

Bestemming bekend!

Terug- en vooruitblik DMO
Holland boven Amsterdam

-Managementsamenvatting-





In opdracht van Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord

Versie: 14 januari 2021

Public Result B.V.
Postbus 11649
2502 AP Den Haag
Tel: 070 – 3468816
e-mail: info@publicresult.nl
www.publicresult.nl
Opdrachtnummer: DESTO20

© Copyright Public Result 2021.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

Bestemming bekend!

1. Terugblik: Een stevig fundament in een succesvolle regio...

- In de eerste periode van HbA is de doelstelling behaald: het merk Holland boven Amsterdam én de (toeristische) bestemming is bij een breed publiek bekend gemaakt. De website heeft een doorgaans stijgend aantal kliks en het aantal bezoekers en overnachtingen neemt toe. De doelstellingen, waarbij naamsbekendheid centraal staat, zijn bereikt: Met de microsites wordt steeds meer in samenwerking met gemeenten en bedrijfsleven de algemene boodschap specifiek geladen; toonaangevende campagnes zijn succesvol uitgevoerd om de regio internationaal op de kaart te zetten. Daarmee heeft HbA de goede “gaspedalen ingedrukt” waar voor de eerste fase van DMO een mooi rendement uit gekomen is. Deze voortgang is geboekt met relatief beperkte middelen en een beperkte scope in vergelijking met andere DMO's in Nederland.

	Promotie (marketing)		Evenementen (activiteiten)		Faciliteren aanbieders		Informatie voorziening		Stimuleren gastheerschap		Plusopdrachten
	● Campagnes	●	● Beursdeelname	●	● E-learning modules	●	● De website HbA	●	● Gastheerschap locaties	●	● De kop Werkt!
	● Internationale campagnes	●	● Winacties	●	● Beeldbank en online toolkit	●	● Microsites			●	● Werelderfgoed Waddenzee
		●	● Influencers en persreizen	●	● Regiokaart						

Figuur 1: Overzicht stoplichten per kerntaak

- Met de start van HbA is er een duidelijk platform dat v n de regio is waarmee er telkens rond plannen, uitvoering en verantwoording aanleiding is om met elkaar het gesprek aan te gaan over de bestemmingsmarketing HbA. Ondanks dat er kritische noten te plaatsen zijn bij de aard en omvang van de samenwerking heeft deze zich in de afgelopen jaren wel doorontwikkeld, tussen de gemeenten, maar ook tussen de gemeenten en de toeristische sector.
- Het heeft ook geleid bij de meeste partners tot een gezamenlijk besef dat er duurzame meerwaarde verbonden voor de economische vitaliteit van de hele regio aan de inspanning en van HbA, zo blijkt uit de uitgevoerde online enquête met meer dan 300 respondenten, diepte-interviews en reflectie- en focusgroepen.
- En hoewel de harde relatie tussen de outputrealisatie en de outcome niet of niet volledig te leggen is, kan wel gestaafd worden dat de juiste dingen worden gedaan waarmee het aannemelijk is dat een bijdrage aan de outcome (toeristische bedrijvigheid in de regio en de werkgelegenheid in de keten en daarmee de vitaliteit van de regio) is geleverd.
- Natuurlijk heeft HbA de bestemmingsmarketing niet alleen gedaan. Ook alle inspanningen van de regio's, gemeenten en de toeristische sector zijn van cruciaal belang geweest om de regio en het aanbod en gastheerschap op de kaart te zetten. Zij vormen een onlosmakelijke keten met het werk van HbA.
- Met de benchmark bestemmingsmarketing van Destinatie Next DMO hebben wij HbA gescoord op de kracht van het product en de kracht van de community (organisatie en samenwerking binnen de regio). Respondenten zijn gevraagd zowel de kracht van het product als de kracht

van de samenwerking en organisatie HbA in de regio een cijfer te geven. Beiden komen uit op een ruime voldoende.

...maar de regio legt de lat hoger

- Tegelijk wil men samen met het netwerk in de regio's zowel in de kwaliteit als in de organisatie van de regiomarketing de lat hoger leggen. Dat blijkt ook uit de bouwstenen die door de verschillende partijen zijn neergelegd:

Voor de kracht van het product:

- Meer (regionale) specialisatie en scherper profiel
- Leefbaarheid in balans met toeristen en economische impact
- Het merk HbA en de activiteiten meer zichtbaar
- Meer inhoudelijke aansluiting/ uitwisseling data, kennis en innovatie
- Actualisatie van (onderzoek) themalijnen en doelgroepen
- Innovatiever aanbod; beter op de toekomst voorbereiden

Voor de samenwerking en organisatie:

- Minder versnippering (betere afstemming met regionaal / lokaal)
- Bedrijfsleven beter betrekken
- Meer betrokkenheid van de provincie (financiering en ondersteuning)
- Meer continuïteit/ financieringszekerheid
- Passende competenties
- Betere netwerkwerkcoördinatie
- Evenwichtigheid in gemeentelijke financiering
- Betrokkenheid gemeenteraden

Vanaf paragraaf 2 vindt u de uitwerking van deze bouwstenen in achtereenvolgens een wervend ambitieniveau (DMO Next Level, par 2), een uitwerking in rollen en taken voor de hele keten in de regio (par 3) en de daaruit volgende nieuwe rol voor DMO HbA (par 4) telkens voorzien van de concrete aanbevelingen (schuingedrukt).

2. Vooruitblik: DMO Next level!

Er is kortom een nieuwe fase aangebroken en dat vraagt om een volgende stap in de regionale samenwerking op het gebied van DMO. Bij DMO Next level staat niet de DMO centraal maar de consument. Marketing 'nieuwe stijl' is persoonlijk en sociaal door het faciliteren en delen van gebruikersverhalen. Daarbij wordt de hele (waarde-)keten betrokken: de regio, ondernemers en bewoners. Andere, vooruitstrevende regio's in Nederland en het buitenland hebben de transformatie naar de nieuwe marketing al gedaan, zo blijkt uit een benchmark onderzoek naar onder meer Drenthe, de Achterhoek en Noordsee-Schleswig-Holstein. Dit brengt de volgende uitgangspunten en aanbevelingen met zich mee.

2.1 Uitgangspunten DMO Next level

- De authentieke ervaringen voor de klant staan centraal en de bestemming kent een duidelijke ontwikkelingsrichting. Daarbij wordt de natuurlijke omgeving beschermd om de sociale en culturele kenmerken in stand te houden. Het aantrekken van evenementen en bezoekers zorgt voor meer bedrijvigheid terwijl de economische gevolgen van toerisme beter worden begrepen door de regio. Dit creëert draagvlak en biedt ruimte voor meer strategische allianties binnen en buiten de regio. Digitale communicatiemiddelen staan daarbij steeds vaker centraal in het contact met de klant.
- Om de next level te bereiken en de 'marketingloop' in de klantreis te (kunnen) sluiten moet de organisatie en partnerstructuur op orde zijn: Dit houdt in dat de stakeholders en partners het eens zijn over de juiste taak- en rolverdeling en het beleggen van verantwoordelijkheden op lokaal, regionaal bovenregionaal niveau. Deze verdeling is op dit moment niet gestandaardiseerd en ook niet voor iedereen inzichtelijk, zo blijkt uit het lage vertrouwen in elkaar binnen het netwerk, de behoefte tot meer zichtbaarheid en duidelijkheid over taken en resultaten.

2.2 Aanbevelingen DMO Next level

Actualisatie marketingstrategie en sluiten van de marketingloop:

- Actualisatie van de marketingstrategie met de volgende accenten:
 - Het gaat erom de (marketing-)loop te sluiten tussen klantreis, product, ervaring en feedback. Alleen met kennis over hoe de toerist zijn/haar bezoek ervaart kan het product daarop worden aangepast en kan er innovatie plaatsvinden die aansluit bij de wensen van de klant. Dit heeft te maken met gastheerschap en ook inzicht en data in de (digitale) klantreis. Inzichten worden wederom gebruikt om de marketing aan te scherpen en doelgroepen beter te bereiken. Ervaringen worden ook ingezet om innovatieve ondernemers te informeren hoe ze de gasten nog beter kunnen ontvangen en bedienen.
 - Daarbij wordt het aantal themalijnen teruggebracht: 6 themalijnen zijn te veel voor een duidelijke communicatie naar buiten; er moeten dus keuzes worden gemaakt. Door in de marketing te focussen op drie thema's: Kust, Hollandse historie en Tulpen worden de doelgroepen (Nederland / verblijf, Duitsland, België) voldoende aangesproken.
 - Naast het aantrekken van deze bezoekers (*consideration*) wordt ingezet op loyaliteit (*loyalty*) om herhaalbezoeken te stimuleren en echte banden te leggen met deze doelgroep (gezellig lime).
 - De merkwaarden oorspronkelijk en veelzijdig waar de regio voor staat zijn de basis van zowel de marketing boodschappen als het gastheerschap in de regio zelf. Dit zou nog scherper naar voren kunnen komen in de uitingen en een daaraan gekoppelde stijl (vergelijk OER in Drenthe).
- De regionale organisatie en samenwerking rond destiniatiemarketing zodanig inrichten dat er een duidelijke rol- en taakverdeling wordt ingericht waarmee de 'marketingloop' rond de klantreis kan worden gesloten.

Opstellen uitvoeringsprogramma destinatiemarketing:

- De opstelling van een uitvoeringsprogramma destinatiemarketing HbA opzet waarvan het marketingplan een onderdeel wordt, maar ook de speerpunten gastheerschap en productontwikkeling, de ketenorganisatie, de governance, de financiering en de monitoring.
- Een proactieve communicatie over de destinatiemarketing, de voornemens en de resultaten in de HbA regio

Ontwikkelen en gebruik maken van een merkenhuis:

- Gebruik maken van de structuur (zoals bijvoorbeeld in Drenthe wordt gebruikt) van een Merkenhuis: de kaders en bovenregionale samenhang van de destinatie Holland boven Amsterdam worden centraal uitgedragen.
- De 'kamers' binnen dit merkenhuis worden gevuld met regionale bijzonderheden; ook wordt op deze manier het bedrijfsleven aangehaakt waar de concrete overlap zit tussen merk (en marketing) en aanbod in de regio zelf.

3. Een duidelijke rol- en taakverdeling in de regio

Binnen het netwerk wordt de rol van HbA in de toekomst vooral gezien als organisatie met bepaalde uitvoeringskracht – namelijk daar waar dat zinvol is en van meerwaarde ten opzichte van de bestaande regionale structuren en organisaties. Dit houdt in dat HbA taken uitvoert die van bovenregionaal belang zijn: rond marketing en promotie, (faciliteren van) informatiemanagement en op het gebied van data-analyse en kennis. Dit brengt de volgende uitgangspunten en aanbevelingen met zich mee.

3.1 Uitgangspunten rol- en taakverdeling

- Gastheerschap en productontwikkeling horen duidelijk niet bij het takenpakket, anders dan bijvoorbeeld de structuur van VVV Zeeland (tot eind 2020). Als actor op het gebied van marketing heeft HbA vooral de taak om te blijven communiceren op de markten van de doelgroepen. En daarnaast te zorgen voor een structuur waarin informatie en content wordt verzameld.
- Deze rol van HbA vraagt om een wederkerige relatie tussen HbA en de drie regio organisaties. HbA kan geen excellente marketing realiseren als er niet een kwalitatief goede productinnovatie, gastheerschap en informatievoorziening is over de klant door de regio's. En andersom de regio's kunnen niet optimaal functioneren zonder een regiomarketing en de data-analyse over de digitale klantreis. Wij adviseren dus (in wisselende mate) voor de drie regio's een stevige diepte-investering te doen in de organisatiegraad per regio. Tot slot is er in deze constructie niemand verantwoordelijk voor het hele systeem en een goede samenwerking tussen alle partijen. Wij adviseren zo'n netwerkcoördinator in opdracht van de klankbordgroep aan te stellen. Een uitwerking hiervan vindt u in bijlage 1 bij deze managementsamenvatting.
- Slagvaardigheid en draagvlak met elkaar te combineren vraagt om een balans in de organisatie met duidelijke afspraken en vertrouwen in elkaar. Daarom adviseren wij achtereenvolgens het benutten van de 'stille reserve' die is ontstaan door de versnipperde verantwoordelijkheden, een versterking van regionale netwerkorganisaties en dat er een netwerkcoördinator wordt aangesteld. Dit zijn elementen die onderdeel vormen van het op te stellen uitvoeringsprogramma.

3.2 Aanbevelingen rol- en taakverdeling

Benutten stille reserve:

- Cross-sectoraal de krachten bundelen op de opgaven die er zijn
- Laat de buitenwereld actief meedoen en -denken
- Verdeel de taken (en voorkom dat er dubbel werk wordt gedaan)
- Wees intern net zo sterk als extern in de marketing van wat je doet
- Werk aan vertrouwen (hoe gaan we met elkaar om?)
- Benut de kracht van ONHN als partner en bestaande structuur
- Stuur op de lange termijn; dit vermindert de zero sum game, dus
 - Continuïteit in financiering
 - Incl. provincie en bedrijfsleven
 - Wees tegelijk commercieel en service gericht: pay as you go voor alle partijen.

Werken aan goed georganiseerde en betrokken regio's:

- Een stevige impuls voor de regionale marketingorganisaties per regio
- De regio aan zet te brengen in het kader van het uitvoeringsprogramma 2022 – 2026 om een plan van aanpak op te stellen waarbij een aan te stellen netwerkcoördinator HbA zal ondersteunen
- Alle regio's intensief te betrekken in het vormgeven van de toekomstige DMO.

Aanstellen netwerkcoördinator

- De netwerkcoördinator draagt in opdracht van de klankbordgroep eindverantwoordelijkheid voor de opstelling, de voortgang van het totale programma.
- De netwerkcoördinator krijgt ook een rol in de advisering van netwerkpartners; in de vorm van capacity building en met oog voor de behoefte aan maatwerk in de regio's.
- Wij adviseren om primair het Ontwikkelingsbedrijf hiervoor aan zet te brengen, vanwege hun ervaring en kunde op het gebied van economisch beleid, innovatiemanagement en de breed gedragen positie in het netwerk. Hierover moeten echter duidelijke afspraken worden gemaakt tussen alle betrokken partners.

Betrekken bedrijfsleven en andere stakeholders als partners.

Dit brengt de volgende uitgangspunten met zich mee voor de governance:

- Een bestuurstafel DMO HbA met vertegenwoordigers van de gemeenten, provincie en het bedrijfsleven en de toeristische sector (partnerbreed) voor de strategische sturing en het stellen van de operationele kaders voor de speerpunten, organisatie en financiën;
- Een programmateam DMO HbA met een vertegenwoordiging van de trekkers van de speerpunten, de drie regio's en een vertegenwoordiging van de partners. Dit om de voortgang van het programma en de speerpunten te stimuleren, monitoren en faciliteren;
- Uitvoeringsteams per speerpunt met vertegenwoordiging per regio. Zo nodig aparte werkgroepen voor de strategie en lobby.

4. Een slagvaardige HbA organisatie, aanbevelingen

Onderstaand worden concrete aanbevelingen voor de onderdelen missie, taken, cultuur, formatie, begroting en financieringsmodel van de HbA organisatie verder uitgewerkt:

Missie: HbA is dé marketingorganisatie van de regio Noord-Holland Noord

- HbA is de destiniatiemarketingorganisatie van de regio Noord-Holland Noord en daarmee strategische partner voor marketingpartijen binnen en buiten de regio. Vanuit die rol beschikt HbA over excellente kennis over de doelgroepen, klantreis, merkwaarde, het product en het netwerk. Dit doet HbA in nauwe en op vertrouwen gebaseerde samenwerking met de hele keten in alle drie regio's.

Taken: Marketing, promotie en data-analyse

- De organisatie HbA krijgt in de toekomst vergelijkbare (operationele) taken als tot nu toe: marketing en promotie staan centraal. Erbij komt een stevigere rol op het gebied van data, kennis en het interpreteren daarvan.
- Rondom informatiemanagement gaat het vooral om het beschikbaar stellen en afstemmen van een database en het faciliteren van up-to-date data die door de LMO's, citymarketeers en bedrijven moet worden ingebracht. Gastheerschap en Productontwikkeling worden door HbA hooguit faciliterend vanuit het netwerk en opgedane kennis ondersteund.

Cultuur: Dienstverlenend en verbindend

- De organisatie HbA is als dienstverlener voor het hele gebied een verbinder; de hierbij passende cultuur is dan ook die van een ontwikkelruimte waarin met elkaar in vertrouwen wordt samengewerkt.

Formatie: ca. 9 medewerkers

- Om de rollen en taken uit te kunnen voeren zijn op basis van een eerste schets ca. 9 medewerkers nodig. Naast de speerpunten voor marketing en informatiemanagement (campagnemanagement, marketing, online en content = 4) is er behoefte aan goed relatiebeheer / advies en strategische doorontwikkeling (2), een teamleider (1), een analyse- en kennismedewerker (1) en eventueel financiën/ administratie (1 of via Ontwikkelingsbedrijf). Dit komt neer op ca. 8 FTE.

Begroting: Benodigde (structureel) budget geraamd op ca. € 1,1 mln.

- Bij een formatie zoals hier geschetst, plus een continuering van het takenpakket zoals in de huidige periode (voor marketing, website, enz) wordt het benodigde budget geraamd op ca. € 1,1 mln. Hierbij inbegrepen zijn kosten voor onderzoek/data (ca. € 100.000), relatiemanagement (€ 200.000), campagnes en andere activiteiten zoals de website (€ 600.000), organisatie, administratie en directie (€ 200.000).

Financieringsmodel: Inclusief, structureel en op basis van inwoneraantal

- De structurele basisfinanciering zal moeten komen van de overheidspartijen (17 / 18 gemeenten: met / zonder Texel; exclusief provincie).
- Wij adviseren een voor de hand liggende, en tijdens de focusgroepen en interviews voorgestelde verdeelsleutel, op basis van inwonersaantallen. Doel en focus van alle inspanningen is namelijk de brede welvaart van alle bewoners van de regio. Op basis van de hier op hoofdlijnen geschetste begroting en ervan uitgaande dat de provincie het onderdeel onderzoek / data voor eigen rekening neemt, komt dit uit op een bijdrage per inwoner van € 1,47.
- We bevelen aan om de jaarlijkse financiering voor minimaal 4 jaar te borgen om continuïteit, goed relatiebeheer en verdere kennisopbouw te faciliteren.
- Belangrijk is dat de provincie wordt aangesloten en ook blijft bijdragen aan de doorontwikkeling van HbA, bijvoorbeeld voor data en kennis, onderzoek naar doelgroepen of andere innovatieve thema's waar een gedeeld belang met de regio bestaat.
- Het bedrijfsleven en ondernemers kunnen deelnemen als abonnees of pay-as-you-go constructie: bij concrete meerwaarde van het aanbod zoals bijvoorbeeld het meedoen aan campagnes of strategische analyse gericht op specifieke themalijnen en onderwerpen. Of voor specifieke diensten zoals data-analyse, het zichtbaar maken van klantreis (ook digitaal) en zichtbaarheid in de communicatie.

Evenwicht tussen opdrachtverlening, financiering en governance

- De hier voorgestelde variant is tegelijkertijd een minimum-model voor wat betreft uitvoering van de taken zoals deze passen bij het voorkeursscenario. De samenhang tussen inhoud (marketingactiviteiten), onderzoek (data en kennis) en netwerksamenwerking (accountmanagement) is cruciaal voor het slagen van de destiniatiemarketing. Hierbij is al rekening gehouden met een stevige inhoudelijke bijdrage vanuit de overige partijen uit het netwerk op de verschillende schaalniveaus. De begroting is beperkt, zo blijkt ook uit een vergelijking met andere regio's die een soortgelijk model hebben (Drenthe: totaal € 1,45 mln, Achterhoek € 1,5 per inwoner exclusief plusopdrachten).
- De grondslag van de samenwerking zal het uitvoeringsprogramma destiniatiemarketing HbA zijn. We adviseren om dit keer de samenwerking niet alleen via een opdrachtbevestiging te bekrachtigen maar met een samenwerkingsovereenkomst met de gemeenten, regionale/lokale marketingorganisaties en een vertegenwoordiging van het bedrijfsleven en de toeristische sector. Zo een SOK biedt mogelijkheden om taken, verantwoordelijkheden, rollen, financiën en verhoudingen niet vrijblijvend vast te leggen. Hierdoor ontstaat wederkerigheid en een duidelijk verwachtingspatroon wat zal leiden tot meer vertrouwen in het netwerk.
- Het aansprekende van dit model is dat destiniatiemarketing steeds meer een gezamenlijke opgave wordt van de hele regio, waardoor alle kracht, competenties en middelen worden gebundeld. Dit vraagt om een naadloze samenwerking omdat de partijen van elkaar afhankelijk zijn. Als HbA zijn taken excellent wil uitvoeren, betekent dat dat ook de rest van de regionale partners haar taken excellent moet invullen.