

Werksessie: Toekomstbeeld en backcasting **Rentmeesterschap**



Colofon

Titel publicatie

Rentmeesterschap – Werksessie: Toekomstbeeld en backcasting

Publicatiedatum

Maart 2026

Auteurs/onderzoekers

dr. Jasper Heslinga, European Tourism Futures Institute (ETFI), NHL Stenden Hogeschool

dr. Albert Postma, European Tourism Futures Institute (ETFI), NHL Stenden Hogeschool

Harm IJben MEd, Impuls Zeeland

Stef Bleyenbergh, HZ University of Applied Sciences

dr. Ageeth van Maldegem, HZ University of Applied Sciences

Een uitgave van

Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH) (www.celth.nl) in een samenwerking met European Tourism Futures Institute (ETFI), NHL Stenden Hogeschool, HZ University of Applied Sciences en Impuls Zeeland.

Foto's

Verschillende foto's uit Zeeland

© CELTH 2026

Het verspreiden en gebruik van de kennis uit deze publicatie wordt met bronvermelding van harte aangemoedigd. Min of meer integrale reproductie en verspreiding in welke vorm dan ook is voorbehouden aan CELTH.

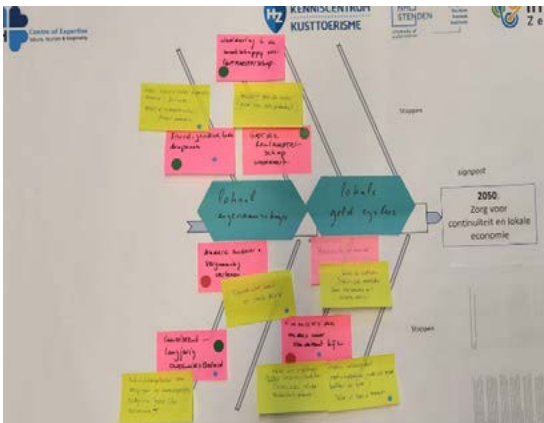
Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Doel | 5 |
| Aanpak en opzet | 6 |
| Resultaten | 7 |
| Toekomstbeeld 2050 | 7 |
| Van kerndimensies naar inzichten voor ontwikkelrichtingen | 7 |
| 1. <i>Zorg voor de plek – ecologisch en cultureel rentmeesterschap</i> | 8 |
| 2. <i>Zorg voor de gemeenschap – sociaal rentmeesterschap</i> | 8 |
| 3. <i>Zorg voor continuïteit – economisch rentmeesterschap</i> | 9 |
| Bouwstenen | 10 |
| Bijlagen | 11 |
| Bijlage 1: Uitgebreid narratief toekomstbeeld | 11 |
| Bijlage 2: Backcasting — ‘Zorg voor de plek’ | 14 |
| Bijlage 3: Backcasting — ‘Zorg voor de gemeenschap’ | 15 |
| Bijlage 4: Backcasting — ‘Zorg voor continuïteit’ | 16 |



Doel

Voor de verkenning van rentmeesterschap is een gezamenlijke werksessie georganiseerd met regionale ondernemers, beleidsmakers, experts en onderzoekers. In deze werksessie stond het toekomstbeeld 2050 centraal als inspiratiebron. De deelnemers verkenden, via een backcasting light-aanpak, welke stappen, veranderingen en keuzes nodig zijn om dit gewenste toekomstbeeld dichterbij te brengen. Gedurende deze werksessie is verkend welke veranderingen noodzakelijk zijn, welke stappen gezet moeten worden en welke concrete acties uitgevoerd kunnen worden om deze toekomst te realiseren.



Aanpak en opzet

Het startpunt voor de workshop is een 'doelscenario': een eerste schets van hoe rentmeesterschap in de Zeeuwse vrijetijdseconomie er in 2050 uit zou kunnen zien. Dit bestaat uit een narratief en een aantal kerndimensies. Het narratief is een levendige beschrijving van een toekomstbeeld. Het schetst een mogelijke situatie in Zeeland in 2050, waarin rentmeesterschap het centrale model is voor de gastvrijheidssector. Het doel van het narratief is deelnemers een concreet en inspirerend beeld te geven van hoe deze toekomst eruit kan zien. De kern dimensies omvatten de 2 à 3 belangrijkste aspecten die bepalend zijn voor het succes van deze visie op rentmeesterschap in de sector. Voor deze werksessie gaat het om de volgende dimensies:

1. Zorg voor de plek – ecologisch en cultureel rentmeesterschap
2. Zorg voor de gemeenschap – sociaal rentmeesterschap
3. Zorg voor continuïteit – economisch rentmeesterschap

Het narratief en de drie kerndimensies zijn gebaseerd op de literatuurstudie en de interviews uit WP1. Ze vormen samen het startpunt voor de backcasting-aanpak: het proces van terug redeneren van de gewenste toekomst naar de stappen die nodig zijn om het doelscenario te bereiken. De werksessie vond plaats op 24 November (12.00-15.00 uur) bij Impuls Zeeland in Vlissingen. Ondernemers, beleidsmakers en kennispartners werkten o.l.v. ETFI-experts Jasper Heslinga en Albert Postma stapsgewijs van een visie op hoofdlijnen toe naar mogelijke veranderingen en concrete acties.

Resultaten

Toekomstbeeld 2050

Hieronder een beknopt toekomstbeeld, waarbij er geïnspireerd door de literatuurstudie een narratief is geschetst over rentmeesterschap in de Zeeuwse vrijetijdseconomie in 2050. Dit narratief hebben deelnemers van de workshop vooraf gelezen en vormt het startpunt van de sessie. Een uitgebreider narratief is te vinden in bijlage 1.

“In Zeeland, 2050, is de economie van gastvrijheid verschoven van groei naar bewaarderschap. Ondernemers, studenten en boeren komen wekelijks samen. Geen cijfers, geen aandeelhouders, alleen de vraag: “Hoe zorgen we beter?” Steeds meer Zeeuwse bedrijven zijn stewardship-owned: niet in bezit van één eigenaar, maar in bewaring bij mensen die tijdelijk verantwoordelijkheid dragen. Winst is een middel om omgeving, gemeenschap en bedrijf in stand te houden.

Dat gedachtegoed verspreidde zich als een rustige vloedbeweging door de provincie. Hotels, boerderijen, restaurants en rederijen kozen voor modellen waarin stewards worden aangewezen door de gemeenschap. Concurrentie maakte plaats voor samenwerking; boeren, koks, kunstenaars en studenten delen grond, energie en kennis via lokale coöperaties.

Gasten merken het verschil: ze komen niet om te consumeren, maar om bij te dragen. Hun verblijfsgeld ondersteunt natuurherstel, educatie en lokale projecten. Elke reservering vraagt: “Waar wil jij zorg aan geven?” Nieuwe vormen van gastvrijheid ontstonden — van herbergen waar bezoekers meehelpen in tuin of keuken tot retraites over kringloopeconomie en duinbeheer.

Transparantie, vertrouwen en verbondenheid vormen nu de grondtoon. Ondernemen is geen bezit meer, maar een oefening in goed nalaten.”

Van kerndimensies naar inzichten voor ontwikkelrichtingen

Tijdens de sessie werden de drie kerndimensies besproken en is er gekeken welke veranderingen vervolgens nodig zijn en welke concrete acties hieraan kunnen bijdragen. Hieronder volgt een korte omschrijving van elk kernprincipe en daaraan gekoppeld de belangrijkste uitkomsten van de werksessie.

1. Zorg voor de plek – ecologisch en cultureel rentmeesterschap

De Zeeuwse ondernemer van 2050 ziet zichzelf niet als eigenaar van een stuk grond of bedrijf, maar als beheerder van een levend systeem. Elke onderneming draagt verantwoordelijkheid voor het landschap, het water en de cultuur die haar mogelijk maken. Dat betekent ondernemen binnen ecologische grenzen, investeren in herstel van biodiversiteit en het bewaren van lokale tradities, dialecten en verhalen. De waarde van een bedrijf wordt niet langer bepaald door vierkante meters of winst, maar door de kwaliteit van de plek die het nalaat.

Kernbegrippen:

duurzaamheid, landschap, erfgoed, circulariteit, biodiversiteit, identiteit.

De gesprekken tijdens de werksessie laten zien dat de sector niet alleen een rol heeft in het beschermen van landschap en natuur, maar ook actief kan bijdragen aan natuurherstel. Een belangrijk inzicht is het principe van tijdelijkheid: recreatie hoeft niet permanent te zijn. Hier kan het landschap herstellen en blijft Zeeland open en aantrekkelijk voor bewoners, bezoekers en ondernemers. Zo voorkomen we verdere verstening en versterken we de ecologische kwaliteit van de regio. Dit sluit aan bij het Zeeuws Waardenkader, waar zorgvuldig ruimtegebruik en open landschap centraal staan. Tijdelijkheid ondersteunt deze waarden doordat het herstel mogelijk maakt en verstening voorkomt.

Dit kan bijvoorbeeld door:

- Werken met tijdelijke bestemmingen
- Herwaarderen erfpachtconstructies
- Overwegen van omkeerbare voorzieningen

2. Zorg voor de gemeenschap – sociaal rentmeesterschap

Gastvrijheid is in Zeeland niet enkel de relatie tussen gast en gastheer, maar tussen bedrijf en gemeenschap. In een rentmeesterschapsmodel is winst een middel om sociale veerkracht te versterken: eerlijke lonen, lokale samenwerking, opleidingskansen voor jongeren, en gedeelde besluitvorming. Bedrijven zijn ingebed in hun omgeving. Men werkt samen in rentmeestersgilden met boeren, kunstenaars, onderwijs en zorg. Zo ontstaat een economie die draait op vertrouwen, vakmanschap en verbondenheid.

Kernbegrippen:

gedeeld eigenaarschap, coöperatie, eerlijke arbeid, lokale ketens, sociale waarde.

De werksessie heeft duidelijk gemaakt dat rentmeesterschap vraagt om investeren in mensen en relaties. Tijdens de werksessie werd benadrukt dat toerisme sterker verbonden kan worden met zorg, cultuur, landbouw en onderwijs, waardoor de sector bijdraagt aan brede welvaart. Een sterker sociaal weefsel vergroot het draagvlak en de veerkracht van de regio. Dit kan door in te zetten op:

- Creëren van eerlijke arbeidsvoorwaarden
- Stimuleren van kansen voor jongeren
- Cultuur van lokale samenwerking

3. Zorg voor continuïteit – economisch rentmeesterschap

In plaats van te groeien om te verkopen, groeien bedrijven om langdurig van betekenis te blijven. De Zeeuwse gastvrijheidssector kiest voor stewardship ownership: Zeggenschap berust bij mensen die de missie dienen, niet bij aandeelhouders. Winst wordt deels herbelegd in innovatie en natuur, deels teruggegeven aan de gemeenschap. Zo ontstaat een stabiele, veerkrachtige economie waarin waarde circulair stroomt en ondernemerschap een vorm van goed nalaten is.

Kernbegrippen:

missiegedreven eigendom, herinvestering, transparantie, lange termijn, veerkracht.

De werksessie heeft laten zien dat er behoefte is aan keuzes die gericht zijn op langetermijnwaarde en regionale autonomie. Bedrijfsmodellen waarin de missie centraal staat en waarde lokaal wordt vastgehouden sluiten hierbij aan. Steward-owned modellen bieden hierbij perspectief. Dit draagt bij aan een stabielere sector met minder afhankelijkheid van externe prikkels en meer lokale regie. Hierbij valt te denken aan:

- Ondernemingen zijn juridisch verankerd zodat ze niet verkocht of geprivatiseerd kunnen worden.
- Zeggenschap ligt bij mensen die de missie dienen, niet bij de aandeelhouders
- Winst wordt opnieuw geïnvesteerd in innovatie en/of natuurherstel
- Winst worden deels teruggegeven aan de gemeenschap.

Bouwstenen

Deze bouwstenen zijn opgesteld op basis van de werksessie en een eerste analyse door CELTH en Impuls Zeeland.

- 1. Bevordering van missiegedreven eigenaarschap en bestuur**
Stimuleer eigendoms- en bestuursmodellen waarbij zeggenschap berust bij personen of groepen die de missie en kernwaarden van de organisatie actief dienen. Dit draagt bij aan duurzame besluitvorming en versterkt de langetermijnbetrokkenheid van belanghebbenden.
- 2. Beleid voor flexibele en tijdelijke bestemmingen**
Ontwikkel en implementeer beleidskaders die tijdelijke gebruiksdoeleinden en omkeerbare voorzieningen mogelijk maken. Hiermee wordt het herstel van ecologische en culturele waarden bevorderd, terwijl ondernemers ruimte krijgen voor flexibele exploitatie.
- 3. Stimulering van circulaire businessmodellen en herinvestering van winsten**
Bevorder bedrijfsmodellen waarin winst (deels) wordt herbelegd in innovatie, natuurherstel en maatschappelijke initiatieven. Transparantie over winstbestemming wordt verplicht gesteld om maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheid te waarborgen.
- 4. Facilitering van gedeeld eigenaarschap en coöperatieve samenwerking**
Ondersteun de ontwikkeling van samenwerkingsvormen zoals coöperaties en gilden, waarin gedeeld eigenaarschap en inclusieve besluitvorming centraal staan. Dit versterkt het sociaal-economisch weefsel en bevordert regionale veerkracht.
- 5. Juridische verankering van langetermijn continuïteit en lokale regie**
Ontwikkel juridische instrumenten en modelstatuten die missiegedreven ondernemingen beschermen tegen verkoop en externe overname. Zo wordt de continuïteit en lokale zeggenschap duurzaam geborgd binnen de organisatie-structuur.

Bijlage 1: Uitgebreid narratief toekomstbeeld

Onderstaand narratief is een levende beschrijving over een mogelijk toekomstbeeld van Rentmeesterschap in Zeeland in 2050. Het is voornamelijk bedoeld ter inspiratie en als startpunt voor dialoog.

“De ochtend breekt langzaam open boven de duinen van Vrouwenpolder. De lucht is helder, de wind zacht. Op het terras van een oude herberg – nu een “rentmeestershuis” – zitten ondernemers, studenten en boeren bij elkaar aan een lange houten tafel. Geen aandeelhoudersvergadering, geen kwartaalrapporten. Alleen koffie, notitieboeken en de vraag die elke week terugkeert: “Hoe zorgen we beter?”

Want in Zeeland, anno 2050, is de economie van gastvrijheid niet langer gericht op groei, maar op bewaarderschap. Bedrijven zijn niet van iemand, maar in bewaring gegeven aan hun missie, hun omgeving, en hun mensen. Winst is niet het doel, maar het middel waarmee de plek zichzelf in stand houdt.

De herberg waar ze zitten was ooit een familiehotel. Toen de kinderen het bedrijf wilden overnemen, kozen ze voor een ander pad: ze maakten het bedrijf stewardship-owned. Dat betekent dat niemand het bezit, maar iedereen ervoor zorgt. De statuten zijn zo ingericht dat het eigendom niet verkocht kan worden, en de winst deels terugvloeit naar de gemeenschap. Het bedrijf is geen bezit meer — het is een erfgoed in beweging.

Die gedachte verspreidde zich als een zachte vloed over Zeeland. Hotels, boerderijen, restaurants, zelfs rederijen stapten over op rentmeesterschapsmodellen. In plaats van één eigenaar zijn er stewards — mensen die tijdelijk verantwoordelijkheid dragen, met de plicht om het bedrijf beter achter te laten dan ze het ontvingen. Ze worden gekozen door de gemeenschap, niet door kapitaal.

Het effect was voelbaar.

De druk om te groeien week voor de ruimte om te bloeien. Lokale samenwerking verving concurrentie. Boeren deelden grond met koks, koks met kunstenaars, kunstenaars met studenten. Energie en voedsel werden lokaal opgewekt en gedeeld via coöperaties. De keten werd kringloop. De winst werd wederkerigheid.

Gasten merken het aan alles. Ze komen niet meer naar Zeeland om te consumeren, maar om bij te dragen. Hun verblijfsgeel helpt niet alleen bij het onderhoud van hun logeerplek, maar ondersteunt ook de herintroductie van zeegrasvelden, het herstel van oude polderpaden, of het opleiden van jonge rentmeesters. Elke reservering heeft een stem: waar mag mijn bijdrage naartoe?



Langs de kust verschijnen nieuwe vormen van gastvrijheid: deelnemende herbergen waar bezoekers één dag per week meewerken in tuin of keuken, en gemeenschapsretraites waar toeristen leren over circulaire economie, duinbeheer en lokale ambachten. Het verschil tussen werk, rust en leren vervaagt — het draait allemaal om zorg.

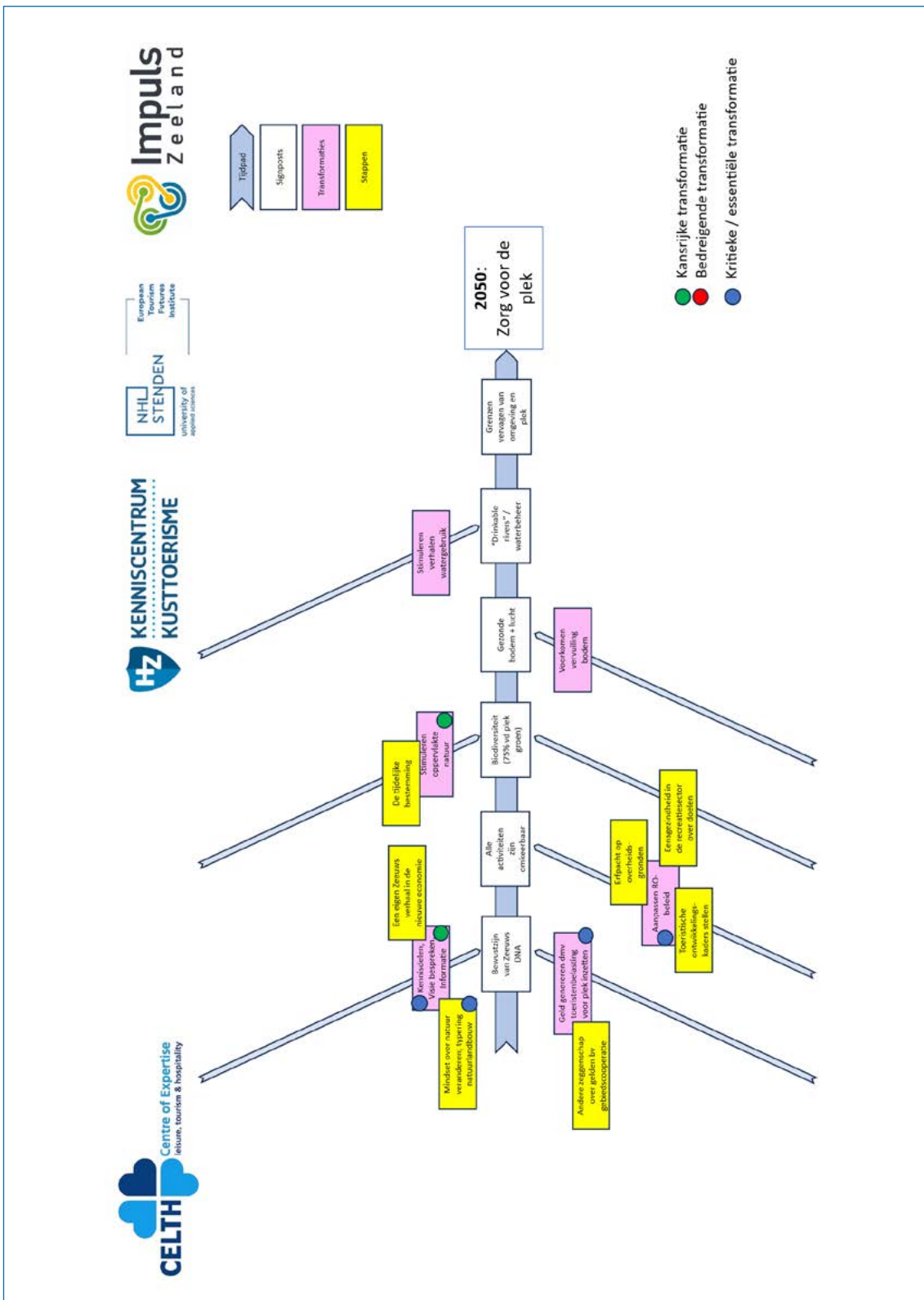
In deze economie is transparantie de munt. Elk bedrijf deelt openlijk zijn cijfers, zijn impact, zijn dilemma's. Mensen vertrouwen elkaar niet omdat ze winst delen, maar omdat ze verantwoordelijkheid delen. De Zeeuwse identiteit — nuchter, weerbarstig, trouw aan het land — vormt de grondtoon van dit nieuwe model: een economie die niet gebouwd is op bezit, maar op vertrouwen, verantwoordelijkheid en verbondenheid.

's Avonds, wanneer de wind over de velden trekt en de laatste gasten naar hun huisje lopen, klinkt er muziek uit de herberg. Binnen heffen de rentmeesters hun glazen. Niet op succes, niet op winst, maar op voortgang. Op het feit dat wat ze samen doen, blijft bestaan — niet omdat het van hen is, maar omdat ze er deel van zijn.

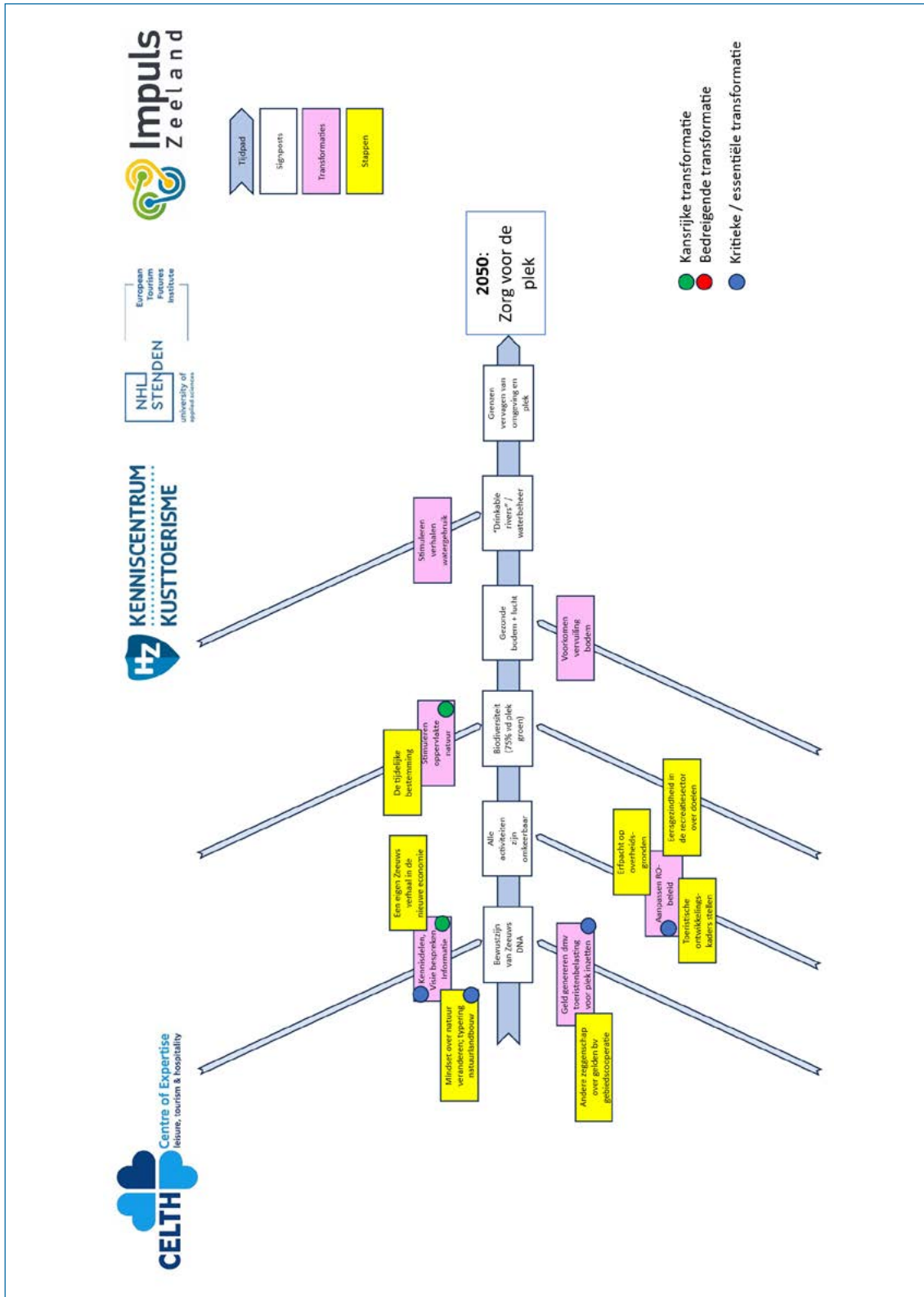
In Zeeland 2050 is ondernemen geen spel om bezit meer. Het is een oefening in goed nalaten.

En dat blijkt — tot ieders verrassing — de meest duurzame vorm van winst.”

Bijlage 2: Backcasting — ‘Zorg voor de plek’



Bijlage 3: Backcasting — ‘Zorg voor de gemeenschap’



Bijlage 4: Backcasting — ‘Zorg voor continuïteit’

