Beleidsnotitie

Verkenning rentmeesterschap in de Zeeuwse vrijetijdseconomie

CELTH Centre of Expertise leisure, tourism & hospitality

1. Inleiding

De arbeidsproductiviteit in Europa blijft achter ten opzichte van de Verenigde Staten en de Europese strategie is vooral gericht op groei en opschaling. Daarnaast zijn er in Nederland een steeds groter aantal familiebedrijven bezig met eigendomsoverdracht waarbij buitenlandse investeerders steeds nadrukkelijker aanwezig zijn op de Europese markt. Dit soort overnames vanuit het buitenland blijken positief voor de strategische visie en financiële groei van de bedrijven, maar dit gaat gepaard met uitdagingen op het vlak van cultuur, de regio waarin het bedrijf opereert, en het behouden en beschermen van kennis en lokaal kapitaal. Daarmee staat ook de vrijetijdseconomie voor een belangrijke uitdaging: hoe zorgen we ervoor dat deze sector op de lange termijn duurzaam en toekomstbestendig is? Op dit moment zijn veel bedrijven nog gericht op kortetermijnwinst. Dit kan ten koste gaan van natuur, leefomgeving en het draagvlak onder inwoners. Tegelijkertijd is men op zoek naar manieren om duurzaam toerisme te stimuleren. Maar vaak is er nog weinig kennis over alternatieven die bijdragen aan langetermijnwaarde voor mens, natuur en economie.

Deze notitie bundelt de inzichten uit de verkenning naar rentmeesterschap als richtinggevend principe voor de Zeeuwse vrijetijdseconomie. De verkenning laat zien dat rentmeesterschap kansen biedt voor een toekomstbestendige sector. Deze notitie geeft richting, maar geen eindbeeld. Het gaat om eerste beleidsimpulsen en een vervolgagenda voor beleid, ondernemers en regionale partners.

Onderzoeksverantwoording

Voor deze beleidsnotitie is een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de betekenis en mogelijke toepassing van rentmeesterschap binnen de Zeeuwse vrijetijdseconomie. Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in het concept rentmeesterschap, relevante praktijkervaringen en mogelijke perspectieven voor toepassing in Zeeland.

NHL STENDEN university of applied sciences · European Tourism Futures Institute · HZ University of Applied Sciences · Impuls Zeeland

Het onderzoek bestond uit drie onderdelen. Allereerst is een literatuurstudie uitgevoerd naar het begrip rentmeesterschap. Daarbij is bestaande literatuur geraadpleegd over rentmeesterschap in relatie tot onder meer duurzaamheid, economie, gebiedsontwikkeling en toerisme. Daarnaast zijn interviews gehouden met een expert op het vlak van ondernemingsrecht en een ervaringsdeskundige op het gebied van het in de praktijk brengen van rentmeesterschap binnen organisaties. De gesprekken waren gericht op het verdiepen van inzichten uit de literatuur en het ophalen van praktijkervaringen en reflecties op kansen en uitdagingen voor rentmeesterschap in de Zeeuwse context. Tot slot is een workshop georganiseerd met Zeeuwse beleidsmakers, ondernemers en vertegenwoordigers van kennisinstellingen.

In deze bijeenkomst is met behulp van scenario planning verkend hoe rentmeesterschap zich in de toekomst binnen de Zeeuwse vrijetijdseconomie zou kunnen ontwikkelen.

De inzichten uit de literatuurstudie, interviews en workshop vormen gezamenlijk de basis voor de bevindingen en reflecties in deze beleidsnotitie. Nadere gedetailleerde inzichten zijn uitgewerkt in onderliggende documenten, die apart beschikbaar zijn ter inzage.

2. Rentmeesterschap: ondernemen in dienst van plek, gemeenschap en continuïteit

2.1. Lessen uit literatuur en expertgesprekken

In de literatuur wordt rentmeesterschap omschreven als een set van principes die het duurzaam beheer van goederen beoogd, vanuit een zorgzame betrokkenheid op andere levende wezens, er rekening mee houdend dat mens en aarde wederzijds afhankelijk zijn van elkaar en dat mensen verantwoordelijk zijn voor hun daden. De uitwerking van rentmeesterschap krijgt vorm via verschillende strategieën, afspraken of bedrijfsmodellen. Voor het bedrijfsleven betekent dit een alternatieve benadering van ondernemen met als doelstelling om bij te dragen aan het welzijn van de mens door klanten, werknemers en de gemeenschap van dienst te zijn.

Rentmeesterschap in de vrijetijdseconomie is tot het einde van de 20e eeuw vooral in het buitenland ontwikkeld (bijvoorbeeld rentmeesterschap rondom het beschermen van natuurgebieden). In de afgelopen jaren is in toenemende mate binnen de landsgrenzen aandacht besteed aan de rol van rentmeesterschap in de vrijetijdseconomie.

Vormen van rentmeesterschap

Omdat rentmeesterschap op allerlei manieren wordt geïnterpreteerd en op allerlei gebieden en niveaus wordt toegepast, is er een ingewikkeld landschap ontstaan van types van rentmeesterschap die elkaar kunnen aanvullen of juist kunnen tegenwerken. Voorbeelden van onderwerpen waarop rentmeesterschap zich richt zijn het milieu, de gezondheidszorg, markten, de planeet, producten, en de maatschappij. Rentmeesterschap kan verder vorm krijgen binnen bedrijven, het financieel systeem en in databeheer- en gebruik. Deze uiteenlopende vormen van rentmeesterschap beschermen verschillende middelen en/of processen. Concreet leidt dit tot verschillende invullingen van het rentmeesterschap. Bijvoorbeeld afspraken over welke samenwerkingen nodig zijn, welke (fysieke) ruimte nodig is en wie beslist en profiteert.

Een bekend voorbeeld van rentmeesterschap binnen de vrijetijdssector is de Efteling, een van de grootste attractieparken van Europa. In de bedrijfsvoering en ontwikkeling van het park speelt het zorgvuldig omgaan met natuur, landschap en omgeving een belangrijke rol. Dit sluit aan bij de principes van rentmeesterschap: het gebied gebruiken en ontwikkelen, maar tegelijkertijd beschermen en doorgeven aan toekomstige generaties.

Rentmeesterschap door ondernemers

Uit de interviews met experts komt naar voren dat rentmeesterschap in ondernemerschap op verschillende manieren kan worden uitgeoefend. Soms blijft dit bij een ambitie zonder concrete doelen, maar rentmeesterschap kan ook een leidend principe zijn voor alle beslissingen die worden gemaakt binnen de organisatie. Deze meest zuivere vorm van rentmeesterschap vraagt om een specifieke inrichting via het bedrijfsmodel, zoals bijvoorbeeld een steward-owned business (zie hieronder). Experts bevestigen expliciet dat er geen blauwdruk bestaat om rentmeesterschap via één organisatie- of eigenaarsvorm af te dwingen. Er wordt vastgesteld dat het ontbreken van een dergelijk vast model hierdoor juist een kracht is en dat ondernemers op hun eigen niveau of snelheid rentmeester kunnen zijn. Terugkerende elementen om rentmeesterschap uit te oefenen zijn afspraken over eigendom waarbij de missie centraal staat, collectieve organisatievormen, afspraken over grondgebruik en herinvestering van waarde. Eigendom is daarbij niet leidend, maar het ondersteunt keuzes met een lange tijdshorizon en kan voorkomen dat waarde wordt onttrokken aan plek en gemeenschap.

Steward-owned businessmodellen

Een van de specifieke vormen om als ondernemer met rentmeesterschap aan de slag te gaan, zijn zogenoemde steward-owned businessmodellen. Dit is een eigendomsmodel waarbij eigenaarschap en zeggenschap over verschillende partijen verdeeld zijn, waardoor de onderneming zichzelf toebehoort. Het bedrijf bestaat om haar missie te dienen en niet om aandeelhouderswaarde te maximaliseren.

Een voorbeeld van een bedrijf dat steward-owned opereert is Camping Zeeburg. In 2024 heeft Stichting Beheer Camping Zeeburg alle aandelen van Camping Zeeburg Vastgoed BV en Camping Zeeburg BV overgenomen van ondernemer Toon Weijenborg. Met deze overname wil de stichting de activiteiten van Camping Zeeburg voortzetten en het duurzame, sociale en cultureel georiënteerde karakter van de camping voor de lange termijn waarborgen. In de statuten is daarnaast vastgelegd dat eventuele winstoverschotten niet worden uitgekeerd, maar worden ingezet voor maatschappelijke doelen. Daarbij gaat het onder meer om een sociaal personeelsbeleid, het bevorderen van kansengelijkheid en het ondersteunen van initiatieven die bijdragen aan een duurzaam klimaat.

Rentmeesterschap vanuit beleid

Naast rentmeesterschap vanuit ondernemers blijkt uit de interviews dat rentmeesterschap een instrument kan zijn voor overheden om gebiedsontwikkeling vorm te geven. Publieke investeerders kunnen randvoorwaarden scheppen, maar ook initiatiefnemer, verbinder, of katalysator zijn, zoals het Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering (LIOF) een twintigtal jaar geleden heeft gedaan om de Limburgse recreatieve sector te helpen. Juist bij overdrachtsmomenten binnen bedrijven ontstaat ruimte om eigendom en zeggenschap anders te organiseren. Zo wordt rentmeesterschap via beleid ingezet om regionale binding, cultuur en missie te behouden, zonder dat bedrijven automatisch bij de hoogste bieder terechtkomen.

Belang van rentmeesterschap

Rentmeesterschapsmodellen zijn nu, en in de toekomst, belangrijk omdat het de mogelijkheid tot inspraak geeft aan de maatschappij. Bijvoorbeeld op lastige dossiers, zoals kernenergie, waterkwaliteit en stikstof waarbij er sprake is van collectieve waarde, maar eigenaarschap over het probleem tegelijkertijd van iedereen en niemand is. Rentmeesterschap is een manier om het collectief belang te beschermen, buitenlandse investeerders en belangen af te houden en daarmee strategische autonomie te behouden.

Landelijke ontwikkelingen rondom rentmeesterschap

Landelijk is er een groeiende belangstelling voor steward-ownership en dit soort begrippen zijn ook voor het eerst terug te vinden in het regeerakkoord: “Rentmeestervennootschap (ook bekend als steward-ownership) wordt in de wet opgenomen als rechtsvorm voor bedrijven om duurzaam en verantwoord ondernemerschap te stimuleren. Administratieve lasten en kosten voor bedrijven die duurzaam willen ondernemen worden verlaagd.”

In andere sectoren dan de vrijetijdseconomie, zoals landbouw, energie en zorg, wordt rentmeesterschap al regelmatig toegepast om langetermijnwaarde, lokale betrokkenheid en continuïteit te versterken. Denk hierbij aan (biologische) boeren die zorg dragen voor grond en dieren, energiecoöperaties, en zorgorganisaties die werken aan een gezonde leefomgeving voor toekomstige generaties. Steward-owned organisaties onderscheiden zich doordat zij rentmeesterschap niet vrijblijvend maken. De missie en het langetermijnbelang zijn bij deze organisaties juridisch en bestuurlijk verankerd.

Barrières van rentmeesterschap

Ondanks het belang van rentmeesterschap blijft het aantal steward-owned organisaties in Nederland gering. Uit de gesprekken met experts komen een aantal barrières naar voren die deze tendens mogelijk verklaren, namelijk de organisatiestructuur en grootte van de organisatie. Voor organisaties met een steward-owned model was het voorheen lastig om een organisatiestructuur vast te leggen. Er moest vaak worden gewerkt met stichtingen die de missie bewaken en aparte bv’s om economische activiteiten op te zetten en genoeg middelen binnen te krijgen om aan de missie te kunnen werken. Dit is vooral haalbaar voor grotere partijen zoals Bosch, Carlsberg en De Efteling. Uit de gesprekken blijkt dat het voor kleinere organisaties veiliger is om op voldoende schaal en in collectiviteit te opereren. Daarmee wordt een regionale beschermende schil gecreëerd waarbij bedrijven kunnen in- of uitstappen, voorwaarden worden gesteld aan eigendom, financiering, inkoop en samenwerking en daarmee aantrekkelijk is voor banken en publieke investeerders.

Opties voor de toekomst

De literatuur en gesprekken laten verschillende opties zien om met rentmeesterschap aan de slag te gaan. Rentmeesterschap blijkt in de praktijk vooral te functioneren als het dagelijks geborgd wordt binnen de organisatie, waarin de missie leidend is voor keuzes rondom inkoop, samenwerking en omgang met ketenpartners.

Daarbij staat de missie centraal en moet er voldoende oog zijn voor waarde op de lange termijn, ook als dit financieel onaantrekkelijk is op de korte termijn. Rentmeesterschap voor kleine organisaties is mogelijk via

collectiviteit en schaal, bijvoorbeeld via inkoopcoöperaties of beschermende 'schillen' rond bedrijven, zodat ondernemers niet individueel de risico's dragen

Deze voorbeelden wijzen erop dat rentmeesterschap wordt geborgd via verschillende aangrijpingspunten, zoals eigendom en zeggenschap, het gebruik van grond en ruimte, en afspraken over samenwerking en besluitvorming op gebiedsniveau.

De belangrijkste lessen uit literatuur en gesprekken zijn dat:

- Er bestaat geen vast model voor rentmeesterschap. Organisaties kunnen het op hun eigen manier vormgeven, bijvoorbeeld via collectieve organisatievormen, afspraken over eigendom en herinvestering van waarde;
- Overheden en regionale samenwerkingen kunnen rentmeesterschap stimuleren door randvoorwaarden te creëren, bedrijven te verbinden en eigendom en zeggenschap anders te organiseren bij gebiedsontwikkeling.
- Steward-ownership een manier is om rentmeesterschap in te bedden en afdwingbaar te maken in bedrijven, en een eigendomsmodel is waarbij het bedrijf bestaat om haar missie te dienen en niet om aandeelhouderswaarde te maximaliseren;
- Er in toenemende mate aandacht is voor steward-ownership, bijvoorbeeld in het regeerakkoord waarbij het opgenomen is als rechtsvorm voor bedrijven om duurzaam en verantwoord ondernemerschap te stimuleren.
- Hoewel het concept van steward-ownership groeit, er praktische barrières zijn, zoals complexe organisatiestructuren en schaalproblemen voor kleine organisaties. Samenwerking en collectiviteit kunnen helpen deze barrières te overwinnen;
- Steward-ownership belangrijk is om keuzes voor de lange termijn te kunnen maken;

Voor Zeeland zijn deze inzichten relevant in het licht van vraagstukken rond lokale regie en langetermijnwaarde, in een context waarin landschap, maatschappelijk draagvlak en de arbeidsmarkt als kwetsbaar worden ervaren.

2.2. Toekomstbeeld 2050

Om een rijker beeld te krijgen hoe de Zeeuwse vrijetijdseconomie eruit kan zien als rentmeesterschap het leidend principe is, is gewerkt met scenario planning. Voortbouwend op de inzichten uit literatuur en expertgesprekken is in een backcasting-sessie met ondernemers, overheden en kennispartners gewerkt aan een toekomstbeeld voor de Zeeuwse vrijetijdseconomie in 2050. Om richting te geven aan beleid is verkend welke veranderingen en acties daarvoor nodig zijn. Daarbij zijn de principes in de literatuur rond rentmeesterschap teruggebracht tot drie samenhangende dimensies.

- **Zorg voor plek** gaat over het omgaan met ruimte, landschap en natuur, met aandacht voor minder verstening, ruimte voor herstel en een flexibele inrichting.
- **Zorg voor gemeenschap** richt zich op de verbinding tussen toerisme en andere domeinen, zoals zorg, cultuur, landbouw en onderwijs, en op het versterken van draagvlak en samenwerking in de regio.
- **Zorg voor continuïteit** betreft bedrijfs- en organisatievormen die waarde in de regio houden, bijdragen aan stabiele werkgelegenheid en perspectief bieden voor opvolging en jongeren.

Binnen de dimensie **zorg voor plek** stond de vraag centraal hoe toerisme zich kan verhouden tot de Zeeuwse ruimte op de lange termijn. Deelnemers benadrukten het belang van minder permanente verstening, meer ruimte voor natuurherstel en een flexibeler gebruik van locaties. Tijdelijkheid werd daarbij

genoemd als principe om ontwikkelingen beter aan te passen aan veranderende omstandigheden en om onomkeerbare ruimtelijke ingrepen te voorkomen. Dit geeft ondernemers de ruimte voor flexibele exploitatie en biedt ruimte om het landschap te herstellen en zorgt ervoor dat Zeeland open en aantrekkelijk blijft voor bewoners, bezoekers en ondernemers. Dit sluit aan bij het Zeeuws Waardenkader, waar zorgvuldig ruimtegebruik en open landschap centraal staan.

Zorg voor gemeenschap richt zich op het versterken van de relatie tussen toerisme en de bredere Zeeuwse samenleving. In de sessie werd benadrukt dat toerisme sterker verbonden kan worden met andere domeinen, zoals zorg, cultuur, landbouw en onderwijs. Daarbij gaat het niet alleen om samenwerking tussen organisaties, maar ook om afspraken en structuren op gebiedsniveau (bijvoorbeeld rondom natuur, arbeid en kansen voor jongeren) die bijdragen aan draagvlak, gedeelde verantwoordelijkheid en gezamenlijke besluitvorming. Niet alleen economische waarde, maar ook sociale veerkracht en draagvlak worden zo versterkt.

Binnen de dimensie **zorg voor continuïteit** ging het in de backcasting-sessie vooral over het belang van stabiele werkgelegenheid, regionale autonomie en perspectief voor opvolging en jongeren. Daarbij werd het belang van missiegedreven eigendom (eigendom waarbij de missie centraal staat i.p.v. winst voor aandeelhouders) en lokale regie benadrukt. Steward-owned modellen worden gezien als kansrijk, mits er goede ondersteuning is voor de juridisch inbedding en andere barrières vanuit (regionale) overheden en organisaties die deze ontwikkelingen landelijk stimuleren. Winst wordt daarbij expliciet benoemd als middel voor herinvestering in innovatie, natuurherstel en gemeenschap, en niet als doel op zich.

De workshop resulteerde in een set bouwstenen die richting geven aan beleid: bevordering van missiegedreven eigendom, ruimte voor tijdelijke bestemmingen, stimulering van circulaire en herinvesterende businessmodellen, ondersteuning van coöperatieve samenwerking en juridische borging van langetermijncontinuïteit.

3. Randvoorwaarden voor rentmeesterschap in Zeeland

Hoofdstuk 1 laat zien dat het toekomstbeeld voor 2050 niet vraagt om één vorm van rentmeesterschap en de beleidskeuzes die dit mogelijk maken, maar om het creëren en inrichten van een set van samenhangende randvoorwaarden waaronder de verschillende vormen van rentmeesterschap kunnen worden geïmplementeerd. De onderstaande beleidsaanbevelingen bieden houvast voor verdere beleidsontwikkeling en samenwerking in Zeeland. De aanbevelingen zijn inhoudelijk geordend langs drie samenhangende blokken: zorg voor plek, zorg voor gemeenschap en zorg voor continuïteit.

3.1. Zorg voor plek

Experimenteer met tijdelijke en omkeerbare voorzieningen

Tijdelijkheid en omkeerbaarheid bieden ruimte om anders om te gaan met de Zeeuwse ruimte. Beleidskaders die tijdelijke gebruiksdoeleinden en flexibele voorzieningen mogelijk maken, kunnen bijdragen aan minder verstening en meer ruimte voor natuurherstel. Ruimtelijk beleid kan via de Omgevingswet regels vaststellen en voorwaarden scheppen voor recreatieve ontwikkelingen, bescherming van landschappen en een gebiedsgerichte visie. Dit soort beleidskaders geven ondernemers de ruimte om te experimenteren zonder onomkeerbare investeringen. Ook bredere ruimtelijke vraagstukken, zoals beschikbaarheid van

zoetwater en de versterking van groenblauwe structuren, kunnen ruimte bieden voor experimenten. De vrijetijdseconomie kan een bijdrage leveren aan deze opgaven en daarmee aan een toekomstbestendige inrichting van de leefomgeving. Dit sluit aan bij de zorg voor plek zoals die in het toekomstbeeld is verwoord.

Versterk regionale waardecreatie

Rentmeesterschap vraagt om bedrijfsmodellen waarin niet alleen economische opbrengst centraal staat, maar ook de manier waarop waarde in de regio wordt behouden en hergebruikt. Het stimuleren van vormen van herinvestering van winsten in innovatie, natuurherstel en maatschappelijke initiatieven kan hieraan bijdragen. Transparantie over de bestemming van winsten helpt om vertrouwen te vergroten en maatschappelijke betrokkenheid te versterken. Ondernemers hebben ondersteuning nodig om dit te bewerkstelligen. Aan de hand van best practices kunnen instrumenten ontwikkeld worden om de impact van rentmeesterschap rondom zorg voor de plek zichtbaar gemaakt worden. Deze aanbeveling sluit aan bij eerdere initiatieven rond impact en brede waardecreatie, en biedt aanknopingspunten om bestaande kennis, instrumenten en netwerken verder te benutten.

3.2. Zorg voor gemeenschap

Verbind toerisme met andere domeinen

De verkenning laat zien dat toerisme sterker kan worden verbonden met andere domeinen, zoals zorg, cultuur, landbouw en onderwijs. Dit vraagt niet alleen om gezamenlijke projecten, maar ook om afspraken en structuren die samenwerking op gebiedsniveau ondersteunen. Door domeinoverstijgend te werken, kan toerisme bijdragen aan bredere maatschappelijke opgaven en tegelijkertijd het draagvlak in de regio versterken.

Investeer in mensen, arbeid en opvolging

Continuïteit in de vrijetijdseconomie is nauw verbonden met de beschikbaarheid van mensen en goed werk. Aandacht voor arbeidsomstandigheden, opleidingsmogelijkheden en perspectief voor jongeren en opvolging is daarom een belangrijke randvoorwaarde. Investeren in mensen draagt bij aan regionale veerkracht en maakt het mogelijk om langetermijnambities ook daadwerkelijk waar te maken, zowel voor ondernemers als voor de bredere gemeenschap.

Gebruik het Zeeuws Waardenkader als toetssteen

Het Zeeuws Waardenkader kan dienen als gemeenschappelijk referentiepunt bij ruimtelijke en economische afwegingen. De doelstellingen uit deze agenda sluiten namelijk goed aan op de principes van rentmeesterschap, waarbij er rekening wordt gehouden met toekomstige generaties bij ruimtelijke opgaven, ruimte wordt gezien als schaars en waardevol, en de Zeeuwse identiteit behouden en versterkt moet worden. Door dit kader expliciet te gebruiken bij besluitvorming worden keuzes transparanter en kunnen waarden als zorg voor plek, gemeenschap en continuïteit bewuster worden meegewogen. Dit helpt om uiteenlopende initiatieven en belangen te verbinden binnen een gedeeld waardenkader, zonder dat één specifiek model of instrument wordt voorgeschreven.

3.3. Zorg voor continuïteit

Verken juridische, financiële en organisatorische condities voor alternatieve eigenaarschapsvormen

Een belangrijk inzicht uit de verkenning is dat de manier waarop eigenaarschap en zeggenschap zijn georganiseerd, van invloed is op continuïteit en lokale regie. In dit licht is het relevant om te verkennen welke juridische, financiële en organisatorische condities nodig zijn om missiegedreven en steward-owned

initiatieven in de vrijetijdseconomie mogelijk te maken. Denk hierbij aan de benodigde kennis en vaardigheden bij intermediairs die ondernemers ondersteunen, of bij de ondernemers zelf. Opvolgingsmomenten zijn naast groei en uitbreiding van kapitaal daarbij beleidsmatig een interventiemoment waarin ondersteuning het meeste effect heeft. Daarnaast moet er voldoende inzicht zijn in de mogelijkheden voor collectieve structuren, zoals inkoopcoöperaties, gebiedsvehikels, of zogenaamde gezamenlijke schillen.

4. Ontwikkelpaden voor rentmeesterlijk in Zeeland

De verkenning naar rentmeesterschap laat zien dat verdere stappen niet via één vast spoor lopen en het vanuit beleidsperspectief mogelijk en wenselijk is om meerdere routes naast elkaar te bewandelen. Deze routes verschillen in aard en tempo, maar kunnen elkaar versterken. Dit hoofdstuk beschrijft deze mogelijke routes zonder ze te rangschikken op belang. Het doel is om richting te geven aan hoe Zeeland in de periode tot en na 2026 verder kan bouwen op de inzichten uit deze verkenning. Daarbij wordt uitgegaan van het feit dat:

- Rentmeesterschap geen individueel bedrijfsmodel, maar een ecosysteemvraagstuk is;
- Het lastig blijkt voor individuele ondernemers om dit op te pakken, collectiviteit en publieke randvoorwaarden zijn nodig;
- Keuzes rondom rentmeesterschap invloed hebben op de benodigde samenwerking, gebruik van ruimte en wie beslist en profiteert.

Dat betekent dat interventies logisch moeten meebewegen met het ecosysteem (niet alleen met losse pilots), leren mogelijk maken en institutionele barrières oplossen.

4.1. Direct handelingsperspectief (korte termijn)

Dit ontwikkelpad richt zich op stappen die op korte termijn kunnen worden gezet door ondernemers, Impuls en beleidsmakers. Door ervaringen op te doen met nieuwe vormen van ondernemerschap, samenwerking en ruimtegebruik kan beter inzicht ontstaan in wat werkt en waar knelpunten (zoals omgang met investeerders en de benodigde tijd voor het veranderen van rechtsvorm) liggen. De overheid kan hierbij randvoorwaarden scheppen en faciliteren, maar sturen niet op inhoud.

Publiek-private samenwerkingen zijn een geschikte manier om samen met ondernemers te leren en experimenteren waarbij de risico's verdeeld en beheersbaar zijn. Andere manieren om te leren zijn kleinschalige pilots op tijdelijke locaties, het organiseren van bedrijfsbezoeken aan organisaties die werken met missiegedreven of steward-owned principes, eerste gesprekken over alternatieve vormen van eigenaarschap en het ondersteunen van initiatieven waarin toerisme samenwerkt met andere sectoren en organisaties die missiegedreven werken.

4.2. Samenwerking en regionale afspraken (middellange termijn)

Dit ontwikkelpad vraagt om afstemming en gezamenlijke keuzes tussen overheid en stakeholders (ondernemers en andere potentiële belanghebbenden) in de regio. Het gaat om het organiseren van samenwerking,

afstemming over randvoorwaarden, rollen en verantwoordelijkheden, en het maken van afspraken die verder reiken dan initiatieven zoals benoemd in het directe handelingsperspectief.

Voorbeelden zijn afspraken over multifunctioneel ruimtegebruik, het ontwikkelen van regionale programma's gericht op brede waardecreatie, het organiseren van kennissessies over juridische, financiële en organisatorische randvoorwaarden voor continuïteit en lokale regie en samenwerking met onderwijs rond arbeid en instroom van jongeren. Daarbij worden verschillende beleidsdomeinen rondom ruimte, economie, arbeid en leefomgeving aan elkaar gekoppeld.

Gezien het feit dat er bij dit ontwikkelpad domeinoverstijgende vraagstukken aan bod komen kan ook het opzetten van een learning community rondom rentmeesterschap een oplossing bieden. Dit concept wordt veel gebruikt in het onderwijs, innovatieprojecten en regionale samenwerkingen. Het stelt de deelnemende partijen in staat om samen te leren en kennis te delen, brengt mensen bij elkaar met verschillende achtergronden en expertises, is gericht op vraagstukken in de praktijk, en zorgt voor gedeeld eigenaarschap bij de ontwikkeling van oplossingen.

Dit pad vraagt tijd en vertrouwen, maar is van belang om rentmeesterschap op gebiedsniveau te verankeren en beter grip te krijgen op de juridische, financiële en organisatorische randvoorwaarden voor continuiteit en lokale regie.

4.3. Systeem- en governancevraagstukken (lange termijn)

Dit ontwikkelpad richt zich op vraagstukken die de meeste tijd, onderzoek en beleidsontwikkeling vragen. Zonder aanpassing van instituties blijft rentmeesterschap fragmentarisch. Het gaat hierbij o.a. om de randvoorwaarden waarbinnen initiatieven en samenwerkingen kunnen ontstaan en doorgroeien.

Voorbeelden zijn de vertaling van het Zeeuws Waardenkader naar concrete beleidslijnen en de vraag hoe langetermijnwaarde een structurele plek kan krijgen in besluitvorming. Deze vraagstukken vormen geen directe handelingsagenda, maar wel een belangrijk kader voor verdere verdieping.

Een mogelijke uitwerking van deze route is een vervolgproject, bijvoorbeeld in de vorm van een nieuw onderzoeks- en innovatieprogramma.

De beschreven routes zijn geen losse trajecten. Praktijkervaringen kunnen input leveren voor beleidsontwikkeling, terwijl onderzoek kan helpen om keuzes te onderbouwen en te verdiepen. Door deze routes in samenhang te bekijken, ontstaat ruimte voor een lerende aanpak waarin beleid, praktijk en kennis elkaar versterken.

5. Kennisagenda voor rentmeesterschap

De aanbevelingen en ontwikkelpaden in hoofdstuk 2 en 3 vormen samen een denkkader voor beleid en samenwerking rond rentmeesterschap in de Zeeuwse vrijetijdseconomie. De vervolgstappen die hieruit voortkomen vragen om leren in de praktijk en verdere kennisontwikkeling. Deze vervolgagenda beschrijft kennisvragen hoe Zeeland hiermee verder kan werken. De nadruk ligt op het formuleren van openstaande richtinggevende vragen en het creëren van ruimte voor gezamenlijke leerprocessen, zonder vooruit te lopen op concrete keuzes of uitvoering.

Kennisvragen rondom zorg voor plek

- Hoe kunnen tijdelijke voorzieningen bijdragen aan natuurherstel, landschappelijke kwaliteit en aanpassing aan klimaatverandering?
- Hoe kan tijdelijkheid een volwaardige plek krijgen in ruimtelijk beleid en vergunningverlening?
- Welke kansen en risico's ervaren ondernemers bij tijdelijke en omkeerbare exploitatievormen?
- Op welke manieren kan herinvestering van economische waarde in de regio worden gestimuleerd?
- Hoe kan beleid georganiseerd worden dat leert en bijstuurt, zonder steeds opnieuw te moeten heronderhandelen?

Kennisvragen rondom zorg voor gemeenschap

- Welke vormen van samenwerking tussen toerisme en andere domeinen, zoals zorg, cultuur, landbouw en onderwijs, zijn kansrijk in Zeeland?
- Welke governance-structuren zijn nodig om deze samenwerking duurzaam te organiseren op gebiedsniveau?
- Wat vraagt dit van rollen en verantwoordelijkheden van betrokken partijen?
- Hoe kan de vrijetijdseconomie aantrekkelijker worden voor jongeren en nieuwe instroom?
- Hoe kunnen ondernemers worden ondersteund bij opvolgingsvraagstukken en kennisoverdracht?

Kennisvragen rondom zorg voor continuïteit

- Welke financiële knelpunten ervaren ondernemers bij het borgen van missie, continuïteit en lokale regie?
- In hoeverre is er behoefte aan vereenvoudiging of standaardisering van juridische constructies voor missiegedreven ondernemingen?
- Welke rol kunnen publieke partijen spelen bij het ondersteunen van deze vormen, zonder zelf eigenaarschap over te nemen?
- Wie draagt verantwoordelijkheid voor het functioneren van het ecosysteem als geheel?

De vragen in dit hoofdstuk maken duidelijk dat rentmeesterschap vraagt om verdere verdieping, gezamenlijke reflectie en het verbinden van beleid, praktijk en kennis. Ze bieden een basis om samen te bepalen welke vervolgstappen logisch zijn en waar aanvullende kennis of experimenten nodig zijn. Deze vervolgagenda vormt daarmee de brug tussen de verkenning in deze notitie en mogelijke vervolgroutes voor beleid, samenwerking en onderzoek in Zeeland.

Met deze verkenning is een eerste stap gezet om rentmeesterschap te verkennen als sturend principe voor de Zeeuwse vrijetijdseconomie. De inzichten, randvoorwaarden en ontwikkelpaden bieden richting, maar laten bewust ruimte voor context, aanpassing en gezamenlijke keuzes. De volgende fase vraagt om dialoog, experiment en verdieping, met betrokkenheid van ondernemers, beleidsmakers en kennispartners.

6. Slot

Deze verkenning laat zien dat rentmeesterschap kan functioneren als een richtinggevend principe voor de verdere ontwikkeling van de Zeeuwse vrijetijdseconomie. Niet als vast eindbeeld of normatief model, maar als een manier om zorg voor plek, gemeenschap en continuïteit expliciet te verbinden met ondernemerschap, ruimtegebruik en samenwerking.

De analyse maakt duidelijk dat rentmeesterschap geen opgave is voor individuele ondernemers alleen. De belangrijkste kwetsbaarheden rond eigendom en zeggenschap, ruimtegebruik, arbeid en regionale waardecreatie, zijn ecosysteemvraagstukken. Dat vraagt om samenhangende interventies, collectieve structuren en publieke randvoorwaarden die ondernemers in staat stellen om keuzes met een lange tijdshorizon te maken.

De randvoorwaarden en ontwikkelpaden in deze notitie bieden daarvoor houvast. Zij zijn nadrukkelijk niet bedoeld als blauwdruk of uitvoeringsprogramma, maar als denkkader voor verdere beleidsontwikkeling, samenwerking en leren in de praktijk. Daarbij is ruimte gelaten voor verschillen tussen gebieden, typen ondernemingen en tempo's van ontwikkeling.

Een belangrijk inzicht uit deze verkenning is dat voortgang niet alleen ontstaat door nieuwe instrumenten, maar ook door leren en bijsturen. Rentmeesterschap vraagt om beleid dat experimenteerruimte biedt, ervaringen serieus neemt en bereid is om aannames te herijken. De volgende fase ligt daarmee niet vast. Zij vraagt om een gezamenlijke inzet van ondernemers, overheden, kennispartners en maatschappelijke organisaties.

Deze beleidsnotitie vormt daarvoor een gezamenlijk vertrekpunt.

Stef Bleyenberg, HZ University of Applied Sciences
Harm IJben MEd, Impuls Zeeland
dr. Ageeth van Maldegem, HZ University of Applied Sciences
dr. Jasper Heslinga, European Tourism Futures Institute (ETFI), NHL Stenden Hogeschool

CELTH Centre of Expertise
leisure, tourism & hospitality