

Fusieplan

Marketing Laag Holland

Datum: Januari 2024
Versie: 4.4

Stichting Bureau Toerisme Laag Holland
Stichting Promotie Waterland
Stichting Tourist Information Edam-Volendam
VVV Purmerend

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Visie op de nieuwe organisatie	4
2.1 De uitdagingen	5
2.2 Vier strategische opgaven	6
3. De organisatie	9
3.1 Fuserende partijen	9
3.2 Werkgebied en regionaam	9
3.3 Naamstelling organisatie	10
3.4 De rechtsvorm	11
3.5 De organisatiestructuur	11
3.5.1 Directeur-bestuurder	11
3.5.2 Raad van Toezicht	12
3.5.3 Raad van Advies	12
3.6 De inrichting van de organisatie	13
3.6.1 Uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie	13
3.6.2 Lokale verankering en zichtbaarheid	14
3.6.3 Organogram	14
3.7 Personeelsformatie	16
3.8 Huisvesting	16
3.9 Fysieke vestiging Purmerend	17
3.10 Samenwerking met partners	17
3.11 Deelnemende gemeenten	18
4. Fusieproces	20
4.1 Stuurgroep Fusie	20
4.2 Bestuurlijk	20
4.2.1 Raad van Toezicht	20
4.2.2 Directeur-bestuurder	21
4.2.3 Meerjarenplan	21
4.3 Juridisch	21
4.4 Facilitair	23
4.5 ICT	24
4.6 Personeel	25
4.7 Financieel & Fiscaal	27
4.8 Communicatie	28
5. Financieel	29
5.1 Begroting 2024	29
5.2 Inkomstenstromen	29
5.3 Schaalvoordeel	29
5.4 Risico's	30
5.5 Frictiekosten	31
Bijlage 1: Profiel Lid Raad van Advies	34
Bijlage 2: Profiel Raad van Toezicht	35

Bijlage 3: Profiel Directeur-bestuurder	36
Bijlage 4: Geconsolideerde begroting & Meerjarenbegroting	38
Bijlage 5: Toelichting Stichting Promotie Beemster Werelderfgoed	39

1. Inleiding

Het toeristisch landschap is doorlopend in verandering. Er is sprake van toenemende digitalisering, er komen nieuwe generaties aan met nieuwe behoeften, bezoekers zoeken authentieke ervaringen en verhalen en ondernemers kunnen steeds makkelijker rechtstreeks de bezoeker bereiken zonder tussenkomst van een VVV of DMO. Dit stelt ook toeristische organisaties voor een doorlopende uitdaging om te voorzien in behoeften van bewoners, bezoekers, bedrijven en overheden. Binnen de gemeenten Edam-Volendam, Landsmeer, Oostzaan, Purmerend en Waterland zijn op dit moment vijf organisaties actief die een rol spelen in de toeristische informatievoorziening en/of marketing:

- Bureau Toerisme Laag Holland (regiobreed / Laag Holland)
- Stichting Promotie Waterland (gemeente Waterland)
- Stichting Tourist Information Edam-Volendam (gemeente Edam-Volendam)
- Stichting Promotie Beemster Werelderfgoed (gemeente Purmerend - deelgebied Beemster)
- Purmerends Museum (gemeente Purmerend - VVV functie)

De gemeente Landsmeer en Oostzaan hebben geen zelfstandige promotionele organisatie, deze taken verlopen via Bureau Toerisme Laag Holland of projectmatige samenwerking op lokaal niveau.

In 2021 is het rapport (S)Laag Samen opgesteld door DestinatieX in opdracht van de gemeenten in de regio Laag Holland. In het rapport worden een aantal uitdagingen benoemd, evenals vier strategische opgaven voor de regio om aan te werken:

- #1: Een herkenbare regio
- #2: Beleefbare bestemmingen
- #3: Gerichtte verleiding
- #4: Geïnspireerde bezoekers

Één van de conclusies is dat er een noodzaak is tot organisatorische versterking. Enerzijds ingegeven door signalen vanuit de organisaties zelf en anderzijds door de strategische opgaven waar de regio voor staat. De individuele organisaties zijn onvoldoende uitgerust om deze opgaven op te pakken. In het rapport zijn ook organisatorische varianten benoemd.

In vervolggesprekken naar aanleiding van het rapport hebben alle organisaties aangegeven dat zij de conclusies van het rapport (S)Laag Samen ondersteunen. Alle partijen zien dit als de stip aan de horizon. Qua organisatie hebben de Stichting Bureau Toerisme Laag Holland, Stichting Promotie Waterland en Stichting Tourist Information Edam-Volendam aangegeven een voorkeur te hebben voor fusie. Het Purmerends Museum heeft aangegeven dat zij de VVV Purmerend graag integraal onderdeel wil laten zijn van het fusieproces.

De Stichting Promotie Beemster Werelderfgoed (Visit Beemster) heeft een bredere taak dan marketing en informatievoorziening. Educatie en beheer van het nieuw te realiseren bezoekerscentrum voor werelderfgoed De Beemster zijn eveneens taken van de stichting. De organisatie wil de kans van de nieuwe fusie organisatie benutten om de (regionale en

lokale) marketing te professionaliseren. Ze wil hiervoor enkele taken onderbrengen bij de nieuwe fusieorganisatie (zoals bijvoorbeeld marketingactiviteiten) en op andere onderdelen samenwerken.

Daarnaast zijn er kansen om uitvoering te geven aan andere taken die in het verlengde liggen van de nieuwe fusieorganisatie, zoals bijvoorbeeld citymarketing, bestemmingsontwikkeling of het aanjagen van toeristisch-recreatieve projecten. Gemeenten of andere relevante partijen dienen hierover separaat een besluit te nemen.

In dit fusieplan worden de uitgangspunten voor de fusie beschreven. Het fusieplan heeft als doel om een bespreekstuk te vormen in de fusiebesprekingen tussen beide organisaties, structuur te bieden in het fusieproces, als besluitvormingsdocument en als bijlage bij de fusieakte tijdens het notariële fusieproces. Daarnaast beschrijft dit plan ook de wijze waarop de samenwerking met de Stichting Promotie Beemster Werelderfgoed (Visit Beemster) zal plaatsvinden.

Het fusieplan bevat de visie voor de nieuwe organisatie (hoofdstuk 2), een blauwdruk voor de structuur van de organisatie (hoofdstuk 3), een transitieplan (hoofdstuk 4) en een financieel plan (hoofdstuk 5).

2. Visie op de nieuwe organisatie

In dit hoofdstuk zullen we de visie beschrijven op de nieuwe fusieorganisatie. Dit doen we door de vier strategische opgaven verder toe te lichten, die het belangrijkste uitgangspunt zullen vormen voor de nieuwe organisatie.

2.1 De uitdagingen

Het gebied kent naar de toekomst toe enkele grotere opgaven. In het rapport (S)Laag Samen staan deze als volgt verwoord:

- Zoektocht naar een optimale balans: Op sommige plekken is er sprake van overdruk. Op enkele andere plekken kan de groei van het toerisme juist zorgen om de leefbaarheid te versterken of culturele waarden te behouden. De komende jaren wordt een forse groei verwacht van inkomend toerisme. Dit stelt de regio voor een uitdaging om de balans te bewaken.
- Bestemmingsontwikkeling komt moeizaam tot stand: Een aantal bestemmingen heeft een lange toeristische historie. Het gevaar hierbij is dat de bestemmingen gericht blijven op het vasthouden van een historisch beeld, dat steeds minder verbinding heeft met de hedendaagse werkelijkheid. Dit kan ten koste gaan van een authentieke ervaring. Op andere plekken zijn er kansen om de verhalen beter beleefbaar te maken. Ondanks dat dit in alle beleidsnota's wordt onderschreven, komt ontwikkeling hiervan nauwelijks tot stand.
- Gebrek aan samenhang in communicatie naar de bezoeker: De regio wordt gekenmerkt door een veelheid aan losse merken en labels zonder samenhang. Omdat de budgetten op zowel lokaal als regionaal niveau ontbreken, hebben de meeste promotionele activiteiten beperkte impact. Effectieve marketing vraagt consistentie, herhaling en herkenbaarheid.
- Aanbodgericht in plaats van vraaggericht: Te veel wordt nog vanuit het aanbod gehandeld en te weinig vanuit de bezoeker die niet naar gemeentelijke grenzen kijkt. Toch is het op dit moment wel gemeentelijk georganiseerd. Daarnaast worden er nog nauwelijks gerichte doelgroepkeuzes gemaakt en ontbreekt het aan actuele data over de bezoeker en bezoekersgedrag. Dit is wel wenselijk om meer actief te kunnen sturen.
- Een kwetsbare toeristische infrastructuur: De regio heeft veel kleinschalige bedrijven die zelf beperkte marketing- en investeringskracht hebben. Bovendien is er een grote afhankelijkheid van dagtoerisme, doordat er in de meeste gemeenten relatief geringe verblijfs capaciteit is. Toeristische organisaties hebben beperkte middelen en slagkracht. Zij zien zich geconfronteerd met een de afwezigheid van betaalde medewerkers, teruglopende subsidies en een afnemend ledenaantal. Met betrekking tot de vrijwilligers is er sprake van vergrijzing en zijn er zorgen over het aantrekken en behouden van vrijwilligers in de (nabije) toekomst. Deze stapsgewijze verschraling kan tot een negatieve spiraal leiden. BTLH heeft eveneens beperkte

middelen en wordt vooral gezien als een uitvoerende partij en minder als strategische marketing autoriteit.

Door de handen in elkaar te slaan, willen de organisaties invulling geven aan de bovengenoemde uitdagingen en hun gezamenlijke slagkracht en professionaliteit vergroten.

2.2 Vier strategische opgaven

We hebben de ambitie om te komen tot een nieuwe Destinatie Management Organisatie. Hierbij leggen we bewust de nadruk op 'management', omdat werving van bezoekers niet in alle delen van het werkgebied de grootste opgave zal zijn. Er zal een rol liggen in het aantrekken van de juiste bezoekers op de juiste plaats en het juiste moment. Dit vraagt een sterk en betrouwbaar regiomerk, eigentijdse beleefbare verhalen in het gebied, gerichte verleiding (waar mogelijk datagedreven en inzet op spreiding van bezoekers) en geïnspireerde bezoekers (mede als instrument om bezoekers te spreiden).

De visie op de nieuwe organisatie kan dan ook worden samengevat in vier strategische opgaven:

- #1: Een herkenbare regio
- #2: Beleefbare bestemmingen
- #3: Gerichte verleiding
- #4: Geïnspireerde bezoekers

Hieronder lichten we deze vier opgaven verder toe.

Opgave 1: Een herkenbare regio

De bezoeker doorloopt een klantreis en komt via internet talloze merken en informatiebronnen tegen. Het is belangrijk om als regio Laag Holland een herkenbaar en daarmee betrouwbaar beeld neer te zetten van de regio. Dat is relevant, omdat dit de geloofwaardigheid van de boodschap vergroot en daarmee ook de effectiviteit. Dat vraagt een herkenbare identiteit die balans zoekt tussen iconen uit het verleden en eigentijdse ontwikkelingen. Op deze manier wordt voorkomen dat een te rustiek of museaal beeld van de regio ontstaat. Dit vraagt vervolgens een herkenbaar regiomerk dat terugkomt in de verschillende fasen van de klantreis (en daarmee alle uitingen van toeristische organisaties en liefst nog breder). Via een gezamenlijke visuele merkstijl (die ruimte biedt voor onderscheidendheid van submerken) herkent de bezoeker de samenhang en krijgt overzicht. Herkenbaarheid vraagt tot slot ook regie. Een partij die de kwaliteit en juiste doorvertaling bewaakt en hierin ondersteunt.

Binnen de regio Laag Holland zijn diverse kernen met een onderscheidend profiel en een hoge naamsbekendheid. De uitdaging is dan ook om een vorm van synergie te vinden die zowel de regio als de kernen versterkt. We streven naar herkenbaarheid voor de bezoeker (en dat vraagt actie op regionaal niveau), maar in samenhang met de onderscheidende identiteit en verhalen van de individuele kernen. Dit vraagt meer om een regiomerk als onderlegger, dan als oplegger.

Opgave 2: Beleefbare bestemmingen

Deze opgave focust op het in beeld brengen van interessante verhalen voor de bezoeker en het beleefbaar maken hiervan. Het vraagt aanjaagkracht om dit te stimuleren. Ook op het gebied van bereikbare verhalen liggen kansen. Dit gaat om ontbrekende schakels in toeristische verbindingen, maar ook om bijvoorbeeld uniforme routeproducten. Het uitgeven van toeristische producten kan bovendien een extra inkomstenbron vormen. Een derde stap is het bekendmaken van de verhalen. Een laatste rol is om nieuwe verbindingen tot stand te brengen. Tussen oude verhalen en nieuwe belevenissen, nieuwe verbindingen voor het creëren van nieuwe exploitatiemodellen en verbindingen tussen bewoners en bezoekers.

Opgave 3: Gerichte verleiding

Gerichte verleiding gaat over het aanspreken van gewenste doelgroepen en het verleiden om te spreiden. Bij de marktsegmentatie spelen gerichte doelgroepkeuzes een rol. Het gaat hierbij om het gericht aanspreken van groepen die op de lange termijn de meeste toegevoegde waarde bieden voor de bestemming. Bijvoorbeeld omdat ze het beste passen bij de lokale gemeenschap, een bepaald bestedingspatroon hebben of omdat ze bepaalde voorzieningen in stand kunnen houden. Hierbij zien we in ieder geval kansen voor de meerdaagse verblijfsbezoeker. Daarnaast is een opgave om de merkbekendheid van de regio te vergroten. In een wereld met duizenden merken is samenwerking hierbij belangrijk. Om effectieve promotie te voeren is het belangrijk om 1) mensen te laten weten dat de regio bestaat, 2) te laten weten waar de regio voor staat en 3) om mensen te overtuigen om naar de regio te komen. Dit vraagt gelaagde marketing en duidelijke keuzes wat je in de etalage zet. Maar ook data, wederzijdse communicatie via social media kanalen en de kansen benutten van een sterk groeiend aantal Europese bezoekers.

De meeste kernen zijn binnen een half uur vanuit Amsterdam met het openbaar vervoer te bereiken. Om de kansen van de hier aanwezige internationale bezoekers voor dagbezoek te benutten (waar wenselijk) en om een zekere vorm van sturing te hebben op bezoekersstromen (waar mogelijk), willen we een gerichte strategie op dagbezoek ontwikkelen. Hierbij streven we naar kwalitatief bezoek, oftewel de juiste bezoekers op de juiste plaats op het juiste moment.

Opgave 4: Geïnspireerde bezoekers en inwoners

De laatste opgave gaat over geïnspireerde bezoekers en inwoners (die we in dit document ook scharen onder bezoekers). Hierbij is het doel: de bezoeker voorzien van overzichtelijke, kwalitatieve en actuele informatie en inspiratie. Daarbij zou de focus van de regio moeten liggen op één digitale infrastructuur, excellente kwaliteit van content, een netwerk van kanalen en een omslag van informatie naar inspiratie. Er zijn nu versnipperde investeringen van toeristische organisaties in meerdere databases en websites. De komende jaren zal het steeds belangrijker worden dat data eenvoudig kan worden ontsloten (bereik) en dat data nog maar op één plek hoeft te worden aangeleverd en ingevoerd (gemak). De websites zouden hierbij aan de voorkant voor de bezoeker idealiter een zekere vorm van gedeelde herkenbaarheid hebben en anderzijds ruimte bieden voor een eigen look en feel. Daarnaast is het van belang dat data in de database overzichtelijk, compleet en meertalig is. Hier is in de regio nog een slag te slaan.

Daarnaast zijn er (naast VVV's) tal van punten waar de bezoeker bereikt kan worden met informatie en inspiratie: een restaurant, vervoer, openbare ruimte, verblijfsaccommodaties, attracties etc. Het is wenselijk om een netwerk van informatiemiddelen te gaan creëren om

bezoekers op hun pad te inspireren. Als laatste is het noodzakelijk dat de fysieke VVV's een omslag maken van informatie naar inspiratie. Indien de VVV als middel wordt ingezet, dan dient dit het visitekaartje te zijn van de bestemming en vraagt dit investeringen.

3. De organisatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de naamstelling van de organisatie, de rechtsvorm, de organisatiestructuur, de inrichting van de organisatie, het formatieplan, de huisvesting en het werkgebied.

3.1 Fuserende partijen

De fuserende organisaties zijn:

- Bureau Toerisme Laag Holland (regiobreed / Laag Holland)
- Stichting Promotie Waterland (gemeente Waterland)
- Stichting Tourist Information Edam-Volendam (gemeente Edam-Volendam)

Daarnaast worden de VVV-activiteiten die nu zijn ondergebracht bij het Purmerends Museum onderdeel van de nieuwe fusieorganisatie. Omdat de VVV Purmerend geen zelfstandige organisatie is, maar onderdeel is van het Purmerends Museum, betreft het hier geen fuserende partij. Uiteindelijk zal het hier gaan om een overdracht van taken en verantwoordelijkheden.

3.2 Werkgebied en regionaam

Het werkgebied bestaat uit de regio Laag Holland (zie onderstaand kaartje). Aangezien de basisfinanciering van de organisatie zal komen vanuit de gemeenten Edam-Volendam, Landsmeer, Oostzaan, Purmerend en Waterland, zal hier in de werkzaamheden de focus op liggen. Met andere gemeenten of stakeholders (zoals provincie of Recreatie Noord-Holland) kunnen aanvullende afspraken worden gemaakt voor maatwerk activiteiten.



Een overweging voor de organisatie was om de regionaam Waterland te gebruiken. Hier is uiteindelijk niet voor gekozen. Hier zijn een aantal overwegingen voor:

- De regionaam Waterland wekt veel verwarring. Er is teveel overlap met de gemeente Waterland. Bovendien kan het tot verwarring leiden ten opzichte van de regio Waterland van Friesland. Daarnaast zouden delen van de Beemster, de Purmer en de gemeente Oostzaan formeel niet onder dit gebied vallen. De naam zorgt voor dusdanig veel verwarring bij bezoekers, dat we deze regionaam eerder willen uitfaseren dan versterken.
- De naam Laag Holland wordt reeds langere tijd gebruikt, staat op welkomstborden in het gebied en op tal van bestaande promotionele uitingen. Het zou zonde zijn om tegenstrijdige namen te gaan gebruiken. Het is bovendien geen kunstmatige naam, maar komt overeen met de naam van het nationaal landschap.
- We verwachten dat iedere nieuwe naam weer nieuwe discussies zal oproepen. Uit de verkenning voor het rapport (S)Laag Samen bleek dat de meeste stakeholders niet zozeer een uitgesproken voorkeur hebben voor een regionaam, maar vooral vinden dat de naamsbekendheid van Laag Holland op dit moment te laag is. Het is de uitdaging van de nieuwe organisatie om hier aan te gaan werken.
- Door het voeren van de naam Laag Holland kunnen meer stakeholders aan de organisatie worden gebonden. Zo zijn er enkele gemeenten uit Laag Holland die aanvullende projecten afnemen en heeft Recreatie Noord-Holland diverse activiteiten op het gebied van marketing en communicatie ondergebracht bij Bureau Toerisme Laag Holland.

Aandachtspunt is wel dat de naamsbekendheid van het merk Laag Holland nog relatief laag is. Het vraagt de komende periode verdere lading van deze merknaam om de bekendheid en herkenbaarheid te vergroten.

Voor de Engelse vertaling van de regio zullen we aansluiten bij de gebiedsnaam die gehanteerd wordt in het kader van de activiteiten binnen de Metropoolregio Amsterdam: *Old Holland*.

3.3 Naamstelling organisatie

De naamstelling van de organisatie zal zijn: Marketing Laag Holland. Er zijn bij de naamstelling verschillende opties overwogen. De organisatie wil hierbij niet eenzijdig focussen op toerisme, om de mogelijkheid open te laten om ook bredere vormen van marketing (ook voor bijvoorbeeld wonen en werken) te kunnen uitvoeren. Bijvoorbeeld integrale city- of regiomarketing. De naam Marketing Laag Holland geeft bovendien duidelijk aan waar de organisatie voor staat.

Voor de fysieke onthaallocaties willen we een uniforme benaming doorvoeren, zodat dit herkenbaar is voor de bezoeker. In de Nederlandse benaming kiezen we voornamelijk voor het VVV-merk, omdat dit voor veel Nederlandse bezoekers en inwoners herkenbaar is (VVV Purmerend, VVV Volendam etc.). In de Engelse vertaling gebruiken we de naam Tourist Information (Tourist Information Monnickendam, Tourist Information Edam etc.). Op sommige locaties zullen internationale bezoekers vanuit de belangrijkste doelgroep zijn. Hier zal de

Engelstalige benaming als primaire naam gevoerd worden in bijvoorbeeld signing of bewegwijzering.

3.4 De rechtsvorm

Marketing Laag Holland zal een stichting als rechtsvorm hebben. Een stichting is een door rechtshandeling in het leven geroepen rechtspersoon zonder leden die beoogt met behulp van een daartoe bestemd vermogen een in de statuten beschreven doel te verwezenlijken. De stichting dient te worden opgericht bij notariële akte. Voordelen van de stichting als rechtsvorm zijn:

- De organisaties zijn reeds bekend met de stichting als rechtsvorm;
- De stichtingsvorm wordt vaak gebruikt voor activiteiten met een ideëel, maatschappelijk of sociaal karakter. Soms wordt door overheden een stichting of vereniging als rechtsvorm als voorwaarde gesteld om subsidie te kunnen ontvangen;
- De stichting is onderworpen aan weinig dwingendrechtelijke regels waarvan niet in de statuten kan worden afgeweken. De inrichting van de organisatie van een stichting kan vrijwel volledig door de oprichters zelf worden bepaald in de statuten. De bestuurlijke structuur kan zo op maat gemaakt worden, gebaseerd op de wensen van de verschillende belanghebbenden.

De stichting heeft geen winstoogmerk en kan daardoor ook geen winstuitkeringen doen. De drie bestaande stichtingen zullen bij notariële akte fuseren waarbij alle activiteiten en het vermogen onder algemene titel overgaan op de verkrijgende Stichting Marketing Laag Holland.

3.5 De organisatiestructuur

De nieuwe organisatie zal een Raad van Toezicht kennen en een directeur-bestuurder. Deze statutaire directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk.

3.5.1 Directeur-bestuurder

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor:

- Formuleren van een visie op de organisatie en haar taken;
- Realisatie van de doelen zoals geformuleerd in de visie;
- Ontwikkeling van strategisch beleid en realisatie van de daarbij behorende doelen;
- Opstellen en vaststellen van een meerjarenbeleidsplan/jaarplan;
- Opstellen en vaststellen van een meerjarenbegroting inclusief de daarbij behorende interne budgettering en bewaken van de planning- en controlcyclus;
- Benoeming, schorsing en ontslag van vrijwilligers en medewerkers;
- Bevorderen van integraliteit tussen de interne afdelingen;
- Afsluiten van overeenkomsten met overheden en andere financiers;
- Bevorderen van samenwerking met stakeholders, fungeren als strategisch sparringpartner en het organiseren van draagvlak;
- Boegbeeld van de organisatie;
- Voorbereiding van vergaderingen van de Raad van Advies;

- Voorbereiding en uitvoering van besluiten van de Raad van Toezicht.

3.5.2 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven leden (inclusief voorzitter). De leden vertegenwoordigen de volgende kennisgebieden:

- Financiën
- Marketing
- Overheid / Politiek
- HR
- Juridisch

Leden hebben affiniteit met recreatie en toerisme en de doelstellingen van de organisatie. De Raad van Toezicht komt minimaal vier maal per jaar bijeen. De zittingsperiode is vier jaar die maximaal één keer kan worden verlengd.

Bij de samenstelling van de raad wordt bij aanvang gestreefd naar een evenwichtige spreiding over het werkgebied. Dit vinden we van belang om te borgen dat ondernemers en inwoners uit de diverse gemeenten zich herkennen in de organisatie en om kennis te borgen in de nieuwe organisatie. Omdat inhoudelijke kennis prevaleert boven een gemeentelijke zetelverdeling, zal dit niet statutair worden vastgelegd. De Raad van Toezicht kiest uit haar midden een voorzitter.

De belangrijkste taken van de Raad van Toezicht zijn:

- Benoemen, schorsen en ontslaan van de directeur-bestuurder;
- Vaststellen van de arbeidsvoorwaarden van de directeur;
- Benoemen en ontslaan van de accountant;
- Het goedkeuren van meerjarenbeleid;
- Het goedkeuren van de jaarbegroting, de jaarrekening en het jaarverslag;
- Het doen van aanbevelingen en adviseren over strategisch belangrijke onderwerpen (sparringpartner voor de directeur-bestuurder).

De bevoegdheden van de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder worden in de statuten vastgelegd en kunnen gedetailleerder worden uitgewerkt in een directiestatuut. Medewerkers en vrijwilligers kunnen geen deel uitmaken van de Raad van Toezicht.

Voor de nieuwe Raad van Toezicht zal iedere organisatie minimaal één bestuurslid c.q. lid Raad van Toezicht voordragen die voldoet aan het gevraagde profiel. Dit vinden we belangrijk om te zorgen voor een goede overdracht en voor lokale herkenbaarheid bij de start van de nieuwe organisatie. Er zal jaarlijks minimaal één Raad van Toezicht lid vervroegd aftreden, zodat er een natuurlijk rooster van aftreden ontstaat en stapsgewijs ook een nieuwe samenstelling van de Raad van Toezicht ontstaat. De functie van Raad van Toezicht is onbezoldigd.

3.5.3 Raad van Advies

Voor de nieuwe organisatie is het belangrijk om gevoel te houden met wat er bij

stakeholders leeft. Bovendien wil de organisatie activiteiten ontwikkelen die aansluiten bij de belangen van ondernemers en overige stakeholders. Daarvoor zal een Raad van Advies benoemd worden. De Raad van Advies bestaat uit ondernemers of maatschappelijke organisaties vanuit het werkgebied die een belang hebben bij de activiteiten van Stichting Marketing Laag Holland.

De belangrijkste rol van het Raad van Advies is:

- Adviseren over het meerjarenplan van de organisatie;
- Adviseren over het jaarplan van de organisatie;
- Brainstormen over specifieke projecten of ideeën;
- Klankbord voor de directeur-bestuurder;
- Gevraagd en ongevraagd advies geven aan de directeur-bestuurder;
- Informeren van de achterban (indien van toepassing).

De leden van de Raad van Advies kunnen worden voorgedragen door de directeur-bestuurder. Voor beoogde leden is er een profielschets opgesteld ([bijlage 1](#)). Naast een vaste samenstelling van de Raad van Advies, kan er per vergadering ook aanvullende expertise worden uitgenodigd. Bij de start van de organisatie zal de samenstelling in samenspraak gebeuren met de besturen van de fuserende organisaties. De benoeming van een nieuw lid vindt plaats door de directeur-bestuurder in overleg met de zittende leden van de Raad van Advies.

Een lid wordt aangesteld voor een periode van vier jaar, waarna de aanstelling maximaal één maal kan worden verlengd met vier jaar. Een lid van de Raad van Toezicht kan geen zitting hebben in de Raad van Advies. De Raad van Advies komt minimaal twee keer per jaar bijeen. Deelname is onbezoldigd.

3.6 De inrichting van de organisatie

3.6.1 Uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie

Op basis van de visie zoals benoemd in hoofdstuk twee, kunnen we de volgende uitgangspunten benoemen:

- De organisatie bevat zo min mogelijk hiërarchische lagen;
- De organisatie is gebaseerd op de visie zoals geformuleerd in hoofdstuk twee;
- Er is een nadrukkelijke rol voor de drie pijlers: bestemmingsmanagement, marketing en inspiratie;
- Uitgangspunt is een integrale marketingorganisatie, waarbij front- en backoffice nauw met elkaar samenhangen;
- Fysiek gastheerschap blijft ingevuld met vrijwilligers, maar de coördinatierol(len) is betaald. Tevens is er één medewerker in vaste dienst;
- Er is sprake van lokale verankering, waardoor de organisatie dicht bij lokale ondernemers blijft staan.

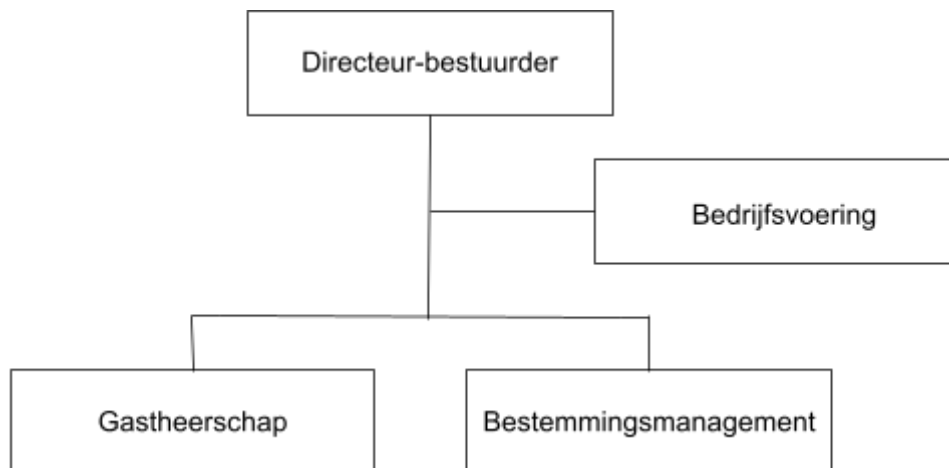
3.6.2 Lokale verankering en zichtbaarheid

Een belangrijk uitgangspunt van Stichting Marketing Laag Holland is dat er sprake is van herkenbaarheid en zichtbaarheid op lokaal niveau. Dit uitgangspunt wordt als volgt vertaald naar de nieuwe organisatie:

- Er blijven fysieke VVV-punten in Edam, Volendam, Marken, Monnickendam en Purmerend, waardoor lokale zichtbaarheid geborgd blijft;
- Er is een fulltime functie van coördinator die de bedrijfsvoering van de fysieke VVV-locaties coördineert. Deze functie kan eventueel ook worden ingevuld door twee personen indien dit de lokale zichtbaarheid bevordert;
- Onderscheid en maatwerk op lokaal niveau blijft mogelijk binnen de vastgestelde centrale kaders. Hierdoor kan de lokale identiteit behouden blijven en zelfs versterkt worden;
- Er vindt een actieve corporate informatievoorziening plaats, zodat stakeholders op de hoogte blijven van alle activiteiten van de organisatie;
- Minimaal één keer per jaar wordt een netwerkbijeenkomst georganiseerd waarin de Stichting Marketing Laag Holland een toelichting geeft op haar activiteiten. Deze bijeenkomsten vinden afwisselend plaats op verschillende locaties in het werkgebied, met name in de gemeenten die de basisfinanciering van de organisatie verzorgen.

3.6.3 Organogram

Het organogram van de organisatie zal er als volgt uitzien:



De organisatie kent twee teams: Gastheerschap en Bestemmingsmanagement. Daarnaast zijn er ondersteunende activiteiten voor de bedrijfsvoering.

Gastheerschap

Het team Gastheerschap is verantwoordelijk voor het frontoffice gastheerschap. Hieronder vallen:

- Activiteiten gericht op het ondersteunen, informeren en inspireren van gasten via telefoon, email en fysiek;

- Exploitatie fysiek gastheerschap;
- Verkoop van toeristische producten;
- Omslag van de VVV punten naar eigentijdse VVV Inspiratiepunten indien hier financiering voor gevonden wordt;
- Coördinatie van vrijwilligers.

Voor de VVV locaties wordt uitgegaan van een fulltime functie van coördinator (40 uur) die eventueel kan worden opgesplitst in twee functies. De zichtbaarheid, lokale herkenbaarheid en verankering van deze VVV locaties en vrijwilligers achten we van groot belang voor het succes van de organisatie. Per vestiging is maatwerk en een eigen invulling (binnen de beleidskaders van Stichting Marketing Laag Holland) daarom mogelijk. De VVV's kennen een semi-commerciële insteek. Dit betekent dat gratis inspiratie van bezoekers voorop staat, maar dat we dit waar mogelijk combineren met kansen voor upselling (zoals verkoop van routes of kaartmateriaal, tickets, rondleidingen etc.). De activiteiten van de VVV mogen niet sterk concurreren met activiteiten van lokale stakeholders.

Het inspireren van bezoekers is een belangrijke taak van de fysieke locaties, waarin ook de meerwaarde zit ten opzichte van online kanalen. Dit betekent in de praktijk dat medewerkers subtiel meer zullen doorvragen naar de interesses en behoeften van de bezoekers en op basis daarvan een advies op maat zullen geven. Deze werkwijze zal voor sommige medewerkers en vrijwilligers op onderdelen nieuw zijn. Daarom voorzien we scholing om medewerkers hierin te faciliteren.

Bestemmingsmanagement

Onder bestemmingsmanagement vallen de volgende taken:

- Bewaken van het regiomerk, uitbouw van het merk en stimulering van gebruik van het merk;
- Uitrollen en bewaken van de regionale merkstijl en bevorderen van de toepassing ervan door stakeholders;
- Strategische marketing: ontwikkelen en uitvoeren van meerjarig marketingbeleid voor het werkgebied;
- Ontwikkeling van routes en toeristisch kaartmateriaal;
- Ontwikkeling van middelen om bezoekers te informeren en inspireren (digitaal en fysiek);
- Inzet van middelen om bezoekers te spreiden (gedragsbeïnvloeding, meedenken in ontwikkeling van nieuwe hotspots, communicatie etc.);
- Projecten gericht op het versterken van de beleefbaarheid van de regio;
- Datastrategie;
- Relatiemanagement (onderhouden contacten en vermarkting van producten en diensten aan stakeholders);
- Corporate communicatie.

Bedrijfsvoering

Voor enkele zaken ten aanzien van bedrijfsvoering, zoals bijvoorbeeld de loonadministratie en HR zaken, zal in eerste instantie gebruik worden gemaakt van externe partijen. Voor de dagelijkse administratie zal een (part-time) medewerker worden aangetrokken. Hierbij zullen de fysieke VVV-locaties hun dagelijkse kasadministratie en voorraad inventarisatie

verzorgen. De administratieve medewerker zal de kasadministraties verwerken in de boekhouding, facturen inboeken en betalen, toezien op de loonadministratie etc.

3.7 Personeelsformatie

Het organogram en de visie van de organisatie hebben gevolgen voor de indeling van personeelsformatie binnen de organisatie. De functies kunnen gekoppeld worden aan formatie. De streefformatie van Stichting Marketing Laag Holland zal er als volgt uitzien:

Afdeling	Huidige formatie	Streefformatie
Directie en bedrijfsvoering	0,8	1,4
Gastheerschap	0,7 ¹	1,2
Bestemmingsmanagement	3,5	3,8
Totaal	5,0	6,4

In de formatie wordt rekening gehouden met de bestaande capaciteit, aangevuld met de volgende functies:

- Administratie (0,6 FTE)
- Strategisch marketeer (data, merkbewaking, strategische marketing; 0,8 FTE)
- Coördinator VVV locaties (0,5 FTE extra)

De formatie kan worden uitgebreid met stageplekken. Het aantal FTE's is exclusief de 70 vrijwilligers die actief zijn voor de organisaties. Medewerkers zullen een nieuwe (geharmoniseerde) arbeidsovereenkomst krijgen van de Stichting Marketing Laag Holland. Hierbij zullen de opgebouwde rechten overgaan in de nieuwe arbeidsovereenkomst.

Vrijwilligers

De organisatie maakt gebruik van vrijwilligers. Vrijwilligers vormen een zeer belangrijke ruggengraat voor de fysieke VVV punten en de inspanningen van deze groep wordt zeer gewaardeerd. Vrijwilligers krijgen een nieuwe (geharmoniseerde) vrijwilligersovereenkomst van de nieuwe stichting.

3.8 Huisvesting

De backoffice van de organisatie zal gehuisvest zijn in één van de vijf gemeenten uit het primaire werkgebied. Vooralsnog zal dit de huidige huisvesting van BTLH zijn in Purmerend. De organisatie zet in op behoud van fysieke vestigingen in Edam, Marken, Monnickendam, Purmerend en Volendam. De nieuwe organisatie zal bezien op welke wijze het fysiek gastheerschap optimaal kan worden ingevuld en welke locaties mogelijk een upgrade nodig hebben. De nieuwe organisatie heeft de ruimte om de exacte vestigingslocatie van de fysieke vestiging te heroverwegen. Het museum organiseert de invulling vervolgens qua

¹ Bij de Stichting Promotie Waterland wordt een coördinator ingehuurd op ZZP-basis voor 12 uur per week. Deze is in de huidige formatie opgenomen.

bemensing en exploitatie, maar zal qua uitstraling, productaanbod, benaming etc. volledig aansluiten bij de regionale koers van Marketing Laag Holland.

3.9 Fysieke vestiging Purmerend

De VVV Purmerend wordt geëxploiteerd door het Purmerends Museum. In één ruimte wordt hierbij de museumshop vermengd met het toeristisch onthaal. Het Purmerends Museum ontvangt een vergoeding van de gemeente Purmerend voor de huur. Na de fusie zal Marketing Laag Holland een samenwerkingsovereenkomst aangaan met het Purmerends Museum voor exploitatie van de VVV-functie. Het museum krijgt hiervoor een (reeds bestaande) vergoeding voor de huur van het pand van de gemeente Purmerend. Zij zal hiervoor de bemensing van de VVV organiseren en zorgt voor de exploitatie. De VVV Purmerend zal hierbij het beleid van Marketing Laag Holland volgen (bijv. productaanbod, uitstraling, benamingen etc.), zodat er een uniforme uitstraling naar de bezoekers is.

3.10 Samenwerking met partners

Vanaf de start zal een samenwerking plaatsvinden met diverse partijen, zoals ondernemers(verenigingen), maatschappelijke organisaties, regionale organisaties, toeristisch-recreatieve bedrijven, omliggende DMO's (zoals Zaanstreek Marketing, Alkmaar Marketing en amsterdam&partners), TOP Edam-Volendam en overheden.

Een intensieve vorm van samenwerking zal plaatsvinden met Stichting Promotie Beemster Werelderfgoed (SPBW) Deze stichting exploiteert onder andere in Middenbeemster Bezoekerscentrum Beemster. In dit bezoekerscentrum wordt het verhaal verteld van UNESCO werelderfgoed Droogmakerij de Beemster aan bezoekers van en geïnteresseerden in De Beemster. In Bezoekerscentrum Beemster is ook VVV Beemster gevestigd. Zie bijlage 5 voor een uitgebreidere beschrijving van de stichting.

Er zijn vergevorderde plannen om Bezoekerscentrum Beemster te vernieuwen en de organisatie te professionaliseren. Dit is zelfstandige ontwikkeling die geen onderdeel uitmaakt van dit fusieplan. SPBW zal niet meefuseren vanwege de bredere doelstellingen en taken van deze stichting die SPBW uitvoert in opdracht en met subsidie van de stakeholders van de werelderfgoedstatus van Droogmakerij de Beemster, gemeente Purmerend en Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier.

Marketing Laag Holland en SPBW willen elkaar waar mogelijk versterken door intensief samen te werken. Deze samenwerking zal worden geconcretiseerd en vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Vooruitlopend op de fusie zijn Bureau Toerisme Laag Holland en SPBW in 2023 een pilot gestart om hun (marketing)activiteiten beter op elkaar te laten aansluiten. In 2024 zal deze pilot worden geëvalueerd. De leerervaringen zullen worden meegenomen in de verdere vormgeving van de samenwerking.

Beide organisaties hebben aangegeven dat op de volgende taken in ieder geval zal worden samengewerkt:

- Databeheer en website(infrastructuur)
- Marketing

- Regionale productontwikkeling
- Routeproducten
- Gezamenlijke regionale merkstijl

De samenwerking zal zoveel mogelijk met gesloten beurzen verlopen, tenzij sprake is van specifiek maatwerk voor de Beemster. Waar ontwikkelingen de gezamenlijke belangen raken, vindt wederzijdse afstemming plaats. Partners uit de Beemster zullen ook participeren in de Raad van Advies van Marketing Laag Holland en ondernemers uit De Beemster kunnen producten en diensten afnemen van beide organisaties.

3.11 Deelnemende gemeenten

De deelnemende gemeenten aan de nieuwe fusieorganisatie zijn Edam-Volendam, Landsmeer, Oostzaan, Purmerend en Waterland. Het is mogelijk voor andere gemeenten binnen het werkgebied Laag Holland om zich bij de organisatie aan te sluiten door middel van een structurele samenwerking.

Daarnaast kunnen gemeenten binnen het werkgebied van Laag Holland ook (incidentele) producten en diensten afnemen bij Marketing Laag Holland. In onderstaande tabel geven we de verschillen weer qua dienstverlening tussen participerende gemeenten en gemeenten die individuele producten en diensten afnemen.

	Structureel participerende gemeenten	Incidentele producten & diensten gemeenten
Contentpagina's website lokaal en regionaal	Onbeperkt	Beperkt, tegen betaling
UITagenda	Onbeperkt	Middels partnerpakket ondernemers
Vermelde bedrijven (database)	Middels partnerpakket ondernemers	Middels partnerpakket ondernemers
Widget (koppeling database)	Onbeperkt	Nee
Vertegenwoordiging op regionale en landelijk bijeenkomsten (A&P-MRA-LDA-NBTC en soortgelijk)	Ja	Nee
Kennisuitwisseling trends en ontwikkelingen (ambtelijk en bestuurlijk)	Ja	Nee
Input leveren voor beleid (visies, uitvoeringsprogramma's)	Ja	Nee

Netwerkbijeenkomsten voor ondernemers	Ja	Middels partnerpakket ondernemers
Verbinding met stakeholders, ondernemers- verenigingen etc.	Ja	Nee
Persbewerking/Persreizen	Ja	Nee
Free publicity genereren	Ja	Nee
Drukwerk	Ja	Beperkt tegen betaling, mits ondersteunend aan eigen gemeenten
Distributie foldermateriaal (regionale folderlijn)	Ja	Middels partnerpakket ondernemers
Deelname in campagnes	Ja	Beperkt, tegen betaling, mits ondersteunend aan eigen gemeenten
Social media promotie	Ja	Beperkt, tegen betaling, mits ondersteunend aan eigen gemeenten
Exploitatie VVV's/infopunten	Ja	Nee
Uurtarief projecten (2025)	€ 75,- per uur	€ 95,- per uur

4. Fusieproces

Een fusieproces is een formeel proces, waarbij veel zaken omgezet, opgezet of geharmoniseerd moeten worden. In dit hoofdstuk belichten we de consequenties van de fusie op bestuurlijk, juridisch, personeel, financieel, facilitair, ICT en communicatief vlak.

Uitgangspunt is dat de juridische fusie zal plaatsvinden op 1 januari 2025. Dit geeft de partijen voldoende tijd voor de voorbereiding en communicatie met stakeholders. Bovendien geeft het zicht op de haalbaarheid van gemeentelijke financiering. Uiterlijk mei 2024 vindt er door de stuurgroep fusie een herijking plaats, waarbij op basis van de gemeentelijke intenties met betrekking tot de structurele financiering zal worden bepaald of de fusie al dan niet doorgang kan vinden.

4.1 Stuurgroep Fusie

In dit fusieproces dienen diverse besluiten genomen te worden. Hiervoor zal een Stuurgroep Fusie worden opgezet. Deze stuurgroep zal bestaan uit een vertegenwoordiging van de drie organisaties. De stuurgroep wordt door de huidige besturen gemachtigd om besluiten te nemen die nodig zijn voor de fusie. Uiteindelijk zijn het de individuele bestuursleden die dienen in te stemmen met het fusieplan (zie hoofdstuk 4.2). De leden van de Stuurgroep Fusie zijn:

- Dineke Groot (Stichting Tourist Information Edam-Volendam)
- Han Bolluyt (Stichting Promotie Waterland)
- Jeroen Adolfs (Purmerends Museum / VVV Purmerend)
- Kees Tuijp (Stichting Tourist Information Edam-Volendam)
- Moncef Beekhof (Purmerends Museum / VVV Purmerend)
- Shirley Benoit (Stichting Bureau Toerisme Laag Holland)
- Ton Verheijden (Stichting Bureau Toerisme Laag Holland)
- Trees Zetzema (Stichting Promotie Waterland)

De stuurgroep wordt opgeheven zodra de nieuwe Raad van Toezicht is ingesteld.

4.2 Bestuurlijk

De fusie heeft een aantal bestuurlijke consequenties. Voor het fusieproces zitten deze met name in de bestuurlijke besluitvorming, het aanstellen van een Raad van Toezicht en het aanstellen van een (beoogd) directeur-bestuurder.

4.2.1 Raad van Toezicht

De uitgangspunten voor de Raad van Toezicht staan benoemd in [hoofdstuk 3.5.2](#). Voor de leden van de Raad van Toezicht zal de Stuurgroep Fusie een profiel opstellen ([bijlage 2](#)). Tevens zal zij kaders voor een selectieprocedure vaststellen. Op basis van deze documenten benoemt de Stuurgroep Fusie de voorzitter en leden voor de nieuwe Raad van Toezicht.

In de statuten worden de bevoegdheden van de Raad van Toezicht vastgelegd. De functie van Raad van Toezicht is onbezoldigd. Er wordt een rooster van aftreden opgesteld, zodat niet alle leden in hetzelfde jaar aftreden en kennis binnen de Raad behouden blijft. Dit betekent dat voor sommige leden de eerste termijn iets korter en voor anderen iets langer zal zijn. Indien de eerste termijn door het rooster van aftreden korter is dan twee jaar, kan de aanstelling tweemaal worden verlengd in plaats van maximaal één maal.

4.2.2 Directeur-bestuurder

De uitgangspunten voor de directeur-bestuurder staan benoemd in [hoofdstuk 3.5.1](#). Er is voor deze functie een profiel opgesteld ([bijlage 3](#)). De functie van beoogd directeur-bestuurder zal worden ingevuld door Shirley Benoit (huidig directeur-bestuurder Bureau Toerisme Laag Holland). De beoogd directeur-bestuurder zal het fusieproces begeleiden vanaf 1 januari 2024.

4.2.3 Meerjarenplan

Voor de nieuwe organisatie is het wenselijk een strategisch meerjarenplan te hebben, uitgewerkt in een activiteitenplan 2025 dat bij gemeenten kan worden ingediend samen met de subsidieaanvraag voor het nieuwe jaar. Het meerjarenplan wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht of (indien deze nog niet is aangesteld) door de Stuurgroep Fusie. Het jaarplan is een bevoegdheid van de directeur en wordt ter kennisname verstrekt aan de Raad van Toezicht.

Actie	Verantwoordelijk	Wanneer
Ontwikkelprofiel laten opstellen (extern) voor beoogd directeur-bestuurder	Stuurgroep Fusie	Mei 2024
Werving- en selectieprocedure Raad van Toezicht	Stuurgroep Fusie	Augustus 2024
Activiteitenplan 2025 opstellen	Nieuwe directeur	Oktober 2024
Samenstellen Raad van Advies	Nieuwe directeur	Januari 2025
Opstellen protocol interne bevoegdheden	Nieuwe directeur	Januari 2025
Meerjarenplan vaststellen	Nieuwe directeur / Nieuwe RvT	Maart 2025

4.3 Juridisch

De fusie van de Stichting Bureau Toerisme Laag Holland, Stichting Promotie Waterland en Stichting Tourist Information Edam-Volendam zal plaatsvinden door middel van een juridische fusie. Activa en passiva worden hierbij van de drie stichtingen overgedragen aan de nieuwe verkrijgende rechtspersoon: de Stichting Marketing Laag Holland. Door de juridische fusie houden de verdwijnende stichtingen (de huidige drie organisaties) op te bestaan. Het vermogen gaat onder algemene titel over op de verkrijgende Stichting Marketing Laag Holland. Alle activa en passiva van de drie fuserende organisaties zullen, zonder uitzondering, worden overgedragen aan de Stichting Marketing Laag Holland.

Om de fusie van de drie organisaties te realiseren is een *voorstel tot fusie* nodig. In het Burgerlijk Wetboek (artikel 2:312 lid 2 BW) staan de eisen beschreven waaraan een fusievoorstel dient te voldoen. Het fusievoorstel dient het volgende in te houden:

- Vermelding van de rechtsvorm, naam en statutaire zetel van alle te fuseren rechtsvormen;
- Concept statuten van de op te richten rechtspersoon;
- Vermelding van de eventuele voordelen die aan bestuurders van de verdwijnende rechtspersoon worden toegekend;
- Vermelden van voornemen over de samenstelling ná de fusie van het bestuur;
- Vermelding van tijdstip met ingang waarvan de financiële gegevens van de verdwijnende rechtspersonen in de jaarstukken van de nieuwe stichting wordt verwerkt;
- Voornemens omtrent voortzetting of beëindiging van werkzaamheden;
- Vermelding wie het fusiebesluit moeten goedkeuren.

Dit fusievoorstel is opgesteld door de notaris en als bijlage aan dit document toegevoegd. Alle bestuurders van de fuserende rechtspersonen moeten het voorstel ondertekenen. Het voorstel moet een *toelichting* bevatten. Deze toelichting moet schriftelijk zijn, met vermelding van:

- De reden voor de fusie;
- Uiteenzetting van de verwachte gevolgen voor de werkzaamheden;
- Toelichting uit juridisch, economisch en sociaal standpunt.

Deze toelichting wordt gevormd door dit fusieplan. Bij die toelichting moet een *tussentijdse jaarrekening* worden toegevoegd, opgemaakt op een datum die niet eerder valt dan de eerste dag van de derde maand vóór de maand waarin voorstel en toelichting worden neergelegd.

In de statuten van de drie stichtingen staan geen aanvullende voorwaarden benoemd voor besluitvorming over fusie, anders dan dat de besturen hier zelfstandig over kunnen besluiten.

Vervolgens dient de fusie te worden gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel. Dit wordt geregeld door de notaris. Bij het Handelsregister moet vervolgens worden neergelegd:

- Het fusievoorstel;
- Laatste drie vastgestelde jaarrekeningen;
- Jaarverslagen over de laatste drie boekjaren;
- Eventuele tussentijdse jaarrekeningen.

Deze stukken dienen ook op de hoofdkantoren van de drie organisaties ter inzage te liggen. Die stukken moeten tot aan de fusiedatum blijven liggen en bij de nieuwe Stichting Marketing Laag Holland tot 6 maanden na de fusie. Tevens dient er een aankondiging plaats te vinden door de fuserende rechtspersonen in een landelijk dagblad. In die aankondiging moet staan:

- Feit dat stukken zijn neergelegd;
- Opgave van registers waar ze zijn gedeponneerd;
- Adres van de rechtspersoon waar ze ter inzage liggen.

Deze aankondiging zal de notaris eveneens verzorgen. Crediteuren kunnen binnen één maand na de datum van publicatie bij de rechtbank in verzet komen tegen het voorstel tot fusie.

Het *definitieve besluit tot fusie* moet worden genomen door degene die bij de drie organisaties bevoegd zijn om de statuten te wijzigen. Hiervoor is een uniform besluit opgesteld. Dit is volgens de statuten bij alle organisaties het bestuur. Het besluit kan pas genomen worden nadat er tenminste een maand verstreken is sinds de publicatie, maar niet meer dan 6 maanden na de publicatie.

Er is tevens een *notariële akte* vereist. In deze akte zal de beoogd directeur-bestuurder worden benoemd. Die akte bevat ook de statuten van de nieuwe rechtspersoon. De akte mag minimaal 1 en maximaal 6 maanden na publicatie worden verleden.

Er zijn geen andere stichtingen (zoals bijvoorbeeld een stichting derdengelden) die betrokken dienen te worden in het fusieproces.

Actie	Verantwoordelijk	Wanneer
Notaris kiezen en opdracht geven voor opstellen fusievoorstel	Stuurgroep Fusie	April 2024
Ondertekenen van fusievoorstel	Besturen	Mei 2024
Deponering stukken bij KvK	Notaris	Juni 2024
Publicatie fusie in landelijk dagblad	Notaris	Juni 2024
Definitieve besluit tot fusie	Besturen	Juli 2024
Passeren notariële akte	Notaris / beoogd directeur	Juli 2024
Inschrijving handelsregister KvK	Notaris / beoogd directeur	Juli 2024
Beschikkingen, prestatieovereenkomsten of andere verbindingen met overheden omzetten	Besturen	September 2024
Omzetten overeenkomst en VVV licentie bij Destinatie Nederland	Stuurgroep Fusie	November 2024

4.4 Facilitair

Er zijn meerdere onderdelen waar harmonisatie kan worden toegepast. Het betreft hier bijvoorbeeld verzekeringen, telefonie, beveiliging, randapparatuur (printers, kopieermachines

etc.), inventarisatie van contracten, inkoop etc. Deze inventarisatie en harmonisatie zal worden opgepakt na de fusie.

Er is geen sprake van onroerend goed. Bij de meeste locaties is er qua huisvesting sprake van huurovereenkomsten met een onbepaalde looptijd. Alleen voor de vestiging van Monnickendam is er sprake van een looptijd van vijf jaar. De huidige overeenkomst loopt nog tot en met 31 december 2025. Indien de overeenkomst wordt opgezegd, dan dient dit minimaal een jaar vooraf te gebeuren. De uitgangspunten voor huisvesting staan beschreven in hoofdstuk 3.6.

Alle leveranciers zullen door een brief worden geïnformeerd over de fusie na het passeren van de fusieakte bij de notaris.

Actie	Verantwoordelijk	Wanneer
Omzetten overeenkomsten of licenties	Beoogd directeur	November 2024
Informeren leveranciers en verhuurders	Beoogd directeur	November 2024
Opzeggen huur Monnickendam (indien van toepassing)	Beoogd directeur	Uiterlijk december 2024

4.5 ICT

Beide organisaties maken gebruik van diverse ICT systemen voor de dagelijkse operatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om systemen voor de websites, toeristische database, Office pakketten of kassasystemen. Dit zal geen acute belemmering opleveren voor het fusieproces, omdat de bedrijfsvoering van de afzonderlijke locaties door kan gaan zonder harmonisatie vooraf. De inrichting van de ICT infrastructuur zal dan ook na de fusie door de nieuwe directeur-bestuurder opnieuw worden gezien en geharmoniseerd.

Voor de boekhouding worden op dit moment verschillende systemen gebruikt, zoals Exact (BTLH, Edam-Volendam) en E-boekhouden (Waterland). Bij het Purmerends Museum maakt dit onderdeel uit van de administratie van het Purmerends Museum. Het lijkt voordehandliggend dat Exact het leidende boekhoudsysteem zal worden. De administratieve en financiële processen zullen na de fusie geharmoniseerd worden binnen Exact.

De organisaties gebruiken verschillende kassasystemen, zoals Leza (Edam-Volendam), Ticketteam (Purmerend) en iZettle (Waterland). Geborgd dient te worden dat er (bij voorkeur geautomatiseerd) aansluiting is van de kassasystemen op de boekhouding in Exact.

Actie	Verantwoordelijk	Wanneer
Overzetten licenties software	Beoogd directeur	November 2024
Harmonisatie ICT	Nieuwe directeur	Na fusie

4.6 Personeel

Bij de juridische fusie gaan de personeelsleden arbeidsrechtelijk over naar de nieuwe Stichting Marketing Laag Holland. Hiervoor zullen nieuwe arbeidsovereenkomsten worden opgesteld. Alle medewerkers in vaste dienst en vrijwilligers van de organisaties zullen meegaan in de nieuwe organisatie.

Harmonisatie arbeidsvoorwaarden

De organisaties met personeel in dienst maken gebruik van de Arbeidsvoorwaardenregeling zoals opgesteld door Destinatie Nederland. Binnen deze AVR zijn verschillen mogelijk, met name op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit dient nog op detailniveau te worden vergeleken en waar nodig te worden geharmoniseerd. Gezien het aantal medewerkers van BTLH ten opzichte van de andere organisaties, zal deze arbeidsvoorwaardenregeling veelal leidend zijn.

De pensioenen zijn ondergebracht bij Zorg & Welzijn. Hier is geen harmonisatie nodig.

De beoogd directeur-bestuurder zal een overzicht maken van de benodigde functies en dit koppelen aan het bestaande functiehandboek van Destinatie Nederland. In dit functiehandboek staan taken, verantwoordelijkheden en beoogde schalen in het loongebouw reeds benoemd.

Functies zullen als eerste intern worden ingevuld. Bestaande medewerkers kunnen hiervoor hun voorkeur uitspreken. Voor alle medewerkers met een vaste overeenkomst zal er een plaats zijn in de nieuwe organisatie. Voor vacatures die niet intern kunnen worden opgevuld zal externe werving plaatsvinden.

Indien een medewerker na herplaatsing in een hogere schaal zit dan beoogd is voor de betreffende functie, dan zal de medewerker het laatstverdiende loon in de 'oude' organisatie behouden. Het salaris zal op dit niveau worden bevroren. Bij het aannemen van een nieuwe medewerker zal de functie worden ingeschaald conform de vastgestelde salarisschalen voor de betreffende functie. De medewerker met een hogere schaal kan worden belast met extra verantwoordelijkheden om het verschil te compenseren.

Indien de oude functie van de werknemer in de nieuwe functies niet voorkomt, zal een gelijkwaardige functie worden aangeboden. In het geval het aanbieden van een gelijkwaardige functie niet mogelijk is, zal aan de werknemer een passende functie worden aangeboden. Indien een gelijkwaardige noch een passende functie kan worden aangeboden, zal de werknemer een geschikte functie krijgen aangeboden.

Vrijwilligers

Voor de dienstverlening in de fysieke vestigingen wordt gebruik gemaakt van vrijwilligers. Het Purmerends Museum, Stichting Promotie Waterland, Stichting Tourist Information Edam-Volendam hebben een eigen team van vrijwilligers.

Stichting Marketing Laag Holland streeft naar een hoogwaardige dienstverlening aan de gast. De slag van informatie naar inspiratie vraagt mogelijk op termijn ook een andere manier van werken van vrijwilligers. De beoogde manier van werken zal in een profiel

worden beschreven. Hierin zal worden geformuleerd hoe deze dienstverlening er uit zal zien en wat dit vraagt van de vrijwilligers.

Het profiel zal ook met de vrijwilligers die een rechtstreekse verbintenis hebben met één van de fuserende organisaties worden besproken. Het uitgangspunt is om vrijwilligers zo veel mogelijk te behouden voor de organisatie en indien mogelijk via opleidingen en trainingen extra vaardigheden te laten ontwikkelen. Indien tijdens dit proces blijkt dat er nieuwe vrijwilligers nodig zijn, dan zal hiervoor een wervingsprocedure worden opgezet. Met alle vrijwilligers zullen nieuwe vrijwilligersovereenkomsten worden afgesloten.

De Stichting Tourist Information Edam-Volendam geeft vrijwilligersvergoedingen aan haar vrijwilligers. De andere organisaties doen dit (nog) niet. De organisaties hebben besloten om vrijwilligers die een vrijwilligersovereenkomst hebben met Marketing Laag Holland voortaan een vrijwilligersvergoeding toe te kennen. Hier zijn een aantal argumenten voor:

- Het toont waardering voor de inzet van de vrijwilligers;
- Het sluit aan bij een gewenste professionalisering; door een vergoeding te geven mag je ook iets meer verwachten;
- Het kan bijdragen aan een hogere beschikbaarheid, doordat de samenwerking iets minder vrijblijvend is;
- De organisaties maken zich zorgen over de beschikbaarheid van vrijwilligers in de (nabije) toekomst. Vrijwilligersvergoedingen worden gezien als een noodzakelijk middel om vrijwilligers te werven en te behouden.

Bovengenoemd zal in de praktijk van toepassing zijn op de vestigingen voor Edam, Marken, Monnickendam en Volendam. Het Purmerends Museum is verantwoordelijk voor de vrijwilligersinzet in de VVV Purmerend en zal hierin haar eigen beleid bepalen.

Opleidingen

De menselijke component is voor Stichting Marketing Laag Holland cruciaal en bepaalt voor een belangrijk deel het succes van de organisatie. Hierin willen we medewerkers begeleiden en ondersteunen. In de nieuwe organisatie zal structureel aandacht worden besteed aan opleidingen. Het uitgangspunt is om 3% van de bruto loonsom te reserveren voor opleidingen. Voor vrijwilligers worden met regelmaat werkbezoeken georganiseerd, waarbij men ook elkaars werkgebied leert kennen.

Actie	Verantwoordelijk	Wanneer
Pensioenverschillen analyseren	Extern adviseur	Juli 2024
Harmonisatie arbeidsvoorwaarden	Stuurgroep fusie	Juli 2024
Opstellen overzicht functies en koppelen aan functiehandboek	Beoogd Directeur	Juli 2024
Werving en selectie medewerkers	Beoogd Directeur	Oktober 2024
Opstellen vrijwilligersovereenkomsten	Beoogd Directeur	Oktober 2024
Opstellen uniforme arbeidsovereenkomsten	Beoogd Directeur	Oktober 2024

4.7 Financieel & Fiscaal

Voor de nieuwe organisatie is een samengestelde begroting opgesteld. Een uitgebreidere toelichting hierop is te vinden in hoofdstuk vijf.

Momenteel zijn er twee accountants. Voor accountancydiensten bij Stichting Marketing Laag Holland zal gebruik worden gemaakt van één accountant. Deze diensten zullen worden aanbesteed. De financiële afwikkeling van de op te heffen organisaties zal plaatsvinden door de huidige accountants. Ditzelfde geldt voor het proces van loonadministratie.

De administratieve en financiële processen zullen na de fusie geharmoniseerd worden binnen Exact. Het proces voor procuratie, verkoopfacturen, aanmaningen en betalingen van BTLH kan na een actualisatie een goede basis vormen voor de nieuwe organisatie. De salarisadministratie wordt door BTLH uitbesteed aan Salarisvisie en bij Edam-Volendam uitgevoerd door Administratiekantoor Hein Koning. Gezien de omvang van het personeelsbestand, is het logisch om dit in eerste instantie te harmoniseren binnen Salarisvisie. Na de fusie kan de nieuwe organisatie bezien op welke wijze ze de personeelsadministratie uitvoeren danwel uitbesteden.

De huidige bankrekeningen zullen worden omgezet naar de nieuwe Stichting Marketing Laag Holland. De relevante financiële instellingen dienen hiervoor toestemming te verlenen en zullen worden geïnformeerd over de voorgenomen fusie. Er is geen sprake van lang vreemd vermogen bij de organisaties.

De nieuwe organisatie zal BTW-plichtig zijn en er is een mogelijkheid dat deze - afhankelijk van de ontplooiende activiteiten - op termijn ook vennootschapsbelastingplichtig kan zijn. Er gaat geen onroerend goed over op de nieuwe organisatie en derhalve zal er ook geen sprake zijn van overdrachtsbelasting.

Actie	Verantwoordelijk	Wanneer
Financieringsaanvraag gemeenten	Stuurgroep fusie	Januari 2024
Harmonisatie partnerschappen	Beoogd directeur	Mei 2024
Uniformeren (loon)administratie	Beoogd directeur	Juni 2024
Opstellen jaarrekening opgeheven stichtingen	Huidige accountants	Juli 2024
Omzetten naamstelling bestaande bankrekeningen	Beoogd directeur	Augustus 2024
Aanbesteden accountancy en aanstellen accountant	Nieuwe Raad van Toezicht	Januari 2025
Opstellen planning & control systematiek	Nieuwe accountant	Januari 2025
Opstellen administratieve protocollen en werkwijzen	Directeur / nieuwe accountant	April 2025

4.8 Communicatie

In aanloop naar de fusie dient er aandacht te zijn voor de nodige communicatie richting medewerkers, overheden, stakeholders en pers. Er is daarmee sprake van zowel interne als externe communicatie. Hiervoor zal gebruik worden gemaakt van fusienieuwsbrieven.

Goede corporate communicatie, zowel intern als extern, is van groot belang. Dat geldt voor iedere organisatie en in het bijzonder direct na een fusieproces. Er zal daarom in de nieuwe organisatie een medewerker verantwoordelijk worden gemaakt voor corporate communicatie, om dit belang in de organisatie te borgen.

Tijdens het fusieproces is eenduidige communicatie wenselijk. De beoogd directeur wordt benoemd als extern woordvoerder tijdens het fusieproces. Medewerkers en bestuursleden zullen de communicatie centraal via deze persoon laten verlopen.

Actie	Verantwoordelijk	Wanneer
Informereren ondernemers over voornemen tot fusie	Huidige besturen	Januari 2024
Opstellen en versturen fusienieuwsbrieven stakeholders	Huidige besturen	- Na fusiebesluit besturen - Na aanstelling beoogd directeur - Na realisatie fusie
Personeelsbijeenkomst	Huidige besturen	Q2 2024
Bestuursbijeenkomsten	Huidige besturen	Q1 2024/Q3 2024
Gemeenten (colleges/raden)	Huidige besturen	Q1 2024
Perscommunicatie	Nieuwe directeur	- Na fusiebesluit besturen - Na realisatie fusie
Harmonisatie corporate communicatie-middelen	Nieuwe directeur	Na fusie
Corporate communicatieplan	Nieuwe directeur	Na fusie

5. Financieel

5.1 Begroting 2024

Voor 2024 is een (samengestelde) begroting opgesteld. De begroting is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- De begroting bestaat in de basis uit een harmonisatie van de bestaande begrotingen;
- Beoogd schaalvoordeel is niet verwerkt in de begroting, tenzij deze al concreet zijn;
- De begroting is gebaseerd op omzet, tenzij anders benoemd;
- De consequenties van de visie zoals benoemd in hoofdstuk twee inclusief de bijbehorende streefformatie zijn in de begroting verwerkt;
- De intercompany kosten zijn geanalyseerd en verwerkt;
- Friciekosten zijn buiten de begroting gelaten en worden apart begroot.
- Indexatie van gemeentelijke subsidies is in de begroting vooralsnog opgenomen voor 2% per jaar, maar zal jaarlijks worden bepaald aan de hand van de CBS Prijsindex Alle Huishoudens. Indexatie zal ingaan op de start van een nieuw kalenderjaar (1 januari).

De begroting is te vinden in bijlage 4.

5.2 Inkomstenstromen

De nieuwe organisatie kent de volgende inkomstenstromen:

- Budgetsubsidie gemeenten Edam-Volendam, Landsmeer, Oostzaan, Purmerend en Waterland
- Participatiebijdragen van ondernemers
- Afname van producten en diensten door ondernemers of derden
- Uitvoering van projecten
- Aanvullende subsidies of opdrachten van derden
- Verkoop producten en diensten in VVV's
- Bijdrage in natura door vrijwilligers

Veel van de inkomstenstromen zijn momenteel incidenteel of jaarlijks gebudgetteerd. Om de kwetsbaarheid van de organisatie te beperken én omdat marketing bij uitstek een lange termijn activiteit is, zijn meerjarenafspraken met gemeenten noodzakelijk.

5.3 Schaalvoordeel

In de nieuwe organisatie zijn diverse kansen voor bundeling van krachten of uitbreiding van het dienstverleningspakket. Omdat de huidige organisaties reeds met minimale middelen hun taken uitvoeren, verwachten we dat dit op termijn nauwelijks zal leiden tot financieel voordeel. Dat voordeel zal vooral te vinden zijn in het bundelen van krachten en kennis waardoor meer uitvoeringskracht kan worden gerealiseerd. Te denken valt onder andere aan:

- Meer specialisatie van medewerkers;
- Professionalisering;
- Sterkere concurrentiepositie ten opzichte van andere bestemmingen in Nederland;
- Gezamenlijke digitale infrastructuur;
- Eenduidige communicatie naar ondernemers;
- Effectievere marketing wat resulteert in grotere economische en sociaal-maatschappelijke effecten;
- Sterke partij op het gebied van merkbewaking, bestemmingsmanagement en identiteitsgebonden ontwikkeling;
- Etc.

5.4 Risico's

Naast schaalvoordelen brengt de fusie ook een aantal mogelijke risico's met zich mee:

- *Harmonisatieproces*: Tijdens het harmonisatieproces kunnen zich risico's voordoen die vooral een tijdsrisico met zich meebrengen. Bijvoorbeeld bij het samenvoegen van administraties.
- *Subsidie*: De huidige gemeentelijke subsidies van de gemeenten zijn op dit moment ontoereikend. Dit zet de activiteiten van de organisaties onder druk. Bovendien is er vanuit de visie een bepaalde ambitie geformuleerd die alleen gerealiseerd kan worden indien de gemeenten hier ook extra middelen voor vrij maken;
- *Wettelijke risico's*: veranderende regelgeving (arbeidsvoorwaarden, privacy etc.) kan een effect hebben op het fusieproces en de nieuwe organisatie;
- *Vrijwilligers*: Behoud van vrijwilligers is belangrijk voor continuering van de VVV dienstverlening. Voldoende vrijwilligers behouden is in de huidige organisaties soms al een uitdaging en zal (met de kwaliteitsontwikkeling die de organisatie wil doormaken) een punt van aandacht blijven. Veel persoonlijke aandacht, begeleiding, scholing en waardering van vrijwilligers is noodzakelijk in dit proces.
- *Besluitvorming*: Om het tijdspad te behalen is het wenselijk dat de besturen en gemeenten uniform en tijdig besluiten nemen over de fusie. Ook is er commitment nodig van de belangrijkste stakeholders;
- *Lokale binding*: risico dat ondernemers zich onvoldoende herkennen in een grotere organisatie. Dit kan zich met name voordoen bij ondernemers in gemeenten, waar de VVV nu een hele lokale herkenbaarheid heeft. Dat kan invloed hebben op de inkomsten en betrokkenheid.

Bovenstaande risico's hebben we vertaald in onderstaande risicotabel, waarin we de kansen, het effect en de beheersmaatregelen inschatten op een schaal van 1 (laag) tot 5 (hoog).

Risico	Kans	Effect	Maatregel
Harmonisatieproces	3	3	De stappen staan uitgewerkt in dit fusieplan om tijdig de juiste stappen te kunnen nemen. Medewerkers zullen tijdig en frequent worden betrokken bij het

			fusieproces. Focus zal liggen op harmonisatie van de meest noodzakelijke onderdelen.
Gemeentelijke subsidie	3	5	Tijdig indienen van de subsidieaanvraag bij de gemeenten. Extra heroverweging van de fusie in mei 2024 indien onvoldoende middelen beschikbaar worden gesteld om de fusie te realiseren.
Wettelijke risico's	2	2	Wetswijzigingen monitoren en tijdig anticiperen op mogelijke wijzigingen.
Vrijwilligers (verlies van vrijwilligers of onvoldoende beschikbare vrijwilligers)	3	4	Betrekken van de vrijwilligers bij het proces. Toepassen van een vrijwilligersvergoeding. Aanstelling van een coördinator in de organisatie die verantwoordelijk is voor de aansturing, begeleiding en waardering van vrijwilligers.
Besluitvorming/Tijdspad fusie	2	5	Stakeholders bewust maken van het proces en betrekken bij het fusieplan. Daarnaast op dit moment alleen de meest noodzakelijke onderdelen oppakken die nodig zijn om de fusie te realiseren.
Lokale binding / Inkomsten	2	4	Er is een hoofdstuk toegevoegd over lokale verankering en zichtbaarheid in het fusieplan (hoofdstuk 3.6.2). Om de inkom

5.5 Frictiekosten

Bij het fusieproces van de drie organisaties zijn frictiekosten te verwachten. Onder frictiekosten verstaan we incidentele kosten die voortkomen uit het fusiebesluit. Hieronder geven we een toelichting op de te verwachten frictiekosten.

Bestuurlijke kosten

Onder bestuurlijke kosten vallen de kosten voor begeleiding van het fusietraject (opstellen fusieplan, geharmoniseerd activiteitenplan etc.). Tot eind dit jaar wordt een procesbegeleider gefinancierd door de gemeenten.

Juridische kosten

Bij de oprichting van de nieuwe organisatie zijn diverse afbouw- en oprichtingskosten te verwachten. Te denken valt aan notariskosten (statuten, huishoudelijk reglement), juridische kosten (opstellen nieuwe algemene voorwaarden, participatie overeenkomsten etc.) en

kosten voor het samenvoegen van de bestaande organisaties.

ICT

De harmonisatie van de ICT infrastructuur brengt kosten met zich mee. Harmonisatie van ICT infrastructuur, overzetten en inrichting gezamenlijke digitale omgeving, aanschaf en inrichting van ICT hardware, eventueel afkoop van bestaande contracten, harmonisatie van kassasystemen/voorraadbeheer etc. zijn voorbeelden van mogelijke kosten.

Huisvesting

De nieuwe organisatie zal een grotere backoffice kennen. We verwachten dat dit op de huidige werklocatie van BTLH kan worden ondergebracht en daardoor geen extra kosten met zich mee zal brengen.

Financieel

Er zijn diverse financiële kosten te verwachten. Te denken valt aan harmonisatie van de begrotingen en integratie van de administraties. Maar ook het opstellen van tussentijdse jaarrekeningen en fiscale vragen vallen hieronder.

Communicatie

Communicatie is in een fusieproces belangrijk. Communicatie met participanten, stakeholders, medewerkers, vrijwilligers, overheden, ondernemersverenigingen en pers vormt een belangrijk deel van het fusieproces. Daarnaast is er bijvoorbeeld ook een noodzaak voor nieuw drukwerk.

Personele kosten

Er zijn een aantal personele kosten te verwachten. Dit kan op het gebied van (om)scholing van medewerkers zijn, die als gevolg van de nieuwe strategie of taakverdeling zullen moeten worden getraind en opgeleid. Daarnaast zijn er kosten te verwachten voor de werving en selectie van enkele nieuwe functies. Tot slot dienen er geharmoniseerde arbeidsovereenkomsten en vrijwilligersovereenkomsten te worden opgesteld.

Bij alle posten kan er ook sprake zijn van desintegratiekosten, oftewel overheadkosten die niet direct bij de fusie kunnen worden beëindigd, maar langere tijd doorlopen (bijvoorbeeld contracten met leveranciers). Dit zal tijdelijk zorgen voor een overlap van kosten van zowel de oude als de nieuwe organisatie. We verwachten dat hier niet of nauwelijks sprake van zal zijn.

Qua frictiekosten worden de kosten als volgt begroot (exclusief uren medewerkers en bestuurders):

Bestuurlijke kosten	€ 0,- (uren)
Juridische kosten	€ 7.000,-
ICT	€ 10.000,-
Huisvesting	€ 2.500,-
Financiële kosten	€ 12.000,-
Communicatie	€ 5.000,-
Personele kosten	<u>€ 5.000,-</u>
Totaal	€ 41.500,-

Qua uren zijn de kosten circa € 35.600,-. We gaan er hierbij vanuit dat er qua capaciteit strategisch 4 uur (á € 95,- per uur) en uitvoerend 4 uur per week (á € 75,- per uur) nodig zal zijn gedurende het jaar 2024 als voorbereiding op de fusie.

Bijlage 1: Profiel Lid Raad van Advies

Rol van de Raad van Advies

De belangrijkste rol van de Marketing Board is:

- Adviseren over het meerjarenplan van de organisatie;
- Adviseren over het jaarplan van de organisatie;
- Brainstormen over specifieke projecten of ideeën;
- Klankbord voor de directeur-bestuurder;
- Gevraagd en ongevraagd advies geven aan de directeur-bestuurder;
- Informeren van de achterban (indien van toepassing).

Leden van de Raad van Advies worden voorgedragen door de directeur-bestuurder.

Samenstelling

De Raad van Advies bevat een vertegenwoordiging van belanghebbenden bij de activiteiten van Marketing Laag Holland. Zij vertegenwoordigen verschillende disciplines, zoals verblijfsaccommodaties, horeca, detailhandel, erfgoed, musea, dienstverlening, attracties/musea en andere relevante doelgroepen. Bij de samenstelling wordt gestreefd naar een vertegenwoordiging die representatief is voor het werkgebied.

Profielschets

Het profiel van individuele leden van de Raad van Advies is als volgt:

- Voldoende affiniteit hebben met de toeristische sector;
- Voldoende affiniteit hebben met de doelstellingen van Marketing Laag Holland;
- De bereidheid om kennis te nemen van het beleid van Marketing Laag Holland en lopende zaken;
- Een brede maatschappelijke binding en een functioneel netwerk;
- Vermogen om te voorzien in de advies- en klankbordfunctie ten behoeve van de directeur-bestuurder;
- Vermogen om op strategisch en operationeel niveau mee te denken;
- Vermogen om mee te denken vanuit een algemeen belang.

Bijlage 2: Profiel Raad van Toezicht

Algemene samenstelling

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat:

- Er voldoende affiniteit is met de toeristische sector in het algemeen en de doelstellingen van Marketing Laag Holland in het bijzonder;
- Een brede maatschappelijke binding en een functioneel netwerk wordt bereikt;
- Diversiteit qua maatschappelijke achtergrond, deskundigheid en samenstelling aanwezig is;
- De leden van de Raad van Toezicht ten opzichte van elkaar en de directeur-bestuurder onafhankelijk en kritisch opereren;
- Adequaat wordt voorzien in de advies- en klankbordfunctie ten behoeve van de directeur;
- De leden vertegenwoordigen de volgende kennisgebieden: financiën, marketing, politiek/overheid, HR en juridisch.

Profielschets

Profielschets voor de individuele leden van de Raad van Toezicht:

- Affiniteit met de doelstellingen van de organisatie;
- Algemene bestuurlijke kwaliteiten en ervaring;
- Een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand;
- Het vermogen en de attitude om de directeur-bestuurder met raad en als klankbord terzijde te staan;
- Het vermogen om het beleid van de organisatie en het functioneren van de directeur-bestuurder te toetsen;
- Integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling;
- Het vermogen om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over de door de directeur voorgelegde aangelegenheden;
- Elk lid heeft een respectabel netwerk.

Voorzitter

Van de voorzitter van de Raad van Toezicht worden aanvullend enkele specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder:

- Het vermogen om met autoriteit en natuurlijk gezag de voorzittersfunctie in de Raad van Toezicht te vervullen;
- Beschikt over bewezen bindende kwaliteiten;
- Kan op verzoek van de directeur-bestuurder de organisatie vertegenwoordigen bij externe gelegenheden.

Bijlage 3: Profiel Directeur-bestuurder

Doel functie

Ontwikkelen, realiseren en bewaken van strategisch en operationeel beleid, zodanig dat de strategische doelstellingen kunnen worden verwezenlijkt.

Taken

1. Als boegbeeld koers bepalen:

- Het ontwikkelen en bewaken van de visie en strategie van de organisatie en toezien op de consequente uitvoering hiervan;
- Opstellen en implementeren van een meerjarig strategisch beleidsplan;
- Opstellen en implementeren van een meerjarig strategisch plan gericht op marketing, inspiratie en bestemmingsmanagement;
- Het adviseren van interne en externe stakeholders over strategische keuzes over marketing, inspiratie en bestemmingsmanagement;
- Boegbeeld zijn van de organisatie;
- Bewaken van een consistente koers;
- Intern en extern draagvlak creëren voor het beleid;
- Woordvoering naar de pers.

2. Leiding geven aan de organisatie c.q. operationeel management:

- Op een motiverende en inspirerende wijze leiding geven aan medewerkers en vrijwilligers van de organisatie;
- Gemotiveerd besluiten nemen, waarbij je rekening houdt met uiteenlopende belangen;
- Het voorbereiden en uitvoeren van de functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- Het stimuleren van een creatieve en open werkomgeving;
- Het tijdig en accuraat informeren van de Raad van Toezicht en faciliteren van besluitvorming;
- Het voorbereiden van vergaderingen van de Raad van Advies;
- Bewaken van de kwaliteit van de organisatie;
- Opstellen van jaarplannen en een jaarplanning;
- Maken van financierings- en prestatieafspraken met de gemeenten en eventuele andere partners en het achteraf correct en tijdig verantwoorden hiervan;
- Het binnen de aangegeven randvoorwaarden oplossen van diverse organisatorische en personele knelpunten;
- Het signaleren en bijstellen van beleidsmatige afwijkingen.

3. Uitvoering geven aan de organisatiestrategie:

- Onderhouden van contacten met stakeholders en deze partijen betrokken houden;
- Tijdig en volledig informeren van de Raad van Toezicht en het uitvoeren van genomen besluiten;
- Informeren en betrekken van de adviesraad bij beleidsvorming en

marketingactiviteiten;

- Signaleren en operationaliseren van kansen voor nieuwe projecten of activiteiten;
- Stimuleren van datagedreven beslissingen;
- Realiseren van (semi-)commerciële doelstellingen.

Bijlage 4: Geconsolideerde begroting & Meerjarenbegroting

De begroting is opgenomen in een apart Excel-document.

Bijlage 5: Toelichting Stichting Promotie Beemster Werelderfgoed

Een beschrijving van de Stichting Promotie Beemster Werelderfgoed is als aparte PDF toegevoegd.