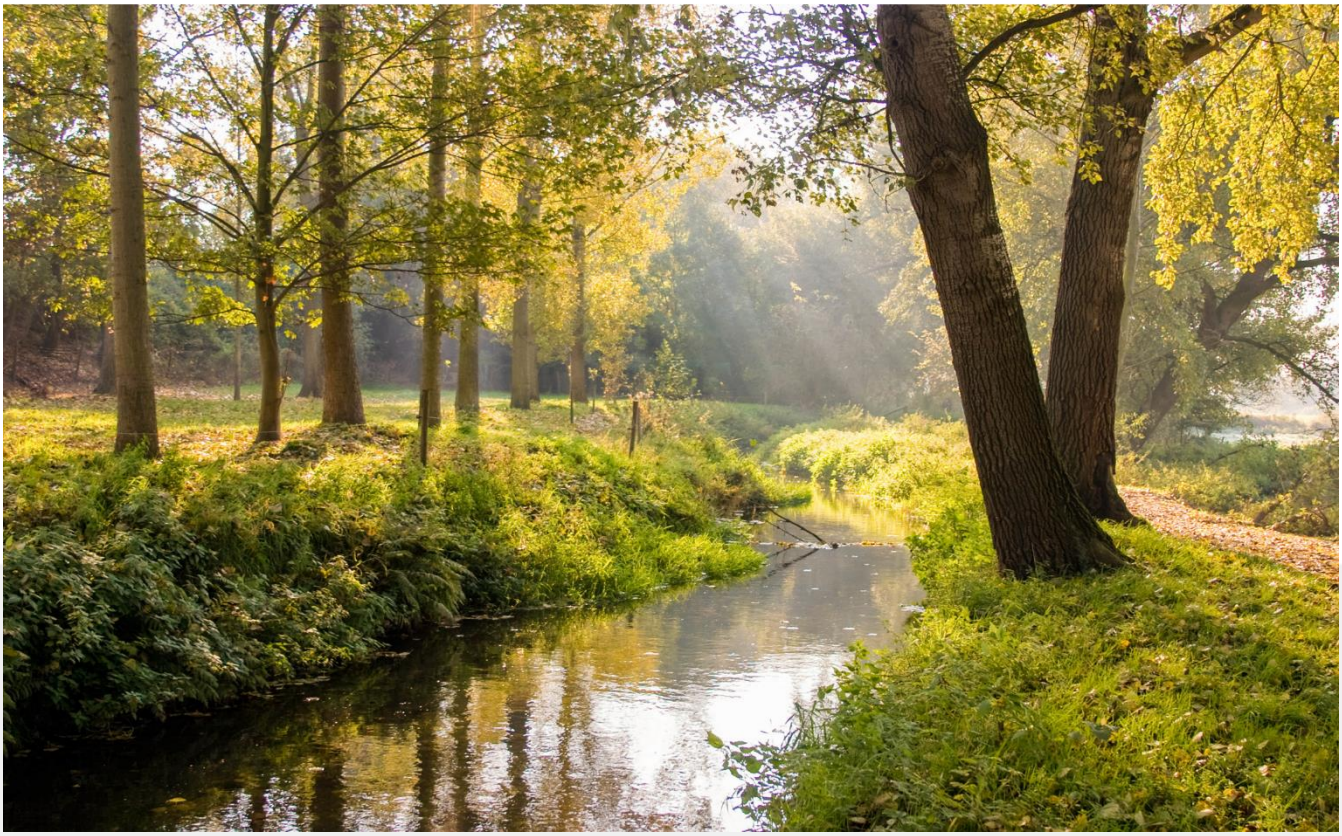
Wildlife Economy voor Regionaal Landschap Kempen en Maasland

Methode voor het ondersteunen van het ontwikkelen van duurzame businessmodellen

WLE
Interreg Europe

European Union
European Regional
Development Fund

KEMPEN & MAASLAND
REGIONAAL LANDSCHAP



DISCOVER YOUR WORLD

Lauren Verheijen, Jelmer Weijschede & Ko Koens

Januari 2022

Breda University
OF APPLIED SCIENCES

Colofon

Any publication in relation to the project presenting new content (eg policy recommendations, good practice guides, case studies etc) must state that it only reflects the author's views and that the programme authorities are not liable for any use that may be made of the information contained therein.

Written for Regionaal Landschap Kempen en Maasland within the Interreg Wildlife Economy Project.

Lauren Verheijen, Jelmer Weijschede & Ko Koens
Academy for Hotel and Facility Management
Breda University of Applied Sciences

Copyright 2022

Cover photo retrieved from www.visitlimburg.be

Inhoudsopgave

Colofon **2**
Inhoudsopgave **3**
Voorword **4**
1 Het project Wildlife Economy **5**
2 Wildlife Economy uitrollen in de regio's **6**
2.1 Knelpunten 6
2.2 Stap 1: Project- en financieringsmogelijkheden 7
2.3 Stap 2: Eigenaarschap van WE 8
2.4 Stap 3: Bouw (en onderhoud) het netwerk 9
Touchpoint 1: Kennismaking – keukentafel gesprek **9**
Touchpoint 2: 'Meet and greet' **9**
Touchpoint 3: Ideeën ontwikkelen – keukentafelgesprek **10**
Touchpoint 4: Evaluatie – keukentafelgesprek **10**
3 Tools **11**
3.1 Business Purpose Canvas 11
3.1.1 Het BPC als zowel een analyserende als een genererende tool **15**
3.1.2 Voorbeeld probleem omschrijving – Casus de Voorste Luysmolen **16**
3.2 SCAMPER 17
3.2.1 Voorbeeld SCAMPER **17**
4 Conclusie **19**
5 Bijlages **20**
Bijlage 1 De Voorste Luysmolen 20
Bijlage 2 Knepp Castle Estate 21
Bijlage 3 Pannenbakkershof 22
Bijlage 4 Fictieve camping 23

Voorwoord

Voor het Interreg-project *Wildlife Economy: nature as an economic asset* is Breda University of Applied Sciences (BUas) gevraagd te helpen bij het uitwerken van een methode voor de ontwikkeling en implementatie van duurzame businessmodellen. Recente ontwikkelingen in het gedachtengoed over het gebruiken van toerisme voor een duurzamer samenleving (zoals bijvoorbeeld het zogenaamde regeneratieve toerisme), benadrukken dat zo een verandering niet mogelijk is, zonder nieuwe businessmodellen waar expliciet het succes van een bedrijf gerelateerd is aan het succes van de omgeving. Als onderdeel van deze opdracht is deze handleiding tot stand gekomen. De handleiding beschrijft drie stappen die ontwikkeld zijn om, met inachtneming van de geïdentificeerde knelpunten, handen en voeten te geven aan het ontwikkelen van (meer) duurzame businessmodellen binnen de regio. Deze stappen zijn uit de door BUas georganiseerde workshops met actoren uit de regio's naar voren gekomen als zogenaamde 'pilaren' voor het ontwikkelen van dergelijke duurzame bedrijfsmodellen: het is belangrijker dat deze drie stappen doorlopen worden dan de volgorde waarin ze doorlopen worden.

Ook bevat deze handleiding een beschrijving van een tweetal tools die het ontwikkelen van duurzame businessmodellen kunnen helpen en versnellen; het Business Purpose Canvas (BPC) en de zogenaamde duurzame SCAMPER-methode. Naast een beschrijving van deze modellen zijn in de bijlage vier voorbeelden van het BPC uitgewerkt. De specifieke casussen die bij deze drie voorbeelden horen zijn te vinden in het begeleidende *Wildlife Economy Best Practices Booklet*. Het vierde betreft een fictief voorbeeld.

Binnen het Regionaal Landschap Kempen en Maasland (RLKM) zijn er vele mogelijkheden om ondernemers, landschapsbeheer organisaties (bv. RLKM) en anderen aan te laten sluiten bij de gedachtegang van de zogenaamde Wildlife Economy (WE). Deze Engelse term is soms wat lastig in het Nederlands uit te leggen, maar kan in de context van het onderzoeksgebied mogelijk het best worden vertaald met de term 'een economie met aandacht voor mens en omgeving". In de context van dit rapport, gebruiken we echter de internationale afkorting WE. In deze handleiding leggen wij de nadruk op de mogelijkheden specifiek binnen de toerisme- en gastvrijheidssector door de waarde van de regio te vertalen naar belevenissen voor gasten, verhalen rondom streekproducten en het versterken van de lokale gemeenschap en haar cultuur. WE wordt op deze manier geïnterpreteerd op basis van enkele principes, welke als leidraad zullen dienen voor het uitwerken van WE ontwikkelingen in de regio:

1. Stakeholder interactie: WE is niet mogelijk zonder stakeholders samen te brengen en samen te laten werken. Ondernemers kunnen wel op zichzelf focussen, maar juist vanuit gezamenlijkheid kun je de lokale omgeving beter ondersteunen.
2. Versterken van relaties en gemeenschappen: Een sterk regionaal landschap is niet alleen gerelateerd aan een duurzame ontwikkeling van de natuur in een gebied, maar heeft ook betrekking op een authentieke ontwikkeling en behoud van de kracht van de lokale cultuur. De gemeenschap is sterk verbonden met haar landschap, de samenhang daarvan bevordert de identiteit van de regio. Een sterke gemeenschap waar mensen elkaar aanspreken, helpen en ondersteunen is essentieel voor WE.

1 Het project Wildlife Economy

Het project WILDLIFE ECONOMY (WLE) is gebaseerd op de overtuiging dat natuur en landschap economische voordelen bieden voor onze maatschappij. In sommige gevallen, met name in afgelegen gebieden van Europa, kan het een van de belangrijkste bouwstenen zijn van een gezonde economische ontwikkelingsstrategie.

Deze overtuiging is niet gebruikelijk. Natuur en landschap worden zelden beschouwd als een economische troef. Natuurbeschermingsmaatregelen worden vaak beschouwd als een uitgave of bedreiging voor de economische ontwikkeling, wat leidt tot een gebrek aan lokale steun. Hierdoor is de uitvoering van het natuurbeschermingsbeleid inefficiënt. Regionaal economisch ontwikkelingsbeleid maakt vaak geen gebruik van de kansen die voortvloeien uit de ontwikkeling en het behoud van natuur. Daarnaast ontbreken mechanismen om inkomsten uit natuurlijk kapitaal te herinvesteren in het beheer van deze natuur en de bezoekersstromen.

WLE heeft tot doel de Europese regio's te ondersteunen bij het realiseren van duurzame groei, door hen in staat te stellen het beleid voor regionale economische ontwikkeling - dat is gebaseerd op hun regionale natuurlijke rijkdommen - te verbeteren. Er zullen *best practices* van *wildlife economy* worden uitgewisseld, waarbij WLE als een innovatieve, levensvatbare en aantrekkelijke economische strategie zal worden gepresenteerd.

De partners deden dit door:

- de ontwikkeling van regionale actieplannen (RAP's) met steun van lokale stakeholders, waaronder jagers, boeren en vissers, waarin de ontwikkeling van ondernemingsstrategieën wordt geïntegreerd in het natuurbeschermingsbeleid om zo het natuurbeschermingsbeleid doeltreffender te maken;
- goede praktijken uit te wisselen en input te genereren voor de RAP's door middel van op maat gemaakte studiebezoeken met regionale belanghebbenden;
- peer2peer sessies te organiseren om gezamenlijke oplossingen te genereren voor gemeenschappelijke problemen;
- een kennisbank op te bouwen in samenwerking met een internationaal team van experts;
- een gezamenlijk monitoringplan van WLE-resultaten;
- nieuwe projecten te genereren die de principes van de *wildlife economy* implementeren;
- resultaten te delen aan relevante belanghebbenden, onder meer via twee conferenties.

De projectpartners:

- *Provincie Limburg (Nederland) - Leadpartner*
- *Regionaal Landschap Kempen en Maasland (België)*
- *Rewilding Sweden (Zweden)*
- *Districtsraad Norrbotten (Zweden)*
- *Rewilding Europe (Nederland)*
- *Deutsche Umwelt Hilfe (Duitsland)*
- *Gemeentelijke gemeenschap Europaregio Pommeren (Duitsland)*
- *Provinciale Raad van Alava (Spanje)*

Het project liep van 1 augustus 2019 - 31 januari 2022. Meer info is te vinden op:
https://www.interregeurope.eu/wle/

2 Wildlife Economy uitrollen in de regio's

Een structurele aanpak is nodig voor WE in de regio's zodat een netwerk van betrokkenen rondom WE steviger verankerd wordt binnen de regio. Dit zorgt ervoor dat de juiste ondersteuning aangeboden kan worden aan de ondernemers in de regio, om hen te helpen met het ontwikkelen van (meer) duurzame businessmodellen. Om dit te bereiken zijn een drietal stappen ontwikkeld (Stap 1-3 hieronder). Deze stappen worden in context geplaatst middels een aantal 'knelpunten' die ontdekt zijn voor RLKM.

2.1 Knelpunten

Uit bezoeken aan de regio en de workshops met lokale actoren kwam naar voren dat er interesse en bereidheid is om WE te implementeren in de regio's. De noodzaak van een duurzame WE wordt dus zeker gezien. Tegelijkertijd kwamen ook enkele knelpunten naar voren voor het bruikbaar maken van WE-principes door stakeholders in de regio. Deze knelpunten zijn tijdens de workshops geverifieerd door de deelnemers en worden hieronder genoemd. Zij worden meegenomen in het stappenplan om WE uit te rollen in de regio.

De vijf kern knelpunten zijn:

1. *Het primaire belang voor ondernemers is het voortbestaan van het bedrijf, niet zozeer bijdragen aan WE. Zeker in onzekere tijden betekent dat, dat de focus niet in eerste instantie op de WE ligt. De voordelen voor een structureler sterker bedrijf door toepassing van duurzame business principes is nog niet genoeg doorgedrongen bij ondernemers.*
2. *De dominante vorm van teruggeven aan het 'gebied' wordt nog vaak geassocieerd met geld. Teruggeven binnen WE kan veel breder zijn, maar het is niet altijd duidelijk hoe dit gedaan kan worden.*[1]
3. *Hoewel allen waarde hechten aan een duurzame WE, ontbreken tijd en geld voor belanghebbenden, ondernemers, landschapsbeheer organisaties en anderen - om een voortrekkersrol te nemen in het verbeteren van de WE.*
4. *Het netwerk om gezamenlijke oplossingen voor WE in de regio's te implementeren is onvoldoende ontwikkeld, belanghebbenden weten niet altijd van alle andere belanghebbenden in de regio met wie zij samen zouden kunnen werken.*
5. *Wet- en regelgeving en problemen met financiering van alternatieve manieren van denken/ondernemen kan het lastiger maken om te innoveren.*

Samenvattend leidt dit tot een onderliggend knelpunt voor de ontwikkeling van een WE: *er is zeker een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid voor de lokale problematiek, maar het is moeilijk deze naar actie te vertalen, en moeilijk deze om te zetten naar gedeelde operationele verantwoordelijkheid.*

Om te komen tot een meer gedeelde operationele verantwoordelijkheid kunnen drie stappen worden genomen. Zoals eerder genoemd kunnen deze stappen in een willekeurige volgorde worden genomen, naar gelang de behoeften en mogelijkheden binnen een gebied.

[1] Een voorbeeld uit het RivierPark Maasvallei is een aanbieder van kajaktochten op de Maas die zijn klanten een vuilniszak meegeeft om tijdens het kajakken zwerfvuil in en op de oevers van de Maas op te ruimen.

2.2 Stap 1: Project- en financieringsmogelijkheden

Stap 1 is het inzichtelijk en beschikbaar maken van project- en financieringsmogelijkheden voor WE, zodat gekeken kan worden naar en/of op welk schaalniveau er een structurele aanpak neergezet kan worden. Er zijn verschillende manieren om financiële middelen te zoeken en beschikbaar te maken om te komen tot een project of langdurigere samenwerking, elk met hun voor- en nadelen. Hieronder worden er vijf genoemd zowel als een uitbreiding van voor- en nadelen.

1. Groter project starten
2. Universiteit inhuren
3. Intern houden
4. Consultant inhuren
5. Overkoepelende organisatie (bv. regio)

Figuur 1: Voor- en nadelen van project- en financieringsmogelijkheden

	Voordelen	Nadelen
Groter project starten	- Interactie met andere belanghebbenden - Kennis van elders - Subsidies zijn mogelijk sneller te vinden, bijvoorbeeld via Interreg - Hoe ambitieuzer je bent hoe meer je kan bereiken	- Verdelen in werkzaamheden en geld - Potentiële bureaucratie - Lange voorbereiding en geen zekerheid op succes - Vergt vaak te veel van de initiatiefnemer - Conflict met reguliere werkzaamheden - Haaks op eventuele conservatieve houding
Universiteit inhuren	- Kennis van buitenaf - Met studenten mogelijkheid tot uitwerken meerdere ideeën - Frisse ideeën van jongeren, die zijn niet geremd door de realiteit van dagelijkse bedrijfsvoering - Leren en werken – het mes snijdt aan twee kanten	- Studenten kunnen (te) idealistisch en theoretisch zijn - Geen inspanningsgarantie bij studenten - Beperkte kennis over het gebied - Ondernemers zien werken met studenten misschien als 'tijdverlies' - Weinig vertrouwen met het werkveld - Scriptie verdwijnt in boekenkast
Intern houden	- Praktisch en marktgericht - Controle en kennis over het gebied - Je kan kort op de bal spelen, terugkoppeling gaat snel - (Relatief) goedkoop	- Wie neemt er eigenaarschap? - Gevaar dat ruis op opdracht komt en waardoor deze slagkracht verliest - Tijdsgebrek - Moet collectief in het oog gehouden worden - Waardevolle inbreng van partners komt niet - Grotere kans op 'tunnelvisie'
Consultant inhuren	- Heeft zelf geen persoonlijk belang of verborgen agenda, dus krijgt het vertrouwen - Potentieel snel actie - Duidelijkheid over inzet van uren en middelen	- Potentieel kostbaar - Onpersoonlijk - Consultant moet aangestuurd worden - Risico dat commitment wegvalt

	- Eigenaarschap van het probleem is duidelijk	- Hoe creëer je continuïteit als de consultant weg gaat? - Krijgt niet altijd vertrouwen van alle partijen
(Regionale) koepelorganisatie	- Snelle link naar ondernemersorganisaties en lokale besturen, iedereen die voeling heeft met het terrein is verzameld - Komt makkelijk tot een groot en breed masterplan	- Risico op 'politieke inmenging' - Vraag van eigenaarschap blijft - Risico dat het te abstract blijft - Ondernemers vertrouwen dit vaak niet en denken aan een verborgen agenda (b.v. om dingen te ontwikkelen om later belastingen op te heffen)

2.3 Stap 2: Eigenaarschap van WE

Naast een goed zicht op de financiering is het van belang dat het eigenaarschap van het probleem omarmd wordt, al is dat door een persoon (accountmanager) of meerdere mensen. Meerdere voorstellen zijn gedaan tijdens de workshops wat betreft het type persoon, zijn/haar karakteristieken ofwel zijn/haar taken wat betreft WE. De taken worden specifieker beschreven in stap 3, waar de structurele aanpak voor het bouwen en onderhouden van een netwerk voor WE nadrukkelijk is omschreven.

Het type persoon (of personen):

- Pionier in de regio (persoon of organisatie die voor loopt op het gebied van duurzame businessmodellen).
- Iemand die een bedrijf gehad heeft en met zijn/haar ervaring en expertise in de rol kan stappen.
- Persoon die uit agrarisch bedrijf komt, maar elders extra kennis en ervaring heeft opgedaan (bv. een studie, werk elders, in het buitenland of andere regio).
- Kan ook een intern iemand zijn (bv. bij RLKM).
- Eén van de deelnemers van het train-de-trainer traject waarin deze methodiek werd ontwikkeld.

Karakteristieken:

- Affiniteit met WE en duurzame businessmodellen;
- Zelfvertrouwen;
- Pragmatisch denkniveau;
- Enthousiasme voor de regio's en de over te brengen thema's.

Taken:

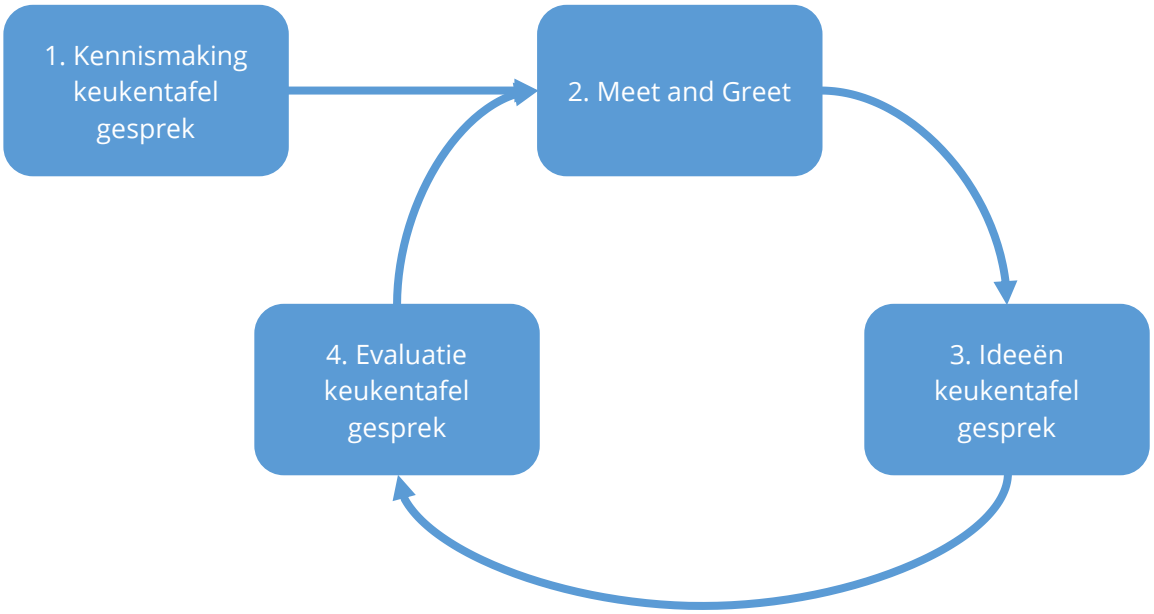
- Leert elke ondernemer in de regio kennen.
- Doet een stakeholder analyse.
- Ondernemers enthousiasmeren over de streek en de kansen.
- Op maat begeleiding van ondernemers bij het ontwikkelen van duurzaam businessmodel.
- Organiseert bijeenkomsten in context van WE.
- Houdt overzicht van ideeën die uit eigen of andere regio's komen.

Om deze rol goed in te vullen is het advies om een lijst van nuttige mensen te verzamelen en bij te houden, zodat als er zich kansen voordoen, dergelijke personen direct benaderd kunnen worden.

2.4 Stap 3: Bouw (en onderhoud) het netwerk

Als er een (groep) person(en) is aangewezen die het eigenaarschap van WE opneemt, is het tijd om het netwerk rondom WE te bouwen en te versterken in de regio's. Hieronder een voorstel om een cyclus van 'touchpoints' (bijeenkomstmomenten) te volgen.

Figuur 2: Touchpoint cyclus om WE netwerk te bouwen en onderhouden



De touchpoint cyclus wordt geïnitieerd en gemonitord door iemand met eigenaarschap van het probleem (zie stap 2). Voor de eenvoudigheid wordt tijdens het uitleggen van de touchpoint cyclus gerefereerd naar een accountmanager. Dit kan een persoon zijn of een kleine groep mensen. Deze zullen dus ook op zoek (dienen te) gaan naar ondernemers die in het netwerk kunnen of willen stappen.

Touchpoint 1: Kennismaking – keukentafel gesprek

Voor elke nieuwe ondernemer in het netwerk is het belangrijk deze te verwelkomen en te bespreken hoe hij/zij kan aansluiten bij het WE netwerk en hoe hij/zij kan bijdragen aan de WE principes. In een informele setting gaat de accountmanager hierbij het gesprek aan, ofwel 'aan tafel', met de nieuwe deelnemer om:

- Elkaar en elkaars werkzaamheden beter te leren kennen.
- Uitdagingen en kansen te identificeren voor de nieuwe deelnemer in de context van WE principes.
- Helder te maken hoe de nieuwe deelnemer zijn/haar rol ziet in het WE netwerk en hoe hij/zij daarin kan en wil bijdragen.

Touchpoint 2: 'Meet and greet'

Om het netwerk in leven te houden adviseren wij een reguliere bijeenkomst (3-4x per jaar) te organiseren voor alle geïnteresseerden om ontwikkelingen en uitdagingen in de regio te bespreken, nieuwe kansen te ontdekken en goede voorbeelden te delen. Ook dit moet een informeel moment zijn waar genoeg ruimte en mogelijkheid is om in gesprek te gaan en te blijven met elkaar. Het doel van dit tweede touchpoint is het bevorderen van het totale netwerk en het in kaart brengen en monitoren van de huidige stand van zaken rondom WE.

Touchpoint 3: Ideeën ontwikkelen – keukentafelgesprek

Bij het derde touchpoint is er weer een keukentafel gesprek waarbij een ondernemer en de accountmanager samenkomen om ideeën te bedenken en te ontwikkelen die passen bij de ondernemer en de WE principes. Om mogelijkheden en uitdagingen voor de ondernemer in kaart te brengen kan gebruik worden gemaakt van het Business Purpose Canvas door eerst de huidige status de analyseren, knelpunten te identificeren en alvast eerste ideeën te genereren. Vervolgens kan het proces van het (door)ontwikkelen van ideeën op gang gebracht worden met de SCAMPER-methode. Zie pagina's 11 tot 18 voor uitleg van beide tools.

Het doel van dit touchpoint is om operationele ideeën te ontwikkelen die implementeerbaar zijn voor de ondernemer in de regio. Als uitkomst van dit touchpoint zal er een actielijst zijn voor zowel de ondernemer als de andere actoren in het netwerk. Deze zou moeten worden uitgevoerd tussen touchpoint 3 en 4, en vervolgens teruggekoppeld bij touchpoint 4.

Voorbeeld acties zijn:

- Voor de ondernemer: uitwerken van het idee naar een onderdeel van een businessmodel, partners identificeren, middelen identificeren, mogelijke barrières in het operationeel maken van het idee identificeren.
- Voor de accountmanager: op zoek gaan naar partners om de ondernemer te ondersteunen, zoeken naar mogelijke financieringsbronnen, een ontwikkeld idee koppelen aan meerdere regionale uitdagingen.

Touchpoint 4: Evaluatie – keukentafelgesprek

Het vierde touchpoint, wederom een keukentafel gesprek, is een vervolg op het derde in de vorm van een reflectie en evaluatie nadat beide aan de slag zijn gegaan met hun actielijst. Het is van belang dat er een paar maanden tussen touchpoint 3 en 4 zitten zodat er genoeg tijd is om te werken aan de actielijst.

Vanuit dit touchpoint zullen mogelijke vervolgstappen besproken worden die passen bij het traject van de ondernemer in het uitwerken van hun nieuwe businessmodel voor WE. Dit zou best een extra of volgende ronde van de touchpoint cyclus kunnen zijn om bijvoorbeeld het idee beter of verder te ontwikkelen. Belangrijk hierbij is dat de accountmanager en ondernemer regelmatig samenkomen om de voortgang te bespreken en continuïteit te creëren.

Touchpoint 4 is zeker niet het einde van het traject. Ook als een nieuw businessmodel voor WE is geïmplementeerd door de ondernemer, is het belangrijk dat hij/zij deel blijven nemen aan de netwerkbijeenkomsten (touchpoint 2) om de band sterk te houden.

3 Tools

Binnen het project zijn twee 'tools' ontwikkeld die kunnen helpen bij het versnellen van het ontwikkelen van een duurzame WE: 1) Business Purpose Canvas; 2) SCAMPER. Beide tools worden hieronder verder uitgelegd.

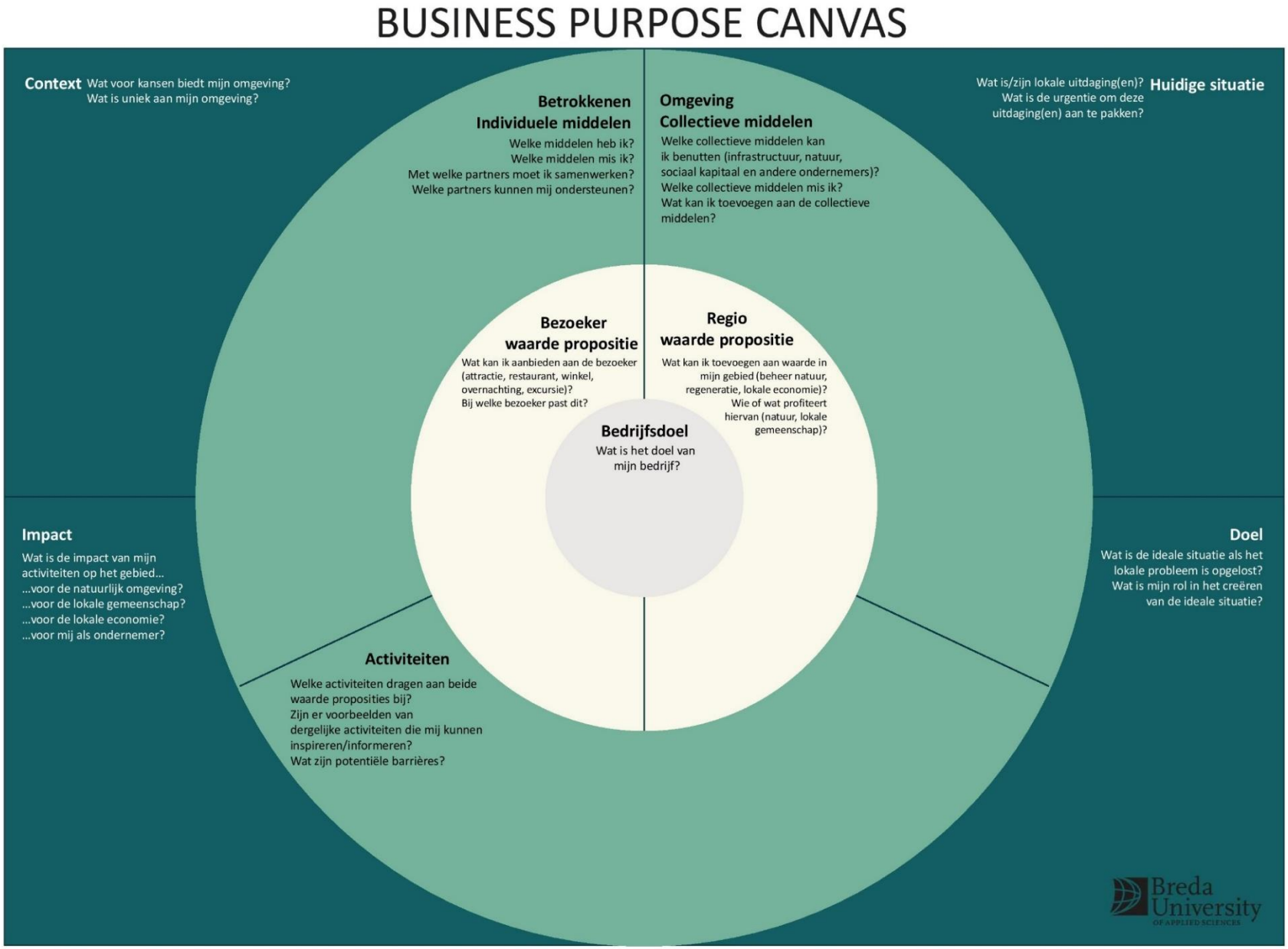
3.1 Business Purpose Canvas

Het Business Purpose Canvas (BPC) is een tool die ondernemers stimuleert om na te denken over problemen en uitdagingen op bedrijfsniveau én op regionaal niveau, m.a.w. over de positie van zijn/haar bedrijf in de regio. Het BPC spoort tevens aan om niet alleen vanuit de 'ik'-context na te denken maar ook vanuit de 'wij'-context die nodig is voor het aanpakken van uitdagingen binnen de WE context. Het BPC kan gebruikt worden als een ondersteunende tool in een (denk)oefening om de gedachtegang over een bestaande business aan te passen aan WE, maar ook om een nieuwe business meteen in de context van de WE te plaatsen.

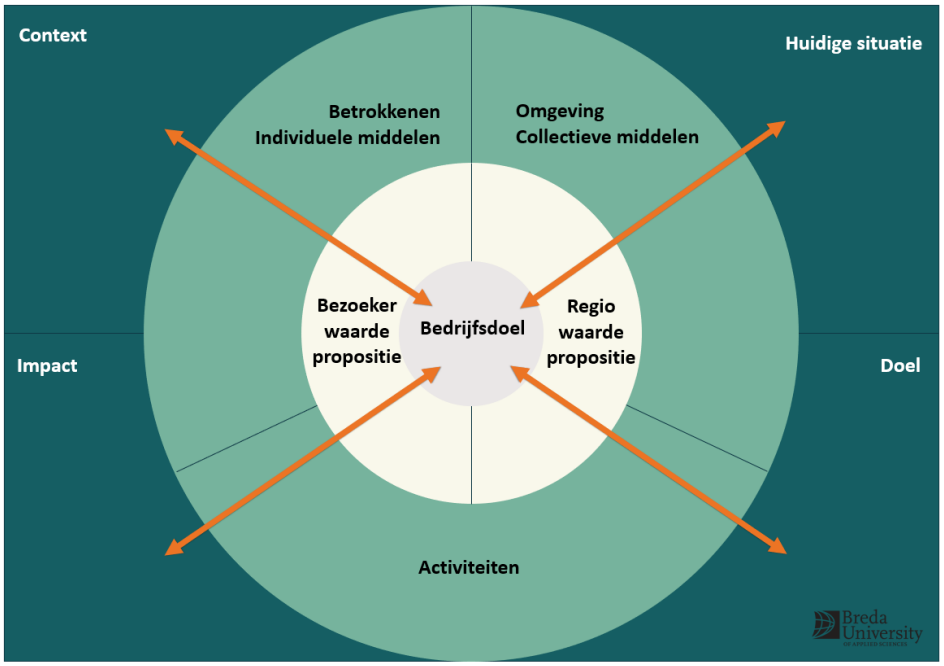
Een volledig overzicht van het BPC wordt gegeven op pagina 12, waarna vervolgens de verschillende elementen van het BPC worden uitgelegd. De omschrijving hier vertrekt vanuit de buitenste ring van het canvas, maar dit is niet per se de volgorde waarin er mee gewerkt hoeft te worden. De ondernemer voelt zich waarschijnlijk meer comfortabel bij het beginnen bij het bedrijfsdoel en/of de activiteiten. Daartegenover voelt iemand in de rol van landschapsbeheer organisaties (b.v. RLKM) zich wellicht meer op zijn gemak bij het beginnen aan de buitenkant.

Het is belangrijk dat bij het invullen van het canvas alles binnen elke ring coherent is, zowel van buiten naar binnen alsook van binnen naar buiten. Het doel van het BPC invullen is om zowel de problemen en uitdagingen op bedrijfsniveau als op regionaal niveau inzichtelijker te maken. Hierdoor is het makkelijker om deze problemen en uitdagingen op een meer samenhangende manier aan te pakken binnen de WE context. Dit kan bijvoorbeeld door het toevoegen van bedrijfsactiviteiten, samenwerking aangaan met regionale partners, of op een andere manier de reeds beschikbare middelen te benutten of versterken. Het kan natuurlijk ook dat het doel van het bedrijf op een nieuwe manier geformuleerd wordt.

Figuur 3: Het Business Purpose Canvas

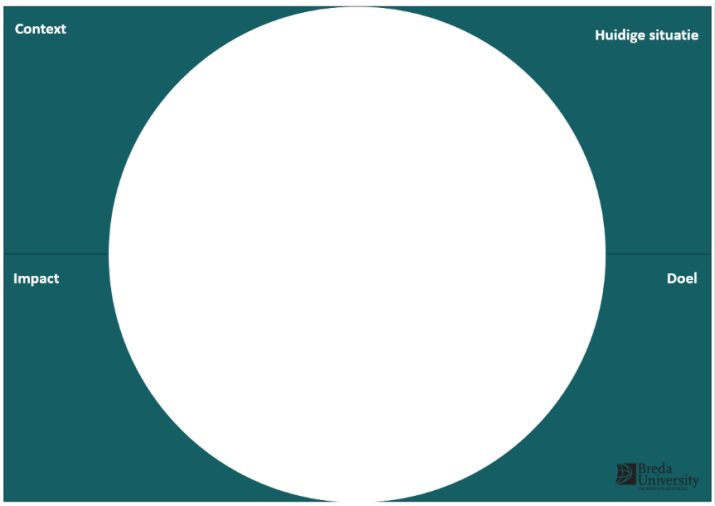


Figuur 4: Coherentie in het Business Purpose Canvas



De buitenste ring betreft de regionale situatie van nu en in de toekomst. De bovenste twee vakken '**Context**' en '**Huidige situatie**' vereisen een omschrijving van de eigenschappen van de regio (kansen en uitdagingen) in het nu. Onder '**Context**' wordt gevraagd naar unieke eigenschappen van de omgeving en de kansen die er zijn, terwijl bij '**Huidige Situatie**' de nadruk ligt op lokale uitdagingen. De onderste vakken '**Impact**' en '**Doel**' vragen om een omschrijving van de mogelijke situatie in de toekomst. Onder '**Impact**' wordt gevraagd om de resultaten van de bedrijfsactiviteiten te schetsen, met nadruk op de impact hiervan op de omgeving, de lokale gemeenschap, de lokale economie, en natuurlijk op het eigen bedrijf. Onder '**Doel**' wordt gevraagd om een beeld te schetsen van de ideale situatie, met andere woorden, hoe zou de situatie eruitzien als het bedrijf een actieve bijdrage levert aan de principes van WE in de regio. Tevens is hier ook ruimte om de eigen rol aan te geven die in de weg daarnaartoe nodig is.

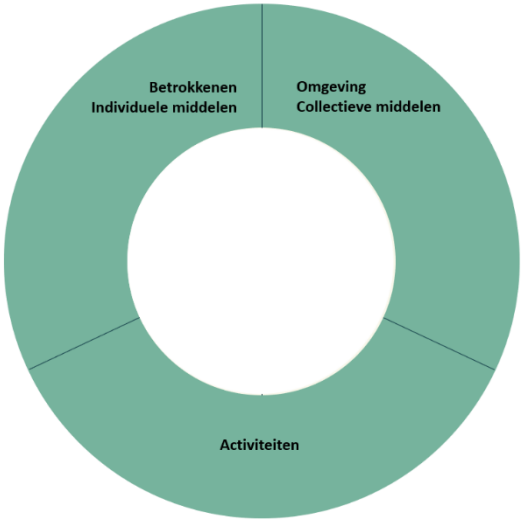
Figuur 5: Buitenste ring



De tweede ring betreft middelen en activiteiten. De nadruk ligt hier nogal op de regio, maar de koppeling met het bedrijf wordt al sterker. Wat betreft middelen worden zowel de individuele alsook de collectieve middelen besproken. '**Individuele middelen**' zijn middelen die de ondernemer zelf heeft, of juist mist. Dit kunnen ook middelen zijn die vanuit partners benut kunnen worden via bijvoorbeeld samenwerking of juist vanuit een ondersteunende rol. '**Collectieve middelen**' zijn middelen vanuit de omgeving die kunnen worden benut, maar ook wat de onderneming kan toevoegen aan deze collectieve middelen. De titels van deze elementen verwijzen ook respectievelijk naar '**Omgeving**' en '**Betrokkenen**' om duidelijk te maken dat de middelen ergens vandaan komen. De onderneming bevindt zich uiteindelijk toch op een fysieke plaats.

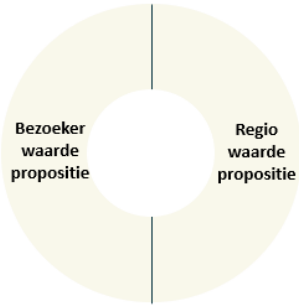
Als derde element in deze ring worden de bedrijfs- '**Activiteiten'** benoemt. Deze activiteiten worden uitgevoerd door het benutten van verschillende middelen, en worden direct gekoppeld aan de waarde proposities (de volgende ring).

Figuur 6: Tweede ring



Met de derde ring ligt de nadruk op zowel de '**Bezoeker waarde propositie**' alsook de '**Regio waardepropositie**'. Dit vraagt om een duidelijke omschrijving van wat het bedrijf biedt voor de bezoeker en bij wat voor bezoeker dat past. Maar daarnaast vraagt het ook naar wat de bijdrage is voor de waarde van het gebied waarin de ondernemer actief is, en wie hiervan profiteert. Dit kan op verschillende manieren: in natuurbeheer, regeneratie van de natuur, lokale economie, et cetera. De scheiding tussen de twee waarde proposities heeft als voordeel dat de nadruk op zowel de onderneming alsook op de regio wordt behouden.

Figuur 7: Derde ring



Het laatste onderdeel is het '**Bedrijfsdoel**', het doel van de ondernemer. Dit kan simpelweg "winst maken" zijn, maar het is belangrijk dat dit aansluit bij de regionale problemen en uitdagingen. In het *Wildlife Economy Best Practices Booklet* zijn hierover inspirerende voorbeelden te vinden.

Figuur 8: Binnenste ring

3.1.1 Het BPC als zowel een analyserende als een genererende tool

Het BPC kan zowel ingezet worden als een analyserende als een genererende tool. Als analyserende tool kan het gebruikt worden om bijvoorbeeld te begrijpen hoe een best practise in elkaar zit, waardoor men meer zicht krijgt op de elementen die het tot een best practise maakt. Dit kan makkelijk door post-its (fysiek of digitaal) te gebruiken om de verschillende vakken in te vullen. Maar het BPC zal in eerste instantie vaker gebruikt worden om te bepalen waar een bestaand bedrijf (wat niet per se een best practise hoeft te zijn) op dit moment staat en waar de huidige knelpunten zich momenteel bevinden. Om dit te doen begint men op dezelfde manier met post-its zoals bij de best practise. Vervolgens kunnen knelpunten zichtbaar gemaakt worden door bijvoorbeeld een rode cirkel te tekenen om de relevante post-its of door een rode lijn te trekken tussen twee post-its die elkaar 'tegenwerken'. Op dezelfde manier kunnen natuurlijk ook juist de sterke punten met groene cirkels en lijnen zichtbaar worden gemaakt. Wat men op deze manier doet is een analyse maken van hoe de situatie op dit moment is en waar men dus met zijn of haar bedrijf staat.

In bijlage 1-3 zijn drie voorbeelden te zien van hoe het BPC gebruikt is als analyserende tool (hierbij zijn 3 voorbeelden gebruikt op basis van de casuïstiek uit het *Wildlife Economy Best Practices Booklet*). Het fictieve voorbeeld gebaseerd op De Voorste Luysmolen (zie volgende pagina) laat ook zien hoe het identificeren van knelpunten in zijn werk kan gaan.

Daarnaast, of zelfs als gevolg van de analyse, kan het BPC gebruikt worden als genererende tool. Bijlage 4 geeft een voorbeeld van een fictieve camping ontwikkeld met het BPC. Men kan beginnen bij de '**Context**' of '**Huidige situatie**' om te beschrijven welke uitdagingen men wil aanpakken of de kansen die men wil versterken. Maar men kan natuurlijk ook beginnen bij het '**Doel**' waar naartoe gewerkt dient te worden. Belangrijk is dat er gezocht wordt naar een goede samenhang tussen alle elementen wanneer het BPC volledig wordt ingevuld.

Vervolgens is het belangrijk dat het probleem, of de kans, heel duidelijk wordt geformuleerd. Hoe duidelijker en scherper het probleem, hoe beter de oplossing geïdentificeerd kan worden. Zie het voorbeeld hieronder hoe dit in zijn werk kan gaan. Na een scherpe probleemformulering is men natuurlijk op zoek naar hoe dat probleem opgelost kan worden. Bij dit proces, het genereren van nieuwe ideeën of oplossingen, is het zeer belangrijk het probleem te koppelen aan een vraag die begint met 'Hoe kunnen wij…?' of 'Wat als…?'. Door deze te vragen te koppelen aan een probleem ontstaan vaak meerdere oplossingsrichtingen.

De vragen zijn het startpunt voor het bedenken van nieuwe ideeën. Maar let op, de ideeën die in eerste instantie ontstaan, zijn niet meteen ook het eindpunt. Beter is het om de eerste ideeën te zien als een opstap naar betere, meer doorontwikkelde ideeën. Vaak worden de eerste ideeën namelijk meteen al naar de prullenbak verwezen omdat men er vaak meer moeilijkheden dan mogelijkheden in ziet, en dit terwijl het in eerste instantie toch een goed idee leek (er zat dus wel degelijk iets 'goeds' in). Voor het (door)ontwikkelen van de initiële ideeën is SCAMPER een zeer praktische gedachteproces-tool om in te zetten. Het biedt een scala aan voorbeeld vragen (onderverdeeld in SCAMPER-onderdelen, zie onder) die men kan stellen over de eerste of nieuwe ideeën. Middels deze vragen ontstaan vaak nog meer ideeën of variaties op de ideeën, of er wordt gezocht naar het haalbaar maken van ideeën en ga zo maar door. Belangrijk hierbij is in te zien dat de eerste ideeën geenszins het eindstation hoeven of zelfs dienen te zijn, maar veelal als *stepping-stones* gezien en gebruikt moeten worden om tot meer doorontwikkelde ideeën te komen.

3.1.2 Voorbeeld probleem omschrijving – Casus de Voorste Luysmolen

De Voorste Luysmolen in het Grenspark Kempen~Broek is een unieke onderslagwatermolen uit 1515, en is eigendom van de gemeente Bocholt. De molen is een onthaalpunt van het Grenspark Kempen~Broek. De Voorste Luysmolen vervult tegenwoordig meerdere functies: horeca, onthaalpunt, startpunt van wandelingen, en monument van de geschiedenis van de omgeving.

Na het plotten van De Voorste Luysmolen op het BPC is in de '**Huidige Situatie**' een uitdaging omschreven als "*bezoeker benut het landschap, maar geeft niks terug*". Dit hebben wij gebruikt als startpunt om een probleem te omschrijven.
De eerste versie van de probleemomschrijving:

Hoe kunnen wij de bezoekers stimuleren om iets terug te geven aan het landschap? Dit kan in de vorm van geld ofwel in een andere vorm.

Stiekem zit in deze formulering al een gerichte oplossing. Vaak heeft men de neiging om meteen al in oplossingen te denken. Bovendien, wat heeft het landschap eraan als mensen geld of iets anders teruggeven? Het is daarom belangrijk om de vraag weliswaar heel specifiek maar ook zo open mogelijk te houden zodat er ruimte is voor verschillende ideeën in het antwoord.

De tweede versie van de probleemomschrijving, nu meteen met een gekoppelde 'Hoe kunnen wij …?' vraag:

Mensen ervaren voordeel in het gebruiken van het landschap, maar hun gebruik van het landschap put het landschap uit. Hoe kunnen wij bezoekers actief laten compenseren voor het gebruik van het landschap?

De gekoppelde vraag zoekt (altijd) naar mogelijkheden en het is natuurlijk mogelijk om deze te herschrijven op een andere manier, zodat ze (ook) naar andere mogelijkheden zoekt.
Bijvoorbeeld: *Hoe kunnen wij bezoekers bewust maken van hun gebruik van het landschap?*

3.2 SCAMPER

SCAMPER is een tool die in 1997 vanuit de design-wetenschappen is ontwikkeld om te helpen het creatieve proces te stimuleren door vragen te stellen die onverwachte antwoorden geven. Het is een tool die vooral krachtig is wanneer er al een (nieuw) idee is, maar wanneer men vast loopt met de ontwikkeling van dit idee en er nieuwe creatieve impulsen nodig zijn. SCAMPER helpt dus het idee-ontwikkelproces vorm te geven en kan dus het beste worden ingezet om vanuit initiële ideeën tot nieuwe vormen van het idee te komen. Het woord 'scamper' heeft in het Engels de betekenis om snel en licht te bewegen.

SCAMPER staat voor Substitute (vervangen), Combine (samenvoegen), Adapt (aanpassen), Modify (veranderen), Put to another use (andere scenario's), Eliminate (elimineren) en Reverse (omkeren). Voor elk onderdeel zijn er een aantal voorbeeld vragen die gesteld kunnen worden die het creatieve proces activeren en helpen het gedachtegoed van ideeën verder uit te werken (pagina 18 geeft een volledig overzicht van SCAMPER vragen). Belangrijk is te realiseren dat SCAMPER géén invuloefening van alle vragen is. Beter is het te reflecteren op waar men zich in het gedachteproces bevindt en vragen te stellen die zich daar op dat moment het beste voor lenen. Dit kan zo simpel zijn als de eerste vraag van de lijst te pakken die op dat moment het meest relevant lijkt en deze te beantwoorden.

SCAMPER is dus zeer krachtig doordat het de 'huidige' of 'vastgelopen' gedachtegang verstoort en deze op een ander spoor zet. Ook hier geldt dat men zich ervan bewust moet zijn dat (de eerste) ideeën geen eindfase zijn. Ideeën produceren is een startpunt, en op dat moment moet men durven het idee verder te ontwikkelen. Soms betekent dit loslaten van een idee, maar vaak kan dit loslaten ook betekenen: loslaten met behoud van de goede elementen. Misschien is een ander idee of een aanpassing van een idee wel net iets beter. Juist door zo om te gaan met ideeën is het mogelijk om tot verandering te komen.

3.2.1 Voorbeeld SCAMPER

Om te laten zien hoe SCAMPER toegepast kan worden, en waar op moet gelet worden geven wij een voorbeeld met wederom De Voorste Luysmolen. Het startpunt bouwt voort op de probleemomschrijving van het vorige voorbeeld:

Mensen ervaren voordeel in het gebruiken van het landschap, maar hun gebruik van het landschap put het landschap uit. Hoe kunnen wij bezoekers actief laten compenseren voor het gebruik van het landschap? Hoe kunnen wij bezoekers bewust maken van hun gebruik van het landschap?

Als eerste idee kwamen wij op Holle Bolle Gijs als manier om families te stimuleren om afval op te ruimen in het landschap. Vervolgens stelde wij onszelf de SCAMPER vraag 'Wat als u het idee vervangt met een andere activiteit?'. Hiermee kwamen wij op de volgende ideeën:

- Met een wandelkaart een zak zaadjes meegeven die bezoekers willekeurig strooien in het landschap zodat de flora divers blijft of weer divers wordt.
- Vuilniszakken meegeven, met minstens 10 stukjes afval in de zak krijgt men een korting op een koffie bij de Luysmolen.
- Observaties doen over de natuur die punten scoren. Met een bepaalde hoeveelheid punten kunt u met de boswachter op een VIP tocht gaan.
- QR-codes plaatsen bij bepaalde plekken, wanneer je er 10 hebt gescand, word je 'vriend' van het gebied.

Figuur 9: SCAMPER duurzaamheids editie

SCAMPER
Duurzaamheids editie

Vervangen: Vind equivalenten
Samenvoegen: Voeg dingen samen
Aanpassen: Gebruik het voor een ander doel
Veranderen: Geef het een andere vorm
Andere scenario's: Gebruik het in andere scenario's
Elimineren: Verwijder elementen
Omkeren: Stel het op een andere manier samen

Wat is SCAMPER?

SCAMPER is een techniek om nieuwe mogelijkheden te verkennen. Door vanuit 7 verschillende provocatieve lenzen naar een idee of product te kijken, kan het verder worden ontwikkeld. Mogelijk kan het zelfs leiden tot helemaal nieuwe ideeën of producten.

1. Vervangen (substitute)
- Wat als u het idee vervangt met een ander product, activiteit, of samenwerking?
- Welke middelen kunt u vervangen om het idee te verbeteren of verder te verduurzamen?
- Zijn er andere lokale processen of producten die u kunt gebruiken?
- Kan dit idee ergens anders gebruikt worden, of een vervangen zijn voor iets anders?

2. Samenvoegen (combine)
- Wat zou er gebeuren als dit idee combineert met iets anders, om iets nieuws te creëren?
- Wat als u er een ander knelpunt bij pakt?
- Wat kunt u samenvoegen om het grootste impact met uw idee te hebben?

3. Aanpassen (adapt)
- Hoe kunt u dit idee aanpassen om een ander knelpunt aan te pakken?
- Waar lijkt het idee op?
- Is het idee te gebruiken door andere stakeholders?
- Welke andere producten, activiteiten of samenwerkingen kunt u gebruiken ter inspiratie?

4. Veranderen (modify)
- Wat kunt u toevoegen aan dit idee?
- Welke elementen kunt u meer focus geven om de impact van het idee te vergroten?
- Welke andere vormen kan dit idee nemen?

5. Andere scenarios (put to another use)
- Wie kan nog meer dit idee benutten?
- Hoe zou dit idee gedragen in een andere setting?
- Zou er nog een idee uit dit idee kunnen ontstaan?

6. Elimineren (eliminate)
- Wat is overbodig aan dit idee?
- Hoe kunt u dit idee simpeler maken?
- Wat gebeurt er als u een element weghaalt?
- Hoe kunt u dit idee makkelijker te implementeren maken?

7. Omkeren (reverse)
- Wat is precies het omgekeerde van uw idee?
- Hoe kunt u het idee anders organiseren?
- Hoe zou uw idee de omgeving juist minder duurzaam kunnen maken ?

Breda University OF APPLIED SCIENCES

4 Conclusie

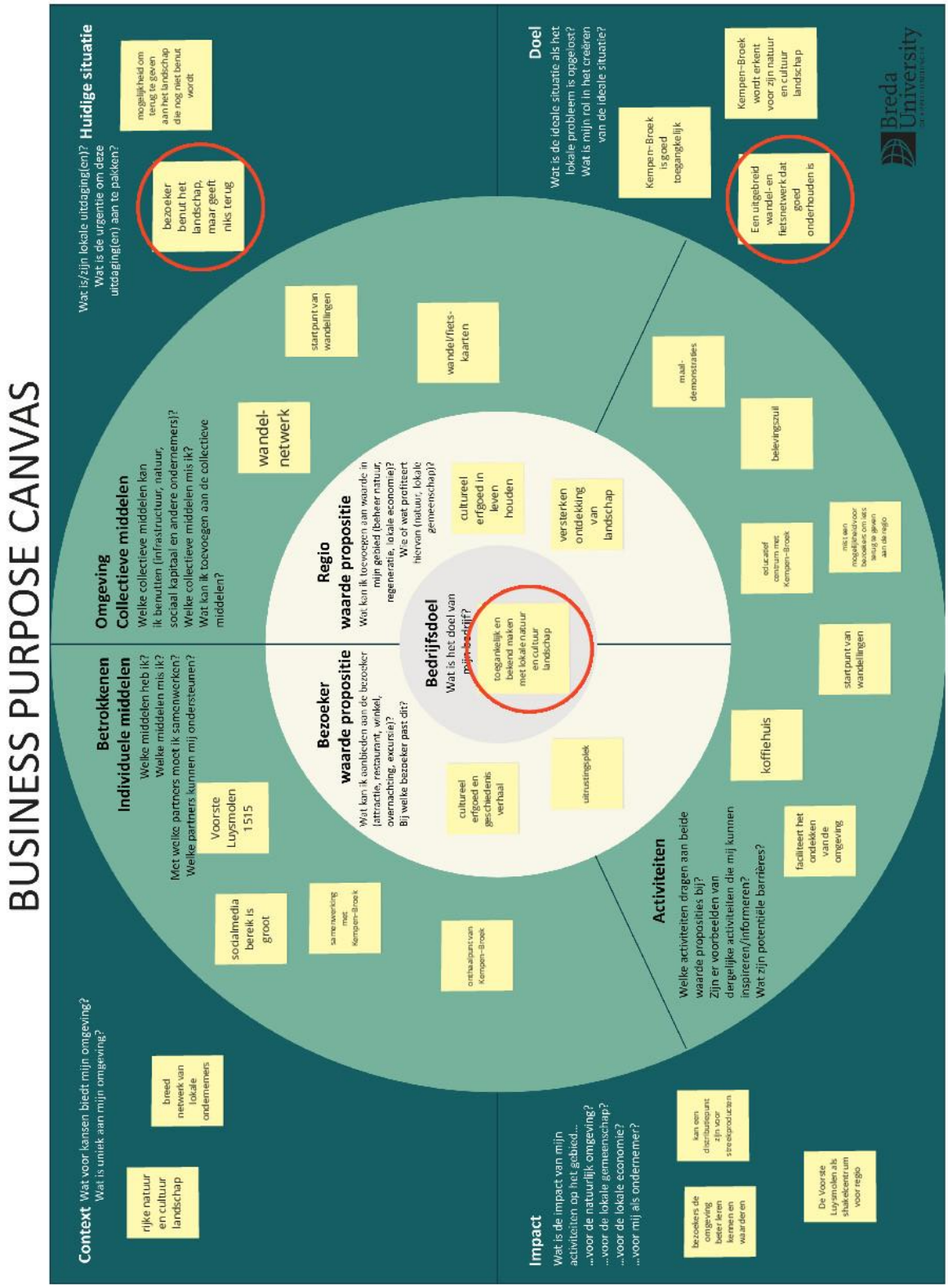
Deze handleiding bevat geen zaligmakende toverformule voor het ontwikkelen van een duurzame WE. Ze bevat wel een indicatie van potentiële problemen en uitdagingen, een methodiek en twee tools om betrokkenen samen te brengen en op een andere manier te (laten) kijken naar - en handen en voeten te geven aan - het ontwikkelen van (meer) duurzame businessmodellen binnen de regio.

Zeker in deze moeilijke en onzekere COVID-tijden is economisch overleven belangrijk, wat ervoor zorgt dat het niet voor iedereen mogelijk zal zijn tijd en middelen te investeren in een duurzame WE. Bovendien moet, zeker voor ondernemers, het financiële plaatje kloppen. Daarom is een pragmatische blik op een duurzame WE noodzakelijk en hier lag binnen dit project ook de nadruk op. Door het toepassen van simpele tools als het BPC en SCAMPER kan de gedachtegang over nieuwe of andere businessmodellen beter getoetst worden en kan worden gewerkt naar nieuwe 'inclusievere' vormen van duurzaam ondernemerschap die aansluiten bij de WE principes, terwijl tegelijkertijd de financiële realiteit niet uit het oog verloren wordt.

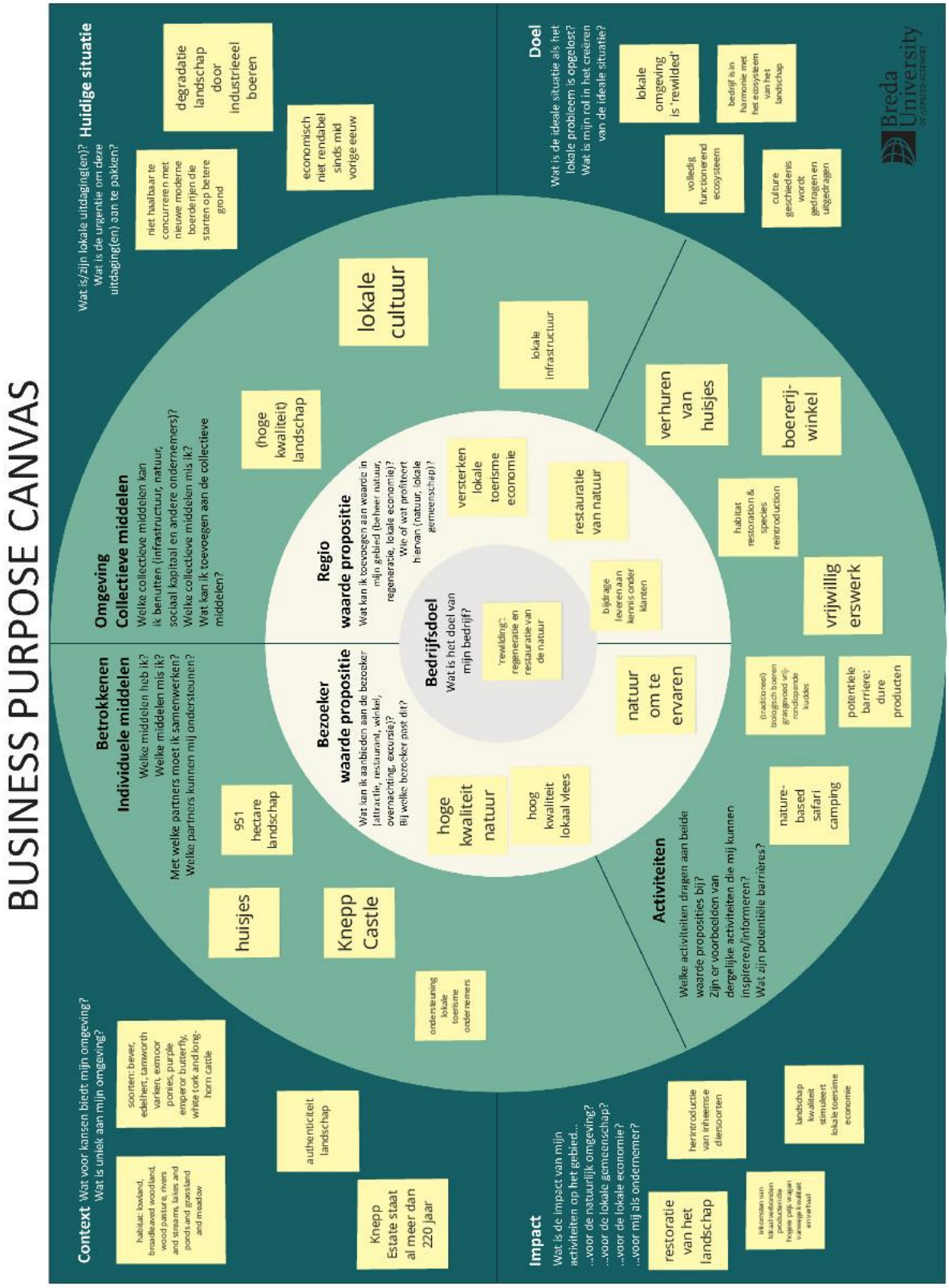
Dit is niet makkelijk om te realiseren en vereist eigenaarschap en leiderschap. Het is daarom essentieel dat er een persoon of organisatie in de regio is, die bereid is om deze rol op zich te nemen. Een dergelijke accountmanager kan het voortouw nemen in het opzetten van projecten en het samenbrengen van verschillende partijen. Dit sluit aan bij een tweede punt wat aandacht vereist; het investeren in een sterk regionaal netwerk van ondernemers, lokale belanghebbenden en regionaal landschapsbeheer organisaties (b.v. RLKM). Door extra aandacht te schenken aan deze punten, wordt het mogelijk om vanuit gezamenlijkheid verder te werken aan een authentiek lokaal en duurzaam landschap.

5 Bijlages

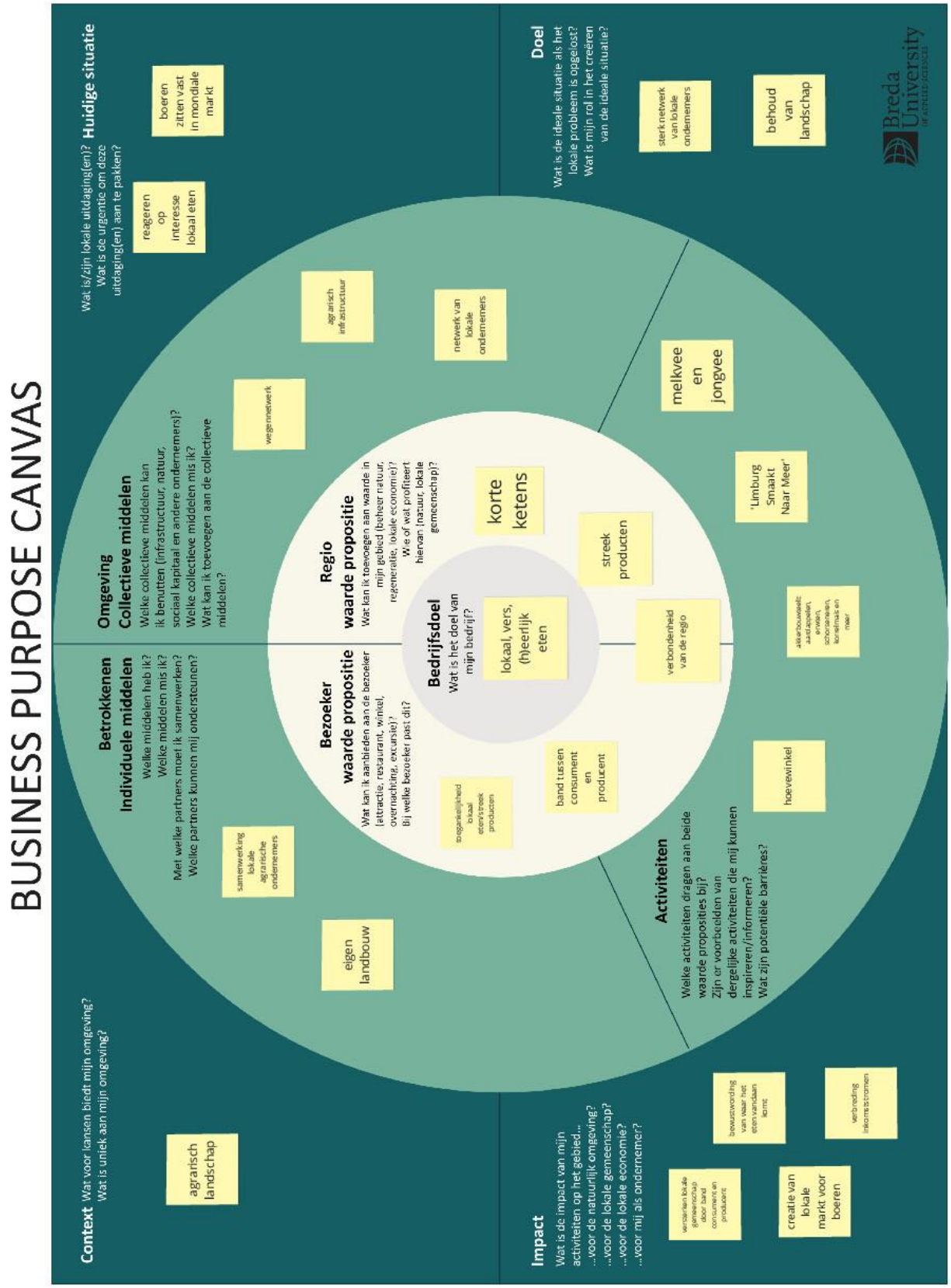
Bijlage 1 De Voorste Luysmolen



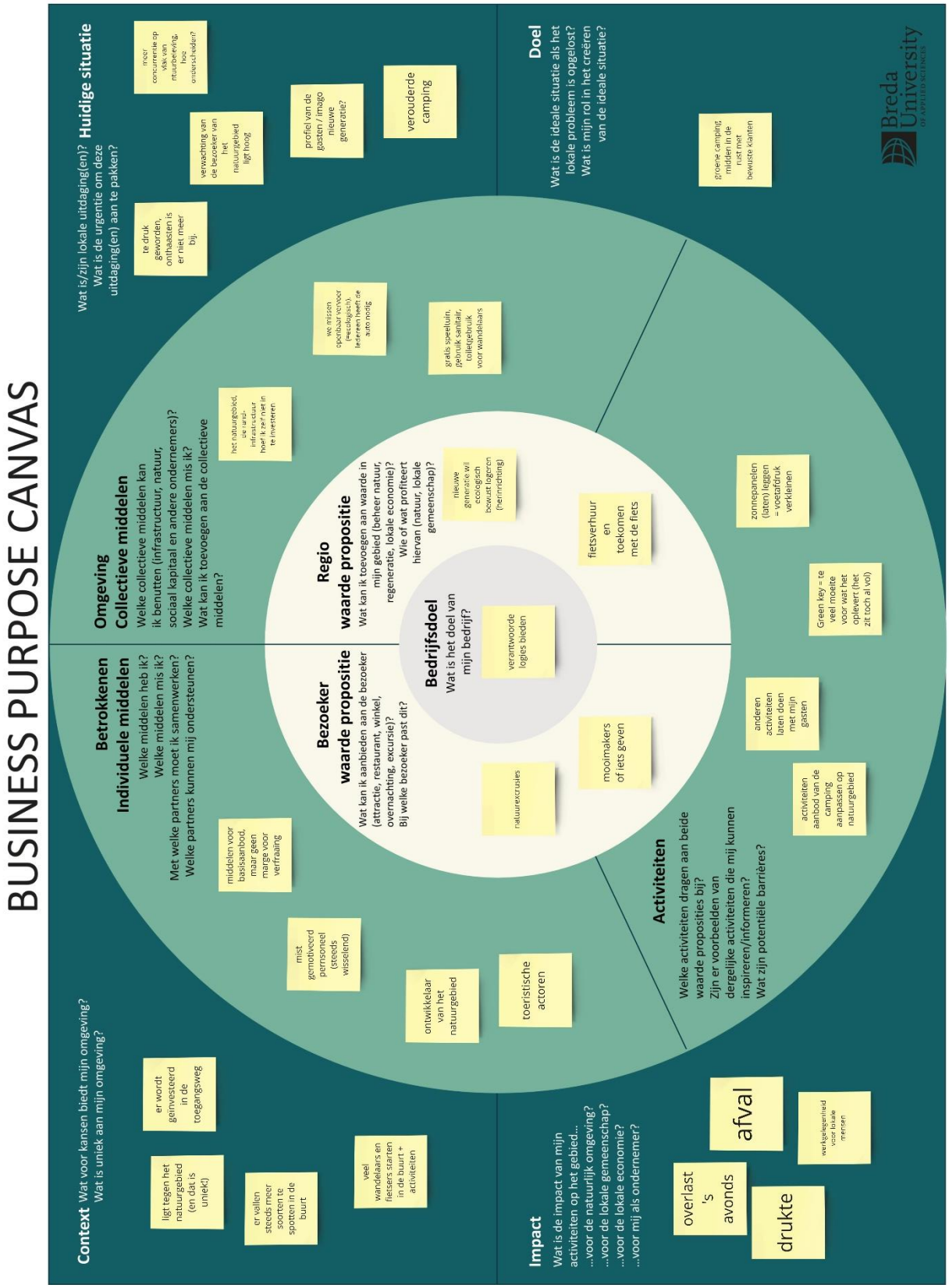
Bijlage 2 Knepp Castle Estate



Bijlage 3 Pannenbakkershof



Bijlage 4 Fictieve camping



Games

Leisure & Events

Tourism

Media

Data Science & AI

Hotel

Logistics

Built Environment

Facility

Mgr. Hopmansstraat 2
4817 JS Breda

P.O. Box 3917
4800 DX Breda
The Netherlands

PHONE
+31 76 533 22 03
E-MAIL
communications@buas.nl
WEBSITE
www.BUas.nl

DISCOVER YOUR WORLD

Breda University
OF APPLIED SCIENCES