

Bouwen aan samenwerking

*Maasmeanders in beweging door
professionalisering en ondernemersinitiatief*



Bouwen aan samenwerking

*Maasmeanders in beweging door
professionalisering en ondernemersinitiatief*

Colofon

In opdracht van:



Stichting Maasmeanders
p/a Peperstraat 4
5394 LC Oijen

Contactpersoon:
Wim Hoezen
kwartiermaker

Opgesteld door:

Interactive Consult

Hooftweg 123
3211 XE Geervliet
www.interactiveconsult.nl

Contactpersoon:
Marien Sonneveld
mobiel: 0622 – 94 23 18
e-mail: info@interactiveconsult.nl

Datum: 26 februari 2010
Kenmerk: 09.128-58.3

Inhoudsopgave

1	Vooraf.....	3
2	Maasmeanders in verandering – terugblik op het proces.....	4
	- <i>Besef van veranderingen en hun impact</i>	4
	- <i>Initiatief vanuit Stichting Maasmeanders</i>	4
	- <i>Rol van de ledendag</i>	5
	- <i>'Vergeten fasen' in het ontwikkelingsproces</i>	7
3	Maasmeanders in ontwikkeling – vooruitblik op het vervolg	9
	- <i>Een nieuw leidend team</i>	9
	- <i>Strategieën, kansrijke concepten en frisse ideeën</i>	10
	- <i>Communiceren en uitdragen</i>	10
	- <i>Obstakels opruimen</i>	11
	- <i>Initiatieven belonen en successen vieren</i>	11
4	Resultaten van de ledendag	12
	- <i>In- en externe versterking van Stichting Maasmeanders</i>	12
	- <i>Verbeterpunten</i>	13
	- <i>Evaluatie door de leden</i>	14
5	Van projectidee tot waardecreatie in de Maasmeanders.....	16
	- <i>Samenhang tussen doelen en projectideeën</i>	16
	- <i>Clustering van projectideeën</i>	16
	- <i>Bouwstenen voor waardecreatie</i>	17
	- <i>Vervolgstappen op de korte termijn</i>	23
6	Adviezen voor professionalisering van de organisatie	25
	- <i>Wat willen we bereiken?</i>	25
	- <i>Hoe gaan we dat organiseren?</i>	26
	- <i>Wat is daar voor nodig?</i>	27
7	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen.....	29
	Bijlage 1: Acht fasenmodel van Kotter: Leiderschap in verandering	31
	Bijlage 2: Resultaten evaluatieformulieren Ledendag Maasmeanders	32

1 Vooraf

Stichting Maasmeanders wil de gebiedsontwikkeling in haar regio vorm en inhoud geven. Er is deskundigheid van derden ingeschakeld voor onder andere een ruimtelijke ontwikkelingsvisie (Bugel-Hajema) en inschatting van de marktkansen (Telos). Daarnaast is in 2009 een kwartiermaker opdracht gegeven om Stichting Maasmeanders en andere betrokken organisaties te adviseren over de vervolgonwikkeling van de regio en van de stichting, en te zoeken naar opties voor verankering.

Totstandkoming van de opdrachten

In de zomer van 2009 heeft Stichting Maasmeanders bij monde van kwartiermaker de heer Hoezen contact gelegd met Regiowaarde en de situatie en doelen van Maasmeanders toegelicht. Vervolgens heeft Regiowaarde een notitie geschreven ter gedachtevorming over versterking van het gebiedsontwikkelingsproces, zie: *Van raad naar daad*, Regiowaarde, 7 juni 2009. In dat voorstel zijn kritische vragen gesteld bij doel en spankracht van bestuur en Stichting Maasmeanders met als essentie, dat – na inzet en adviezen van derden/deskundigen – de nadruk in de vervolgfase vooral zou moeten liggen op versterking van het initiatief en de daadkracht in de regio, ook of juist door de aangesloten ondernemers. Gebiedsontwikkeling is immers een proces waarin personen en organisaties elk met hun belangen, drijfveren en eventuele weerstanden, gezamenlijk activiteiten ontplooiën. Daarbij zijn de volgende aandachtspunten genoemd:

- begeleiding van ondernemers;
- competentieontwikkeling en/of training van 'trekkers' en begeleiders;
- beleidsmakers leren creatief mee te denken met ondernemers (teneinde maatschappelijke en gebiedsdoelen te realiseren);
- leiderschap bij bestuurders.

Tegen die achtergrond heeft het bestuur na vervolggesprekken en na de *Spiegeldag* van 8 september 2009 (onderdeel van het onderzoek door Telos) gevraagd om voor de aangesloten ondernemers een leidendag te organiseren en een bijeenkomst te begeleiden van bestuur en coördinatoren over het bestuursmodel van stichting. Na instemming door het bestuur heeft Regiowaarde de opdrachten uitbesteed aan Interactive Consult.

Dit rapport doet verslag van beide opdrachten en plaatst ze in het perspectief van de ontwikkeling van het gebied Maasmeanders en van de stichting.

Relatie met fabel over leiderschap

Bij de opdrachten is gebruik gemaakt van het boekje *Onze ijsberg smelt!* van Kotter en Rathgeber¹. Het boekje, dat voorafgaand aan de bijeenkomst van bestuursleden en coördinatoren naar de deelnemers is toegestuurd, is een fabel over pinguïns gebaseerd op het managementboek *Leading Change* van dezelfde auteur Kotter². De acht fasen van veranderingsprocessen worden in de fabel kleurrijk toegelicht en zijn ook heel herkenbaar in het ontwikkelingsproces van Maasmeanders. Daarom wordt in dit rapport regelmatig de parallel met deze fabel getrokken.

¹ Kotter, J. & H. Rathgeber (2009, 10^e druk). *Onze ijsberg smelt!* Amsterdam: Uitgeverij Business Contact

² Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press

2 Maasmeanders in verandering – terugblik op het proces

Besef van veranderingen en hun impact

Het gebied van de Maasmeanders is uniek voor Brabant. Juist dit gedeelte van de provincie is gevrijwaard gebleven van verstedelijking. Hierdoor heeft het gebied zijn oorspronkelijke karakter behouden en is de historie nog steeds in het landschap herkenbaar, aldus René Bastiaanse in zijn inleiding tijdens de ledendag van Stichting Maasmeanders op 1 februari 2010. Maar de regio is aan het veranderen...

De ruimtelijke inrichting van de regio wijzigt onder meer als gevolg van de reconstructie, schaalvergroting in de landbouw en de aanleg van een aantal grote natuurgebieden. De invoering van de nieuwe Wet ruimtelijke ordening biedt nieuwe mogelijkheden voor de inrichting, maar door de gemeentelijke herindeling is eerst een nieuwe visie, beleid en strategie voor het buitengebied nodig. Dat is een grote opgave voor gemeente Oss, die in korte tijd uitgroeit van gemeente met weinig buitengebied tot de op één na grootste gemeente van Brabant qua oppervlakte buitengebied. De belangrijkste functie van het gebied was eeuwenlang agrarisch. Nu ligt de focus steeds meer op het (rivieren-)landschap en het toenemende recreatieve belang. Bovendien biedt de regio een aantrekkelijk woon- en leefklimaat voor onder meer rustzoekers en creatieve beroepen die zich - waar mogelijk - vestigen in bijvoorbeeld vrijkomende agrarische bebouwing. Met de gemeentelijke herindeling wordt de regio nadrukkelijker 'uitloopgebied' voor stedelingen (Oss, Den Bosch). Deze veranderingen hebben ook gevolgen voor de leefbaarheid. De vele en kleine dorpen met geen of beperkte uitbreidingsmogelijkheid kennen een afnemend voorzieningenniveau. Men is daarom op zoek naar nieuwe economische en maatschappelijke dragers voor de regio.

Al met al kent het gebied geen acute bedreigingen, maar er is wel het gevaar van een sluipende verdere afzwakking van de regionale economie en een tanende sociale cohesie. *Onderkent de regio tijdig de veranderingen en hun impact op de toekomst? Weten ondernemers adequaat in te spelen op veranderende behoeften? Heeft men zicht op de veranderende onderlinge verhoudingen tussen private en publieke partijen, op de gebiedsontwikkelingsprocessen en hoe daaraan leiding kan worden gegeven?*



Hier doet zich een parallel voor met de pinguïns in de fabel Onze ijsberg smelt!. Zij leefden zo lang ze zich konden herinneren naar tevredenheid op hun ijsberg en stelden geen hoge eisen. Toen pinguïn Fred na zorgvuldige observaties erachter kwam dat hun ijsberg dreigde te smelten, lachten de andere pinguïns hem uit. Pas na veel moeite vond Fred bij enkelen een luisterend oor. Maar anderen ontkenden en bagatelliseerden het smelten van de ijsberg. Sommige pinguïns, die met een grote mond de publieke opinie wisten te beïnvloeden, bleven Fred hardnekkig tegenspreken. Vele pinguïns konden maar weinig waardering opbrengen voor Fred, die het voortbestaan van hun aangename leventje dreigde te verstoren (pg. 1 – 16).

Initiatief vanuit Stichting Maasmeanders

Tegelijk met genoemde veranderingen groeit het potentieel van de regio Maasmeanders doordat de kernwaarden van het gebied maatschappelijk steeds hoger worden gewaardeerd: rust, ruimte, cultuurhistorie, landschap en recreatieve mogelijkheden. De groeiende 'overwaarde' van de regio komt echter pas beschikbaar als ondernemers gezamenlijk activiteiten ontplooiën om meer – en meerdaags – bezoekers naar de regio te trekken, die daar bovendien hun geld willen (en kunnen!) besteden. Dus moeten ondernemers nieuwe producten en diensten aanbieden, die substantieel gaan bijdragen aan het bruto regionaal product.

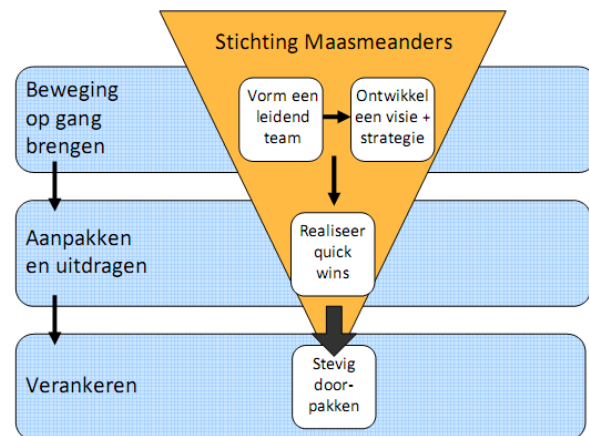
Een aantal initiatiefnemers uit de regio heeft deze ontwikkelingen onderkend. Met de oprichting van Stichting Maasmeanders is een eerste coalitie gevormd om de kwaliteiten (het 'goud') van de

regio beter onder de aandacht te brengen. Er is een visie ontwikkeld, de marktkansen zijn verkend en er zijn concrete activiteiten in gang gezet zoals de streekdag, struinroute, wandelgids en de informatiezuilen. De kwartiermaker heeft zijn werkzaamheden afgerond en de vormgeving en het overleg over financiering van een in te stellen bestuurssecretariaat of projectbureau is al een eind gevorderd. Bovendien is de organisatie van de stichting recent uitgebreid met de coördinatoren. Daarmee is ontegenzeggelijk veel werk verricht. Het werd tijd om de gebiedsontwikkeling in de Maasmeanders stevig door te zetten en anders aan te sturen. Het bestuur heeft daarvoor een heldere ontwikkelingslijn voor ogen en wilde met de ledendag van 1 februari 2010 de doorstart duidelijk markeren.

De ontwikkelingen tot op heden verliepen volgens het spreekwoordelijke boekje en bovendien volgens het schema van auteur en deskundige in leiderschap Kotter. Uit tal van ervaringen heeft hij een fasenmodel voor leiderschap ontworpen om sturing te kunnen geven aan veranderings- of ontwikkelingsprocessen. Kotter onderscheidt drie lagen met elk een aantal fasen:

1. een beweging van verandering op gang brengen,
2. aanpakken en uitdragen,
3. verankeren van de veranderingen of ontwikkelingen.

Stichting Maasmeanders heeft inmiddels drie fasen doorlopen en bevindt zich in het midden van de veranderingsbeweging. Het model onderscheidt echter acht fasen...



Figuur 1: plaats van Maasmeanders

De voortvarendheid van Stichting Maasmeanders kent echter ook een keerzijde. In vergelijkbare situaties elders is de vervolgstap ingevuld door ontwikkeling van allerlei projecten en het zoeken van financiering/subsidies voor realisatie. Met als gevolg, dat een 'papieren' gebiedsontwikkeling ontstaat: tal van plannen, voorstellen etc., maar zonder vertaalslag naar de mensen en organisaties in de regio. Soms ontstaat dan nog wel enthousiasme zodra subsidie wordt verkregen, maar de praktijk wijst uit dat de inspanningen ophouden zodra de pot leeg is. Symptomen in zo'n situatie zijn opmerkingen als: "weer een rapport" en "mij hebben ze niets gevraagd". Dat zou funest zijn voor de doelstelling. Het bestuur heeft immers besloten bij voorkeur bottom-up te werken, d.w.z. het ontwikkelen van samenwerking tussen ondernemers, een intermediair zijn tussen overheden en leden, en het initiëren en doen uitvoeren van projecten. Daarom zou nu vooral het proces aandacht moeten krijgen: het mobiliseren en committeren van ondernemers uit het gebied om gezamenlijk aan de slag te gaan. Dat was dan ook het uitgangspunt voor de ledendag.



Ook pinguïn Fred stond voor de vraag: hoe verder? Hij had pinguïn Alice weten te overtuigen van het smelten van de ijsberg. Zij had na lang aandringen de Leiderschapsraad van de pinguïns bereid gevonden Freds verhaal aan te horen. Bij de voorbereiding van zijn speech werd Fred gewaarschuwd hoe leden van de Raad zouden reageren; sommigen ongeïnteresseerd, anderen met veel discussie over details wat weer andere pinguïns zou gaan irriteren. Kortom: het echte onderwerp zou snel buiten beeld raken. Fred besloot tot een andere aanpak. Hij zou niet langer anderen trachten te overtuigen, maar de Leiderschapsraad zelf laten ontdekken aan welke veranderingen de ijsberg bloot stond en oplossingen laten bedenken. Want: hoe kon begrip voor het probleem ontstaan als hij als enige daar écht van doordrongen was? (pg. 17 – 28)

Rol van de ledendag

In tegenstelling tot de smeltende ijsberg uit de fabel hangt de toekomst van de Maasmeanders niet af van het keren van een grote bedreiging, maar van de wijze waarop nieuwe kansen wel of niet opgepakt en benut worden. Dat vraagt van ondernemers bewustzijn, bereidheid en commitment. De werkelijke versterking van de regio moet van onderaf, van ondernemers zelf komen. Het ontbreken van een acute dreiging maakt het evenwel niet makkelijker om de aandacht te vestigen op die kansen en urgentiebesef te ontwikkelen. Kotter heeft vastgesteld, dat zelfgenoegzaamheid de

grootste belemmering is om dat urgentiebesef te vestigen en commitment te creëren. Zelfgenoegzaamheid wordt gevoed door onder meer successen uit het verleden, afwezigheid van grote crises, lage prestatienormen of ambities en het ontbreken van externe feedback.

Een mogelijkheid om urgentiebesef te creëren – naast het veroorzaken van een crisis, wat niet als optie in overweging is genomen – is volgens Kotter mensen met elkaar in contact brengen, informatie van buitenaf verstrekken en mensen daarmee aan het werk zetten. Vanuit die gedachten zijn voor de ledendag de volgende doelen geformuleerd.

1. Trots op eigen regio
2. Visie op de toekomst
3. Samen aan de slag

Dit is concreet gemaakt in een programma, waarvan de leden middels de uitnodiging op de hoogte zijn gesteld. Daarin is benadrukt, dat de deelnemers gezamenlijk ideeën moesten bedenken en uitwerken hoe men meer mensen naar de regio kan trekken en met welke producten en diensten dat mogelijk zou zijn. Op die wijze is op voorhand een appél gedaan op het eigen initiatief en is de eventuele verwachting weggenomen, dat op de ledendag kant-en-klare oplossingen gepresenteerd zouden worden.

De ledendag had met 85 deelnemers een mooie opkomst, niet in het minst door de inspanningen door of namens het bestuur om leden persoonlijk te benaderen. Dat werkt! Tijdens de ledendag werd duidelijk, dat veel van de aangesloten ondernemers elkaar niet, of hooguit van gezicht kenden. En ondanks de nieuwsbrieven en de ondernemersbijeenkomsten waren de leden – begrijpelijkerwijs – nog nauwelijks op de hoogte hoe zij kunnen bijdragen aan versterking van ontwikkeling van de regio. Als kopgroep had het bestuur immers een flinke voorsprong op het peloton van de leden, zowel qua informatie als het doordenken daarvan. Het bestuur kende immers al geruime tijd de kansen zoals opgetekend in het rapport van Telos en zoals bediscussieerd tijdens o.a. de Spiegeldag van september 2009. Verder had de kwartiermaker zijn rapportage in concept gereed en verstrekt aan het bestuur, mede op grond waarvan het bestuur in december en januari intensief heeft overlegd over vervolgstappen, namelijk: het informeren van de aangesloten ondernemers op de ledendag, uitvoering van het plan voor een bestuurssecretariaat danwel projectbureau en het opstarten van enkele concrete projecten. Daarmee liep het bestuur in het zicht van de eerstvolgende col (de ledendag) als kopgroep nog verder uit op het peloton van leden.



Om de Leiderschapsraad te laten inzien, dat hun ijsberg aan het smelten was, liet Fred een model-ijsberg maken. Al tijdens het maken begon het gezucht en gemopper: "Waarom doen we dit ook alweer?". Met het model liet Fred zien wat er met de ijsberg aan de hand was. Pinguin NeeNee verwoordde als eerste omstandig het ongelijk van Fred. Daarna ging de discussie alle kanten op en werden vele, maar vooral onzinnige voorstellen gedaan (pg. 28 – 41). Teleurgesteld besepte Fred dat hij ook met zijn model-ijsberg de anderen nog niet had kunnen overtuigen, laat staan oplossingen had kunnen laten bedenken. Pas later, na een demonstratie met een gebroken fles, was de Leiderschapsraad overtuigd en riep een vergadering voor alle pinguïns uit. Tijdens die vergadering gingen de gesprekken over het leven van alledag. Pas na herhaalde en uitvoerige toelichting door alle leden van de Leiderschapsraad en beantwoording van ieders vragen, verdween bij de pinguïns het zelfgenoegzame gevoel dat het allemaal wel lekker liep en brak het gesnater los (pg. 42 – 47).

Direct na afloop van de ledendag was het bestuur dan ook op diverse punten teleurgesteld over het resultaat en de informatie, die op die dag bekend werd. De frustraties betroffen onder andere de volgende punten:

- ondanks de vele jaren inspanning van de 'trekkers' van Stichting Maasmeanders zag men daar weinig waardering voor terug;
- de discussies tijdens de ledendag in de groepen waren vaak breedspakig en zonder diepgang;
- de ledendag leek weinig concrete ideeën te hebben opgeleverd voor projectvoorstellen;

- hoewel gemeente Oss op de hoogte was van de activiteiten van de stichting had men toch een extern bureau ingeschakeld voor onderzoek naar recreatieve mogelijkheden;
- op de plannen voor een website hebben anderen kritiek, terwijl gemeente Oss recent flink heeft geïnvesteerd in www.toerismeoss.nl, waar de Maasmeanders nauwelijks in zou zijn opgenomen;
- ondanks het overleg met gemeente Oss heeft B&W of gemeenteraad recentelijk ingestemd met, of besloten tot aanstelling van een streekmanager, zonder overleg met Stichting Maasmeanders. Het bestuur had al sinds enkele jaren kenbaar gemaakt die functie vanuit de stichting te willen (laten) vervullen.

Heeft de ledendag daadwerkelijk te weinig resultaat opgeleverd?

Dat is maar hoe je het bekijkt. Volgens de evaluatieformulieren van de deelnemers achtte 84% de ledendag zinvol, vooral omdat men zijn/haar netwerk had uitgebreid en inspiratie of nieuwe ideeën had opgedaan. 2% vond de dag verloren tijd, omdat nog veel onduidelijk was of men niets nieuws gehoord had.

Het bestuur had blijkbaar andere verwachtingen van de dag, mogelijk door ingegeven door de recente eigen bijeenkomsten dicht voorafgaand aan de ledendag, waarin gesproken was over de missie en strategie, en waarin een ranglijst was gemaakt van concrete activiteiten die de stichting zou moeten gaan uitvoeren. Deze demarrage van het bestuur voorafgaand aan de ledendag heeft op onderdelen wellicht overspannen verwachtingen gewekt. Voor nauw betrokkenen was de ledendag de afronding van een belangrijke voorbereidingsfase. Voor veel leden was het pas een begin: de eerste of tweede ontmoeting met collega-ondernemers in dit verband. (De concrete resultaten van de ledendag staan in hoofdstuk 5 vermeld).

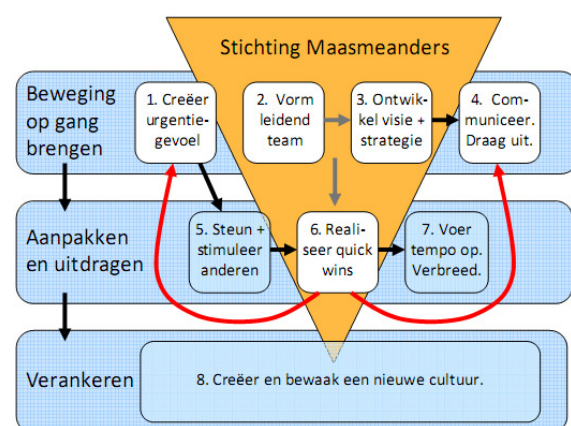
'Vergeten fasen' in het ontwikkelingsproces

Deze situatie komt volgens Kotter vaak voor; met veel inzet en passie heeft een kleine groep een veranderingsbeweging op gang gebracht. Er zijn al enkele successen behaald, waardoor de initiatiefnemers weten dat ze op de goede weg zijn. Maar dat heeft intussen al veel energie gekost. Als zich dan onverwacht drempels voordoen, ontstaat gemakkelijk onbegrip of frustratie, die zelfs de bereidheid om door te gaan kan aantasten. Hiervoor is een aantal vaak terugkomende oorzaken aan te wijzen: het ontbreken van voldoende urgentiebesef bij anderen, een steeds nauwere focus op het doel (vergelijk tunnelvisie) en te weinig communiceren naar hen die wat verder afstaan.

Om het belang van communicatie zichtbaar te maken, zou men over het afgelopen halfjaar de tijd kunnen noteren, die besteed is aan het bedenken, bespreken en uitwerken van allerlei plannen en dat kunnen vergelijken met de hoeveelheid tijd die is besteed aan het informeren, enthousiasmeren en uitleggen aan anderen. Dat verklaart het verschil in verwachting.

Figuur 1 gaf niet het volledige schema van het acht-fasenproces volgens Kotter. De eerste en vierde fase – het vestigen van het urgentiebesef en communiceren van ontwikkelingen en plannen – worden gemakkelijk overgeslagen doordat initiatiefnemers al snel getriggerd worden door inhoudelijke oplossingen.

Leiderschap vraagt volgens Kotter juist evenwichtige én steeds hernieuwde aandacht voor alle fasen. Want zelfs als er een gezamenlijk urgentiebesef is, ebt dat meestal snel weg na de eerste kortetermijnsuccessen. Elke activiteit of elk project doorloopt alle van de acht fasen. Zie bijlage 1 voor het volledige schema.



Figuur 2: achtfasen proces volgens Kotter

- Volgens de evaluatieformulieren juicht 96 % van de deelnemers toe, dat Maasmeanders werkt aan ondernemersperspectief en duurzame ontwikkeling. Tegelijkertijd heeft 40% geen tijd om daar zelf aan bij te dragen.
- Bijna iedereen (95%) vindt dat samenwerking met andere ondernemers henzelf nieuwe kansen biedt, maar het zoeken van zakenpartners is met 31% de grootste behoefte aan ondersteuning door de stichting.

Het overallbeeld is, dat de leden positief zijn over de ontwikkelingen van de Maasmeanders tot heden, maar nog niet erg betrokken zijn.



Toen pinguïn Fred na veel moeite de Leiderschapsraad had overtuigd dat de ijsberg waarop ze wonen aan het smelten was, kon nog niet gewerkt worden aan oplossingen. Eerst moest de hele kolonie worden geïnformeerd en wederom stond Fred, nu samen met de Leiderschapsraad, voor de taak om deze – nog veel grotere – groep pinguïns te informeren wat er gaande was met hun ijsberg en hen te doordringen dat het een acuut probleem was.

3 Maasmeanders in ontwikkeling – vooruitblik op het vervolg

Voor 2010 en volgende jaren heeft Stichting Maasmeanders haar visie verder ontwikkeld en haar strategie of aanpak aangescherpt. En hoewel de aanbevelingen uit de Ruimtelijke Ontwikkelingsvisie de bal vooral bij derden (overheden) lijken neer te leggen, heeft Stichting Maasmeanders zelf het initiatief genomen en begin 2010 een ranglijst gemaakt van activiteiten, die de stichting (mogelijk) wil gaan uitvoeren. Niettemin kiest de stichting ervoor bottom-up te werken; Stichting Maasmeanders gaat niet op de stoel van de ondernemers zitten, maar wil hen stimuleren om met ideeën en initiatieven te komen om de ontwikkelingskansen van het Maasmeandergebied te benutten. Om beter contact met de aangesloten ondernemers te krijgen en de idee- en projectontwikkeling te organiseren zijn voor acht thema's coördinatoren benoemd als vertegenwoordigers namens het bestuur. Daarnaast zijn er vergevorderde plannen voor professionele ondersteuning door een bestuurssecretariaat of projectbureau. Daarmee versterkt de stichting de fasen uit de eerste laag van het model van Kotter namelijk voortdurend de beweging op gang brengen, zie figuur 2 of bijlage 1. Tegelijkertijd worden de fasen met betrekking tot het aanpakken en uitdragen opgepakt.

Dit hoofdstuk biedt aan de hand van de parabel van de pinguïns een vooruitblik naar wat Stichting Maasmeanders nog te wachten en te doen staat. Daarbij zal snel duidelijk worden, dat vele fasen uit het model meerdere malen doorlopen worden en niet steeds in dezelfde volgorde. Een model blijft immers een versimpeling van de werkelijkheid. Het model en de belevenissen van de pinguïns maken wel inzichtelijk hoe de vork in de steel zit.

Een nieuw leidend team



Na uitleg over de smeltende ijsberg aan de hele kolonie dacht Hoofdpinguïn Louis na. Hij kon de oplossing van het probleem niet delegeren aan jonge pinguïns, die gespecialiseerd waren in ijs. Zij hadden nog geen vertrouwen binnen de kolonie. Uiteindelijk riep hij vier heel verschillende pinguïns bij zich. "Ik kan het niet alleen", zei hij. "De kolonie heeft een groep nodig om ons door deze moeilijke periode te leiden en ik denk dat wij vijven daar als team het meest geschikt voor zijn." (pg. 50 – 55). Vervolgens organiseerde Louis een aantal teambuildingsactiviteiten. De smeltende ijsberg kwam nauwelijks ter sprake. De Professor, één van de teamleden, analyseerde wat er gebeurde: smeltende ijsberg. Moeilijk anderen te overtuigen. Louis formeert een team om het proces te leiden. Non-team wordt team met lekker eten en vele gesprekken (pg. 56 – 59).

De rol van de trekkers van het eerste uur wijzigt. In plaats van nadenken over inhoudelijke oplossingen voor de regio en het ontwikkelen van een visie staan zij nu voor de taak leiding te geven aan het ontwikkelingsproces. Niet langer fietsen in de kopgroep, maar in de volgwagens het peloton gaan coachen. Hiervoor is het leidende team aangepast door uitbreiding met de coördinatoren. De groep is in de nieuwe samenstelling nog maar eenmaal bijeen geweest. Het vergt tijd om elkaar te leren kennen, om zienswijzen op de kansen voor de regio met elkaar uit te wisselen en inzicht te krijgen in wat er allemaal speelt. Daarom is aan alle bestuursleden en coördinatoren het boekje met de fabel toegestuurd. Samen met dit rapport biedt dat een uitgangspunt om de vervolgstappen uit te werken. Te beginnen met bespreken wat men van elkaar verwacht. *Welke taken zijn te onderscheiden? Hoe worden die taken verdeeld? En wie is waar verantwoordelijk voor? Hoe houdt men elkaar geïnformeerd? En hoe organiseer je dat zonder bureaucratisch te worden?*

Tip

Ga gezamenlijk op bezoek in andere regio's. Vraag toelichting hoe zij het ontwikkelingsproces georganiseerd hebben. Wat zijn de *do's and don'ts*? Maasmeanders is niet de eerste regio waar dit speelt. Dus waarom zou je geen gebruik maken van de ervaringskennis van anderen?

Strategieën, kansrijke concepten en frisse ideeën

Tijdens de ledendag heeft het bestuur de strategie verwoord die uit drie elementen bestaat:

- samenwerking tussen ondernemers, in- en extern;
- intermediair zijn tussen overheden en leden;
- initiëren en uitvoeren van projecten.

De strategie behoeft verdere uitwerking naar concrete stappen. Daarnaast is een groot aantal ideeën en plannen voorhanden, te beginnen met de 34 plannen uit de Ruimtelijke Ontwikkelingsvisie. De ledendag, die als motto had: *Frisse ideeën, eigen initiatief*, heeft veel input opgeleverd (zie hoofdstuk 5) en ook de kwartiermaker heeft tijdens zijn werkzaamheden projectkansen geïnventariseerd. De opgave voor Stichting Maasmeanders is om kansrijke gebiedsconcepten te (laten) ontwikkelen, die de concrete ideeën en de abstracte strategie verbinden. *Maar hoe bepaal je welke projecten het best en ook op de lange duur bijdragen aan de gewenste ontwikkeling? Wat zijn de criteria? Hoe voorkom je dat allerlei initiatieven als los zand ontwikkeld gaan worden, maar geen overalleffect hebben? En hoe komt dat over bij financiers, bestuurders, mensen in de regio etc.?*

Een projectbureau kan bestuur en leden veel werk uit handen nemen. Maar dan bestaat de kans dat vooral 'laaghangend fruit' in te subsidiëren projectvoorstellen wordt gewerkt. Subsidie in plaats van ondernemersinitiatieven kunnen dan leidend worden. De praktijk wijst uit dat dit geen duurzame oplossingen zijn: zodra de subsidie stopt vallen draagvlak en betrokkenheid weg. Er moeten dus slimme oplossingen of concepten worden bedacht. Het bestuur zal dat moeten bewaken. Er zal eerst een programma opgesteld moeten worden. Dat programma zal één of meer gebiedsconcepten omvatten: oplossingsrichtingen die voldoende duidelijk omschrijven welke effecten verwacht mogen worden, maar tegelijk flexibiliteit bieden om te kunnen bijstellen. En die bovendien de criteria bevatten om gericht projecten te starten. Er ligt een belangrijke taak voor bestuur met coördinatoren (het nieuwe leidende team) om dit in gang te (laten) zetten en uit te dragen.



Louis en zijn team gingen op zoek naar een oplossing voor de smeltende ijsberg. Er werden vele suggesties gedaan, die elk niet haalbaar bleken. Na geruime tijd was het team de wanhoop nabij, toen een oude wijze pinguïn zei: "Zoek niet zo hard. Ga gewoon rondlopen, met open oog en geest. Wees nieuwsgierig." Na een tijdje zag het team een zeemeeuw. Wat had die hier te zoeken? Er leefden geen meeuwen op Antarctica! Was hij verdwaald of trok hij van plek naar plek? Zou hij leven als een ... nomade?

Dit was voor de pinguïns een heel nieuw concept: misschien zou een nieuwe en heel andere leefwijze de oplossing zijn voor het probleem van de smeltende ijsberg. De pinguïns zochten de zeemeeuw op en stelden hem tientallen vragen. Langzaam werden de contouren van een nieuwe toekomst voor de kolonie zichtbaar (pg. 62 – 75).

Communiceren en uitdragen

De ledendag van 1 februari jl. was nog maar een begin van het bouwen van draagvlak en betrokkenheid. De dag past bij fase 1: het creëren van een gevoel van urgentie. Niet zozeer vanwege bedreiging van het gebied, maar wel het laten inzien van de noodzaak van samenwerking en het 'worstelen' om daaraan invulling te geven. Dát men wil samenwerken is overduidelijk, ook volgens de evaluatieformulieren. Maar hoe en waaraan men moet samenwerken, dat is nog een zoektocht. Zodra Maasmeanders de contouren van één of enkele concepten in beeld heeft, zullen leden en buitenstaanders veelvuldig geïnformeerd moeten worden. Dán is het zaak om voldoende mensen enthousiast te krijgen. In plaats van een marketingplan voor de regio is een (intern) communicatieplan voor Maasmeanderleden nodig, met steeds nieuwe activiteiten en boodschappen. Want naarmate de uitvoering van concrete activiteiten en projecten dichterbij komt, nemen ook de (praktische) problemen toe en kan het aanvankelijke enthousiasme verloren gaan.



Nadat Louis en zijn team het idee van een nomadenbestaan nog eens goed doordacht hadden, belegde de hoofdpinguïn een vergadering voor de hele kolonie. De Professor had een presentatie gemaakt, maar Louis besepte dat hij een moeilijke boodschap had. Dat moest anders.... Bij aanvang speelde de Hoofdpinguïn precies in op de gevoelens van de kolonie. Pas daarna liet hij zijn teamleden het verhaal van de zeemeeuw vertellen. Na afloop bleek 30% van de pinguïns wel wat te voelen voor de oplossing. Alice had inmiddels een slim plan. Ze liet slogans en vele posters maken. Je zag ze overal, bijna tot vervelens toe. Maar liever dat, dan een smeltende ijsberg. En uiteindelijk kwamen andere pinguïns vragen of ze mee konden helpen (pg. 76 – 87).

Obstakels opruimen

De (on-)mogelijkheden van de bestemmingsplannen zijn tot op heden een grote drempel geweest voor ondernemers om hun plannen uit te voeren. En omdat oplossingen lang op zich lieten wachten, werden sommigen cynisch. Anderen hebben hun plannen aangepast of laten varen. Maar velen hebben hun plannen en ideeën klaarliggen om uit te voeren zodra ze hun kans schoon zien.

Als die plannen en ideeën passen binnen de visie van Maasmeanders (en vele plannen zijn daar al op getoetst), ligt hier een schone taak voor de stichting. Door belemmeringen één voor één op te pakken en trachten op te lossen, werkt men niet alleen aan realisatie van de visie, maar bouwt men vooral draagvlak en erkenning op. Leden hebben op het evaluatieformulier al aangegeven welke taken zij voor de stichting zien weggelegd en waarmee ze door de stichting geholpen willen worden (zie vraag 3 en 7, bijlage 2). De twee hoogst scorende onderwerpen waren:

- vinden van de juiste ondernemers om mijn plannen samen mee uit te voeren;
- het collectief inhuren van specifieke deskundigheid voor bijvoorbeeld vergunningen.

Deze actiepunten kunnen vrij eenvoudig worden opgepakt, zeker met inschakeling van het netwerk dat Maasmeanders inmiddels heeft opgebouwd. Zelfs zonder (veel) financiële middelen kan daarmee al veel bereikt worden. Voor alle duidelijkheid: het gaat hierbij (nog) niet om het uitvoeren van projecten door of via de stichting, maar om *empowerment* van de leden. Er moet voldoende kritische massa van initiatiefnemers onder de leden ontstaan, wil Maasmeanders in haar doelstelling kunnen slagen. Leg de aandacht dus vooral op betrokkenheid en initiatief van de leden.

Initiatieven belonen en successen vieren

De eerste stappen bij vernieuwing zijn het moeilijkst en kennen de meeste risico's. Om ondernemers te stimuleren initiatieven te nemen, plannen op te stellen en uit te voeren, kan Maasmeanders ondersteuning bieden en obstakels helpen op te ruimen. Daarna is van belang om bij zulke resultaten stil te staan. Niet alleen het eindresultaat, maar juist ook de tussenresultaten tellen. Benut alle bereikte mijlpalen om succes te vieren en breed uit te meten (communicatie). En vergeet vooral niet de mensen te belonen, die hun nek hebben uitgestoken. Tegen de Nederlandse cultuur in mogen personen en zaken die positief boven het maaiveld uitsteken, beloond – dat wil zeggen: voor derden zichtbaar gewaardeerd – worden. Dat is een gezonde prikkel voor anderen.



Fred was door Hoofdpinguïn Louis gevraagd met een groep verkenners op zoek te gaan naar nieuwe leefgebieden voor de kolonie. De overige pinguïns moesten vis verzamelen om de verkenners na terugkomst te voeden. NeeNee had er weinig vertrouwen in en voorspelde dat de helft niet zou terugkeren. Maar op de Feestdag van de Helden keerden alle verkenners veilig terug. Ze vertelden verbazingwekkende verhalen over nieuwe ijsbergen en visrijke wateren. Iedereen was trots op hun prestatie en alle verkenners kregen een ijsmedaille met de inscriptie Held. De verhalen van de verkenners werden tot diep in de nacht herhaald en veel vogels die eerst sceptisch waren, werden langzaam enthousiast over de voordelen van een nomadenbestaan.

4 Resultaten van de ledendag

De ledendag heeft directe en indirecte resultaten opgeleverd. Directe resultaten zijn de vele ideeën die zijn genoemd tijdens de groepssessies en op de evaluatieformulieren. In het volgende hoofdstuk zijn alle ideeën geclusterd, als eerste opzet voor een programma om projecten te ontwikkelen. In dit hoofdstuk volgen de meer indirecte resultaten en verbeterpunten.

In- en externe versterking van Stichting Maasmeanders

Doelformulering en focus

Sinds zomer 2009 is nagedacht over een ledendag en zijn de kaders en contouren ontwikkeld, zoals: geen speeches van bestuurders of presentaties van de verrichte onderzoeken, maar zelfwerkzaamheid door de leden. De voorbereidingen door het bestuur hebben geleid tot:

- een concreet doel om naar toe te werken;
- nadenken over mogelijkheden en consequenties, formuleren van doelen en keuzen maken;
- helder en eenvoudig formuleren en verwoorden van de boodschap van het bestuur.

Communicatie

- De ledendag was (naast een aantal andere activiteiten zoals de informatiezuilen, wandelgids en een artikel in een huis-aan-huisblad) een mooie aanleiding voor communicatiemomenten naar de leden, zoals de vooraankondiging, uitnodiging en de dag zelf. Na afloop kan hierop worden voortgeborduurd in nieuwsbrieven en bijeenkomsten met de leden (ondernemerscafés). Mogelijke onderwerpen: uitleg over de visie en argumenten bij gemaakte keuzen, ideeën uit de ledendag, rapporten van Telos en van de kwartiermaker.
- De ledendag bood het bestuur een podium om haar visie te presenteren, maar vooral om de keuze voor de bottom-up aanpak met initiatieven vanuit de leden te demonstreren door het direct toe te passen. Goed leiderschap vraagt immers goed voorbeeldgedrag.

Ledenbinding

- Het samenkomen van de leden maakte zichtbaar wat Stichting Maasmeanders is, wie daar lid van zijn en waarom, welke verwachtingen de leden hebben en wat het bestuur kan bieden.
- Leden hebben onderling hun zienswijzen op de ontwikkeling van de regio uitgewisseld inclusief ideeën en plannen en daarmee elkaar nieuwe inspiratie geboden. Maar ook heeft men ervaren hoe lastig het is om nieuwe dingen te bedenken, écht naar elkaar te luisteren, samen te werken of elkaar te overtuigen. En juist dat is nodig voor het bouwen aan samenwerking.
- De keuze voor een locatie bij één van de leden en de onderlinge samenwerking van meerdere ondernemers bij de verzorging van de catering lijkt alleen bedoeld voor die dag, maar is natuurlijk een praktisch en prachtig voorbeeld hoe samenwerking vorm kan krijgen.

Commitment van derden

Door de medewerking van personen van buiten de Maasmeanders maakt de stichting niet alleen gebruik van hun kennis en diensten, maar heeft ze die personen ook (nauwer) verbonden aan de regio en de ontwikkelingen. Zij zullen ook na de ledendag direct of indirect bijdragen aan het succes van de vervolgonwikkeling.

- Ongetwijfeld zal Bastiaanse de historie en de uniciteit van de Maasmeanders noemen bij verhalen die hij elders vertelt.
- De genodigde bestuurders zijn geïnformeerd over de recente ontwikkelingen en wederom aanspreekbaar op hun (vervolg)inzet voor de regio.
- Van de begeleiders zijn er twee dagelijks werkzaam in de regio. Zij kunnen de ideeën en ervaringen van de ledendag gebruiken bij hun makel-schakelwerkzaamheden. Vier andere begeleiders zijn op provinciaal of bovenregionaal niveau werkzaam in gebiedsontwikkeling. Zij hebben

nu meer inzicht en betrokkenheid bij de Maasmeanders en kunnen de belangen en kansen voor de regio beleidsmatig en in overleg met omliggende regio's beter tot uiting brengen. Tot slot is één van de begeleiders op landelijk niveau werkzaam voor innovatie in gebiedsontwikkeling, met focus op wat lokaal/regionaal mogelijk is. Ook daar heeft Maasmeanders zich nu in beeld gebracht.

Verbeterpunten

Niet alles ging naar wens of pakte uit zoals bedoeld; dat biedt dus lessen voor de toekomst.

- Bij de aankondiging van de ledendag en toelichting op het programma is geen gebruik gemaakt van de eigen website van de Maasmeanders. Ook recent uitgegeven persberichten staan daar niet op vermeld. Dat is een gemiste kans: juist de website is een handig en flexibel hulpmiddel om de leden (en buitenstaanders) te informeren over de laatste ontwikkelingen. Het niet benutten van bestaande mogelijkheden maakt de discussie over websites, zoals gebeurde in de inleiding en de slotdiscussie, ongeloofwaardig. Het bestaan van meerdere websites³ met bestaande of gewenste invloed vanuit de Maasmeanders vraagt om een grondige herbezinning op beleid, aanpak en continuïteit in de verzorging van *content*.
- De afronding van de dag had meer kunnen en moeten opleveren. De bedoelde presentatie door het bestuur van de vervolgstappen was min of meer verwerkt in de introductie door het bestuur 's morgens. Ook de interactieve dialoog tussen de leden onderling en met de genodigde bestuurders over de ideeën die in de groepen aan de orde waren geweest, kwam geheel niet uit de verf. Ten slotte leek de overhandiging aan de bestuurders van het rapport van de kwartiermaker namens het bestuur van de stichting uit de lucht te komen vallen. Zonder toelichting op de aanleiding en de inhoud riep dit achteraf vragen op.
- De discussie aan het eind van de dag met de bestuurders bood enkele mooie schoten voor open doel, die helaas niet of verkeerd werden ingekopt.
 - De opmerking van wethouder Van Loon, dat Oss vooral ook kijkt naar regio Den Bosch was een impliciete open uitnodiging voor Maasmeanders om "aan te schuiven" en zodoende ook met gemeente Den Bosch in overleg te komen.
 - De discussie over de websites had voorkomen kunnen worden met de vraag wat Maasmeanders zou mogen bieden om zich maximaal op andere websites te kunnen profileren.
 - De vraag van de heer Van Loon om een reactie op zijn opvatting, dat één of twee 'trekkers' of grotere projecten nodig zijn in plaats van tientallen kleinschalige initiatieven, bleef onbeantwoord. Terwijl Maasmeanders die handschoen meteen had kunnen oppakken omdat er in ten minste twee groepen die dag was besloten tot uitwerking van een grootschalig evenement.
 - De opmerking van wethouder Hoeksema, dat de ruimtelijke ontwikkelingsvisie bijna geheel is verwerkt in het nieuwe bestemmingsplan dat binnenkort wordt vastgesteld, was een mooie gelegenheid geweest om met de gemeente een afspraak te maken om alle plannen die liggen te wachten op verruiming van de bestemming met de gemeente door te spreken op wenselijkheid en uitvoerbaarheid.
- De presentatie namens het bestuur was helder. Dat blijkt ook de evaluatieformulieren. 74% antwoordt dat er sprake is van een duidelijke visie van waaruit gewerkt wordt. Niet duidelijk is geworden hoe het nu verder gaat. Dat was wellicht lastig, omdat het eindrapport van de kwartiermaker nog maar recent door het bestuur is besproken, de vervolgplannen rond bijvoorbeeld een projectbureau nog niet definitief waren en bestuur en coördinatoren nog maar eenmaal bijeen waren geweest. Nu zal op andere wijze aan de leden duidelijk gemaakt moeten worden hoe de aanpak (ontwikkelen van samenwerking, intermediair naar overheden, en initiëren en uitvoeren van projecten) georganiseerd gaat worden.

³ zoals: www.maasmeanders.nl, www.dagjeaandemaas.nl, www.toerismeoss.nl

- De ondernemerssamenwerking waarover op de dag gesproken is, heeft bij de organisatie van de ledendag doelbewust al vorm gekregen door keuze van een locatie bij één van de leden en de gezamenlijke verzorging van lunch en buffet. Dit had nadrukkelijker voor het voetlicht kunnen gebracht worden om het doel van de dag mee te onderstrepen.
Om de onderlinge verbondenheid van de aangesloten ondernemers met de Maasmeanders te onderstrepen en – ook in de toekomst – naar de buitenwacht te etaleren, zou bij het afscheid ieder lid een vlag van de Maasmeanders uitgereikt krijgen met het verzoek deze bij evenementen, of eventueel altijd, te laten wapperen bij de entree tot het bedrijf. De vlaggen waren echter niet beschikbaar.

Evaluatie door de leden

Aan het einde van de dag hebben de leden een evaluatieformulier ingevuld. Er zijn 43 formulieren ontvangen, waarvan bekend is dat sommige leden met hun partner (= 1 lid) en sommigen met een collega (= 2 leden) het formulier hebben ingevuld. Het evaluatieformulier is bedoeld om een indruk te krijgen of de doelstelling van de ledendag is bereikt, namelijk: 1) trots op eigen regio, 2) visie op de toekomst en 3) bereidheid tot samenwerking.

Stichting Maasmeanders wilde met de dag benadrukken dat initiatieven bottom-up, dus vanuit de leden, tot stand moeten komen. Daarnaast was het bestuur benieuwd welke ontwikkelingsthema's uit het Telos-rapport *Dorpen aan de rivier* de meeste belangstelling van de ondernemers zouden genieten. Met het evaluatieformulier is ook gevraagd naar de wenselijke rol van Stichting Maasmeanders en tot slot hoe men de ledendag heeft ervaren.

Het vragenformulier bestond uit 10 vragen. Het betrof 8 meerkeuzevragen (met mogelijkheid tot toelichting) en 2 open vragen. Bijlage 2 bevat alle vragen en de bijbehorende antwoorden. Onderstaand volgt een samenvatting per vraag van het formulier.

1. **Trots op eigen regio?** 93% vindt dat de gebiedswaarden hen kansen biedt voor hun ondernemerschap. De overige 7% ervaart geen beperkingen van het gebied, maar de regio biedt hen weinig meerwaarde. Doelstelling 1 is dus glansrijk gehaald.
2. **Duidelijke visie?** Van de respondenten vindt 74% dat het toekomstbeeld van de Maasmeanders duidelijk is. Er wordt vanuit is een heldere visie gewerkt. Voor 14% is nog niet duidelijk hoe Stichting Maasmeanders de toekomst ziet. Conclusie: doelstelling 2 is ruimschoots behaald.
3. **Initiatief bij ondernemers?** (5 respondenten gaven twee antwoorden, de overigen één)
41% van de antwoorden luidde, dat de stichting niet op de stoel van de ondernemer moet gaan zitten. 53% van de antwoorden gaat uit van eigen initiatief door de ondernemer op zijn eigen bedrijf en vertegenwoordiging van het collectieve belang door de stichting. Daarbij zijn verschillende suggesties gegeven wat de stichting moet doen voor dat collectieve belang, zie vraag 3 in bijlage 2. De meeste relevante suggestie is samenwerking tussen ondernemers organiseren, op afstand gevolgd door bevorderen van de naamsbekendheid van de regio.
4. **Toekomstkansen: welke thema's?** De thema's uit het rapport van Telos spreken alle drie aan met een voorsprong voor culturele activiteiten (36%). Sport & wellness scoorde met 20% het laagst maar toch aanzienlijk, terwijl 21% van de antwoorden suggesties voor andere thema's betreffen. Die suggesties zijn verwerkt met de resultaten uit de groepen in hoofdstuk 5.
5. **Samenwerking met andere ondernemers** Vrijwel alle respondenten (95%) vindt dat samenwerking hen nieuwe kansen biedt, de overige 5% weet nog niet of dit hun perspectief verbetert.
6. **Eigen bijdrage aan ontwikkeling van de regio** Ruim de helft (56%) wil daar aan mee helpen. Sommigen vermelden ook hoe zij willen bijdragen, maar dit wordt niet echt duidelijk. Het blijft bij meedenken, meehelpen etc. Maar liefst 40% juicht toe dat Maasmeanders werkt aan duurzame ontwikkeling, maar heeft daar zelf geen tijd voor!

7. **Hulp vanuit de stichting** Naast het organiseren van samenwerking gaat de behoefte aan individuele ondersteuning van de stichting uit naar:
- | | |
|---|-----|
| o vinden van de juiste ondernemers om mijn plannen uit te voeren: | 31% |
| o collectief inhuren van specifieke deskundigheid | 22% |
| o vraagbaak of loket voor ondernemersvragen | 16% |
| o aanvullen en onafhankelijk beoordelen van mijn bedrijfsplannen | 13% |
| o overig | 18% |
- Deze behoefte spreekt voor zich en biedt het bestuur concrete handvatten voor het realiseren van *quick wins*, en daarmee voor het bouwen van vertrouwen.
8. **Nut van de ledendag** 84% van de deelnemers vond het een nuttige dag, voornamelijk vanwege uitbreiding van het eigen netwerk en de opgedane inspiratie en nieuwe ideeën. 2% (= 1 lid) vond de dag verloren tijd. 14% kan nog niet veel met de resultaten van de dag, omdat het niet concreet genoeg was.
9. **Verbetertips** (zie bijlage 2, vraag 9 voor de volledige opsomming)
Iets meer dynamiek, begeleiding van en vooral kleinere groepen, concreter maken, kortere en meer frequente bijeenkomsten.
10. **Contact** Deze vraag bood de mogelijkheid voor een verzoek tot contact om over een specifiek onderwerp te overleggen. Negen leden hebben wel hun naam genoemd, maar geen onderwerp ingevuld.

Conclusies op basis van de evaluatie door de leden

- De drie doelstellingen van de ledendag zijn ruimschoots gehaald.
- Alle ondernemers zijn overtuigd van noodzaak en meerwaarde van onderlinge samenwerking. Maar men heeft grote moeite om daar zelf invulling aan te geven. De leden spreken zich heel duidelijk uit, dat men van Stichting Maasmeanders verwacht dat ze die samenwerking organiseert. Dat past ook goed binnen de visie en strategie die het bestuur heeft ontwikkeld. Het leiderschapsmodel (zoals bij de pinguïns) uit hoofdstuk 2 en 3 verschaft hiervoor een aanpak.
- Er leven bij de leden vele ideeën. De discussies tijdens de ledendag suggereerden soms wat anders; blijkbaar moet men erg wennen aan luisteren naar en samenwerken met anderen (zie analyse in hoofdstuk 3). De diversiteit in ideeën was groot, maar is terug te brengen tot een beperkt aantal thema's. Voor een - relatief beperkt (14%) - deel van de leden moeten zaken eerst concreter worden, wil men zich er een voorstelling van kunnen vormen.
- Het urgentiebesef en commitment bij de leden is (nog) niet erg groot. Men vindt samenwerking noodzakelijk, maar stelt daar weinig tegenover. Tijdgebrek lijkt een belangrijke oorzaak. Maar... dat is een kwestie van prioriteit. Het bestuur zal bij vervolgactiviteiten – zoals het organiseren van samenwerking – zoveel mogelijk de leden zelf moeten inschakelen om dat urgentiebesef te vestigen en de voordelen van eigen inzet te laten ervaren. Bij te weinig aandacht of prioriteit vanuit het bestuur voor deze ontwikkeling dreigt het gevaar van verwijdering tussen stichting en leden!
- Naast de wens tot samenwerking hebben leden behoefte aan individuele ondersteuning als ondernemer in de vorm van bijvoorbeeld een klankbord/adviseur op de achtergrond.
- De ledendag was naar tevredenheid. Niet alleen maar gezellig, soms ook confronterend met de lastige problematiek van samen werken (groepen) en deels als *pressure cooker*. Een goede opstap naar frequente en dan kortere bijeenkomsten met concrete onderwerpen.

5 Van projectidee tot waardecreatie in de Maasmeanders

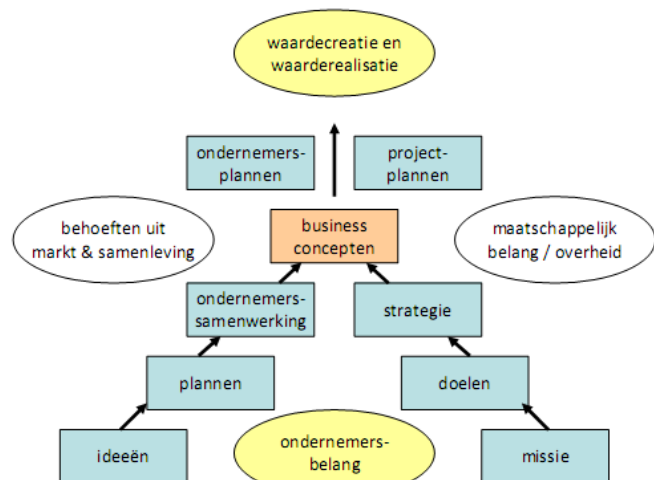
Samenhang tussen doelen en projectideeën

Met de presentatie door het bestuur van de missie, doelen en de strategie heeft de stichting op de ledendag de koers voor de komende jaren uiteengezet. Een belangrijk uitgangspunt is dat leden-ondernemers zelf nieuwe activiteiten ontplooiën en ondernemersplannen maken, waarbij Stichting Maasmeanders coördineert en faciliteert. *Maar hoe valt te waarborgen dat bottom-up initiatieven daadwerkelijk bijdragen aan de missie, doelstellingen en strategie van Maasmeanders?*

Tijdens de ledendag zijn vele ideeën genoemd. Daaruit blijkt dat de bottom-up werkwijze werkt. Maar die ideeën moeten worden omgewerkt naar plannen of projectvoorstellen. En ook die geven geen garantie op realisatie van de doelen. Want: *welke plannen bieden economisch perspectief? Waaruit bestaat dat perspectief – ook kwantitatief – en hoe beoordeel je dat? Hoe trek je bezoekers naar de regio en in welke aantallen? Welke producten en diensten vraagt de (klant van) de vrijetijdssector? En hoe kunnen ondernemers daar (meer) aan verdienen, waar liggen de marges en voor hoe lang?*

Kortom: het gaat om het verbinden van min of meer abstracte doelen en ideeën aan concrete plannen, die aantoonbaar bijdragen aan het collectieve regionale belang, met andere woorden: plannen die meetbaar waarde creëren. Zonder (zicht op) die meerwaarde is ook samenwerking nauwelijks te realiseren, terwijl leden daar wel behoefte aan hebben. De oplossing ligt in ontwikkeling van business- of gebiedsconcepten, die passen bij de mogelijkheden van de regio. Geen losstaande product-marktcombinaties, want daarmee komt de onderlinge samenhang niet tot uiting. Eén of meer concepten voor de Maasmeanders moeten antwoord geven op deze (en nog meer) vragen:

1. Wie willen we naar de regio trekken?
2. Wat zoeken zij?
3. Wat bieden wij?
4. Wat ontbreekt nog?
5. Hoe benutten (en versterken) we daarbij de gebiedswaarden?
6. Hoe verdienen we hieraan?
7. Hoe draagt dit bij aan maatschappelijke doelen en belangen?



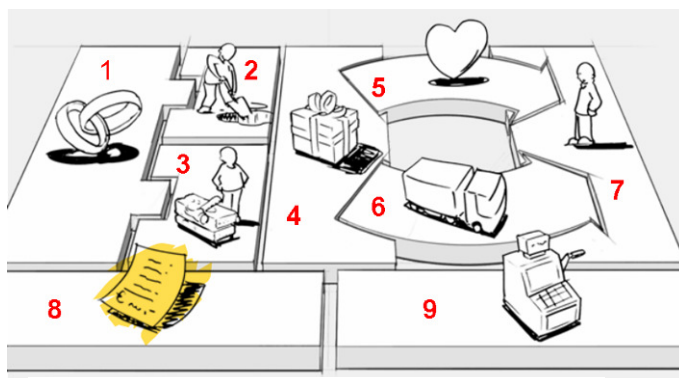
Figuur 3: samenhang tussen missie, ideeën, en waardecreatie

Clustering van projectideeën

Gebiedsontwikkeling kan een slag professioneler worden door gebruik te maken van kennis van innovatieprocessen en een vertaalslag te maken naar regio's. Want veel gebiedsontwikkelingsprocessen worden alleen beleidsmatig of planologisch benaderd, zonder visie op de rol van actoren (aanbieders en afnemers) in een regio. Zonder hun interesse en medewerking blijken projecten moeizaam van de grond te komen.

Tegelijkertijd valt op dat veel ideeën voor nieuwe producten of diensten in een regio aanbodgedreven zijn. Dat wil zeggen dat niet gedacht wordt vanuit de burger, consument of klant, maar vooral vanuit de wensen van één of meerdere aanbieders die iets nieuws willen realiseren. En tot slot blijkt maar zelden een berekening of zelfs maar inschatting op regionaal niveau van de kosten en baten te worden gemaakt. Terwijl toch elke ondernemer dat wel doet voor zijn bedrijf. Bij de clustering van de ideeën uit de ledendag is daarom niet gekozen voor thema's, maar is gebruik gemaakt van

een model voor ontwikkeling van concepten. Dit model gaat uit van negen bouwstenen, die o.a. voorzien in antwoorden op de vragen van de vorige pagina. De suggesties van de ledendag zijn geclusterd en ingedeeld naar deze negen bouwstenen. Daarmee is een goede basis gelegd voor gebiedsconcepten, die de woon- en leefomgeving verbeteren en ondernemersperspectief bieden. Maar ook wordt duidelijk waar nog hiaten zitten. Daarmee wordt een tweede stap gezet naar gericht ontwikkeling van waardecreatie in de Maasmeanders.



Figuur 4: model voor conceptontwikkeling

Legenda bij figuur 4

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

Bouwstenen voor waardecreatie

Voor elk van de negen bouwstenen staan hieronder suggesties vermeld, die het resultaat zijn van ca. 200 ruwe ideeën uit de ledendag. De suggesties zijn doorlopend genummerd. Na de suggesties van elke bouwsteen zijn enkele kanttekeningen of opmerkingen geplaatst.

Bouwsteen 1: Partner netwerk

- De leden kennen elkaar nauwelijks en hebben behoefte aan meer informatie over elkaar. Dat kan in de vorm van een vademecum, website, 'smoelenboek' etc. met daarbij een opsomming van ieders activiteiten en producten/diensten. Zonder informatie van andere ondernemers is het ook lastig om samenwerking te organiseren.
- Naast informatie moeten de Maasmeanderleden elkaar beter leren kennen voor meer onderling vertrouwen. Dat zou kunnen met regelmatige bijeenkomsten, waar ondernemers elkaar ontmoeten ('open koffie'), telkens op het bedrijf van één van de leden zodat men ook een beetje bij elkaar in de keuken kan/mag kijken. De gesuggereerde frequentie varieert van maandelijks tot tweemaal per jaar, maximaal een halve dag.
- De leden verwachten dat de stichting verbindingen maakt, de samenwerking organiseert en faciliteert. Dat kan resulteren in gezamenlijke ontwikkeling en uitvoering van projecten, ondersteuning van leden op gebied van PR (o.a. over het gebied), regelgeving, communicatie en subsidieadvies. Hiervoor moet de stichting gebiedstrekkers (vanuit de leden) zien te vinden. Daarnaast heeft een aantal leden behoefte aan een klankbord om de eigen bedrijfsplannen te laten beoordelen en acht men het zinvol collectief deskundigheid in te huren voor specifieke onderwerpen.
- Er is geopperd, dat er 'harde afspraken' moeten komen tussen producenten: "het is nu teveel een individuele aanpak, waarbij ieder probeert zijn eigen producten af te zetten. Er is een groot gebrek aan samenwerking en deze structuur kost veel geld en moeite, is niet effectief en zeker niet efficiënt. Maasmeanders zou de regie hierover moeten voeren."
- Naast het organiseren van deze interne samenwerking zou de stichting ook het netwerk naar andere partijen moeten ontwikkelen. Er zijn geen specifieke partijen genoemd, die interessant zijn voor dat collectieve netwerk, behalve de gemeente (zie hieronder) en kunstcollectieven zoals K26 – Oss.

6. Er is een sterkere profilering nodig naar de politiek; er waren veel klachten over gebrek aan medewerking van de gemeenten. De komende herindeling biedt goede mogelijkheden om stad-landrelaties (Oss en ommeland) vernieuwend vorm te geven. Dus nu al relaties leggen met de huidige Colleges van B&W en raadspartijen, zodat je partner wordt in het debat en je voorstellen aandacht krijgen. Stichting Maasmeanders zou een concreet pakket van standpunten en verzoeken kunnen formuleren, dat tijdig - voor de verkiezingen in november 2010 - naar de lokale politieke partijen wordt gestuurd. Alle partijen kan worden gevraagd daar klip en klaar uiterlijk één maand voor de verkiezingen op te reageren. Vermeld dat de antwoorden zullen worden gepubliceerd, zodat alle informatie heel transparant is.

Kanttekeningen

- De wensen met betrekking tot binding tussen leden onderling passen bij de doelstelling van de stichting. Vraag is, waarom leden zelf elkaar nog niet opzoeken. Blijkbaar acht men het (nog) niet urgent. Onder welke voorwaarden en met welke middelen kan de stichting de wensen dan wél naar tevredenheid invullen?
- Het valt op dat de leden geen partijen noemen voor het 'externe' netwerk. Terecht dat de stichting wel contacten legt met bijvoorbeeld de omliggende gebieden. Het is belangrijk de leden continu te informeren over het waarom en wat daarmee is/wordt bereikt en hen te betrekken in die netwerkontwikkeling.
- Dit jaar lijkt hét moment voor een versterking van de relatie met de gemeenten Lith en Oss, vanuit een niet-afhankelijke en gelijkwaardige opstelling vanuit de stichting. De suggesties voor een eigen gebiedsagenda als onderhandelingsdocument zijn een goede basis.

Bouwsteen 2: Specifieke bedrijfsactiviteiten

7. Maasmeanders speelt in op de kansen van een groeiende behoefte aan recreatie en beleving. De regio biedt tal van mogelijkheden. Maar er is weinig informatie beschikbaar. De mogelijkheden moeten daarom systematisch worden verkend, uitgewerkt en tot uitvoering worden gebracht (= 'research & development', marketinginformatie e.d.).
8. Er is ook weinig informatie beschikbaar (of niet bekend bij de leden) over activiteiten van collega-ondernemers, van bezienswaardigheden en gebiedskwaliteiten. Men kent de eigen regio en dus ook het potentieel voor waardecreatie nog niet.
9. Maasmeanders moet proberen de regie over de gehele keten te voeren. Niet alleen afzet maar ook verwerking.

Kanttekeningen

- Deze bouwsteen behoort de belangrijkste activiteiten te bevatten, die ondernemers moeten verrichten om doelgroepen te selecteren, klantprofielen te ontwikkelen, markten te benaderen, nieuwe diensten of arrangementen te ontwikkelen, overeenkomsten te sluiten etc. Het is opvallend, dat hiervoor weinig suggesties zijn gedaan. Het komt overeen met de vragen in de presentatie van het bestuur over alle nog ontbrekende informatie.
- Stichting Maasmeanders kent een x-aantal leden die naast hun ondernemersactiviteiten in loondienst zijn of anderszins een inkomen genieten. Deze waarschijnlijk kleine MKB-ers vormen een mooie aanvulling op het aanbod in de regio, maar hebben mogelijk beperkte ontwikkelmogelijkheden. Wellicht moet de stichting bij ondersteuning van de leden rekening houden met dit onderscheid (zie ook de vragen omtrent bedrijfsomvang en contributie).
- Professionalisering door training in ondernemersvaardigheden kan het perspectief van individuele ondernemers én van de regio verbeteren, zoals in andere regio's is gebleken.

Bouwsteen 3: Middelen en gebiedswaarden

10. De recreatieve infrastructuur van de regio moet verbeterd worden met een betere ontsluiting van en vervoer binnen het gebied; met routestructuren voor mountainbikes, wandelen en kano's; en met oplaadpunten. Verbeter ook de bereikbaarheid vanuit wijken van Oss en 's-Hertogenbosch.
11. Maak beter gebruik maken van de uniciteit van het water. Geef meer aandacht aan de voorzieningen om het water op en af te komen, bijvoorbeeld voor fietsers. Realiseer aanlegsteigers, voetveren en vaarverbindingen (w.o. de pendelboot).
12. Verbeter de toegankelijkheid van de 'pareltjes' in de regio, zoals de sluizen van Lith, de voetveren of de haven van Megen. Overleg met andere organisaties over bekendheid geven aan, en eventueel incidentele, selectieve/restrictieve toegang tot deze bijzondere plekken. Juist die exclusiviteit kan de aantrekkingskracht van de regio vergroten.
13. Benut het lokale verenigingsleven en de kunst & cultuur (muziek, theater, kunstnijverheid) voor het organiseren van activiteiten of het trekken van bezoekers. Benadruk de gastvrijheid met 'open deuren' van kerken, kroegen, molens, ateliers, theaterfestivals, galerieën, etc.
14. Richt bij leden met creatieve beroepen (ateliers, galerieën) pleisterplaatsen in voor bijvoorbeeld toerfietsers. Zet ook de rijkdom aan historische overblijfselen in voor aantrekkelijke arrangementen. Realiseer bovendien meer cafés en terrassen.
15. Creëer geen eenheidsworst in de regio, maar behoud de eigen identiteit van de afzonderlijke kernen; de rust van Megen, de disco's van Ravenstein. Interessante locaties zijn er in: Nijmegen, Grave, Ravenstein, Herperduin, Maashorst, Den Bosch, Appeltern, Megen, Dieden/Demen, Lith (weesjes en sluizen).
16. Versterk de beleving van rust en ruimte bij de ontwikkeling van natuur en landschap, inclusief de uiterwaarden en Beerse Overlaat.

Kanttekeningen

- Het beter benutten van de gebiedswaarden, inclusief inschakeling van verenigingsleven, vrijwilligers etc. vraagt een goedgeolied sociaal netwerk van vele sterk betrokken personen. Het werkt immers pas als men snel kan schakelen en op kansen kan inspelen.
- Behalve de gebiedswaarden van de Maasmeanders is voor succesvolle ontwikkeling van economisch perspectief meer nodig dan infrastructuur, bijvoorbeeld: kennis en verhalen over het gebied (zie presentatie Bastiaanse). En er is meer actuele kennis nodig van het aanbod in de regio om te kunnen doorverwijzen of voor ad hoc arrangementen. Ook een sterk ontwikkelde, professionele gastvrijheidsmentaliteit en houding zijn belangrijke 'social assets'. Collectieve, kortdurende trainingen in 'hospitality' voor ondernemers en/of personeel kunnen hierin voorzien en bieden meteen de zo gewenste informatie over activiteiten van collega-ondernemers.

Bouwsteen 4: Waardecreatie (producten/dienstenpakket)**FLEXIBILITEIT EN MAATWERK**

17. De klant wil veelal zelf zijn arrangement samenstellen door combinatie van onderdelen uit het regioaanbod van producten en diensten. Het aanbod, maar vooral de organisatie (= samenwerking tussen leden) moet daar goed op worden afgestemd.

GROTE EVENEMENTEN

18. Alleen kleinschalige samenwerking is niet voldoende; er zijn ten minste één of twee groot-schalige activiteiten nodig met sterke trekkers. De meer kleinschalige activiteiten kunnen meeliften en vormen mooie aanvullingen. Er zijn enkele suggesties gedaan:

- realisatie van het concept Oeverloos als meerdaags cultureel evenement, al dan niet gecombineerd met kunst. Het biedt een goede basis voor samenwerking door de leden van Maasmeanders, met veel 'spin off'. Maak hiervan een (twee-)jaarlijks terugkerend evenement. Annemarie Roeffs heeft de uitwerking van het idee in gang gezet en met enkele leden afgesproken dit samen op te pakken! - een wandeltocht langs een struinroute als toonaangevend evenement naar voorbeeld van Texel waar dit veel bezoekers trekt. N.B. Twee leden pakken dit op! - een groot sportevenement: marathon, fietstocht, wielrennen, of skeeleren - onderzoeken van 'nut & noodzaak', of beter: de haalbaarheid & wenselijkheid van een aparte streekfair
ROUTES EN BELEVENISTOCHTEN 19. Routes niet algemeen richten op fietsen en wandelen, maar selectief activiteiten organiseren en promoten, zoals (auto?)puzzelritten. 20. Culinaire fietstochten: een fietstocht met daaraan gekoppeld een maaltijd waarbij iedere gang op een andere locatie wordt verzorgd. Fietsen in combinatie met fietspendel, nordic walking, kanoën op de wetering en na afloop samen en lekker eten. 21. Alternatieve routes: route door de weilanden, kanoroute, kunstroute, B&B route service. Rondjes: varen, wandelen en fietsen; verhuur van kano's en allerlei mogelijke combinaties, bij voorkeur door de klant zelf samen te stellen. 22. Tochten organiseren waarbij op diverse plaatsen in het gebied verhalenvertellers de historie en identiteit van de regio toelichten aan de hand van uit-het-leven-gegrepen verhalen (zie voorbeeld van de theaterwandelingen van Stichting Stuipzand in Loonse & Drunense Duinen). Desgewenst kan de verhalenvertellerij ook gecombineerd worden met kunst (kunstroute), spelen of cultuurhistorie. 23. De streek laten beleven door struinactiviteiten, zoektochten. Activiteiten moeten iets spannends en onverwachts hebben. Dus geen al te passieve opzet. Het moet mensen nieuwsgierig maken.
KOKEN EN GENIETEN 24. Er zijn vele variaties denkbaar zowel qua gerecht, handeling (zelf plukken, bereiden, serveren of alleen consumeren), locatie etc. Enkele mogelijkheden: - streekproducten met elkaar bereiden, serveren en eten, prijstechnisch kan het leuk blijven - menukaart arrangementen - proeverijen - restaurantboot op de Maas met streekdiners - kook clinics/kookstudio's - educatie rond 'food': wat is waar te vinden, wat is de herkomst? - Shit-Take kwekerij/groentenpluktuin
CULINAIR-CULTURELE ARRANGEMENTEN 25. Kunst en cultuur moeten veel meer aandacht krijgen, bijvoorbeeld in combinatie met eten. Ideeën: - arrangementen Van der Burgt & Keraniek - dagje cultuur- en vlakglasmuseum - La reine en Keraniek - workshops/trainingen of themadagen rond: muziek, beeldhouwen, schilderen, kunst-exposities op mooie locaties of in gebouwen als kerken of kloosters - festival (klein, intiem/landelijk) in combinatie met een kunstroute, een manifestatie kunst en landschap (zie het Europese project 'Land Art'), kleinschalig theater

SPORT EN ONTSPANNING

26. fietstochten met op de rustpunten een kunst- en/of muziekactiviteit
27. sportarrangementen met: kanotochten, fietstochten, wandeltochten en combinaties
28. 'running dinner' of: loop en trap/stap
29. uitgebreide wandeltocht/nordic walking van 15 + 22 km met het element water en met diverse andere thema's
30. ontspanning: wellness op de boerderij met jacuzzi, zwembad, sauna. Eén of meer ondernemers heeft al langer dit idee. Wellness is in het landelijk gebied (nog) niet aanwezig en is alleen in de omliggende steden te vinden (Oss, Rosmalen)

Kanttekeningen

- Deze lange lijst lijkt te getuigen van creativiteit, maar kan ook een uiting zijn van gebrek aan focus. Welke mogelijkheden dragen écht bij aan de doelstelling? Het ontbreekt waarschijnlijk (nog) aan allerlei informatie om aantrekkelijke opties kwantitatief uit te werken in concepten en de haalbaarheid te toetsen.
- Hebben leden genoemde ideeën al in gang gezet? Is daarbij ondersteuning wenselijk, dan wel wat kunnen anderen er van leren? Zo niet: wat zijn de belemmeringen? Dat kan toch niet alleen het bestemmingsplan zijn? Kunnen knelpunten in gezamenlijkheid of met specifieke deskundigheid worden verholpen?
- In plaats van uitwerken van één of meer ideeën verdient het aanbeveling gestructureerd informatie te (laten) verzamelen omtrent vragen als: hoeveel klanten bezoeken de regio? Welke activiteiten ondernemen zij? Wat is hun bestedingspatroon? Welke doelgroep is interessant?
- Er zijn enkele leden, die onderling afspraken hebben gemaakt voor uitwerking of samenwerking rond een thema of activiteit. Ondersteun vooral die initiatiefnemers, streef naar een zwaankleef-aan constructie en communiceer vooral veel en vaak over start, verloop en resultaat.

Bouwsteen 5: PR en klantenwerving

31. Publiciteit vraagt een brede aanpak. Ontwikkel niet alleen folders waarin je vertelt wat Maasmeanders heeft te bieden. Nieuwsberichten hebben veel meer impact (zie interview met Jan Marijnissen in ANWB-blad). Zorg dus dat de pers belangstelling krijgt. Daarvoor moet je interessante nieuwsfeiten aanreiken of vernieuwende initiatieven. Diverse leden kennen voorbeelden waarbij een vermelding of verwijzing in de pers voor extra toeloop zorgde.
32. Benadruk bij het genereren van naamsbekendheid de kernwaarden rust, ruimte en authentiek landschap en vergroot de bekendheid door samenwerking.
33. Maak reclame met de burens: gebruik de aantrekkingskracht van andere activiteiten of nabije evenementen, zoals Slot Loevestein, de tuinen van Appeltern, Nijmeegse vierdaagse, Efteling. Of gebruik bestaande sport- e.a. evenementen voor gezamenlijke promotie.
34. Benut ook landelijke campagnes zoals "Platteland vakantieland".
35. Vergroot de aantrekkelijkheid van de regio in het winterseizoen.
36. Werk met een front-office & back-office model: leden van Maasmeanders zijn het front-office (aanbieders, klantencontact). Het arrangementenbureau is back-office, bij voorkeur op particulier initiatief zoals Rongen Actief in St. Anthonis.
37. Zet een fotoarchief op voor gezamenlijke promotie en het uitdragen van dezelfde boodschap in woord en beeld.
38. Ontwerp een model/display voor folders, kleiner dan de informatiezuil en vooral gericht op activiteiten in directe nabijheid van het eigen bedrijf.

- | |
|--|
| 39. Zorg voor een uitgekende bebording. Borden aan invalswegen van het gebied waarop het eigen karakter van de regio wordt toegelicht. Tevens bij diverse plaatsen een toelichting (kerken, historische gebouwen enz.). Verbeter ook de bewegwijzering naar restaurants. |
| 40. Houd de routes en routebeschrijvingen up-to-date. |
| 41. Websites: er zijn er al zoveel, wat voegt een nieuwe toe? Maak gebruik van bestaande sites. Kijk vooral hoe de recreant zoekt en redeneer niet vanuit je eigen regio of bedrijf. Gebruik bestaande thematische websites over wandelen, fietsen, B&B. De huidige site moet meer interactieve mogelijkheden krijgen met uitgebreide zoekmogelijkheden. |

Kanttekeningen

- In tal van regio's en ook hier ligt een groot deel van de aandacht en actie op vergroting van de naamsbekendheid met folders en websites. Dat heeft echter weinig zin, als niet eerst duidelijk is voor welke klantsegmenten deze zijn bedoeld. Wat zoeken recreanten uit elk segment? Via welke kanalen trachten zij aan hun informatie te komen?
- Discussies over websites zullen wel blijven doorgaan. Vele initiatiefnemers menen dat alles in hun site gecombineerd zou moeten en kan worden. Helaas, anderen denken daar net zo over.
- In plaats van (externe) naamsbekendheid naar nieuwe bezoekers lijkt interne bekendheid van elkaars mogelijkheden veel harder nodig. Waarom veel moeite doen om een extra bezoeker naar de regio te trekken, als de huidige bezoeker met minder moeite langer in het gebied gehouden kan worden door hem adequater op alle mogelijkheden te wijzen?
- De regio biedt veel mooie stekjes en mogelijkheden voor activiteiten als wandelen, struinen, fietsen enz., maar wat levert dat financieel op? Eigenlijk is recreatie voor de bezoeker gratis; de enige uitgaven zijn die voor enkele consumpties. Hoe kunnen ondernemers een meer rendabele bedrijfsvoering voeren?

Bouwsteen 6: Verkoop en klantenbinding

- | |
|---|
| 42. Mogelijke verkoopkanalen voor recreatiediensten zijn een eigen arrangementenbureau (of samenwerking met een bestaand bureau). Ook de nieuwe mediatechnieken bieden verkoopmogelijkheden (zoals de website van Marij voor uitstapjes) en mogelijkheden om bestaande klanten voortdurend van nieuwe aanbiedingen of informatie te voorzien. Dat kan ook tijdens het recreëren door middel van On track of Geocade, zodat de bezoeker on-line kan zien waar de dichtstbijzijnde horeca gevestigd is (mits die op het systeem is aangesloten!). |
| 43. Om bezoekers te binden aan de regio en te verleiden van meer diensten gebruik te maken, kan een knipkaart worden aangeboden. Die biedt toegang tot voorzieningen en versnaperingen in het gebied (passe-partout), met daaraan gekoppeld andere diensten en producten van Maasmeanderleden. Voor pontjes leeft het idee van een dagkaart (onbeperkt gebruik). |
| 44. Om bezoekers maximale flexibiliteit te bieden in arrangementen, zou op iedere locatie een 'openbare PC' aanwezig moeten zijn, die digitaal het totale aanbod van diensten/producten van Maasmeanders toont. |
| 45. Cross-selling: producten en diensten zijn aan elkaar te koppelen. Met producten gericht op kinderen bereik je ook gemakkelijk de ouders. Zorg dus dat er activiteiten zijn die interessant zijn voor kinderen. |
| 46. Streekproducten kunnen een grotere rol spelen. Hiervoor moeten dan meerdere verkooppunten worden opgezet, inclusief een gezamenlijk verkooppunt in Oss. Ook bij de B&B's zou standaard een 'streekontbijt' geserveerd moeten kunnen worden. Dat vraagt een adequaat logistiek/distributiesysteem. Vooral bij B&B's is de distributie lastig, want met een hoge frequentie en lage aantallen. Misschien is dat goed uit te besteden (bijvoorbeeld Heerkens?). |

47. Wellicht zijn grote bedrijven en organisaties in de regio te interesseren streekproducten in te kopen voor hun kantines/restaurants. Dat lijkt qua distributie interessanter dan de B&B's. De Week van de Smaak biedt een mooie gelegenheid om een campagne te starten en voedingsproducten uit eigen regio in de spotlights te zetten.

Bouwsteen 7: Klantsegmenten

48. "Vergeet de jeugd". Jongeren hebben sterk wisselende behoeften en zijn nauwelijks geïnteresseerd in de kernwaarden van een gebied als Maasmeanders. Richt je op het 50+ publiek, dat is 33% van de bevolking met 75% van het kapitaal. Koopkrachtig publiek, dat niet te veel eisen stelt, rust zoekt en niet te veel wil. Precies wat de regio biedt.
49. Neem een stand op een seniorenbeurs en schrijf een artikel over je gebied in de Libelle of een seniorenblad.
50. Kies voor meer specifieke doelgroepen, bijvoorbeeld sportvissers en pleziervaart.
51. Probeer te weten te komen hoe bezoekers de Maasmeanders hebben beleefd. Start een gastenboek. De beste reclame is wanneer andere bezoekers positief verhalen over hun bezoek.
52. Kijk nadrukkelijker naar Den Bosch: wat kan regio Maasmeanders bieden aan de bewoners van deze stad en hoe kan bestuurlijk samengewerkt worden?
53. De Ossenaar kent gebied niet; hier valt nog een wereld te winnen.

Kanttekeningen

- Op grond van de verzamelde ideeën lijkt het denken over doelgroepen en klantsegmenten nog te moeten starten. Dat zou ondernemers aan het denken moeten zetten. Want zonder specifieke doelgroepen zijn alle activiteiten rond naamsbekendheid weinig effectief.
- Uit welke groepen in de samenleving komt de huidige omzet van de leden? Wat zijn daarvan de verwachtingen? Kan een individuele ondernemer daar invloed op uitoefenen?
- Van alle verzamelde suggesties is er niet één die ingaat op de kosten of de omzet; het denken in termen van omzet, marge, investering etc. is niet aan de orde gekomen. Mogelijk houden leden – bijvoorbeeld omdat ze elkaar nog nauwelijks kennen – de kaarten voor de borst. Maar het moet Stichting Maasmeanders toch aan het denken zetten. Hoe is dit te veranderen?
- Het ontbreekt de stichting nog aan een set criteria en prioriteiten om projectideeën en –voorstellen te toetsen. Wat zijn de minimale vereisten voor een projectplan en –uitvoering? Hoe vindt afweging plaats van inzet van beperkte capaciteit en middelen? Vind zelf niet het wiel uit, maar ga vooral te rade bij andere regio's. Zij kunnen vertellen wat in hun regio werkt en kunnen wijzen op vermijdbare valkuilen.

Vervolgstappen op de korte termijn

Het bovenstaande biedt een bouwplan en bouwstenen voor ontwikkeling van gebieds- of business-concepten. Niettemin moet de winkel tijdens de verbouwing open blijven en de schoorsteen blijven roken. Een pragmatische aanpak lijkt gewenst om – zolang er geen specifieke business of gebieds-concepten ontwikkeld zijn – toch pro-actief de samenwerking voor gebiedsontwikkeling uit te bouwen. Onderstaand drie suggesties, die passen bij de doelen/activiteiten van de stichting en de wensen en ideeën van de leden.

1. Voortzetting of intensivering van de 'ondernemerscafés'

Er is bij de leden behoefte (en noodzaak) elkaar beter te leren kennen. De frequentie van de kwartaal(?)bijeenkomsten zou kunnen worden opgevoerd naar eenmaal per maand. Niet iedereen zal komen, maar met frequentere bijeenkomsten zullen meer leden eens of vaker in de gelegenheid zijn de bijeenkomst bij te wonen.

Door in elke bijeenkomst bijvoorbeeld één van bovengenoemde bouwstenen te bespreken, snijdt het mes aan twee kanten. Wellicht kunnen de werkgroepen voor aanvullende voorbereidingen op de uitwerking zorgen.

2. Organiseer een betekenisvol evenement

Enkele initiatiefnemers zijn al gestart met de uitwerking van een plan voor een groot evenement. Ondersteun en coördineer dat waar mogelijk en vooral: zet het netwerk van Maasmeanders in om dit tot een succes te maken. Het is het juiste moment; wethouder Van Loon heeft in zijn slotwoord op de ledendag zelfs gevraagd om voorstellen.

3. Arrangementvorming

Begin met enkele leden met arrangementvorming. Welke combinaties kunnen gemakkelijk worden gelegd? Hoe eerder dit start, des te eerder krijgen ondernemers gevoel bij samenwerking. Is het meteen een succes, dan is dat meegenomen. Zo niet, dan worden de knelpunten spoedig duidelijk, en kunnen die aangepakt worden.

4. Regio Agenda voor overleg met lokale overheid en politiek

Stel komende maanden een 'Regio Agenda Belangen van Maasmeander Ondernemers' op met de belangrijkste standpunten of actiepunten voor de komende twee tot vier jaar. Ga daarmee – zoals tijdens de ledendag geadviseerd – in overleg met bestuur en partijen in beide gemeenten en vraag om een openbare reactie.

6 Adviezen voor professionalisering van de organisatie

Bijeenkomst bestuur en coördinatoren

De Maasmeanders is flink in beweging. De rol van de trekkers van het eerste uur wijzigt van visievorming en pionieren naar leiding geven aan het ontwikkelingsproces, én tegelijkertijd het tot stand brengen en besturen van het operationeel management; dat zijn de werkgroepen en het bestuurssecretariaat of -bureau. Daartoe is het organisatiemodel aangepast en zijn acht coördinatoren benoemd. In de eerste bijeenkomst van bestuur en coördinatoren hebben we op hoofdlijnen verkend, waarover men afspraken moet gaan maken. Daarbij stonden drie vragen centraal:

- wat willen we bereiken?
- hoe gaan we dat organiseren?
- wat is daar voor nodig?

Wat willen we bereiken?

Een eerste snelle inventarisatie leverde bijgaande lijst met doelen op. Deze illustreert hoe breed het veld is wat men moet overzien en verwerken. Geleidelijk aan moeten keuzen gemaakt worden wat prioriteit heeft en wie waar voor 'verantwoordelijk' is. Het kost tijd en gewenning om de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Ook al is iedereen betrokken en enthousiast: iedereen ziet en beleeft de ontwikkelingen toch net even anders. Zie het voorbeeld in 'Onze ijsberg smelt!' (pg. 55 – 56) als Louis iedereen vraagt zijn ogen dicht te doen en dan naar het oosten te wijzen....

Het is raadzaam tijd te investeren om elkaar te leren kennen, elkaars verwachtingen over en weer te kunnen peilen en een gemeenschappelijke 'taal' te spreken. Niet voor niets is dit één van de fasen uit het leiderschapmodel (zie pg. 57 – 59). De op de bijeenkomst genoemde frequentie van vier maal per jaar is echt te weinig. Eenmaal per maand tot na de zomer is bijna noodzakelijk om echt te leren samenwerken. De tijd die men nu investeert in elkaar, verdient men later dubbel en dwars terug.

1e Advies

Organiseer komende maanden diverse bijeenkomsten van bestuur en coördinatoren. Kies één inhoudelijk en één procesdoel, waaraan in die bijeenkomsten invulling wordt gegeven. Bijvoorbeeld het ondersteunen vanuit het bestuur van de trekkers van een groot evenement als inhoudelijk doel, en het vergroten van de opkomst van de leden naar de ondernemerscafés als procesdoel. Immers, pas als men echt aan het werk gaat, komen de moeilijke beslissingen, knelpunten en onduidelijkheden boven tafel en leert men elkaar kennen.

Maak van de bijeenkomsten een programma, zodat iedereen weet wat hij/zij mist, mocht men een keer niet aan-

Eerste inventarisatie van doelen

- soepel lopende processen, bottom-up
- benutten van ieders specifieke capaciteiten
- realiseren website en naamsbekendheid
- 'to go': doorverwijsfunctie/rotonde
- meer bezoekers naar Maasmeanders
- meer omzet voor ondernemers
- keuzen m.b.t. de Maasdijk
- concrete herkenbaarheid in de regio
- vertrouwen en binding in plaats van einzelgängers
- gebiedseigenschappen inzetten voor producten
- producten/diensten in arrangementen
- meer leden, maar vooral meer betrokkenheid
- draagvlak en vertrouwen van overheden e.a. organisaties
- cultuur beleven
- waardering van bezoekers, beloften waarmaken
- keuzen maken: wat past?
- organisatie en regio die zichzelf bedruipen

wezig zijn. Maak er niet steeds vergaderingen van, maar combineer het met een bezoek aan één of enkele van elkaars bedrijven en ga een keer uit eten. Bereid een bezoek voor aan een andere regio om het bestuur aldaar te bevragen hoe zij destijds deze ontwikkeling hebben doorgemaakt en wat hun leerpunten zijn. Stel ondertussen een lijstje op van aandachts- en knelpunten, die je als bestuur later moet oplossen en verzamel instrumenten hoe daar mee om te gaan. Bijvoorbeeld: prioriteiten stellen, besluiten nemen, luisteren, coachen, vergaderen, presenteren of overtuigen e.d.

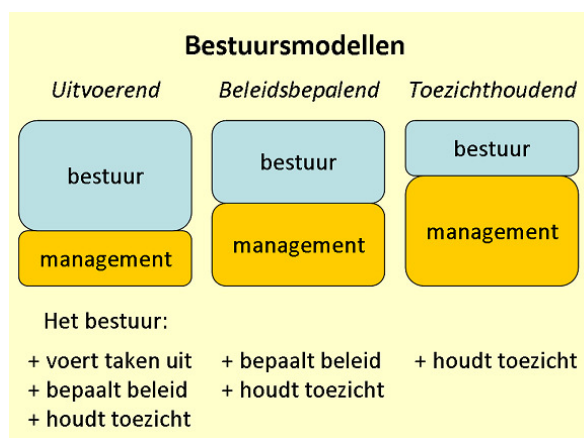
Hoe gaan we dat organiseren?

De stichting kent een bestuur, werkgroepen, coördinatoren en er komt een bestuurssecretariaat of bureau. *Waar gebeurt wat? Leg dat eens aan elkaar uit? Wat staat al vast? Waarover loopt nog discussie? Hoe weet de één waar de andere mee bezig is? Hoe ga je om met de overlap, onduidelijkheden en meningsverschillen, die onvermijdelijk komen? Want:*

- waar ligt het onderscheid in 'evenementen' (aandachtspunt van Leny) en 'activiteiten & PR' (portefeuille van René)?
- hoe combineer je de doelen en activiteiten van 'landschap & natuur' (Sia) en 'landbouw' (Jasper)?

Bestuursmodel

Op hoofdlijnen zijn drie bestuursmodellen denkbaar: een uitvoerend, beleidsbepalend of een toezichthoudend bestuur. In de genoemde volgorde neemt het 'praktische doe-gehalte' van het bestuur af en van het 'management' (bestuurssecretariaat of -bureau en de werkgroepen) toe. Het toezichthoudende model is niet aan de orde: je wilt als stichting het aanscherpen van de missie of het bepalen van doelen (nog) niet overlaten aan een ingehuurde professional. Dat kan pas werken als een organisatie ten minste een aantal jaren heeft gefunctioneerd.



Uiteindelijk heeft het bestuur gekozen voor het model van een beleidsbepalend bestuur. Dat houdt in dat het bestuur de koers (= missie en doelstellingen) van de stichting bepaalt. Verder beslist het bestuur over het te voeren beleid na suggesties vanuit en na eventueel overleg met werkgroepen, commissies e.d. Het vastgestelde beleid omvat een uitwerking van de doelstellingen en geeft de strategie weer hoe de stichting die doelen wil bereiken. Die uitwerking vormt een 'meerjaren-programma', dat de basis biedt voor concrete activiteiten en projecten (inclusief toetsingscriteria). Bovendien staan in dit programma de kaders waarbinnen het bestuursbureau en de werkgroepen hun eigen taken kunnen vervullen. De uitvoering van activiteiten vindt plaats door de werkgroepen, die daarvoor ook andere leden weten in te schakelen en waarbij het bestuursbureau ondersteuning kan bieden.

Projectbureau

Als het bestuurssecretariaat of -bureau definitief wordt ingevuld, is het raadzaam een managementcontract op te stellen tussen bestuur en de verantwoordelijke voor dit bureau. Dat kan beperkt blijven tot één A4 met bijvoorbeeld een tiental hoofdpunten. Het is wel belangrijk op vaste momenten die afspraken te herijken.

Taakverdeling

De coördinatoren hebben elk een eigen aandachtspunt/thema. Een mooie check is, dat iedereen voor zich nu nagaat welke coördinatoren voor welk thema zijn benoemd. En of dat wel of niet moeite kost: hoe lang zal het duren voordat alle leden zonder nadenken die namen kunnen noemen?

2e Advies

Het is belangrijk om een overzicht te maken hoe taken verdeeld zijn, wie waarover beslist, communiceert etc. Vul het lijstje op de eerstvolgende bijeenkomst in. Check elke derde bijeenkomst of het nog voldoet en voldoende duidelijk is, en pas het aan of vul het aan indien nodig.

Overzicht taken en taakverdeling

Taken	Voor	bestuursleden	coördinatoren	werkgroepen	secretariaat /bureau
beslist gezamenlijk over:	-	-	-	-	-
beslist afzonderlijk over:	-	-	-	-	-
bewaakt:	-	-	-	-	-
houdt 'dagelijks' contact met:	-	-	-	-	-
is wanneer aanspreekbaar/bereikbaar	-	-	-	-	-
informeert bij 'nieuws' direct deze personen:	-	-	-	-	-
vertegenwoordigt de vereniging naar:	-	-	-	-	-
belangrijkste actiepunten:	-	-	-	-	-

Wat is daar voor nodig?

Op de bijeenkomst was één van de eerste vragen: wat is de taak van een coördinator? Een eerste brainstorm leverde het volgende op.

Taakbeschrijving van een bestuurscoördinator

- signaleert wat er speelt
- gebruikt eigen kennis en inzicht voor ideeën en voorstellen naar het bestuur
- heeft open oog & oor voor het eigen vakgebied of aandachtsveld/thema
- levert input van eigen praktijkervaring bij ontwikkelingen binnen stichting en leden
- fungeert als vraagbaak en samen met de anderen als denktank
- coördineert uitnodigingen van derden aan Maasmeanders op het eigen vakgebied of thema
- is spil tussen bestuur en leden op het eigen vakgebied of thema
- heeft voor 'dagelijks' contact één aanspreekpunt bij het bestuur
- is duwer in plaats van trekker voor ontwikkelingen/activiteiten/projecten
- zoekt samen met anderen naar geschikte trekkers voor ontwikkelingen/activiteiten/projecten

Waarschijnlijk zal blijken dat de groep bestuursleden en coördinatoren uit mensen met heel verschillende kwaliteiten bestaat. Dat is juist goed, want dan heeft Maasmeanders 'alles in huis'. Vergelijk het maar eens met de samenstelling van het pinguïnteam, dat moest nadenken via welke aanpak ze een oplossing zouden zoeken voor de smeltende ijsberg, zie pg. 52 – 54. Maar dat maakt het niet altijd even makkelijk. Ga daarom na wat er nodig is om de eigen rol te kunnen vervullen, volgens onderstaande tabel.

<i>Dit kan en doe ik zelf</i>	<i>Dit verwacht ik van andere coördinatoren</i>	<i>Dit verwacht ik van het bestuur</i>

Bespreek de uitkomsten tussentijds of in gezamenlijke bijeenkomsten en tracht door goede communicatie vooral onterechte verwachtingen te voorkomen.

3^e Advies

Bespreek als bestuursleden en coördinatoren wat Stichting Maasmeanders nu en in de toekomst nodig heeft aan kwaliteiten om in verschillende fasen van ontwikkeling leiding en uitvoering te geven aan alle taken. Het gaat daarbij niet alleen om de huidige personen, die als bestuurslid of coördinator actief zijn: deze groep moet ook alvast nadenken over de continuïteit en professionaliteit van de toekomst.

Formuleer geleidelijk aan de wensen voor een trainings-/cursusprogramma voor bestuurders, coördinatoren, projecttrekkers, 'high potentials' en andere functies die nu of later binnen Maasmeanders voorkomen. Maak van dit programma een 'project', waarvan bijvoorbeeld elk jaar een deel wordt uitgevoerd. De 'project- of trainingsactiviteiten' kunnen bijvoorbeeld betreffen:

- korte vaardigheidstrainingen zoals: vergadertechnieken, leiding geven, onderhandelen, conflicthantering, presenteren;
- inhoudelijke cursussen met betrekking tot regionale of gebiedsontwikkeling, netwerken;
- werkbezoeken bij bedrijven en organisatie in eigen regio;
- kennisexpedities naar andere regio's: hoe gaat men elders om met dezelfde of andersoortige problematiek als in Maasmeanders? Kennisexpedities hebben een gericht doel en gerichte opdracht(en) voor de deelnemers.

Een continu voortgezet professionaliseringsprogramma komt de hele regio ten goede en kan ook voor de leden worden opgezet.

7 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Stichting Maasmeanders pakt initiatief voor gebiedsontwikkeling

De regio Maasmeanders bevindt zich op een kantelpunt. Het gebied heeft zijn oorspronkelijke karakter behouden en deelt niet in maatschappelijke ontwikkelingen als verstedelijking of projectontwikkeling in de onroerend goedmarkt voor woningen of kantoren. De regionale economie krimpt, de werkgelegenheid daalt en de leefbaarheid in de vele kernen komt onder druk.

Tegelijkertijd groeit de economische potentie van de regio door de toenemende maatschappelijke waardering voor haar kernwaarden als rust & ruimte, natuur & rivier en cultuurhistorie. Dat potentieel kan het bruto regionaal product doen stijgen als de regio de kansen van een groeiende vrijetijdssector oppakt onder gelijktijdige duurzame ontwikkeling van het gebied. Juist die keuze heeft Stichting Maasmeanders vijf jaar geleden gemaakt. In de pioniersfase heeft de stichting ondernemers uit de regio aan zich weten te binden en concrete activiteiten in gang gezet. Intussen heeft de stichting zich voorbereid op een nieuwe ontwikkelingsfase om de ontwikkelingen in de regio over het kantelpunt heen in de goede richting te duwen.

Gezien de cultuur en het karakter van het gebied zullen ontwikkelingskansen door ondernemers uit de regio zelf opgepakt moeten worden. Dat heeft Stichting Maasmeanders willen benadrukken met de zelfwerkzaamheid tijdens de ledendag, die als doel had: 1) trots op de regio, 2) visie op de toekomst en 3) bereidheid tot samenwerking.

Conclusies m.b.t. de ledendag

- Het resultaat van de ledendag is door leden en bestuur verschillend ervaren. Volgens de evaluatieformulieren van de leden zijn de doelstellingen ruimschoots gehaald en achtte 84% het een zinvolle dag. Het bestuur meende aanvankelijk, dat de oogst aan concrete ideeën voor projectresultaten te gering was. Die hogere verwachting komt voort uit de intensieve voorbereidingen door het bestuur voor het vervolgtraject, waarmee het bestuur een grote voorsprong had op de leden in informatie en in beleving.
- De leden zijn overtuigd van de noodzaak en meerwaarde van onderlinge samenwerking, maar urgentiebesef en commitment zijn (nog) niet erg groot. Men stelt er weinig tegenover. Er leven wel vele ideeën, maar de (vermeende?) beperkingen van de bestemmingsplannen hebben in de afgelopen jaren het enthousiasme doen luwen.
- De geopperde ideeën bieden een basis voor ontwikkeling van een aantal perspectiefvolle business- en gebiedsconcepten, maar de leden zijn niet in staat dit zelf op te pakken. Dat blijkt uit de eenzijdig vanuit de aanbodzijde gedane suggesties en de nadrukkelijke wens van leden om in contact gebracht te worden met andere ondernemers om hun plannen te realiseren. Er zal gewerkt moeten worden aan professionalisering van het ondernemerschap.
- De ambitie en doelen van Stichting Maasmeanders sluiten aan bij de feitelijke situatie en ontwikkelingskansen, maar er is (veel) meer aandacht nodig voor bewustzijn, urgentiebesef, commitment en initiatief vanuit de leden.

Leiding geven aan gebiedsontwikkeling

Met de vervolgonwikkeling van Stichting Maasmeanders wijzigt de rol van de bestuursleden van pionieren en opbouwen naar organiseren en (in goede banen) leiden. Het ontwikkelingsproces wordt daarmee complexer. Het acht fasenmodel van Kotter en het boekje met de fabel over de pinguïns door Kotter en Rathgeber (zie bijlage 1) bieden handvatten voor het proces waarlangs de vervolgonwikkeling kan plaatsvinden. De aandacht lag tot voor kort vooral bij de fasen 2, 3 en 6, dat wil zeggen: het vormen van een leidend team, ontwikkelen van een visie en strategie, en het realiseren van een aantal kortetermijnresultaten. De valkuil is dat nu vooral ingezoomd gaat wor-

den op het opzetten en uitvoeren van projecten. Daarmee wordt het middel een doel op zich met het gevaar van een tunnelvisie: alles draait om het realiseren van projecten. Dat kan worden versterkt als een projectbureau wordt opgezet dat wellicht op enige termijn financieel self-supporting moet zijn. Juist het verschil in verwachting van de ledendag bij bestuur en leden illustreert, dat – naast het uitvoeren van concrete activiteiten met zichtbare resultaten – vooral ook aandacht moet worden besteed aan het communiceren met de leden en het vergroten van hun urgentiebesef en betrokkenheid/commitment (fase 1 en 4 in de figuur van bijlage 1). Dit is zeer wel mogelijk, daar de leden duidelijk behoefte hebben aan een organisator voor onderlinge samenwerking en er professionele ondersteuning van de leden nodig is om hén initiatieven voor gebiedsontwikkeling te laten ondernemen. Juist dáár ligt een zinvolle en noodzakelijke taak voor een 'projectbureau', maar dan in de vorm van een professionele facilitator namens het bestuur.

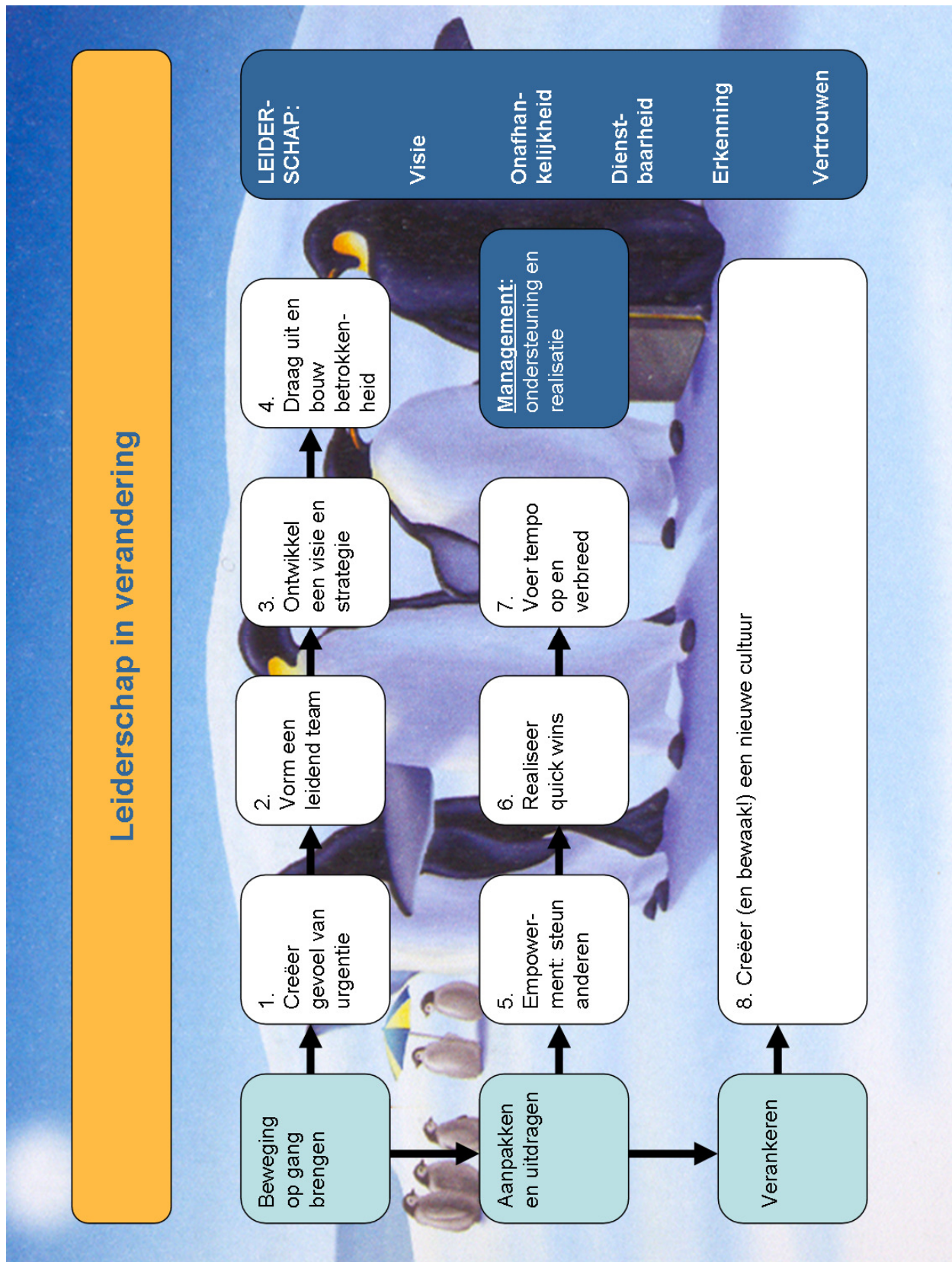
Naast ondersteuning van leden bij uitwerking van ideeën, en opzet en uitvoering van projecten zou een dergelijk 'regie- of programmabureau' vooral de ontwikkeling van één of meer gebiedsconcepten voor haar rekening moeten nemen. Dergelijke concepten moeten de rode draad vormen door allerlei activiteiten en projecten van individuele en samenwerkende leden. Pas dan ontstaat ook een structurele relatie tussen de doelen voor de regio, de strategie van de stichting en de afzonderlijke en gezamenlijke activiteiten door de leden.

Aanbevelingen aan het bestuur

- Neem ruim de tijd om als bestuur te wennen aan de nieuwe rol en andere taken, en voor het inwerken van de coördinatoren. Zij hebben nog een achterstand in informatie en ontwikkeling in te halen. Onderneem de nodige zakelijke en informele activiteiten om goed op elkaar ingewerkt te raken.
- Werk het organisatiemodel van Stichting Maasmeanders uit door omschrijving van taken en verantwoordelijkheden. Dit schept duidelijkheid, ook voor het geval er later personele wisselingen optreden. Maar vooral dwingt het tot concreet benoemen, met elkaar overeenkomen en tot het doordenken van logica en consequenties. Beschouw het gemaakte overzicht niet als mantra, maar herijk deze afspraken regelmatig.
- Maak gebruik van de ervaringen in andere regio's door meerdaagse bezoeken. Dit advies geldt zowel voor bestuur en coördinatoren als voor de leden en andere betrokkenen.
- Intensiveer activiteiten voor de leden, in het bijzonder bijeenkomsten als de ondernemerscafés. Dit is nodig voor de betrokkenheid van de leden. Gezien hun behoefte leidt dat bovendien tot erkenning en vertrouwen in de organisatie.
- Ondersteun enkele leden, die op korte termijn willen starten met arrangementen of het organiseren van een groter evenement en pas hierop het zwaan-kleef-aan principe toe.
- Ontwikkel een Regio Agenda Maasmeanders voor overleg met lokale bestuurders en politiek.
- Start met één of meer professionaliseringstrajecten voor bestuur, coördinatoren, toekomstige bestuurskandidaten, leden etc. Maak daarbij ook gebruik van de ervaringen van andere regio's door meerdaagse bezoeken (kennisexpedities) naar regio's in binnen- en buitenland. Eventueel in combinatie met deelname uit een andere regio.
- Draag zorg voor het opstarten van ontwikkeling van één of enkele gebiedsconcepten. Neem hiervoor de tijd. Schakel externe expertise in voor inhoudelijke zaken en ervaringsdeskundigheid van bestuurders en ondernemers uit andere regio's voor reflectie op het proces. Ontwerp een proces op hoofdlijnen, betrek leden door hen verantwoordelijkheid te geven over deeltrajecten. Programmeer afzonderlijke activiteiten tot een samenhangend, organisch geheel en pas het voortdurend aan, aan wijzigende omstandigheden en nieuwe inzichten.

Bijlage 1:

Acht fasenmodel van Kotter: Leiderschap in verandering



Bijlage 2:

Resultaten evaluatieformulieren Ledendag Maasmeanders

Het evaluatieformulier is bedoeld om een indruk te krijgen of de doelstelling van de ledendag is bereikt, nl. 1) trots op eigen regio, 2) visie op de toekomst en 3) bereidheid tot samenwerking. Stichting Maasmeanders wilde met de dag benadrukken dat initiatieven bottom-up, dus vanuit de leden, tot stand moeten komen. Daarnaast was het bestuur benieuwd welke ontwikkelingsthema's uit het rapport 'Dorpen aan de rivier' de meeste belangstelling van de ondernemers zouden genieten. Met het evaluatieformulier is ook gevraagd naar de wenselijke rol van Stichting Maasmeanders en tot slot hoe men de ledendag heeft ervaren.

Het vragenformulier bestond uit 10 vragen. Het betrof 8 meerkeuzevragen (met mogelijkheid tot toelichting) en 2 open vragen. Onderstaand volgen de vragen. Per vraag is het aantal en het percentage vermeld hoe vaak de betreffende optie is aangekruist. Bij vraag 3, 4 en 7 zijn meerdere antwoorden aangekruist. Dan is vermeld het relatieve belang (% belang) van de betreffende optie ten opzichte van het totaal aantal gekozen opties. Er zijn 43 formulieren ingevuld.

1. Heeft de regio bijzondere gebiedswaarden?

- ☐ ja: de gebiedswaarden geven mij kansen voor mijn ondernemerschap
- ☐ ach, de regio en de gebiedswaarden hebben voor mijn bedrijf weinig betekenis
- ☐ nee: er zijn in de regio meer beperkingen dan mogelijkheden

Totaal:

aantal	% deeln.
40	93%
3	7%
43	100%

2. Is het toekomstbeeld van Stichting Maasmeanders duidelijk?

- ☐ ja: er is een duidelijke visie, van waaruit gewerkt wordt
- ☐ ach, de visie of een toekomstbeeld zegt mij niet zoveel
- ☐ nee: mij is niet duidelijk hoe Stichting Maasmeanders de toekomst voor de regio ziet
- Blanco

Totaal:

aantal	% deeln.
32	74%
3	7%
6	14%
2	5%
43	100%

3. Initiatief bij ondernemers?

(blanco: 1 van 43 = 2%)

- ☐ ja: ondernemen is initiatief nemen en risico durven lopen, Maasmeanders moet niet op de ondernemersstoel gaan zitten
- ☐ ik neem initiatieven voor mijn bedrijf, Maasmeanders moet werken voor het collectieve belang, namelijk: _____
- ☐ nee. Stichting Maasmeanders moet zelf initiatieven nemen, dan heb ik er pas wat aan

Totaal:

score		% belang
19		41%
25		53%
3		6%
47		100%

Suggesties bij optie 2 waar Maasmeanders aan moet werken:

- kunst & cultuur
- samen sterk
- samen smeden
- samenwerking (2X)
- ondersteunen
- PR, regelgeving
- promotie & contact
- bekendheid en samenwerking
- samenwerking ondernemers en bekendheid gebied
- communicatie + subsidie advies
- o.a. naamsbekendheid, bevorderen van samenwerking
- gezamenlijkheid, randvoorwaarden, overheden
- het gebied promoten en mooier maken
- samenwerking stimuleren/ samen iets opbouwen
- samenwerking organiseren/faciliteren
- bevorderen van samenwerking tussen ondernemers
- alle drie belangrijk. samenwerking maar ook zelf initiatieven nemen
- beoordelen van mijn bedrijfsplannen + collectief inhuren deskundigheid
- elkaar weten te vinden, op elke plek een laptop om anderen maasmeandersleden te vinden

4. Toekomstkansen voor het gebied, welke thema's spreken u aan?

(blanco: 3 van 43 = 7%)

- ☐ culturele activiteiten
- ☐ culinaire activiteiten rond eten
- ☐ sport & wellness
- ☐ anders

aantal		% belang
24		36%
15		23%
13		20%
14		21%
Totaal: 66		100%

Totaal:

Suggesties voor thema's

Culturele activiteiten:

- i.s.m. andere kunstcollectieven, zoals K26 – Oss
- festival: klein, intiem/landelijk
- voorstel Oeverloos 2X
- kunst
- beeldenhouden
- workshops, muziek
- workshops, kunstexpo
- themadagen, muziek, kerk, klooster
- speciaal gericht op het gebied
- festival, kunstroute, manifestatie kunst en landschap
- jaarlijks terugkerend grootschalig/aansprekend kunst/cultuur evenement
- festival, kunstroute
- festival
- kleinschalig theater
- vestingsteden, theaterfestivals, galerieën
- kunstroute, verhalen vertellen over het gebied/spelen/cultuurhistorie tonen
- natuur en landschapsbeleving + ontwikkeling

Culinaire activiteiten rond eten:

- culinaire fietstochten
- B & B
- thema koken
- streekproductenpromotie in allerlei opzichten
- running dinner
- week van de smaak
- streekfair met streekproducten
- maaltijden/gerechten maken en ook bij anderen ondernemers kunnen verkopen, = streekproduct van eigen boerderij dus meerwaarde
- loop en trap/stap
- proeverijen
- streekproducten
- streekproducten promoten

Sport & wellness: - wandelen – fietsen 2X - vaarverbindingen oa pendelboot - vrnl. sportactiviteiten promoten - watersporten - uitgebreide wandeltocht/nordic walking van 15 + 22 km met het element water, met het thema - wandel fietsroutes binnen gebied - fietsen in combinatie met fietspendel, nordic walkinggroepen, kanoën op wetering na afloop samen en lekker eten - wandelen en fietsen - natuur en landschapsbeleving + ontwikkeling	Anders: - alles wat op recreatiegebied is te ontwikkelen - meer gebruik maken van de uniciteit van het water - routing borden - gebiedstrekkers - bekendheid v/h gebied via landelijke media + in het eigen gebied VVV etc. - je moet dit veel ruimer zien, de vraagstelling is veel te beperkt - allemaal - workshops - trainingen - natuur en landschap - ontwikkelen toeristisch/recreatieve activiteiten - rust ruimte - natuur beleven/ervaren - natuur en landschap - natuur en landschapsbeleving + ontwikkeling - natuur en landschap - maasuitwaarden - Beerse Overlaat
---	--

5. Samenwerking met andere ondernemers

- ☐ ja: dat biedt nieuwe of extra kansen voor mijn bedrijf of mijn activiteiten
- ☐ hm, het is nog onduidelijk of samenwerking mijn ondernemersperspectief verbetert
- ☐ nee: ik ben liever niet afhankelijk van anderen en zoek mijn eigen weg wel Blanco

Totaal:

aantal	% deeln.
41	95%
2	5%
	%
	%
43	100%

6. Maasmeanders werkt aan ondernemersperspectief en duurzame ontwikkeling van de regio

- ☐ ja: en daar wil ik aan mee helpen. Ik wil: _____
- ☐ 't is wel een goede zaak, maar daar heb ik geen tijd voor
- ☐ nee: ik ben liever niet afhankelijk van anderen en zoek mijn eigen weg wel Blanco

Totaal:

aantal	% deeln.
24	56%
17	40%
	%
2	4%
43	100%

Bereidheid van leden om te helpen. Men wil:

- meedenken
- doe ik al
- is ingevuld
- altijd helpen
- activiteiten opzetten
- samenwerken - meedenken
- niet genoeg tijd momenteel
- nog effe de deur openhouden
- ideeën verzamelen, coördineren
- i.s.m. anderen meedenken + ontwikkelen
- samenwerken met aanbieders van activiteiten en producten

7. Stichting Maasmeanders zou mij behulpzaam kunnen zijn met:

(blanco: 7 van 43 =16%)

- ☐ aanvullen en onafhankelijk beoordelen van de plannen voor mijn bedrijf
- ☐ vraagbaak of loket voor mijn ondernemersvragen
- ☐ vinden van de juiste ondernemers om mijn plannen samen mee uit te voeren
- ☐ het collectief inhuren van specifieke deskundigheid, bijvoorbeeld voor vergunningen of bestemmingsplannen
- ☐ het laten verzorgen van maatwerk cursussen/training op het gebied van: ____
- ☐ andere activiteiten, namelijk: _____

Totaal:

aantal		% belang
7		13%
9		16%
17		31%
13		22%
3		5%
7		13%
56		100%

Wenselijke rol van Stichting Maasmeanders bij ondersteuning van de leden:

- promotie
- verbinden
- PR over gebiedskwaliteiten
- samenwerking organiseren
- trainingen van personeel op onze boerderij
- netwerk ontwikkelen ofwel verder ontwikkelen
- gezamenlijk projecten ontwikkelen en tot uitvoering brengen
- netwerkontwikkeling, PR over het gebied, algemene info verspreiden

7b. Voor ondersteuning door Stichting Maasmeanders zijn leden als **"tegenprestatie"** bereid tot:

- contributie te betalen
- mee te werken
- ondersteuning collegaondernemers
- inzet
- persoonlijke inzet
- meedenken/meepraten/mee organiseren
- contributie te betalen

8. Deze dag was:

- ☐ zinvol, want: informatief/mijn netwerk uitgebreid/inspiratie of nieuwe ideeën. Waarvan:

- niet verder gespecificeerd 24
- informatief 6
- mijn netwerk uitgebreid 9
- inspiratie of nieuwe ideeën 9

- ☐ wel aardig, maar ik kan er nog niet veel mee, omdat: _____

- ☐ verloren tijd, want: veel is nog onduidelijk en ik heb niets nieuws gehoord

Totaal:

aantal	% deeln.
36	84%
6	14%
1	2%
43	100%

Redenen waarom leden nog niet veel kunnen met de resultaten van de ledendag:

- weinig concreet 2X
- het is toch afwachten
- er was geen concreet beeld
- discussies waren erg warrig
- ik ben nog niet overtuigd of concrete zaken gaan lukken

9. Verbetertips voor een volgende bijeenkomst voor leden

- afronding met forum rommelig en geen duidelijke vraagstelling en koppeling naar resultaten van de 6 groepen
 - prima dag, leerzaam, humoristisch, goed georganiseerd
 - iets meer dynamiek
 - hele prettige sfeer
 - begeleiding van de groepen was niet steeds optimaal
-
- concreter
 - concreter uitwerken van specifieke mogelijke initiatieven
 - doelgerichter en duidelijker per doelgroep
 - stappenplan ontwikkelen om grootschalig evenement (als oeverloos) te verwezenlijken
 - vanaf nu concretere plannen uitwerken in kleinere groepen
-
- de leden zelf vooraf vragen waaróver men zou willen praten
 - visie/plan eerst inzien, dan daarover discussie. We worden behandeld alsof we net een bedrijfje beginnen en niks kunnen.
-
- netwerkbijeenkomsten: korter, 's avonds
 - kleinere discussiegroepen
 - kleine groepen voor brainstormen
 - bijeenkomst is relatief lang, groepen zijn te groot, met iets kleinere groepen bereik je meer
 - informele bijeenkomst t.b.v. netwerken
 - 6x per jaar op de koffie bij elkaar!!

10. Neem met mij contact op, want ik wil overleggen over:

(Dan wel uw naam vermelden)

Negen van de 43 personen hebben hun naam vermeld, maar geen onderwerp genoemd waarover men overleg wil. Mogelijk is het niet bedoeld om contact te hebben, maar wilde men geen anoniem formulier invullen. Wel belangrijk om bij deze mensen navraag te doen of men wel/niet contact wil met het bestuur.

