

TOERISTISCHE
ONTMOETINGS
DAG



WELKOM

HET PROGRAMMA
START OM 13.30 UUR





MARJOLEIJN FELIUS

DAGVOORZITTER

PROGRAMMA

- 13.30 UUR - OPENING
- 13.40 UUR - KEYNOTE SPREKER AGEETH VAN MALDEGEM
- 14.40 UUR - PAUZE
- 15.10 UUR - KEYNOTE SPREKER MERLIJN PIETERSMA
- 16.15 UUR - GEDEPUTEERDE DICK VAN DER VELDE NAMENS
PROVINCIE ZEELAND
- 16.30 UUR - AFSLUITING MET NETWERKBORREL TOT 17.30
UUR



AGEETH VAN MALDEGEM

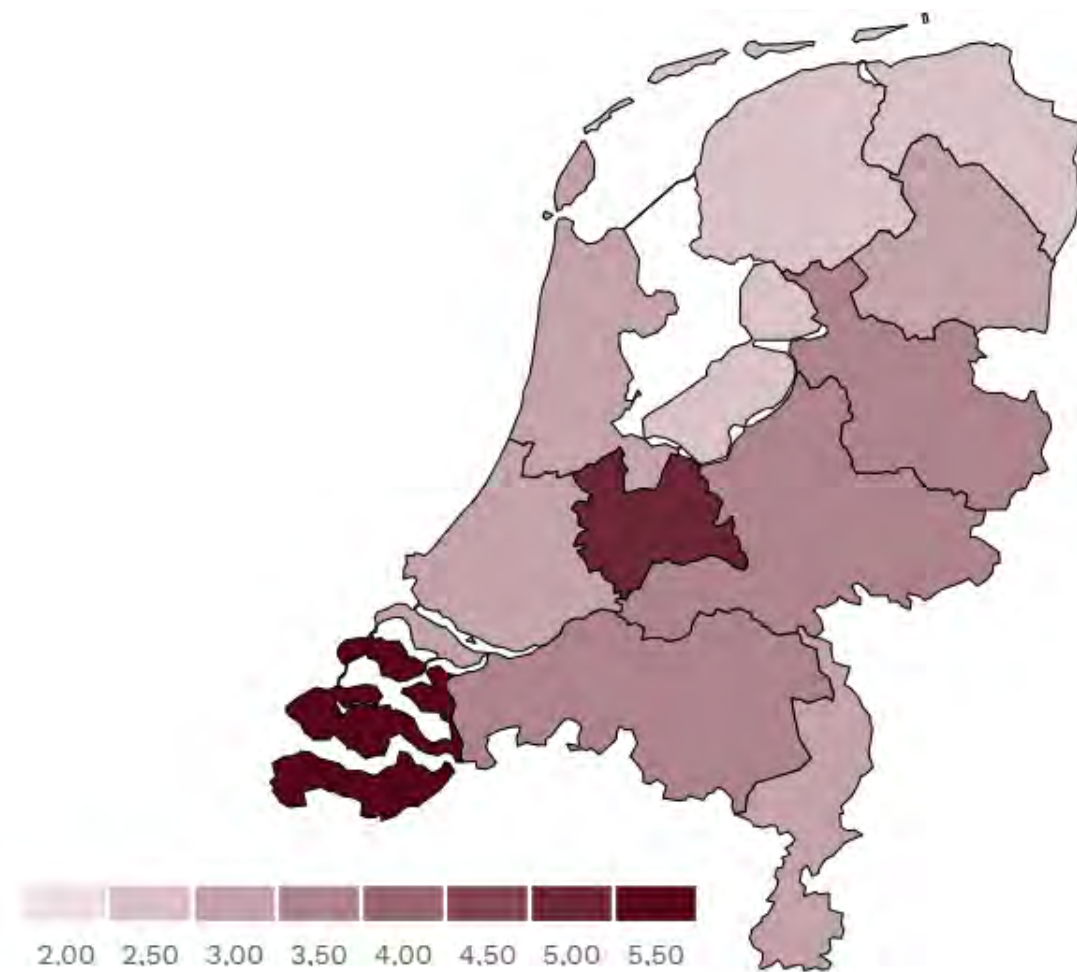
LECTOR NEW BUSINESS MODELS,
HZ

Ondernemers van de Toekomst



Waarom moeten we toekomstbestendig zijn?

- **Arbeidsmarkt krapte**



Bron: [UWV](#) (26-09-2025)

Waarom moeten we toekomstbestendig zijn?

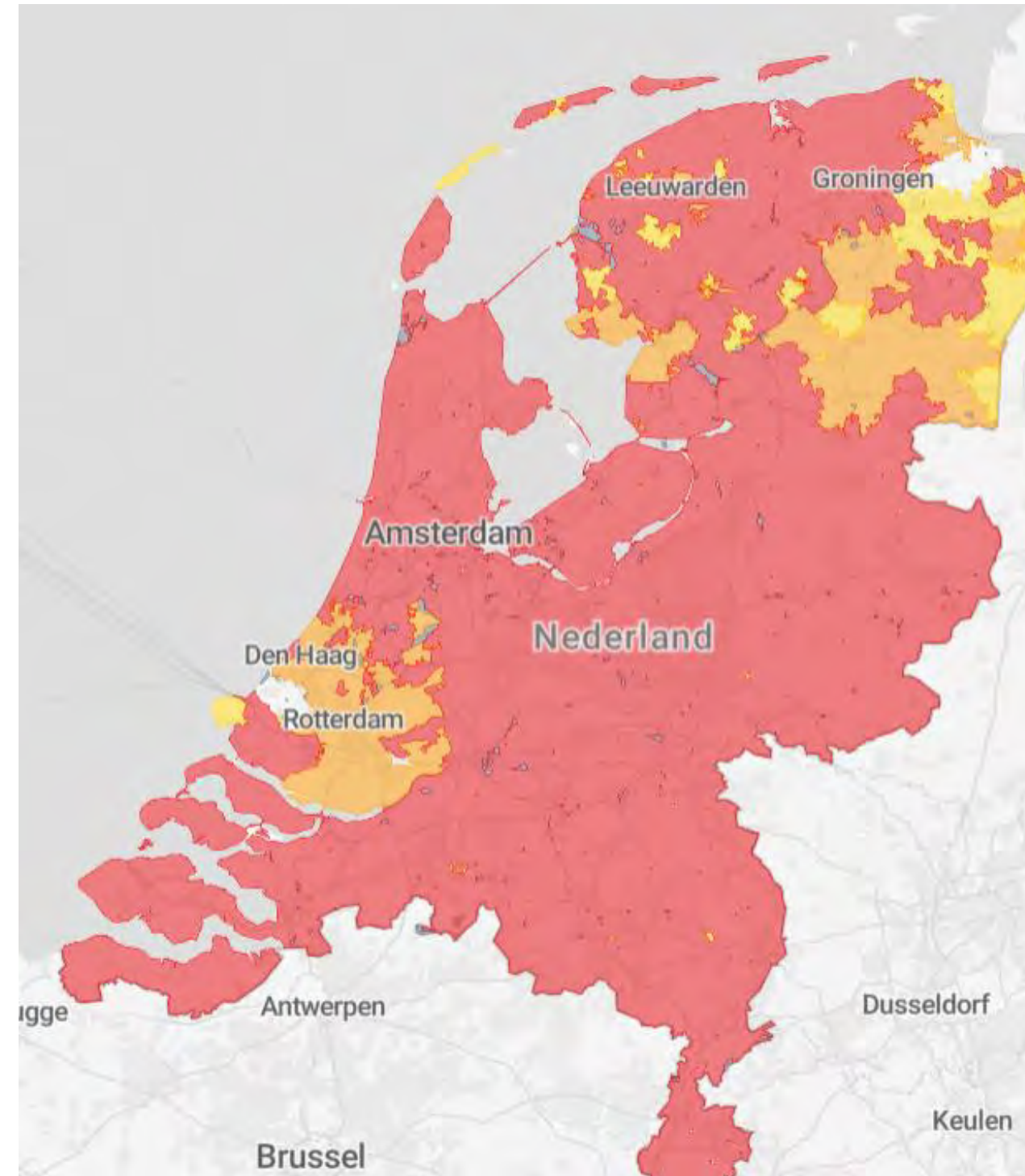
- **Arbeidsmarkt krapte**
- **Ruimte**



© Studio Hartzema
Stad aan het Sloe

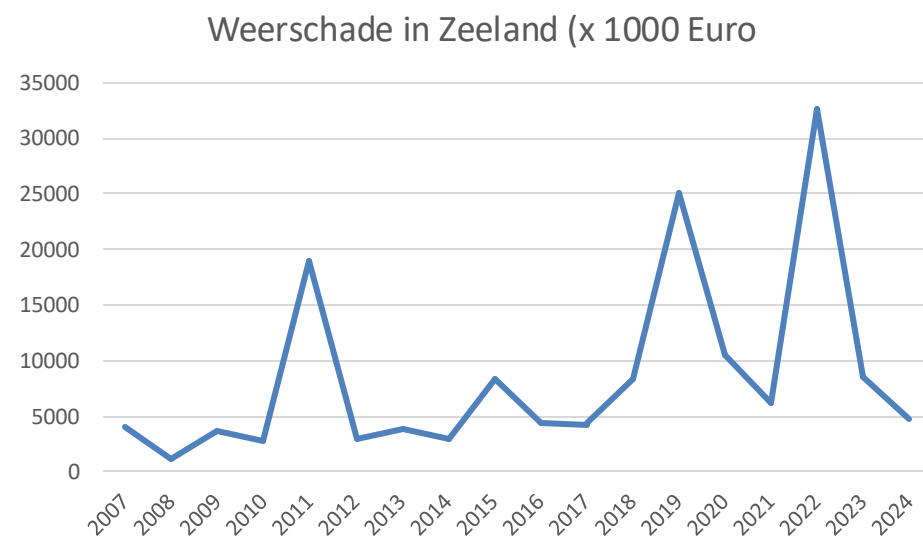
Waarom moeten we toekomstbestendig zijn?

- **Arbeidsmarkt krapte**
- **Ruimte**
- **Netcongestie**



Waarom moeten we toekomstbestendig zijn?

- **Arbeidsmarkt krapte**
- **Ruimte**
- **Netcongestie**
- **Klimaat**



Verbond van verzekeraars, klimaatschade monitor



Waarom moeten we toekomstbestendig zijn?

- Arbeidsmarkt krapte
- Ruimte
- Netcongestie
- Klimaat
- Kapitaal en financiering



Waarom moeten we toekomstbestendig zijn?

- Arbeidsmarkt krapte
- Ruimte
- Netcongestie
- Klimaat
- Kapitaal en financiering
- Draagvlak



Negatieve spiraal?

Oplopende druk op infrastructuur, natuur, medewerkers

Lagere kwaliteitservaring
Overcrowding
Verlies van authenticiteit

Negatieve invloed op de samenleving
Weerstand vanuit inwoners
Beperkt beschikbare woonruimte
Economische onbalans

“Merk Zeeland” lijdt reputatie schade
Negatieve word-of-mouth
Verminderde aantrekkingskracht

=> Terugloop (massa)toerisme



=> Toename (kwaliteits)toerisme

“Merk Zeeland” stijgende reputatie
Positieve word-of-mouth
Verhoogde aantrekkingskracht

Positieve invloed op de samenleving
Inwoners “profiteren mee” van toerisme
Voldoende beschikbare woonruimte
Economische balans

Verbeterde kwaliteitservaring
Balans toerisme -natuur-samenleving
Voldoende en blijde medewerkers
Authentieke beleving

INNOVATIE

Figuur 3: Neerwaartse versus Opwaartse Spiraal

Het antwoord: toekomstbestendig worden

Zeeuwse Kustvisie
Samen sterk voor de Zeeuwse Kust

Naar Zeeland.nl

Provincie Zeeland

Deze website is onderdeel van de Provincie Zeeland

Toekomstbestendig ondernemen

Mkb'er ▾ Maatschappelijke organisatie Bedrijventerrein Contact

Toekomstbestendig Ondernemen

In Zeeland werken we samen aan de energietransitie. Als Zeeuwse onderneming of maatschappelijke organisatie heeft u hier een groot aandeel in. Tijd dus om te verduurzamen! Maar waar moet u beginnen? En wat zijn de vervolgstappen? Toekomstbestendig Ondernemen is het startpunt voor uw duurzame plannen.

Technologische innovatie voor verbetering van productiviteit
Nieuw denken bij de afzet
Geïntegreerd plan afzetplan
Zeeuwse arbeidsmarkt
MKB
Innovatie
CO2-reductie
Circulaire economie

Het antwoord: toekomstbestendig worden

“We willen een bloeiende en gebalanceerde vrijetijdssector. Onze ambitie is om een vrijetijdssector te creëren die in harmonie is met de samenleving en de omgeving, en waarin alle betrokken partijen floreren. Om deze balans te bereiken, richten we ons op drie essentiële pijlers:

- Toerisme draagt positief bij aan de omgeving en de samenleving*
- De vrijetijdssector is toekomstbestendig*
- Inwoner en gast hebben een optimale beleving”*

Bestemming Zeeland 2030 / Toekomstbeeld



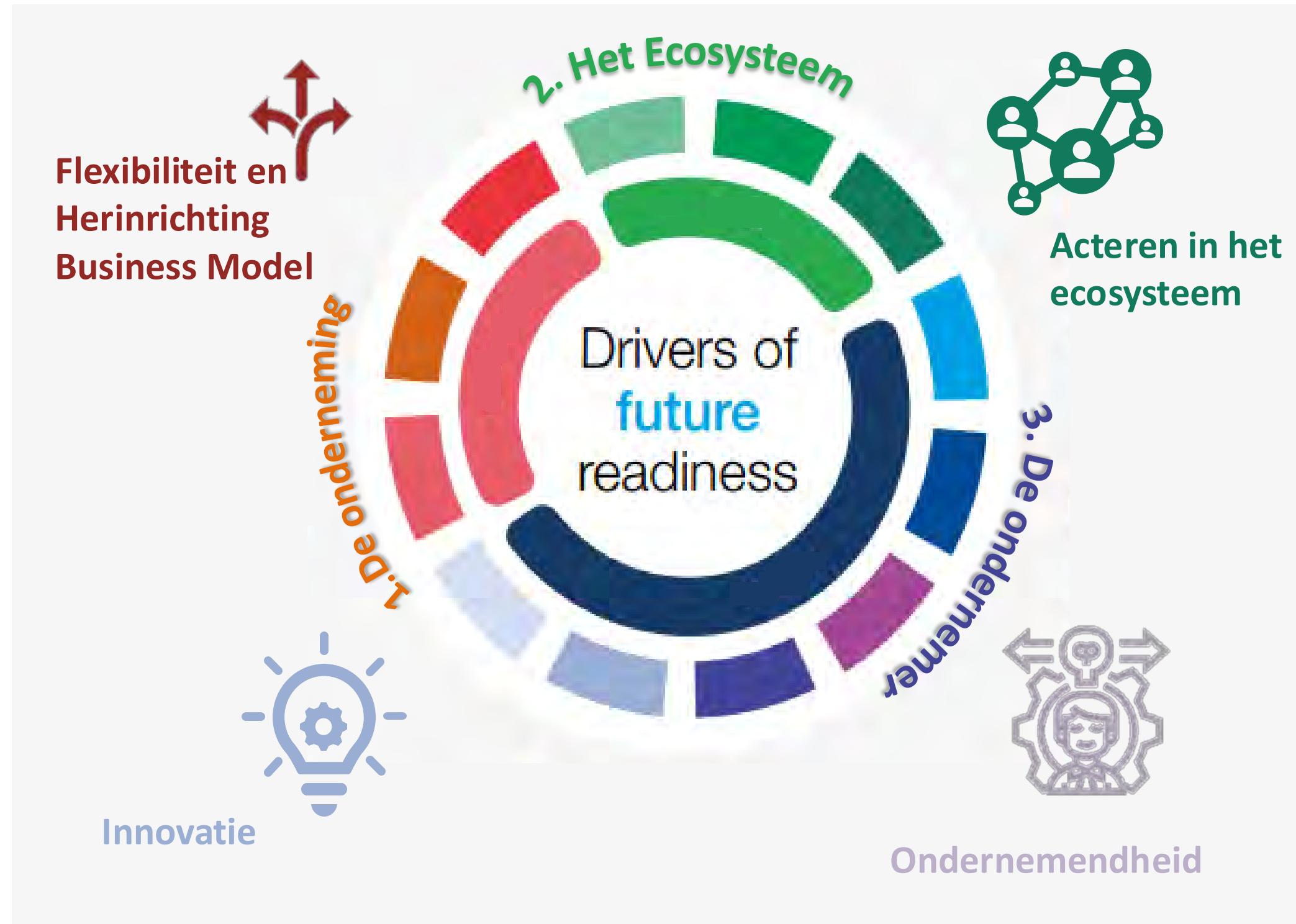
Het antwoord: toekomstbestendig worden



Drie pijlers:

1. Standvastig groeien
2. Positieve maatschappelijke bijdrage
3. Flexibel kunnen reageren op omgeving

Het antwoord: toekomstbestendig worden



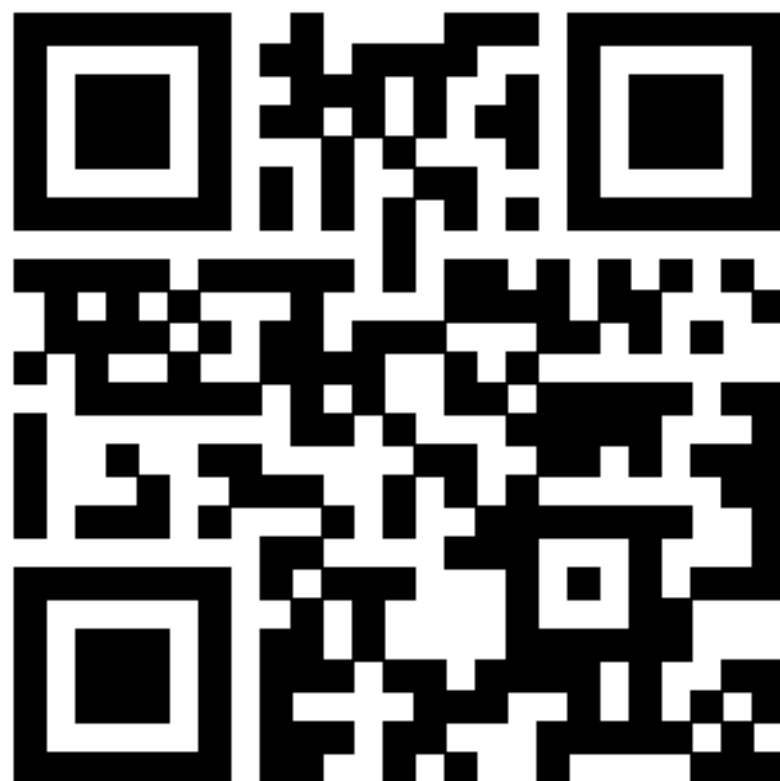
Aangepast van World Economic Forum

Bouwblok 1: De onderneming



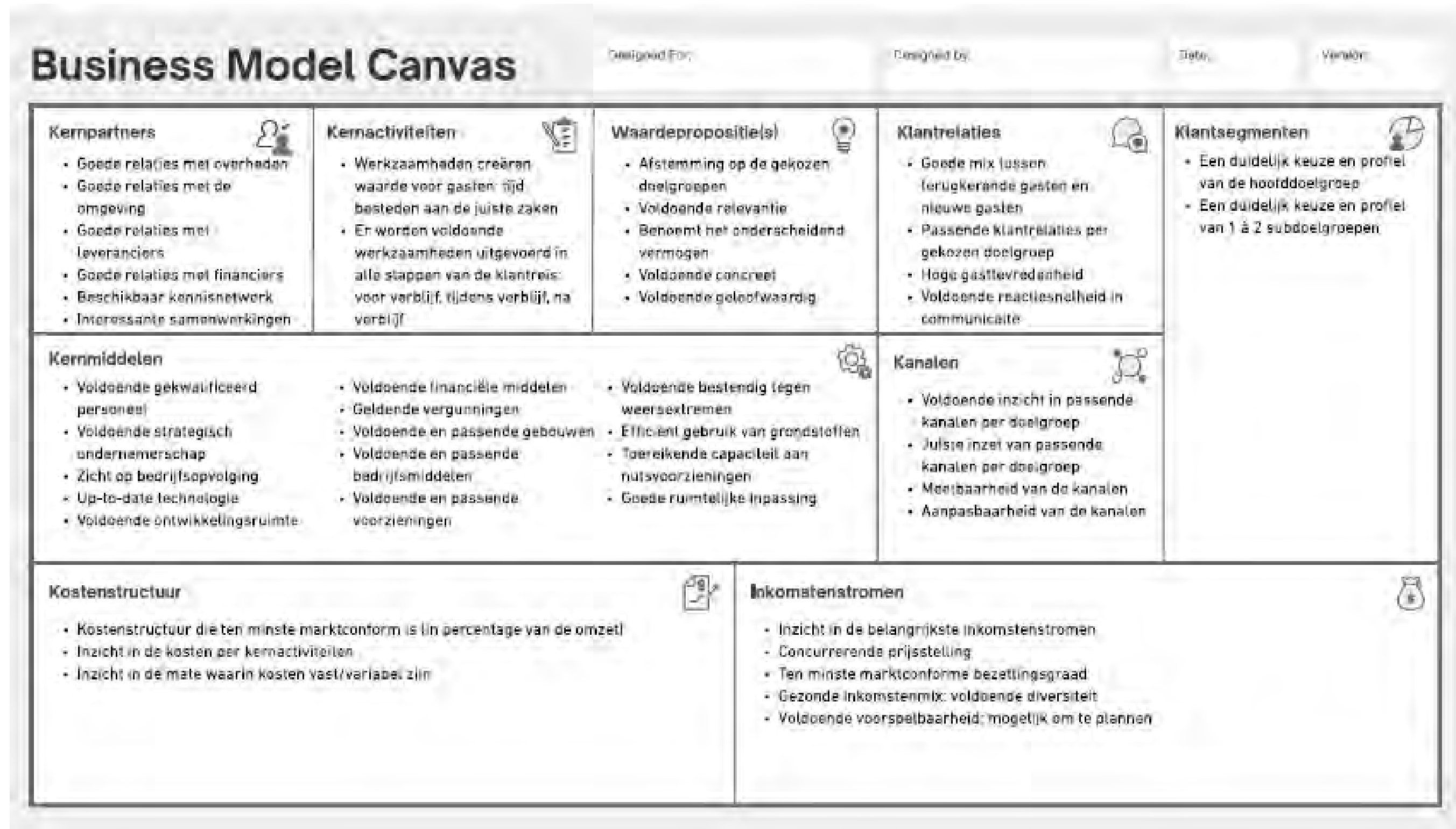


Bouwblok 1: De onderneming -het Toekomstbestendig Business Model-



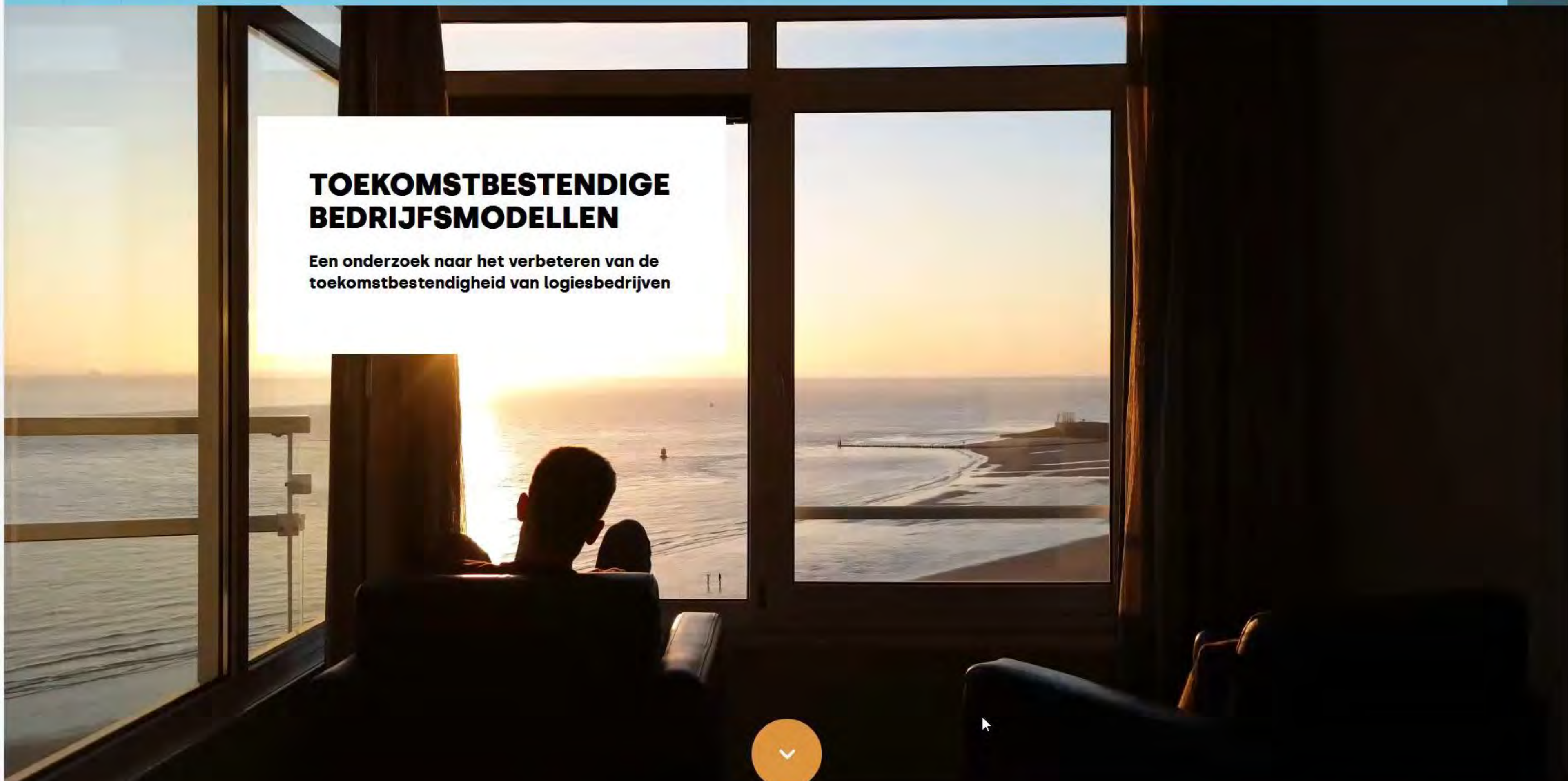
edu.nl/mje4q

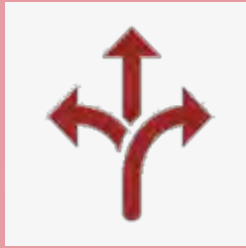
<https://edu.nl/7xa4w>



TOEKOMSTBESTENDIGE BEDRIJFSMODELLEN

Een onderzoek naar het verbeteren van de toekomstbestendigheid van logiesbedrijven





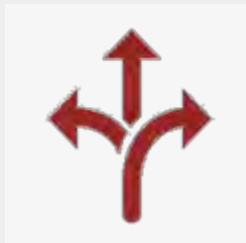
Bouwblok 1: De onderneming -Steward ownership-





Bouwblok 1: De onderneming -Steward ownership-





Bouwblok 1: De onderneming -Steward ownership-

Steward-ownership principes



Zelfbestuur: Stemrecht ligt bij mensen die betrokken zijn bij het bedrijf. Dit zeggenschap kan niet verkocht worden.

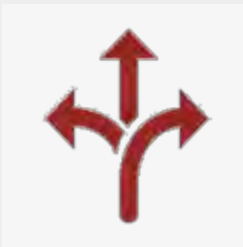


Winst dient de missie: Winst wordt geherinvesteerd of gedoneerd. Investeerders en oprichters worden eerlijk gecompenseerd.

We Are Stewards

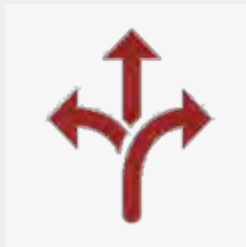


BOSCH



Bouwblok 1: De onderneming -Steward ownership-





Bouwblok 1: De onderneming -Steward ownership-

Voordelen steward-ownership

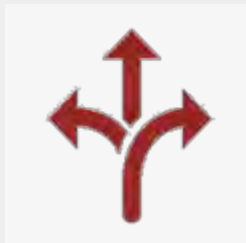
- Focus op de missie en lange termijn doelen
- Meer ruimte voor innovatie en beter bestand tegen tegenslag
- Loyale klanten door gemotiveerde medewerkers
- De kans dat een bedrijf na 40 jaar nog bestaat is 6 keer groter



*1000 SO bedrijven,
60% stock value*

Bronnen: Bersting et al, 2017, Thomsen, 1996, Thomsen et al, 2004

We Are Stewards



Bouwblok 1: De onderneming -Steward ownership-

Stichting Camping Zeeburg

Home > [Stichting Camping Zeeburg](#)

Camping Zeeburg verkocht aan Stichting Beheer Camping Zeeburg

De camping wordt een motor voor maatschappelijke ontwikkeling

TOERISTISCHE
ONTMOETINGS
DAG

CAMPING ZEEBURG

LIVE STREAM





Bouwblok 1: De onderneming -Innoveren-

3ST

Interreg
North Sea



Co-funded by
the European Union



“Innovatieve ondernemingen presteren beter op het gebied van duurzaamheid en inclusie, maar zijn ook financieel weerbaarder.”

Raboresearch 2025



Bouwblok 1: De onderneming -Innoveren-

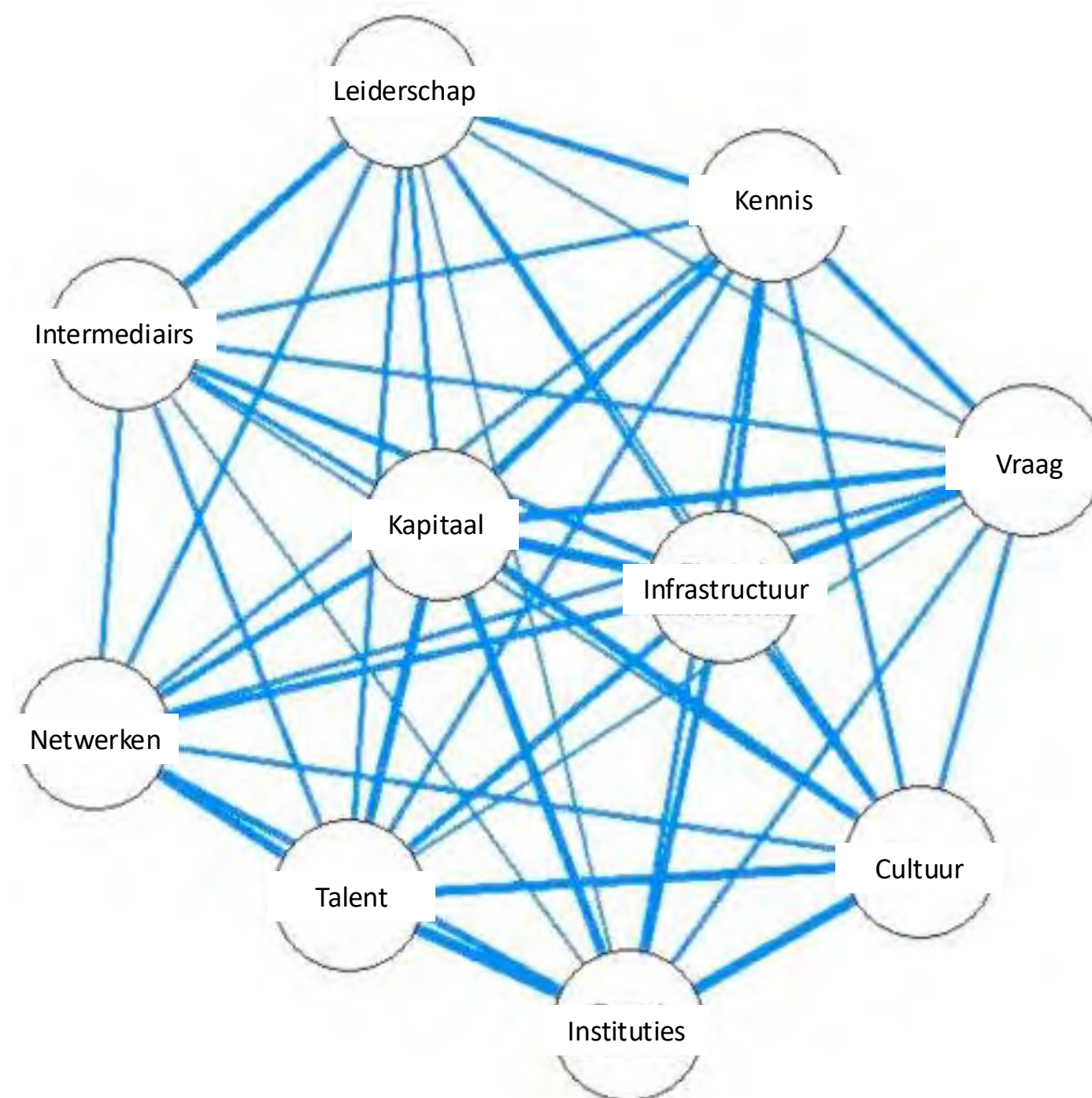


Bouwblok 2: Het ondernemende ecosysteem





Bouwblok 2: Het ondernemende ecosysteem

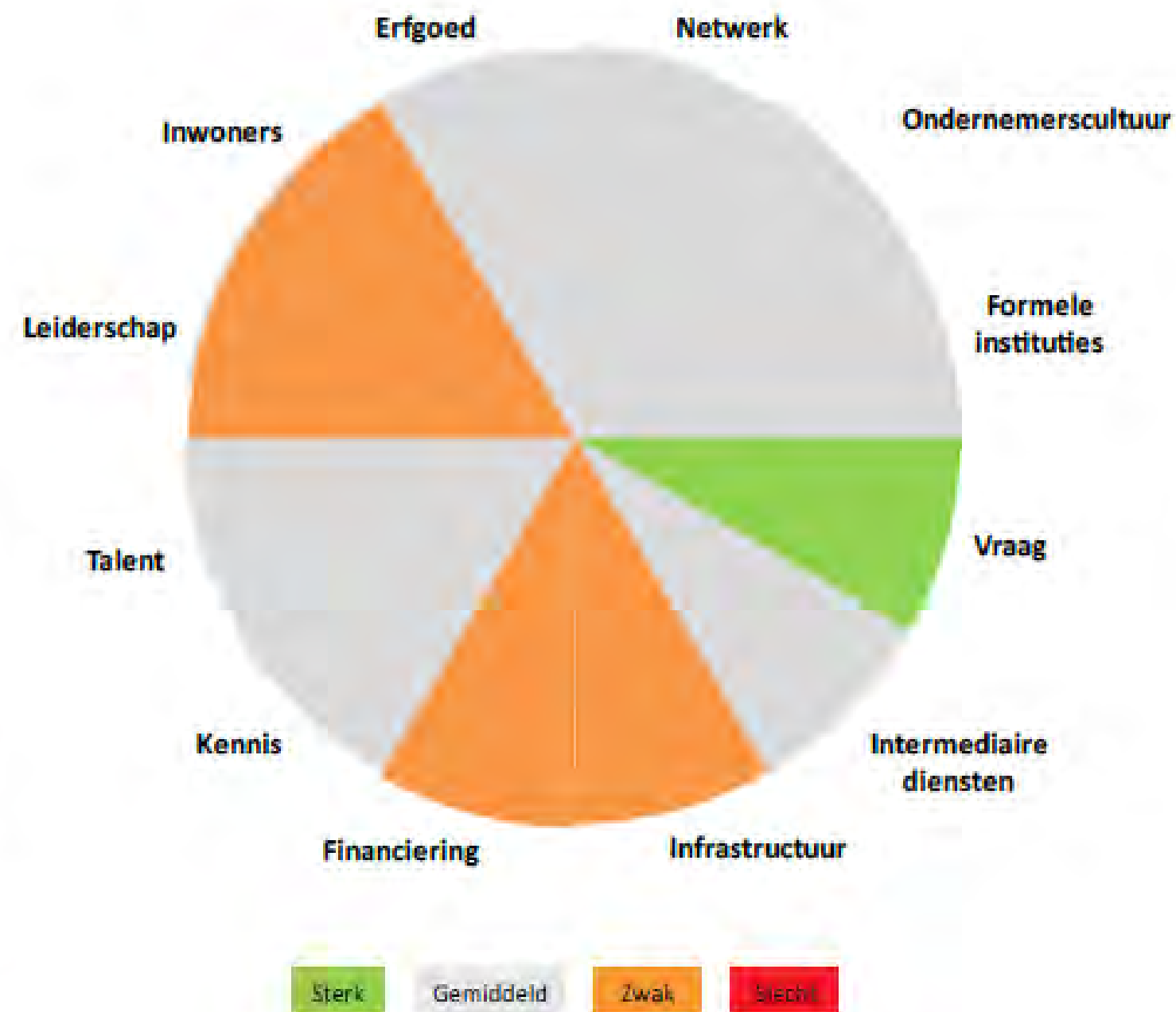




Bouwblok 2: Het ondernemende ecosysteem



Figuur 5: Analyse Ecosysteem Elementen





Bouwblok 2: Het ondernemende ecosysteem



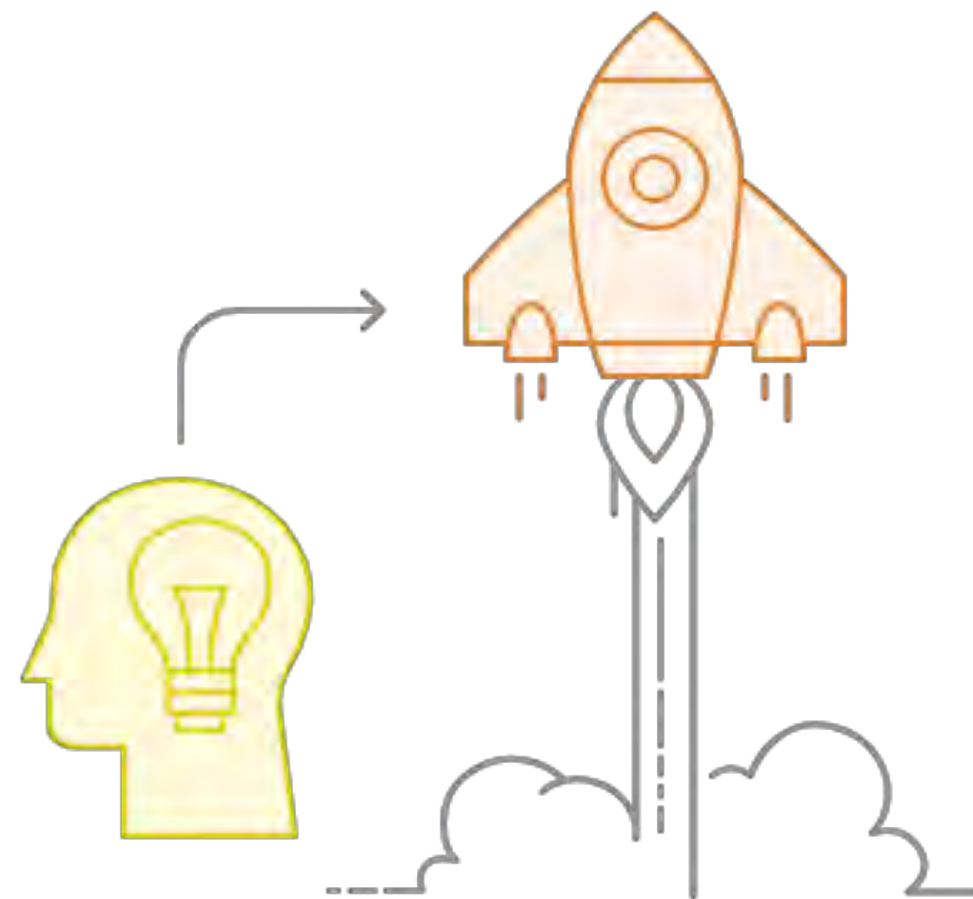
Figuur 6: Voorgestelde Interventies

Bouwblok 3: De ondernemer





Bouwblok 3: De ondernemer



Individuele ontwikkeling

Focus op ondernemende mensen

Bedrijfs ontwikkeling

Focus op de onderneming

VOLATIELE MARKTEN

60% VAN ONDERNEMERS EN WERKGEVERS:

VERSCHIL MAAK JE MET HET TYPE MENSEN: *ONDERNEMENDE KENNIS EN VAARDIGHEDEN ZIJN NET ZO BELANGRIJK ALS INHOUDELIJKE*

VRAAGSTUKKEN DUURZAAMHEID

MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN



Bouwblok 3: De ondernemer -Ondernemende Mindsets-



Toon Weijenborg



HZ Changemakers van 2025
Vincent van der Veen
Ibitissam Aboudaoud



Toekomstbestendigheid is...

- samen de uitdagingen aan gaan en oplossingen zoeken, nieuwe manieren van verdienen zoeken
- bestaansrecht van jouw ondernemingen veilig stellen voor toekomstige organisaties
- Jezelf vernieuwen, ondernemerschap en Leiderschap tonen

Ondernemers van de Toekomst

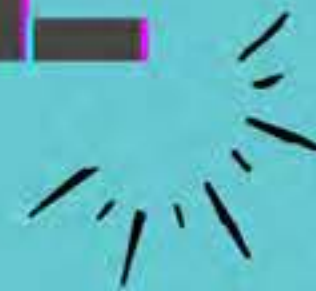


“Bedrijven die hun omzet de afgelopen periode hebben zien groeien (47 procent van de bedrijven) scoren doorgaans hoger op de [index voor nieuwe economie]”

Raboresearch 2022

Toekomstbestendigheid loont!

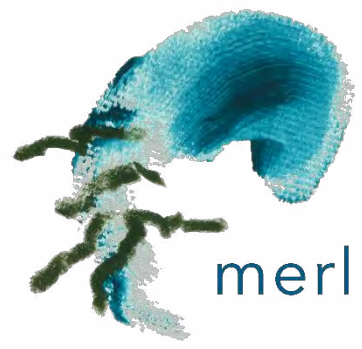
PAUZE





MERLIJN PIETERSMA

VRIJETIJDSDENKER



merlijn pietersma

VRIJETIJDSONDERNEMER van de toekomst

DILEMMA 1

**Groeien door volume
standaardisering en efficiency**

**OF menselijke maat, eigenheid
en geluk?**

KKR



Vanguard



WATERLAND



Blackstone



IEQT



Groupe

Pierre & Vacances CenterParcs



Campings & Jachthavens



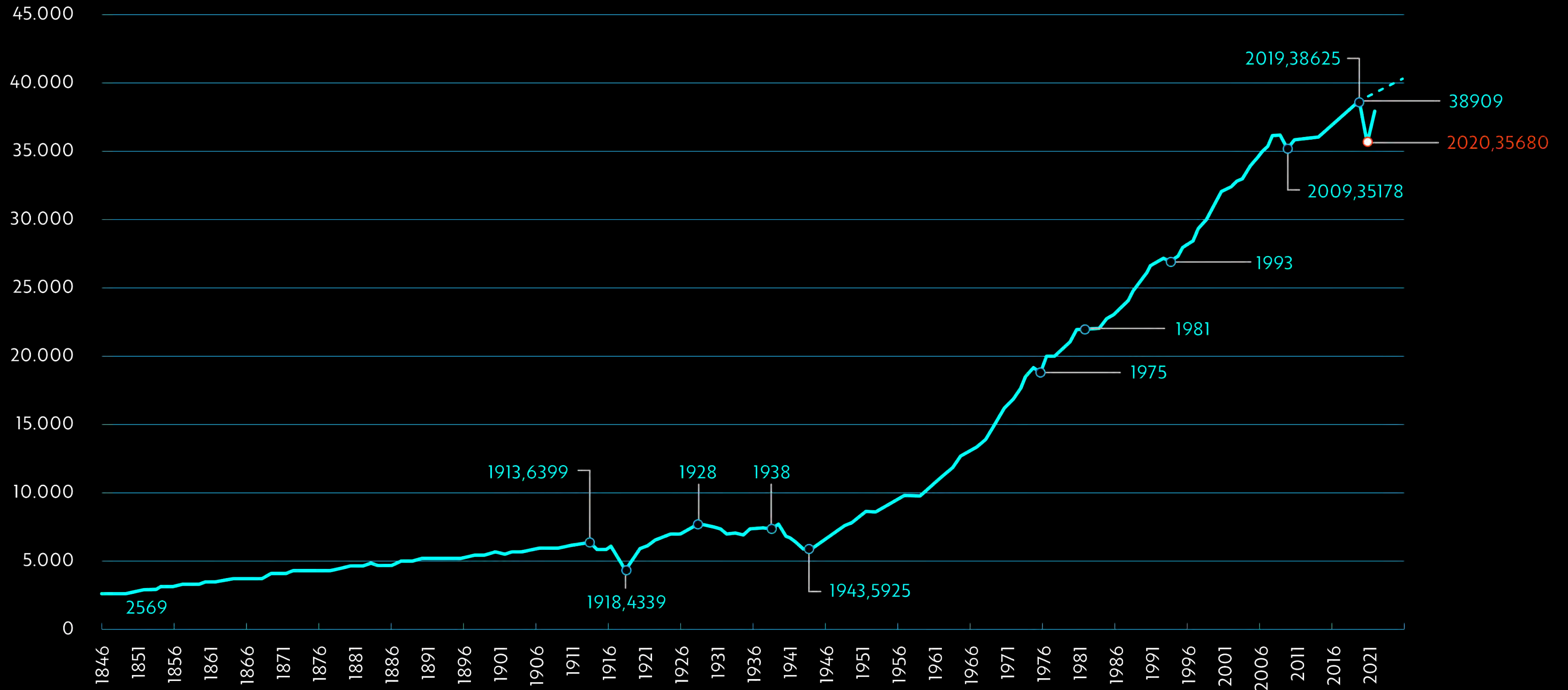
Zonder karakter

Architectuur vervaagt



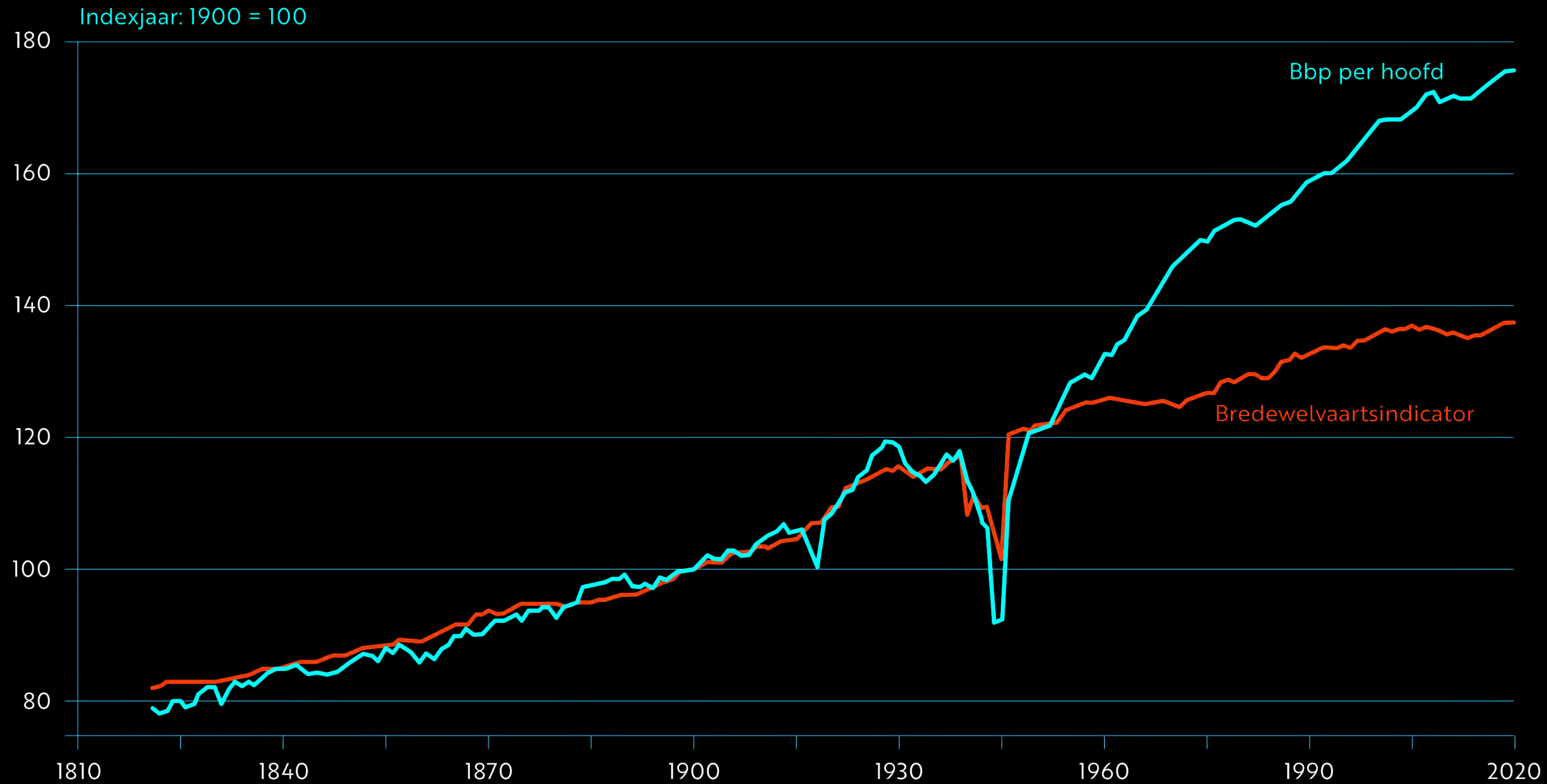
Alles lijkt op elkaar

BBP per hoofd van de bevolking 1847-2021 in €



Bron: 1) groeivoeten bbp per capita 1847-1960 uit Maddison (2003), The World Economy: Historical Statistics, OECD, Development Centre Studies; Table 1c. Per Capita GDP in 12 West European Countries; 2) niveau bbp per capita 1960-2021 uit AMECO-database Europese Commissie, update van mei 2020, variabele RVGDP; <http://www.andrecoester.be/uncategorized/een-krimp-of-een-dreun-bbp-per-hoofd-1846-2020/>

Ons geluk houdt het niet bij



WONEN

Omgeving delen

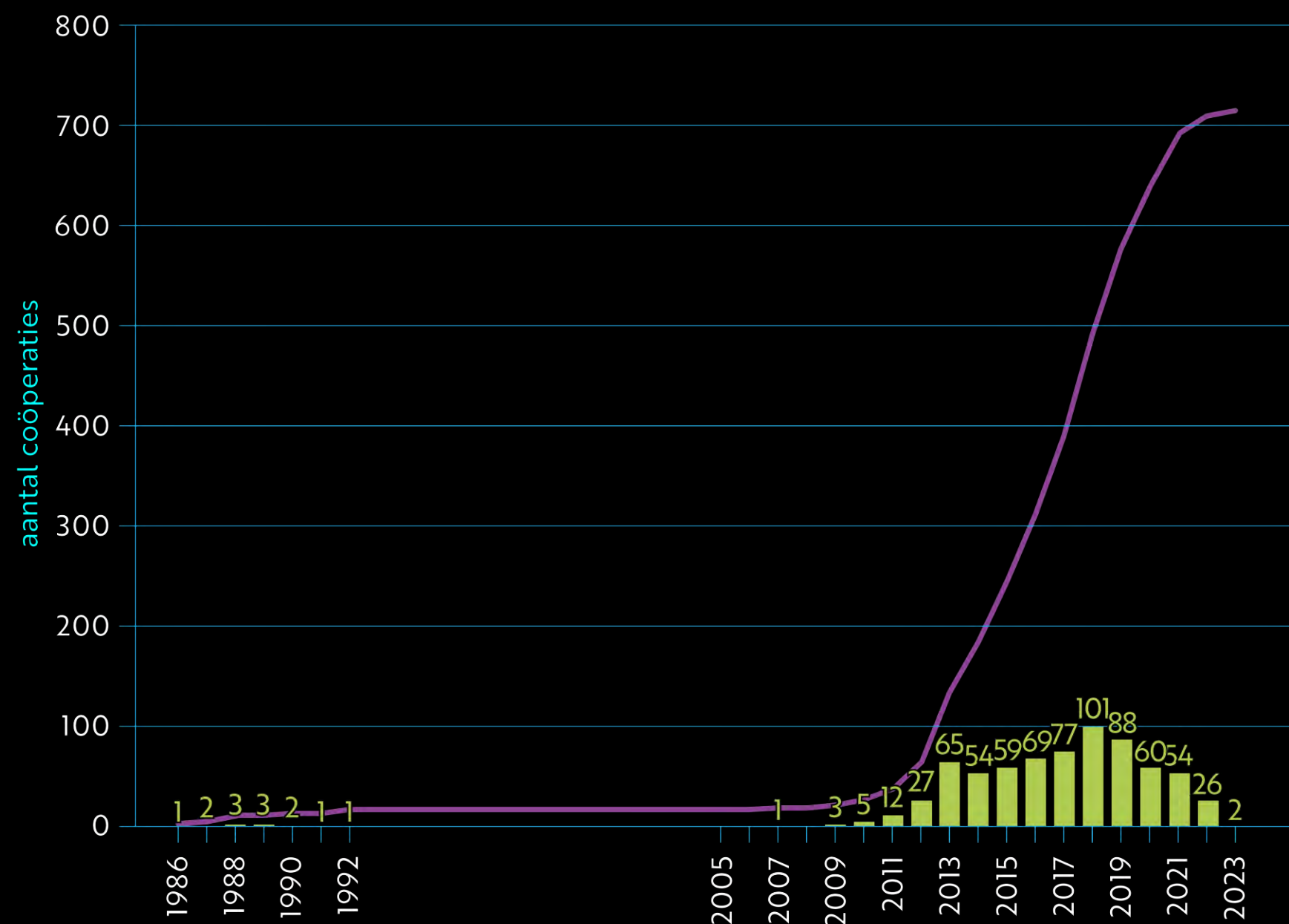
- Knarrenhof
- Tiny house community
- Ecodorp
- Erfdelen
- Woon-coöperaties

ENERGIE

Coöperaties



energiecoöperaties cumulatief energiecoöperaties: aantal nieuw opgericht minus stopgezet per jaar



VOEDING

Korte ketens

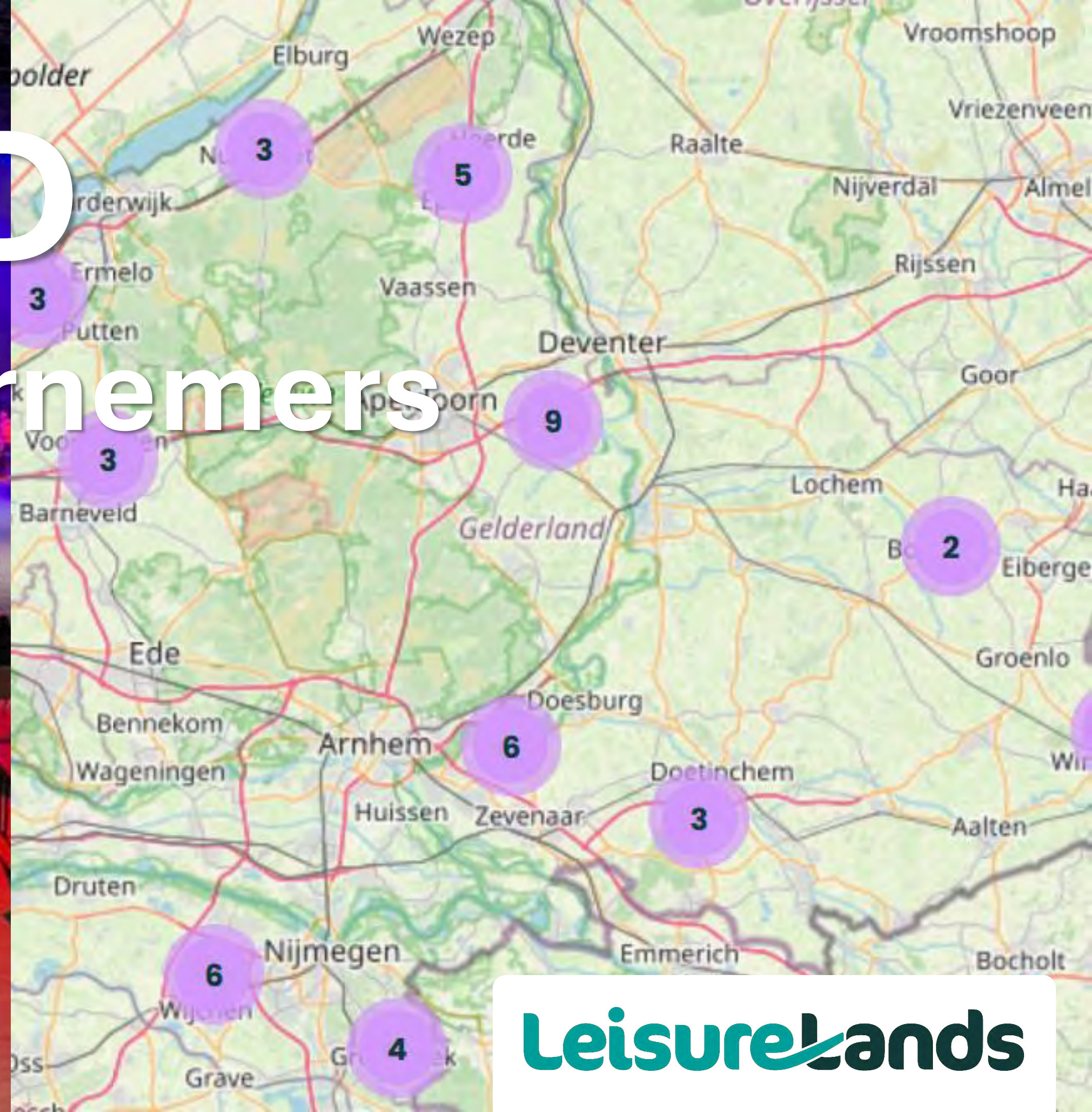
- Kloetse Velden (Schouwen Duiveland)
- Boer en Keten (Zeeland)
- De Boer van Middelburg
- Oregional (Gld)
- Herenboeren
- Hofweb
- Pantry streekwinkels
- CSA Netwerk
- Boerschappen
- Boerderijwinkels

VRIJETIJD

Gebiedsondernemers



De Krim Texel

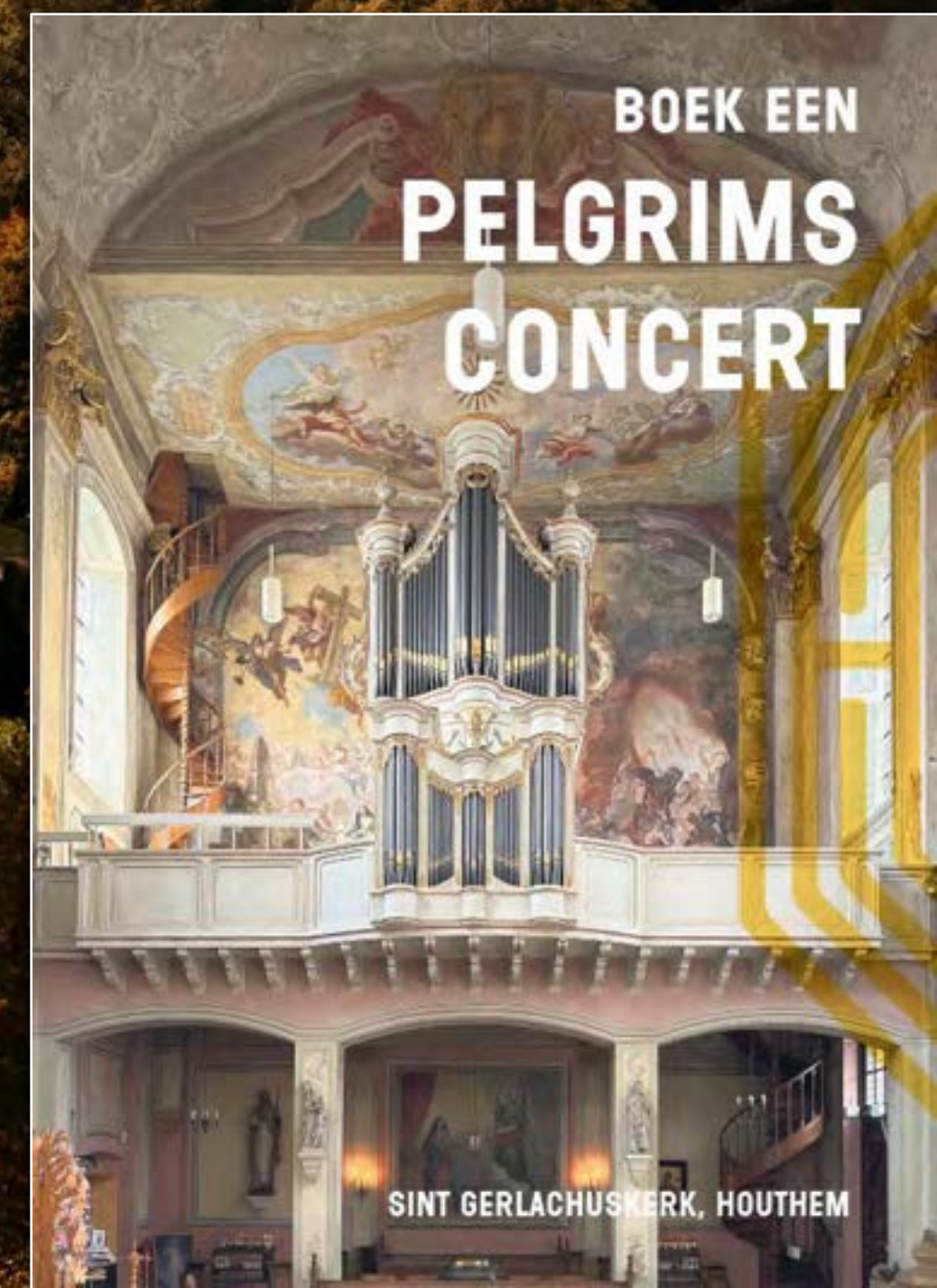


LeisureLands



Oostwegel Collection


HOTELS & RESTAURANTS
OOSTWEGEL
COLLECTION



BOEK EEN
**PELGRIMS
CONCERT**

SINT GERLACHUSKERK, HOUTHEM



Landal Ouddorp Duin

DILEMMA 1

**Groeien door volume
standaardisering en efficiency**

**OF menselijke maat, eigenheid
en geluk?**

DILEMMA 2

Ben je duurzaam omdat je **gelooft**

omdat het **moet**

of omdat je **kansen** ziet?









Foto: camping Zeeburg, Lammert Kleefstra



Foto: Roompot Beachpark Texel





DILEMMA 3

**Bouw je aan een efficiënt, soepel
'digital first' vrijetijdsbedrijf**

**OF kies je voor menselijke
gastvrijheid?**

1. Meer gemak



2. Lagere kosten



3. Meer omzet en marge



DILEMMA 3

**Bouw je aan een efficiënt, soepel
'digital first' vrijetijdsbedrijf**

**OF kies je voor menselijke
gastvrijheid?**

DILEMMA 4

Richt jij je **inclusief** op iedereen

OF **exclusief** op een
paar communities?



DILEMMA 4

Richt jij je **inclusief** op iedereen

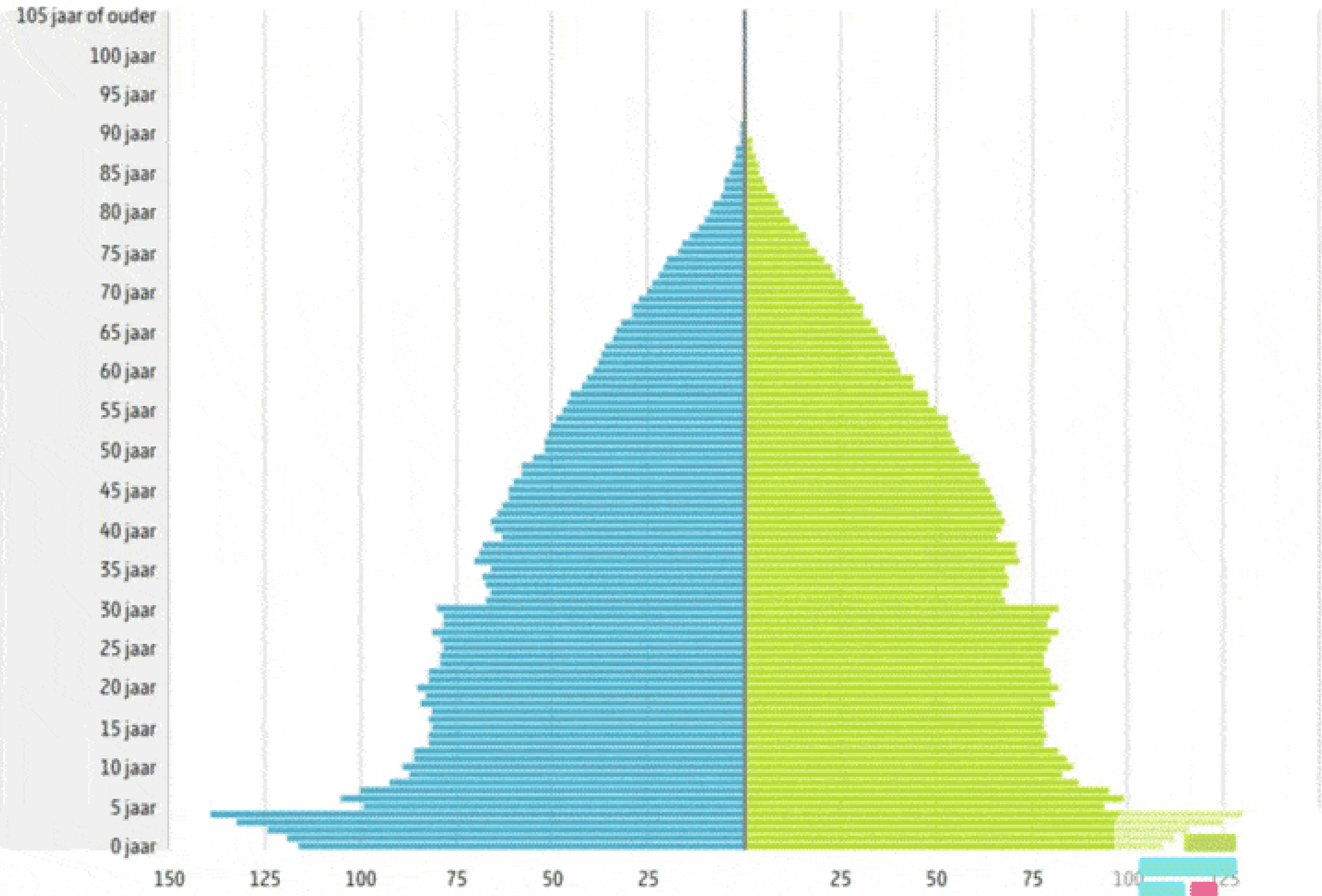
OF **exclusief** op een
paar communities?

DILEMMA 5

Hoe krijg en houd je
goede medewerkers
aan het werk?

Leeftijdopbouw Nederland 1951

Totaal: 10 200 000 inwoners



mannen

vrouwen

Bron: [CBS](#), animatie via [kapwing.com](#)



Hoe **groeien** *volume ↔ eigenheid*

Waarom **duurzaam** *geloven ↔ moeten ↔ kansen*

Hoeveel **tech** *digital first ↔ menselijk*

Welke **communities** *inclusief ↔ exclusief*

Hoe **medewerkers** *oud ↔ nieuw werkgeverschap*

KEUZES

1. Maak jouw sfeer = je huismerk

2. Kies communities = diepe betrokkenheid

3. Winst = systematisch aan werken

KEUZE 1

Wat is **jouw sfeer** en huismerk?

KEUZE 2

Welke **communities**
passen écht bij jou?

KEUZE 3

Hoe werk jij **systematisch**
aan de winst van morgen?

KEUZE 3

Hoe werk jij **systematisch**
aan de winst van morgen?

 *word een groeibedrijf*

KEUZE 3

Hoe werk jij **systematisch**
aan de winst van morgen?

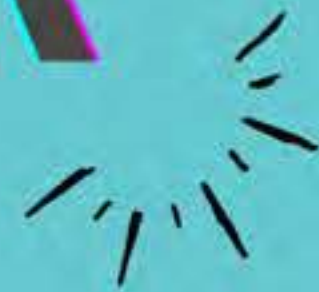
-  *word een groeibedrijf*
-  *eigenaarschap van je familiebedrijf*

KEUZE 3

Hoe werk jij **systematisch**
aan de winst van morgen?

-  *word een groeibedrijf*
-  *eigenaarschap van je familiebedrijf*
-  *kwaliteit leidt tot meer winst*

ENERGIZER





DICK VAN DER VELDE

GEDEPUTEERDE PROVINCIE
ZEELAND

WRAP-UP





HEB JE EVEN? EVALUATIE



TOT ZIENS!

WE ZIEN JE GRAAG VOLGEND JAAR WEER.