

Aan:  
de voorzitter en leden van  
provinciale staten van Drenthe

Assen, 11 mei 2006  
Ons kenmerk 19/5.3/2006005072  
Behandeld door mevrouw W.A.M. de Roo (0592) 36 53 06  
Onderwerp: Evaluatie Cultuurtoerisme

Geachte voorzitter/leden,

Met deze brief wordt u geïnformeerd over het resultaat van het project Cultuurtoerisme. U hebt destijds ingestemd met de uitvoering van Cultuurtoerisme II onder de voorwaarde dat er na afloop van het project, naast een inhoudelijke evaluatie ook een beleidsmatige evaluatie zou worden uitgevoerd door een extern bureau. Tevens zou er tussentijds een evaluatie worden uitgevoerd.

De reden hiervan was dat u de kwaliteit van het evaluatierapport van het project Cultuurtoerisme I ontoereikend vond en u het tevens niet juist vond dat de projectuitvoerder (destijds Noord-Nederlands Bureau voor Toerisme (NNBT)) ook de evaluatie had opgesteld.

Wij hebben het Bureau Ecorys opdracht gegeven om zowel een inhoudelijke als een beleidsmatige evaluatie uit te voeren. Deze evaluatie treft u hierbij aan.

In deze brief wordt kort verslag gedaan van het resultaat van de evaluatie en wordt u geïnformeerd over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de verdere ontwikkeling van cultuurtoerisme.

De tussentijdse evaluatie is niet uitgevoerd. Kort na de start van het project Cultuurtoerisme II is het NNBT failliet gegaan. Het project heeft toen een tijd stilgelegen en is overgenomen door de provincie, waardoor er nog maar een effectieve uitvoeringstermijn van anderhalf jaar is overgebleven.

Onderbouwing Evaluatie Cultuurtoerisme (Brief van GS van 11 mei 2006, kenmerk 19/5.3/2006005072)

Het CDA wil graag weten wat het programma nu exact aan resultaten heeft opgeleverd en of we daar mee tevreden zijn.

En het is ons niet duidelijk wat het vervolg nu precies is en of het wel nodig is dat er een vervolg komt of dat het programma nu gewoon gesloten kan worden of dat er wellicht andere organisaties zijn die dit nu kunnen op pakken.

Harm Holman,  
fractievoorzitter CDA

### **Inhoud en project Cultuurtoerisme**

Het project Cultuurtoerisme is bedoeld om het cultuurhistorische "decor" van de provincie Drenthe te versterken. Met andere woorden het "verhaal" te ontwikkelen dat de provincie onderscheidend maakt van andere toeristengebieden. Het project is uitgevoerd op basis van vier thema's. De vier thema's zijn: Archeologie, Veen en Van Gogh, Dorpen en boerderijen en Veenhuizen/Maatschappij van Weldadigheid.

Binnen het project Cultuurtoerisme zijn de vier gekozen verhaallijnen Drenthe-breed ontwikkeld in nieuwe product-marktcombinaties.

De belangrijkste kernactiviteiten die zijn uitgevoerd binnen het project Cultuurtoerisme zijn:

- zorgen dat cultuurtoerisme een breed gedragen vorm van toerisme wordt;
- zorgen voor nieuwe productontwikkeling;
- zorgen voor promotie;
- zorgen voor meer samenwerking tussen de aanbieders van cultuurtoerisme.

Het project Cultuurtoerisme is in twee fasen uitgevoerd. De eerste fase heeft gelopen van oktober 2000 tot oktober 2002. De eerste fase is uitgevoerd door het NNBT (budget € 492.672,--).

De tweede fase heeft gelopen van oktober 2002 tot juni 2005. Tot mei 2003 was de uitvoering van het project in handen van het NNBT. Na het faillissement van het NNBT is de uitvoering overgenomen door de provincie Drenthe. Het project heeft toen een aantal maanden stilgelegen. Het project is in december 2003 weer van start gegaan (budget € 713.979,--).

### **Conclusies evaluatie**

Uit de evaluatie blijkt dat er is voldaan aan de gedefinieerde resultaatverplichtingen. Het project heeft concreet opgeleverd wat er van tevoren is afgesproken. Het project heeft ervoor gezorgd dat partijen met elkaar in gesprek zijn geraakt en dat er samenwerkingsverbanden zijn ontstaan. Er is een breed scala aan concrete producten opgeleverd en ofschoon het niet helemaal hard te maken is, zijn er signalen dat het project heeft bijgedragen aan de versterking van de concurrentiepositie van het toeristisch-recreatief bedrijfsleven.

Ook is aan Ecorys gevraagd om te beoordelen of met het project voldoende tot stand is gebracht om de verdere ontwikkeling van cultuurtoerisme aan de markt over te laten. De conclusie is dat hoewel er veel is bereikt (het product is verankerd in het beleid en er diverse samenwerkingsverbanden zijn ontstaan), dit nog niet voldoende is om de verdere ontwikkeling van cultuurtoerisme geheel aan de markt over te laten. Om die reden stelt Ecorys voor om een programmamanager aan te stellen die activiteiten coördineert en aanjaagt.

### **Besluit ten aanzien van voortzetting**

Ons college onderschrijft de noodzaak om te blijven investeren in cultuurtoerisme, maar niet door wederom een coördinator aan te stellen. Daarmee wordt er wezenlijk niets veranderd.

Met cultuurtoerisme, DrentsGoed/Landleven en belvédère hebben wij een hele slag gemaakt. Er zou nu naar een duurzame oplossing gestreefd moeten worden en daarom dient cultuurtoerisme ingebed te worden in het beleid. Wij zien hiervoor mogelijkheden binnen de bestaande beleidskaders.

Cultuurtoerisme is opgenomen in het reguliere provinciale beleid. Op basis van het provinciaal beleid kunnen wij activiteiten stimuleren, coördineren, ondersteunen en faciliteren.

Binnen de Cultuurnota De kunst van het combineren is er ruimte om de preferente instellingen te vragen in te zetten op cultuurtoerisme.

Op basis van prestatieafspraken met de instellingen verwachten wij dat er bij de instellingen voldoende ruimte is om vanaf 2007 zelf een coördinerende rol in te vullen en nieuwe producten te ontwikkelen.

Daarnaast is cultuurtoerisme benoemd in het Uitvoeringskader toeristisch-recreatieve projectontwikkeling Drenthe 2004-2007. Op basis hiervan is er ruimte voor productontwikkeling in het kader van cultuurtoerisme. Als laatste is er een Plan van aanpak Marketing Drenthe in voorbereiding. Toerisme zal hier een wezenlijk onderdeel van uitmaken. Of er ruimte is voor cultuurtoerisme en de wijze waarop hier invulling aan kan worden gegeven, zal duidelijk worden wanneer er een besluit valt over het plan van aanpak. Dit geldt ook voor het nog te formuleren toeristisch beleid na 2007.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten van Drenthe,

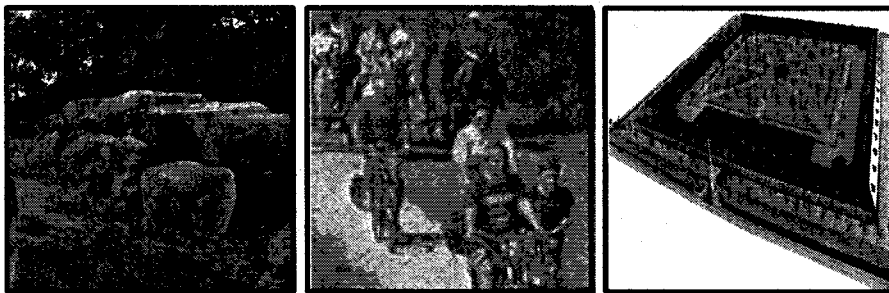
, secretaris

, voorzitter

gm/coll.

## Maakt Cultuurtoerisme het Vershil?

Evaluatie van het project Cultuurtoerisme met  
een blik op de toekomst



Oprachtgever: Provincie Drenthe

ECORYS Nederland BV  
*Michel Briene*  
*Sacha Koppert*

Rotterdam, 31 maart 2006



ECORYS Nederland BV  
Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)  
K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Regio, Strategie &  
Ondernemerschap  
T 010 453 87 99  
F 010 452 86 50





# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>8</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>10</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>17</b>
1.1 Achtergrond	17
1.2 Doel en aanpak evaluatie	17
1.3 Leeswijzer	18
<b>2 Het project in bredere context</b>	<b>20</b>
2.1 Beleidscontext	20
2.2 Doelstelling project	21
2.3 Activiteiten en looptijd	22
2.4 Organisatiestructuur	22
<b>3 Effectiviteit</b>	<b>24</b>
3.1 Inleiding	24
3.2 Output en resultaat	24
3.3 Verankering cultuurtoerisme in deelnemende organisaties en beleid	
3.4 Bijdrage aan netwerkvorming	27
3.5 Bijdrage aan economische groei	28
3.6 Duurzaamheid	31
3.7 Mening van het veld over de aanpak	32
3.8 Invulling en relevantie thema's	33
<b>4 Efficiëntie</b>	<b>35</b>
4.1 Beschikbare middelen	35
4.2 Organisatie	36
4.3 Resultaten	36
<b>5 Vervolgtraject</b>	<b>37</b>
5.1 Inleiding	37
5.2 Relevantie cultuurtoerisme	37
5.3 Uitvoeringsvarianten	38
5.4 Timing, fasering en middelen	40
<b>6 Conclusies</b>	<b>41</b>
<b>Geraadpleegde bronnen</b>	<b>45</b>





## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van de evaluatie van het project Cultuurtoerisme dat gericht is op het versterken van het cultuurhistorische decor in de provincie Drenthe. Het project is gestart in 2000 en is in twee fasen uitgevoerd. Het project als geheel is recentelijk afgerond. In deze evaluatie wordt gekeken naar de effectiviteit en doelmatigheid van het project. Daarnaast worden aanbevelingen en suggesties gedaan voor een mogelijk vervolg.

De evaluatie is in de periode oktober 2005 - februari 2006 uitgevoerd binnen ECORYS RSO door Michel Briene en Sacha Koppert in opdracht van de Provincie Drenthe. Vanuit de provincie is de evaluatie begeleid en gecoördineerd door Willeke de Roo.

Wij zijn de opdrachtgever erkentelijk voor de constructieve bijdragen naaraanleiding van tussentijdse rapportages. Daarnaast willen wij de diverse betrokkenen bij het project Cultuurtoerisme en andere stakeholders bedanken voor de bereidwillige medewerking aan deze evaluatie. Uiteraard berust de eindverantwoordelijkheid voor deze evaluatie geheel bij ECORYS.

*Rotterdam,  
Maart 2006*



# Samenvatting

## 1

### Achtergrond

#### *Nieuwe impulsen noodzakelijk*

Toerisme is voor de Provincie Drenthe een belangrijke economische activiteit. Jaarlijks vinden in de provincie vele miljoenen overnachtingen plaats en bezoeken toeristen van elders en eigen inwoners de vele attracties of maken gebruik van de aanwezige dagrecreatieve voorzieningen. Ondanks de relatief goede uitgangspositie is er breed beseft dat voortdurend nieuwe impulsen en vernieuwingen noodzakelijk zijn. Mede tegen deze achtergrond is enkele jaren geleden besloten om vanuit de provincie middelen vrij te maken voor het project Cultuurtoerisme.

#### *Vraagstelling*

Het project Cultuurtoerisme beoogt onder andere het stimuleren van samenwerking tussen aanbieders op het gebied van cultuurtoerisme in Drenthe en het integraal vertellen over het "verhaal achter Drenthe". Het project moet zorgen voor een beter imago van de provincie, waardoor nieuwe doelgroepen bereikt worden en bestaande doelgroepen een nieuwe impuls krijgen om de provincie opnieuw te bezoeken en/of het verblijf te verlengen. De provincie Drenthe heeft verzocht het (inmiddels afgeronde) project Cultuurtoerisme te evalueren om zowel het project inhoudelijk te beoordelen en te bezien of de gestelde doelen zijn bereikt en om handreikingen te bieden voor een mogelijk vervolg.

#### *Werkwijze*

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn relevante achtergronddocumenten bestudeerd en zijn gesprekken gevoerd met de direct betrokkenen bij het project (waaronder leden van de klankbordgroep, themacoördinatoren en uitvoerders en andere betrokkenen uit het veld). Daarnaast is gebruik gemaakt van beschikbaar cijfermateriaal om de effectiviteit en doelmatigheid van het project in breder perspectief te kunnen plaatsen.

## 2

### project cultuurtoerismevorming

#### *Hoofddoelstelling*

Het project Cultuurtoerisme I en II is gestart in juli 2000 vanuit de wens de provincie Drenthe meer onderscheidend te laten zijn ten opzichte van andere vakantiegebieden. Hiertoe is gekozen voor het thema Cultuur. De doelstelling van het project is:

"Het versterken van de concurrentiepositie van de provincie Drenthe op de toeristisch-recreatieve markt door het structureren, profileren en positioneren van cultuurtoerisme."

Het project moet in de vier jaar dat het wordt geïmplementeerd leiden tot een groei in de jaarlijkse bestedingen aan cultuurtoerisme van 5%, een groei van het aantal toeristen van 5% en een groei van 5% van de werkgelegenheid in de sector cultuurtoerisme. Daarnaast moet het bijdragen aan het versterken van het imago van Drenthe, het vasthouden van de toeristen (gezinnen en senioren) en het aantrekken van nieuwe doelgroepen (jongeren en cultuurtoeristen).

#### *Thema's en fasering*

Het idee van het project is het onder de aandacht brengen van het verhaal achter het historisch- en culturele erfgoed in de provincie Drenthe, zowel voor de eigen bevolking en voor de toerist. Hierbij zijn een viertal cultuurhistorische thema's benoemd:

Archeologie, Veen, Dorpen en boerderijen en Maatschappij van Weldadigheid en Veerhuizen. Het eerste jaar van het project werd alleen ingezet op het eerste thema, het tweede jaar werd hierbij het thema Veen gevoegd, waarna het project in de volgende jaren met de laatste twee thema's werd uitgebreid.

#### *Overige aspecten*

Binnen het project wordt naast de versterking van de thema's ingezet op het opzetten van nieuwe samenwerkingsvormen, het tegengaan van versnippering, het verbeteren van het aanbod en de kwaliteit, nieuwe productontwikkeling en versterking van de vermarketing. De samenwerking tussen de verschillende partijen is daarbij benoemd als een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van het project Cultuurtoerisme.

Het project sluit nauw aan bij de bestaande attracties en loopt parallel aan andere initiatieven die de provincie ontplooit, zoals de gerealiseerde nieuwbouw van het Hunebedcentrum en het Gevangenismuseum.

### 3

### Effectiviteit

Bij aanvang van het project Cultuurtoerisme is een aantal resultaatverplichtingen gedefinieerd waaraan het project Cultuurtoerisme in ieder geval zou moeten voldoen. De mate waarin de beoogde resultaten ook daadwerkelijk zijn behaald geeft een indicatie van de effectiviteit van het project. De behaalde resultaten van het project Cultuurtoerisme laten zien dat inderdaad aan de vooraf beoogde verwachtingen is voldaan. Het project heeft concreet opgeleverd wat vooraf is afgesproken. In die zin is sprake van een succesvol project.

#### • *Stimulans tot verdere samenwerking*

Door alle gesprekspartners wordt benadrukt dat het project ervoor heeft gezorgd dat partijen uit het veld met elkaar in gesprek zijn geraakt en netwerken zijn ontstaan die zonder het project niet tot stand waren gekomen. Deze samenwerking heeft geresulteerd in een aantal concrete samenwerkingsverbanden die vanuit het project tot stand zijn gekomen: het geheim van Drenthe waarin een achttal musea gekoppeld aan de thema's van cultuurtoerisme zijn gaan samenwerken, Stichting het Veenland waarin een aantal bedrijven in Zuidoost Drenthe zich heeft verenigd en samenwerken aan marketing en promotie en het oprichten van een Cultuurhistorisch Platform.

waarin de belangrijkste beslissers van het Drentse cultuurhistorische product in zijn vertegenwoordigd.

- *Concrete producten*  
Het project Cultuurtoerisme heeft ook een breed scala aan concrete producten opgeleverd waaronder kaartmateriaal, routes, (bijdragen aan) festivals en evenementen, artikelen en krantenberichten en andere media uitingen. Hoewel een aantal van de producten (waaronder het blad Drentse Cultuurschatten) met het afronden van het project zijn beëindigd, kan de verzamelde kennis en informatie weer worden gebruikt bij de toekomstige promotie en vermarketing van het cultuurtoerisme.
- *Bijdrage aan economische doelstelling*  
Vanwege de korte doorlooptijd en het feit dat het project Cultuurtoerisme niet los van de omgeving kan worden gezien is het lastig om te bepalen in hoeverre ook sprake is geweest van een concrete bijdrage aan het versterken van de concurrentiepositie van het toeristisch recreatief bedrijfsleven in Drenthe. Sommige musea hebben hun bezoek duidelijk zien toenemen (waaronder het Veenpark), maar er zijn ook musea waar dit niet het geval is geweest. Dit neemt niet weg dat het toeristische bedrijfsleven in de projectperiode relatief goed heeft gepresteerd. In 2004 is de toeristische omzet in de provincie ten opzichte van 2001 gestegen met 21% en is het aantal banen toegenomen met 11%. De invloed van het project cultuurtoerisme op deze ontwikkeling is uiteraard lastig vast te stellen, maar er zijn wel signalen dat het project Cultuurtoerisme hieraan een bijdrage heeft geleverd.

#### 4

#### Efficiency

##### *Omvang en verdeling middelen*

Voor het totale project was circa € 1,2 miljoen beschikbaar waarvan bijna € 0,5 miljoen voor Cultuurtoerisme I en ruim € 0,7 miljoen voor Cultuurtoerisme II. Van het totale budget is circa 44% besteed aan projectmanagement, circa 42% aan activiteiten en productontwikkeling en 15% aan promotionele activiteiten. Gelet op de achterliggende doelstelling met een sterke nadruk op het bevorderen van de samenwerking is deze verdeling te rechtvaardigen.

##### *Start en inbedding van het project*

Het project cultuurtoerisme was aanvankelijk ondergebracht bij het NNBT, maar met het wegvallen van deze organisatie is uiteindelijk besloten om het project onder de vlag van de Provincie voort te zetten. Op het project Cultuurtoerisme heeft deze ontwikkeling een grote impact gehad en er is zeker gelet op de relatief korte doorlooptijd veel tijd verloren gegaan. Voor het project is deze omstandigheid echter een voldoende feit.

##### *Organisatiestructuur*

Om het project in goede banen te leiden is een begeleidingscommissie in het leven geroepen met vertegenwoordigers uit de diverse belangengroeperingen en andere betrokkenen uit het toeristische en culturele veld. De provincie Drenthe fungeerde als voorzitter van de commissie. Verder zijn voor de vier thema's projectteams geformeerd



bestaande uit een projectcoördinator en een projectuitvoerder. Deze opzet heeft in principe goed gewerkt en ervoor gezorgd dat het thema cultuurtoerisme veel meer in de belangstelling is komen te staan. Bij marktpartijen en andere instellingen (denk bijvoorbeeld aan de musea, maar ook de koepelorganisaties) is bovendien het besef gegroeid dat men verder moet kijken dan de grenzen van de eigen activiteiten. Toerisme is immers een totaalproduct.

## 5

## Vervolgstappen

### *Project vraagt om vervolg*

Gelet op de blijvende relevantie om het toeristische product Drenthe te verbreden, is er een brede wens om het project op enigerlei wijze een vervolg te geven. Het project heeft veel los gemaakt en het is nu tijd om te oogsten. De betrokken partijen zijn het daarbij wel eens dat de gekozen opzet aanpassing en bijstelling behoeft.

### *Uitvoeringsvarianten*

Om ook in de nabije toekomst aandacht te vragen voor het belang van cultuurtoerisme en daar via concrete projecten inhoud aan te geven zijn verschillende uitvoeringsvarianten denkbaar. In de hoofdtekst wordt een aantal denkbare varianten besproken, waarbij vooral wordt gevarieerd op de mate van betrokkenheid van de provincie. Als alle voor- en nadelen op een rij worden gezet is er een voorkeur voor een variant waarbij de centrale aansturing niet meer gebeurt via een apart projectbureau, maar bij voorkeur wordt ondergebracht bij de bestaande organisatie(s) voor promotie en marketing van Drenthe. In dat geval zijn de lijnen met de markt kort en kan direct gebruik worden gemaakt van de beschikbare marktkennis en worden aangesloten bij bestaande marketing- en promotiekanalen. Indien voor deze variant wordt gekozen is het noodzakelijk om te investeren in beschikbare capaciteit voor productontwikkeling en ondersteuning. De benodigde kosten schatten wij grofweg op 100.000 euro per jaar. Om wederzijds draagvlak te creëren is het naar ons idee wenselijk om tot een gezamenlijke financiering te komen van zowel de provincie als het toeristische en culturele veld. In deze opzet is het ook mogelijk om het thema cultuurtoerisme te combineren met andere thema's. Op die manier kan desgewenst ook flexibel worden in gesprongen op mogelijke nieuwe thema's en producten als daar vraag naar is.

### *Timing, fasering en middelen*

Voor continuering van het project in welke vorm dan ook zijn uiteraard middelen noodzakelijk zijn, maar hier ligt niet de grootste bottleneck. Bedrijven hebben vooral behoefte aan een goede informatievoorziening en begeleiding en advisering, terwijl de betrokken organisaties en instanties immers ook nu al financiële ondersteuning vanuit de provincie ontvangen. Door de aandacht voor cultuurtoerisme breder te verankeren en niet als project te benaderen ontstaan er bovendien betere mogelijkheden om op het juiste moment met de juiste producten naar buiten te treden. In de huidige meer programmatische opzet en de relatief korte doorlooptijd was die speelruimte eigenlijk te beperkt aanwezig.

Op grond van de voorliggende stukken, de gevoerde gesprekken en de uitgevoerde analyse kunnen op hoofdlijnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. *Effectiviteit van het project in termen van output en resultaat*  
 In de beschikking van SNN is een aantal output- en resultaatindicatoren opgenomen waaraan het project Cultuurtoerisme zou moeten voldoen. De outputindicatoren zijn gedefinieerd in een streefwaarde voor het aantal bedrijven dat financiële bijstand ontvangt uit het project of anderszins participeert. De resultaatindicatoren hebben vooral betrekking op het aantal te realiseren producten, promotieactiviteiten danwel projecten. Uit de analyse blijkt dat het project in termen van fysieke output heeft opgeleverd wat vooraf is afgesproken. De gedefinieerde output en resultaat-indicatoren zijn in ieder geval gehaald.
2. *Bijdrage aan structuurversterking economie*  
 Wat betreft omzet en werkgelegenheid is het lastig om een eenduidig verband te leggen met het project. Het project is nog maar kort geleden afgerond, terwijl er ook sprake kan zijn van allerlei (incidentele en overige) factoren die van invloed zijn op de omzet- en werkgelegenheidsontwikkeling. Hoewel de bijdrage aan de economische structuurversterking in dit stadium moeilijk is hard te maken, zijn er wel aanwijzingen dat het project daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de gewenste structuurversterking van de sector en daarmee aan de provinciale economie als geheel. Een goed voorbeeld hiervan zijn de gunstige ontwikkelingen in bijvoorbeeld de bezoekersaantallen van cultuurgerelateerde dagattracties.
3. *Zelfstandige ontwikkeling cultuurtoerisme nog te vroeg*  
 Hoewel het project als eenmalige impuls is bedoeld, zijn er goede redenen om ook in de komende jaren op het thema cultuurtoerisme te blijven inzetten. Het project heeft weliswaar ervoor gezorgd dat partijen bij elkaar zijn gebracht en concrete projecten zijn ontwikkeld, maar het is naar ons idee eigenlijk nog te vroeg om de verdere ontwikkeling geheel aan de markt (bedrijven, instellingen en overige aanbieders van cultuur) over te laten. Bovendien heeft het project ervoor gezorgd dat cultuurtoerisme heeft bijgedragen aan verankering in het beleid, maar deze verankering is naar ons idee nog fragiel. Een verder duwtje in de rug van overheidswege en met extra inzet van het bedrijfsleven en andere instellingen kan ervoor zorgen dat de verankering vastere vormen krijgt en de al gepleegde investeringen ook in de komende jaren renderen.
4. *Handreikingen voor vervolg*  
 Wat betreft uitvoeringsaspecten is Cultuurtoerisme III echter niet aan de orde. Meer voor de hand ligt het aanstellen van een programmamanager die activiteiten coördineert en zonnig aanstuurt en kan dienen als adviseur en vraagbaak voor het bedrijfsleven. Vooral hieraan is behoefte. De bestaande promotie en marketingorganisatie is een logische plek om het programma secretariaat onder te brengen, maar ook andere oplossingen zijn denkbaar.
5. *Accentverschuivingen in thema's gewenst*

Gelet op de snelle ontwikkelingen in de markt en de ervaringen met de thema's waarop in de afgelopen periode in het project Cultuurtoerisme is ingezet dient naar ons idee bij een eventuele voortzetting in een of andere vorm nog eens goed te worden gekeken naar de invulling van het begrip cultuurtoerisme en naar de relevantie van de thema's. Voor het thema Archeologie, maar ook het thema Veen is sprake van enthousiasme. Hierdoor is een goede basis gelegd om verder te gaan. Voor het thema Maatschappij van Weldadigheid en Veenhuizen was de tijd echter te kort om in de beschikbare tijd voldoende resultaat te boeken. De realisatie van het nieuwe Gevangensmuseum in Veenhuizen en de verdere plannen met het omliggende gebied zijn een goed vertrekpunt om de ingezette lijn van het project cultuurtoerisme verder door te trekken. De keuze voor het thema Dorpen en boerderijen ligt in het kader van het cultuurtoerisme vanwege de belevingswaarde voor de hand, maar er zijn ook allerlei andere beleidsvelden en programma's die zich nadrukkelijk op dit thema en het platteland in het algemeen richten. Dit is naar ons idee vooralsnog voldoende omdat het aanwezige landschap immers al als een van de trekkers voor een toeristisch bezoek aan de provincie fungeert.

6. *Verbreding van het begrip cultuur*

Illustratief voor de keuze van de thema's is de wens van een aantal gesprekspersonen om het begrip cultuur breder op te vatten en bijvoorbeeld ook allerlei kunstuitingen in bredere zin bij de productontwikkeling te betrekken. Daarnaast bieden ook andere thema's zoals Energy Valley wellicht mogelijkheden.

7. *Relevantie cultuurtoerisme in het licht van het lopende en geplande beleid.*

Gelet op het voorafgaande en de blijvende noodzaak voor een verbreding van het toeristisch-recreatieve product Drenthe is een blijvende aandacht voor cultuurtoerisme in de komende jaren gewenst. Dit past ook in het licht van lopend en gepland beleid. Concrete aanknopingspunten bieden onder andere de diverse projecten die in het kader van Belvédère worden ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn Archeolandschap, Veenhuizen, Maatschappij van Weldadigheid en Moorland.

8. *Samenwerking en draagvlak*

Voor een succesvolle doorontwikkeling van cultuurtoerisme is uiteraard samenwerking en draagvlak nodig van zowel publieke als private partijen. Departij die als coördinator optreedt, dient daarbij te zoeken naar een goede balans tussen de belangen en prioriteiten van de diverse aanbieders van cultuur en het toeristische bedrijfsleven. Alleen dan maakt cultuurtoerisme het verschil.



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

### *Toerisme belangrijke economische activiteit*

Toerisme is voor de Provincie Drenthe een belangrijke economische activiteit. Jaarlijks vinden in de provincie vele miljoenen overnachtingen plaats en bezoeken toeristen van elders en eigen inwoners de vele attracties of maken gebruik van de aanwezige dagrecreatieve voorzieningen. Uitgedrukt in werkgelegenheid zorgt toerisme voor circa 15.000 banen oftewel bijna 9% van de totale werkgelegenheid in de provincie. Daarmee komt 1 op de 11 banen voort uit de toeristische bestedingen in de provincie. In veel plattelandsgemeenten ligt dit aantal overigens nog veel hoger.

### *Hoofddoelstellingen toeristisch beleid*

Ondanks de relatief goede uitgangspositie is er breed besef binnen de Provincie dat voortdurend nieuwe impulsen en vernieuwingen noodzakelijk zijn. Het imago van Drenthe als toeristisch-recreatieve bestemming leunt van oudsher sterk op rust en ruimte en op activiteiten zoals wandelen en fietsen. Vanuit het beleid wordt om die reden al vele jaren actief ingezet op een verdere verbetering van het toeristisch recreatief product. Een van de aanknopingspunten daarbij is de rijke cultuurhistorie en de vele goed bewaard gebleven historische gebouwen, monumenten en landschappen.

### *Project Cultuurtoerisme*

Mede tegen deze achtergrond is enkele jaren geleden besloten om middelen vrij te maken voor het project Cultuurtoerisme. Doel van het project is onder andere het stimuleren van samenwerking tussen aanbieders op het gebied van cultuurtoerisme in Drenthe en het integraal vertellen over het "verhaal achter Drenthe". Het project moet zorgen voor een beter imago van de provincie, waardoor nieuwe doelgroepen bereikt worden en bestaande doelgroepen een nieuwe impuls krijgen om de provincie te bezoeken (NNBT 2001).

## 1.2 Doel en aanpak evaluatie

### *Doelstelling evaluatie*

De provincie Drenthe heeft verzocht het project Cultuurtoerisme, dat inmiddels is afgerond, te evalueren om zowel het project inhoudelijk te beoordelen en te bezien of de gestelde doelen zijn bereikt als om handreikingen te bieden voor een mogelijk vervolg. Vanuit dit perspectief is het doel van de evaluatie als volgt geformuleerd:

"Het beoordelen van de effectiviteit en de efficiëntie van het project Cultuurtoerisme I en II en het opstellen van aanbevelingen voor bestaand en te formuleren beleid."

Deze doelstellingen zijn vervolgens vertaald in de volgende operationele doelstellingen:

Effectiviteit:

- bepaling van de effectiviteit van het project: output, resultaat en impact, in kwantitatieve en kwalitatieve zin;
- bepaling van de wijze waarop de resultaten van het project zich zelfstandig verder kunnen ontwikkelen.

Efficiëntie:

- bepaling van de kosten versus de opbrengsten, in relatie tot het oorspronkelijke budget.

Lessen trekken en het bieden van handreikingen voor mogelijk vervolg:

- trekking van lessen voor de implementatie van nieuwe en lopende projecten;
- bepaling van de relevantie van het (voortzetten van het) project in het licht van het lopende en geplande beleid.

#### *Werkwijze*

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn relevante achtergronddocumenten bestudeerd en zijn gesprekken gevoerd met de direct betrokkenen bij het project (waaronder leden van de klankbordgroep, themacoördinatoren en uitvoerders en andere betrokkenen uit het veld). Daarnaast is gebruik gemaakt van beschikbaar cijfermateriaal om de effectiviteit en doelmatigheid van het project in breder perspectief te kunnen plaatsen.

### 1.3 Leeswijzer

- In **hoofdstuk 2** wordt nader ingegaan op de invulling en uitwerking van het project Cultuurtoerisme en de geformuleerde doelstelling. Bovendien wordt het project in een bredere beleidscontext geplaatst.
- De effectiviteit van het project (zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin) staat centraal in **hoofdstuk 3**. Welke concrete producten (output) heeft het project opgeleverd, wat is het resultaat en tot welke bredere effecten heeft dat geleid.
- **Hoofdstuk 4** bevat een nadere analyse van de efficiency van het project. De gemaakte kosten worden daarbij onder andere afgezet tegen de gerealiseerde output.
- De analyse uit de voorafgaande hoofdstukken biedt aanknopingspunten voor een mogelijk vervolgtraject. In **hoofdstuk 5** wordt daarop ingegaan. Relevant daarbij is onder andere de vraag in hoeverre de resultaten van het project zich zelfstandig verder kunnen ontwikkelen en of het project in het licht van lopende en geplande beleid het project nog relevant is.
- In **hoofdstuk 6** worden de belangrijkste conclusies op een rij gezet.

Het rapport wordt voorafgegaan door een **samenvatting** met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen voor vervolgstappen.



## 2 Het project in bredere context

### 2.1 Beleidscontext

Het project Cultuurtoerisme (I en II) sluit aan bij de Provinciale doelstelling het toerisme in Drenthe verder te ontwikkelen door verbetering van het toeristisch recreatieve product. Het project Cultuurtoerisme II is onderdeel van het provinciaal "Uitvoeringskader toeristisch recreatieve projectontwikkeling Drenthe 2004-2007". In dit uitvoeringskader staat aangegeven hoe de provincie in deze periode wil bijdragen aan de doelstelling zoals die sinds de jaren negentig is geformuleerd:

Het verder ontwikkelen van het toerisme in Drenthe door verbetering van het toeristische recreatieve product, zowel voor de toeristen als de Drentse samenleving op zodanige wijze dat:

- De werkgelegenheid regionale inkomensvorming worden bevorderd;
- divers kwalitatief hoogwaardig toeristisch product in stand wordt gehouden of wordt ontwikkeld;
- kwalitatief hoogwaardig natuur- en recreatielieu in stand wordt gehouden en versterkt wordt.

Het uitvoeringskader geeft aan dat de provincie actief zal bijdragen aan de verbetering van het toeristische en recreatieve klimaat binnen de provincie, waarbij wordt opgemerkt dat het van groot belang is dat de Drentse toeristische sector zich steeds meer samenhangend presenteert en daarmee profileert als een interessante toeristische regio. Hierbij worden de volgende activiteiten ontwikkeld:

- Marketingnotie;
- Karakteristische bedrijfsomgeving en ondernemerschap;
- Vervolmaken toeristische en recreatieve infrastructuur;
- Kernkwaliteiten Drenthe benutten;
- Toepassing nieuwe mogelijkheden van informatie- en communicatie technologie (ICT).

Het project Cultuurtoerisme II valt onder het thema "kernkwaliteiten van Drenthe benutten." Het project sluit nauw aan bij de bestaande attracties en loopt parallel aan andere initiatieven die de provincie ontplooit, zoals de realisering van een nieuw Hunebedcentrum en het Gevangenismuseum.



## 2.2 Doelstelling project

### *Hoofddoelstelling*

Het project Cultuurtoerisme I en II is gestart in juli 2000 vanuit de wens de provincie Drenthe meer onderscheidend te laten zijn ten opzichte van andere vakantiegebieden. Hiertoe is gekozen voor het thema Cultuurtoerisme. De doelstelling van het project is:

"Het versterken van de concurrentiepositie van de provincie Drenthe op de toeristisch-recreatieve markt door het structureren, profileren en positioneren van cultuurtoerisme."

Het project moet in de vier jaar dat het wordt geïmplementeerd leiden tot een groei in de jaarlijkse bestedingen aan cultuurtoerisme van 5%, een groei van het aantal toeristen van 5% en een groei van 5% van de werkgelegenheid in de sector cultuurtoerisme. Daarnaast moet het project bijdragen aan het versterken van het imago van Drenthe, het vasthouden van de toeristen (gezinnen en senioren) en het aantrekken van nieuwe doelgroepen (jongeren en cultuurtoeristen).

### *Thema's en fasering*

Het idee van het project is het onder de aandacht brengen van het verhaal achter het historisch- en cultureel erfgoed in de provincie Drenthe, zowel voor de eigen bevolking als de toerist. Hierbij zijn een viertal cultuurhistorische thema's benoemd die versterkt en aan elkaar gekoppeld dienden te worden:

- Archeologie;
- Veen;
- Oorlogsherij;
- Maatschappijeldadigheid en Veenhuizen.

Het eerste jaar van het project werd alleen ingezet op het eerste thema, het tweede jaar werd hierbij het thema Veen gevoegd, waarna het project in de volgende jaren met de laatste twee thema's werd uitgebreid.

### *Overige aspecten*

Binnen het project wordt naast de versterking van de thema's ingezet op het opzetten van nieuwe samenwerkingsvormen, het tegengaan van versnippering, het verbeteren van het aanbod en de kwaliteit, nieuwe productontwikkeling en versterking van de vermarketing. De samenwerking tussen de verschillende partijen is daarbij benoemd als een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van het project Cultuurtoerisme. De belangrijkste zaken waaraan het project moet bijdragen zijn:

- Cultuurtoerisme als breed gedragen vorm van toerisme;
- Productontwikkeling;
- Promotie;
- Samenwerking tussen aanbieders van cultuurtoerisme.

Het project bestond uit overkoepelende activiteiten, voornamelijk gericht op algemene marketing van cultuurtoerisme, en uit activiteiten specifiek verbonden aan de vier thema's. Hiertoe zijn werkplannen per thema opgesteld.

## 2.3 Activiteiten en looptijd

Binnen het project is een aantal groepen activiteiten ontplooid:

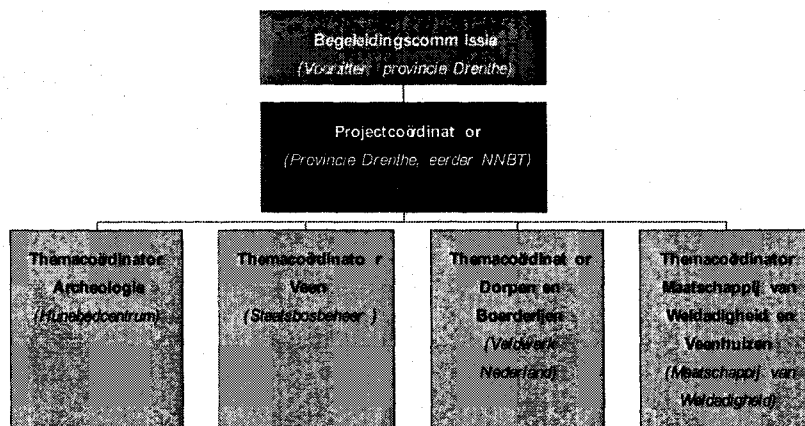
- Productontwikkeling: aandacht moet hierbij worden aan het fabriceren van een cultuurreisgids, het ontwikkelen van arrangementen, routestructuren en festivals;
- Promotie: zetten van een marketing verhaal en het voor het voetlicht brengen van Cultuurtoeristische elementen in (bestaande) promotiekanalen;
- Initiatieven van samenwerkingsverbanden: het actief stimuleren dat organisaties gaan samenwerken in het neerzetten van een product, promotie en publiciteit;
- Financieringsinitiatieven: door kleine bijdragen aan activiteiten van derden zou een vliegwiel-effect moeten ontstaan (seed-money);
- tot stand brengen van een cultuurtoeristisch centrum in het nieuwe Hunebedcentrum.

Het project Cultuurtoerisme I is in september 2000 van start gegaan en liep tot oktober 2002. Het vervolgproject, Cultuurtoerisme II, is vertraagd van start gegaan vanwege het failliet van de uitvoerder, NNBT. Uiteindelijk heeft de Provincie deze rol op zich genomen en kon het project in december 2003 alsnog van start gaan. In juni 2005 is het project afgerond.

## 2.4 Organisatiestructuur

Bij het project is een begeleidingscommissie betrokken, bestaande uit vertegenwoordigers van overkoepelende organisaties. In deze begeleidingscommissie hadden de volgende instellingen zitting: het Recreatieschap Drenthe, Kunst&Cultuur Drenthe, Stichting Drents landschap, Drents Plateau, Hunebedcentrum, RECRON en Koninklijke Horeca Nederland onder voorzitterschap van de Provincie Drenthe. Voor de coördinatie van de dagelijkse gang van zaken is een projectteam geformeerd, bestaande uit een projectcoördinator en een viertal thema coördinatoren. Deze structuur staat in het onderstaande figuur schematisch weergegeven.

2.1 Figuur 1.1 Organisatiestructuur project Cultuurtoerisme II



## 3 Effectiviteit

### 3.1 Inleiding

Bij aanvang van het project Cultuurtoerisme is een aantal resultaatverplichtingen gedefinieerd waaraan het project Cultuurtoerisme in ieder geval zou moeten voldoen. De mate waarin de beoogde resultaten ook daadwerkelijk zijn behaald geeft een indicatie van de effectiviteit van het project. Uit de voorliggende evaluatie blijkt dat het project inderdaad aan de voorafgestelde verwachtingen heeft voldaan. De behaalde resultaten laten zien dat het project concreet heeft opgeleverd wat vooraf is afgesproken. In die zin is sprake van een succesvol project.

In dit hoofdstuk wordt een en ander nader toegelicht aan de hand van de vooraf benoemde resultaatverplichtingen. Voor een uitgebreid overzicht en toelichting op de gerealiseerde producten wordt gemakshalve verwezen naar onder andere de rapportage Evaluatie Cultuurtoerisme II die vooral in gaat op de behaalde inhoudelijke resultaten.

### 3.2 Output en resultaat

#### *Gedefinieerde indicatoren*

In de beschikking van SNN is een aantal output en resultaat indicatoren opgenomen waaraan het project Cultuurtoerisme zou moeten voldoen. De outputindicatoren zijn gedefinieerd in een streefwaarde voor het aantal bedrijven dat financiële bijstand ontvangt uit het project of anderszins participeert. De resultaatindicatoren hebben vooral betrekking op het aantal te realiseren producten, promotieactiviteiten danwel projecten.

#### *Streefwaarde en gerealiseerde waarden*

Deze indicatoren zijn opgenomen in de eerste kolom van onderstaande tabel met de daarbij behorende streefwaarde die bij aanvang van het project cultuurtoerisme is gedefinieerd. In de laatste kolom is aangegeven of deze streefwaarde ook daadwerkelijk is gerealiseerd. Na de tabel volgt een toelichting.

Indicator	Streefwaarde	Realisatie	
<b>Outputindicatoren</b>			
Aantal MKB bedrijven dat financiële bijstand ontvangt		40	
Aantal deelnemende MKB bedrijven	honderde		n <sup>1</sup>
Aantal deelnemers in workshops		2	
<b>Resultaatindicatoren</b>			
Aantal nieuwe producten	10		33
Aantal promotieactiviteiten	25	3	30
Aantal uitgelokte projecten	5		5
Tijdelijke werkgelegenheid	3 fte	3	
Bruto gecreëerde werkgelegenheid		4	
Omzetgroei deelnemende musea	5	beeld	Wisselend

Bron: Harry Wolters, Evaluatie cultuurtoerisme II, juni 2005

- <sup>1</sup> Ditzijn met name bedrijven die de georganiseerde arrangementenbeurzen hebben bezocht. Er waren 50 deelnemende partijen aan de arrangementenbeurzen.
- <sup>2</sup> Inclusief vertegenwoordigers van deelnemende bedrijven aan de beurzen. Zonder deze bedrijven waren er 100 deelnemers aan workshops en 6 nieuwe hosts via het hostesproject van Gehelm van Drenthe.
- <sup>3</sup> Ditzijn feitelijk outputindicatoren (resultaten die direct gefinancierd worden door het project) en betreft hierde project coördinator en themacoördinatoren. Dit is feitelijk een resultaat van het project, maar een output (deze fte's werden rechtstreeks door het project gefinancierd).
- <sup>4</sup> weliswaar enkele banen aantoonbaar in relatie tot het project cultuurtoerisme gerealiseerd, maar de verdere doorwerking is breder en lastig exact vast te stellen.

#### *Toelichting outputindicatoren*

De resultaten laten zien dat de beoogde outputindicatoren ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Er zijn meer bedrijven die uiteindelijk financiële bijstand uit het project hebben ontvangen dan vooraf voorzien, terwijl ook het aantal deelnemende bedrijven en het aantal deelnemers minimaal voldoet aan de voorafgestelde streefwaarde. Voorbeelden van bedrijven die een financiële bijdrage hebben ontvangen zijn onder andere een aantal museale instellingen, verblijfsaccommodaties waaronder campings en groepsaccommodaties en allerlei bedrijven en instellingen die op een of andere wijze in het project hebben geparticipeerd. Bij de vaststelling van het aantal MKB bedrijven dat heeft geparticipeerd zijn overigens ook de deelnemers en bezoekende bedrijven aan de arrangementenbeurzen meegeteld. Daarnaast zijn workshops georganiseerd voor onder andere de bijscholing van gidsen op het gebied van cultuurtoerisme.

#### *Resultaatindicatoren: productontwikkeling en marketingactiviteiten*

Ook in termen van het aantal nieuw te ontwikkelen producten, het aantal promotieactiviteiten en het aantal uitgelokte projecten heeft het project aan de verwachtingen voldaan. Zo zijn er ruim 30 nieuwe producten ontwikkeld waaronder diverse thema-uitgaven in de reeks Drentse Cultuurschatten, diverse brochures, routeboekjes, informatiepanelen en kaartmateriaal. Andere voorbeelden zijn: bijdragen die zijn geleverd aan diverse festivals en evenementen, ontwikkeling website en de ontwikkeling van arrangementen. Als onderdeel van het project zijn ook allerlei marketinguitingen tot stand gekomen waaronder bijdragen en artikelen in allerlei kranten

en tijdschriften, diverse nieuwsbrieven en uitingen via beurzen waaronder de Vakantiebeurs, Fiets- en wandelbeurs en de Uit en Actiefbeurs.

*Resultaatindicatoren: werkgelegenheid en omzetgroei*

Wat betreft omzet en werkgelegenheid is het lastig om een eenduidig verband te leggen met het project. Het project is nog maar kort geleden afgerond, terwijl er ook sprake kan zijn van allerlei (incidentele) en overige factoren die van invloed zijn op de omzet- en werkgelegenheidsontwikkeling. Er zijn weliswaar banen te benoemen die direct zijn gekoppeld of voortvloeien uit het project (denk bijvoorbeeld aan de bemensing van de projectorganisatie), maar rekening houdend met het achterliggende doel van het project gaat het uiteindelijk om de structurele bijdrage van het project aan de versterking van de toeristisch-recreatieve sector. Tot deze sector behoren niet alleen de diverse dagattracties en musea, de verblijfsaccommodaties en de horeca, maar ook allerlei andere bedrijven die in meer of mindere mate afhankelijk zijn van het toeristische bezoek aan de provincie. Voorbeelden hiervan zijn onder andere de detailhandel, de vervoerssector en allerlei toeleveranciers zoals schoonmaakbedrijven en de groothandel in dranken en levensmiddelen. Verderop in dit hoofdstuk wordt uitgebreider op dit aspect ingegaan.

### 3.3 Verankering cultuurtoerisme in deelnemende organisaties en beleid

*Verankering cultuurtoerisme via bestaande kanalen*

Uitgangspunt voor het project Cultuurtoerisme vormde een eenmalige impuls van overheidswege om cultuur te verankeren binnen het bredere toeristisch-recreatieve product. Bij de opzet en invulling van het project is hiermee rekening gehouden door zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij andere initiatieven in de provincie Drenthe, waaronder het project Drents Landleven. Dit geldt ook voor de promotieactiviteiten, waarbij cultuurtoeristische gegevens voor het voetlicht werden gebracht binnen bestaande promotiekanalen. Ter vergroting van het draagvlak voor het concept cultuurtoerisme zijn onder het project Cultuurtoerisme II ook allerlei workshops en bijeenkomsten georganiseerd voor de verschillende actoren in het toeristische veld waaronder ondernemers, lokale VVV's en beleidsmakers). Voorbeelden hiervan zijn workshops voor de bijscholing van gidsen en de in 2004 en 2005 georganiseerde Arrangementenbeurs.

De gekozen opzet heeft ertoe bijgedragen dat partijen binnen en tussen het toeristisch-recreatieve en culturele veld zijn gaan samenwerken die dat zonder dit project wellicht niet zo snel hadden gedaan. Dit geldt niet alleen voor de koepelorganisaties, maar ook voor bedrijven en instellingen in het veld. Een goed voorbeeld hiervan is de ontstane samenwerking tussen bedrijven en (culturele) instellingen in Zuidoost Drenthe waaraan het project Cultuurtoerisme een belangrijke stimulans heeft gegeven. De themavelden cultuur en toerisme zijn vanuit de markt gezien nauw aan elkaar gerelateerd, maar geredeneerd vanuit de aanbodkant en vanuit het beleid zijn er grote verschillen waardoor samenwerking niet altijd vanzelfsprekend is. In het bedrijfs- en marketingplan (2004, p. 14) van de Stichting Promotie Drenthe Plus wordt hierover bijvoorbeeld het volgende opgemerkt:

"Drenthe heeft een breed en veelzijdig aanbod op het gebied van recreatie en toerisme, maar er is te weinig een gezamenlijke visie gecreëerd in het algemeen. De aanbieders hebben zich met name op hun eigen organisatie gericht, waardoor de samenhang in Drenthe onvoldoende ontwikkeld is".

Het project Cultuurtoerisme heeft de aanwezige "schotten" verlaagd en is in de praktijk een belangrijke prikkel gebleken om vanuit cultuur en toerisme gemeenschappen lijk projecten op te pakken en in de markt te zetten. Hierover zijn eigenlijk alle betrokken partijen waarmee gesprekken zijn gevoerd het eens.

#### *Verankering in beleid*

Het project heeft bovendien ervoor gezorgd dat cultuurtoerisme breder aandacht heeft gekregen binnen het beleid. De meeste aan de overheid gelieerde instellingen hebben cultuurtoerisme op een of andere wijze in het beleid opgenomen. Ook binnen de overheid zelf zijn de kansen en mogelijkheden die cultuurtoerisme biedt steeds meer onderkend en als zodanig ook verankerd in het lopende en nieuwe beleid. Dit kan onder andere worden geïllustreerd aan de hand van diverse projecten die in het kader van Belvédère worden ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn Archeolandschap, Veenhuizen, Maatschappij van Weldadigheid en Moorland.

#### *Aandachtspunten voor mogelijk vervolg*

Toch zijn er ook een aantal punten van kritiek. In de gesprekken is bijvoorbeeld een aantal malen gewezen op het feit dat de ontwikkelde projecten soms te veel vanuit de inhoud (lees cultuurhistorie) zijn geïnitieerd en er niet altijd voldoende is nagedacht over de te bereiken doelgroep. Dit is immers van belang om het achterliggende doel van het project (het versterken van de economische positie van de toeristische sector) te kunnen realiseren. In veel andere projecten is overigens wel nadrukkelijker nagedacht over de te bereiken doelgroep. Voorbeelden hiervan zijn de bijscholing van gidsen, de opzet van een arrangementenbureau, of gerichte promotie via bijvoorbeeld de Drenthe-uitkrant of andere media in binnen- en buitenland. Omgekeerd is er overigens ook kritiek dat vanuit het toeristisch-recreatieve bedrijfsleven te weinig concrete ideeën naar voren zijn gekomen om projecten te kunnen realiseren. Het zijn immers deze bedrijven die uiteindelijk de vruchten plukken van het project en in die zin is de kritiek terecht.

Om de genoemde punten van kritiek in het juiste perspectief te plaatsen moet worden bedacht dat samenwerking tussen het culturele en toeristische veld eigenlijk nieuw is. De punten van kritiek zijn weliswaar terecht, maar vormen naar ons idee om die reden ook nadrukkelijk onderdeel van een proces om tot verdere samenwerking te komen. Het project cultuurtoerisme heeft voor deze samenwerking naar ons idee en vrijwel alle geïnterviewde partijen een goede basis gelegd.

### 3.4 Bijdrage aan netwerkvorming

Het project Cultuurtoerisme heeft musea en overkoepelende organisaties bij elkaar gebracht door binnen het project met deze organisaties samen te werken. Deze samenwerking heeft ertoe geleid dat partijen met elkaar in gesprek zijn gekomen, en een betere afstemming tussen de activiteiten van deze organisaties is gerealiseerd. Bovendien zijn als onderdeel van het project Cultuurtoerisme ook concrete activiteiten en producten

ontwikkeld (denk bijvoorbeeld aan overzichtskaarten, routes en allerlei inhoudelijke bijdragen) die ook in het vervoltraject kunnen worden ingezet.

- *Geheim van Drenthe*  
Onder het thema Geheim van Drenthe is al vrij snel na de start van het project (Cultuurtoerisme I) een nieuw samenwerkingsverband opgericht waaraan acht attracties deelnemen. (Nationaal Hunebedcentrum, Veenpark, Drents Museum, Van Gogh huis, Herinneringscentrum Kamp Westerbork, Orvelte, Maatschappij van Weldadigheid en het gevangenis museum). Deze partijen zijn ondergebracht bij een Stichting en ontplooiën gezamenlijke promotie, productontwikkeling en marketing. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van een website en de oprichting van een hostessteam die in verblijfsaccommodaties vertellen wat er zoal te doen is in de provincie en om deelnemende musea te promoten en excursies te verkopen.
- *Stichting 't Veenland*  
In het Veengebied Zuidoost Drenthe zijn veengerelateerde bedrijven gaan samenwerken ter versterking van hun marktpositie. Dit heeft geleid tot nieuwe productontwikkeling, zoals arrangementen voor diverse attracties en het tot stand komen van een arrangementbrochure. Deze organisaties hebben zich inmiddels formeel verenigd binnen een Stichting 't Veenland.
- *Platform Cultuurhistorie*  
Ter voorbereiding op het voortzetten van projectactiviteiten na afloop van het project is de afgelopen tijd gewerkt aan het opzetten van een platform waar afstemming van (toeristische) productontwikkeling tot stand komt. Het ligt in de bedoeling dat dit platform zich tevens gaat bezighouden met de inhoudelijke discussie over het toeristische product Drenthe. De deelnemers van het platform zijn: Stichting het Drentse Landschap, Drents Plateau, Geheim van Drenthe, museumfederatie, Kunst en Cultuur Drenthe en het Recreatieschap Drenthe. Het platform is enkele malen bij elkaar gekomen, maar of de samenwerking voldoende duurzaam is moet in de komende tijd blijken (zie ook paragraaf 3.6).

#### *Externe netwerken*

In het kader van het Van Gogh jaar is samenwerking gezocht met een landelijke Van Gogh werkgroep wat resulteerde in het landelijk verbinden van een aantal producten over Van Gogh.

### 3.5 Bijdrage aan economische groei

De uiteindelijke hoofddoelstelling van het project Cultuurtoerisme is het versterken van de concurrentiepositie van de provincie Drenthe op de toeristisch-recreatieve markt door het structureren, profileren en positioneren van cultuurtoerisme. Om te bezien in hoeverre het project aan deze hoofddoelstelling heeft voldaan worden in navolgende een beeld geschetst van de ontwikkelingen in de toeristische sector gedurende de looptijd van het project (2000 t/m 2004).

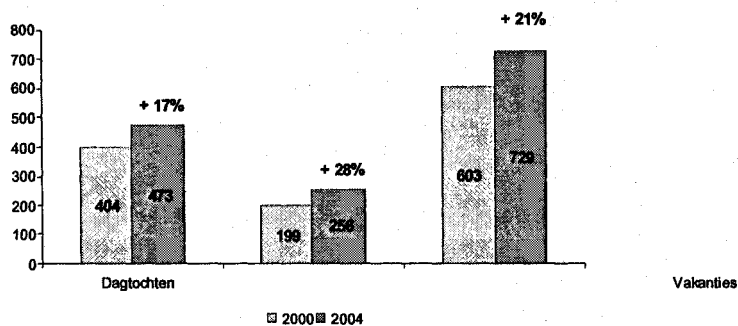


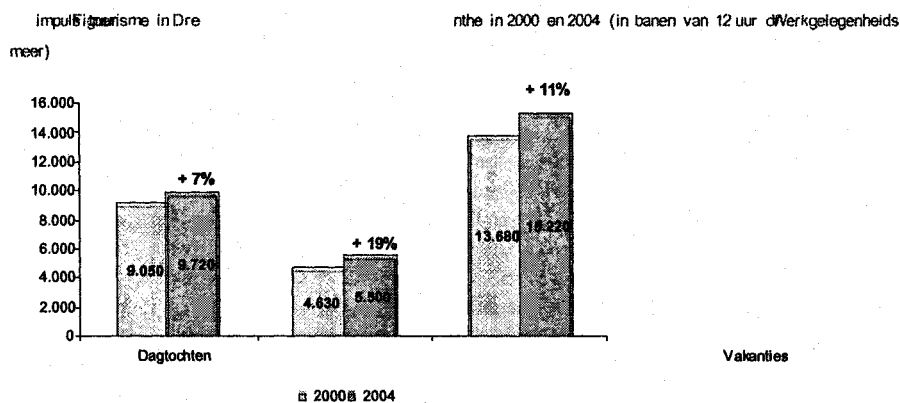
### Algemeen beeld en ontwikkeling sector

Het toerisme in Drenthe genereert een aanzienlijke economische impuls. De totale toeristische omzet in 2004 bedroeg 729 miljoen euro, waarvan ongeveer eenderde is toe te schrijven aan het verblijfstoerisme in de provincie en tweederde aan het dagbezoek. Bovengenoemde omzet zorgde voor een toegevoegde waarde in Drenthe van 470 miljoen euro, ca. 390 miljoen euro bij het 'toeristische' bedrijfsleven en nog eens ruim 80 miljoen euro bij in Drenthe gevestigde toeleveranciers. De totale toeristische omzet zorgde in 2004 voor een werkgelegenheid van zo'n 13.420 werkzame personen in Drenthe. Dit betreft de directe en afgeleide werkgelegenheid bij toeristische bedrijven – waaronder verblijfsaccommodaties en attracties – en de lokale middenstand en horeca. Indirect, bij toeleveranciers, komen daar nog eens ongeveer 1.800 werkzame personen bij. Daarmee bedraagt de totale werkgelegenheid in Drenthe die samenhangt met het toeristische bezoek aan de provincie circa 15.220 banen.

Ten opzichte van de voorgaande jaren is de positie van de sector in 2004 (het eindjaar van het project cultuurtoerisme) verder versterkt. Het bedrag dat omgaat in de toeristisch-recreatieve sector is ten opzichte van 2000 met ongeveer 21% toegenomen, terwijl ook de werkgelegenheid na enkele mindere jaren weer aantrekt. Als het jaar 2004 wordt afgezet tegen 2000 is de totale werkgelegenheid met 11% toegenomen. Vooral het vakantiesegment heeft hieraan bijgedragen. Hoewel het lastig is om de effecten van het beleid op deze ontwikkelingen vast te stellen, geeft de richting van de ontwikkeling in ieder geval aan dat de forse inspanningen van zowel de overheid, het toeristisch-recreatieve bedrijfsleven en de verschillende koepels om de concurrentiepositie te versterken in ieder geval worden beloond.

3.1 Figuur de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe in 2000 en 2004 (x miljoen)





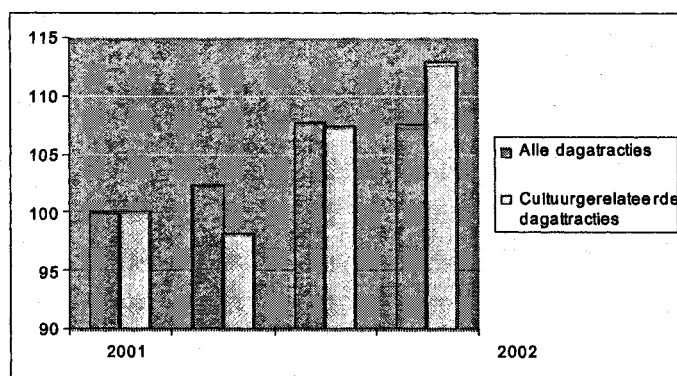
#### Ontwikkelingen in specifieke deelsegmenten

Om het beeld verder aan te scherpen is het zinvol om te kijken naar de ontwikkelingen in een aantal voor dit project relevante deelsegmenten. Aan de hand van de ontwikkelingen in het aantal bezoekers van belangrijke (cultuur)historische attracties kan dit worden geïllustreerd. Figuur 3.3 laat zien dat het bezoek aan dagattracties in Drenthe in de periode 2001-2004 over de gehele linie is gestegen met circa 8 procent. Op dit moment gaat het om ruim 4,2 miljoen bezoeken tegenover 3,9 miljoen in 2001.

Van het totale aantal dagattracties zijn vervolgens die attracties geselecteerd die op enigerlei wijze verband houden met cultuurtoerisme. Voorbeelden hiervan zijn onder andere het Drents Museum, Nationale Hunebedden Informatiecentrum en het Veenpark (zie ook bijlage 1 voor een volledig overzicht). Deze specifieke attracties trokken in 2004 ongeveer 630.000 bezoeken, tegenover 560.000 in 2001. Over de gehele periode komt de groei daarmee uit op 13%, wat hoger is dan het totaal voor alle dagattracties in de provincie. Als er vanuit gegaan wordt dat de toename van de bezoekersaantallen gelijke tred houdt met de omzetontwikkeling (gegevens hierover ontbreken) is ruimschoots voldaan aan de vooraf gestelde eis.

Zoals eerder opgemerkt kan het beeld op het niveau van individuele attracties echter verschillen. Het Drents Museum heeft bijvoorbeeld over de periode 2001-2004 een flinke groei doorgemaakt en ook de Koloniehof vertoont een aardige groei. Andere blijven op een omzetniveau steken, zoals het Veenpark en Orvelte, terwijl het Van Gogh huis niet erg succesvol is in het aantrekken van bezoekers. Het Hunebedcentrum en het Gevangenismuseum lieten over de jaren 2001-2004 weliswaar een stabilisatie of afname van de bezoekersaantallen zien, maar met de nieuwbouw van beide instellingen is een krachtige impuls gegeven aan de bezoekersaantallen. De teller voor het in mei vorig jaar geopende nieuwe Gevangenismuseum staat nu al op bijna 50.000 bezoekers wat aanzienlijk meer is dan voorheen.

Hoewel de positieve ontwikkeling ook wordt beïnvloed door allerlei andere factoren zal ook het project Cultuur toerisme hieraan in positieve zin hebben bijgedragen. In welke mate dat het geval is laat zich echter lastig vast stellen en is niet los te koppelen van de effecten van allerlei andere investeringen in bijvoorbeeld de hardware.



Bron: Toerdata Noord (2005)

2003

### 3.6 Duurzaamheid

Een van de uitgangspunten bij aanvang van het project was dat het project zich na verloop van tijd min of meer zelfstandig zou kunnen verder ontwikkelen. Om hierover een oordeel te geven is het van belang om te kijken naar de duurzaamheid van de tot nu toe bereikte resultaten.

#### *Fysieke output*

Zoals eerder aangegeven heeft het project conform de verwachtingen een brede range aan concrete producten opgeleverd. Deze producten en activiteiten zijn weliswaar deels aan tijd en plaats gebonden en in die zin niet duurzaam, maar de daarbij verzamelde kennis en ervaring kan wel worden ingezet om cultuurtoerisme ook in de verdere toekomst beter te vermarkten. Denk in dit geval bijvoorbeeld aan de inhoud van artikelen en andere achtergrondinformatie, of het beschikbare kaartmateriaal dat ook in de komende jaren weer kan worden hergebruikt in allerlei nieuwe promotie- en marketing uitingen. Vanuit deze bredere optiek is derhalve wel sprake van enige duurzaamheid.

#### *Duurzaamheid netwerken en samenwerking*

Belangrijker dan de duurzaamheid van de fysieke output is echter de houdbaarheid van de samenwerking en de netwerken die zijn ontstaan. Er is immers bewust maar een klein deel van het budget besteed aan concrete producten, terwijl veruit het grootste deel van het budget (onder andere via de personele inzet en activiteiten van de projectorganisatie) is besteed aan netwerkvorming en samenwerking.

Gevraagd naar de duurzaamheid van de samenwerking en de ontstane netwerken zijn de meeste betrokkenen van mening dat zonder een concrete voorzetting in een of andere vorm het geboekte resultaat snel zal verdampen. Partijen uit het culturele veld hebben zich weliswaar verenigd in het Platform Cultuurhistorie, maar geven zelf aan dat een brede basis voor verdere samenwerking eigenlijk nog ontbreekt en partijen het nog niet

eens zijn over de te bereiken doelen. Naar ons idee zou het formuleren van gemeenschappelijke doelen een belangrijke opgave voor de komende tijd moeten zijn. Zonder duidelijke en gemeenschappelijke gedragen doelstellingen is deze vorm van samenwerking te vrijblijvend om duurzaam te kunnen blijven voortbestaan.

Dit neemt niet weg dat een aantal van de ontstane samenwerkingsverbanden (waaronder Stichting 't Veenland) ook volgens de direct betrokken partijen voldoende basis hebben om zich ook zonder project verder te ontwikkelen. Cruciale succesfactor is het hebben van een gemeenschappelijk doel en een aantoonbaar wederzijds belang. Als aan deze belangrijke randvoorwaarde niet is voldaan is de samenwerking eigenlijk te vrijblijvend en vanuit dit perspectief niet zo zinvol. Dit neemt niet weg dat het project ervoor heeft gezorgd dat men elkaar nu weet te vinden. Als er aanleiding toe is kan daar dankbaar gebruik van worden gemaakt van de gelegde contacten.

### 3.7 Mening van het veld over de aanpak

#### *Aanpak vernieuwend*

Het combineren van promotiedeskundigheid met inhoudelijke deskundigheid was een vernieuwende aanpak en heeft een kwalitatieve impuls gegeven. Er zijn in de provincie Drenthe verschillende samenwerkingsverbanden geïnitieerd op het gebied van cultuur en toerisme, wat een noviteit is. De keuze voor cultuurtoerisme als middel om het toeristisch-recreatief product te verbreden wordt ook na afronding van het project breed gedragen. De provincie is rijk aan cultuur en de keuze om hierop nadrukkelijker in te zetten lag (en ligt) voor de hand. Dat cultuur een breed begrip is en vanaf het begin sterk is gefocust op cultuur historie vinden de betrokken partijen mede gelet op de korte doorlooptijd een logische keuze, maar naar de toekomst toe zou nog eens goed moeten worden gekeken naar de relevante thema's. Met name vanuit de aanbieders van verblijfsaccommodaties wordt daaraan toegevoegd dat men weliswaar de intentie heeft om ook zelf als bedrijf "iets met cultuurhistorie te doen" maar daarbij wel behoefte heeft aan ondersteuning en advisering. Het project Cultuurtoerisme voorzorg in deze behoefte en in die zin zijn de intenties van het project nog steeds onverminderd actueel.

#### *Timing en fasering*

Vrijwel alle betrokken partijen benadrukken dat de beschikbare tijd eigenlijk te krap is geweest om de achterliggende economische doelstellingen te realiseren. Samenwerking tussen partijen is niet altijd eenvoudig en er is meer tijd nodig om een gemeenschappelijke basis te creëren. De daarvoor gestelde projectperiode was eigenlijk te kort om optimaal rendement uit de samenwerking te halen. Dit geldt overigens vooral voor de thema's die pas later in het project van start zijn gegaan. Mede om die reden is het niet efficiënt om het project nu in zijn geheel stop te zetten. Er is in de afgelopen jaren relatief veel geïnvesteerd in het breder verankeren van het cultuurtoerisme en het eigenlijke rendement van het project zou in de komende jaren duidelijker zichtbaar moeten worden. De gunstige ontwikkelingen in de afgelopen jaren van een aantal op cultuurhistorie gerichte dagattracties en de toeristische sector in zijn algemeenheid (zie ook paragraaf 3.5) zijn wat dit betreft een indicatie dat cultuurtoerisme werkt.

### 3.8 Invulling en relevantie thema's

#### *Thema Archeologie*

Als we naar de vier onderscheiden thema's kijken ligt er naar ons idee een goede basis om met het thema archeologie verder te gaan. De daarbij betrokken personen en instanties zijn hierover enthousiast hetgeen een goede basis is om verder te gaan. Bovendien is in april het Hunebedcentrum geopend en is in augustus 2005 begonnen met de verbouw van het oude museum tot een kennis- en expertisecentrum.

#### *Thema veen*

Het thema Veen heeft een sterke regionale component en het is lastig gebleken om dit thema vanwege de herkenbaarheid vanuit de markt provincie breed in de markt te zetten. Dit neemt niet weg dat er een actief en vruchtbaar samenwerkingsverband is ontstaan tussen een aantal (markt)partijen in het veengebied (waaronder het Veenpark) die samen verder willen gaan.

#### *Thema dorpen en boerderijen*

In Drenthe vormen de dorpen en boerderijen een wezenlijk onderdeel van het landschap. Dorpen en boerderijen zijn belangrijk vanwege de belevingswaarde, maar ook vanwege de aanwezigheid van fiets- en wandelpaden en de aanwezigheid van allerlei horecavoorzieningen. De keuze voor dit thema ligt om die reden voor de hand, maar naar de toekomst toe vragen wij ons af of het verstandig is om specifiek vanuit cultuurtoerisme op dit thema in te zetten. Vanuit de markt gezien is het decor uiteraard belangrijk maar er zijn ook allerlei andere beleidsvelden en programma's die zich nadrukkelijk op het thema dorpen en boerderijen en het platteland in het algemeen richten. Naar ons idee is dat vooralsnog voldoende omdat het aanwezige landschap immers al als een van de trekken voor een bezoek aan de provincie fungeert.

#### *Thema Maatschappij van Weldadigheid en Veenhuizen*

Ten aanzien van de Maatschappij van Weldadigheid en Veenhuizen is onder andere opgemerkt dat de tijd eigenlijk te kort is geweest om voldoende resultaat te boeken. Een jaar is eigenlijk te kort om zowel partijen enthousiast te krijgen, bij elkaar te brengen, een gezamenlijke richting te laten kiezen en bovendien concrete activiteiten te (laten) ontplooiën. Het project Cultuurtoerisme heeft hiervoor weliswaar een aanzet gegeven, maar een verdere stap is noodzakelijk om het behaalde resultaat ook daadwerkelijk te verzilveren. Voor Frederiksoord en omgeving zijn de gezamenlijk ontwikkelde producten een basis om ook in de toekomst gezamenlijk promotie en productontwikkeling ter hand te nemen. Voor Veenhuizen is met de opening van het nieuwe Gevangensmuseum een belangrijke mijlpaal bereikt en is het zaak om nadrukkelijker in te zetten op verdere productontwikkeling en promotie.

Gelet op de snelle ontwikkelingen in de markt en de ervaringen met de thema's waarop in de afgelopen periode in het project Cultuurtoerisme is ingezet dient naar ons idee bij een eventuele voortzetting nog eens goed te worden gekeken naar de invulling van het begrip cultuurtoerisme. Illustratief in dit verband is de wens van een aantal gesprekspartners om het begrip cultuur breder op te vatten en ook allerlei kunstuitingen in bredere zin bij de

productontwikkeling te betrekken. Met name vanuit promotie en marketing oogpunt kan hierop ook verder worden ingespeeld.

## 4. Efficiëntie

### 4.1 Beschikbare middelen

#### *Omvang en verdeling middelen*

Voor het totale project was circa € 1,2 miljoen beschikbaar waarvan bijna € 0,5 miljoen voor Cultuurtoerisme I en ruim € 0,7 miljoen voor Cultuurtoerisme II. Van het totale budget is circa 44% besteed aan projectmanagement, circa 42% aan activiteiten en productontwikkeling en 15% aan promotionele activiteiten. Gelet op de achterliggende doelstelling met een sterke nadruk op het bevorderen van de samenwerking is deze verdeling te rechtvaardigen.

#### *Seed money*

Binnen het beschikbare budget voor activiteiten en productontwikkeling was circa 12% (circa € 150.000) beschikbaar voor het realiseren van concrete projecten met derden. Om zoveel mogelijk partijen in het project te laten participeren is er bewust voor gekozen om vooral kleinere projecten (maximaal enkele duizenden euro's) te steunen. Via cofinanciering dienden derden een zelfde bedrag bij te passen waardoor het beschikbare budget per ondersteund project verdubbelde. Gelet op de samenstelling en het overwegend kleinschalige karakter van het betrokken bedrijfsleven is de keuze voor kleinere projecten in de praktijk voldoende gebleken om concrete projecten te realiseren en lokale partijen te enthousiasmeren. Zeker in de toeristisch-recreatieve sector is sprake van kleinschaligheid en zijn er op individueel bedrijfsniveau beperkte financiële middelen om aan projecten bij te dragen. Anderzijds heeft de gestelde limiet ook gezorgd voor een behoorlijke administratieve last. Door enkele themacoördinatoren en wordt aangegeven dat het bij elkaar krijgen van de verplichte cofinanciering (denk bijvoorbeeld aan situaties waarbij de cofinanciering is uitgesmeerd over een relatief groot aantal ondernemers) soms veel tijd heeft gekost en eigenlijk niet in verhouding stond tot de onderliggende bedragen.

4.1 Verdeling budget project Cultuurtoerisme Omvang

	Cultuurtoerisme I (EURO)	Cultuurtoerisme II (EURO)	Totaal (EURO)	% of the Budget
Procesmanagement (project management en themacoördinatoren)	182.964	348.202	531.166	44%
Activiteiten en productontwikkeling	226.890	281.152	508.042	42%
• Waarvan seed Money	68.067	80.000		12%
Promotie	82.815	93.625	176.440	15%
	492.669	722.979	1.215.648	

## 4.2 Organisatie

### *Start en inbedding van het project*

Het project Cultuurtoerisme was aanvankelijk ondergebracht bij het NNBT, maar met het wegvallen van deze organisatie is uiteindelijk besloten om het project onder de vlag van de Provincie voort te zetten. Op het project Cultuurtoerisme heeft deze ontwikkeling een grote impact gehad. De overkoepelende structuur viel weg en er is, zeker gelet op de relatief korte doorlooptijd, veel tijd verloren gegaan. Voor het project is deze omstandigheid echter een voldongen feit.

### *Organisatiestructuur*

Om het project in goede banen te leiden is een begeleidingscommissie in het leven geroepen met vertegenwoordigers uit de diverse belangengroeperingen en andere betrokkenen uit het toeristische en culturele veld. De provincie Drenthe fungeerde na overname van het project als voorzitter van de commissie. Verder zijn voor de vier thema's projectteams geformeerd bestaande uit een projectcoördinator en een projectuitvoerder. Deze opzet heeft in principe goed gewerkt en ervoor gezorgd dat het project breed is verankerd binnen de diverse belangengroeperingen.

### *Taken en verantwoordelijkheden*

Vanwege de moeilijke start van het project en het wegvallen van het NNBT is onduidelijkheid ontstaan over de rollen en verwachtingen van de diverse betrokkenen bij het project. De provincie heeft weliswaar het project overgenomen, maar is eigenlijk niet toegerust om het project te faciliteren. Naar de toekomst toe is een structurele verankering van het cultuurtoerisme in het toeristisch-recreatieve veld een belangrijk aandachtspunt. Hieraan kan concreet invulling worden gegeven door het project onder te brengen bij een bestaande organisatie en zonnig via een nog op te stellen beleidsplan koppelingen te leggen met andere thema's en beleidsvelden.

## 4.3 Resultaten

Wat betreft concrete resultaten kan de gerealiseerde fysieke output zeker in relatie tot de geïnvesteerde middelen weliswaar als mager worden gezien, maar dit is inherent aan de vooraf gemaakte keuze om slechts een beperkt deel van het beschikbare budget in te zetten voor concrete "fysieke producten". Bovendien zijn afspraken hierover aan het begin van het project ook vastgelegd in de vorm van een aantal concrete output- en resultaat indicatoren. Daarbij komt dat de gerealiseerde fysieke producten ook veel meer zijn bedoeld als een middel ter ondersteuning van het versterken van het organiserende vermogen van de sector en het stimuleren van samenwerking.

Het project vormde een duidelijke aanvulling op de investeringen in de hardware, onder andere door de provincie. Voorbeelden hiervan zijn onder andere de nieuwbouw van het Hunebedcentrum en het nieuwe Gevangenismuseum in Veenhuizen dat sinds 17 mei 2005 is geopend en inmiddels al meer dan 46.000 bezoekers heeft getrokken.



## 5 Vervolgtraject

### 5.1 Inleiding

In het uitvoeringskader toeristisch-recreatieve projectontwikkeling (Provincie Drenthe 2004) wordt aangegeven dat de provincie zich nog zal buigen over de mogelijkheden om onder andere het project Cultuurtoerisme van opvolging te voorzien. Uiteraard speelt daarbij de relevantie een rol van het (voortzetten van het) project in het licht van het lopende en geplande beleid. Daarnaast is het ook van belang in hoeverre de sector waarde hecht aan het op enigerlei wijze voortzetten van het project.

Als cultuurtoerisme nog steeds past binnen de gestelde beleidskaders en de sector bereid is om opnieuw energie te steken in het thema cultuurtoerisme, moet worden bezien welke vormen denkbaar zijn voor voortzetten. In de volgende paragrafen wordt hierop op basis van onder andere de gesprekken met de diverse betrokken partijen nader ingegaan.

### 5.2 Relevantie cultuurtoerisme

#### *Productverbreding en vernieuwing blijven noodzakelijk*

Het project Cultuurtoerisme is destijds ingestoken vanwege de wens om product te verbreden. Productverbreding werd daarbij noodzakelijk geacht om het toeristisch-recreatieve product te vernieuwen en nieuwe doelgroepen aan te spreken. Gelet op de scherpe concurrentie binnen de toeristisch-recreatieve markt en het feit dat ook andere overheden in binnen- en buitenland fors investeren in vernieuwing zijn de genoemde achterliggende argumenten ook nu en in de nabije toekomst onverminderd van kracht. In die zin is het (blijvend) onder de aandacht brengen van de culturele rijkdom van Drenthe nog steeds relevant.

#### *Meningen vanuit het veld*

De voorgaande analyse wordt breed gedragen binnen het toeristisch-recreatieve veld. Gelet op de blijvende relevantie om het toeristische product Drenthe te verbreden is er blijkens de interviews breed draagvlak om het project op enigerlei wijze een vervolg te geven. Een verdere verbreding van het thema cultuur (denk bijvoorbeeld aan kunst in bredere zin en het inzetten op andere kansrijke thema's) biedt hiervoor aanvullende mogelijkheden.

### 5.3 Uitvoeringsvarianten

Om ook in de nabije toekomst aandacht te vragen voor het belang van cultuurtoerisme en daar via concrete projecten inhoud aan te geven zijn verschillende uitvoeringsvarianten denkbaar. In navolgende wordt een aantal denkbare varianten besproken, waarbij met name wordt gevarieerd op de mate van betrokkenheid van de provincie. De onderscheiden varianten zijn uiteraard niet uitputtend en ook andere varianten/combinaties zijn denkbaar, maar geven naar ons idee wel grofweg het speelveld weer. Op basis van de interviews en eigen expertise worden de voor- en nadelen per variant op een rij gezet.

- **Variant 1 Aansturing via projectbureau** (voortzetting huidige projectstructuur)  
Het project Cultuurtoerisme kan op vergelijkbare wijze worden voortgezet als in het verleden het geval is geweest. Dit komt er in feite op neer dat er een Cultuurtoerisme III zou moeten komen. Omdat een vergelijkbare opzet naar ons idee echter een te zwaar middel is gelet op de al bereikte resultaten en een opgetulgd projectbureau vraagt om de nodige financiële middelen is deze variant naar ons idee niet realistisch. Bovendien heeft de Provincie in een eerder stadium al aangegeven dat een Cultuurtoerisme III niet aan de orde is. Tenslotte is ook uit de interviews met het toeristische en culturele veld gebleken dat een blijvende aandacht voor cultuurtoerisme weliswaar is gewenst, maar er ook op andere wijze invulling moet worden gegeven aan de structuur en invulling van het project.
- **Variant 2: Aansturing via marketing/ promotieorganisatie**  
In deze variant is voor de centrale aansturing niet voorzien in een apart en zelfstandig projectbureau, maar wordt de aansturing ondergebracht bij een van de koepelorganisaties in het veld. Hoewel meerdere bestaande organisaties hiervoor in aanmerking komen (tijdens de interviews hebben meerdere organisaties te kennen gegeven een dergelijke faciliterende rol te willen vervullen), ligt het naar ons idee het meest voor de hand om aansluiting te zoeken bij de bestaande organisatie(s) voor promotie en marketing van Drenthe. In dat geval zijn de lijnen met de markt kort en kan direct gebruik worden gemaakt van de beschikbare marktkennis en kan worden aangesloten bij bestaande marketing en promotiekanalen. Indien voor deze variant wordt gekozen is het naar ons idee gewenst om te investeren in beschikbare capaciteit voor productontwikkeling en ondersteuning. De benodigde kosten schatten wij grofweg op 100.000 euro per jaar. Om wederzijds commitment te creëren is het naar ons idee gewenst om tot een gezamenlijke financiering te komen van zowel de provincie als het toeristische en culturele veld. In deze opzet is het ook mogelijk om het thema cultuurtoerisme te combineren met andere thema's. Op die manier kan desgewenst ook flexibel worden ingesprongen op mogelijke nieuwe thema's en producten als daar vraag naar is.
- **Variant 3a/b Sturing op afstand**  
Gelet op de insteek van het project Cultuurtoerisme om na een periode van projectfinanciering het roer over te geven aan de sector zelf, zou variant 3 in beeld komen. Vanuit het toeristische en culturele veld kunnen middelen worden vrijgemaakt en een programmamanager worden aangesteld om verschillende initiatieven op elkaar af te stemmen en te coördineren. Hiervoor kan een programmamanager worden aangesteld (en ondergebracht bij een van de betrokken instanties) of capaciteit binnen een organisatie worden vrijgemaakt. In principe ligt het initiatief derhalve bij het veld en is de betrokkenheid van de provincie alleen indirect via de jaarlijkse bijdragen aan de betreffende organisaties. Door (verdere) voorwaarden aan deze financiering te stellen of rechtstreeks een bijdrage te leveren aan de benodigde middelen voor het aanstellen van een programmamanager kan de betrokkenheid van de provincie worden vergroot. Naar verwachting zijn de benodigde kosten voor deze variant vergelijkbaar met variant 2. Voor

zover wij nu kunnen overzien is het draagvlak voor deze variant echter geringer in vergelijking met variant 2. Ook inhoudelijk gereedvaard zouden wij een rechtstreekse koppeling met marketing en promotie vanuit de markt gezien logischer vinden.

• **Variant 4 Het veld aan zet**

Het uiteindelijke streefbeeld is dat cultuurtoerisme volledig door de markt wordt opgepakt en betrokkenheid van derden (waaronder de overheid) eigenlijk niet meer nodig is. Hoewel er voorbeelden zijn aan te wijzen dat dergelijke vormen van vruchtbare samenwerking zich kunnen ontwikkelen (wij vinden de oprichting van de Stichting 't Veenland een goed voorbeeld) zijn veel marktpartijen nog niet zo ver. Zoals eerder aangegeven bestaat het veld uit vele vaak weinig draagkrachtige (markt)partijen en is er vaak te weinig menskracht en expertise aanwezig om op eigen kracht concrete initiatieven of producten te ontwikkelen. Om die reden blijft naar ons idee ook in de komende jaren bemoeienis van "buitenaf" noodzakelijk. Bedrijven en instellingen zijn weliswaar bereid om zelf te investeren, maar geven aan vooral behoefte te hebben aan informatievoorziening en een juiste begeleiding en advisering. Het instellen van een loket (variant 2 of 3) kan goed in deze behoefte voorzien.

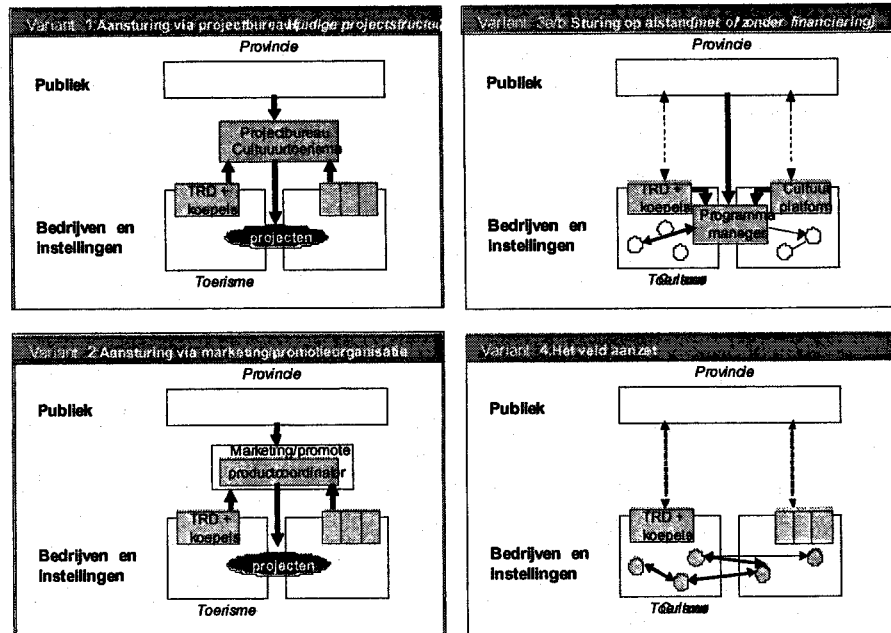
In onderstaand figuur zijn de verschillende varianten schematisch op een rij gezet. Als alle voor- en nadelen op een rij worden gezet zou variant 2 de voorkeur verdienen. De geschatte kosten ramen wij grofweg op 100.000 euro per jaar. De daarvoor benodigde middelen zouden in het ideale geval moeten worden gedragen door de belanghebbende bedrijven en instellingen, maar het zou uiteraard helpen als de provincie eveneens een bijdrage levert.

5.1

Figuur weergave uitvoeringsvarianten

ten

Schematische



#### 5.4 Timing, fasering en middelen

Uit de gesprekken blijkt dat voor continuering van het project in welke vorm dan ook uiteraard middelen noodzakelijk zijn, maar dat hier niet de grootste bottleneck ligt. Bedrijven hebben vooral behoefte aan een goede informatievoorziening en begeleiding en advisering, terwijl de betrokken organisaties en instanties immers ook nu al financiële ondersteuning van de provincie ontvangen. Bij de verder uitwerking van de varianten is bovendien al aangegeven dat de benodigde middelen zijn te overzien. Door de aandacht voor cultuurtoerisme breder te verankeren ontstaan er bovendien betere mogelijkheden om op het juiste moment met de juiste producten naar buiten te treden. In de huidige meer programmatische opzet en de relatief korte doorlooptijd was die speelruimte eigenlijk onvoldoende aanwezig.

## 6 Conclusies

In deze rapportage is gekeken naar de behaalde resultaten van het project Cultuurtoerisme en naar de relevantie van een mogelijke voortzetting van het project. Op grond van de voorliggende stukken, de gevoerde gesprekken en de uitgevoerde analyse kunnen op hoofdlijnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. *Effectiviteit van het project in termen van output en resultaat*

In de beschikking van SNN is een aantal output- en resultaatindicatoren opgenomen waaraan het project Cultuurtoerisme zou moeten voldoen. De outputindicatoren zijn gedefinieerd in een streefwaarde voor het aantal bedrijven dat financiële bijstand ontvangt uit het project of anderszins participeert. De resultaatindicatoren hebben vooral betrekking op het aantal te realiseren producten, promotieactiviteiten danwel projecten. Uit de analyse blijkt dat het project in termen van fysieke output heeft opgeleverd wat vooraf is afgesproken. De gedefinieerde output en resultaatindicatoren zijn in ieder geval gehaald.

2. *Bijdrage aan structuurversterking economie*

Wat betreft omzet en werkgelegenheid is het lastig om een eenduidig verband te leggen met het project. Het project is nog maar kort geleden afgerond, terwijl er ook sprake kan zijn van allerlei (incidentele en overige) factoren die van invloed zijn op de omzet- en werkgelegenheidsontwikkeling. Hoewel de bijdrage aan de economische structuurversterking in dit stadium moeilijk is hard te maken, zijn er wel aanwijzingen dat het project daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de gewenste structuurversterking van de sector en daarmee aan de provinciale economie als geheel. Een goed voorbeeld hiervan zijn de gunstige ontwikkelingen in bijvoorbeeld de bezoekersaantallen van cultuurgerelateerde dagattracties.

3. *Zelfstandige ontwikkeling cultuurtoerisme nog te vroeg*

Hoewel het project als eenmalige impuls is bedoeld, zijn er goede redenen om ook in de komende jaren op het thema cultuurtoerisme te blijven inzetten. Het project heeft weliswaar ervoor gezorgd dat partijen bij elkaar zijn gebracht en concrete projecten zijn ontwikkeld, maar het is naar ons idee eigenlijk nog te vroeg om de verdere ontwikkeling geheel aan de markt (bedrijven, instellingen en overige aanbieders van cultuur) over te laten. Bovendien heeft het project ervoor gezorgd dat cultuurtoerisme heeft bijgedragen aan verankering in het beleid, maar deze verankering is naar ons idee nog fragiel. Een verder duwtje in de rug van overheidswege en met extra inzet van het bedrijfsleven en andere instellingen kan ervoor zorgen dat de verankering vastere vormen krijgt en de al gepleegde investeringen ook in de komende jaren renderen.

4. *Handreikingen voor vervolg*

Wat betreft uitvoeringsaspecten is Cultuurtoerisme III echter niet aan de orde. Meer voor de hand ligt het aanstellen van een programmamanager die activiteiten coördineert en zonedig aanstuurt en kan dienen als adviseur en vraagbaak voor het bedrijfsleven. Vooral hieraan is behoefte. De bestaande promotie- en marketingorganisatie is een logische plek om het programma secretariaat onder te brengen, maar ook andere oplossingen zijn denkbaar.

5. *Accentverschuivingen in thema's gewenst*

Gelet op de snelle ontwikkelingen in de markt en de ervaringen met de thema's waarop in de afgelopen periode in het project Cultuurtoerisme is ingezet dient naar ons idee bij een eventuele voortzetting in een of andere vorm nog eens goed te worden gekeken naar de invulling van het begrip cultuurtoerisme en naar de relevantie van de thema's. Voor het thema Archeologie, maar ook het Veen is sprake van enthousiasme en is er naar ons idee een goede basis gelegd om verder te gaan. Voor het thema Maatschappij van Weldadigheid en Veenhuizen was de tijd echter te kort om in de beschikbare tijd voldoende resultaat te boeken. De realisatie van het nieuwe Gevangensmuseum in Veenhuizen en de verdere plannen met het omliggende gebied zijn een goed vertrekpunt om de ingezette lijn van het project cultuurtoerisme door te trekken. De keuze voor het thema Dorpen en boerderijen ligt in het kader van het cultuurtoerisme vanwege de belevingswaarde voor de hand, maar er zijn ook allerlei andere beleidsvelden en programma's die zich nadrukkelijk op dit thema en het platteland in het algemeen richten. Dit is naar ons idee vooralsnog voldoende omdat het aanwezige landschap immers al als een van de trekkers voor een toeristisch bezoek aan de provincie fungeert.

6. *Verbreding van het begrip cultuur*

Illustratief voor de keuze van de thema's is de wens van een aantal gesprekspersonen om het begrip cultuur breder op te vatten en bijvoorbeeld ook allerlei kunstuitingen in bredere zin bij de productontwikkeling te betrekken. Daarnaast bieden ook andere thema's zoals Energy Valley wellicht mogelijkheden.

7. *Relevantie cultuurtoerisme in het licht van het lopende en geplande beleid.*

Gelet op het voorafgaande en de blijvende noodzaak voor een verbreding van het toeristisch-recreatieve product Drenthe is een blijvende aandacht voor cultuurtoerisme in de komende jaren gewenst. Dit past ook in het licht van lopend en gepland beleid. Concrete aanknopingspunten bieden onder andere de diverse projecten die in het kader van Belvédère worden ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn Archeolandschap, Veenhuizen, Maatschappij van Weldadigheid en Moorland.

8. *Samenwerking en draagvlak*

Voor een succesvolle doorontwikkeling van cultuurtoerisme is uiteraard samenwerking en draagvlak nodig van zowel publieke als private partijen. De partij die als coördinator optreedt, dient daarbij te zoeken naar een goede balans tussen de belangen en prioriteiten van de diverse aanbieders van cultuur en het toeristische bedrijfsleven. Alleen dan maakt cultuurtoerisme het verschil.







## Geraadpleegde bronnen

### Literatuur

- Bosch Slabbers (2006), *Visie Moorland: grensoverschrijdend veengebied tussen Hondsrug en Hünmling*, Arnhem.**
- ECORYS (2005), *Toerisme in Drenthe werkt: de economische betekenis van toerisme en recreatie in Drenthe in 2004*. Rotterdam.**
- KuiperCompagnons (2005), *Kwaliteitsboek: Belvédère-project Veenhuizen*. Rotterdam.**
- NNBT (2001), *Marketing en promotieplan cultuurtoerisme Drenthe*. Drachten.**
- Oranjewoud (2005), *Een monument in beweging: visie voor behoud en ontwikkeling van het historisch erf- en gedachtegoed van de Maatschappij van Weldadigheid*. Heerenveen.**
- Provincie Drenthe (2004), *Uitvoeringskader toeristisch-recreatieve projectontwikkeling Drenthe 2004-2007*. Assen.**
- Stichting VVV Drenthe Plus (2004), *Ondernemersplan 2004-2007*, Beilen.**
- Stichting Promotie Drenthe Plus (2004), *Bedrijfs- en marketingplan Stichting Promotie Drenthe Plus 2004-2007*, Beilen.**
- Toerdata Noord (2005), *Toerisme in cijfers 2005*, Leeuwarden.**
- Wolters, H. (2005), *Evaluatie cultuurtoerisme II, juni 2005*, Assen.**

### Gesprekspersonen

- Dhr. J. van den Bosch      Drentheplus
- Mw. H. Buijs                      Veenhuizen
- Dhr. D. Dijkstra
- Dhr. M. Gerding              Plateau

- Dhr. J. van Ginkel Dorpen en Boerderijen, Stichting  
Veldwerk Nederland/ Veldstudiecentrum Orvelte
- Dhr. H. Hartog Drenthe
- Mw. E. ter Hofstede Museum
- Dhr. H. Keuter Barger-Compascuum
- Dhr. H. Klompmaker Archeologie, Hunebedcentrum
- Mw. T. Konijn Veen
- Dhr. C. Moorman Horeca Nederland (afspraak gemaakt)
- Mw. S. van der Meer Het Drentse Landschap
- Dhr. J. Mensink van Weldadigheid
- Dhr. K. Niezing De Oringer Marke
- Dhr. J. de Noord & Cultuur Drenthe
- Dhr. A. Ooms Drentheplus
- Mw. W. de Roo Drenthe
- Dhr. F. Siebers Midden Drenthe
- Mw. M. Sprekeler Maatschappij van Weldadigheid en  
Veenhuizen
- Dhr. H. Wolters or

## Bijlage 1 Bezoekers dagattracties

Naam attractie	bezoekers			groei			
				2002	2003	2004	
Verkeerspark Assen				100000	100000	100000	
Veenpark	Barger Compascuum	A	82000	80000	80000	65000	
Planetron			72000	68000	69000	69000	wingeloo
Kabouterland			82000	85000	91000		
Familiepretpark De vluchtheuvel			65000	50000	48000		
Speelstad Oranje			275000	250000	250000		
De sprookieshof			105000	100000	100000		
<b>Subtotaal</b>			<b>758000</b>	<b>733000</b>	<b>723000</b>		
De Drentse Glasblazer V.O.F.	Dijen	B	15000	14000	9000	7000	
Hongelhoeve	Est	B	3000				
<b>Subtotaal</b>			<b>14000</b>	<b>9000</b>	<b>7000</b>		
Noorder Dierenpark			1500000	1500000	1400000		
Vlinderparadijs Papillorama			37500	31500	33000		
<b>Subtotaal</b>			<b>1537500</b>	<b>1531500</b>	<b>1433000</b>		
Indoor Karting Hoopeveen							
<b>Subtotaal</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30000</b>		
Drents Museum	Assen	M	51872	54651	66078	135548	
Nat. Hunebedden informatiecentrum	Borger	M	41418	34928	33873	38353	
Stedelijk Museum Drenthe	Coevorden	M	2100	3800	3000	3321	
Camping Bungalowpark het Drouwenezand				93753	110000	129137	
Rimbenmuseum	oerl. Wietze	M	2117	1750	1782	2473	
Museum De Buterbloets	Esbe	M	26014	27898	29114	27353	
Industrieel Snelaspoel Museum	Erica	M	7394	10814	9000	8050	
Museumboerderij Blijbroekhoeve	Edoo	M	6012	8328	5992	3184	
De Kolonihof	Fraderikoord	M	10000	10248	10500	11340	
Museum de 5000 Merzen	Hobbeveen	M		4751	4500		
Drukkerijmuseum Meppel	Meppel	M	8000	7900	8200	8400	
Kermisch Museum GoedeWagen	Nieuw Eulnen	M	7400	8400	5900	4982	
Siliching Orvelte	Orvelte	M			22500	22500	
Nederlands Museum Kinderwereld	Roden	M	28000	26828	28000	28012	
Museum Hevezels Meisinger	Roden	M		6000	9000	8000	
Olle- en Korendien Woldzigt	Roderwolds	M	4687	4214	3150	3387	
Bezoekerscentrum DwingeloerVeld	Ruinen	M	137000	141000	140308	142608	
Museumboerderij Peemans Huis	Ruinen	M	1620	1770	1428	1161	
Museumboerderij de Karstenhoeve	Ruinerwold	M	8750	9699		7600	
Zwaantje hane Staakmans Hof	Schoonebeek	M	1500		978	1100	
Openluchtmuseum Ellen of Brammer	Schooneveld	M	56074	58780	55699	48081	
Gevarensmuseum Veenhuizen	Veenhuizen	M	34882	31943	33421	32000	
Mirre Zoemuseum	Viecht	M	12974	11200	13448	11780	
Natuurmuseum Het Drents-Kieze Woud	Wateren	M				2243	
Museum van Papier en Kunst	Westerbork	M	4038	3810	2675	3028	
Molensmuseum de wachter	Zuidron	M	6300	6400	6700	6382	
Cultuurhistorisch Museum de Wanne	Zuidroide	M	2500	4800	5200	6000	

<b>Subtotaal</b>	<b>571219</b>	<b>622888</b>	<b>689948</b>
Breeland	9273	9742	18016
Boornkroonpad	106000	103000	103000
Herinneringscentrum Kamp Westerbork	76	100767	101065
Party Ships & trips	9600	12250	7300
Fam. Snuverink	1000	1000	600
Naturistencampings t Verlaat	450	400	400
<b>Subtotaal</b>	<b>227090</b>	<b>226592</b>	<b>222379</b>
Sport- en evenementencentrum De Smelt	Assen		
Zwem- en Golfbaan Aquarena	355000	550000	550000
Bad Hesselingen	281714	280738	276197
Molenduinbad	96801	98450	109518
Aqualaren	133500	133400	137244
<b>Subtotaal</b>	<b>867015</b>	<b>1062588</b>	<b>1072959</b>
<b>Totaal alle attracties</b>	<b>3975824</b>	<b>4185568</b>	<b>4178286</b>
<b>Ontwikkeling (2000=100)</b>	102	100	108
<b>Totaal cultuurgerelateerde attracties</b>	<b>597899</b>	<b>547008</b>	<b>598868</b>
<b>Ontwikkeling (2000=100)</b>	100	92	107

Zuidlaren



Onderbouwing Evaluatie Cultuurtoerisme (Brief van GS van 11 mei 2006, kenmerk 19/5.3/2006005072)

Het CDA wil graag weten wat het programma nu exact aan resultaten heeft opgeleverd en of we daar mee tevreden zijn.

En het is ons niet duidelijk wat het vervolg nu precies is en of het wel nodig is dat er een vervolg komt of dat het programma nu gewoon gesloten kan worden of dat er wellicht andere organisaties zijn die dit nu kunnen op pakken.

Harm Holman,  
fractievoorzitter CDA