

“Sturen op toekomstwaarde in de vrijetijdssector”



Harm IJben
Projectmanager
vrijetijdseconomie –
Impuls Zeeland



Stef Bleyenbergh
Onderzoeker KCOI –
HZ University of
Applied Sciences

Deelsessie Kennisupdate LIVE

14.35 - 15.30u

12 februari, 2026
Vlissingen



Doel van deze sessie

- Delen eerste resultaten CELTH-verkenning naar **rentmeesterschap als sturend principe** voor de Zeeuwse vrijetijdeconomie
- Antwoord geven op de vraag hoe rentmeesterschap, via **zorg voor plek, gemeenschap en continuïteit**, zou kunnen helpen om toekomstwaarde van de Zeeuwse vrijetijdseconomie te borgen.
- **Vervolgagenda** vormgeven: Welke stappen kunnen we nemen op de **korte, middellange en lange termijn** (en hoe wilt u aangehaakt worden)?

“Sturen op toekomstwaarde in de vrijetijdssector”

Interactieve sessie voor ondernemers en beleidsmakers over hoe **rentmeesterschap** via zorg voor **plek, gemeenschap en continuïteit**, helpt om toekomstwaarde concreet te maken en gezamenlijke vervolgstappen te verkennen

Wooclap

Hoe deelnemen?



1

Ga naar wooclap.com

2

Voer de code van het evenement in de bovenste banner in

Evenementcode
LTXENU



Antwoorden per sms inschakelen

Rentmeesterschap

*“Rentmeesterschap is het **duurzaam beheer van goederen**, vanuit een **zorgzame betrokkenheid** op andere levende wezens, er rekening mee houdend dat **mens en aarde wederzijds afhankelijk** zijn van elkaar en dat mensen verantwoordelijk zijn voor hun daden”*

Projectteam



Harm IJben
Projectmanager
vrijetijdseconomie –
Impuls Zeeland



Stef Bleyenbergh
Onderzoeker KCOI –
HZ University of
Applied Sciences



Jasper Heslinga: Senior onderzoeker European Tourism Futures Institute – NHL Stenden Hogeschool

Stefan Hartman: Hoofd afdeling European Tourism Futures Institute – NHL Stenden Hogeschool

Diana Korteweg Maris: Projectmanager Kenniscentrum Kusttoerisme – HZ University of Applied Sciences

Ageeth van Maldegem: Lector New Business Models / Kenniscentrum Ondernemen & Innoveren – HZ University of Applied Sciences

Verkenning naar rentmeesterschap als sturend principe voor de vrijetijdseconomie

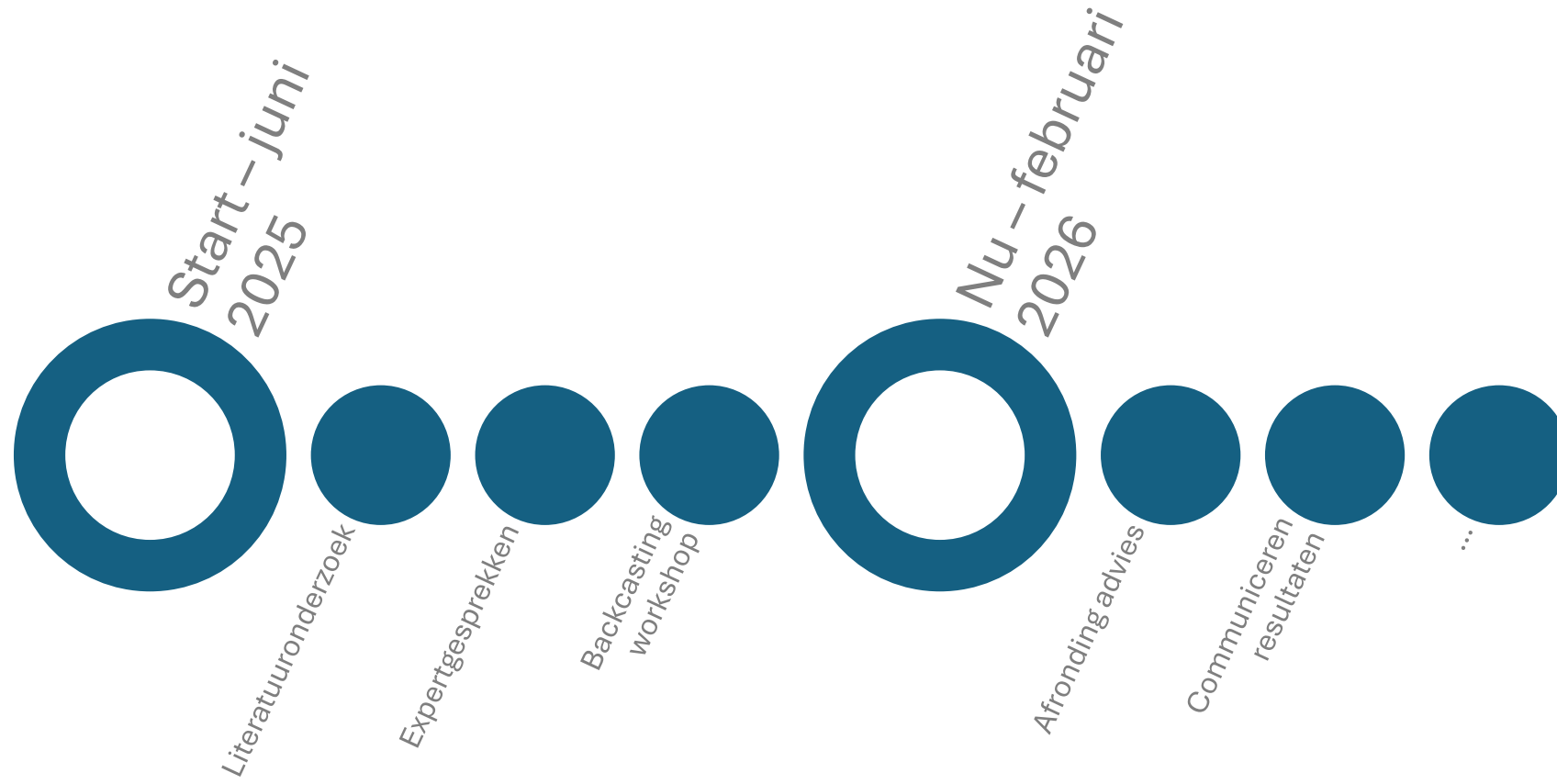
- Keuzes hebben langetermijngevolgen voor landschap, gemeenschap en economie;
 - Eigendom, investeringen en ruimtegebruik leggen keuzes langdurig vast;
 - Sturing op alleen groei of rendement schiet daardoor steeds vaker tekort
- Tientallen Nederlandse **campings moeten wijken** voor de bouw van **luxe villaparken**. Vaste gasten worden verdreven voor een ‘proseccopubliek’ en blijken na een jarenlang verblijf zelf nauwelijks rechten te hebben.
 - De **vier grootste vakantieaanbieders** – Roompot, Landal Greenparks, Europarcs en Center Parcs – exploiteren samen **een gebied zo groot als het Waddeneiland Schiermonnikoog**.
 - De grotere vakantieaanbieders zijn **eigendom van buitenlandse investeerders**, voor wie de Nederlandse campings en vakantieparken een onontgonnen, lucratieve goudmijn zijn. Zo komen de mooiste plekken van Nederland in handen van internationale durfkapitalisten.

Verkenning naar rentmeesterschap als sturend principe voor de vrijetijdseconomie

Hoe zorgen we ervoor dat deze sector op de lange termijn **duurzaam en toekomstbestendig** is?

Hoe kunnen steward-owned businessmodellen bijdragen aan het verankeren van rentmeesterschap in de vrijetijdseconomie, en welke opgaven liggen er in Zeeland om dit te realiseren?

Proces tot nu toe



Resultaten van de verkenning (1)

- Er bestaat geen vaste blauwdruk en er zijn verschillende mechanismen, zoals eigendom, grondgebruik, samenwerking
- Ondernemers willen, maar lopen vast op financiering, regels, opvolging, schaal
- Verschil rentmeesterschap en steward-ownership – Eigendom, inspraak en middelen voor de missie
- Rentmeesterschap is verborgen, of in ieder geval vaak niet expliciet benoemd

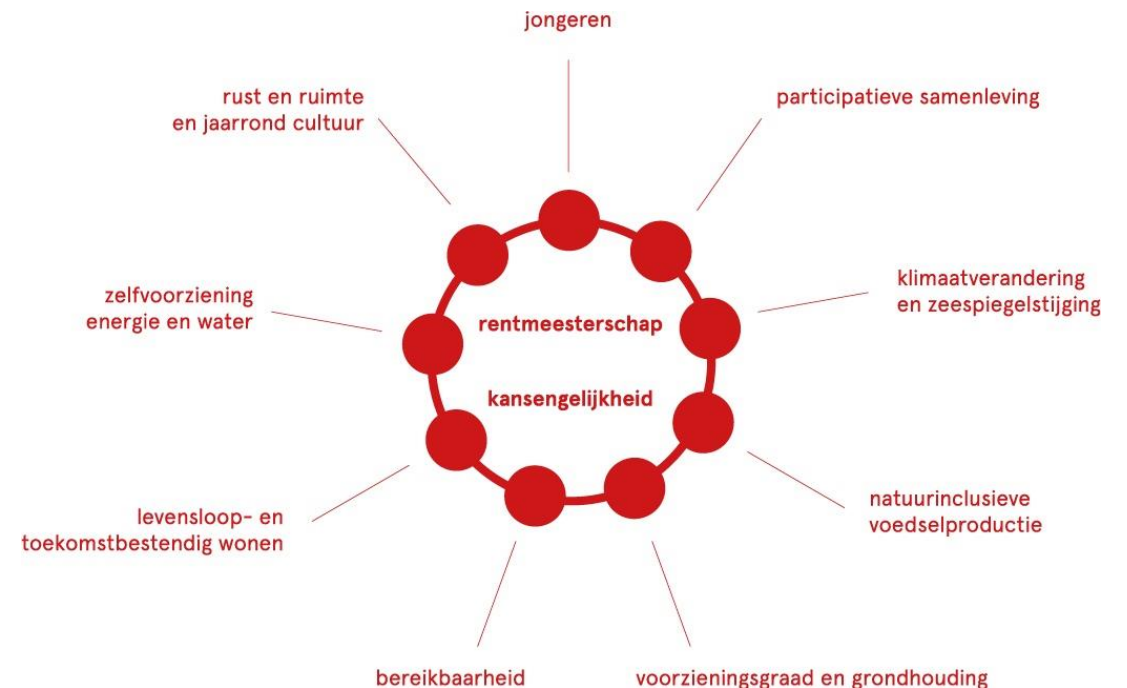
Resultaten van de verkenning (2)

- Er is beweging op juridisch gebied

Een meerderheid van de Tweede Kamer stemde op 16 april voor een motie om de regering te verzoeken een nieuwe rechtsvorm uit te werken: de 'rentmeesterverenootschap', een rechtsvorm voor steward-owned bedrijven. De motie was een gezamenlijk initiatief van D66 en NSC.

Bij een traditionele vennootschap (B.V.) hebben de aandeelhouders zowel de zeggenschap als het financieel belang. Kenmerkend voor het rentmeestermodel (ook wel steward-ownership) is dat de onderneming geen aandeelhouders in traditionele zin heeft; de zeggenschap en het financieel belang zijn bij het rentmeestermodel van elkaar gescheiden.

- Rentmeesterschap is geen individueel bedrijfsmodel, maar een ecosysteemvraagstuk



Resultaten van de verkenning (3)

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

Toekomstperspectieven

- Keuzes over plek raken ook
gemeenschap en economie
- Continuïteit vraagt soms
lastige keuzes nu
- Eenzijdige sturing zorgt voor
nieuwe knelpunten
- Korte termijn → Leren
- Middellange termijn → Afspraken
- Lange termijn → Structuur

Wooclap

Hoe deelnemen?



1

Ga naar wooclap.com

2

Voer de code van het evenement in de bovenste banner in

Evenementcode
LTXENU



Antwoorden per sms inschakelen



Welke activiteiten moeten georganiseerd worden als voedingsbodem voor rentmeesterschap in Zeeland?



Meest voorkomende antwoorden:

3

4. Gesprekken voeren over alternatieve vormen van eigenaarschap.
- Het organiseren van bedrijfsbezoeken bij organisaties die werken met missiegedreven of steward-owned principes.
5. Workshop(s) van experts over de do's en dont's, zoals over organisatievormen en financiering.
2. Het ondersteunen van initiatieven waarbij de vrijetijdsindustrie samenwerkt met andere sectoren die missiegedreven werken.
3. Kleinschalige pilots met rentmeesterschap op tijdelijke locaties.
- 1.

2

- Het organiseren van bedrijfsbezoeken bij organisaties die werken met missiegedreven of steward-owned principes.
- 5.
4. Gesprekken voeren over alternatieve vormen van eigenaarschap.
- 4.
- Workshop(s) van experts over de do's en dont's, zoals over organisatievormen en financiering.
1. Kleinschalige pilots met rentmeesterschap op tijdelijke locaties.
3. Het ondersteunen van initiatieven waarbij de vrijetijdsindustrie samenwerkt met andere sectoren die missiegedreven werken.

1

4. Gesprekken voeren over alternatieve vormen van eigenaarschap.
2. Workshop(s) van experts over de do's en dont's, zoals over organisatievormen en financiering.
- Het ondersteunen van initiatieven waarbij de vrijetijdsindustrie samenwerkt met andere sectoren die missiegedreven werken.
- 3.
5. Het organiseren van bedrijfsbezoeken bij organisaties die werken met missiegedreven of steward-owned principes.
1. Kleinschalige pilots met rentmeesterschap op tijdelijke locaties.

Klik op het geprojecteerd scherm om de vraag te activeren



Ga naar wooclap.com en gebruik de code **LTXENU**



Welke andere ideeën heeft u om Rentmeesterschap in Zeeland te stimuleren?



1 Korte termijn



Community of Practice

GEPARKJE

2 Middellange termijn



Ondersteuningsteam vanuit kennis en praktijk

GEPARKJE



3 Lange termijn



Transitiefonds

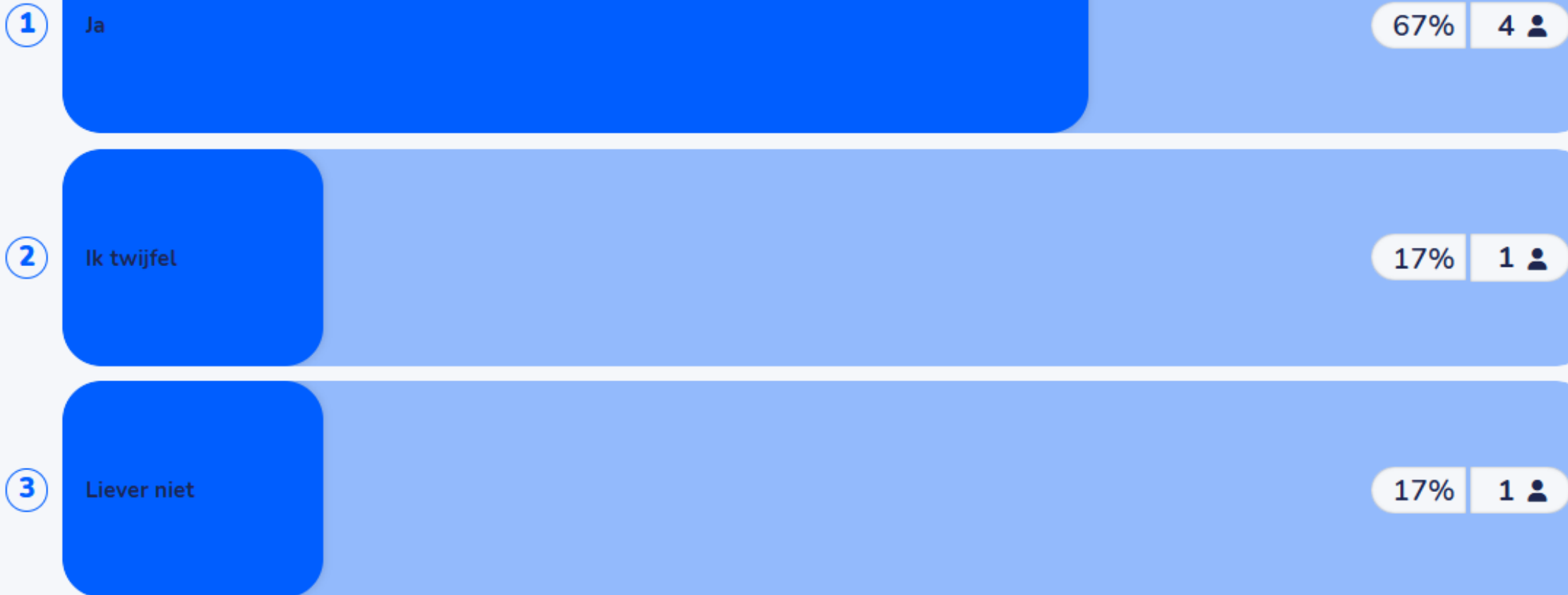
GEPARKJE

Klik op het geprojecteerd scherm om de vraag te activeren





Wilt u op de hoogte blijven en betrokken zijn bij een vervolg?



Reflectie

- Wat gebeurt er al in Zeeland rondom rentmeesterschap?
- Hoe blijft waarde lokaal bij opvolging, schaalvergroting of verkoop?
- Wie beslist mee en hoe organiseer je gedeelde verantwoordelijkheid?

Vervolg

- Korte termijn: verdiepen op concrete thema's uit de verkenning
- Middellange termijn: leren en experimenteren in de praktijk
- Lange termijn: verkennen van structurele randvoorwaarden

Vervolg

- Meedenken of meedoen
- Vanuit praktijk, beleid of kennis
- In verschillende vormen en tempo's

Afsluiting

*“We zijn ons bewust van onze nalatenschap en wegen die mee bij onze beslissingen. We doen wat we kunnen om problemen aan te pakken en niet door te schuiven naar toekomstige generaties of andere regio’s. Goed **rentmeesterschap** betekent ook het behoud van Zeeuwse kenmerken zoals het historisch erfgoed en het open landschap. Goed **rentmeesterschap** kan erom vragen beslissingen te nemen die op korte termijn pijn doen, maar op lange termijn goed zijn voor Zeeland.” – Provincie Zeeland*

“Sturen op toekomstwaarde in de vrijetijdssector”



Harm IJben
Projectmanager
vrijetijdseconomie –
Impuls Zeeland



Stef Bleyenbergh
Onderzoeker KCOI –
HZ University of
Applied Sciences

Deelsessie Kennisupdate LIVE

12 februari, 2026
Vlissingen

