instellingen.

Dus in uw geval bent u niet er niet zo zeer op gericht om winst te behalen door dit project, aangezien u een publieke organisatie bent?

Nee, maar het project is wel zo bedacht dat het winst moet opleveren. Want elk project wat we voeren heeft een langetermijnvisie. Je moet het wel kunnen doorvoeren, het kunnen upgraden. Dus de winstgedachte zit er zeker ingebouwd, ook voor ons, ondanks dat wij dan de aanvrager zijn. Kijk

het PMPC-project is op een gegeven moment geëindigd. De subsidie wordt door ons altijd gezien als een mooie startup, daarmee kun je het ontwikkelen. Als het dan eenmaal staat moet je het zelf vermarkten. In zoverre is die gedachte wel commercieel. Onderdeel van ons project is dat de producten zo breed mogelijk bij ondernemers en VVV-kantoren et cetera terecht is gekomen. Hierdoor kunnen we nu, na het beëindigen van het PMPC-verhaal, door in de 2.0 versie en in de internationalisering. Dus er zit zeker wel een winstbelang in het project.

Hoe zou u het businessplan omschrijven? Heeft u bijvoorbeeld een marktanalyse uitgevoerd? Kunt u het plan beschrijven?

Het project bestaat dus uit heel veel partijen, heel veel partners. Op een aantal niveaus zijn er verschillende hoofdparters met daar onder heel veel lijntjes naar de sub-partners. De businesscase is echt geschreven met de drie hoofdparters, die allen hun eigen gebied moesten bewerken. Waar we veel tijd aan hebben besteed is: is er behoefte aan deze producten?, zijn we op je juiste manier aan het verbinden?, gaat het product afgenomen worden? en hoe is de marktwerving en natuurlijk wat levert het op? En dan niet alleen in gelden maar wat levert het op aan toeristen die rond gaan fietsen en aan bezoekers aan al die plekjes. Want het product is eigenlijk 15 routes in heel Overijssel. Dit is allemaal gebundeld in een heel mooi boekje. Zo is er een tv-kok aan verbonden. Deze kok heeft op de routes thema's doorgevoerd en recepten toegevoegd. In elke route zitten wel 40 onderdelen met streekproducten, leveranciers, cultureel erfgoed enzovoort. Dus ons belang in de businesscase was ook te kijken naar het rendement. Het rendement kan ook bezoek zijn, en bekendheid van bepaalde streekproducten. Een musea en een cultuurinstelling willen natuurlijk zijn verhaal aan de bezoekers vertellen. Hier gaat dat vooral over de natuur. In deze behoefte hebben we ons verdiept tijdens de businesscasefase.

In zo'n businesscase is ook vaak beschreven hoe het voor iedereen een win-win situatie oplevert. Want iedereen heeft natuurlijk geïnvesteerd. Hoe moeten we dat in dit geval zien?

Ja, iedereen heeft geïnvesteerd. De commerciële bedrijven hebben belang bij afname van het product, de publieksinstellingen hebben belang bij toename van het aantal bezoekers. Elk van die onderdelen hebben we in de businesscase, en wat mij betreft mogen jullie die inzien, heel duidelijk aangegeven. Het is zelfs zo ver uitgediept dat is aangegeven hoeveel extra bezoekers het in welke regio kan opleveren.

We proberen voor ons onderzoek onderscheid te maken in typen innovatie. Hoe zou u het betreffende product als innovatief omschrijven?

Ik zou zeggen product-innovatief en markt-innovatief. Het is eigenlijk een koppeling van heel veel bestaande producten in één. Ik zal het aan de hand van het boekje uitleggen. We hebben er voor gezorgd dat heel Overijssel ontsloten wordt in 15 routes. Elke route is voorzien van een eigen thema. Je hebt hierbij een verhaal over die thematiek. Globaal wordt er aangegeven waar je start, wat je tegenkomt et cetera. Dan zie je precies waar je onderweg een bezoek brengt. En elke route eindigt ook nog eens met een specifiek recept voor die regio. Het boekje is hierin een leuk handvat voor thuis. Met het boekje kun je op de app genaamd live, een commerciële partij die landelijk vooroploopt in routebeleving. Hierop kun je inloggen. Met deze app fiets je en beleef je onderweg de hele route. Je krijgt hierbij de route uitgebreid verteld. Op elke plek die benoemingswaardig is krijg je een filmpje. Het is een koppeling van fysieke producten en digitale producten. Het is een ontsluiting van alles. Je krijgt dus het verhaal van de musea en landschappelijke instellingen en het verhaal van de boer

onderweg. Het is ook heel veel proeven, want je komt op allerlei leuke streekproducten. Het is proeven, beleven, genieten en van informatie worden voorzien. Het is alles ontsloten, dus het is zeker wel innovatief.

Daarnaast is er ook een hele grote franchisenemer die fietsen verkoopt, die ook partner is, die zegt wie bij mij een nieuwe fiets koopt krijgt zo'n boekje mee. Dus het gaat nog veel breder in de marktwerking. In de marktwerking ga je een paar stappen verder, juist omdat je met ons als platform werkt. Het boekje is overal te koop, zoals bij alle VVV's, bij alle boekhandels, bij alle streekproductenwinkels. Het gaat dus veel verder dan alleen hier. Ook daarin zijn we nu tien stappen verder.

In hoeverre spreekt u hiermee een nieuwe doelgroep aan, of spreekt u meer mensen aan uit uw bestaande doelgroep?

Elke gast uit de provincie zou je er op moeten aanspreken. Het is juist ook voor je eigen burgers iets wat ze aanspreekt. Dit zou je als nieuwe doelgroep kunnen zien, terwijl je die natuurlijk altijd al hebt. Voor deze burgers is het ook heel interessant wat er allemaal is en wat het allemaal inhoudt. Juist je eigen achtertuin ken je niet. Het is ook uit onderzoek gebleken dat wanneer jij je eigen burgers in deze thematiek laat fietsen ze veel ontdekken. Het zijn wel bestaande doelgroepen, maar ze zijn zeker nieuw voor dit product.

Je laat dus mensen die geïnteresseerd zijn in fietsen kennismaken met musea en streekproducten. Anderzijds krijg je mensen op de fiets die van eten houden en deze laat je ook langs alle plekken gaan. Deze mensen zouden misschien nooit een museum bezoeken en ze komen er nu in ieder geval langs. Of ze naar binnen gaan is een tweede maar ze komen er in ieder geval langs en krijgen wel de informatie vanuit de app over het museum. Je spreekt dus toeristen aan die de leuke plekken in Overijssel willen zien en de eigen mensen die van fietsen of eten of musea houden. Het zijn dus zeker wel nieuwe doelgroepen.

Heeft u het idee dat u sinds het invoeren van Fietsen met smaak, waarmee een grotere doelgroep aanspreekt, meer bezoekers op uw locatie krijgt?

Dat is lastig te zeggen. We doen hier heel veel marketingacties en we hebben heel veel projecten waar we zo breed mogelijk inschieten. Tuurlijk merk je het door de vraag naar de boekjes. Daarin merk je dat de afname alleen maar meer wordt. De boekjes moeten constant worden bijbesteld en dat is natuurlijk gunstig. Je merkt het gewoon in het aanbod, we zijn hier dan ook een startlocatie, maar je merkt het echt in het aanbod. Dit is sowieso een grote organisatie, we hebben zelfs een VVV in huis. Wanneer mensen dus komen vragen wat er te doen is in de omgeving is het heel makkelijk om ze het boekje aan te bieden. Dit merk je ook in de afname door hotels en campings. Die zeggen we hoeven dit boekje alleen maar als service aan onze gasten mee te geven. Veel van dit soort ondernemingen nemen onze boekjes af om als service aan hun gasten te bieden. Aan de afname merk je het zeker. Voor de locatie op zich is het moeilijk in te schatten of iemand komt door dit product of dat hij of zij op een andere manier getriggerd is om te komen.

Uw product is wel een voorbeeld van waar het in het PMPC-programma om draait. En u pakt daarmee niet één regio maar zelfs heel Overijssel. Hoe kijkt u hier tegen aan?

Ja, zo wordt het inderdaad ook gezien. De provincie is ook heel trots op het PMPC-programma. In sommige gevallen heb ik wel eens mijn twijfels over sommige deelnemers aan het programma. Maar dit project wordt constant naar voren geschoven als voorbeeld. De provincie is ook één van de grootste afnemers van de boekjes om te laten zien hoe het bedoeld is. Ik word ook vaak gevraagd

presentaties te geven vanuit provincie Overijssel over de PMPC en wat het inhoudt. Dus het wordt zeker gezien als een van de grote voorbeeldprojecten van de eerste PMPC-ronde die er geweest.

Zou u wat kunnen vertellen hoe het project is geïnvesteerd? Hoe groot is de ontvangen subsidie in verhouding met de totale investering?

Hier ligt natuurlijk heel veel ontwikkeling, uren en dat soort dingen aan ten grondslag. De businesscase doet voorkomen dat ongeveer de helft van de kosten gesubsidieerd is. Je hebt een aantal producten daadwerkelijk afgenomen van derden. De hoofdpartners hebben hierin allemaal moeten investeren en veel inzet moeten geven. Dat zijn de co-investeerdere en die kregen daar natuurlijk geen subsidie voor. Deze businesscase was zo ingericht dat alle kosten fifty-fifty verdeeld zijn. En daarmee heb je het ook over ureninzet.

Het lijkt in dit geval niet zo dat wordt geïnvesteerd en daarna het product er staat. Het product wordt constant door ontwikkeld. Kunt u daar iets meer over vertellen?

Al die samenwerkingsverbanden zijn in de businesscase meegenomen, maar de doorontwikkeling kost elke partner geld. Zo hebben we ook specifieke uitgaven van het boekje, waarin bijvoorbeeld een hotel het hele voorwoord heeft. Denk hierbij aan aparte voorwoorden, aparte drukken, aparte routen die bij het hotel komen. Al die kosten kun je nooit in het project opvoeren. Dus al die kosten zijn voor de partners zelf. Daar zitten continu andere en nieuwe begrotingen aan vast om het te kunnen door ontwikkelen.

We zijn nu bezig met het maken van een Duitse versie van het product. Dat moet je met al die partners samen weer zien op te brengen. Het is goed dat we via een dusdanig PMPC-project de opzet hebben gedaan waardoor de basis helemaal staat. Echter de doorvoering moeten alle ondernemers met elkaar zien te managen.

U gaf in het begin al aan dat het idee van Fietsen met smaak er al was voor de PMPC. Was het idee zonder het PMPC-programma ook van start gegaan en uitgevoerd?

Ja, maar dan anders. Het is wel lastig in te schatten. Het idee zou denk ik wel worden uitgevoerd, maar het tijdsbestek zou anders zijn geweest. Het had denk ik ook wel gelukt, maar nu hebben we alle 15 routes in één keer kunnen neerzetten. Anders had je per route moeten kijken. Qua tijdsbestek had je het zonder de PMPC-subsidie nooit gered. Dat krijg je niet voor elkaar. Dus daarin is het programma een hele mooie ondersteuning. En ten behoeve van het hele veld kan je het nu ook door ontwikkelen. Ik heb het idee dat het zonder de subsidie wel was gelukt, maar incidenteel per route en misschien had je er geen vijftien bij elkaar gekregen. Je had daar heel veel extra werk in moeten stoppen.

Het PMPC-programma is dus eigenlijk een duw in de rug geweest waardoor het proces een stuk sneller is verlopen?

Inderdaad. Daardoor kan er ook in één keer een professioneel product staan. En hierdoor zijn ondernemers ook sneller bereid om er in te stappen. Daardoor schakel je tien keer makkelijker.

In hoeverre zie je de ontwikkeling van de onderneming voor na en tijdens de PMPC?

Dat is wel een lastige vraag. Wel is onze functionaliteit met het PMPC-project en alle andere projecten zeer essentieel geweest voor deze organisatie. Er is hier gigantisch verbouwd. Eerst was het enkel een museum met een stoffige identiteit, zo zei men. Er zijn dan ook veel veranderingen doorgevoerd. Voor zowel de inhoud van het museum als de beleving daarvan. Denk hierbij aan toevoeging van een VVV kantoor en een horecagelegenheid. De nieuwe functionaliteit van het

landschapscentrum zorgt ervoor dat meer gelden beschikbaar zijn op de exploitatie. Ook zijn de bezoekersaantallen ook enorm gestegen van 15.000 per jaar naar 60.000 per jaar. Alle projecten samen zorgen gewoon voor roering bij bezoekers. Anderzijds zijn wij ook centrale inkoper voor alle andere organisaties die hierbij betrokken zijn. Hierdoor creëer je schaalvoordeel wat weer geld scheelt op de exploitatie. Je kunt zeker dus merken dat door deze projecten de organisatie meer bezoekers trekt, alleen komt dit door alle projecten samen en niet alleen door de PMPC.

In hoeverre ben je tevreden over de tot stand gekomen samenwerking?

Tevreden, het bewijs is er met het product. Wij hadden binnen de samenwerkingen een goede taakverdeling. Wij waren al voerend en we hadden een aantal projectleiders voor de verschillende onderdelen. Wij zijn niet zelf opstap geweest om partners te strekken, daar hebben wij experts in het veld voor ingeschakeld. Dus die samenwerkingen verliepen heel goed.

Ook de samenwerking met de provincie vond ik erg prettig. Juist de overleg structuur was prettig. De communicatie die erg informeel verliep. Zo van: wij hebben een businesscase, schiet er eens op. Vervolgens krijg je te horen van wil je dit nog even aanpassen of dat nog even aanpassen.

Het enige nadeel in het grote geheel is dat wij de centrale administratie waren in de samenwerking. Dit project ging over tonnen. Op een gegeven moment krijg je slechts een bepaald percentage aan aanbeting. Dus wij kregen alle facturen binnen en uiteindelijk moesten wij als bank gaan fungeren. Dus wij zijn de intermediair die voorop loopt, maar je wordt ook zelf de risicodragers. Dan moet je alles gaan voorschieten. Je fungeert eigenlijk als bank. Omdat alle partners wel de facturen schrijven. Het resterende bedrag wordt pas ontvangen na dat alle bureaucratische stappen genomen zijn. Op deze manier moesten veel partners wachten tot wij over konden gaan op betalen van de facturen die zij ons stuurden. Dat heeft voor veel roering gezorgd bij onze partners.

Een tip aan de provincie zou zijn: ga dat op een andere manier insteken, zodat je niet de intermediair (de karttrekker, de aanvrager in dit geheel en dus ook de financiële begeleider) verantwoordelijk maakt voor bureaucratische regeltjes. Stel dat het hier mis zou zijn gegaan waren er heel veel partners slachtoffer geworden. Of je moet risicospreiding doen, of tussentijdse oplossingen verzinnen. Dat kan wel met tussentijdse verantwoording, maar dan niet met accountantsverklaringen en dat soort dingen. Dat brengt weer extra kosten met zich mee. Die geldverstrekking moet anders, helemaal als je het over tonnen hebt. Je hebt ook PMPC's van € 50.000,-, dat is dan nog te overzien. Maar als je tonnen investeert, waarvan de helft toch via subsidiegelden betaald moet gaan worden, is het een ander verhaal.

Zou het idee zijn dat er meer evaluatiemomenten zijn vanuit de provincie?

Deze manier van werken met een organigram werkt erg prettig. De communicatie verloopt hierdoor prettig. Er is heel makkelijk te schakelen. Je moet hier alleen ook de geldverstrekking op aanpassen. Het zou prettig zijn als tussentijds wordt gekeken en tussendoelen worden gesteld zodat de provincie geld kan verstrekken voor de tussendoelen die behaald zijn.

De organisatie staat er nu zo in dat ze bereid zijn om aan een nieuw soort programma mee te doen, maar niet meer als aanvrager. Laat een ander het maar. De provincie heeft dan uiteindelijk een probleem, want dan wil niemand meer aanvrager zijn. Niemand wil dan meer de koploper zijn die alle risico's draagt en als bank moet fungeren.

Ik heb ook onderdeel uitgemaakt van onderzoeken vanuit de provincie. Hierin vertel ik hetzelfde als tegen jullie. Ik probeer de provincie te waarschuwen.

Een tussentijdse interactie zou prettig zijn. Van wat is er klaar, dat afvinken en uitbetalen. Dat je eigenlijk projectmatig gaat werken binnen het project. Splits het project op en doe aan deeltuitbetalingen.

Het nadeel is dat er sprake is van totale bureaucratie. De provincie zelf worstelt hier natuurlijk ook mee. Je spreekt heel veel ondernemers die in dit plan zijn meegegaan, en blij zijn dat wij de hoofdaanvrager zijn. Uiteindelijk had de provincie veel aanvragers voor het plan, maar daarvoor hadden ze wel die kwartiermakers in het veld nodig. En dat lijken ze een beetje te vergeten. Want juist in de behandeling wordt iedereen gelijk behandeld. Door de vaste regeltjes en vaste dingen. In bepaalde mate heb je die regels ook wel nodig. Anderzijds moeten ze zich bewust zijn hoe ze de kwartiermakers bij zich kunnen houden en niet verliezen.

Eigenlijk is elk PMPC totaal anders, toch is het traject wat ze doorlopen wel helemaal hetzelfde. Wij denken als advies: verdiep je meer in de aanvrager en het idee. Ga dan kijken wel stappen benodigd zijn om het project goed te laten verlopen. Wat vindt u hiervan?

Inderdaad. Sommige projecten betreffen een investering, waar volgens iets gebouwd wordt, en dan staat het er. Dat is een heel ander traject dan wat wij doorlopen. Zoals ik begrepen heb is de provincie daar al mee bezig voor het vervolgplan. Dat ze minder subsidies gaan uitgeven en beter selecteren aan wie. Ze moeten het namelijk hebben van het veld. En het veld houdt al heel gauw de boot af, vanwege de bureaucratie en omdat ze het idee hebben dat ze er altijd meer werk aan hebben. Dat is ook niet fair tegenover de provincie, omdat het idee van een PMPC-programma natuurlijk fantastisch is. Dus daarin moet je een gouden modus zien te vinden.

Zou u nogmaals mee doen aan het een soortgelijk programma bij de provincie?

Ik zou de eerste zijn die weer wil meewerken, juist als kwartiermaker. We hebben al een aantal nieuwe projecten liggen. Maar dan moet het in de verhoudingen wel anders worden neergezet. Want anders wordt ik ook gewoon teruggefloten. Wij als organisatie kunnen niet fungeren als bank of risico drager, want daar komt het op neer.

Heeft u zelf nog vragen of eventuele toevoegingen?

In eerste instantie heeft de provincie zoveel mogelijk proberen te beschikken. Uiteindelijk hebben ze zichzelf er compleet op verkeken. Er waren nog 40 aanvragen, maar de kraan moest al dicht omdat het budget al op was. De provincie heeft echter zelf al wel aardig inzichtelijk waar het is mis gegaan. De provincie heeft namelijk ook veel onderzoek gedaan naar verbeterpunten. Voor elk goed idee zou het erg zonde zijn dat ze buiten het potje vallen. Het zou een goed idee zijn om voor de selectie van welke initiatieven in aanmerking komen voor een subsidie te werken met een soort jury. Het dragons den verhaal. Dit lijkt mij het meest eerlijke.