



Verslag Academische Werkplaatsessie Fries Merenland 14 december 2012

Gastregio: Fries Meren gebied

Locatie: Provinciehuis Friesland

Thema: 'Hoe ga je om met meervoudige dilemma's in het organiseren van gebiedsmarketing'

Aanwezig:

Jos Snijders Blok (TRO Fries Merenland/Vinea Vakanties), Romke de Jong (TRO Fries Merenland/Recreatiecentrum de Kuilart), Barber de Vries (TRO Fries Merenland/Skipsmaritiem), Steven van der Zee (TRO Fries Merenland/Aktiviteitenboerderij), Sjoerdije de Visser (TRO Fries Merenland/), Trynke Schuurmans (gemeente Súdwest Fryslân), Heert Jan Swart (Gemeente Friese Meren i.o.), Judith Swart Ranshuysen (provincie Fryslân), Femke van Akker (provincie Fryslân), Mart Stuijt (provincie Fryslân), Hans Sytsema (GZH), Ellen Baas (Gemeente Dronten), Mien Oosterwoud (Camping het Koningsdiep), Jacques Vork (Jacques Vork Beheer), Dirk Nijdam (Marketing Groningen), Rinkje Tromp (Toerisme Flevoland), Louis van Vliet (Ministerie EL&I), Lennard Duijvestein (Roggebotstaete), Bram Bonnema (wethouder Gaasterlan-Sleat), Maarten Offinga (wethouder Súdwest Fryslân), Hans Mommaas (Celtor), Hans Hillebrand (STIRR), Tanja Emonts (STIRR, Emonts Advies)

1 Inleiding

Centraal in deze academische werkplaats staat het Fries Merenland. De wijze waarop samenwerking is vormgegeven in deze regio is bijzonder. Ondernemers uit de vrijetijdssector hebben zich verenigd en werken met provincie en gemeenten volgens een gezamenlijke visie aan gebiedsontwikkeling. Nu staat de regio voor de vraag hoe zij haar gebiedsmarketing het beste kan organiseren. Het doel van de bijeenkomst is tweeledig: inzicht krijgen in de huidige samenwerking én in het organiseren van optimale gebiedsmarketing .

In de ochtend verkenden we hoe de ondernemers in het gebied zich verenigd hebben en wat zij hebben ondernomen om partner in gebiedsontwikkeling te worden. Wat doen ze precies, hoe doen ze dat en waarom zo? We hebben tijd besteed aan het uitdiepen en leren van de aanpak.

In de middag stond de vraag centraal: 'Hoe ga je om met meervoudige dilemma's in de organisatie van gebiedsmarketing?' Daarbij speelt ook de vraag of gebiedsmarketing behalve extern ook niet intern moet zijn georiënteerd (als een soort kompas voor de partners in de regio). Je wilt marketing die werkt voor consumenten én marketing die leidt tot focus bij ondernemers. Aan de hand van een

casus gingen we met elkaar in gesprek en wisselen kennis en ervaring uit hoe gebiedsmarketing kan worden vormgegeven. In de ene groep sprak Dirk Nijdam over marketing in en van Groningen en in de andere groep Rinkje Tromp over Marketing Flevoland . Hieruit distilleerden we inspiratie, lessen en adviezen.

Er werden verschillende presentaties gegeven:

- **Inleidende presentatie** met achtergrondinformatie over de academische werkplaats en terugkoppeling kennisvragen van de voorgaande werkplaatsessie door Hans Hillebrand van STIRR
- **Presentatie Ondernemers Fries Merenland: partner in gebiedsontwikkeling** door Jos Snijders Blok (TRO Fries Merenland)
- **Presentatie ‘Meervoudige dilemma’s in gebiedsmarketing’** door Jacques Vork (specialist gebiedsmarketing Jacques Vork Beheer)
- **Presentatie ‘Marketing Groningen’** door Dirk Nijdam (directeur Marketing Groningen)
- **Presentatie ‘Toerisme Flevoland’** door Rinkje Tromp (marketing manager Toerisme Flevoland)

De presentaties en achtergrondinformatie kunt u gedeeltelijk vinden op:

www.recreatieenruimte.nl/academische-werkplaats/FriesMerenland

Een aantal presentaties is niet beschikbaar gesteld via de STIRR website. U kunt deze wel op verzoek per email toegestuurd krijgen.

In dit verslag staan de resultaten van de werksessies die op deze dag plaatsvonden. In de ochtend gingen we in twee groepen uiteen om verdiepende vragen te stellen over de aanpak in Friesland en zo goed inzicht te krijgen op de vraag hoe de ondernemers van de Friese Meren partner zijn geworden in gebiedsontwikkeling. In de middag kreeg de ene groep de casus Marketing Groningen en de andere groep de casus Flevoland Toerisme, als opstap naar adviezen voor marketing in Friesland .

2 Verdiepingssessies nav presentatie TRO Fries Merenland (samengevoegde resultaten)

1. Doelen van TRO Fries Merenland zijn: één gebied neerzetten, één visie voor alle ondernemers (hieruit zijn ontstaan de thema’s ‘zuiver en puur’ en ‘vaarschool van Europa’); het maken van een kwaliteitsslag; vitalisering van de regio.

2. Randvoorwaarden die vanuit de overheid nodig zijn voor ondernemers zonder de eigen verantwoordelijkheid kwijt te raken zijn: Het serieus nemen van de ondernemers; betrokkenheid; wederzijds vertrouwen en informeel en goed contact; financiering van een klein secretariaat; meer projecten om continuïteit te waarborgen. Het Nieuwe markten project is een goed voorbeeld van hoe het kan.

3. De overheid (ic gemeente) wilde weten hoe je draagvlak organiseert onder de andere ondernemers die (nog) niet betrokken zijn bij TRO. Hoe je de sector organiseert en voorbij de versnippering komt. Dit is vanuit TRO een lastige zaak. TRO had wel een reflex om dit te doen, maar heeft dit juist afgeleerd. Ze zijn geadviseerd vanuit de ontwikkelingswereld om zich vooral te concentreren op projecten. Andere partijen moeten zich met het organiseren bezig houden want het werkt storend, er is geen tijd voor. Een gedeelde visie is wel belangrijk. TRO houdt dan ook contact met de achterban door veel in het veld te zijn en af en toe een bijeenkomst te beleggen en een ieder te informeren. Draagvlak creëren gebeurt vooral via projecten. De sector organiseren is niet het hoofddoel van TRO.

4. TRO is vanuit de volgende ondernemersbehoefte/ urgentie tot samenwerking gekomen: De ondernemers liepen klem op het kleine gemeentelijke niveau, dit frustreerde. Ze waren geen partner voor gemeente en provincie door versnippering. Opschaling van het netwerk was nodig. Samenwerking met soortgelijke ondernemers qua grootte en problematiek werkt prettig. Je hebt elkaar wat te bieden en kijkt voorbij het gedoe op gemeenteschaal. Er was ook een sterke betrokkenheid bij het gebied, meer dan bij de gemeente. De regio-schaal voelde beter aan en gaf ruimte. Er was ook geen gebiedsvertegenwoordiging want VVV lag plat. Concurrentie van andere gebieden heeft ook meegespeeld. "We moesten ons verenigen. De regio is onze achtertuin, ons verdienmodel".

5. Je kunt ondernemers moeilijk op één lijn krijgen. Dat is een kansloze onderneming. Samenwerking rondom concrete projecten werkt wel. Door concreet aan de slag te gaan ontstaan de netwerken, gedachten komen al gaande. Binding ontstaat door gezamenlijke actie, in de keten, naar de omgeving. Onderlinge communicatie is belangrijk, je moet afstemming organiseren in het proces.

6. TRO is niet te vergelijken met een brancheorganisatie. Een brancheorganisatie werkt veel breder, staat voor algemeen belang, consultants zijn teveel bestuurder geworden, brancheorganisaties vertragen eerder dan dat ze versnellen. Als ondernemer moet je direct je eigen geluid laten horen zonder intermediaire organisatie. TRO is niet bij de federatie aangesloten (maar er liggen wel contacten) omdat TRO breder kijkt dan naar de praktische zaken die nodig zijn in het gebied. TRO wil geen belangenbehartiger zijn. Ze wil juist afstand houden zodat ze de visie kan bewaken.

7. Belemmeringen die TRO ervaart in het nastreven/ bereiken van concrete resultaten zijn:

- vaak te weinig betrokkenheid, te weinig tijd, juist in tijden van crisis komt de eigen onderneming eerst. Er is te weinig capaciteit om ideeën uit te werken.
- de beheersbaarheid van projecten speelt vaak ook een rol. Het gaat om complexe zaken en dat eist dan teveel energie, die mensen niet hebben. Ook zijn er te weinig mensen die dit kunnen.
- van belang is dat het nagestreefde resultaat passend is voor de ondernemer (bijv. E-fietsen project, dat werkt wel. Hier wordt snel geschakeld met andere ondernemers). Tegelijkertijd is een bepaalde schaal nodig om echt resultaten te bereiken, daar zit een spanning tussen.
- Financiering mist voor een uitvoeringsbureautje dat projecten coördineert en aanjaagt. De provincie draagt bij wanneer de gemeenten dit ook doen en daar stopt het nu. Gemeenten

zijn niet goed aangetakt vanaf het begin van het beeldverhaal, daar lopen we nu tegenaan. De ondernemers moeten nu zelf concrete acties financieren en dat is lastig in deze tijden.

8. Concrete resultaten die uit het beeldverhaal komen zijn:

- De uitwerking is opgenomen in de visie van de gemeente Súdwest Fryslân
- Spin-off bij ondernemers: inpassen van activiteiten binnen de thema's 'zuiver en puur' en 'vaarschool van Europa' op bedrijfsniveau, het E-fietsen plan, jongeren 1 dag laten zeilen, bij verhuur van huisjes ook boothuur met instructeur aanbieden; haalbaarheidsonderzoek naar een bezoekerscentrum, meeliften met de kwaliteit van het gebied.

9. Opvallend aan de aanpak in het Fries Merengebied is:

- Het initiatief komt van onderop, van de ondernemers.
- Er is groot doorzettingsvermogen en ondernemers hebben een lange adem.
- Er is een fragiel evenwicht. De facilitering ontbreekt en dat maakt doorpakken moeilijk.
- Er is sprake van goede samenwerking en vertrouwen

3a Verdieping middagsessie na presentatie Dirk Nijdam, Marketing Groningen

Marketing Groningen (MG) is op gang gekomen nadat de promotie van de stad Groningen tot niets leidde, teveel deelboodschappen, geen onderliggend thema/verhaal, Dirk Nijdam kwam van Pink Brocade, nam marketing communicatie expertise mee.

1. Hoe stem je het regiobelang/profiel af op het provinciale belang/profiel?

De Groningen campagne is gestart vanuit de positie van de stad Groningen, doorgeschakeld naar provincie. Pas in later stadium zijn de regio's erbij gekomen. Ze hebben nu een eigen plek op de site, maar wordt wel geregisseerd door Marketing Groningen bureau (zelfde look en feel). Het gaat dus om een regio binnen een regio, merk binnen merk, bv Westerwold. Een criterium is of de plek een sterk merk vertegenwoordigt in relatie tot vraag en aanbod. Anderzijds is het ook een kwestie van onderhandelen: Oldambt wilde op de kaart, is dat zinvol? Maar ja, we hebben ze nodig, dus als ze betalen willen we ruimte geven, maar wel binnen ons eigen verhaal.

2. Hoe is de relatie tussen MG en de overheid?

Een relatie van liefdevolle verwaarlozing, dus een relatie op afstand. Het is in het begin een stevig gevecht geweest (Wallage bij presentatie Oranje kleur: Hebben wij hier iets van kunnen vinden? Nee dus), maar je moet wel zorgen voor bestuurlijke backing. In het begin is na veel aarzeling gekozen voor een pilot van twee jaar. Nu lopen zaken via aanbesteding, maar zo dat MG daar uit komt. Het initiatief moet blijven liggen bij de overheid, de markt kan dat niet overnemen. De ketensamenhang en schaal is te complex voor bedrijven (MG nu omzet van 6,2 miljoen/per jaar, overheid financiert voor ca 50%).

3. Hoe is de relatie tussen promotie en gebiedsontwikkeling?

MG heeft die ontwikkeling meegemaakt. Het bureau wordt nu steeds meer betrokken bij productontwikkeling in Groningen zelf. Dus vanuit de ontwikkeling van het verhaal op basis van sterke merkwaarden is men nu bezig om vanuit die merkwaarde betrokken te worden bij productontwikkelingen binnen Groningen.

4. Waarin ligt de kracht van een merk, hoe vind je die?

Volgens Dirk Nijdam ligt de kracht van het merk niet zozeer in de doelgroep of in de geografie, maar in het organiserende vermogen, de organisatiekracht is doorslaggevend. Ben je in staat iets op de markt de zetten? Elkaar dingen gunnen, samen dingen doen. Zie bv Noordoost Brabant (vijf sterren regio). Er moet natuurlijk wel ergens een eenheid zijn.

5. Zou dit ook in Friesland kunnen?

Het moment is daar, veel zaken gaan failliet of verdwijnen, van VVV's tot Friesland Marketing ligt de zaak open in Friesland, dus er is een sense of urgency (er moet een probleem zijn), ook in relatie tot wat Groningen op dit vlak presteert, maar Friesland is wel anders, sterke regio's, met andere positie van Leeuwarden en provincie t.o.v regio's.

Reflectiesessie namiddag nav casus Marketing Groningen

Wat hebben we geleerd / was inspirerend (in volgorde van belang):

1. juiste man/vrouw op de juiste plaats, moet gaan om sterke strateeg/marketeer die vanuit een relatieve onafhankelijke positie leiding geeft aan het proces
2. gebruik wat er is, maar gebruik het beter, scherper, met meer focus, strategischer
3. belang van een goed faciliterend platform, waarin mensen samenkomen vanuit betrokkenheid, zelfwerkzaamheid, regionale worteling
4. belang van een gedeelde focus, een thema
5. belang van professionaliteit. niet de omvang van de organisatie is van belang, maar de mate van professionaliteit. Val niet terug op de gebruikelijke instellingen (om die in het vervolg een plek te geven), maar ga echt iets ontwikkelen vanuit de opgave, met meer professionaliteit
6. politiek en bestuur op afstand; ze ontwikkelen de ruimere kaders, het uiteindelijke doel, maar houden zich niet bezig met de uitvoering
7. belang van marketing op hogere schaal. Blijf niet hangen in de regio, maar pas de schaal aan aan je ambities. Als je iets wilt betekenen op Europese schaal moet je dat op provinciaal niveau gaan regelen (misschien zelfs wel op noordelijke schaal, Friesland, Groningen en de Wadden samen), omwille van de benodigde effectieve resources, het benodigde organiserende vermogen

8. marketing op die hogere schaal kan niet zonder overheid, maar..... zie 3 en 6! moet wel organiserende vermogen van een bredere coalitie van partijen aanspreken.

3b Verdieping middagsessie na presentatie Rinkje Tromp, Toerisme Flevoland

Toerisme Flevoland (TF) is verantwoordelijk voor de marketing en promotie van het gebied als geheel. De 6 gemeenten hebben hun eigen marketing en promotievoorzieningen op lokaal niveau. Marketing Flevoland zorgt ook voor promotie in het buitenland. Dit doen de gemeenten niet. Andere taken zijn informatievoorziening en in mindere mate uitvoeren van onderzoek (via de jaarlijkse monitor van de provincie). Productontwikkeling wordt door NORT opgepakt. TF werkt samen met de VVV's. Zij vormen de 'poort' naar de ondernemers. De gemeenten in Flevoland profileren zich steeds krachtiger. Dit zorgt voor versnippering in marketing. Toerisme Flevoland heeft een beperkt budget (subsidie) en nieuwe media zijn daarom een belangrijke vorm van marketing en promotie. Ondernemersbijdragen worden vooral via advertenties binnen gehaald. Het online avonturiers programma waarin bezoekers hun ervaringen via de website delen, wordt bekostigd door ondernemers. Ondernemers vinden vooral de promotie van TF in het buitenland waardevol. TF ziet als rol voor ondernemers: actief meedoen in gebiedsmarketing en als 'paradepaardje' optreden. Ondernemers zoeken hierin samenspraak.

Reflectie namiddag op Toerisme Flevoland en het Groene Hart

De presentatie van Jacques Vork behandelde de aanpak in het Groene Hart. In de middag sessie benoemde de groep wat zij bijzonder vond aan zowel de aanpak daar als in Flevoland.

Wat hebben we geleerd/ was inspirerend aan de aanpak in Flevoland:

- Duidelijke taakafbakening in de projectorganisatie
- Er is eenheid in verscheidenheid, verbinden van diversiteit
- Meeliften op sterk merk Metropoolregio Amsterdam
- Bezoeker als uitgangspunt in bepaling gebied
- Provinciale marketing met respect voor deelgebieden (flexibiliteit)
- Duidelijke keuze gemaakt: Straal voor verblijfsrecreatie is 500 km
- Overheid is nodig als initiële aanjager/investeerder
- Mooie resultaten geboekt met beperkt budget, nieuwe media zijn hierin belangrijk

Bijzonder/ inspirerend aan de aanpak in het Groene Hart vond de groep:

- De platformstructuur (ondernemersparticipatie)
- Heldere participatieformules (investeringen)
- De kracht van de website

- Overheid als facilitator
- Het 'om structuren heen werken'
- Praktische uitvoering via het vvv kanaal
- Geen aparte organisatiestructuur, maak gebruik bestaande
- Actiegericht
- Straal voor verblijfsrecreatie is 500 km
- Overheid is nodig als initiële aanjager/investeerder
- Follow up/ actie ligt bij ondernemer; doet hij niks dan stopt het programma
- Bij opstart van de website geen investeringen van de ondernemer, eerst succes boeken
- Het verenigen van allerlei marketinginspanningen in het gebied zorgt voor versterking en grotere impact dan kleine individuele acties die elkaar uitdoven.

4 Adviezen voor het Friese Merengebied t.a.v. gebiedsmarketing (beide groepen samen)

- Juiste persoon aantrekken op het juiste niveau in plaats van kiezen voor bestuurlijk veilig (met bestaande partijen)
- Friesland is een optelsom van regio's, neem dit als uitgangspunt en zorg voor een linking pin hiertussen
- Met juiste mensen een plannetje maken (wat willen we bereiken / op provinciaal niveau: Friesland is belangrijkste merk) om van daaruit snel een persoon (een marketeer) te kiezen / aan te trekken
- Niet terugvallen op oude organisaties, denk na over één effectieve onderneming (ga versnippering tegen), maar maak het verhaal anderzijds niet te commercieel want dat geeft weer aanleiding voor overheid om het over de schutting te gooien, dat werkt niet
- Ontwikkelen door daadwerkelijk doen, niet door nota's schrijven, bijvoorbeeld door te werken in de vorm van een pilot
- Zorg voor bestuurlijke dekking (bv door te werken via pilot), leg commitment vast voor continuïteit
- Voor de TRO / Regio: als het goed gaat mee schakelen met Friesland Marketing, anders gaan we het zelf doen
- Bepaal je doelgroep, dat bepaalt ook de schaalgrootte en zet de bezoeker centraal
- De VVV heeft een gastheerschap functie. Per stad/dorp kiezen voor wel of geen VVV

- Bundel als ondernemers je krachten en kijk wat zonder overheid kan
- De overheid faciliteert waar ondernemers dit niet kunnen

5 Aanvullende kennisvragen voor de kennisagenda

Aan het einde van de dag volgde een inventarisatie van kennisvragen die deze dag naar boven kwamen en die in de kennisagenda moeten worden opgenomen. Dit zijn:

- Wat voor advies/organiserende structuur heb je nodig voor een effectieve regiomarketing (benchmark van advies/organisatievormen);
- Hoe kom je tot een effectieve monitoring die ontwikkelingsprocessen stimuleert in plaats van in een keurslijf dwingt, die dus enerzijds projecten bestuurlijk afdekt (afrekenbaar) maar anderzijds de behoefte aan verkenning, leren, dynamiek niet verstoort, maar juist stimuleert;
- Hoe kom je tot een effectieve koppeling van externe en interne marketing, van promotie en gebiedsontwikkeling?