Rapportage

TUSSENEVALUATIE

Destinatiemarketing Holland boven Amsterdam
November 2019

COLOFON

Uitgave
I&O Research
Zuiderval 70
Postbus 563
7500 AN Enschede

Rapportnummer
2019/158

Datum
November 2019

Opdrachtgever
Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord

Auteur(s)
Melle Conradie
Ester Hilhorst
Hendrik Nijenhuis

Bestellingen
Exemplaren zijn verkrijgbaar bij de opdrachtgever.

Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

INHOUDSOPGAVE

1. Managementsamenvatting 6
1.1 Inleiding 6
1.2 Conclusies 6
1.3 Doorkijk naar 2021 8

2. Inleiding 11
2.1 Aanleiding 11
2.2 Onderzoeksvraag 11
2.3 Onderzoeksaanpak 12
2.4 Leeswijzer 13

3. Overeenkomst van opdracht 2017 en Meerjarenplan 2018-2021 15
3.1 Inleiding 15
3.2 Overeenkomst van opdracht 15
3.3 Doelstelling 15
3.4 Kerntaken 16
3.5 Werkorganisatie, samenwerking en communicatie 16
3.6 Omvang van de opdracht, extra opdracht en pluspakketten 17

4. Uitvoering conform Meerjarenplan 2018-2021 19
4.1 Inleiding 19
4.2 Status van begroting in relatie tot de opdracht 19
4.3 Status van de activiteiten in relatie tot de opdracht 21
4.4 Doelgroepen, markten en middelenmix 23
4.5 Communicatie, verwachtingen en resultaten 24
4.6 Centrale doelstelling nog steeds actueel? 25

5. Bijdrage aan de economische doelstelling 27
5.1 Inleiding 27
5.2 Gemeten effecten afgeronde activiteiten 27
5.3 Ontwikkeling toegevoegde waarden en werkgelegenheid in de toeristische sector 28
5.4 Bijdragen van de DMO HbA aan de economische effecten 32

6. Functioneren van DM HbA 35
6.1 Inleiding 35
6.2 Afspraken op project/kerntaak-niveau 35
6.3 Afspraken op organisatieniveau 36

Bijlage 1. Lijst geïnterviewde personen en interviewprotocol 40

Bijlage 2. Q&A over het financieel jaarverslag 2018 42

1

HOOFDSTUK

Managementsamenvatting

1. Managementsamenvatting

1.1 Inleiding

De gemeenten in de regio Noord-Holland Noord hebben in december 2017 aan Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (ONHN) opdracht gegeven destinatiemarketing voor Holland boven Amsterdam uit te voeren conform wat is opgenomen in het Meerjarenplan 2018-2021. Het primaire doel van de marketingopdracht is dat er meer bezoekers naar de regio komen en dat deze geprikkeld worden om langer hier te verblijven en meer te besteden. In de overeenkomst van de regiogemeenten met ONHN is opgenomen dat er een tussentijdse evaluatie zal plaatsvinden die mogelijk input kan geven voor de besluitvorming over verlenging van de samenwerking na 2021.

In deze tussentijdse evaluatie staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. In hoeverre is de opdracht conform het Meerjarenplan 2018-2021 uitgevoerd?
2. Hebben de activiteiten in 2018 en 2019 bijgedragen aan de economische doelstellingen?
3. In hoeverre zijn de vastgelegde afspraken over het (verantwoordings)proces voor de uitvoering van de opdracht nagekomen?

Voor deze tussentijdse evaluatie is een combinatie van onderzoeksmethoden ingezet:

- deskresearch van relevante documenten;
- analyse van het proces gezamenlijk met de directbetrokkenen;
- telefonische interviews met in totaal 10 extern betrokkenen: opdrachtgevers (bestuurders of hun ambtelijk vertegenwoordigers) en ondernemers/uitvoerders die betrokken zijn geweest bij de destinatiemarketing Holland boven Amsterdam;
- berekenen ontwikkeling toegevoegde waarde in de toeristische sector.

1.2 Conclusies

1. In hoeverre is de opdracht conform het Meerjarenplan 2018-2021 uitgevoerd?

Deelvragen

- Hoe is de status van de activiteiten in relatie tot de opdracht? Zijn er activiteiten die worden uitgevoerd maar niet tot de opdracht behoren, zijn er activiteiten die behoren bij de opdracht maar niet of onvoldoende uitgevoerd worden en zijn er activiteiten die niet zijn benoemd in de opdracht, ook niet uitgevoerd worden maar wel nodig zouden zijn om de doelstellingen te behalen?
- Zijn de juiste doelgroepen en markten gekozen?
- Is de juiste middelenmix ontwikkeld en ingezet?
- Zijn de verwachtingen reëel (budget, invloed op de centrale doelstelling)?
- Zou de centrale doelstelling gezien de huidige ontwikkelingen aangepast moeten worden?

In het Meerjarenplan 2018-2021 was een budget voorzien van bijna 1,3 miljoen euro in 2018, bijna 1,7 miljoen euro in 2019 en ruim 1,9 miljoen euro in 2020. De begroting voor 2018 is echter niet gerealiseerd. Met name de bijdrage van het bedrijfsleven viel lager uit dan verwacht.
De begroting voor 2019 is in het Jaarplan 2019 dan ook naar beneden bijgesteld, naar 1,3 miljoen euro in plaats van de destijds verwachte 1,7 miljoen euro. Anno 2019 (peildatum: 1 oktober) zijn veel activiteiten die genoemd waren in het Meerjarenplan 2018-2019 op schema uitgevoerd. Het Meerjarenplan heeft ook een flexibele insteek: aansluiten bij kansrijke ontwikkelingen. De DMO HbA brengt dit in de praktijk. De geïnterviewde ondernemers en stakeholders geven aan dat het aantrekken van toeristen van buiten de regio de focus moet zijn, en dat sluit aan bij de uitvoering zoals die nu is. De deelname van ondernemers/partners aan activiteiten neemt toe.

Bestuurders en stakeholders geven aan dat medio 2019 voor hen beter zichtbaar is geworden wat DMO HbA doet, waarbij volgens sommigen de plusopdrachten beter zichtbaar zijn dan de basisdienstverlening. De ondersteuning van ondernemers wordt gewaardeerd.
DMO HbA steekt veel energie in communicatie naar stakeholders en betrokkenen. In hoeverre dit nog helemaal aansluit bij de oorspronkelijke afspraken, is niet helder op basis van de beschikbare informatie. De directbetrokkenen zijn goed op de hoogte van de inspanningen van DMO HbA. Of het voor de gemiddelde ondernemers in de toeristische branche allemaal duidelijk is, betwijfelt men. Een belangrijk deel van de geïnterviewden geeft aan dat de verwachtingen hoog zijn, dat de budgetten bescheiden zijn gezien de doelstellingen en dat de druk om verantwoording af te leggen groot is. Een deel zou liever zien dat er méér tijd en geld gestoken zou worden in de uitvoering dan in de verantwoording.

2. Hebben de activiteiten in 2018 en 2019 bijgedragen aan de economische doelstellingen?

- Hoe ontwikkelden zich tussen 2015 en 2018 het aantal vestigingen, arbeidsplaatsen en toegevoegde waarde in de toeristische sector in de bestuurlijke regio NHN ten opzichte van Nederland?
- Draagt de organisatie in zijn vorm met de gekozen strategie en de uitvoering bij aan de gestelde doelen voor toerisme in de bestuurlijke regio NHN?

De diverse activiteiten die zijn uitgevoerd, hebben in zichzelf een meetbaar resultaat over het bereik (hoeveel mensen hebben de uiting gezien). Hiervan worden per campagne rapportages gemaakt, die laten zien dat de campagnes zowel online als offline de doelgroep bereikt hebben. Het directe effect hiervan op de toeristische sector in Holland boven Amsterdam is uiteraard niet meetbaar. De concrete doelstelling van de DM is: meer bezoekers die langer blijven en meer geld uitgeven. Deze doelstelling is gekwantificeerd op basis van het in 2015 opgeleverde Strategisch Plan: 40.000 verblijfsgasten extra per jaar (+2,5% p.j.) en verdubbeling van de dagrecreatieve bestedingen (van €17,- naar €34,- p.p.p.d. in 2020). Uit overnachtingscijfers van het CBS blijkt dat er in 2018 een forse groei was van het aantal overnachtingen in Noord-Holland en in de toeristische regio's Kust en Watersportgebieden. De DMO HbA heeft op basis van de beschikbare indicatoren berekend dat in 2018 het aantal overnachtingen (dus het aantal nachten dat een persoon verblijft) in Noord-Holland Noord met 5,7% gegroeid is. Daarmee zou de ontwikkeling van het aantal overnachtingen ten opzichte van 2015 op schema liggen. De positie van Texel hierin is niet duidelijk. Er zijn geen cijfers over de doelstelling om meer bestedingen per persoon per dag te realiseren. De ontwikkeling van de toegevoegde waarde in de toeristische sector (tot 1 april 2018) duidt hier (nog) niet op, maar hoe dat in het vervolg van 2018 en 2019 heeft uitgepakt, wordt niet duidelijk uit beschikbare cijfers. Ook de geïnterviewden geven hierover geen informatie uit hun eigen observaties.

3. Hoe functioneert de manier waarop de DM HbA wordt georganiseerd?

Op project/kerntaak-niveau
- Hoe wordt de voortgang van de activiteiten bewaakt en hoe verloopt (waar nodig) de signalering naar de opdrachtgevers?
- Hoe verloopt de periodieke evaluatie van de activiteiten (inhoud, monitoring, frequentie) en hoe vindt bijsturing (in overleg met de opdrachtgevers) plaats?
- Hoe vindt de budgetbewaking plaats?

Op organisatieniveau
- Hoe functioneert de DM HbA in de netwerksamenwerking met opdrachtgevers (17 gemeenten in de regio), ondernemers en lokale (marketing)organisaties?

De samenwerkingspartners leveren per campagne rapportages aan met de kwantitatieve resultaten (het online en offline bereik). De DMO HbA verzamelt deze gegevens in een dashboard. De resultaten van de social media worden door het team gemonitord. De DMO HbA legt over de projecten/activiteiten elke drie maanden verantwoording af aan de werkgroep over de activiteiten en de invloed van buitenaf (met beleidsmedewerkers per subregio) en tweemaal per jaar aan de klankbordgroep (met bestuurders per subregio). Eens per jaar legt de DMO verantwoording af aan alle opdrachtgevers met een jaarverslag en een financieel overzicht. Viermaal per jaar is er overleg met de Raad van Advies.
Daarnaast worden de acties voorbereid en uitgewerkt in werkgroepen met de partners. Op basis van de vastgelegde kaders in het Meerjarenplan 2018-2021 wordt in september van het lopende jaar de balans opgemaakt en wordt vervolgens het jaarplan voor het daaropvolgende jaar voorbereid. Daar ligt dan een aangepaste begroting aan ten grondslag. Er vindt geen aparte voortgangsbewaking plaats op het niveau van de 5 kerntaken. Binnen ONHN vindt iedere maand overleg plaats over de budgetbewaking (uitgaven in relatie tot de vastgestelde begroting). De DMO legt jaarlijks verantwoording af door middel van het financieel jaarverslag. De geïnterviewde bestuurders geven aan dat de verantwoording conform de afspraken is. Men is van mening dat de werkvorm van de destinatiemarketing met de HbA-organisatie als centraal punt, vliegwiel en kartrekker met daaronder verschillende werkgroepen goed werkt. Hoewel de opdrachtgevers en stakeholders meerdere verbetermogelijkheden noemen, bijvoorbeeld op het gebied van afstemming met lokale initiatieven, hebben ze een positief beeld van de HbA-organisatie. In lijn hiermee stelt een van de opdrachtgevers: *"Met de beschikbare middelen en budgetmogelijkheden is de HbA-organisatie in zijn huidige vorm het meest haalbare".*

1.3 Doorkijk naar 2021

Er is, naast de formele verantwoording via het jaarverslag en het financieel jaarverslag, een uitgebreide cyclus van afstemming opgezet, met een Raad van Advies, een klankbordgroep, een beleidsgroep en werkgroepen rondom de campagnes en projecten. Hierdoor kunnen de opdrachtgevers tussentijds bijsturen waar dat nodig zou zijn, uiteraard binnen de kaders van het Meerjarenbeleidsplan. Uit deze tussenevaluatie is gebleken dat dit voor de betrokkenen, na een opstartfase die voor sommigen wat lang duurde, naar tevredenheid verloopt. Ook over de effecten zijn de betrokkenen, binnen bandbreedte van wat volgens hen haalbaar is, tevreden. Daarom ligt het voor de hand om de huidige werkwijze voort te zetten tot het einde van de overeenkomst. Bij een eventuele voortzetting na 2021 kunnen de volgende aanbevelingen geformuleerd worden:

- Formuleer doelstellingen die meer aansluiten bij de werkzaamheden die verricht worden en minder bij de maatschappelijke/economische effecten die daarmee bereikt kunnen worden. Immers, het is niet eenvoudig om een directe relatie te leggen tussen de inspanningen en de effecten. De conjuncturele ontwikkelingen en andere externe factoren zijn, zeker gezien het budget, waarschijnlijk van grotere invloed. Uiteraard is het wel belangrijk om zicht te houden op de conjuncturele ontwikkelingen en de profielen van (potentiële) bezoekers om daar de inspanningen op af te stemmen.

- Er mag verwacht worden dat, na de opstartfase in 2018, de inspanningen en effecten zichtbaarder zullen worden voor de ondernemers in de toeristische sector. Hun input en wensen kunnen via de Raad van Advies ingebracht worden. De DMO HbA c.q. de opdrachtgever kan daarnaast bij de eindevaluatie input ophalen bij de toeristische sector over hun wensen en adviezen voor een eventuele voortzetting. Deze informatie kan samen met de input uit de Raad van Advies, de klankbordgroep, de beleidsgroep, de werkgroepen en de 17 opdrachtgevers richting geven aan nieuwe afspraken.

- De geïnterviewden waarderen de initiërende en stuwende rol van de DMO HbA en geven daarbij enkele suggesties voor verbetering, zoals het nog dichter aansluiten bij citymarketingorganisaties om de activiteiten te clusteren, input aan lokale ondernemers om het toeristisch aanbod te verbreden en frequentere (maandelijkse) nieuwsbrieven met minder informatie. Daar waar het past binnen de flexibiliteit van het Meerjarenplan 2018-2021 zouden deze suggesties meegenomen kunnen worden in de werkwijze.

- De doelstelling (meer bezoekers die langer blijven en meer geld uitgeven) is voor de betrokkenen als richtlijn voor de acties nog steeds actueel. De geïnterviewden delen (nog) niet de vrees van het NBTC dat in 2030 het toerisme door de enorme groeiverwachting kan leiden tot overlast in de regio. Blijf daarover wel in gesprek met betrokkenen. Bij een eventuele voortzetting in 2021 is dit mogelijk al zichtbaarder voor de sector.

2

HOOFDSTUK

Inleiding

2. Inleiding

2.1 Aanleiding

De destinatiemarketing uitvoering onder de naam Holland boven Amsterdam (DM HbA) wordt in opdracht van de 17 gemeenten in regio Noord-Holland Noord uitgevoerd door het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (ONHN) als extra opdracht. Deze extra opdracht loopt van januari 2018 tot en met december 2021 met een tussentijdse evaluatie na 2019. De uitvoering voor deze periode is vastgelegd in het Meerjarenplan 2018-2021 (Kansrijk boven Amsterdam: Marketingplan 2018-2021). ONHN heeft voor deze extra opdracht werknemers met de gevraagde expertise in dienst genomen die deze taak uitvoeren. De programmamanager Toerisme van ONHN is voor de opdrachtgevers het aanspreekpunt voor de DM HbA.

De destinatiemarketing Holland boven Amsterdam houdt zich bezig met marketing en promotie van het gebied Noord-Holland Noord om bezoekers van buiten onze regio te verleiden in Holland boven Amsterdam te verblijven. Het budget voor de uitvoering wordt door 17 gemeenten beschikbaar gesteld. **Primaire doelen zijn: meer bezoekers die langer verblijven en meer uitgeven**. De doelstelling is ook gekwantificeerd op basis van het in 2015 opgeleverde Strategisch Plan: 40.000 verblijfsgasten extra per jaar (+2,5% p.j.) en verdubbeling van de dagrecreatieve bestedingen (van €17,- naar € 34,- p.p.p.d. in 2020).

In de overeenkomst van opdracht van de gemeenten met ONHN voor het uitvoeren van de destinatiemarketing is een tussentijdse evaluatie opgenomen. Dit is tijdens de besprekingen over de meerjarenfinanciering op verzoek van de bestuurders opgenomen met als doel om de gemeentelijke bijdragen eventueel tussentijds te kunnen aanpassen. In het Bestuurlijk Afstemmingsoverleg Noord-Holland Noord (BAO) is in oktober 2018 afgesproken dat het eventueel aanpassen van de bedragen niet meer aan de orde is. Aanleiding voor deze laatste afspraak was de brief uit de bestuurlijke regio West-Friesland.

De destinatiemarkering Holland boven Amsterdam (DM HbA) wordt al enige tijd uitgevoerd. Met de meeste inzet op (online) activiteiten buiten de regio en een externe communicatie naar de opdrachtgevers die nog op gang moest komen, is de uitvoering soms onvoldoende zichtbaar geweest voor de sector als geheel maar ook voor de opdrachtgevers. Door de gemeenteraadsverkiezingen in voorjaar 2018 zijn er nieuwe bestuurders en raadsleden actief die het tot stand komen van de opdracht niet meegekregen hebben. Mede daarom is het wenselijk om de tussentijdse evaluatie uit te voeren om zo de resultaten meetbaar te maken. En het geeft onderbouwde informatie als voorbereiding op de besluitvorming over verlenging van de samenwerking na 2021.

2.2 Onderzoeksvraag

In deze tussentijdse evaluatie staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. In hoeverre is de opdracht conform het Meerjarenplan 2018-2021 uitgevoerd?
2. Hebben de activiteiten in 2018 en 2019 bijgedragen aan de economische doelstellingen?
3. Hoe functioneert de manier waarop de DM Hba wordt georganiseerd?

De onderzoeksvragen zijn uitgewerkt in deelvragen:

1. In hoeverre is de opdracht conform het Meerjarenplan 2018-2021 uitgevoerd?
- Hoe is de status van de activiteiten in relatie tot de opdracht? Zijn er activiteiten die worden uitgevoerd maar niet tot de opdracht behoren, zijn er activiteiten die behoren bij de opdracht maar niet of onvoldoende uitgevoerd worden en zijn er activiteiten die niet zijn benoemd in de opdracht, ook niet uitgevoerd worden maar wel nodig zouden zijn om de doelstellingen te behalen?
- Zijn de juiste doelgroepen en markten gekozen?
- Is de juiste middelenmix ontwikkeld en ingezet?
- Zijn de verwachtingen reëel (budget, invloed op de centrale doelstelling)?
- Zou de centrale doelstelling gezien de huidige ontwikkelingen aangepast moeten worden?

2. Hebben de activiteiten in 2018 en 2019 bijgedragen aan de economische doelstellingen?
- Hoe ontwikkelden zich tussen 2015 en 2018 het aantal vestigingen, arbeidsplaatsen en toegevoegde waarde in de toeristische sector in de bestuurlijke regio NHN (onderverdeeld in drie subregio's) ten opzichte van Nederland?
- Draagt de organisatie in zijn vorm met de gekozen strategie en de uitvoering bij aan de gestelde doelen voor toerisme in de bestuurlijke regio NHN?

3. Hoe functioneert de manier waarop de DM HbA wordt georganiseerd?
Op project/kerntaak-niveau
- Hoe wordt de voortgang van de activiteiten bewaakt en hoe verloopt (waar nodig) de signalering naar de opdrachtgevers?
- Hoe verloopt de periodieke evaluatie van de activiteiten (inhoud, monitoring, frequentie) en hoe vindt bijsturing (in overleg met de opdrachtgevers) plaats?
- Hoe vindt de budgetbewaking plaats?

Op organisatieniveau
- Hoe functioneert de DM HBA in de netwerksamenwerking met opdrachtgevers (17 gemeenten in de regio), ondernemers en lokale (marketing)organisaties?

De focus ligt op de stand van zaken tot en met medio 2019 en een doorkijk naar de mogelijke verlenging van de samenwerking na 2021.

2.3 Onderzoeksaanpak

Voor deze tussenevaluatie is een combinatie van onderzoeksmethoden ingezet:
- deskresearch van relevante documenten;
- analyse van het proces gezamenlijk met de directbetrokkenen;
- telefonische interviews met in totaal 10 extern betrokkenen: opdrachtgevers (bestuurders of hun ambtelijk vertegenwoordigers) en ondernemers/uitvoerders die betrokken zijn geweest bij de destinatiemarketing Holland boven Amsterdam;
- berekenen ontwikkeling Toegevoegde Waarde in de toeristische sector.

Uitvoering tussenevaluatie goed ontvangen bij geïnterviewden
Meerdere geïnterviewden gaven tijdens het telefonische interview aan dat het waardevol is dat deze tussenevaluatie uitgevoerd wordt. Zo meldt een stakeholder: *"Het is goed om te kijken waar we staan met de uitvoering van de destinatiemarketing. Ook om te bepalen hoe nu verder te gaan. Hier draagt deze evaluatie aan bij".*

2.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 3 geeft een korte beschrijving van de overeenkomst met opdracht 2017 en het Meerjarenplan 2018-2021, met daarin de gemaakte afspraken. Hoofdstuk 4 geeft antwoord op de eerste deelvraag (uitvoering conform het Meerjarenplan) op basis van deskresearch, analyse van het proces en de interviews. Hoofdstuk 5 geeft antwoord op de tweede deelvraag (bijdrage aan de economische doelstelling), op basis van deskresearch, de berekening van de toegevoegde waarde in de toeristische sector en de interviews. Hoofdstuk 6 geeft antwoord op de derde deelvraag (huidig functioneren) op basis van deskresearch, analyse van het proces en de interviews. Het rapport begon af met een managementsamenvatting met daarin de antwoorden op de onderzoeksvragen. Bijlage 1 bevat een lijst met geïnterviewde personen naar functie en het interviewprotocol. Bijlage 2 bevat een Q&A-lijst van de ambtelijke begeleidingsgroep DMO over de begroting en realisatie in 2018.

3

HOOFDSTUK

Overeenkomst opdracht 2017 en Meerjarenplan 2018-2021

3. Overeenkomst van opdracht 2017 en Meerjarenplan 2018-2021

3.1 Inleiding

HBA Dit hoofdstuk gaat in op de opdracht, doelstelling, de kerntaken, de werkorganisatie, samenwerking en communicatie en de (financiële) omvang van het plan.

3.2 Overeenkomst van opdracht

De destinatiemarketing onder de naam Holland boven Amsterdam (DM HbA) wordt in opdracht van de 17 gemeenten in regio Noord-Holland Noord uitgevoerd door het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (ONHN) als extra opdracht. De concrete opdracht staat in Overeenkomst van opdracht (07-12-2017).
In artikel 2 is de extra opdracht DM HbA aan ONHN als volgt geformuleerd:
2.1. De Opdrachtgevers verstrekken hierbij de Opdracht aan Opdrachtnemer, die deze opdracht aanvaardt, om Destinatiemarketing voor Holland boven Amsterdam uit te voeren conform hetgeen is opgenomen in het Meerjarenplan met het doel dat er meer Bezoekers naar Holland boven Amsterdam komen en dat deze Bezoekers geprikkeld worden om langer te verblijven en meer te besteden ('de Opdracht').
2.2. Opdrachtnemer verplicht zich om in opdracht van Opdrachtgevers voor de duur van de Overeenkomst werkzaamheden te verrichten in het kader van de Opdracht die erin bestaan dat:
a. Opdrachtnemer zorgt voor uitvoering van de activiteiten zoals omschreven in het Meerjarenplan, dat is bijgevoegd als Bijlage a;
b. Opdrachtnemer bewaakt de voortgang van de activiteiten en signaleert waar nodig naar Opdrachtgevers;
c. Opdrachtnemer zorgt voor periodieke evaluatie van de activiteiten, tenminste twee keer per jaar en stuurt in overleg met Opdrachtgevers waar nodig bij;
d. Opdrachtnemer draagt zorg voor het tijdig aanleveren bij Opdrachtgevers van de schriftelijke voortgangsrapportages van de Opdracht; en
e. Opdrachtnemer bewaakt het budget op basis van de opgestelde begroting.
2.3 Opdrachtgevers zorgen voor het begeleiden van het proces van de Opdracht.

De wijze waarop de uitvoering voor deze periode zal plaatsvinden, is vastgelegd in het Meerjarenplan 2018-2021.

3.3 Doelstelling

Het Meerjarenplan 2018-2021 start met een duidelijke visie op destinatiemarketing voor de regio Noord-Holland Noord: *"Destinatiemarketing kan alleen effectief worden ingezet als kracht en kennis worden gebundeld en middelen efficiënt worden aangewend. In Noord-Holland Noord (NHN) hebben gemeenten en ondernemers met elkaar afgesproken om voor de toeristische marketing en promotie samen te werken en de regio te positioneren als 'Holland boven Amsterdam'. Uitgangspunt is gebruik te maken van elkaars kennis, kunde, ervaring en kwaliteiten en die te verbinden. Met als doel een voor de toerist, (dag)bezoeker en eigen inwoners, aantrekkelijk en duurzaam verrassend toeristisch aanbod. Door steeds de wensen en behoeften van de vrijetijdsgenieter centraal te stellen vervagen de gemeentegrenzen."*

De Destinatiemarketingorganisatie (DMO) Holland boven Amsterdam zet zich als onderdeel van Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord in om het vrijetijdsaanbod van de regio HbA duurzaam te versterken door het gebied als een aantrekkelijke bestemming voor kort en middellang verblijf en/of dagbezoek aan te bieden. Inzet is: verhoging van de gemiddelde dagbesteding en groei van het aantal gasten. Dit moet leiden tot meer werkgelegenheid, betere voorzieningen, een dynamische leefomgeving en trotse bewoners.

Met het Meerjarenplan 2018 - 2021 zijn (ten opzichte van de marketinginitiatieven die er vóór 2018 in de regio waren) keuzes gemaakt: *'de hoogste prioriteit in denken, doen en besteding van middelen aan kansrijke marketingcampagnes, die bezoekers naar ons gebied trekken. Het betekent niet dat er geen ruimte is voor flexibiliteit. Afwijken, het grijpen van kansen moet altijd mogelijk zijn, als maar duidelijk is waarom en bijdragen aan het beoogde resultaat.'*

3.4 Kerntaken

Het 'Meerjarenplan 2018–2021' onderscheidt vijf kerntaken:

- Presentatie, promotie en marktbewerking van en voor het gebied Holland boven Amsterdam;
- Initiëren en uitvoeren van regionale, nationale en internationale destinatiemarketingactiviteiten;
- Kwalitatief hoogwaardige, actuele online en offline informatievoorziening, zichtbaar en vindbaar;
- Stimuleren en ondersteunen van lokaal gastheerschap samen met ondernemers en overheden;
- Faciliteren en verbinden van aanbieders van het vrijetijdsaanbod.

Voor de DMO bestaan er geen dorps- of gemeentegrenzen, slechts de denkbeeldige grens van de regio als geheel. Destinatiemarketing moet daarom niet worden gezien als citymarketing.

3.5 Werkorganisatie, samenwerking en communicatie

De destinatiemarketing Holland boven Amsterdam kent een Raad van Advies met vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven. De Raad komt enkele keren per jaar bijeen en geeft gevraagd en ongevraagd advies. Als directeur van ONHN fungeert Thijs Pennink mede als eindverantwoordelijke voor de destinatiemarketing HbA. Taken zoals administratie, secretariaat en HR deelt het team HbA met het Ontwikkelingsbedrijf. In de Overeenkomst van opdracht is afgesproken dat ONHN jaarlijks verantwoording aflegt aan de opdrachtgever in een jaarverslag. Hoe de tussentijdse afstemmings-en overlegmomenten verlopen, zijn in de Overeenkomst van opdracht en in het Meerjarenplan 2018-2021 geen nadere afspraken gemaakt. Gaandeweg zijn hier overlegvormen voor opgezet. Er zijn een klankbordgroep DN HbA met één bestuurder per sub-regio en een werkgroep DM HbA met één beleidsmedewerker per sub-regio opgezet. In de eerste helft van 2018 was de formatie van het team HbA nog niet op volle sterkte. Een deel van de werkzaamheden is in die periode uitgevoerd door Campaigns & Results, het bureau dat de destinatiemarketing al strategisch en uitvoerend ondersteunde. Vanaf september 2018 is hard gewerkt aan het versterken van de uitvoeringskracht.

Het bedrijfsleven wordt waar mogelijk per product, thema en/of subregio betrokken, bijvoorbeeld op het gebied van de zakelijke markt, beurzen en informatiepunten. Dat kan in de vorm van een werkgroep. Recreatie Noord-Holland en het Recreatieschap Westfriesland zijn betrokken bij de ontwikkeling van routeproducten. Het bedrijfsleven krijgt de kans zich te profileren op hollandbovenamsterdam.com en in de online uitingen. Ook werkt de DMO HbA samen met het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC). De toeristisch gezien belangrijkste en meest aantrekkelijke gebiedskenmerken van Holland boven Amsterdam zijn geclusterd in zes themalijnen: natuur, water, kust, Hollandse historie, tulpen en bloemen, agri en food. Aan de themalijnen zijn de HbA-iconen en/of activiteiten en/of bezienswaardigheden en bijbehorende plaatsen en/of gebieden verbonden. Deze themalijnen, met ieder hun eigen verhaallijn(en) worden gecombineerd met de thema's van het NBTC. Daarmee vormden ze de rode draad in de regionale, nationale en internationale campagnes en marketingactiviteiten voor Holland boven Amsterdam.

In het Meerjarenplan 2018-2021 is vastgelegd dat er twee keer per jaar (voor- en najaar) netwerkbijeenkomsten zijn voor alle partners en belanghebbenden. Vaste punten tijdens de bijeenkomsten zijn o.a. evaluatie van de afgelopen campagnes, presentatie van nieuwe campagnes, trends & topics in de toeristische sector en kwaliteitsverbetering van het toeristisch product in en voor de regio. Daarnaast verstuurt de DMO zes keer per jaar de HbA-nieuwsbrief aan alle partners en belanghebbenden.

Over de concrete manier waarop verantwoording wordt afgelegd door de werkorganisatie aan de Raad van Bestuur en de Opdrachtgever, zijn gedurende de opdracht nadere afspraken gemaakt.

3.6 Omvang van de opdracht, extra opdracht en pluspakketten

De DMO HbA wordt gefinancierd door het bedrijfsleven, de gemeenten, de provincie, een bijdrage voor microsites (vanuit gemeenten en lokale marketingorganisaties, die in 2018 ook een bijdragen hebben gedaan voor beheer en onderhoud van de microsites) en vanuit plusopdrachten. Een grote plusopdracht is 'De Kop Werkt!'. De kopgemeenten, Den Helder, Hollands Kroon, Schagen en Texel hebben de DMO HbA opdracht gegeven voor het opstellen van een toeristisch profiel en Marketingplan voor de Kop van Noord-Holland. Dit betreft een meerjarige plusopdracht met een jaarlijks budget van € 400.000,-. Naast deze extra opdracht kunnen partijen campagnes afnemen. Deze campagnes vallen buiten de scope van deze tussenevaluatie.

In totaal was er in het Meerjarenplan 2018-2021 een budget voorzien van bijna 1,3 miljoen euro in 2018, bijna 1,7 miljoen euro in 2019 en ruim 1,9 miljoen euro in 2020.

Tabel 3.1

Begroting DMO HbA volgens het Meerjarenplan 2018-2021 (daadwerkelijke begroting 2019 gewijzigd vastgesteld in 2018, daadwerkelijke begroting 2020 nog

INKOMSTEN	**2018**	**2019**	**2020**
	Begroting in Meerjarenplan	Begroting in Meerjarenplan	Begroting in Meerjarenplan
Participatie bedrijfsleven	180.000	430.000	450.000
Provincie NH projecten	75.000	75.000	75.000
Plusopdracht De Kop Werkt!	400.000	400.000	400.000
Plusopdracht Wadden			
Plusopdrachten lokale campagnes	50.000	200.000	450.000
Microsites	35.000	35.000	15.000
Gemeentelijke bijdragen	531.000	531.000	531.000
Totaal inkomsten	**1.271.000**	**1.671.000**	**1.921.000**

Bron: Meerjarenplan 2018-2021

4

HOOFDSTUK

Uitvoering conform Meerjarenplan 2018-2021

4. Uitvoering conform Meerjarenplan 2018-2021

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat het antwoord op de eerste deelvraag: *In hoeverre is de opdracht conform het Meerjarenplan 2018-2021 uitgevoerd?* Het antwoord is tot stand gekomen op basis van documentstudie, telefonische interviews en analyse van het proces met betrokkenen. De uitkomsten van de interviews worden aangeduid met het icoon: 

4.2 Status van begroting in relatie tot de opdracht

Zoals weergegeven in paragraaf 3.6 was er in het Meerjarenplan 2018-2021 een substantiële bijdrage van het bedrijfsleven voorzien. Uit het Financieel jaarverslag 2018 en het HbA Marketingplan 2019 (met een aangepaste begroting voor 2019) blijkt dat dit niet is gerealiseerd.

Tabel 4.1

INKOMSTEN	2018	2018	2019	2019
	Begroting in Meerjarenplan	Realisatie (financieel jaarverslag)	Begroting in Meerjarenplan	Aangepaste begroting (jaarplan 2019)
Participatie bedrijfsleven	*180.000*	20.160	*430.000*	80.000
Provincie NH projecten	*75.000*	75.000	*75.000*	75.000
Plusopdracht De Kop Werkt!	*400.000*	437.388	*400.000*	400.000
Plusopdracht Wadden				130.000
Plusopdrachten lokale campagnes	*50.000*	24.477	*200.000*	65.000
Microsites	*35.000*	43.243	*35.000*	30.000
Gemeentelijke bijdragen	*531.000*	531.311	*531.000*	531.000
Totaal inkomsten	***1.271.000***	**1.131.579**	***1.671.000***	**1.311.000**

Bronnen: Meerjarenplan 2018-2021, HbA Financieel jaarverslag 2018 en HbA Marketingplan 2019

In bijlage 2 van deze rapportage staat een overzicht van vragen en antwoorden die de ambtelijke begeleidingsgroep heeft opgesteld over de verschillen in begroting en realisatie in 2018. Hierin wordt toegelicht waarom de bijdragen vanuit het bedrijfsleven zijn achtergebleven bij de verwachtingen. Specifiek voor 2018 gold dat de formatie nog niet op sterkte was, wat het benaderen van potentiële betalende partners bemoeilijkt heeft.

Maar meer structureel is gebleken dat er in het werkgebied vooral veel kleinere ondernemers zijn die een beperkt budget hebben en daarnaast dat de lokale marketingorganisaties dezelfde ondernemers benaderen. Op verzoek van de lokale marketingorganisaties benader DMO HbA alleen de 100 grootste bedrijven in de regio, en dat themagericht. Tegenover de tegenvallende bijdragen van het bedrijfsleven in 2018 bleek aan de inkomstenkant plusopdracht De Kop Werkt! in omvang iets groter dan was begroot, bleken de bijdragen aan lokale plusopdrachten iets lager dan begroot en hebben de gemeenten en lokale marketingorganisaties een extra bijdrage gedaan voor beheer en onderhoud van de microsites. Daarnaast is in 2018 minder uitgegeven aan met name personeelskosten en organisatiekosten dan was begroot, waardoor er geen verlies is ontstaan.

De ervaringen in 2018 hebben ertoe geleid dat de bijdragen vanuit het bedrijfsleven in de aangepaste begroting voor 2019 naar beneden zijn bijgesteld, naar ruim 1,3 miljoen euro in plaats van de destijds beoogde 1,7 miljoen euro (in totaal zo'n € 350.000,- lager). Onderdeel van deze aangepaste begroting 2019 is een grote Plusopdracht Wadden van € 130.000,- naast de doorlopende plusopdracht De Kop Werkt! De destijds ontstane verwachtingen van de aard en de impact van de reguliere campagnes die zouden worden opgezet, kunnen daarmee niet volledig waargemaakt worden.

100 grootste bedrijven benaderen of per gemeente ambassadeurs zoeken?

Om de zichtbaarheid van de projecten in alle gemeenten te bevorderen, zou volgens één geïnterviewde in elke gemeente moeten gezocht naar bedrijven die deelnemen in plaats van dat DMO HbA zich richt op de 100 grootste bedrijven in de gehele regio.

Plusopdrachten beter zichtbaar dan basisdiensten?

Enkele opdrachtgevers en stakeholders geven aan dat de destinatiemarketing in sommige gemeenten in Holland boven Amsterdam beter zichtbaar is dan in andere gemeenten in de regio. Dit komt volgens hen logischerwijs doordat sommige gemeenten meer investeren in de destinatiemarketing dan andere gemeenten. Behalve een basisinleg kunnen gemeenten er namelijk voor kiezen om te investeren in plusopdrachten. Een deel van de opdrachtgevers en stakeholders heeft het idee dat de inspanningen die voor deze plusopdrachten gedaan worden beter zichtbaar zijn (en naar verhouding goedkoper) dan de inspanningen die voor alle gemeenten gedaan worden. Daarnaast gaan de extra investeringen in de destinatiemarketing ten koste van de transparantie van de basisopdracht, zo meldt een stakeholder: *"Deze plusopdrachten leveren vragen op bij de ambtelijke organisaties. Gaat het geld van de vaste jaarlijkse bijdrage niet ook naar de financiering van de plusopdrachten?".* Meerdere stakeholders en opdrachtgevers geven dus aan dat het wenselijk zou zijn als elke gemeente evenveel zou inleggen, hoewel men ook begrijpt dat het niet eenvoudig is om dit te veranderen, zo meldt een stakeholder: *"Het zou het beste zijn als elke gemeente evenveel inlegt. Dit is natuurlijk wel erg lastig als gevolg van het verschil in prioriteiten tussen gemeenten".*

Rol Alkmaar binnen DMO

Volgens enkele geïnterviewden is de verhouding tussen wie betaalt en wie aandacht krijgt niet altijd in evenwicht. Dit zou enerzijds komen door de plusopdrachten die beter zichtbaar zouden zijn en anderzijds (aldus één geïnterviewde) door de bijzondere positie van Alkmaar (zie ook bijlage 2). Alkmaar betaalt een basisbijdrage en neemt extra opdrachten af. In de ogen van deze geïnterviewde krijgt Alkmaar voor een lage bijdrage veel extra aandacht, doordat bijvoorbeeld de kaasmarkt in veel publicaties en reclamecampagnes wordt meegenomen. Dit zou leiden tot onderlinge onvrede.

4.3 Status van de activiteiten in relatie tot de opdracht

De directbetrokkenen bij DM HbA hebben op basis van het Jaarverslag 2018, rapportages C&R/ NBTC/HbA en eigen informatie per kerntaak een overzicht gemaakt van de activiteiten in voorbereiding, in uitvoering, afgerond (in 2018 en in 2019 tot 1 oktober) en de activiteiten die wel benoemd zijn in het Meerjarenplan maar niet zijn gestart of die zijn gestaakt. Hierbij gaat het om de activiteiten in het basispakket en de plus opdracht 'De Kop Werkt!' en niet om de activiteiten in de 'pluspakketten' waarvoor gemeenten en andere partijen maatwerkafspraken kunnen maken. De tabel staat op de volgende pagina.

Uit het overzicht blijkt dat er veel activiteiten zijn gerealiseerd die concreet genoemd zijn in het Meerjarenplan 2018-2021 of die vallen binnen de flexibiliteit van de opdracht. Binnen ieder van de vijf kerntaken zijn diverse campagnes en projecten afgerond in 2018 en 2019 en er zijn ook binnen iedere kerntaak activiteiten in voorbereiding en in uitvoering. De activiteiten sluiten aan bij de themalijnen zoals die zijn benoemd in het Meerjarenplan 2018-2021. Dit geeft aan dat de uitvoering van de activiteiten in relatie tot afspraken goed loopt. Een aantal projecten die wel zijn voorzien bij de start van de Destinatiemarketing, is na overleg ofwel na een niet-geslaagde lancering gestaakt ofwel niet gestart. Het gaat om een aantal fysieke uitgaven (accommodatiegids, regiokrant, jaarmagazine en aankleding/hardware gastheerschap) en de deelname aan de 50+beurs (wegens gebrek aan meebetalende partners). In het Meerjarenplan 2018-2021 is reeds verantwoord waarom de accommodatiegids, de regiokrant en de beursdeelname om inhoudelijke redenen niet opgepakt konden worden

Bij het vormgeven van de activiteiten wordt, zoals in het Meerjarenplan 2018-2021 ook opgenomen, flexibiliteit gebruikt, gericht op het behalen van de hoogste effectiviteit. Een voorbeeld hiervan is het ontwikkelen van een online toolkit in het kader van Kerntaak 5: faciliteren aanbieders. Omdat het bedrijfsleven een grotere rol kan en wil spelen op het gebied van lokaal gastheerschap en het uitdragen van het merk Holland boven Amsterdam, wordt in 2019 een toolkit voor gezamenlijke merkvoering ontwikkeld. In het kader van de flexibiliteit is ook gekeken of een webshop en een app van de grond konden komen, maar dat bleek niet haalbaar.

De DMO HbA merkt dat het bedrijfsleven in 2019 vaker aanhaakt bij projecten en activiteiten, door financieel deel te nemen of anderszins.

Tabel 4.2

Voortgang activiteiten per kerntaak, 2018-2019 (tot 1 oktober)

KERNTAAK	IN VOORBEREIDING	IN UITVOERING	AFGEROND	NIET-GESTART OF GESTAAKT
Promotie	• Samenwerking NBTC (DU en BE) 2020 • Samenwerking met 10 tulpeninitiatieven binnen de 'tulpencoalitie' voor 2020 • Zakelijke Markt Event • Summit 31 januari 2020 • Deelname Fiets- en Wandelbeurs 2020 • Deelname themajaar 75 jaar bevrijding • Participatie themajaar Ode aan het Landschap	• Contentproductie najaarscampagne 2019 • Contentuitvraag aan lokale marketingorganisaties • Marketingjaarplan 2020 • Aansluiting routes en verhaallijnen Visit Wadden ism Merk Fryslan/Marketing Groningen/Waddenfonds • Gesprekken met strategische samenwerkingspartners (bedrijfsleven en Media) • Regionale campagne Open Monumenten Dag ism marketingorganisaties en NH Media	• Voorjaarscampagne 2019 • Zomercampagne 2019 • Deelname Regiocampagne Nora DU • Deelname campagne Mary DU/BE • Productie en verspreiding nieuwe regiokaart • Deelname aan fiets- en wandelbeurs2019 • Winacties zomer	• Uitgave accommodatiegids • Uitgave regiokrant • Deelname aan 50+beurs editie 2019 (i.v.m. gebrek aan meebetalende partners) • Uitgave jaarmagazine richting opdrachtgevers (werd format jaarverslag)
Activiteiten	• Kick-off Tulpen/Voorjaar op Vakantiebeurs/F&W beurs • Onderzoek mogelijkheden HbA Convention Bureau		• Vaststellen themalijnen • Uitvoeren 3 campagnes langs de themalijnen • Lancering Gouden Eeuw op Vakantiebeurs • HbA straat op Event Summit R'dam • Deelname stand op Fiets&Wandelbeurs Utrecht 2019 • Netwerkbijeenkomst Tulpen Boven Amsterdam • Div. Persreizen Gouden Eeuw en Nederland Waterland • Influencers	
Informatievoorziening	• Microsites	• Continue optimalisatie website Holland Boven Amsterdam • Optimalisatie aansluiting campagnes en website(s) • Microsite overleg ingevoerd met deelnemende partijen (11) • Nieuwe microsites voor diverse plaatsen en cultuur • Continue ontwikkeling landingspages • Cookiewall ism microsites • Dashboard ingericht	• Data verrijkt • Zoekfunctie verbeterd • Uitgifte nieuwsbrief B2B en B2C • Diverse nieuwe landingspagina's toegevoegd • Basisinformatie in NDTRC ism lokale marketingorganisaties	
Stimuleren gastheerschap		• Verbeteren website Hollandbovenamsterdam	• Opzetten trainingen 'gastheerschap' • Folders, Vlaggen, Displays ter beschikking gesteld • Gratis folders nabestellen via folderbestellen.nl • Professionele distributie en toezicht op folderschappen	• Bijdragen aan fysiek gastheerschap (hardware/aankleding)
Faciliteren aanbieders		• Ontwikkelen online toolkit • Inrichten beeldbank • Afspraken maken met bronnen i.v.m. rechten • E-learning modules toevoegen	• Beeldbankapplicatie ingekocht (Picture Pack) • E-learningplatform ingekocht ism Visit Wadden	

Bronnen: Jaarverslag 2018, rapportages C&R/ NBTC/HbA, eigen informatie van directbetrokkenen.

Aan de opdrachtgevers en stakeholders is in de telefonische interviews gevraagd in hoeverre volgens hen de juiste activiteiten zijn gekozen. Allereerst is gevraagd welke activiteiten voor hen zichtbaar zijn en aan welke ze zelf hebben bijgedragen. Vervolgens is gevraagd of zij denken dat de huidige activiteiten bijdragen aan de centrale doelstelling, en waarom dat wel of niet het geval is. Ook is gevraagd of ze activiteiten missen, waarvan ze verwachten dat die een positief effect zouden kunnen hebben op de doelstelling. In deze en de volgende paragrafen staat per aspect hoe zij hier tegenaan kijken.

Moeizame start maar nu een degelijke basis

Uit interviews ontstaat het beeld dat er momenteel een goede basis is voor de verdere uitwerking van de destinatiemarketing. Meerdere opdrachtgevers en stakeholders geven aan dat er dit jaar echt wat is ontstaan, zo meldt een opdrachtgever: *"Sinds halverwege 2019 is er een goede basis waarmee de regio vooruit kan. De eerste jaren verliepen moeizaam en dat heeft veel tijd en energie gekost".* Een andere opdrachtgever zegt hier het volgende over: *"Gedurende de opstartfase is er veel tijd en energie gemorst. Hier kun je lang bij stil staan, maar dit is een gegeven. Al met al is de regio als geheel, inclusief HbA-organisatie, heel goed op weg en er gaan allerlei dingen goed, maar er zijn absoluut nog verbeterpunten".* Een stakeholder zegt hier het volgende over: *"De opstartfase verliep moeizaam, maar nu is er een degelijke basis met een goed team".*

Ondersteuning van ondernemers gewaardeerd

Enkele stakeholders geven aan dat het waardevol is als de HbA-organisatie zich naast haar marketingactiviteiten bezighoudt met het geven van advies aan -en het delen van kennis met- ondernemers in de toeristische branche. Zo kan de kwaliteit van het toeristische aanbod verbeterd worden en is de kans groter dat toeristen vaker terugkomen. *"Door trends te delen met en inspiratiedagen/trainingen te organiseren voor ondernemers in toeristische sector kunnen ondernemers in de regio kennis vergaren over hoe zij hun bedrijf beter kunnen draaien, hoe zij zich kunnen onderscheiden en zich beter kunnen positioneren. Bedrijven in de toeristische sector zijn vaak klein en werken zoals ze 'dat altijd doen/deden', maar door hen te informeren over trends kan de kwaliteit van het aanbod in de toeristische sector verbeterd worden".*

4.4 Doelgroepen, markten en middelenmix

DMO HbA richt zich met de NBTC-themalijnen op de internationale markt, met name België en Duitsland (met de thema's Nederland Waterland, Rembrandt en de Gouden Eeuw, Bloemenlijn). Met de eigen campagnes Holland Boven Amsterdam richt DMO HbA zich op de nationale en regionale markt. Er zijn in 2018 voor 21 en in 2019 voor 22 nationale en internationale journalisten/influencers/bloggers persreizen uitgewerkt, personen ontvangen en begeleid.



Bij activiteiten is het aantrekken van toeristen van buiten de regio de focus

De geïnterviewden zijn het erover eens dat bij de activiteiten de focus moet liggen op het aantrekken van toeristen van buiten de regio, in binnen- en het buitenland. Meerdere stakeholders noemen beursbezoeken als een effectieve aanpak om toeristen van buiten aan te trekken. Bij deze marketingactiviteit is het wel belangrijk dat Holland boven Amsterdam als geheel centraal staat. Om deze reden is het belangrijk dat de HbA-organisatie hierin de leiding neemt, en niet de ondernemers in de toeristische branche. Een stakeholder verwoordt het als volgt: *"Ondernemers in de toeristische sector kijken vanuit hun eigen belang in plaats van het overkoepelende/regionale belang. De HbA-organisatie vertegenwoordigt het grote regionale plaatje".*

4.5 Communicatie, verwachtingen en resultaten

Communicatie

Op de website toont DMO HbA de B2C-nieuwsbrieven (zie bijvoorbeeld: https://www.hollandbovenamsterdam.com/nieuws/nieuwsbrief-oktober-herfst/) en de B2B-nieuwsbrieven (zie bijvoorbeeld: https://www.hollandbovenamsterdam.com/nieuws/nieuwsbrief-oktober-2018/).
De partners leveren op structurele basis content. Belangstellenden kunnen zich aanmelden voor de B2C-nieuwsbrief die 6 tot 8 keer per jaar verschijnt. De B2B-nieuwsbrief met relevante informatie voor opdrachtgevers en bedrijfsleven verschijnt vier keer per jaar.

Behalve nieuwsbrieven verzorgt DMO HbA presentaties op ledenbijeenkomsten, raads- of commissievergaderingen, netwerkbijeenkomsten binnen en buiten de sector, in samenwerking met stakeholders/opdrachtgevers, ondernemersfederaties, serviceclubs, citymarketingorganisaties etc.

Frequentere berichtgeving met minder informatie?

Een meerderheid van de opdrachtgevers en stakeholders is goed op de hoogte van de inspanningen die in het kader van de destinatiemarketing gedaan worden. De HbA-organisatie houdt hier alle betrokken partijen, onder andere per nieuwsbrief, goed van op de hoogte. Niet voor alle opdrachtgevers en stakeholders is het helder welke activiteiten door de HbA-organisatie worden uitgevoerd voor de destinatiemarketing Holland boven Amsterdam. Sommige opdrachtgevers geven aan dat het soms moeilijk is om gedetailleerd op de hoogte te blijven als gevolg van beperkte tijd. Men geeft aan dat een frequentere (maandelijkse) berichtgeving per nieuwsbrief met daarin minder informatie wenselijk is. Stakeholders denken dat het lastig is voor de HbA-organisatie om goed contact te houden met de ondernemers in de toeristische sector. De HbA-organisatie kijkt naar een langere termijn en naar het grotere plaatje. Ondernemers zijn veelal bezig met hier en nu. Meerdere stakeholders hebben het gevoel dat de destinatiemarketing niet voor alle ondernemers in de toeristische branche goed zichtbaar is. Een enkeling geeft aan dat je je kunt afvragen of dat erg is. Zo zegt een van de stakeholders: *"De inspanningen voor de destinatiemarketing zijn niet voor alle ondernemers in de regio even goed zichtbaar. Dit hoeft niet negatief te zijn, zo lang de destinatiemarketing maar zichtbaar is op de plekken waar ze mensen kunnen motiveren om naar de regio te komen".*

Verantwoorden of vertrouwen

Meerdere opdrachtgevers (bestuurders of hun beleidsadviseurs) en stakeholders geven aan dat hun indruk is dat gemeenteraden erg kritisch zijn over de uitvoering van de destinatiemarketing. Het is voor de opdrachtgevers lastig te verantwoorden welke inspanningen gedaan worden en welke resultaten worden geboekt. Hierom zijn bestuurders van mening dat het erg belangrijk is dat de HbA-organisatie goed communiceert over welke inspanningen gedaan worden. Enkele stakeholders/ondernemers hebben echter het gevoel dat de HbA-organisatie te veel bezig is met het verantwoorden van hun inspanningen aan de gemeenten.

Zij zien liever dat de energie en tijd die hierin gestoken worden, gebruikt wordt om de regio te vermarkten. *"Het zou rust geven als er vertrouwen wordt uitgesproken in de HbA-organisatie. Dan kan volledig ingezet worden op het vermarkten van de regio en hoeft er minder tijd gestoken te worden in het verantwoorden van alle inspanningen. Het verantwoorden van alle inspanningen is zonde van de tijd".* Ook vraagt een opdrachtgever zich af of de begeleidingsgroep en de ambtelijke werkgroep niet beter vervangen zouden kunnen worden tot een stuurgroep met vertegenwoordigers uit de drie regio's.

Nog meer budget?

Omdat het complex is om te monitoren of de doelstellingen van destinatiemarketing gehaald worden, is het voor opdrachtgevers en stakeholders moeilijk om te bepalen of de financiële middelen toereikend zijn voor een goede uitvoering van de destinatiemarketing. Toch heeft de meerderheid van de opdrachtgevers en stakeholders het gevoel dat de investeringen zeker renderen, zo meldt een van de opdrachtgevers: *"In relatief korte tijd en met relatief beperkte middelen heeft de HbA-organisatie een fantastisch resultaat neergezet".* Diverse stakeholders geven aan dat het budget bescheiden is als je kijkt naar de doelstelling. En een van de opdrachtgevers verwoordt het als volgt: *"Ik heb waardering voor het feit dat er met relatief weinig mensen en een relatief klein budget veel gepresteerd wordt. Er zijn allerlei verbetermogelijkheden, maar deze hebben direct invloed op de middelen. Voor het beschikbare budget en de mensen die de HbA-organisatie heeft, worden er prachtige resultaten geboekt".* Bovendien geven meerdere opdrachtgevers en stakeholders aan dat de investeringen vanuit de gemeenten zijn zoals ze zijn: *"Een euro is een euro en daar kun je er geen twee van maken".* Met de investeringen in de HbA-organisatie ontstaat een bepaald verachtingspatroon. Meerdere stakeholders hebben het gevoel dat de verwachtingen die bestuurders hebben over de uitvoering van de destinatiemarketing niet altijd even realistisch zijn: "De ambitie van de overheden is inhoudelijk groter dan dat het financieel geregeld is". Een andere stakeholder: *"Al met al zijn de verwachtingen van de gemeenten over de uitvoering van de destinatiemarketing door de HbA-organisatie te hoog".*

4.6 Centrale doelstelling nog steeds actueel?

In het Jaarverslag 2018 staat een waarschuwing voor de toekomst (op basis van het Perspectief 2030 van NBTC): De enorme groeiverwachtingen van het aantal binnenlandse en buitenlandse toeristen met overlast als gevolg kunnen een verschuiving van de taken van een destinatiemarketingorganisatie geven. De vraag is in hoeverre toenemend toerisme bijdraagt aan welvaart en welzijn van inwoners en bedrijven. DMO HbA voorziet dat dit de komende periode een onderwerp van gesprek zal moeten zijn. De uitkomsten van dat gesprek zouden kunnen leiden tot andere marketingactiviteiten, inzet op spreiding en aanbodinnovatie.

In de interviews is gevraagd hoe de bestuurders en stakeholders aankijken tegen de actualiteit van de centrale doelstelling. Zij delen de zorg uit het Jaarverslag 2018 (nog) niet.

De doelstelling anno 2019 is concreet en actueel

De centrale doelstelling van de destinatiemarketing in Holland boven Amsterdam is: "Meer bezoekers aantrekken, die meer besteden en vaker terugkomen". Vrijwel alle betrokkenen vinden deze doelstelling nog steeds concreet en actueel.

5

HOOFDSTUK

Bijdrage aan de economische doelstelling

5. Bijdrage aan de economische doelstelling

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de tweede onderzoeksvraag: Hebben de activiteiten in 2018 en 2019 bijgedragen aan de economische doelstellingen? In paragraaf 4.2 staat wat bekend is over het effect van individuele afgeronde activiteiten. Paragraaf 4.3 brengt in beeld wat de ontwikkeling is van de toegevoegde waarde in de toeristische sector in de regio. Paragraaf 4.4 verkent wat de bijdrage geweest kan zijn van de inspanningen aan het realiseren van de economische doelstelling.

5.2 Gemeten effecten afgeronde activiteiten

De DMO HbA monitort per activiteit de effecten. Uiteraard is het niet mogelijk om van een individuele activiteit te meten wat de invloed is op de centrale doelstelling (meer bezoekers die meer besteden). De gemeten effecten hebben vooral betrekking op het bereik van de activiteiten, zoals gebruikelijk bij (destinatie)marketing. De DMO HbA verzamelt de effecten in een dashboard. Hieronder staat een overzicht.

Tabel 5.1

Effecten afgeronde activiteiten

ACTIVITEITEN	IN SAMENWERKING MET	GEMETEN EFFECT
• Voorjaarscampagne 2018 • Zomercampagne 2018 • Najaarscampagne 2018 • Internationale campagne DU • Internationale campagne BE • Persreizen/ bezoek Influencers • Lokaal Gastheerschap	• Landelijke campagnes C&R*, ondernemers, lokale marketingorganisaties • Internationale campagnes: NBTC, C&R, ondernemers • NBTC. Bedrijfsleven, musea, accommodaties • RVVV Hart, bedrijfsleven, OFS, lokale marketingorganisaties	• Totaal bereik van alle 3 de campagnes gezamenlijk : 110.466,353 mensen bereikt! • Zie jaarverslag 2018
• Vakantiebeurs • Fiets & Wandelbeurs	• Westfries Museum, marketingorganisaties, NBTC • Le Champion,Noord-Hollandpad, div. partijen	• Enthousiaste stakeholders en 103.312 bezoekers • 42.000 bezoekers
• Uitzending WDR (Duitse tv-zender)	• Productiebedrijf, bedrijfsleven, WDT	• Ruim 6 miljoen kijkers, ondernemers in HbA merkten na de uitzending het effect door meer websitebezoek en boekingen van de Duitse doelgroep

Bron: Jaarverslag 2018, diverse rapportages C&R/ NBTC/HbA

* C&R: samenwerkingspartner Campaigns & Results

Effecten activiteiten voor opdrachtgevers en stakeholders lastig te beoordelen

De opdrachtgevers en stakeholders geven aan dat het lastig is om te bepalen welke activiteiten wel en niet werken. Zo meldt een de opdrachtgevers: *"Het is moeilijk om te zeggen welke activiteiten wel en niet werken. Dit is lastig omdat het moeilijk te meten is in welke mate de activiteiten daadwerkelijk toeristen opleveren".* Overigens benoemen opdrachtgevers en stakeholders uiteenlopende activiteiten die volgens hen goed werken. Positief beoordeeld worden bijvoorbeeld de activiteiten om strandrecreatie en fietsen te bevorderen, net als de activiteiten voor de zakelijke markt. Activiteiten op het gebied van varen (sloepennetwerk) zijn volgens twee geïnterviewden niet van de grond gekomen, terwijl dit een goede aanvulling op het toeristisch aanbod zou zijn. Het thema Cultuurhistorie zou breder ingezet kunnen worden dan alleen in Hoorn, Alkmaar en Enkhuizen, aldus één opdrachtgever.

Zichtbare inspanningen van DMO HbA zijn brochures, campagnes, de website, de microsites, social media en beurzen. Deze zijn zowel zichtbaar voor de stakeholders in de regio als ook voor de doelgroep. Een stakeholder betwijfelt of winacties passen binnen de taken van DMO HbA.
Opdrachtgevers en stakeholders geven aan dat het onderbouwen van de voortgang aan de hand van cijfermateriaal niet eenvoudig is. De gemeenten in de regio beschikken namelijk niet over de juiste data om hier een goed beeld van te krijgen. Daarnaast is merkopbouw van een regio complex en komt er veel bij kijken: *"Destinatiemarketing is een kwestie van tijd en investeren en dat is voor bestuurders dus moeilijk te verantwoorden aan de gemeenteraad".*

5.3 Ontwikkeling toegevoegde waarden en werkgelegenheid in de toeristische sector

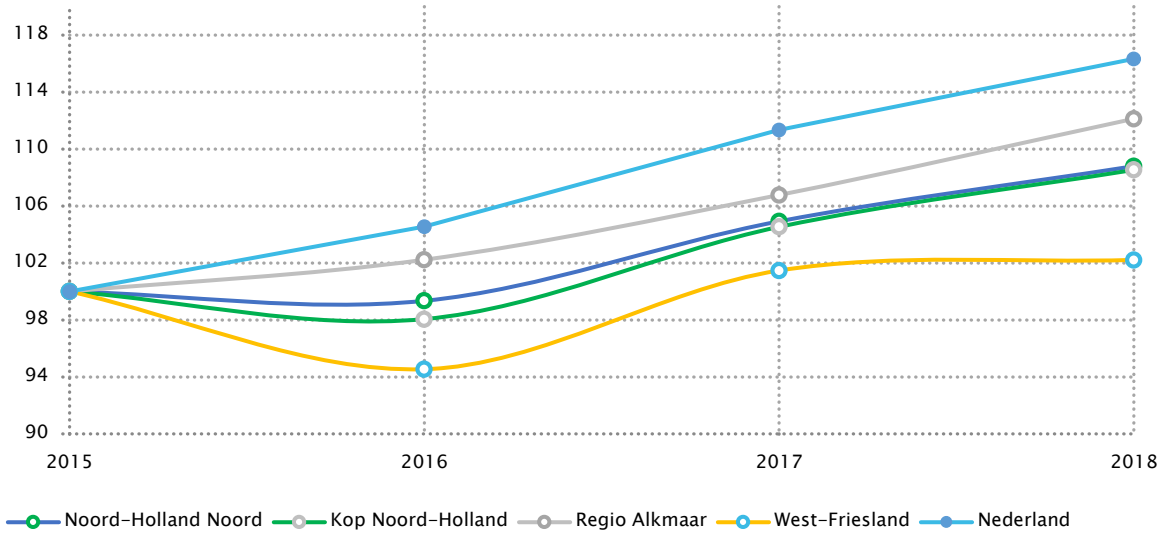
DMO HbA wil weten in hoe de toeristische sector in de regio Noord-Holland Noord zich heeft ontwikkeld ten opzichte van Nederland en andere regio's. Hierbij gaat het om de ontwikkeling in het aantal arbeidsplaatsen en de toegevoegde waarde tussen 2015 en 2018. De data hierover komt uit het LISA (Landelijk Informatiesysteem Arbeidsplaatsen), sluiten aan bij de landelijke standaard voor Recreatie en Toerisme (R&T) en hebben betrekking op de stand van 1 april van het betreffende jaar.

Berekening toegevoegde waarde
LISA (Landelijk Informatiesysteem Arbeidsplaatsen) verrijkt sinds 2015 haar gegevens over vestigingen en arbeidsplaatsen met cijfers van het modelinstrumentarium van CBS-BREA (Basisgegevens voor Regionaal Economische Analyses). Het gaat om gegevens over productie en toegevoegde waarde (gemeten in prijzen gecorrigeerd voor inflatie). De berekening vindt plaats door de gemiddelde productiviteit per branche en regio toe te kennen aan individuele bedrijven binnen de bandbreedte van de regionale rekeningen. Daarmee zijn de uitkomsten op COROP-gebied vergelijkbaar met de regionale rekeningen. Veelal kennen grote bedrijven een hogere productiviteit dan kleinere bedrijven. Uiteraard niet in alle gevallen, dat hangt in grote mate samen met te behalen schaalvoordelen en/of de kapitaalintensiteit van bedrijven. Dat verschilt per branche. Het model houdt rekening met het laagst beschikbare detailniveau per sector. Denk hierbij bijvoorbeeld aan vervoer, dat gaat van binnenvaart, zeevaart tot en met luchtvaart, activiteiten die zeer van elkaar verschillen, en zo ook de gemiddelde productiviteit. Ofwel, in het model wordt zoveel mogelijk recht gedaan aan de verschillen in productiviteit van de diverse activiteiten. De gegevens over de toeristische sector zijn gebaseerd op acht branches die daartoe gerekend worden.

De regio's waarmee vergeleken wordt zijn Nederland en de volgende drie deelregio's van Noord-Holland Noord:
- **West-Friesland**: Koggenland, Opmeer, Drechterland, Stede Broec, Hoorn, Enkhuizen en Medemblik;
- **Kop van Noord-Holland**: (exclusief Texel): Den Helder, Hollands Kroon en Schagen;
- **Regio Alkmaar**: Alkmaar, Castricum, Heiloo, Bergen, Uitgeest, Langedijk en Heerhugowaard.

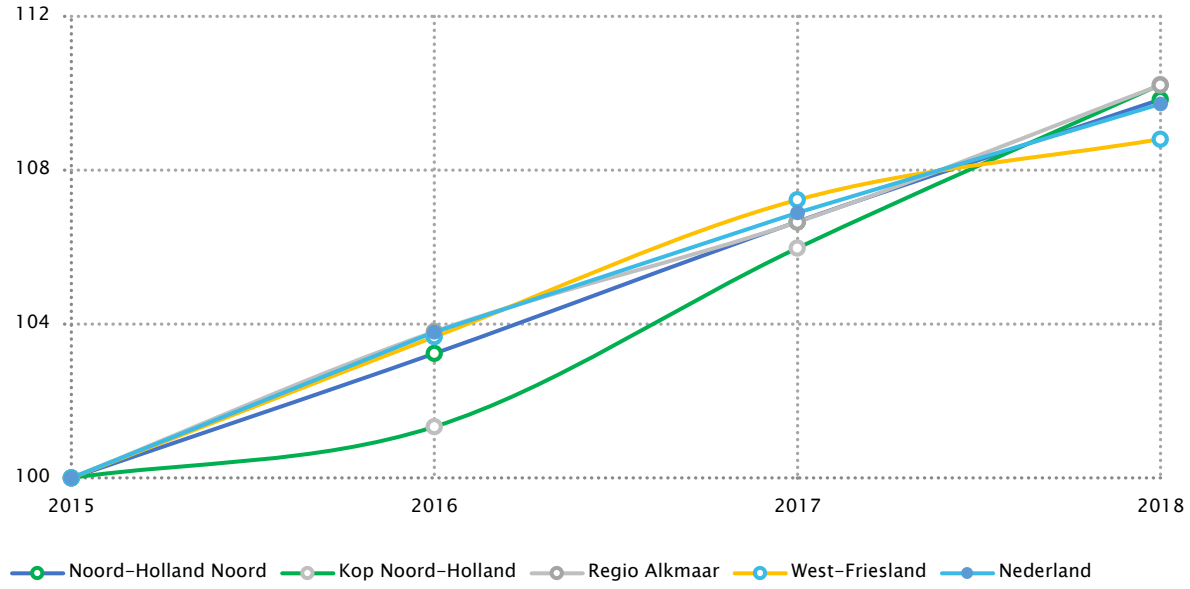
Stijging toegevoegde waarde R&T-sector minder snel dan landelijk
De toegevoegde waarde is in Noord-Holland Noord tussen 2015 en 2018 met negen procent gestegen (figuur 5.1). In dezelfde periode was de landelijke groei 16 procent. Binnen Noord-Holland Noord is de groei tussen 2015 en 2018 het laagst in West-Friesland (2 procent). De toegevoegde waarde is het sterkst gegroeid in de regio Alkmaar (12 procent), in de Kop van Noord-Holland was de groei 9 procent. Tussen 2015 en 2016 was er sprake van een lichte daling in de toegevoegde waarde in Noord-Holland Noord, tussen 2017 en 2018 is de toegevoegde waarde met vier procent toegenomen.

Figuur 5.1
Geïndexeerde ontwikkeling toegevoegde waarde R&T-sector, 2015-2018 (2015=100). Bron: LISA.



Toename werkgelegenheid R&T-sector Noord-Holland Noord
In 2018 waren er 17.943 banen in de toeristische sector in Noord-Holland Noord. Dit is tien procent meer dan in 2015 (figuur 5.2). Binnen Noord-Holland Noord zijn in deze ontwikkeling geen noemenswaardige verschillen. Landelijk is er in deze periode een vergelijkbare toename van het aantal banen in de R&T-sector.

Figuur 5.2
Geïndexeerde ontwikkeling banen R&T-sector, 2015-2018 (2015=100). Bron: LISA.

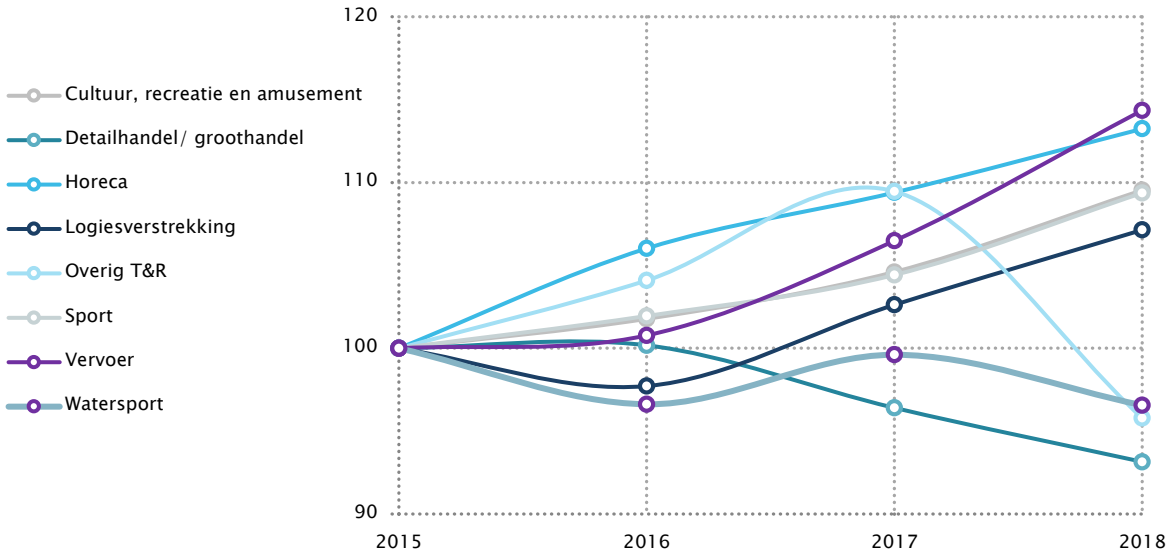


Toename banen met name in vervoer, horeca en cultuur

Binnen de R&T-sector is de ontwikkeling sinds 2015 per sector verschillend (figuur 5.3). In Noord-Holland Noord is de werkgelegenheid het meest gestegen in de deelsectoren vervoer (14 procent), horeca (13 procent) en cultuur (10 procent). In absolute zin kende de horeca, met een toename van 1.154 banen, de grootste groei. Het aantal banen in de detailhandel gerelateerd aan toerisme (- 7 procent) en de watersport (-3 procent) is gedaald ten opzichte van 2015.

Figuur 5.3

Geïndexeerde ontwikkeling banen R&T-sector per deelsector, Noord-Holland Noord, 2015-2018 (2015=100).
Bron: LISA.



Horeca en logiesverstrekking grootste werkgevers binnen R&T-sector

Net als landelijk is in Noord-Holland Noord de horeca goed voor ruim de helft van de banen in de R&T-sector (tabel 5.2). Daarna volgen de logiesverstrekking (14 procent) en cultuur, recreatie en amusement (9 procent). Verhoudingsgewijs kent de R&T-sector in Noord-Holland Noord iets meer horeca dan landelijk. De cultuursector is iets ondervertegenwoordigd ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Binnen Noord-Holland Noord is er in West-Friesland relatief weinig logiesverstrekking. De cultuursector en de watersport zijn in West-Friesland relatief goed vertegenwoordigd.

Tabel 5.2

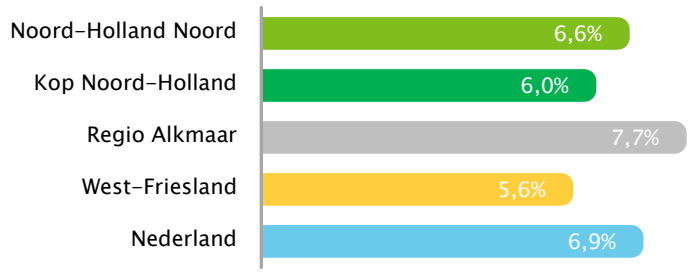
Samenstelling werkgelegenheid R&T-sector (2018). Bron: LISA.

	NOORD-HOLLAND NOORD	KOP NOORD-HOLLAND	REGIO ALKMAAR	WEST-FRIESLAND	NEDERLAND
Horeca	55%	56%	55%	54%	52%
Logiesverstrekking	14%	16%	16%	8%	15%
Cultuur, recreatie en amusement	9%	6%	8%	13%	12%
Sport	7%	8%	7%	7%	5%
Vervoer	5%	5%	5%	5%	6%
Watersport	4%	4%	2%	7%	2%
Overig T&R	3%	3%	3%	3%	6%
Detailhandel/ groothandel	3%	2%	3%	2%	2%
Totaal	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

De toeristische sector is in Noord-Holland Noord verantwoordelijk voor 6,6 procent van de totale werkgelegenheid, landelijk is dit aandeel vergelijkbaar (6,9 procent) (figuur 5.4). Binnen Noord-Holland Noord is de R&T-sector het relatief het sterkst vertegenwoordigd in de Regio Alkmaar (7,7 procent). In West-Friesland is 5,6 procent van de banen in de R&T-sector.

Figuur 5.4

Aandeel R&T in totale werkgelegenheid (2018).



De horeca heeft naast de meeste banen ook de meeste vestigingen binnen de R&T-sector (tabel 5.3), maar het aandeel is minder groot dan in de werkgelegenheidsverdeling. Ditzelfde geldt voor de logiesverstrekking, de op een na grootste werkgever binnen de R&T-sector in Noord-Holland Noord. Dit betekent dat er in de horeca en logiesverstrekking relatief veel werkgelegenheid is per vestiging. Het omgekeerde geldt voor de sport: ongeveer een op de vijf vestigingen in de toeristische sector valt binnen de branche sport, terwijl bij deze bedrijven maar zeven à acht van de banen zijn. Na de horeca en sport, zijn de meeste vestigingen cultuur/amusement- of vervoergerelateerd.

Tabel 5.3

Verdeling vestigingen R&T-sector (2018). Bron: LISA.

	NOORD-HOLLAND NOORD	KOP NOORD-HOLLAND	REGIO ALKMAAR	WEST-FRIESLAND	NEDERLAND
Horeca	28%	31%	27%	26%	28%
Logiesverstrekking	8%	13%	7%	6%	7%
Cultuur, recreatie en amusement	16%	12%	17%	16%	20%
Sport	21%	19%	22%	21%	18%
Vervoer	10%	7%	11%	11%	12%
Watersport	7%	8%	5%	9%	4%
Overig T&R	7%	6%	7%	7%	8%
Detailhandel/ groothandel	4%	4%	4%	4%	3%
Totaal	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

5.4 Bijdragen van de DMO HbA aan de economische effecten

In het Jaarverslag 2018 van Destinatiemarketing Holland boven Amsterdam (die verschenen is na de verstrekking van de opdracht voor deze tussenevaluatie) is een berekening opgenomen van de overnachtingen in Noord-Holland:

Bijdrage aan de doelstelling volgens Jaarverslag 2018

De activiteiten van de destinatiemarketing Holland boven Amsterdam (HbA) waren in 2018 gericht op het halen van de beide doelstellingen uit het in 2015 opgeleverde Strategisch Plan: 40.000 verblijfsgasten extra per jaar (+2,5% p.j.) en verdubbeling van de dagrecreatieve bestedingen (van €17,- naar €34,- p.p.p.d. in 2020). Overnachtingcijfers van het CBS tonen voor 2018 een forse groei voor Noord-Holland en de toeristische regio's Kust en Watersportgebieden. Naar schatting zijn in 2018 de overnachtingen (dus het aantal nachten dat een persoon verblijft) in Noord-Holland Noord met 5,7% gegroeid. Op basis van een gemiddelde verblijfsduur van 6,2 nachten per vakantie (bron: CBS 2016, gemiddelde voor Nederland), is met meer dan 100.000 personen extra in 2018, de doelstelling van 40.000 extra gasten per jaar ruimschoots gehaald. De groei is voor het grootste deel te danken aan buitenlandse gasten (vooral uit Duitsland, België en Engeland). Vanzelfsprekend is deze groei niet alleen te danken aan de activiteiten van het team van HbA, maar ook aan de partners, het toegenomen verbeterde aanbod, de kracht van Amsterdam en het gunstige economische klimaat. Toch is de groei in de noordelijke helft van Noord-Holland (5,7%) duidelijk groter dan het landelijke gemiddelde (3,9% groei in overnachtingen).

Opdrachtgevers en stakeholders ervaren in de praktijk dat er in vergelijking met eerdere jaren meer toeristen naar de regio komen. Ondernemers merken dit aan het aantal dagrecreanten en het aantal geboekte overnachtingen. Ook bestuurders horen deze geluiden terug via ondernemers in hun gemeenten. *"Ik heb het vermoeden dat er wel meer bezoekers komen, maar de cijfers om dit te onderbouwen ontbreken".* Een ander zegt: *"Als je om je heen kijkt zie je meer bepakte fietsers dan ooit tevoren. Dit is een goede illustratie van het succes van de destinatiemarketing".*

Het blijkt niet mogelijk om de economische effecten van het Meerjarenplan 2018-2021 te kwantificeren op basis van beschikbare cijfers die betrekking hebben op 2018. De geïnterviewden geven aan dat de themalijnen, de voorjaars-, zomer- en najaarscampagnes en de deelname aan beurzen en de inspanningen op het gebied van persreizen/influencers hebben geleid tot extra bezoek en overnachtingen in 2018. Autonome ontwikkelingen (het economische klimaat en de aantrekkingskracht van Amsterdam) spelen ongetwijfeld ook een rol. Er zijn geen cijfers beschikbaar die inzicht geven in de doelstelling om meer bestedingen per persoon per dag te realiseren of cijfers die een indruk geven van de verhoudingen tussen kort of lang verblijf. Ook de geïnterviewden geven hierover geen informatie uit hun eigen observaties.

6

HOOFDSTUK

Functioneren van DM HbA

6. Functioneren van DM HbA

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de derde deelvraag: In functioneert de manier waarop de DM HbA wordt georganiseerd? De praktische werkafspraken zijn grotendeels tot stand gekomen ná de Overeenkomst van opdracht (2017) en het Meerjarenplan 2018-2021 en zijn afgestemd tussen de in 2018 gevormde werkorganisatie, de Raad van Advies en de Opdrachtgever. Paragraaf 5.2 gaat in op de afspraken op project/kerntaakniveau. Paragraaf 5.3 gaat in op de afspraken op organisatieniveau.

6.2 Afspraken op project/kerntaak-niveau

In tabel 6.1 staat de afspraken over de voortgangsbewaking binnen projecten, de budgetbewaking binnen projecten en effecten per project.

Tabel 6.1

Voortgangsbewaking en bijsturing op project/kerntaakniveau

BORGING	HOE /WAAR GEORGANISEERD, WELKE AFSPRAKEN	AAN WIE WORDT VERANTWOORDING AFGELEGD, WELKE PERIODICITEIT	BIJSTURING: WELKE BESLUITEN ZIJN GENOMEN
Voortgangsbewaking binnen projecten/activiteiten	• Opdracht staat in Overeenkomst van opdracht (07-12-2017) • Marketingstrategie staat in Kansrijk boven Amsterdam marketingplan 2018-2021 • Jaarlijks wordt een jaarplan opgesteld door DM HbA team • Afspraken met werkgroep en klankbordgroep DM HbA vastgelegd en met RvA is reglement vastgesteld.	• Elke drie maanden aan werkgroep DM HbA en tweemaal per jaar DM HbA klankbordgroep • Met jaarverslag en financieel overzicht eenmaal per jaar aan alle opdrachtgevers. • Viermaal per jaar overleg met RvA en uitwerkingen van acties in werkgroepen.	• Besluit van opdrachtgevers om gemaakte afspraken niet tussentijds te wijzigen (BAO oktober 2018) • Besluit van Klankbordgroep om tussenevaluatie uit te voeren (juni 2019)
Budgetbewaking binnen projecten/activiteiten	• DM HbA team stelt jaarlijks begroting op aan de hand van het jaarplan. • Financiën bespreekt maandelijks de resultaten met het team. • Begroting is verantwoordelijkheid van team Eindverantwoordelijk is directeur ONHN	• Ontwikkeling jaarplan met begroting staat bij werkgroep en klankbordgroep op agenda. Input wordt gevraagd aan marketingorganisaties en afgestemd wordt met RvA. • Jaarverslag en financieel overzicht worden digitaal eenmaal per jaar aan alle opdrachtgevers gestuurd (1 juli)	Juni 2019 Besluit team HbA afgestemd met directeur, werkgroep en klankbordgroep om niet door te investeren in najaarscampagne aangezien de kosten van de tussenevaluatie niet begroot zijn en geheel ten laste komen van het marketingbudget.
Bewaking van effecten binnen projecten/activiteiten	• Met de samenwerkingspartners maken we per jaar of per campagne afspraken over doelen, doelgroepen, budget en evaluatie. • Van alle marketingactiviteiten die door leveranciers worden uitgevoerd komen rapportages met de kwantitatieve resultaten. • Binnen de online omgeving zijn dashboards ontwikkeld die inzicht in de performance geven. • De resultaten van de social media worden door het team gemonitord.	• Elke drie maanden worden op abstract niveau resultaten gedeeld met de werkgroep en tweemaal per jaar met de klankbordgroep • Resultaten worden gedeeld met marketingorganisaties en RvA en gepubliceerd in B2B nieuwsbrief en presentaties.	

Bronnen: Kansrijk boven Amsterdam marketingplan 2018 – 2021, Overeenkomst van opdracht 7 december 2017, Samenwerkingsafspraken opdrachtgevers en ONHN

Bewaking effecten

Met de samenwerkingspartners worden per jaar, op basis van het jaarplan, afspraken gemaakt over doelen, doelgroepen, budget en evaluatie van de campagnes. Dit gebeurt volgens een terugkerend proces per campagne: voor- en najaar en zomer. De samenwerkingspartners leveren rapportages aan met de kwantitatieve resultaten van de campagnes (het online en offline bereik). De DMO HbA verzamelt deze gegevens in een dashboard. De resultaten van de social media worden door het team gemonitord.

Voortgangsbewaking per project/activiteit

De DMO legt over de projecten/activiteiten elke drie maanden verantwoording af aan de werkgroep (met beleidsmedewerkers per subregio) en tweemaal per jaar aan de klankbordgroep (met bestuurders per subregio). Eens per jaar legt de DMO verantwoording af aan alle opdrachtgevers met een jaarverslag en een financieel overzicht. Viermaal per jaar is er overleg met de Raad van Advies. Daarnaast worden de acties voorbereid en uitgewerkt in werkgroepen met de partners. Op basis van de vastgelegde kaders in het Meerjarenplan 2018-2021 wordt in september van het lopende jaar de balans opgemaakt (evaluatie campagnes, overzicht begroot/gerealiseerd) en eventueel bijgestuurd in het lopende traject (najaarscampagne) en wordt vervolgens het jaarplan voor het daaropvolgende jaar voorbereid. Daar ligt een dan aangepaste begroting aan ten grondslag. Op basis van deze begroting worden de nieuwe afspraken voor campagnes met het communicatiebureau (Campaigns & Results) en partijen zoals het NBTC gemaakt (bij wie de participatie in campagnes voor de Duitse en Belgische markt wordt ingekocht). Er vindt geen aparte voortgangsbewaking plaats op het niveau van de 5 kerntaken.

Bewaking budgetten

Binnen ONHN vindt iedere maand overleg plaats met de DMO HbA over de budgetbewaking (uitgaven in relatie tot de vastgestelde begroting). De DMO legt jaarlijks verantwoording af aan de opdrachtgevers door middel van het financieel jaarverslag.

Financiële verantwoording verloopt volgens afspraak

De financiële verantwoording van de uitvoering van de destinatiemarketing vindt plaats via een jaarverslag en een financieel verslag. Deze worden met meerjarenbegroting en -plan doorgestuurd aan de colleges. Elk jaar legt de HbA-organisatie verantwoording af over wat ze het afgelopen jaar binnen het budget hebben gedaan en wat ze in het komende jaar binnen het budget gaan doen. Volgens de opdrachtgevers verloopt dit goed en gaat het allemaal volgens afspraak. De verantwoording is volgens een tweetal opdrachtgevers in de tweede lijn moeilijker te controleren: *"Als je geen onderdeel uitmaakt van de stuurgroep heb je minder zicht op de verantwoording van de inspanningen".*

6.3 Afspraken op organisatieniveau

In tabel 6.2 staat hoe de DMO de effecten van het gehele programma bewaakt en hoe zij hier verantwoording over aflegt. Daarna volgt hoe opdrachtgevers en stakeholders hier tegenaan kijken.

Tabel 6.2

Voortgangsbewaking en bijsturing op organisatieniveau

BORGING	HOE /WAAR GEORGANISEERD, WELKE AFSPRAKEN	AAN WIE WORDT VERANTWOORDING AFGELEGD, WELKE PERIODICITEIT	BIJSTURING: WELKE BESLUITEN ZIJN GENOMEN
Bewaking van effecten op het hele programma		• Elke drie maanden wordt voortgang en invloeden van buitenaf besproken met de werkgroep en tweemaal per jaar met de klankbordgroep • Er wordt input gevraagd van de marketingorganisaties en RvA en voortgang wordt met hen gedeeld.	Juni 2019 besluit dat DM HbA geen losse activiteiten verkoopt aan gem. Velsen. Als deze gemeenten bij HbA wil inkopen gelden de voorwaarden zoals bij de 16 gemeenten (structurele bijdrage).

Bronnen: Kansrijk boven Amsterdam marketingplan 2018 – 2021, Overeenkomst van opdracht 7 december 2017, Samenwerkingsafspraken opdrachtgevers en ONHN

In samenspraak met de opdrachtgevers is de werkwijze ingevoerd om elke drie maanden de invloeden van buitenaf te bespreken met de werkgroep en tweemaal per jaar met de klankbordgroep, tijdens de reguliere overleggen. Er wordt input gevraagd van de marketingorganisaties en RvA en de voortgang wordt met hen gedeeld.

Samenwerking tussen betrokken partijen verloopt steeds beter maar is nog niet optimaal

Vrijwel alle opdrachtgevers en stakeholders zijn positief over de samenwerking met de HbA-organisatie. Meerdere van hen geven aan dat dit wel even heeft geduurd. Zo meldt een van de opdrachtgevers: *"Ten opzichte van eerdere jaren worden de lijnen tussen de HbA-organisatie, de gemeenten en de stakeholders beter. Eerder was dit soms een beetje ongestructureerd en nu is het veel duidelijker waar men heen wil en zit er meer een gedachte achter."* Een andere opdrachtgever zegt hier het volgende over: *"De laatste tijd – echt sinds vlak voor de zomer – gaat de samenwerking beter. Inmiddels lijkt de formatie op orde".* Ook in vergelijking met de periode voorafgaand aan de destinatiemarketing in Holland boven Amsterdam gaat het om een hele verbetering, zo meldt een stakeholder: *"In het verleden verzandde de samenwerking tussen lokale partijen altijd. Ook werkten lokale partijen vroeger erg versnipperd. Nu is er een organisatie die verbindt en als kartrekker fungeert: er is één aanspreekpunt vanuit één heldere visie".*
Meerdere opdrachtgevers en stakeholders geven aan dat momenteel de rol- en taakverdeling van de betrokken partijen voor hen helder is, maar dit heeft wel even geduurd. Enkele stakeholders geven aan de rol- en taakverdeling niet helder genoeg te vinden. Zo noemde een stakeholder het volgende: *"De afstemming over activiteiten op enerzijds lokaal en anderzijds regionaal niveau moet beter afgestemd worden. Meer structuur in de afstemming en een tijdigere afstemming is wenselijk."* Verder geven enkele opdrachtgevers en stakeholders aan dat het niet altijd even duidelijk is wat wel en wat niet bij het takenpakket van de HbA-organisatie hoor, zo meldt een opdrachtgever: *"Het is niet voor iedereen helder welke inspanningen je mag verwachten bij deze inzet van middelen. Hierom moet de HbA-organisatie extra duidelijk zijn over wat wel en niet onder hun takenpakket valt. Naar de overheden toe kadert de HbA-organisatie onvoldoende af over hun opdracht".* Een stakeholder meldt hier het volgende over: *"Wat betreft het takenpakket van de HbA-organisatie, is de organisatie nog steeds zoekende. Het takenpakket van de HbA-organisatie wordt wel steeds duidelijker".* Als voorbeeld wordt hier genoemd de informatievoorziening aan toeristen die naar de regio gekomen zijn (de VVV-rol) en de afbakening tussen de activiteiten van de lokale marketingorganisaties en de DMO HbA: *"Op moment is het onduidelijk wat de rol en taken zijn van alle stakeholders binnen de 'customer journey'. Hierbij ontbreekt het aan samenhang van alle stakeholders. Waar hebben toeristen in de regio behoeften aan en wat zijn de hierbij passende rollen van alle stakeholders?"* Een andere stakeholder verwoordt het als volgt: "*Het zou fijn zijn als de HbA de trends, wensen en behoeften van de 'nieuwe toerist' in de regio in kaart brengt en dat de HbA de stakeholders/ondernemers in de toeristische sector op de hoogte houdt en verbindt met behulp van E-learnings en masterclasses. Uiteindelijk moeten de ondernemers het product neerzetten en het product ontwikkelen zodat de HbA dit vervolgens kan gaan vermarkten*".

Goed om HbA-organisatie onder te brengen bij Ontwikkelingsbedrijf NHN

De opdrachtgevers en stakeholders staan achter het idee om destinatiemarketing uit te voeren op regionaal niveau (Holland boven Amsterdam). Een ruime meerderheid van de geïnterviewden geeft aan dat het duidelijk is dat de HbA-organisatie zich actief en met veel energie inzet voor de destinatiemarketing in Noord-Holland Noord. Bovendien vinden – met uitzondering van een enkeling – de geïnterviewden het goed dat de HbA-organisatie is ondergebracht bij Ontwikkelingsbedrijf NHN. Ontwikkelingsbedrijf NHN zorgt namelijk voor samenhang in de regio. Dit geeft een goede basisstructuur voor de HbA-organisatie.

Ook is er een goede interne afstemming tussen de HbA-organisatie en de andere taken binnen Ontwikkelingsbedrijf NHN, aldus enkele opdrachtgevers en stakeholders.
Men is van mening dat de werkvorm van de destinatiemarketing met de HbA-organisatie als centraal punt, vliegwiel en kartrekker met daaronder verschillende werkgroepen goed werkt. Daarbij heeft de meerderheid van de stakeholders en een deel van de opdrachtgevers het gevoel dat de HbA-organisatie een krappe personele bezetting heeft. Meerdere stakeholders geven aan dat de marketingactiviteiten nog meer van de grond komen als er meer menskracht binnen de HbA-organisatie is. Hoewel de opdrachtgevers en stakeholders meerdere verbetermogelijkheden noemen, hebben ze een positief beeld van de HbA-organisatie. In lijn hiermee stelt een van de opdrachtgevers: *"Met de beschikbare middelen en budgetmogelijkheden is de HbA-organisatie in zijn huidige vorm het meest haalbare".*

1

BIJLAGE

Lijst met geïnterviewde personen en interviewprotocol
Q&A over het financieel jaarverslag 2018 DM HbA

Bijlage 1. Lijst geïnterviewde personen en interviewprotocol

Functie	Rol DM HbA
Wethouder EZ Hoorn	Opdrachtgever
Wethouder EZ Hollands Kroon	Opdrachtgever
Senior beleidsadviseur gemeente Heerhugowaard	Opdrachtgever
Beleidsmedewerker EZ Bergen Uitgeest Castricum en Heiloo (BUCH)	Opdrachtgever
Directeur restaurant uitspanning De Nadorst, Regiovoorzitter KHN Noord-Holland en lid RvA HbA	Stakeholder
Verantwoordelijke marketing en communicatie hotel Zuiderduin en lid HbA-werkgroep MICE & Traveltrade	Stakeholder
Beheerder Jachthaven Uitgeest en lid RvA HbA	Stakeholder
Directeur museum Broekerveiling, lid HbA-werkgroep MICE & Traveltrade en gemeenteraadslid Bergen	Stakeholder
Eigenaar WLKM (toeristische marketing gemeente Medemblik)	Stakeholder
Directeur Land van Fluwel en lid HbA-werkgroep tulpencampagne	Stakeholder

Interviewprotocol

Doelstelling DM HbA

De DMO HBA zet zich in om het vrijetijdsaanbod van de regio HBA duurzaam te versterken door het gebied als een aantrekkelijke bestemming voor kort en middellang verblijf en/of dagbezoek aan te bieden. Inzet is verhoging van de gemiddelde dagbesteding en groei van het aantal gasten. Dit moet leiden tot meer werkgelegenheid, betere voorzieningen, een dynamische leefomgeving en trotse bewoners.

Het 'Marketingplan HbA 2018–2021' onderscheidt vijf kerntaken:

- Presentatie, promotie en marktbewerking van en voor het gebied Holland boven Amsterdam.
- Initiëren en uitvoeren van regionale, nationale en internationale destinatiemarketingactiviteiten.
- Kwalitatief hoogwaardige, actuele online en offline informatievoorziening, zichtbaar en vindbaar.
- Stimuleren en ondersteunen van lokaal gastheerschap samen met ondernemers en overheden.
- Faciliteren en verbinden van aanbieders van het vrijetijdsaanbod.

1 Samenwerking en betrokkenheid
- Wat is uw rol en betrokkenheid bij DM HbA? En bij uitvoering van de activiteiten?
- Sinds wanneer bent u betrokken bij de DM HbA?
- Hoe ervaart u de samenwerking? Bent u tevreden over hoe u wordt betrokken bij de DM HbA?
- Heeft u ook concrete verbetermogelijkheden voor de samenwerking?
  (Bijvoorbeeld: Rol- en taakverdeling? Communicatie? Faciliteiten en middelen?)

2 Activiteiten en resultaten
- Welke activiteiten van DM HbA zijn voor u zichtbaar?
- Aan welke heeft u bijgedragen?
- Denkt u dat de huidige activiteiten bijdragen aan de centrale doelstelling?
- Welke activiteiten werken wel en welke niet? Waarom wel/niet?
- Welke activiteiten zouden extra opgepakt kunnen worden en wat verwacht u daarvan?

3 Hoe beoordeelt u de uitvoering van de destinatiemarketing door de DM-organisatie HbA?
- Hoe functioneert volgens u de manier waarop DM HbA is georganiseerd? Wat werkt wel/niet? Waarom? Op welke manier zou de organisatie van de DM HbA verbeterd kunnen worden?
- *Voor opdrachtgevers:* Hoe beoordeelt u de verantwoording? Wat zou beter kunnen?
- Zijn de verwachtingen van de uitvoering van DM HbA realistisch volgens u? Waarom wel/niet?

4 Hoe beoordeelt u de centrale doelstelling anno 2019?
- Is deze nog steeds actueel?
- Zo nee, waarom niet en wat zou volgens u een passende doelstelling zijn?
- Zijn de financiële middelen volgens u toereikend om de doelstelling te halen? Waarom wel/niet?

5 Verbetermogelijkheden
- Heeft u nog tips of verbetermogelijkheden of een reactie naar aanleiding van dit interview?

Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Bijlage 2. Q&A over het financieel jaarverslag 2018

In overleg met de bestuurlijke klankbordgroep heeft de ambtelijke begeleidingsgroep DMO HbA een Q&A-lijst gemaakt, ter ondersteuning bij eventuele vragen van raadsleden en pers.

1. Hoe zit het met de bijdrage van het bedrijfsleven? Waarom blijft die achter bij de verwachtingen?

Voor het achterblijven van de bijdrage van het bedrijfsleven zijn diverse oorzaken aan te wijzen:

- Personele bezetting is in 2018 lager geweest dan voorzien en begroot. Hierdoor is het benaderen van potentiële partners bemoeilijkt. De mogelijkheid ontbrak om de opvolging na succesvolle acquisitie uit te voeren. Het HbA team is sinds maart en april uitgebreid met een online manager en een junior sales en contentmedewerker die de opvolging van een succesvolle acquisitie borgen. Daarnaast kan door hun inzet de commercieel manager effectief tijd vrijmaken om acquisitie uit te voeren.
- Het vertrouwen van het bedrijfsleven is lastig te verwerven als beginnende speler. Er konden nog geen aansprekende successen getoond worden. Deze successen worden nu meer en meer zichtbaar waardoor het vertrouwen van ondernemers groeit.
- Het blijkt dat er geen standaard pakketten kunnen worden verkocht. Elk bedrijf is anders georganiseerd, heeft andere doelgroepen of budget. De acquisitie is maatwerk en dat kost veel tijd en aanpassingen. Mede door de uitbreiding van het HbA team zoals eerder omschreven kan hieraan nu tijd en aandacht gegeven worden.
- Op verzoek van de lokale (city)marketingorganisaties benadert HbA alleen de 100 grootste bedrijven en thematisch ingestoken (bv Traveltrade en MICE). Het blijkt dat HbA en de lokale marketingorganisaties dezelfde ondernemers benaderen om (betaalde) acties af te nemen en elkaar een soort van beconcurreren. Toeristische ondernemers blijken een beperkt budget voor marketing en promotie in te kunnen zetten. HbA zet erop in om samen met de lokale organisatie voortellen uit te werken waar beide organisaties activiteiten mee kunnen realiseren en de kleinere ondernemers dus ook bijdragen aan bovenregionale activiteiten.
- Veel (kleine) ondernemers zijn traditioneel in hun handelen en hebben niet de scope om te investeren in destinatiemarketing. Ze zien graag een advertentie waarin hun eigen naam terugkomt. Het HbA team is alert op initiatieven, behoeftes of andere signalen waarbij een gezamenlijk belang is om dan in gesprek te gaan hoe HbA hen verder kan helpen (bv de tulpenambassadeurs campagne). Ook wordt gekeken wat er in samenwerking met de (city)marketingorganisaties de kennis vergroot kan worden en hen aan te laten haken op acties.
- De Traveltrade en MICE activiteiten zijn in 2019 gefactureerd, terwijl de acquisitie grotendeels in Q4 2018 heeft plaatsgevonden. De inzet heeft dus in 2018 plaatsgevonden terwijl de facturen in 2019 verstuurd zijn en de opbrengsten dus in 2019 zichtbaar zijn.
- Daarnaast is veel samengewerkt met het bedrijfsleven in de vorm van sponsoring van bijeenkomsten, win-acties, persreizen et cetera, waardoor uitvoeringskosten lager waren. Dit kan in een financieel overzicht niet gekwantificeerd worden. Het HbA team gaat kijken of ze dit in 2019 kan kwantificeren.
-

2. Hoe wordt omgegaan met de plusopdrachten en gaat dit niet ten koste van capaciteit?

Plusopdrachten (bijv. De Kop Werkt, De Wadden) leveren extra inkomsten op voor de DMO HbA. Met die extra inkomsten wordt extra personeel ingehuurd, zodat dit niet ten koste gaat van de reguliere capaciteit en de werkzaamheden van de organisatie. Voordeel van een plusopdracht is dat dit meer oplevert voor de rest van de organisatie, omdat de ervaringen en contacten vanuit de plusopdracht ook ten goede komen aan het reguliere werk. Ook zorgen plusopdrachten kunnen zorgen voor inkoopvoordelen, zichtbaarheid, betere verbindingen binnen het werk en de middelen van de DM HbA.

3. Gaat Alkmaar een volledige bijdrage betalen of blijft Alkmaar op deze manier deelnemen en loop je dan niet het gevaar dat ook andere gemeenten na 2021 op deze manier willen deelnemen?

Alkmaar heeft aangeven meer te willen investeren. Vooralsnog betaalt Alkmaar de basisbijdrage en neemt via Alkmaar Marketing extra opdrachten af. Regio Alkmaar heeft in 2019 een extra opdracht aan ONHN gegeven om het toeristische profiel van de regio en de customer journey in kaart te brengen. Tevens is er binnen het beschikbaar gestelde budget ook ruimte voor uitvoering van marketingactiviteiten voor 2020. Als de huidige DM HbA opdracht aan het Ontwikkelingsbedrijf afloopt en de eindevaluatie (zomer 2021) afgerond is moet worden bezien of de huidige manier van (financiële) deelname moet worden gewijzigd voor alle gemeenten. DM HbA kan niet uitgevoerd worden als iedere gemeente het cafetariamodel wil gaan hanteren. Dat is er geen basisfinanciering meer en kan er geen structurele professionele inzet gegarandeerd worden en hetgeen nu opgebouwd is zoals bv de online omgeving niet verder ontwikkeld worden.

4. Waarom is destinatiemarketing op Holland boven Amsterdam schaalniveau essentieel?

De destinatiemarketing wordt nu professioneel vanuit één merk en gericht op bepaalde doelgroepen en markten uitgevoerd en dat levert succes op. Herkenning, één aanspreekpunt, gevarieerd aanbod vanuit thema's en iconen die een bovenregionale aantrekkingskracht hebben. Vanuit Perspectief 2030 blijkt dat de doelstellingen van groei en meer bezoekers naar de toekomst toe niet meer integraal toepasbaar zijn. Op bepaalde plaatsen en tijdstippen is het ook in onze regio druk, terwijl er op andere plaatsen nog ruimte is. De verandering van marketing naar management is zichtbaar en noodzakelijk voor een blijvend aantrekkelijke bestemming. Dat betekent onder meer richten op die doelgroepen die waarde toevoegen met hun bezoek en bezoekers op drukke plaatsen informeren over andere locaties, zodat verspreiding plaatsvindt. Gezien het aantal herhaalbezoekers aan onzer regio kan dit een positief effect hebben. Een organisatie op het schaalniveau van Holland boven Amsterdam kan op deze wijze aan de knoppen draaien waar een citymarketingorganisatie daarvoor een te beperkte opdracht en werkgebied heeft. Voor effectief destinatiemanagement is ook de inzet en medewerking van andere organisaties nodig, zoals op gebied van cultuur en natuur. En die werken ook op een ander schaalniveau dan een gemeente of sub-regio.

5. Komen er nu ook daadwerkelijk meer bezoekers naar NHN door de inzet van Holland boven Amsterdam?

De destinatiemarketing activiteiten richten zich primair op potentiële bezoekers van buiten de regio NHN. De aandachtsgebieden zijn overig Nederland, België en Duitsland**.** In hoeverre het inkomende bezoek uit deze gebieden één op één aan de HbA inspanningen kan worden gekoppeld, is lastig te bewijzen. Elk individueel bezoek zou dan daarop bevraagd moeten worden en dat is kostbaar. Wat we weten en makkelijk kunnen achterhalen wordt gedeeld. Door het aantal online en offline reacties op de promotie uitingen van HbA mag verondersteld worden dat er wel een oorzakelijke relatie is en het dus van invloed is op de stijging van het aantal bezoekers en hun bestedingen. De inhoudelijke en financiële verantwoordingsdocumenten van DMO HbA zijn in deze context te beschouwen. De cijfers van het Nederlands toeristisch bezoek aan Alkmaar en Hoorn zijn zeer fors gestegen en zijn ook een indicatie van succesvolle marketinginspanningen die in de regio worden uitgevoerd.