

Evaluatierapport Uitvoeringsprogramma Kuuroord Noordwijk 2022-2024

Inhoudsopgave

1. Leeswijzer.....	3
2. Inleiding.....	4
2.1 Aanleiding	4
2.2 Doel evaluatie	4
3. Plan van aanpak.....	5
3.1 Opzet en werkwijze	5
3.2 Aanpak externe evaluatie (gesprekspartners en selectie, het waarom)	5
3.3 Aanpak interne evaluatie (gesprekspartners en selectie)	6
4. Resultaten Externe evaluatie	8
4.1 Inhoudelijke hoofdthema's uit de gesprekken	8
4.2 Rode lijn en gezamenlijke opvattingen.....	10
5.1 Inhoudelijke hoofdthema's uit de gesprekken	11
5.2 Rode lijn en gezamenlijke opvattingen.....	12
6. Conclusie.....	13
7. Vervolg – hoe nu verder?	15
8. Bijlagen.....	18

1. Leeswijzer

Dit rapport blikt terug op het uitvoeringsprogramma Kuuroord Noordwijk 2022–2024. In de afgelopen jaren zijn verschillende initiatieven gestart om de status van de gemeente Noordwijk als heilzame badplaats invulling te geven. In die periode is ook de rolverdeling tussen partners verschoven en zijn verwachtingen bijgesteld. Deze evaluatie brengt in kaart wat dat heeft betekend voor de uitvoering en hoe we daarvan kunnen leren.

Het rapport is opgebouwd rond drie onderdelen: terugblik, reflectie en vooruitkijken. Zowel externe betrokkenen, waaronder Noordwijk Marketing, ondernemers en experts als ambtenaren binnen de gemeentelijke organisatie, hebben hun ervaringen gedeeld. Hun inzichten vormen samen de basis voor aanbevelingen en concrete vervolgstappen.

De hoofdstukindeling is als volgt:

- **Hoofdstuk 2** licht de aanleiding en het doel van deze evaluatie toe.
- **Hoofdstuk 3** beschrijft de aanpak, zowel intern (via werksessies en documentanalyse) als extern (via gesprekken met sleutelspelers).
- **Hoofdstuk 4 en 5** bevatten de resultaten van respectievelijk de externe en interne en evaluatie. De thema's lopen uiteen van zichtbaarheid en samenwerking tot communicatie en regie.
- **Hoofdstuk 6** vat de belangrijkste lessen samen: wat werkte, wat ontbrak en waar liggen kansen.
- **Hoofdstuk 7** beschrijft hoe het programma vanaf september 2025 wordt doorontwikkeld, met aandacht voor structuur, inhoud en (regionale) samenwerking.
- **Hoofdstuk 8** bevat de bijlagen, zoals de kuuroordvisie, het uitvoeringsprogramma, de 0-meting, het message house en inzichten uit de werksessies.

De evaluatie geeft richting aan de verdere ontwikkeling van de gemeente Noordwijk als kuuroord.

2. Inleiding

2.1 Aanleiding

In 2020 verwierf de gemeente Noordwijk de officiële erkenning als heilzame zeebadplaats. In aansluiting daarop is in 2022 het uitvoeringsprogramma Kuuroord Noordwijk vastgesteld door de gemeenteraad, met als doel deze status verder uit te bouwen en zichtbaar te maken voor inwoners, bezoekers en ondernemers. Dit programma liep tot en met 2024.

Nu de looptijd van het uitvoeringsprogramma is verstreken, is het moment aangebroken om de balans op te maken. De evaluatie is opgezet om terug te kijken op wat er in de afgelopen jaren is gerealiseerd, wat minder goed van de grond is gekomen, en welke inzichten dat oplevert voor een mogelijk vervolg. Tegelijkertijd is sprake van maatschappelijke ontwikkelingen die steeds meer gewicht krijgen. Zoals de toenemende aandacht voor mentale gezondheid, leefstijl en de kwaliteit van de leefomgeving. Ook dat vraagt om een hernieuwde blik op het programma.

Deze evaluatie vormt daarmee de brug tussen het uitvoeringsprogramma 2022-2024 en de ontwikkeling van een nieuw, gedragen en toekomstbestendig vervolg.

In dit rapport worden de termen kuuroord en heilzame badplaats door elkaar gebruikt. De benaming heilzame badplaats verwijst naar het officiële predicaat dat Noordwijk in 2020 heeft ontvangen. De term kuuroord komt voort uit de visie en het uitvoeringsprogramma dat daarop volgde, waarin deze status wordt vertaald naar een bredere ambitie en aanpak. Beide begrippen hangen nauw samen: het predicaat vormt de basis, het kuuroordconcept geeft daar inhoud en richting aan.

2.2 Doel evaluatie

Deze evaluatie heeft als doel om scherp in beeld te brengen wat het uitvoeringsprogramma Kuuroord Noordwijk 2022–2024 heeft opgeleverd. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar welke acties en projecten zijn uitgevoerd, maar ook naar de mate waarin ze hebben bijgedragen aan de ambitie om Noordwijk verder te ontwikkelen als kuuroord. Wat werkte goed? Wat liep minder? En wat kunnen we hiervan leren voor de toekomst?

Naast inhoudelijke resultaten is ook samenwerking een belangrijk aandachtspunt. De evaluatie kijkt expliciet naar hoe de samenwerking tussen de gemeente, ondernemers, maatschappelijke organisaties en andere betrokkenen zoals Noordwijk Marketing, is verlopen. Daarbij is er aandacht voor succesfactoren en knelpunten, met als doel om het wederzijds begrip en vertrouwen te versterken.

Deze evaluatie markeert het vertrekpunt voor een volgende fase. Door de ervaringen, aanbevelingen en toekomstbeelden van verschillende partijen te bundelen, willen we komen tot een koers die gedragen is en uitvoerbaar in de praktijk.

3. Plan van aanpak

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de evaluatie is uitgevoerd. Er is onderscheid gemaakt tussen een externe en interne aanpak. Extern zijn gesprekken gevoerd met een aantal sleutelpersonen die nauw betrokken zijn (geweest) bij de ontwikkeling en uitvoering van het kuuroordprogramma. Intern zijn ambtenaren vanuit verschillende domeinen betrokken via werksessies en een 0-meting. Samen geven deze methoden een breed en inhoudelijk gedragen beeld van de uitvoering en beleving van het programma.

3.1 Opzet en werkwijze

De evaluatie is zo ingericht dat zowel externe betrokkenen als de gemeentelijke organisatie hun perspectieven hebben kunnen inbrengen. Daarmee geeft het rapport een breed en realistisch beeld van de uitvoering en de beleving van het kuuroordprogramma. In de voorbereiding zijn relevante documenten zoals de kuuroordvisie en het uitvoeringsprogramma meegenomen. Deze stukken vormden de basis om de context, doelen en keuzes van de afgelopen jaren goed te kunnen duiden en terug te kijken op wat er is gerealiseerd.

De aanpak bestaat uit twee delen: een externe evaluatie met betrokken stakeholders en een interne evaluatie binnen de organisatie. Extern zijn individuele gesprekken gevoerd met vijf sleutelpersonen die elk op hun eigen manier betrokken zijn (geweest) bij het programma. In deze gesprekken is teruggeblikt op de samenwerking, communicatie, zichtbaarheid en positionering van het kuuroordverhaal.

Intern zijn ambtenaren uit uiteenlopende domeinen betrokken via vier werksessies. Deze sessies zijn voorafgegaan door een 0-meting per beleidsveld, om bestaande initiatieven en hun link met de kuuroordambitie inzichtelijk te maken.

Door deze combinatie van externe interviews, interne reflectie en documentanalyse is een compleet en scherp beeld ontstaan van wat er is bereikt, wat er ontbreekt en welke voorwaarden belangrijk zijn voor een effectief vervolg.

3.2 Aanpak externe evaluatie (gesprekspartners en selectie, het waarom)

De externe evaluatie is uitgevoerd om het perspectief van externe stakeholders mee te nemen als een belangrijk deel van deze evaluatie. Hier zijn vijf gesprekspartners voor benaderd die vanuit verschillende rollen betrokken zijn (geweest) bij de ontwikkeling, uitvoering of communicatie rondom Noordwijk als heilzame badplaats. De selectie is gebaseerd op hun inhoudelijke kennis, hun positie binnen relevante netwerken en hun ervaring met het programma in de praktijk. Hieronder volgt een overzicht van de betrokkenen:

1. **Marlies Sobczak**

Board Member NL European Spas Association (ESPA) en auteur van de kuuroordvisie en uitvoeringsprogramma 2022-2024 voor de gemeente Noordwijk. Haar betrokkenheid bij de internationale positionering van kuuroorden en haar inhoudelijke bijdrage aan de visieontwikkeling maken haar tot een essentiële gesprekspartner voor de evaluatie van de strategische koers en inhoudelijke basis van het programma.

2. **Marjolijn van der Jagt**

Marketeer en projectleider met ervaring in gebiedsontwikkeling en positionering. Zij was vanaf het begin betrokken bij de ontwikkeling van het kuuroordconcept en speelde een

belangrijke rol in de totstandkoming van de eerste branding en communicatie daaromheen. Haar perspectief is van belang om te beoordelen in hoeverre de boodschap van het kuuroord effectief is overgebracht naar verschillende doelgroepen.

3. Sjoerd Hoogervorst

Voorzitter van Koninklijke Horeca Nederland (KHN), afdeling Noordwijk. Als vertegenwoordiger van de lokale horecaondernemers biedt hij inzicht in hoe het programma is ontvangen binnen de lokale gastvrijheidssector en welke kansen of knelpunten ondernemers ervaren in de samenwerking met de gemeente.

4. Arjan van den Akker

Voorzitter van de Noordwijkse Ondernemersvereniging (NOV). Zijn rol als belangenbehartiger van het lokale bedrijfsleven maakt hem een belangrijke gesprekspartner om te reflecteren op de economische impact van het kuuroordprogramma en de mate van betrokkenheid van ondernemers.

5. Tim Bottelberghe & Nicole van Lieshout

Directeur & Communicatie-brand specialist Noordwijk Marketing. Vanuit hun rol in (bezoekers)communicatie en branding geven zij inzicht in hoe het kuuroordconcept is gepositioneerd richting bezoekers en inwoners, en hoe de samenwerking met de gemeente daarbij is verlopen.

De gesprekken met externe partijen richtten zich op hun ervaringen met de uitvoering van het programma, hun samenwerking met de gemeente, en hun kijk op de toekomstige ontwikkeling van de gemeente Noordwijk als heilzame badplaats. Daarbij kwam een breed scala aan perspectieven naar voren, variërend van communicatie en positionering tot samenwerking, rolverdeling en betrokkenheid. Deze input vormt een essentiële aanvulling op de interne reflectie, en geeft extra context bij de manier waarop de kuuroordvisie en het uitvoeringsprogramma in de praktijk is ontvangen en beleefd.

3.3 Aanpak interne evaluatie (gesprekspartners en selectie)

De interne evaluatie is zorgvuldig opgebouwd om een breed en representatief beeld te krijgen van hoe het uitvoeringsprogramma binnen de gemeentelijke organisatie is ervaren. Hiervoor is gekozen om ambtenaren uit verschillende domeinen te betrekken, ieder met hun eigen expertise en betrokkenheid bij het kuuroordthema. Daarmee is bewust gekozen voor een aanpak die niet alleen beleidsmatig is ingestoken, maar ook de uitvoeringspraktijk en de langetermijnvisie hierin meeneemt.

Aan het begin van het traject is een werkgroep samengesteld met ambtenaren uit verschillende domeinen, waaronder sociaal en sport, communicatie, P&O, duurzaamheid, groen en economisch/toeristisch beleid. Deze personen zijn geselecteerd vanwege hun inhoudelijke betrokkenheid bij uiteenlopende thema's zoals gezondheid, welzijn, natuur en leefomgeving, maar ook communicatie, organisatieontwikkeling, economie en toerisme. Zij brachten ieder vanuit hun eigen vakgebied inzichten in over wat al gebeurt rond het kuuroordverhaal, en dachten actief mee over de toekomstige koers.

Een belangrijk onderdeel van de interne evaluatie was de zogenaamde 0-meting. Elk domein bracht in kaart welke projecten, beleidslijnen of initiatieven binnen de eigen werkpraktijk raken aan de ambitie van Noordwijk als heilzame badplaats. Deze inventarisatie leverde een breed overzicht op

van bestaande inspanningen binnen de organisatie. De resultaten van de 0-meting zijn opgenomen als bijlage bij dit rapport.

Daarnaast zijn alle relevante documenten uit de afgelopen jaren geanalyseerd. Denk aan het oorspronkelijke uitvoeringsprogramma 2022-2024, de kuuroordvisie en eerdere beleidsnotities. Deze documentanalyse hielp om de rode draad te reconstrueren en te begrijpen hoe het programma zich heeft ontwikkeld en waar het mogelijk versnipperd is geraakt.

De interne evaluatie vond plaats in verschillende werksessies (zie bijlage), waarin men gezamenlijk terugblikten, knelpunten benoemden en suggesties deden voor verbetering. Er was ruimte voor open gesprek, gedeelde reflectie en het formuleren van concrete aanbevelingen. De opbrengst van deze sessies levert waardevolle input voor de verdere ontwikkeling van het kuuroorddossier.

4. Resultaten Externe evaluatie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de externe evaluatie toegelicht. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd met vijf betrokkenen die ieder vanuit hun eigen rol te maken hebben gehad met het kuuroordprogramma. Zij deelden hun ervaringen met de uitvoering, de samenwerking met de gemeente en hun beeld van de koers voor de toekomst. De gesprekken geven inzicht in hoe het programma buiten de organisatie is ontvangen, waar kansen en knelpunten worden gezien, en welke verwachtingen er leven over het vervolg.

4.1 Inhoudelijke hoofdthema's uit de gesprekken

Voor de externe evaluatie zijn gesprekken gevoerd met vijf betrokkenen die elk vanuit een eigen rol bij het kuuroordprogramma betrokken zijn (geweest). Zij gaven hun kijk op de uitvoering, de samenwerking met de gemeente en de manier waarop het programma zichtbaar is geweest (voor hun achterban). De gesprekken bieden aanvullende inzichten op de interne evaluatie, en maken zichtbaar hoe het programma buiten de organisatie is ervaren.

Zichtbaarheid en samenhang

Hoewel de kuuroordvisie en het uitvoeringsprogramma voor Noordwijk een solide basis biedt voor positionering en storytelling, is de status van kuuroord in de praktijk nog weinig zichtbaar. Noordwijk Marketing heeft het concept in haar verhaallijnen en branding geïntegreerd en ziet het als een onderscheidend profiel ten opzichte van andere badplaatsen. Echter, inwoners en bezoekers herkennen de losse elementen, zoals het Thalasso-uitzichtpunt, de wandelroutes en de watertappunten, zelden als onderdeel van een groter geheel. De term 'kuuroord' wordt bovendien als abstract ervaren en roept soms verwarring op, wat het lastig maakt om het verhaal helder over te brengen.

In meerdere gesprekken werd het ontbreken van een centrale, fysieke plek genoemd als mogelijke verklaring. In andere kuuroordgemeenten bestaat vaak een vaste locatie waar informatie, beleving en ontmoeting samenkomen. In Noordwijk ontbreekt zo'n plek, wat het lastig maakt om het verhaal tastbaar te maken.

Structuur en eigenaarschap

De uitvoering van het programma wordt overwegend als onsamenhangend en weinig gestructureerd ervaren. Verschillende initiatieven zijn ontwikkeld, maar vaak niet opgevolgd of doorgezet. De uitvoering van het programma lag aanvankelijk bij Noordwijk Marketing, op basis van een opdracht en bijbehorend budget vanuit de gemeente. Vanuit de gemeente is besloten de uitvoering deels zelf ter hand te nemen, omdat de beleidsmatige doelstellingen breder waren dan wat binnen de scope van Noordwijk Marketing paste en de samenwerking, mede door verschillen in visie en samenstelling van betrokken partijen, moeizaam verliep. Daarmee kwam er meer nadruk te liggen op gemeentelijke betrokkenheid bij de uitvoering. Dit leidde tot een herverdeling van rollen en middelen, waarbij taken deels zijn overgenomen door de gemeente. Inmiddels is er sprake van een nieuwe samenstelling, zowel ambtelijk, bestuurlijk als op directieniveau, waarin de betrokkenen goed samenwerken en dezelfde koers volgen. Dit biedt een stevigere basis om het programma in samenhang verder te ontwikkelen.

Hoewel Noordwijk Marketing in de beginfase als aanjager fungeerde en samen met de gemeente initiatieven ontwikkelde, raakte het eigenaarschap versnipperd toen de uitvoering bij de gemeente kwam te liggen. Er was onduidelijkheid over taken, budgetten en wie verantwoordelijk was voor

welke onderdelen. Door het gebrek aan heldere afspraken kwam het proces tot stilstand, raakte de vaart eruit en verdween de energie waarmee het ooit begon.

Ook binnen Noordwijk Marketing was lange tijd niet helder of en in hoeverre zij nog een rol hadden binnen het kuuroordossier. De regie leek weg te vallen en zonder duidelijke structuur of projectleiding is het programma volgens betrokkenen op de achtergrond geraakt. Er ontstond een situatie waarin iedereen naar elkaar keek, maar niemand de leiding nam.

Positionering en communicatie

De ESPA-status is te weinig gebruikt als herkenbaar kwaliteitsmerk en inhoudelijke basis. De communicatie werd als incidenteel en versnipperd ervaren. Noordwijk Marketing signaleert dat de boodschap richting inwoners onvoldoende concreet en doelgroepgericht was. Begrippen als 'wellbeing' of 'gezonde en energieke regio' sluiten beter aan bij de beleving en motivatie van inwoners en ondernemers dan de abstracte term 'kuuroord'.

Hoewel Noordwijk Marketing het kuuroordconcept inhoudelijk heeft verwerkt in haar positionering, signaleren zij een verschil tussen het strategisch verhaal en de feitelijke uitvoering. Zij geven aan dat zonder voldoende productontwikkeling en concrete voorzieningen het lastig is om het verhaal overtuigend over te brengen. Communicatieve inspanningen hadden daardoor volgens hen beperkt effect. Er is behoefte aan een heldere koers en een betere vertaling van het verhaal naar tastbare elementen in het aanbod, de openbare ruimte en het dagelijks gebruik.

Samenwerking en doorontwikkeling

De wil om samen te werken is er nog steeds, maar er is wel behoefte aan duidelijke afspraken, vaste rollen en continuïteit. Door het ontbreken van regie en zichtbare resultaten is het netwerk van betrokkenen versnipperd geraakt. Vooral de overdracht van de uitvoering van Noordwijk Marketing naar de gemeente heeft volgens verschillende geïnterviewden gezorgd voor verwarring en het wegvallen van richting. Ook het uitblijven van regelmatig overleg en gezamenlijke planning speelde daarbij een rol.

Noordwijk Marketing gelooft nog steeds in de kracht van het kuuroordverhaal, maar geeft aan dat het alleen kansrijk is als er een duidelijke projectstructuur komt met een stuurgroep, werkgroepen en een projectcoördinator die echt kan doorpakken. Zij zien een belangrijke regierol voor de gemeente, maar vinden ook dat de uitvoering moet liggen bij partijen die daarvoor zijn ingericht, zoals Noordwijk Marketing of andere organisaties met een heldere opdracht en voldoende middelen.

Randvoorwaarden voor vervolg

De gesprekken laten zien dat de ambitie om Noordwijk als kuuroord verder te ontwikkelen, alleen kans van slagen heeft als er wordt voldaan aan een aantal randvoorwaarden die door alle gesprekspartners, op verschillende manieren, zijn benoemd.

Een veelgenoemd punt is de behoefte aan meer zichtbaarheid en beleving van het kuuroord in de praktijk. Sommigen pleiten voor een fysieke, herkenbare plek, vergelijkbaar met een informatiepunt of ontmoetingsplek zoals in andere kuuroordplaatsen. Anderen, waaronder Noordwijk Marketing, benadrukken dat zo'n centrale locatie niet per se noodzakelijk is. Juist een samenhangend geheel van kleinere initiatieven, zichtbare elementen in de openbare ruimte of tijdelijke pop-ups, kan

volgens hen ook effectief bijdragen aan het groter maken van het verhaal. Belangrijk is dat deze onderdelen herkenbaar met elkaar verbonden worden, zodat inwoners en bezoekers gaan ervaren wat het kuuroordkarakter inhoudt.

Ook werd in alle gesprekken het belang van een vast aanspreekpunt benadrukt: iemand met inhoudelijke kennis, continuïteit en ruimte om te coördineren. De afgelopen jaren kenmerkten zich door wisselingen in bezetting en onduidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk was. Dit leidde volgens betrokkenen tot terughoudendheid bij ondernemers en samenwerkingspartners. De behoefte aan een duidelijk aanspreekpunt werd breed gedeeld. Gesprekspartners zien de gemeente als partij die kaders stelt en regie voert, maar pleiten ervoor om de praktische coördinatie onder te brengen bij een uitvoerende partij zoals Noordwijk Marketing. Voorwaarde is dat deze rol goed wordt belegd, met heldere afspraken over opdracht, rolverdeling en middelen.

Ook is er behoefte aan een herkenbare overlegstructuur waarin afstemming en samenwerking plaatsvindt. Het werken met een stuurgroep en een of meerdere werkgroepen met vertegenwoordigers van betrokken partijen werd door meerdere gesprekspartners als essentieel genoemd. Volgens Noordwijk Marketing zou deze stuurgroep niet alleen een coördinerende functie moeten hebben, maar ook het ambitieniveau van het kuuroord moeten vaststellen. Vanuit dat vertrekpunt kunnen dan gezamenlijk concrete acties worden geformuleerd en uitgezet. Daarbij is het belangrijk dat voor iedereen duidelijk is wie welke rol heeft: de gemeente als kadersteller en regisseur, Noordwijk Marketing als uitvoerend partner op het gebied van communicatie en toerisme, en ondernemers, zorg- en cultuurpartners als inhoudelijk betrokken medeontwikkelaars.

4.2 Rode lijn en gezamenlijke opvattingen

Uit de gesprekken blijkt dat er nog steeds brede bereidheid is om bij te dragen aan de doorontwikkeling van Noordwijk als kuuroord. Tegelijkertijd wordt het programma zoals dat de afgelopen jaren is uitgevoerd, door veel betrokkenen als onsamenhangend en weinig zichtbaar ervaren. De inhoudelijke potentie wordt wel degelijk gezien, maar het ontbreekt aan structuur, herkenbaarheid en een gedeeld plan van aanpak.

De rolverdeling tussen de gemeente en andere partijen is op veel momenten onduidelijk geweest. Noordwijk Marketing was in het begin zichtbaar aanwezig, maar raakte later meer op afstand. Meerdere gesprekspartners geven aan dat er na deze verschuiving geen duidelijke uitvoeringsstructuur is teruggekomen. Dat leidde tot verwarring, terughoudendheid bij ondernemers en een gevoel van stilstand.

Er is behoefte aan een aantal concrete randvoorwaarden om het programma nieuw leven in te blazen. Veelgenoemd zijn: een aanspreekpunt met inhoudelijke kennis en mandaat, een vaste overlegstructuur waarin iedereen weet wie waarvoor aan zet is, en een heldere koers. Over het tastbaar maken van het kuuroordverhaal lopen de meningen uiteen. Waar sommige betrokkenen pleiten voor één centrale fysieke plek, benadrukt Noordwijk Marketing juist dat een optelsom van goed zichtbare initiatieven ook effectief kan zijn. Belangrijk is vooral dat deze onderdelen met elkaar verbonden worden tot één herkenbaar geheel.

De thema's die in de externe gesprekken naar voren kwamen zoals regie, eigenaarschap, communicatie en samenwerking, vormen belangrijke aandachtspunten voor de doorontwikkeling van het kuuroordprogramma. In het volgende hoofdstuk worden de interne inzichten van de gemeentelijke organisatie besproken. Door beide perspectieven naast elkaar te leggen, ontstaat een compleet beeld van de stand van zaken en wat er nodig is om verder te kunnen.

5. Resultaten Interne evaluatie

Dit hoofdstuk beschrijft de opbrengsten van de interne werksessies. Ambtenaren uit diverse beleidsvelden reflecteerden gezamenlijk op hun bijdrage aan het kuuroordprogramma, de samenwerking, en de plek van het thema binnen de organisatie.

5.1 Inhoudelijke hoofdthema's uit de gesprekken

Uit de vier werksessies met ambtenaren uit verschillende domeinen komt een gedeeld beeld naar voren van waar het kuuroordprogramma de organisatie raakt, waar knelpunten zitten en welke voorwaarden nodig zijn om verdere ontwikkeling mogelijk te maken. De betrokkenheid is groot, maar vraagt om meer richting, structuur en interne herkenning. Hieronder staan de belangrijkste bevindingen per thema.

Zichtbaarheid en beleving binnen de organisatie

De kuuroorderkenning wordt gezien als een interessante en waardevolle basis, maar is binnen de organisatie nog weinig zichtbaar als samenhangend programma. In meerdere domeinen lopen initiatieven die raakvlakken hebben met het kuuroordverhaal, zoals op het gebied van sport, natuur, gezondheid of ruimte. Toch worden deze zelden als onderdeel van het programma benoemd. De term 'kuuroord' roept weinig herkenning op; men gaf aan behoefte te hebben aan toegankelijke taal en kapstokken die beter aansluiten bij hun dagelijkse werk, zoals "gezond leven" of "ruimte voor rust en beweging".

Inhoudelijke voortgang

De voortgang van het programma wordt wisselend ervaren. Verschillende kleinere projecten dragen bij aan gezondheid, rust of natuurbeleving, maar een overkoepelende lijn ontbreekt. Door het ontbreken van structuur of fasering is het programma versnipperd. Ook werd opgemerkt dat de ESPA-status binnen communicatie en beleidsontwikkeling nauwelijks wordt benut. Collega's gaven aan behoefte te hebben aan meer samenhang en duidelijke koppeling tussen thematische ambities en concrete resultaten.

Samenwerking en interne betrokkenheid

De sessies lieten zien dat er brede bereidheid is om bij te dragen, mits er richting en afstemming zijn. Men gaf aan dat ze hun eigen werk goed kunnen verbinden aan het kuuroordverhaal, maar dat dit weinig wordt gefaciliteerd. De werkgroep met vertegenwoordigers uit verschillende domeinen werd als positief ervaren, maar deelnemers benadrukten het belang van meer regie en duidelijkheid over rollen: wie neemt besluiten, wie voert uit, en waar komt alles samen?

Positionering, communicatie en taalgebruik

De huidige communicatie rondom het kuuroord wordt als abstract en weinig doelgroepgericht ervaren. Zowel intern als extern ontbreekt een helder en herkenbaar verhaal. Voor inwoners roept de term 'kuuroord' weinig op of leidt deze tot misverstanden. De ontwikkeling van het message house door de afdeling communicatie, met kernboodschappen per doelgroep wordt gezien als een stap in de goede richting. Daarbij werd benadrukt dat communicatie niet iets is voor het einde van het traject, maar vanaf het begin onderdeel moet zijn van de aanpak.

5.2 Rode lijn en gezamenlijke opvattingen

De vier werksessies geven een consistent beeld van hoe het kuuroordprogramma binnen de organisatie is ervaren. Er is brede bereidheid om bij te dragen, maar ambtenaren signaleren dat de aanpak tot nu toe gefragmenteerd en onvoldoende geborgd is. Verschillende acties zijn uitgevoerd, maar worden zelden herkend als onderdeel van een samenhangend programma.

Op meerdere momenten werd het ontbreken van structuur en rolverdeling benoemd. Het is vaak onduidelijk wie verantwoordelijk is voor welk onderdeel, hoe de onderdelen met elkaar samenhangen, en waar besluitvorming plaatsvindt. Daarnaast wordt de term 'kuuroord' als abstract ervaren, wat de interne en externe communicatie bemoeilijkt.

De sessies hebben samenhangende inzichten opgeleverd over hoe het programma in de praktijk is beleefd, waar knelpunten zitten, en welke randvoorwaarden volgens ambtenaren nodig zijn om het onderwerp binnen de organisatie verder te brengen.

De thema's die tijdens de sessies naar voren kwamen zoals behoefte aan structuur, eigenaarschap en heldere communicatie, vormen een duidelijke rode draad in de interne evaluatie. In combinatie met de eerder beschreven externe inzichten ontstaat hiermee een breed gedragen basis voor de conclusies en vervolgoverwegingen in het volgende hoofdstuk.

6. Conclusie

Het uitvoeringsprogramma Kuuroord Noordwijk 2022–2024 heeft geleid tot diverse initiatieven, zoals wandelroutes, thematische activiteiten en gesprekken met ondernemers. Toch overheerst bij veel betrokkenen het gevoel dat de uitvoering te versnipperd en te weinig zichtbaar is geweest. De ambitie om van Noordwijk een kuuroord te maken wordt breed gedragen, maar in de praktijk bleef samenhang, herkenbaarheid en opvolging vaak uit.

Binnen de gemeentelijke organisatie is er veel bereidheid om bij te dragen. In vrijwel elk beleidsdomein lopen initiatieven die raakvlakken hebben met het kuuroordverhaal. Maar deze inspanningen worden zelden als onderdeel van één groter geheel gepresenteerd. Ook buiten de organisatie, bij ondernemers en samenwerkingspartners, is de betrokkenheid er nog steeds. Tegelijk is er onduidelijkheid over de koers, de rolverdeling en het effect van ieders bijdrage. Dat belemmert de energie en samenwerking.

Wat opvalt is dat het programma vooral is gegroeid vanuit losse, enthousiaste initiatieven, zonder een duidelijke overkoepelende structuur. De paraplu die richting geeft met een gedeelde visie, herkenbare taal en samenhangende positionering ontbrak. Daardoor kwam het verhaal moeilijk tot leven, zowel in beleid als in communicatie. Noordwijk Marketing heeft het concept wel in haar branding verwerkt, maar geeft aan dat zonder concrete voorzieningen en productontwikkeling het lastig blijft om het verhaal overtuigend te laden.

De overgang van de uitvoering door Noordwijk Marketing naar de gemeente betekende een belangrijk keerpunt. Waar in de beginfase sprake was van energie en beweging, ontstond gaandeweg stilstand. Vanuit de gemeente is besloten de uitvoering deels zelf ter hand te nemen, omdat de beleidsmatige doelstellingen breder waren dan wat binnen de scope van Noordwijk Marketing paste en de samenwerking, mede door verschillen in visie en samenstelling van betrokken partijen, moeizaam verliep. Daarmee kwam er meer nadruk te liggen op gemeentelijke betrokkenheid bij de uitvoering. Deze verschuiving ging gepaard met een herverdeling van rollen en middelen. Dat leidde tot verwarring, verlies van tempo en afnemende betrokkenheid bij stakeholders. Inmiddels is er sprake van een nieuwe ambtelijke, bestuurlijke en directiesamenstelling, waarin de samenwerking constructief verloopt en de basis is gelegd voor meer samenhang en duidelijke regie in de toekomst.

Een veelgenoemd punt is de behoefte aan tastbaarheid. Sommigen pleiten voor één centrale plek waar het verhaal zichtbaar wordt, vergelijkbaar met andere kuuroordgemeenten. Noordwijk Marketing benadrukt echter dat het niet per se om één fysieke locatie hoeft te draaien. Juist een optelsom van kleinere, goed herkenbare acties in de openbare ruimte en het dagelijks leven kan het kuuroordkarakter versterken. Belangrijk is vooral dat deze elementen op elkaar aansluiten en herkenbaar onderdeel zijn van hetzelfde verhaal.

Ook het taalgebruik speelt hierin een rol. De term 'kuuroord' roept bij een deel van de doelgroep verwarring of afstand op. Een alternatieve term die genoemd is zoals 'een gezonde en energieke regio' sluit beter aan bij de beleving van bewoners en bezoekers. Duidelijke en toegankelijke interne en externe communicatie wordt als randvoorwaarde gezien om het verhaal tot leven te brengen.

Tot slot laat de evaluatie zien dat het huidige uitvoeringsmodel onvoldoende houvast biedt. Er is geen vaste projectstructuur waarin uitvoering, communicatie en coördinatie zijn belegd. In de gesprekken werd de behoefte uitgesproken aan een aanspreekpunt met inhoudelijke kennis,

continuïteit en zichtbare positie. De gemeente wordt daarbij vooral gezien als kadersteller en regiohouder, terwijl de uitvoerende en communicatieve taken meer buiten de organisatie worden gepositioneerd. Noordwijk Marketing en andere uitvoerende partners worden genoemd als logische partijen om de communicatie en zichtbare uitvoering te trekken, mits zij daarvoor de juiste opdracht, middelen en ondersteuning krijgen.

7. Vervolg – hoe nu verder?

Met deze evaluatie ligt er een stevig vertrekpunt voor de heroriëntatie op het dossier Heilzame Badplaats. De ambitie leeft breed, zowel binnen de gemeentelijke organisatie als bij ondernemers en andere betrokkenen. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat de uitvoering tot nu toe te versnipperd en weinig herkenbaar was. De behoefte aan duidelijke regie, een heldere structuur en een samenhangend verhaal komt in vrijwel elk gesprek terug.

Begin 2025 is het traject opnieuw in beweging gebracht. Tussen januari en maart vond de interne evaluatie plaats, gevolgd door gesprekken met externe stakeholders in juni. Op 13 mei is de gemeenteraad geïnformeerd over de stand van zaken. De evaluatie vormt het vertrekpunt voor een heroriëntatie op het kuuroordthema. Op basis van de inzichten uit dit traject is inmiddels een concept-uitvoeringsprogramma opgesteld, met tientallen concrete acties en bijbehorende investeringsvoorstellen. Hiermee is al een stevige basis gelegd voor het vervolg.

Vanaf september worden vervolgstappen gezet, waaronder de vorming van een nieuwe stuurgroep en werkgroep die richting geven aan de verdere doorontwikkeling van het programma.

De evaluatie wijst op drie hoofdthema's die leidend zijn voor het vervolg:

1. Zichtbaarheid en verankering in de praktijk

In veel gesprekken kwam het gemis van een herkenbare, tastbare plek naar voren waar het kuuroord zichtbaar en beleefbaar wordt. Tegelijkertijd wordt ook benadrukt dat het niet per se draait om één centrale locatie. Een reeks goed gekozen, herkenbare plekken en acties kunnen ook krachtig werken, zolang deze duidelijk met elkaar verbonden zijn en het verhaal gezamenlijk dragen. Een optie die werd genoemd, is om het bestaande VVV-punt in te zetten als kuuroordloket: een laagdrempelige plek waar bezoekers en inwoners informatie, inspiratie en verbinding vinden.

2. Heldere organisatie en aansturing

Om het programma toekomstbestendig te maken, is een duidelijke structuur nodig. Vanaf september wordt daarom gestart met een stuurgroep die zich richt op strategie, koers en afstemming, en een werkgroep die verbindt met beleid en praktijk. De stuurgroep bepaalt het ambitieniveau voor de komende jaren: welk verhaal willen we vertellen, hoe maken we dat zichtbaar en wie is daarvoor verantwoordelijk?

Daarnaast is er behoefte aan een programmaleider of projectcoördinator die zorgt voor de dagelijkse aansturing, voortgang en verbinding. Deze rol moet niet alleen inhoudelijke kennis en mandaat hebben, maar ook verantwoordelijk worden voor het aanjagen van aanvullende financiering, bijvoorbeeld via rijksregelingen, regionale fondsen of private samenwerking. Noordwijk Marketing wordt veelvuldig genoemd als een logische partner voor de uitvoerende

en communicatieve rol, mits daarbij een heldere opdracht, structuur en middelen worden meegegeven.

3. **Verhaal, communicatie en verbinding met bredere ontwikkelingen**

De term 'kuuroord' roept bij een deel van de doelgroep afstand of verwarring op. Tegelijkertijd is er veel draagvlak voor de achterliggende waarden: gezondheid, rust, vitaliteit. Termen als 'gezonde en energieke regio' sluiten beter aan bij hoe inwoners en bezoekers Noordwijk beleven. De communicatie moet structureel worden ingebed, niet als eindstap maar vanaf het begin, met een duidelijke vertaling per doelgroep. Het eerder ontwikkelde message house is daarbij een goed vertrekpunt.

Belangrijk is ook om het kuuroordverhaal niet uitsluitend lokaal te benaderen. Er liggen kansen in samenwerking op regionaal en landelijk niveau, bijvoorbeeld met het bio science cluster in Leiden, Economie071, Economic Board Duin & Bollenstreek en andere (gezondheidsgerichte) netwerken. Door inhoudelijke verbindingen te leggen met bredere maatschappelijke thema's zoals preventie, welzijn en leefstijl, krijgt het programma meer betekenis en wordt de kans op structurele inbedding en financiering vergroot.

Vervolgstappen vanaf september 2025

Op basis van de uitkomsten van deze evaluatie is inmiddels een concept-uitvoeringsprogramma 2026–2028 opgesteld, met tientallen concrete acties en investeringsvoorstellen. Dit programma vormt de inhoudelijke basis voor het vervolgtraject, waarin koers, samenwerking en uitvoering verder worden uitgewerkt en geborgd.

De komende maanden wordt gewerkt aan de volgende vervolgstappen:

- **Samenstelling stuurgroep en werkgroep**, met vertegenwoordiging vanuit gemeente, Noordwijk Marketing, ondernemers, maatschappelijke partners en inwoners.
- **Stuurgroep stelt het ambitieniveau vast** en bewaakt de koers voor de komende jaren.
- **Benoeming van een programmaleider/projectcoördinator** met mandaat, inhoudelijke kennis en verantwoordelijkheid voor coördinatie en het werven van aanvullende financiering.
- **Verdere uitwerking van het uitvoeringsprogramma 2026–2028**, thematisch opgebouwd, met ruimte voor zichtbare acties, strategische samenwerking en duidelijke, meetbare doelen (KPI's) die richting geven en waarop voortgang kan worden gemonitord;
- **Opstellen raadsvoorstel**, inclusief inhoudelijke koers, financiële onderbouwing en uitvoeringsstructuur (eind 2025).
- **Zichtbare eerste stappen (quick wins)** zoals het bundelen van bestaande arrangementen, het uitbrengen van een magazine, zichtbare duin- of strandbankjes met rust- of beleevingsquotes, bundeling en online presentatie van bestaande initiatieven, social mediacampagne 'Gezonde gewoontes aan zee'.

Met deze stappen ontstaat een heldere basis om verder te bouwen aan het kuuroordverhaal. Er is draagvlak, zowel binnen de organisatie als daarbuiten, en veel initiatieven sluiten al aan bij de ambitie. Wat nu nodig is, is duidelijke regie, goede samenwerking en een herkenbare structuur. Zo kan het verhaal beter gaan leven en wordt het voor inwoners, bezoekers en partners concreet en herkenbaar.

8. Bijlagen

Onderstaand vindt u een overzicht van de bijlagen die horen bij dit evaluatierapport.

Bijlage 1	Kuuroordvisie Noordwijk (apart bijgevoegd)
Bijlage 2	Kuuroordvisie Noordwijk Uitvoeringsprogramma 2022-2024 (apart bijgevoegd)
Bijlage 3	0-meting kuuroord
Bijlage 4	Evaluatieformulier
Bijlage 5	Message House
Bijlage 6	Inzichten per werksessie

Bijlage 3: 0-meting

Sport		
Activiteit	Doelgroep	Opmerking
Thalasso wandelingen die specifiek ontworpen zijn voor de heilzame badplaats Noordwijk		
Calisthenics park Noordwijk aan zee, hier kan je sport activiteiten uitvoeren op het strand.	Jongeren, voor mensen waar sportschool te duur is of te jong zijn	Promotie gaat plaatsvinden tussen 2025-2026 doormiddel van 2 vloggers waar de heilzame badplaats mogelijk ook in mee genomen kan worden.
Vuurtorenplein beweegtoestellen	Voornamelijk ouderen en toeristen	
Sportbedrijf Noordwijk houdt zich bezig met een gezonder en vitaler Noordwijk. Hier zo de heilzame badplaats een prominere rol in kunnen spelen.		
Sociaal domein		
Activiteit	Doelgroep	Opmerking
Inwoners stimuleren om meer te bewegen en gezonder te eten.	Alle inwoners	De buurtsportcoaches van sportbedrijf Noordwijk stumleren de inwoners van Noordwijk om meer te bewegen en gezonder te eten.
In het beleid wordt het niet meegenomen, maar hier liggen wel kansen om de status breder te trekken.		
Bibliotheek Noordwijk organiseert regelmatig lezingen of leesthema's. Hier kan de heilzame badplaats in mee genomen worden.		
Groen		
Activiteit	Doelgroep	Opmerking
Excursies met de boswachter van Staatsbosbeheer.	Noordwijkse kinderen	
Vogelwerkgroep geeft excursies in de duinen van Noordwijk.		
Natuurschool neemt kinderen mee de Noordwijkse duinen in en het strand op om te gaan sleepnetvissen.	Scholen uit heel NL (noordwijk een beetje ondervertegenwoordigd)	
Stichting Anemoon doet strandmonitoring		
Schelpenteldag. 1 keer per jaar is een schelpentel dag. Het grootse citizenscience project van NL.		
MN houdt af en toe excursies in het duinbos. Daar kan iedereen zich voor aanmelden. Dit zijn bijvoorbeeld 'volle maan excursies'.		
Noordwijkse Dag van het strand - kennismaking natuurorganisaties strand/duin incl. excursies en strandjutten	Inwoners gemeente/regio	
P&O		
Activiteit	Doelgroep	Opmerking
Startdocument Duurzame inzetbaarheid is geschreven. Elk jaar een thema uitwerken. 2025 = vitaliteit en gezondheid	Medewerkers gemeente	
Informerende BOA's gezonde maaltijd tijdens werk	Medewerkers gemeente	
ETP		
Activiteit	Doelgroep	Opmerking
Heilzame badplaats integraal onderdeel van de visie verblijfsrecreatie 2025, strategische evenementenvisie 2025 en Gebiedsvisie Noordelijk Noordwijk 2025	Inwoners, toeristen, ondernemers	
Thalasso platform (afrit 10)		

Noordwijk Marketing
Activiteit
Kookboek de Noordwijkse Keuken en het project Proeftuin Noordwijk (https://www.noordwijk.info/nl/thema/proeftuin-noordwijk)
De positionering en uitwerking verhaallijnen Noordwijk een verademing, wordt ook meegenomen in al onze campagnes, kanalen en middelen
De ontwikkeling en verspreiding van de Noordwijk Thee
De arrangementen met Lebenssinne (Duitse Touroperator) (nog ontwikkeld door Marlies Sobczak)
Healthy life website (https://www.healthylife-noordwijk.nl/nl) met het zo volledig mogelijk aanbod wellness en wellbeing aanbod in de Duin en Bollenstreek
Ontwikkeling en verankering Duin en Bollen Vierdaagse (vanuit Economic Board binnen de lijn gezond en energiek)
Quick scans bij een aantal logies voor aanpassingen voor de korte en langere termijn om wellness vakanties te kunnen aanbieden
Aanjagen wellbeing projecten van Noordwijk Marketing: - Lezingen in het VVV voor inwoners rond wellbeing en cultuur, - Workshops voor inwoners bij wellbeing aanbieders
Inspiratiesessie met MICE-partners voor het integreren van wellbeing in de zakelijke toeristische markt
Diverse inspiratiesessies (2020-2022) met ondernemers rond Heilzame Badplaats hoe ondernemers zelf aan de slag kunnen
Partnerevent Noordwijk Marketing 2022 met als thema heilzame badplaats
Ontwikkeling routes (wandelen en fietsen) rondom natuurbeleving en met het verhaal rond Thalasso en de heilzame effecten die je in Noordwijk kunt ervaren: o.a. Heilzaam Noordwijk route, Malote Thalasso route, Nationaal Park Hollandse Duinen route
Uitgave populaire versie bidboek 'Noordwijk heilzame zeebadplaats'
Journalisten- en influencer bezoeken tijdens herfst en winter gericht op gezond genieten in Noordwijk, juist ook in het laagseizoen (met veel aandacht voor natuur, cultuur, activiteiten, wellness en wellbeing)
Ontwikkeling arrangementen gericht op gezond genieten in samenwerking met ondernemers (als gevolg van Corona is dit initiatief stopgezet)
Ontwikkeling en uitvoering Jongeren event om heilzame badplaats onder jongeren onder de aandacht te brengen: avond met pubquiz onder leiding van Donny Roelvink (oorspronkelijke planning event maart 2020, uitgevoerd: november 2024)
Aankleding VVV Noordwijk in de lijn heilzame badplaats

Bijlage 4: Evaluatieformulier Uitvoeringsprogramma Kuuroord Noordwijk 2022-2024

Naam:

Functie / Organisatie:

Datum gesprek:

1. Evaluatie van de doorontwikkeling en resultaten

1. In hoeverre heeft het uitvoeringsprogramma 2022-2024 bijgedragen aan de realisatie van de ambitie om de gemeente Noordwijk te ontwikkelen als kuuroord?

Toelichting: Wat heeft volgens jou goed gewerkt en waar waren de tekortkomingen?

2. Van de volgende doelstellingen (hoofdpijnen) uit het uitvoeringsprogramma, welke denk je dat de meeste impact hebben gehad? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Structuur van de doorontwikkeling geformaliseerd (stuurgroep/werkgroep)
- Verbinding tussen cultuur, sport, en sociaal domein gelegd
- Bewustwording gecreëerd bij inwoners en ondernemers
- Laagdrempelige wellness- en Thalasso-faciliteiten gerealiseerd
- Aansluiting ontwikkeling ruimtelijke ordening
- Andere (specificeer):

Toelichting: Zijn er verbeterpunten of mislukte acties binnen deze doelstellingen?

3. Welke acties of projecten uit het uitvoeringsprogramma waren volgens jou minder effectief of zijn onvoldoende opgepakt?

Toelichting: Wat had volgens jou anders of beter gekund? Wat ontbrak er in de uitvoering?

4. Welke uitdagingen of belemmeringen ben je tegengekomen tijdens de uitvoering van het programma?

Toelichting: Wat kan de gemeente verbeteren of anders aanpakken om deze obstakels te overwinnen?

5. Hoe beoordeel je de huidige communicatie over het kuuroordproject en het uitvoeringsprogramma?

Toelichting: In hoeverre vind je dat de voortgang van het kuuroord en de resultaten van het uitvoeringsprogramma duidelijk worden gecommuniceerd naar zowel interne als externe betrokkenen? Zijn er specifieke communicatiekanalen die volgens jou versterkt moeten worden, of zijn er bepaalde groepen of stakeholders die beter geïnformeerd moeten worden

2. Stakeholderbetrokkenheid en Samenwerking

6. Hoe beoordeel je de samenwerking tussen de gemeente, ondernemers, en andere stakeholders m.b.t. de uitvoering van het kuuroordproject?

Toelichting: Wat ging goed in de samenwerking en waar liep het juist niet zoals verwacht?

7. Hoe zou je je persoonlijke motivatie en betrokkenheid bij het kuuroordproject beschrijven?

Toelichting: Wat heeft ervoor gezorgd dat je wel/niet betrokken bent gebleven bij dit project? Wat zou de gemeente kunnen doen om de betrokkenheid van stakeholders, zoals jijzelf, verder te vergroten en te versterken?

8. Heb je specifieke aanbevelingen voor de gemeente om de samenwerking te verbeteren, vooral als het gaat om betrokkenheid bij het kuuroordproject?

Toelichting: Welke stappen zouden volgens jou meer vertrouwen kunnen opbouwen tussen de gemeente en andere betrokkenen?

9. Was de rol van de gemeente in het proces duidelijk en effectief, of zie je ruimte voor verbetering?

Toelichting: Hoe zie jij de rol van de gemeente in dit proces? In welke mate zou de gemeente volgens jou een actieve rol moeten spelen in de verdere doorontwikkeling van het kuuroord? Wat zou volgens jou de ideale rolverdeling moeten zijn tussen de gemeente, ondernemers en andere stakeholders?

3. Vooruitblik en Verbeterpunten

10. Welke acties zie jij als noodzakelijk voor de komende jaren om Noordwijk verder te ontwikkelen als kuuroord?

Toelichting: Wat moeten de prioriteiten zijn en waar zou meer focus op gelegd moeten worden?

11. Welke strategische richting zie jij voor Noordwijk als kuuroord in de komende jaren?

Toelichting: Welke ontwikkelingen of investeringen zouden volgens jou het meeste effect hebben op de verdere positionering van Noordwijk als kuuroord? Zijn er specifieke programma's, initiatieven of partnerschappen die we volgens jou zouden moeten overwegen om de gemeente als kuuroord verder te versterken?

12. Welke specifieke kansen zie jij voor Noordwijk als kuuroord, zowel voor het toerisme als voor het welzijn van inwoners?

Toelichting: Kun je voorbeelden geven van nieuwe of bestaande initiatieven die de gemeente Noordwijk als kuuroord kunnen versterken? Denk hierbij bijvoorbeeld aan nieuwe voorzieningen, programma's, of samenwerkingen die het toerisme kunnen aantrekken, of initiatieven die bijdragen

aan de gezondheid en het welzijn van de lokale bevolking. Welke van deze kansen zouden volgens jou de meeste impact kunnen hebben op de ontwikkeling van Noordwijk?

13. Hoe zie jij de communicatie over de ontwikkeling van Noordwijk als kuuroord?

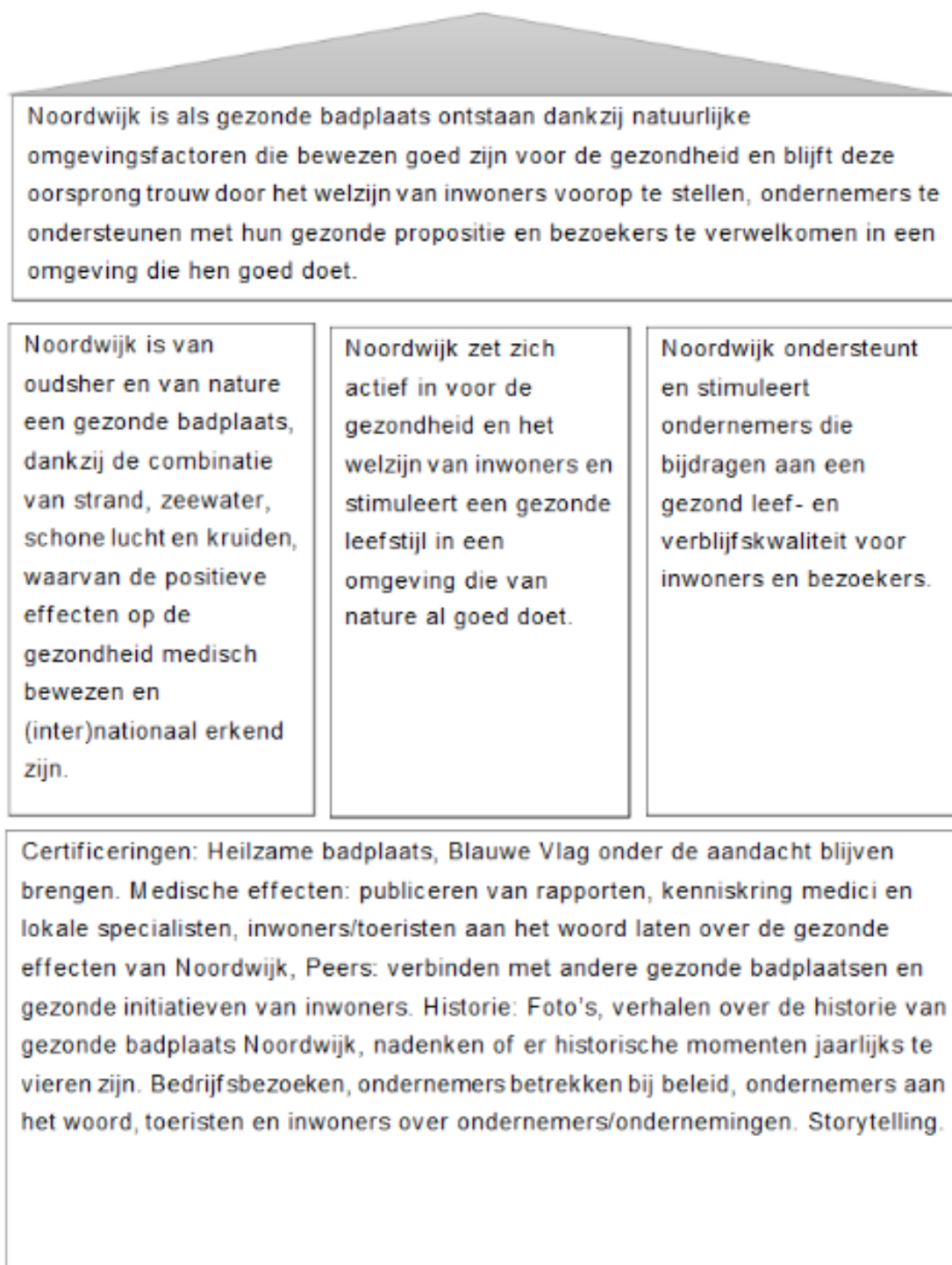
Toelichting: Wat kan volgens jou beter in de manier waarop de gemeente en andere betrokkenen communiceren over de voortgang van het kuuroordproject? Zijn er specifieke elementen die meer aandacht zouden moeten krijgen in de communicatie richting inwoners, ondernemers of bezoekers? Wat zou je voorstellen om de boodschap effectiever over te brengen en meer draagvlak te creëren?

4. Algemeen

14. Zijn er andere belangrijke punten of aanbevelingen die je hebt voor de gemeente, specifiek met betrekking tot het kuuroorddossier?

Toelichting: Wat zou volgens jou echt anders moeten, en wat moet de gemeente absoluut niet vergeten in de doorontwikkeling?

Bijlage 5: Message House (communicatie gemeente)



Bijlage 6: Inzichten per werksessie

Sessie 1 – 16 januari 2025

De eerste werksessie stond in het teken van evaluatie en oriëntatie. Deelnemers uit verschillende domeinen blikten samen terug op het uitvoeringsprogramma Kuuroord Noordwijk 2022–2024. Daarbij werd gekeken naar wat wél en wat níet van de grond is gekomen, en welke inzichten dit oplevert voor de toekomst.

Wat is gerealiseerd:

- Verschillende kleinere initiatieven op het gebied van gezondheid, natuurbeleving, rust en leefstijl (zoals stiltewandelingen, het Thalassopad en natuurlijke elementen in de openbare ruimte).
- Samenwerking met lokale partners op inhoudelijke thema's, vaak informeel en projectmatig.
- Positieve ervaringen met het verbinden van ruimtelijk beleid en gezondheid.

Wat werkt nu onvoldoende:

- De status van kuuroord werd te weinig benut in communicatie en beleidsverhaal.
- Veel initiatieven liepen los van elkaar; er was weinig samenhang of centrale regie.
- De term 'kuuroord' werd als te abstract ervaren, intern en extern.
- Beperkte zichtbaarheid van het programma voor inwoners.

Wat werkte goed:

- Enthousiasme en betrokkenheid bij ambtenaren die het thema weten te koppelen aan hun eigen domein.
- De potentie om beleidsterreinen te verbinden: sociaal, fysiek, gezondheid, economie.
- De erkenning (ESPA) biedt nog steeds een sterke basis om op voort te bouwen.

Leerpunten en suggesties:

- Er werd opgemerkt dat het ontbreken van structuur en aansturing ten koste gaat van de voortgang en betrokkenheid.
- Er werd opgemerkt dat het verhaal intern meer herkenning nodig heeft om extern overtuigend te kunnen overkomen.
- Er is behoefte aan begrijpelijke en doelgroepgerichte taal, om herkenning en draagvlak te vergroten.

Daarnaast werd er gesproken over de gewenste rolverdeling: de gemeente als verbinder en facilitator richting inwoners en beleidsdoelen en Noordwijk Marketing als uitvoerende partner in branding en bezoekerscommunicatie.

Sessie 2 – 13 februari 2025

De tweede werksessie borduurde voort op de terugblik uit sessie 1. De focus lag op het in kaart brengen van initiatieven binnen de organisatie die aansluiten bij het kuuroordthema. Medewerkers leverden vooraf een 0-meting aan met relevante projecten, beleidslijnen of activiteiten binnen hun eigen werkveld.

Wat blijkt uit de 0-metingen:

- In vrijwel elk domein lopen initiatieven die aansluiten bij thema's als vitaliteit, rust, natuur en leefomgeving.
- Deze initiatieven worden zelden als onderdeel van het kuuroordverhaal benoemd of herkend.
- Er ontbreekt inhoudelijke samenhang, waardoor het programma versnipperd overkomt

Wat werkt nu onvoldoende:

- Er is geen overkoepelend kader dat men helpt hun werk te verbinden aan het kuuroordthema.
- Het ontbreken van gedeelde taal, richting en terugkoppeling leidt ertoe dat beleid en uitvoering langs elkaar heen lopen.
- Binnen de organisatie is onduidelijkheid over wat het kuuroord inhoudt en voor wie het bedoeld is.

Inhoudelijke inzichten:

- Er is brede behoefte aan communicatie die beter aansluit bij de verschillende doelgroepen: inwoners, bezoekers en ondernemers vragen om een eigen benadering.
- De term 'kuuroord' roept bij inwoners soms weerstand of verwarring op. Begrippen als 'gezond leven in Noordwijk' of 'ruimte voor rust en beweging' worden als herkenbaarder ervaren.
- De voorgestelde opzet van een message house met doelgroepgerichte kernboodschappen werd positief ontvangen. Het belang van communicatie vanaf de start van beleid werd daarbij onderstreept.

Leerpunten en suggesties:

- Er gebeurt veel binnen de organisatie dat raakt aan de ambitie van Noordwijk als heilzame badplaats.
- Medewerkers zijn bereid om inhoud en communicatie beter op elkaar af te stemmen, mits er richting en coördinatie is.
- Er is behoefte aan een centrale structuur waar beleid, uitvoering en communicatie samenkomen.
- Actieve terugkoppeling tussen domeinen helpt om zicht te houden op wat er speelt.
- Het verhaal moet intern continu gevoed worden, niet alleen extern uitgedragen.

Sessie 3 – 6 maart 2025

Tijdens deze derde sessie sloten ook P&O en Noordwijk Marketing aan. Doel van de bijeenkomst was om de eerder opgehaalde input uit de 0-metingen gezamenlijk te bespreken en aan te vullen. Ter voorbereiding was een geordende conceptversie van het herijkte uitvoeringsprogramma opgesteld, met tabbladen per doelgroep en input vanuit verschillende domeinen.

Wat is besproken:

- Deelnemers liepen gezamenlijk door de domein overstijgende input, signaleerden overlap en hiaten, en voegden aanvullingen toe.

- Zowel ambtenaren als Noordwijk Marketing reflecteerden op de opzet en inhoud van het programma.
- Er werd uitgebreid stilgestaan bij de rolverdeling tussen betrokken partijen in de verdere uitvoering en communicatie.

Inhoudelijke inzichten:

- Het ordenen van input per doelgroep bood overzicht, maar werd door meerdere deelnemers als te fragmentarisch ervaren. Een thematische indeling werd aangedragen als beter uitgangspunt.
- De opzet werd als inhoudelijk rijk omschreven, maar mist volgens deelnemers nog duidelijke prioritering en koppeling aan uitvoeringscapaciteit en beschikbare middelen.
- De rolverdeling tussen gemeente en Noordwijk Marketing riep vragen op. Er werd benadrukt dat de gemeente zich primair richt op inwoners, leefomgeving en gezondheid, terwijl Noordwijk Marketing zich toelegt op bezoekerspositionering en branding.

Wat werkt nu onvoldoende:

- Veel initiatieven worden nog steeds ad hoc opgepakt, zonder koppeling aan een overkoepelend doel of structuur.
- De verbinding tussen inhoud, uitvoering en communicatie is niet systematisch georganiseerd.
- Binnen de organisatie ontbreekt een duidelijke eigenaarsstructuur voor het kuuroorddossier.

Leerpunten en suggesties:

- Brede voorkeur voor een thematische in plaats van doelgroepgerichte aanpak.
- Het programma vraagt om herkenbare, domein overstijgende thema's als fundament.
- Per thema is behoefte aan duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor uitvoering, wie faciliteert, en hoe de afstemming plaatsvindt.
- Het betrekken van communicatie vanaf de start helpt om beleidsinhoud en boodschap beter op elkaar af te stemmen richting inwoners, bezoekers en andere doelgroepen.

Sessie 4 – 25 maart 2025

De vierde sessie was een werkoverleg tussen de gemeente en Noordwijk Marketing, gericht op het verder vormgeven van de conceptversie van het uitvoeringsprogramma. Daarbij werd gekozen voor een thematische structuur als basis voor het vervolg, aansluitend op de inzichten uit de eerdere werksessies.

Wat is besproken:

- Er is besloten het programma niet langer per doelgroep op te bouwen, maar thematisch te structureren. Voorbeelden van thema's zijn: natuur & gezondheid, beweging & ontmoeting, beleving & zingeving, en gezonde leefstijl & voeding.
- Per thema worden concrete acties benoemd, met daarbij een koppeling aan betrokken partijen en hun rol: wie voert uit, wie faciliteert, wie stemt af.
- De thematische indeling wordt als overzichtelijker ervaren en sluit beter aan bij zowel het gemeentelijk beleid als de communicatiestrategie richting inwoners, bezoekers en ondernemers.

Inhoudelijke inzichten:

- De eerdere structuur per doelgroep bood inzicht, maar bleek in de praktijk lastig hanteerbaar. Thema's zijn beter te verbinden aan inhoud, uitvoering en communicatie.
- Er is behoefte aan duidelijkheid over wie welke taken oppakt in het vervolgproces. De wens voor scherpere afspraken over taakverdeling, zowel tussen de gemeente en Noordwijk Marketing als binnen de organisatie, kwam opnieuw naar voren.
- Het ontbreken van gedeeld eigenaarschap over het kuuroorddossier werd genoemd als verklaring voor het gebrek aan zichtbaarheid en samenhang.

Stakeholderbetrokkenheid:

- Het vervolgproces kan alleen slagen als ook externe partijen worden betrokken. Dit werd nadrukkelijk benoemd tijdens de sessie.
- Er is afgesproken om een apart evaluatietraject voor ondernemers op te zetten, gericht op het ophalen van ervaringen en verwachtingen.
- Voor de gemeenteraad wordt een aparte raadsinformatiebrief voorbereid, waarin zij worden meegenomen in de voortgang en het vervolgproces.

Leerpunten en suggesties:

- Er is behoefte aan duidelijke afspraken over eigenaarschap per thema binnen de organisatie.
- Rollen, verantwoordelijkheden en procesafspraken moeten worden vastgelegd om verwachtingen te verduidelijken.
- Richt communicatie richting raad en stakeholders niet alleen op de inhoud, maar ook op hun rol in het proces.