



(S)Laag Samen

Perspectief voor herkenbare en vraaggerichte
regiomarketing en bestemmingsontwikkeling in Laag Holland

Opdrachtgever:
Gemeenten Zaanstreek-Waterland

Realisatie:
DestinatieX

Datum:
December 2021

Samenvatting

De regio Laag Holland is een prachtig stukje Holland met gedeelde waarden zoals Hollands laagland onder zeeniveau, innovatief erfgoed, een oorsprong in zee- en walvisvaart, voedselproducten van wereldklasse en typerende architectuur en houtbouw. In het gebied zijn op dit moment negen toeristische organisaties en acht fysieke VVV's actief.

UITDAGINGEN EN STRATEGISCHE OPGAVEREN

De regio kent een aantal uitdagingen. Zo is er een zoektocht naar balans. Dit vraagt (boven)regionale regie, maar dit is op dit moment zeer beperkt georganiseerd. Dit vraagt sturing op het type bezoeker, een omslag van groepstoerisme naar individueel toerisme, onderzoek en monitoring, informatiemanagement en het verbinden van drukke locaties aan minder drukke locaties met opvangcapaciteit. Een tweede uitdaging is dat bestemmingsontwikkeling maar moeizaam tot stand komt. Toch is dit noodzakelijk voor de regio. Diverse bestemmingen zijn weinig beleefbaar, het is een middel voor spreiding en bovendien zit de regio qua productlevensfase in een verzadigingsfase. Indien er geen productvernieuwing plaatsvindt, dan komt de regio in een neerwaartse spiraal. Een derde uitdaging is het gebrek aan samenhang in communicatie naar de bezoeker. Er worden tal van merken en labels gecommuniceerd. Dit zorgt voor een onduidelijke presentatie, een onoverzichtelijk aanbod, een gebrek aan herkenbaarheid en versnipperde middelen die op zichzelf te weinig impact hebben. De vierde uitdaging is dat er een omslag wenselijk is van aanbodgericht naar vraaggericht. Dit vraagt het vervagen van gemeentelijke grenzen, duidelijke doelgroep keuzes en inzicht in kenmerken, voorkeuren en gedrag van de bezoeker. Als laatste is er sprake van een kwetsbare toeristische infrastructuur, waarbij veel van de toeristische organisaties individueel beperkte middelen en kwaliteit kunnen bieden. Het ontbreekt aan gebiedsgerichte synergie.

In het rapport zijn deze opgaven vertaald in vier strategische opgaven: een herkenbare regio, beleefbare bestemmingen, gerichte verleiding en geïnspireerde bezoekers.



NAAR EEN DOORLOPENDE ONTWIKKELCYCLUS

Op Laag Holland niveau zou het te adviseren zijn om een doorlopende ontwikkelcyclus op te zetten, waarbij kennis & monitoring, innovatie & productontwikkeling en vermarkting doorlopend met elkaar samenhangen. De kansen voor een gezamenlijke aanpak zitten vooral op de onderdelen identiteitsbepaling en merkregie, datastrategie, bestemmingsontwikkeling, digitale infrastructuur, bovenregionale promotie, strategie op spreiding en het verbinden van beide netwerken.

Om dit te organiseren zijn verschillende scenario's denkbaar. Bij alle drie de scenario's is er een rol voor de regionale DMO's. In het eerste scenario vormen de DMO's een gezamenlijk samenwerkingsverband. Dit kan door een pragmatische verdeling van taken of door het gezamenlijk opzetten van een nieuwe stichting waarbinnen de samenwerking plaatsvindt. Een tweede optie is dat er één regionale DMO wordt aangewezen die de benodigde taken gaat uitvoeren. Voor zowel optie één als twee is het mogelijk om een externe denktank of klankbordgroep op te zetten. Een derde optie is dat er een nieuwe netwerkorganisatie wordt opgezet, waarin verschillende belanghebbenden bij elkaar komen en gezamenlijk de uitvoeringsagenda opzetten. Een regionale DMO fungeert hierbij als secretariaat of penvoerder.

WATERLAND VERSUS LAAG HOLLAND

Op dit moment lopen DMO taken voor Waterland en Laag Holland via BTLH door elkaar heen, zowel in uitvoering als in financiering. Het is wenselijk dit te ontvlechten, zodat dit voldoende transparant blijft. Daarnaast is er in Waterland nog een extra organisatorische opgave. Hiervoor zijn drie scenario's denkbaar. Een eerste is intensieve (niet vrijblijvende) samenwerking tussen regionale DMO en VVV's waarbij taken en rollen scherper en duidelijker verdeeld worden. Een tweede scenario is uitbesteding van de taken van de regionale DMO naar een bestaande DMO in de regio, zoals amsterdam&partners, Alkmaar Marketing, Stichting Marketing Zaanstreek of Holland boven Amsterdam. Een derde scenario is dat er één organisatie komt, die zowel op lokaal als regionaal niveau opereert. Scenario één en drie lijken op het meeste draagvlak te kunnen rekenen.

In het rapport wordt ook ingezoomd op het aspect financiering. Er is een vergelijk gemaakt met soortgelijke regio's en de verschillende financieringsvormen worden beschreven.



Inhoudsopgave

DEEL 2: STRATEGISCHE OPGAVEN

1	Inleiding	7
---	-----------	---

DEEL 1: ONTWIKKELINGEN & UITDAGINGEN

2	De veranderende markt	
	2.1 De veranderende bezoeker	10
	2.2 De veranderende ondernemer	12
	2.3 De veranderende overheid	12
	2.4 De veranderende DMO	13

3	De bestemming Laag Holland	
	3.1 Het product Laag Holland	15
	3.2 De toeristische organisaties	16
	3.3 De uitdagingen	17
	3.4 Van uitdagingen naar opgaven	22

4	Een herkenbare regio	
	4.1 De klantreis van de bezoeker	25
	4.2 Een herkenbare identiteit	26
	4.3 Een herkenbaar regiomerk	27
	4.4 Herkenbaarheid vraagt regie	29

5	Beleefbare verhalen	
	5.1 Beschikbare en beleefbare verhalen	32
	5.2 Bereikbare verhalen	33
	5.3 Bekende en boekbare verhalen	34
	5.4 Verbinding tot stand brengen	35

6	Gerichte verleiding	
	6.1 Marktsegmentatie: gerichte doelgroepkeuzes	37
	6.2 Merkbekendheid: gelaagde marketing	41
	6.3 Marktbenadering: van zenden naar gerichte betrokkenheid	42
	6.4 Data, data, data	42
	6.5 Toekomstige marktontwikkeling: De Duitse bezoeker	43

7

Geïnspireerde bezoekers

7.1 Informatievoorziening in beleidsnota's	45
7.3 Regionale informatiestrategie	45

10

Financiering DMO-taken Waterland

10.1 Vertrekpunt financiering	71
10.2 Basisfinanciering door gemeenten	71
10.3 Aanvullende financiering vanuit derden	72
10.4 Indicatie ambitieniveaus	74

DEEL 3: GEBIEDSGERICHTE SYNERGIE

8

Naar een integrale ontwikkel-cyclus

8.1 Naar een gezamenlijke ontwikkel-cyclus	58
8.2 Organisatorische scenario's	60
8.3 Waterland versus Laag Holland	61

11

Aanbevelingen

Aanbevelingen	76
---------------	----

9

Organisatie-structuur Waterland

9.1 Een regionale DMO	63
9.2 Uitgangspunten bij oprichting BTLH	63
9.3 Gewijzigde uitgangspunten vanuit de huidige opgaven	64
9.4 Organisatorische scenario's	65

“Regiomarketing
gaat om binden
en verbinden.” ¹

Laag Holland is een uniek stukje Holland. De openheid, de prachtige rechte lijnen en de beschermde stads- en dorpsgezichten zijn typische kenmerken in een landschap dat zich voornamelijk onder zeeniveau bevindt. Oude molens, authentieke dorpen, gekleurde houten huizen, Zuiderzeestadjes en droogmakerijen vormen een oer Hollandse combinatie in de Metropoolregio Amsterdam.



In de afgelopen elf jaar heeft Bureau Toerisme Laag Holland de (regionale) toeristische informatievoorziening en promotie van Laag Holland uitgevoerd. Er zijn veel positieve resultaten geboekt. Zo is er meer verbinding gekomen, de promotie is geprofessionaliseerd en er zijn diverse projecten opgezet. De indruk bestaat dat er kansen zijn om met meer synergie te werken aan marketing en informatievoorziening in Laag Holland, waarbij lokale en regionale activiteiten meer met elkaar in samenhang zijn. Daarnaast zijn in de afgelopen jaren ook de toeristisch-recreatieve uitdagingen verandert. DestinatieX is daarom gevraagd om een verkenning uit te voeren naar wat de toekomstige ontwikkelingen zijn qua marketing en informatievoorziening, waar de regio op in zou moeten spelen (ambitie), hoe de optimale rol- en taakverdeling zou zijn (wie doet wat) en hoe dit zich vertaalt in structuur en financiering. Daarbij focust het rapport zich primair op de regio Laag Holland, maar kijken we ook naar organisatiestructuur in de regio Waterland. Dit laatste omdat hier geen zelfstandige regionale DMO aanwezig is, deze taken zijn ondergebracht bij BTLH.

WERKWIJZE

Voor deze verkenning hebben we gebruik gemaakt van deskresearch in combinatie met gesprekken met stakeholders. De deskresearch fase bestond enerzijds uit het doornemen van lokale en regionale visies en beleidsnota's die relevant zijn voor deze verkenning (bijlage 1). Anderzijds uit nationale en internationale studies op het gebied van marketing en informatievoorziening. Daarnaast is er gesproken met meer dan 30 stakeholders, waarbij onderwerpen aan de orde zijn gekomen zoals ervaringen, behoeften, kansen en uitdagingen, rollen, merken en structuur (bijlage 2). Dit alles is bijeengebracht in dit rapport.

GRENZEN AAN DE RAPPORTAGE

Deze rapportage kent ook enkele beperkingen. Zo zijn diverse onderzoeken en beleidsnota's meer dan vijf jaar oud. De toeristische werkelijkheid is in deze periode inmiddels verandert. Er is ook zeer beperkte (actuele) data beschikbaar over bezoekers in de regio en hun belevingswereld. Er zijn ook geen gesprekken gevoerd met bezoekers als onderdeel van deze rapportage.

LEESWIJZER

Dit rapport bestaat uit drie delen. In het eerste deel schetsen we de ontwikkelingen en uitdagingen. Zo beschrijven we in hoofdstuk twee de veranderende bezoeker, bedrijven, overheden en DMO's. Daarna maken we een analyse van de regio Laag Holland en schetsen we de belangrijkste uitdagingen in hoofdstuk drie.

In het tweede deel (de hoofdstukken vier tot en met zeven) vertalen we dit in vier strategische opgaven voor de regio: 1) een herkenbare regio (hoofdstuk vier), 2) beleefbare bestemmingen (hoofdstuk vijf), gerichte verleiding (hoofdstuk zes) en geïnspireerde bezoekers (hoofdstuk zeven).

In het derde deel beschrijven we op welke punten het vinden van synergie kansrijk is en hoe dit georganiseerd kan worden (hoofdstuk acht). In hoofdstuk negen en tien zoomen we in op de structuur en financiering, specifiek voor de regio Waterland. Dit doen we omdat dit gebied binnen Laag Holland geen zelfstandige DMO kent, maar hier wel een belangrijk vraagstuk ligt. Tot slot zetten we in hoofdstuk twaalf de aanbevelingen op een rij.

Deel 1: Ontwikkelingen & Uitdagingen



2

De veranderende markt

In tien jaar tijd is het toeristisch landschap behoorlijk veranderd. De bezoeker heeft nieuwe behoeften en gebruikt andere middelen. Ondernemers hebben nieuwe bedrijfsmodellen en marketingtechnieken. Overheden hebben nieuwe inzichten en politieke arena's. In dit hoofdstuk zoomen we in op enkele ontwikkelingen die relevant zijn voor de uitgangspunten in dit rapport.

2.1 DE VERANDERENDE BEZOEKER

Digitaal in verbinding

Digitalisering is niet meer weg te denken en gaat steeds een stapje verder. Niet alleen raken mensen onderling via het internet met elkaar verbonden. Ook mensen en producten raken digitaal met elkaar verbonden via internet of things en smart producten. Voor het plannen van een vakantie maken bezoekers meer gebruik van hun smartphone. Bezoekers staan daarbij open voor betrouwbare en automatische aanbevelingen die toegang geven tot nieuwe ervaringen die ze anders gemist zouden hebben. 59% van de reizigers wereldwijd zegt dat ze graag automatische 'wildcards' en verrassingen zouden ontvangen die hen iets totaal nieuws voorstellen. ²

Via social media, blogs of reviews laten bezoekers zich vaker inspireren door ervaringen of tips van andere bezoekers (consumer-to-consumer marketing). De mogelijkheid om altijd en overal 24/7 online te zijn en informatie te kunnen opvragen, leidt tot een permanente informatiehonger. Bezoekers verwachten overal en op elk moment informatie te kunnen opvragen. Er treedt hierbij vervaging op tussen online en offline. Bezoekers willen offline informatie op hun mobiel mee kunnen nemen om later terug te kijken. Andersom oriënteren bezoekers zich online, maar zoeken ze bevestiging bij mensen die lokaal bekend zijn. Tot slot leidt de digitalisering ook tot nieuwe technieken die voor recreatie en toerisme toepasbaar zijn: virtual reality, augmented reality, kunstmatige intelligentie, virtuele assistenten, e-gaming en projection mapping.

De digitalisering brengt ook nieuwe uitdagingen met zich mee: een risico op overprikkeling, discussies rondom privacy, de bron kan niet altijd worden gecheckt (met een risico op fake news), een verminderd bewustzijn van de omgeving en een spagaat qua kanaalkeuze indien een deel van de doelgroep beperkte digitale vaardigheden heeft.

Veilig, gezond en authentiek reizen

Veiligheid en gezondheid nemen verder toe in belang. Veiligheid gaat hierbij niet alleen om het veiligheidsgevoel of om fysieke veiligheid, maar ook om veilig te kunnen annuleren om omboeken indien nodig (financiële veiligheid). De focus bij gezondheid is in de afgelopen jaren verschoven van herstel van ziekte naar preventie en versterken van de eigen weerbaarheid. We werken meer aan lichaam en geest. Reizen is daarbij een vorm van zelfzorg geworden: 79% van de reizigers vindt dat reizen beter helpt dan andere vormen van zelfzorg voor mentaal en emotioneel welbevinden. ³

De behoefte om steeds meer weg te gaan van de drukte zal verder toenemen (escapism). Corona heeft dit versterkt: meer buiten, weg van de gebaande paden en op zoek naar ruimte. Iets waar Laag Holland perfect op kan inspelen. Hierbij zien we dat de hippe stedelijke initiatieven steeds meer hun weg vinden naar de aangrenzende stadsgebieden (progressive province), wat de aantrekkelijkheid voor stedelingen versterkt.



De behoefte om steeds meer weg te gaan van de drukte zal verder toenemen. Meer buiten, weg van de gebaande paden en op zoek naar ruimte.

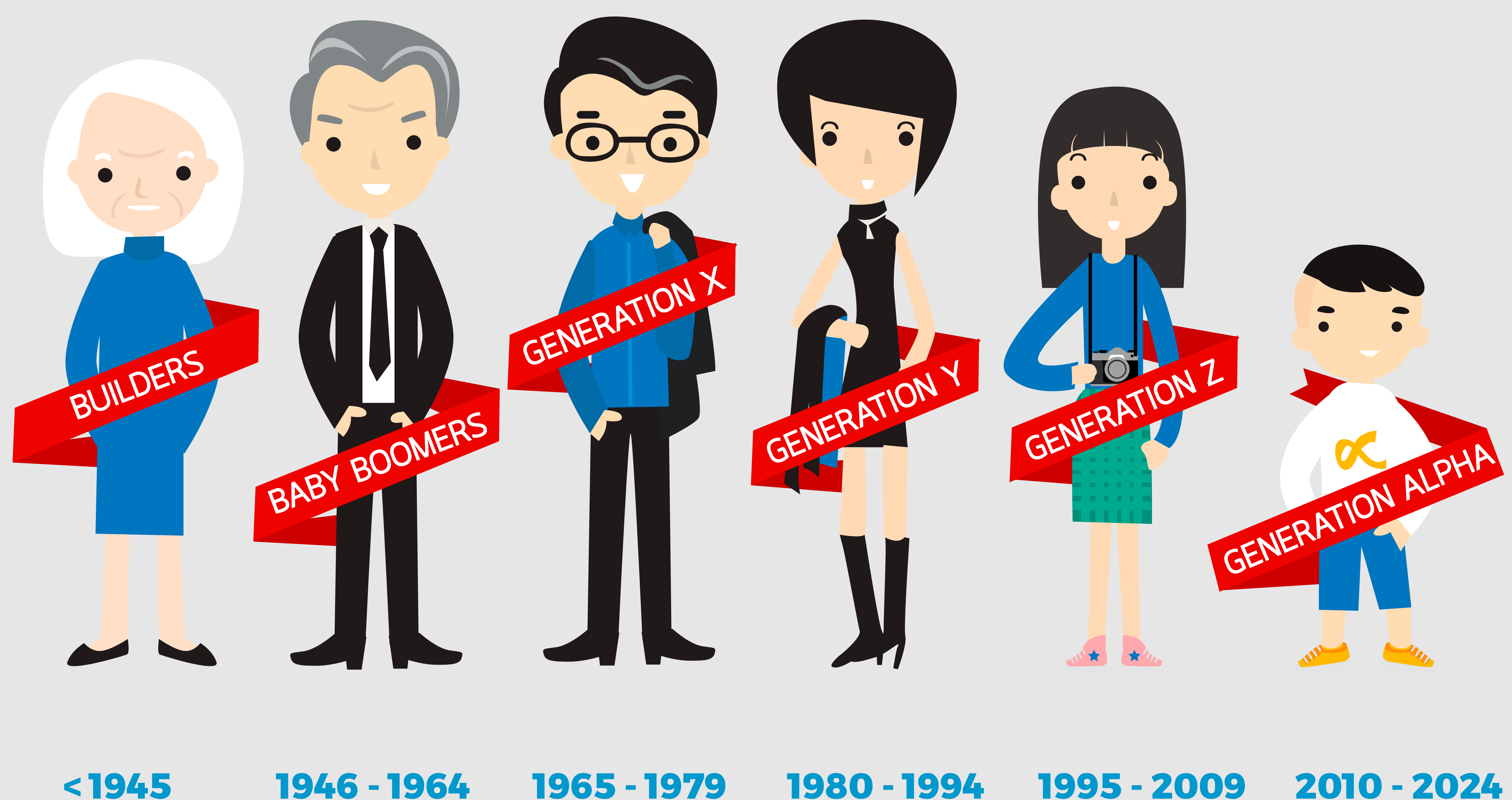
² Booking.com (2021, 19 oktober). *Travel predictions 2022*. <https://www.booking.com/c/trends/travelpredictions2022.html>

³ Booking.com (2021, 19 oktober). *Travel predictions 2022*. <https://www.booking.com/c/trends/travelpredictions2022.html>

61% van de reizigers geeft aan dat corona ervoor gezorgd heeft dat ze meer duurzaam willen reizen in de toekomst. ⁴ Er is meer aandacht voor onderwerpen als milieu, verspilling en behoud of versterking van bestaande waarden (cultureel erfgoed, biodiversiteit etc.). Het versterkt ook de behoefte aan 'slow travel'. Daarbij is het uitgangspunt om minder onderweg te zijn en meer tijd te besteden om een (minder bekende) bestemming met aandacht te verkennen. Bezoekers willen daarbij minder kunstmatige belevingen en meer zien hoe het nu écht is. Op zoek naar de authentieke, niet aangepaste beleving. ⁵ De vraag naar en het aanbod van belevingen die georganiseerd worden door lokale inwoners groeit daarmee ook steeds verder. 58% van de reizigers vindt het belangrijk dat hun reis een bijdrage levert aan de lokale gemeenschap van de bestemming. ⁶

Nieuwe generaties en reisgezelschappen

We zien ook nieuwe reisgezelschappen ontstaan. De populariteit van vakanties waarbij grootouders met hun kleinkinderen weg gaan neemt toe. Vakanties met activiteiten voor beide generaties worden populairder. ⁷ Eengezinshuishoudens zijn wereldwijd de snelst groeiende groep en daardoor reizen steeds meer mensen alleen. ⁸ Laten we tot slot ook de huisdieren als onderdeel van het reisgezelschap niet vergeten. Meer dan de helft (55%) van de reizigers geven aan dat hun huisdier net zo belangrijk is als hun kind(eren) en een groot deel gaat niet op vakantie zonder hun huisdier. ⁹



Maar ook nieuwe generaties zorgen voor nieuwe behoeften. Enerzijds zien we dat oudere generaties steeds gezonder, avontuurlijker en actiever zijn. Anderszijds komen er nieuwe generaties op (Generatie Z en Alpha) die opgegroeid zijn met hyperpersonalisering. Ze verwachten persoonlijke en op maat gemaakte belevingen, afgestemd op een aantal keuzes. ¹⁰ Ze kiezen vaker voor verantwoorde accommodatie en transport en zijn bereid daar meer voor te betalen. Deze generatie heeft een sterke behoefte aan digitale innovaties en is kritisch op de klantgerichtheid van bedrijven. Generatie Alpha is gewend aan schermen voor onderwijs, entertainment of als zoethoudertje ("screenagers"). ¹¹ Dit leidt tot een kortere aandachtsspanne en verminderde sociale vorming, wat zich vertaalt in een reisbehoefte om weg te gaan van de gebaande paden.

⁴ Booking.com (2021). *Sustainable Travel Report 2021*.

⁵ The Conversation (2016). *Why tourist thirst for authenticity and how they can find it*. <http://theconversation.com/why-tourists-thirst-for-authenticity-and-how-they-can-find-it-68108>.

⁶ Booking.com (2021, 19 oktober). *Travel predictions 2022*. <https://www.booking.com/c/trends/travelpredictions2022.html>

⁷ Booking.com (2019). *De verwachte reistrends voor 2020*. <https://travelpredictions2020.com/netherlands/>

⁸ Euromonitor International (2018). *Trends in Single-person Households*.

⁹ Booking.com (2019). *De verwachte reistrends voor 2020*. <https://travelpredictions2020.com/netherlands/>

¹⁰ The Nielsen Company (2017). *Young and ready to travel (and shop)*; Telus International (2019). *How Generation Z is changing, and challenge, the future of travel*. <https://www.telusinternational.com/articles/generation-z-future-of-travel>.

¹¹ McCrindle Research Pty Ltd (2020). *Understanding generation Alpha*. Norwest; World Tourism Forum Institute. *Who is Generation Alpha and Does the Travel Industry Change?* <https://worldtourismforum.net/who-is-generation-alpha-and-does-the-travel-industry-change>, 10 juni 2021.

2.2 DE VERANDERENDE ONDERNEMER

De digitalisering verandert ook de bedrijfsvoering van ondernemers en de bijbehorende business-modellen. Waar een ondernemer voorheen vooral afhankelijk was van traditionele kanalen en intermediairs (zoals een VVV of advertenties), zo kan de ondernemer zich tegenwoordig via tal van kanalen zelf presenteren aan de bezoeker. Voor veel bedrijven is het vandaag de dag ondenkbaar om niet meer online boekbaar te zijn. Bovendien heeft de ondernemer hiermee zijn eigen marketinginstrument, waarbij precies te zien is wat een extra inspanning of investering (bijvoorbeeld een hogere afdracht van provisie) oplevert.

Deze ontwikkeling heeft ook een keerzijde: het zorgt voor een toenemende individualisering van ondernemers. Er is vaak minder aandacht voor het overall imago van de regio, terwijl dit wel enorm belangrijk is. Want (reputatie)schade aan het regiomerk kan een directe invloed hebben op de omzet bij ondernemers. Een onderneming wil het liefst betalen voor concrete (liefst meetbare) producten of projecten, maar voor collectieve (niet meetbare) gebiedsactiviteiten zijn ook bijdragen van ondernemers nodig. Hierdoor ontstaat steeds vaker de behoefte aan collectieve financieringsconstructies, zoals een Bedrijven Investeringszone of andere constructies waarmee collectieve middelen bijeen worden gebracht en freeriders kunnen worden uitgesloten.

2.3 DE VERANDERENDE OVERHEID

Ook bij overheden vindt een verandering plaats. Soms door de opkomst van nieuwe politieke partijen of bestuurlijke wisselingen, wat een nieuwe politieke agenda met zich meebrengt. Maar ook andere zaken beïnvloeden de agenda en de beschikbare middelen. Bijvoorbeeld door decentralisatie van taken van Rijk naar gemeente zonder een decentralisatie van middelen (zoals in de jeugdzorg) of een nieuwe verdeling van de algemene uitkering uit het gemeentefonds. Of door nieuwe urgente problemen zoals stikstof, krapte op de woningmarkt of een coronacrisis. Prioriteiten en middelen worden herverdeeld.

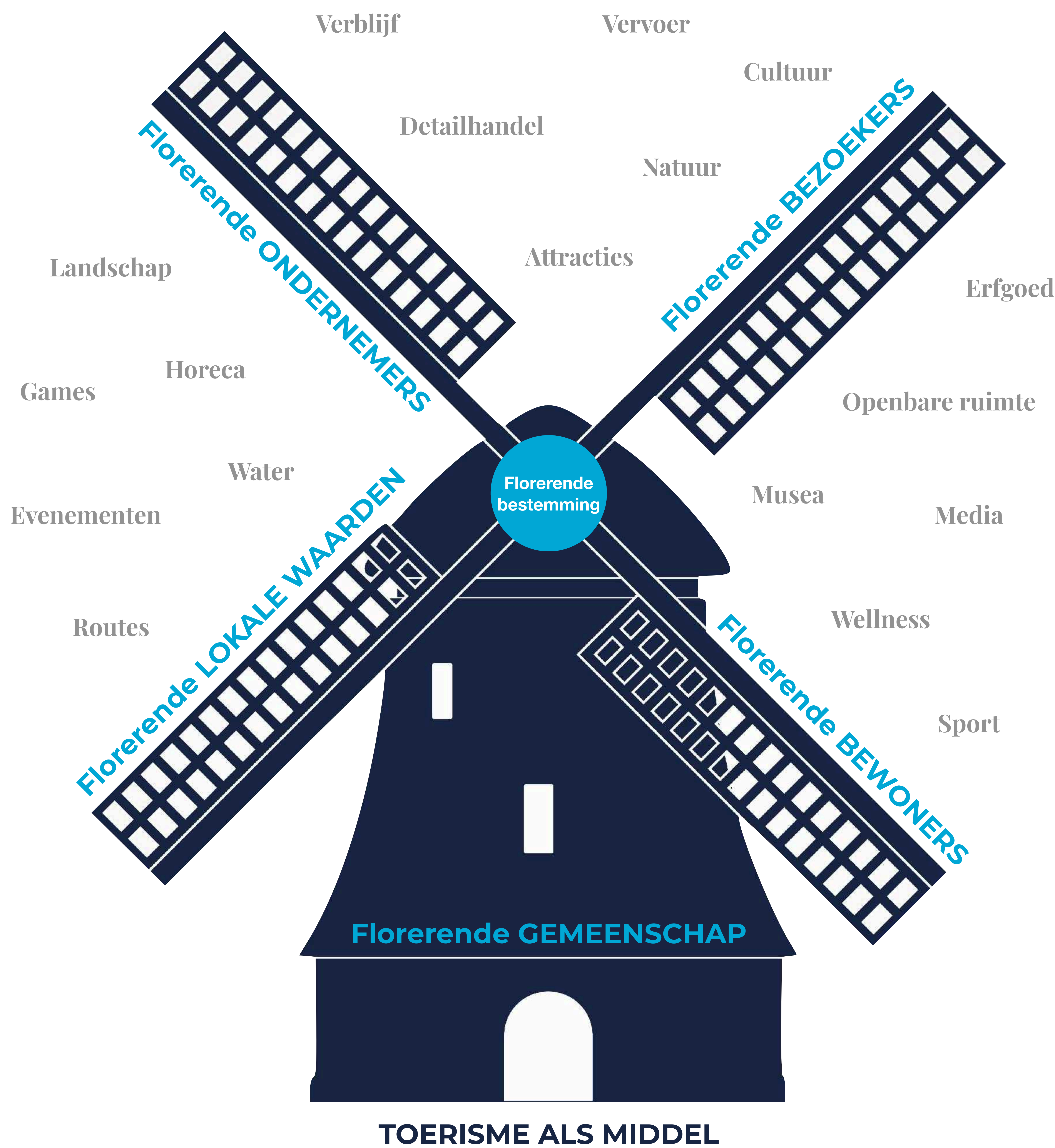
Deze herijking van prioriteiten zien we ook in het toeristisch beleid. In diverse gemeenten speelt een discussie over balans en 'waardevol toerisme' (naar de titel van het rapport van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur). Succesvol beleid werd vooral gemeten in de groei van overnachtingen en bestedingen. Daarbij werd de werkelijke kostprijs van toeristische activiteiten (voor een plaats, de gemeenschap, de natuur etc.) niet berekend.¹²

De economische bijdrage van toerisme blijft belangrijk, maar de netto meerwaarde voor de hele gemeenschap en omgeving wordt sterker meegewogen. De focus ligt niet alleen meer op het aantrekken van meer bezoekers, maar op het aantrekken van waardevolle bezoekers die meerwaarde bieden voor de gehele bestemming. Hierdoor is er een verschuiving in aandacht naar bestemmingsontwikkeling en bestemmingsmanagement. Ook komt er in toenemende mate aandacht voor de eigen identiteit. Het gebied ontwikkelen in aansluiting op het verhaal en de waarden van de plaats, gemeente of regio.

In aansluiting hierop is er ook een verschuiving te zien in de rolopvatting van overheden. Lange tijd stond de gedachte centraal dat de overheid zich meer moest opstellen als bedrijf (New Public Management). Strakke prestatieafspraken met partners (op afstand) of ingewikkelde aanbestedingstrajecten en een overheid die zich opstelt als opdrachtgever in zakelijke relaties. Maar veel prestaties (zeker bij DMO's) zijn slecht meetbaar of niet eenzijdig aan de prestaties van een opdrachtnemer toe te wijzen. Ook is het met deze werkwijze lastig om een solide infrastructuur op te bouwen (bijvoorbeeld digitale infra of een netwerk), omdat na een paar jaar de aanbesteding weer naar een nieuwe partij kan gaan die alles weer opnieuw moet gaan opbouwen. Bovendien zijn veel opgaven in toerisme dusdanig complex dat dit vraagt om langdurige co-creatie, nauwe samenwerking binnen een netwerk, wederzijds vertrouwen en een flexibele inzet van middelen. Hierdoor gaan overheden steeds vaker toe naar samenwerkingsconvenanten waarin de gezamenlijk te bereiken doelen worden beschreven in plaats van een lijst met hele concrete uitvoerende activiteiten die weinig ruimte laten voor een flexibele aanpak. De samenwerking tussen overheid en uitvoerende organisaties krijgt hiermee een andere vorm.

2.4 DE VERANDERENDE DMO

De veranderingen in de omgeving en haar stakeholders, betekenen ook een andere rol voor de Destinatie Marketing Organisatie (DMO). Toerisme is een samengesteld product, waardoor versnippering op de loer ligt. De behoefte aan een overzichtelijk aanbod en het creëren van verbinding blijft. Maar er wordt een meer integrale aanpak gevraagd om draagvlak in de gemeenschap te behouden. Deze aanpak is gericht op toerisme als middel om meerwaarde te creëren voor alle betrokkenen in plaats van alleen economische meerwaarde. De DMO krijgt steeds vaker een rol in thema's als bestemmingsontwikkeling, dataverzameling, spreiding en richt zich ook meer op inwoners of bredere doelgroepen dan bezoekers alleen (studenten, woningzoekenden etc.). Hiermee veranderen Destinatie Marketing Organisaties in Destinatie Management Organisaties. De nieuwe digitale wereld zorgt daarbij voor een spagaat qua inzet van kanalen (traditionele media versus digitale media). De organisatie is bovendien niet meer de traditionele intermediair die het ooit was, maar wordt meer een regisseur. Duurzame relaties opbouwen met bezoekers, bewoners, bedrijven en overheden staan hierbij centraal. ¹³



¹³ De afbeelding is een vrije bewerking op basis van een visualisatie in Reizen naar Morgen... van Toerisme Vlaanderen (2020; pp. 35).



De bestemming Laag Holland

3.1 HET PRODUCT LAAG HOLLAND

De regio Laag Holland is een typisch stukje Holland, direct boven Amsterdam. In de afgelopen jaren is onder de naam 'Laag Holland' gewerkt aan het verbinden van de regio en zichtbaarheid van de regio. Er is een duidelijke samenhang herkenbaar in het aangeboden product met verbindende elementen zoals:

- Hollands Laagland onder zeeniveau
- Innovatief erfgoed
- Oorsprong in zee- en walvisvaart
- Voedselproductie van wereldklasse
- Typerende architectuur en houtbouw

Van oudsher tekent ondernemerschap en innovatiekracht de regio. Er zijn diverse beschermde dorpsgezichten en het gebied bevat maar liefst twee UNESCO Werelderfgoederen (De Beemster en een deel van de Stelling van Amsterdam). Het gebied is in het verleden ook aangewezen als een nationaal landschap.

Er zijn verschillende afbakeningen van het gebied Laag Holland. Zo valt in de afbakening van het nationaal landschap het stedelijk gebied van de gemeenten Zaanstad en Wormerland er bijvoorbeeld buiten. In deze rapportage spreken we over Laag Holland als het gebied zoals op onderstaande kaart is weergegeven.

Het gebied wordt internationaal gepromoot als 'Old Holland' vanuit het programma 'Amsterdam Bezoeken, Holland Zien'. Dit is een samenwerking binnen de Metropoolregio Amsterdam.



3.2 TOERISTISCHE ORGANISATIES

In de regio Laag Holland zijn verschillende organisaties actief die zich bezighouden met toeristische marketing en informatievoorziening:

- Alkmaar Marketing (landelijk Alkmaar en enkele BUCH-gemeenten)
- amsterdam&partners (MRA niveau)
- Bureau Toerisme Laag Holland
- Stichting Informatiecentrum voor Toerisme Graft-De Rijk (landelijk Alkmaar)
- Stichting Promotie Beemster Werelderfgoed (gemeente Beemster)
- Stichting Promotie Waterland (gemeente Waterland)
- Stichting Tourist Information Edam-Volendam (gemeente Edam-Volendam)
- Stichting Marketing Zaanstreek (gemeenten Zaanstad en Wormerland)
- VVV Purmerend (onderdeel van het Purmerends Museum)

Binnen Bureau Toerisme Laag Holland participeren de gemeenten Beemster, Edam-Volendam, Landsmeer, Oostzaan, Purmerend en Waterland. De andere gemeenten nemen incidenteel producten of diensten af. Enkele delen van de regio (met name de westzijde) participeren ook binnen het merk Holland boven Amsterdam. Bij elkaar zijn dit al tien toeristische organisaties, nog los van diverse andere verbanden (toeristische platformen, gemeentelijke activiteiten, natuur- en landschapsorganisaties, projecten etc.) die ook op enigerlei wijze bezig zijn met marketing en informatievoorziening. We kunnen dus gerust spreken van een versnipperd marketinglandschap.

In het gebied zijn acht fysieke VVV-vestigingen:

- VVV De Rijk
- VVV Edam
- VVV Marken
- VVV Middenbeemster / Bezoekerscentrum Beemster
- VVV Monnickendam
- VVV Purmerend
- VVV Volendam
- Zaanstore



3.3 DE UITDAGINGEN

De regio Laag Holland heeft een gunstige ligging en uitgangspositie. Het gebied is oer Hollands, heeft herkenbare iconen en ligt direct bij één van de belangrijkste bestemmingen voor internationale bezoekers van het land: Amsterdam. Toch zijn er ook een aantal grotere uitdagingen te benoemen. We noemen er vijf die relevant zijn voor deze verkenning.

1. Zoektocht naar een optimale balans

De regio Laag Holland zoekt naar een optimale balans tussen toerisme en leefbaarheid voor inwoners. Vooral in Marken, Volendam en bij de Zaanse Schans worden er soms problemen ervaren. Dit zit niet alleen in een stijging van het aantal toeristen, maar veelal ook in de aanwezigheid van veel (grote) groepen, de toenemende behoefte aan privacy en rust van inwoners en gedrag van bezoekers. Die zien het gebied soms als een museum in plaats van een gebied waar ook gewoond en gewerkt wordt. Het thema 'waardevol toerisme' krijgt steeds meer aandacht. We zien dit bijvoorbeeld terug in de visie recreatie en toerisme van de Provincie Noord-Holland en het beleid van enkele gemeenten. Maar ook bij de opstelling van het Recreatief Grid Laag Holland is een optimale balans één van de uitgangspunten. De opgave is hierbij niet gemakkelijk, want er is sprake van pieken. Ook zijn er binnen Laag Holland diverse plaatsen waar juist wel een behoefte is aan een groei van bezoekers. Bijvoorbeeld om exploitatiemodellen voor behoud van natuur-, cultuur- of landschapswaarden te versterken. Of om een winkelgebied levendig en aantrekkelijk te houden.

Na een periode van corona, is de verwachting dat de drukte weer zal toenemen. Het NBTC verwacht in 2024 een volledig herstel.¹⁴ Met name

intercontinentale reizen en zakelijke reizen blijven voorlopig nog achter. In 2019 prognosticeerde het NBTC een groei van het inkomend toerisme van 60% in 2030 ten opzichte van 2017.¹⁵ Hoewel deze prognose van voor de coronacrisis is, zijn veel partijen het erover eens dat de markt zich rond 2023/2024 weer volledig zal herstellen en dat de groei daarmee wordt voortgezet. Een enkeling stelt dat stijgende vliegprijzen de groei zal afremmen.

Het beeld dat soms wordt geschetst dat er een tsunami van intercontinentale bezoekers op ons afkomt moet worden genuanceerd: het grootste deel van deze groei wordt verwacht vanuit de buurlanden. De verwachting is dat het aantal Duitse bezoekers zal verdubbelen van 5,2 miljoen naar 10,3 miljoen. Deze groep zal zich vooral individueel met de auto voortbewegen en daarom ook meer over het land verspreiden. Bezoekers uit niet buurlanden zijn vaak afhankelijk van openbaar vervoer en zullen dan ook vooral in de Randstad en omgeving Amsterdam bewegen.

Naast de internationale bezoeker is er ook sprake van een groeiende Metropoolregio Amsterdam. Dit zal eveneens zorgen voor een groei in recreatiedruk. Dit biedt uitdagingen, maar ook kansen.

Een doorlopend proces

De zoektocht naar balans is een doorlopend proces, zo blijkt ook uit deze tekst over toerisme in Volendam en Marken door de jaren heen over de jaren '30:¹⁶

"Het groeiende aantal toeristen vormde een dilemma voor de dorpingen. Aangezien bezoekers geld binnen brachten was het belangrijk ze tevreden te stellen, maar tegelijkertijd hadden de vreemdelingen een groot effect op de dynamiek van het dorpsleven. Het bestuur van Marken reageerde hierop door sterk vast te houden aan de traditionele normen, en op te treden als deze overschreden werden. Zo legden zij, ondanks protesten van winkeliers, in de jaren '30 een verbod op het openstellen van winkels op zondag, en werd er getracht het alcoholgebruik te beperken. In de streng calvinistische Marker gemeenschap dronk men niet veel, maar dit was bij sommige toeristen wel anders. Het kwam geregeld voor dat ze al bij aankomst dronken van de boot kwamen rollen en overlast veroorzaakten."

¹⁴ NBTC Holland Marketing (2021, 27 september). *In 2021 nóg minder internationale bezoekers verwacht dan vorig jaar*. <https://www.nbtc.nl/nl/site/kennisbank/cijfers-statistieken/in-2021-nog-minder-internationale-bezoekers-verwacht-dan-vorig-jaar.htm>

¹⁵ NBTC Holland Marketing (2019). Toekomstscenario's inkomend toerisme 2030.

¹⁶ Oneindig Noord-Holland (2021, 1 november). <https://onh.nl/verhaal/toerisme-in-volendam-en-marken>

Het vraagt acties in de regio Laag Holland om de regio de komende jaren te behouden en een optimale balans te borgen. Dit stelt de regio voor een aantal bredere opgaven die gemeente overstijgend zijn.¹⁷ Want eventuele knelpunten spelen zich af op plaats- of attractieniveau, maar de oplossing van het vraagstuk zit grotendeels op (boven)regionaal niveau. Sturing op het type bezoeker, een omslag van groepstoerisme naar individueel toerisme, onderzoek en monitoring, informatiemanagement door bezoekers te wijzen op alternatieven of de beste bezoektijden, minder drukke plaatsen (met opvangcapaciteit) in de regio verbinden aan drukke bestemmingen en het ontwikkelen van nieuwe hotspots spelen hierbij een rol. De groei biedt voor de regio kansen, maar vraagt regio.

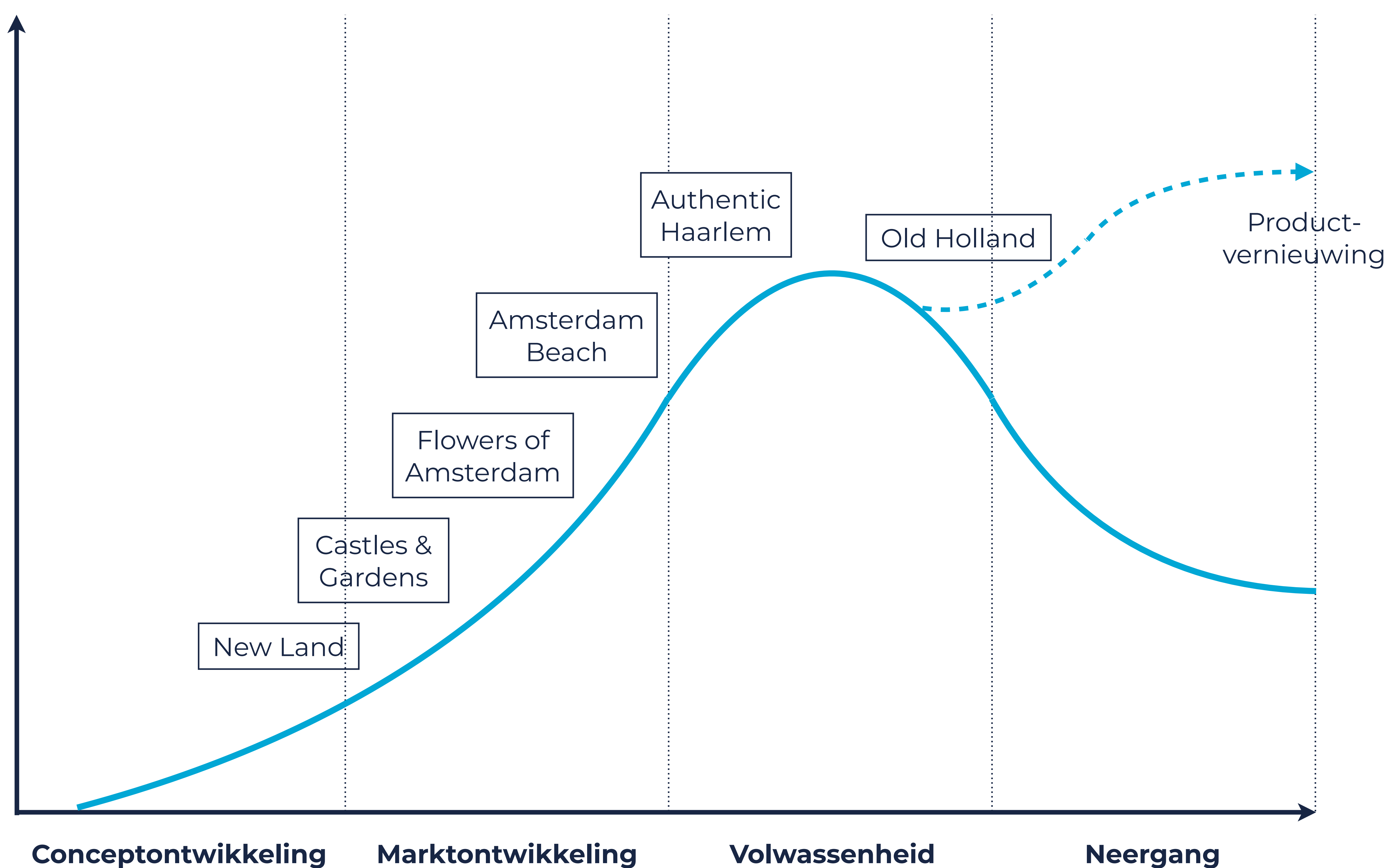
2. Bestemmingsontwikkeling komt moeizaam tot stand

Enkele plaatsen in Laag Holland hebben al een lange historie in toerisme. Al vanaf eind 19e eeuw ontwikkeld zich het toerisme in plaatsen als Volendam en Marken. Ook de Zaanse Schans heeft een langere toeristische historie. Op enkele andere plaatsen in de regio is de ontwikkeling van het toerisme van recentere oorsprong.

Producten en diensten maken een productlevenscyclus door. In de metropoolregio Amsterdam is voor de diverse regio's benoemd in welke fase van de productlevenscyclus zij zitten. Laag Holland (internationaal aangeduid als Old Holland) wordt hierbij gezien als een regio die aan het eind van de

volwassenheidsfase zit en als er niets gebeurt in een neerwaartse spiraal zal komen. Dat zit onder andere in het feit dat activiteiten in plaatsen met een lange toeristische historie, vooral gericht zijn op het in stand houden van een historisch beeld. Dit beeld kent soms (te) weinig verbinding met de hedendaagse werkelijkheid, wat ten koste gaat van de pure ervaring. In een wereld waar bezoekers steeds meer op zoek gaan naar authentieke ervaringen, is dit een risico. Het is een uitdaging en kans dat de regio het verleden sterker weet te verbinden met het heden om ook op de lange termijn een vitaal product te houden.

Daarnaast zijn er diverse plekken in de regio met toeristische potentie, maar waar bestemmingsontwikkeling wenselijk is om het gebied beter beleefbaar te maken of de toeristische aantrekkingskracht te vergroten. De kaasbeleving in Edam, het verhaal van Leeghwater of De Beemster, de bijzondere veenweidegebieden, het industrieel erfgoed in de Zaanstreek of het ervaren van de markthistorie van Purmerend en de middeleeuwse stad Monnickendam. In vrijwel alle beleidsnota's wordt de noodzaak tot productontwikkeling onderschreven. Toch komt dit maar moeizaam tot stand. Het is vaak onduidelijk wie hierin de regio pakt en de beschikbare capaciteit (zowel in tijd als geld) om ontwikkelingen aan te jagen is een knelpunt. Ook sluit het aanbod vaak niet aan op de meertalige bezoeker. Meertalige toeristische websites, bewegwijzering, informatiemateriaal etc. vraagt meer aandacht bij de ontvangst van een meertalige bezoeker.



¹⁷ Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (2019). *Waardevol Toerisme. Onze leefomgeving verdient het.* Den Haag.



3. Gebrek aan samenhang in de communicatie naar de bezoeker

Het doel was in de afgelopen jaren om via het merk Laag Holland partijen in de regio te verbinden. Bij de oprichting van BTLH is het uitgangspunt geweest dat vooral bestaande merken zouden worden versterkt en niet zozeer het merk Laag Holland. Het is zonder meer waar dat enkele merken in de regio sterker zijn dan het merk Laag Holland. Maar het resultaat is een veelheid aan merken en labels zonder samenhang. Bovendien is gebleken dat de structuur en middelen om de losse merken actief te vermarkten ontbreekt. Per saldo worden hierdoor én de losse merken niet actief vermarkt én het merk Laag Holland blijft zwak. Stakeholders in het gebied klagen over de lage bekendheid van het merk Laag Holland, maar beseffen zich veelal niet dat dit een bewuste strategie is geweest. De middelen ontbreken om te streven naar merkbekendheid. Verwachtingen en strategie lopen hierbij uiteen. Het vraagt een nieuwe blik op positionering van de regio.

In de marketing wordt vaak gesteld dat men gemiddeld zeven keer met een boodschap in aanraking moet komen om een product te kopen of dienst af te nemen. Dat vraagt consistentie, herhaling en herkenbaarheid. Daar zit een belangrijke zwakte voor de regio Laag Holland. Lokale toeristische hebben beiden op dit moment onvoldoende middelen om marketing op te zetten die impact heeft en een herhaalde boodschap kan afgeven. Bij de regionale organisaties kan voor met name BTLH hetzelfde gesteld worden. De organisaties moeten het vooral hebben van free publicity. Dat is een efficiënte vorm van promotie, maar door het incidentele karakter op zichzelf onvoldoende voor marketing met impact.

Als alle partijen in de regio de krachten zouden bundelen en meer zouden samenwerken, dan zou een sterke herkenbare boodschap tot stand kunnen komen. Maar in plaats daarvan zijn er inmiddels tal van losse merken, labels en campagnes die los de wereld in worden geschoten. Waterland, Amsterdam Countryside, Old Holland, Land van Leeghwater, Holland boven Amsterdam, VisitBeemster, Zaan, Nationaal Landschap Laag Holland, Waterlandsgoed etc. Een snelle inventarisatie levert al meer dan 30 merken en labels op. Voor een buitenstaander is dit nauwelijks te begrijpen. In enkele recente visies komt dan ook de behoefte van bezoekers aan overzicht als aandachtspunt naar voren. De regio Laag Holland blijkt sterk in communiceren wat de losse merken onderscheid, maar zou de focus moeten verleggen naar wat de losse merken bindt.



Er is weinig samenhang in de communicatie van het aanbod binnen Laag Holland, wat zorgt voor een onduidelijke presentatie, een onoverzichtelijk aanbod, een gebrek aan herkenbaarheid en versnipperde middelen die op zichzelf te weinig impact hebben. Hierdoor concurreren de gebieden in Laag Holland niet met de rest van Nederland, maar vooral met elkaar.

4. Aanbodgericht in plaats van vraaggericht

Het aanbodgerichte denken en handelen zien we in meer aspecten terug.

Gemeentelijke grenzen zijn leidend

Een bezoeker kijkt niet naar grenzen. Zo bezoekt een bezoeker in Amsterdam ook bestemmingen in Laag Holland en andersom. Een bezoek aan Marken wordt vaak gecombineerd met Volendam. Een bezoek aan de Beemster kan wellicht prima gecombineerd met een bezoek aan Alkmaar (buiten Laag Holland) of de Zaanse Schans met De Rijp of Monnickendam. Dat geldt in zekere zin ook voor inwoners. Zij leggen gemiddeld 20,1 kilometer af voor recreatieve activiteiten.¹⁸ Dit is het hoogst voor bezoek aan een wellness (33,2 kilometer) en het laagst voor sportieve activiteiten (11,5 kilometer). Zo gaan Zaanse recreëren in het Twiske en gaan inwoners van De Beemster winkelen in Purmerend. Gemeentelijke grenzen doen er voor recreatie en toerisme niet toe.

Toch zijn de bestuurlijke grenzen en gemeentelijke merken nu vaak leidend, zowel in communicatie uitingen als in beleid.

Op de website laagholland.com kun je kiezen voor regio's. De regio Waterland (voor een bezoeker waarschijnlijk geen bekende term) gaat over de gemeente Waterland en niet over de regio Waterland. Als je klikt op Landelijk Alkmaar kom je op een pagina van Land van Leeghwater. Voor de bezoeker twee verschillende labels. De pagina Edam-Volendam gaat ook over Zeevang. Op zichzelf al drie verschillende proposities. Toch delen Edam en Volendam een pagina. Omdat de gemeente zo is ingedeeld. Enkele delen van Laag Holland (zoals de Zaanstreek) zijn niet zichtbaar omdat ze niet meefinancieren. Voor een bezoeker is dit niet goed te volgen.

Geen doelgroep keuzes

Een tweede punt van aandacht is het gebrek aan doelgroepkeuzes. In bijna alle rapporten en beleidsnota's wordt gesproken over de regionale, binnenlandse, Europese bezoeker en de internationale bezoeker in Amsterdam. Dit staat gelijk aan vrijwel iedereen. Beleid en marketinginspanningen richten vooralsnog op hele brede doelgroepen. Dat is als schieten met hagel, in de hoop dat je iemand raakt. Dit zorgt niet alleen voor versnippering van budget, maar ook voor lage effectiviteit in de marketing en een onduidelijk profiel als bestemming.

Marketing (en beleid) wordt effectiever naarmate je jezelf gericht focust op specifieke doelgroepen. De beschikbare budgetten vragen om duidelijke keuzes. Daarnaast geeft het kiezen van doelgroepen richting in keuzes voor (type) product- en bestemmingsontwikkeling. Het geeft ook richting aan welke doelgroep je wil ontvangen en daarmee geef je meer richting in de zoektocht naar een optimale balans. Het is wenselijk om keuzes te gaan maken. Het adagium luidt hierbij: wie niet kiest, wordt niet gekozen. Je kunt niet alles voor iedereen zijn.

Gebrek aan actuele data

Tot slot valt op dat er nauwelijks actuele data beschikbaar is over de bezoeker. Wie is de bezoeker, hoe waardeert de bezoeker de bestemming, hoe beweegt de bezoeker zich door het gebied, welke kanalen gebruikt de bezoeker etc. Hierdoor ontstaat een risico dat keuzes gemaakt worden op basis van emotie in plaats van data of de behoefte van de bezoeker.

5. Een kwetsbare toeristische structuur

De regio heeft veel kleinschalige bedrijven die zelf beperkte marketing- en investeringskracht hebben. Er is sprake van relatief geringe verblijfs capaciteit, waardoor er in het gebied een grote afhankelijkheid is van dagtoerisme. Om de omzet op peil te houden is een hoge omloopsnelheid nodig van dagbezoekers met een relatief korte verblijfsduur. Dit vraagt actieve marketing, maar individueel hebben veel ondernemers de kennis of mogelijkheden niet en collectief zijn de mogelijkheden sterk gelimiteerd.

De regio is vooral afhankelijk van een spontane stroom (inter)nationale bezoekers die verblijven in Amsterdam. Deze groep weet de regio goed te vinden; 70% van de bezoekers in Amsterdam die een bezoek brengt aan de MRA-regio gaat naar Laag Holland (voornamelijk Zaanse Schans, Volendam en Marken). Dit zorgt voor een constante aanwas van dagbezoekers, maar maakt de regio ook kwetsbaar en afhankelijk.

Een deel van de ondernemers kiest ervoor om zich actief te richten op het werven van aanbieders van groepstoerisme. Deze groep is eenvoudiger en gericht te werven dan de individuele toerist en levert sneller en langer een constante omzet op. Dit kan tegenstrijdige belangen opleveren in een streven naar balans.

Veel van de toeristische organisaties (met uitzondering van Stichting Marketing Zaanstreek en Alkmaar Marketing) hebben zeer beperkte middelen en slagkracht. De verwachtingen zijn hiermee al snel groter dan de organisaties waar kunnen maken. Er is waardering bij stakeholders wat de organisaties met minimale middelen "overeind" weten te houden. Op lokaal niveau zijn de belangrijkste uitdagingen een vergrijsd vrijwilligersbestand, de afwezigheid van een betaalde medewerker of coördinator en een afnemend ledenaantal. De uitvoerende taken vragen daardoor soms onevenredig veel aandacht en inzet van de vrijwillige bestuurders.

De focus van de VVV's ligt van oudsher vooral op de baliefunctie, terwijl de digitale kanalen in belang sterk zijn toegenomen en alleen maar verder zullen gaan toenemen. De digitale vaardigheden van vrijwilligers zijn hierbij een punt van aandacht.

Van oudsher hadden VVV's een belangrijke rol als intermediair. Via de VVV kwamen bezoekers bij de bedrijven. Maar deze rol is sterk verandert. Hierdoor is ook de meetbare opbrengst van een lidmaatschap bij de VVV minder zichtbaar voor ondernemers. Dit zorgt voor afnemende ledenaantallen en inkomsten.

Ook de van oudsher populaire VVV cadeaubon zorgt voor minder opbrengsten (minder marge, meer alternatieve verkooppunten, minder acceptatiepunten waardoor de populariteit afneemt). Subsidies zijn in de loop der jaren afgebouwd. Al deze aanpassingen zetten de organisaties verder onder druk.

Door de steeds beperktere budgetten zijn de lokale toeristische organisaties ‘verschraald’. Er is geen budget voor marketing, laat staan dat er ruimte is voor investeringen in een eigentijdse uitstraling van de VVV. Gemeenten maken hierbij geen duidelijke keuzes: er wordt niet geïnvesteerd in eigentijdse VVV’s, maar er wordt ook niet besloten om te stoppen. Wat overblijft zijn VVV’s die - met alle goede bedoelingen en een enthousiaste inzet van vrijwilligers - steeds verder verzwakken en waarvan het gat tussen de verwachtingen en de vraag van de bezoeker (en ondernemers) en het aanbod steeds groter wordt. Dit vraagt keuzes: of investeren in kwalitatief hoogwaardige en representatieve fysieke informatievoorziening of invullen op alternatieve manieren. Anders is de kans aanwezig dat de negatieve spiraal zich de komende jaren zal gaan versnellen.

Bij de regionale DMO’s is vooral BTLH beperkt in capaciteit, wat ook de rol en positie van de organisatie beperkt. Deze organisatie wordt vaak nog gezien als uitvoerende partij en minder als strategisch (merk)regisseur of marketing autoriteit. Dit werkt versnippering in de hand. De beperkte middelen bemoeilijken ook de samenwerking met de lokale toeristische organisaties. Er ontstaat hiermee een beeld dat BTLH bij de lokale toeristische organisaties soms meer komt ‘halen’ dan ‘brengen’. Anderzijds is er een verschil in professionaliteit, omdat BTLH met betaalde krachten werkt en de lokale toeristische organisaties met vrijwilligers. Omdat BTLH in haar uitingen afhankelijk is van de inzet van lokale vrijwilligers (bijvoorbeeld bij de invoer van informatie in de toeristische database) kan dit soms wederzijdse spanningen opleveren. Bij andere regionale DMO’s zoals Stichting Marketing Zaanstreek en Alkmaar Marketing lijken de organisaties een meer stabiele positie te hebben binnen de regio en zijn de VVV’s sterker geborgd binnen de regionale DMO.

De onderlinge samenwerking tussen de verschillende toeristische organisaties (zowel lokaal als regionaal) komt maar matig van de grond en is sterk persoonsgebonden. Hierdoor komt de samenwerking bij (bestuurlijke of personele) wisselingen weer in een nieuw daglicht te staan of wordt de noodzaak tot samenwerking opnieuw ter discussie gesteld. De organisaties werken op dit moment niet samen vanuit een gezamenlijke agenda en collectieve doelen om de regio te versterken. De samenwerking is hierdoor ad hoc en incidenteel. Het ontbreekt aan gebiedsgerichte synergie.

3.4 VAN UITDAGINGEN NAAR OPGAVEN

De genoemde uitdagingen vragen de komende jaren de nodige aandacht om te zorgen dat de regio de regie houdt. Om dit om te zetten naar uitvoering hebben we vier strategische opgaven geformuleerd waar de regio de komende jaren gezamenlijk aan kan werken:

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

Deze opgaven beschrijven enkele focuspunten voor beleid en uitvoering de komende jaren. In hoofdstuk acht beschrijven we vervolgens hoe dit kan worden vertaald in een gezamenlijke uitvoeringsagenda op Laag Holland niveau.

Deel 2: Strategische opgaven



4

Een herkenbare
regio

4.1 DE KLANTREIS VAN DE BEZOEKER

De bezoeker doorloopt voor, tijdens en na het bezoek een zogenaamde klantreis. Dat geldt zowel voor bewoners als gasten (samen: bezoekers). We kunnen deze klantreis opdelen in zes fasen. Deze fasen worden niet altijd in een vaste volgorde doorlopen. Het is in die zin een 'dynamische' klantreis, waarbij bezoekers soms heen en weer gaan tussen verschillende fasen. In alle fasen speelt het delen van ervaringen een rol (in het midden), zodat anderen geïnspireerd worden om naar de bestemming te komen.



In de verblijfsfase vinden er opnieuw “micro-klantreizen” plaats. De bezoeker oriënteert zich ook ter plaatse herhaaldelijk op wat hij of zij de volgende dag(en) gaat doen. De intensiteit waarin dit gebeurt is afhankelijk van de mate waarin er al vaststaande plannen zijn gemaakt. Het in beeld brengen van de klantreis helpt om het proces waar een bezoeker doorheen gaat te visualiseren, gaten of kansen in de klantreis te signaleren, meer synergie te creëren tussen de verschillende fasen van de klantreis, het realiseren van een optimale klantbeleving en om partijen vanuit het perspectief van de bezoeker naar het gebied te laten kijken.

Binnen de hele klantreis gaat het om een totaalbeleving. Het is daarbij belangrijk dat de fasen in de klantreis naadloos in elkaar overlopen en dat een bezoeker continue wordt geholpen om overzicht te krijgen of te houden. Dit vraagt herkenbaarheid voor de bezoeker, maar ook binding en samenhang in de regio zelf.

4.2 EEN HERKENBARE IDENTITEIT

Regiomarketing wordt soms als synoniem gezien voor promotie: het uitvoeren van promotiecampagnes, een logo of slogan, een website of ander promotiemateriaal. Maar marketing van een gebied draait om veel meer dan promotie. De beoordeling van een bezoeker komt namelijk tot stand door een kwalitatief en beleefbaar product, de uitstraling van de openbare ruimte, gastvrijheid, het voorzieningenniveau, bereikbaarheid etc. Bij regiomarketing draait het om een integrale aanpak, waarbij al deze aspecten met elkaar samenhangen. Daarbij is een randvoorwaarde dat wat je belooft (merkbeloofte) ook aansluit bij wat je werkelijk biedt. Als daar teveel licht tussen zit, dan raken bezoekers teleurgesteld en komen ze niet meer terug. Of nog erger: ze vertellen hun negatieve ervaring door aan anderen. Een negatieve ervaring wordt negen keer vaker doorverteld dan een positieve ervaring.

De basis voor onder andere visie, beleid, productontwikkeling en promotie zou gevormd moeten worden door de identiteit van het gebied. De identiteit gaat op zoek naar wat bindt in het gebied. Het is een combinatie tussen het DNA (wat ben je nu), imago (hoe zien anderen ons) en visie (hoe willen we gezien worden). Deze drie kunnen niet al te ver uit elkaar lopen, dat gaat ten kosten

van de geloofwaardigheid. Door de identiteit van het gebied vast te leggen kunnen alle partijen in de regio bijdragen aan een ontwikkeling die aansluit bij deze identiteit: beleid, nieuwe productmarktcombinaties, productontwikkeling door ondernemers, gebiedsontwikkeling, promotie etc. Op deze wijze bouw je met elkaar consistent verder aan een eigentijdse bestemming, op de mooie fundamenten die er al zijn.

De identiteit van een gebied heeft het vermogen om mensen te binden: inwoners, ondernemers, overheden en andere organisaties in het gebied. Een goed beschreven identiteit is herkenbaar en onderscheidend. Het zorgt dat iedereen vanuit hetzelfde vertrekpunt start. Maar het heeft ook als voordeel dat er een evenwichtig beeld van de regio wordt bepaald dat niet alleen rust op iconen uit het verleden, maar ook hedendaagse ontwikkelingen betreft. Te veel leunen op iconen uit het verleden en rustieke beelden kan al snel gezien worden als saai of oubollig. Ook kan het kunstmatig in stand houden van een historisch beeld afbreuk doen aan het gevoel van authenticiteit. Er kan ook een verschil ontstaan in hoe inwoners het gebied ervaren en bezoekers van buitenaf het gebied ervaren. Dit kan spanningen opleveren. Tot slot kan het een toekomstige bredere positionering (bijvoorbeeld als bestemming om te wonen, werken of investeren) in de weg zitten.

Gebalanceerde positionering

De regio Laag Holland heeft tal van erfgoed iconen uit het verleden. Maar dit is niet zomaar erfgoed: het getuigt van uitmuntend ondernemerschap en innovativiteit. De molens legden de basis voor een op wind gedreven industrie. Ze vormden ook de basis voor innovatieve droogmakerijen, zoals De Beemster of De Schermer. De Stelling van Amsterdam is een ingenieuze verdedigingsring. De Edammer kaas werd al in de gouden eeuw over de hele wereld verhandeld. Zo zijn er vele voorbeelden te noemen.

De regio drijft nog steeds op ondernemerschap en innovatie. In Purmerend is de H2O Esport Campus te vinden en Restaurant Brasa wint in 2021 de Terras Top 100. In Waterland vindt een uniek project met circulair houten woningbouw plaats. In Volendam zijn experimenten met de kweek van glasaal om de palingstand te versterken. Van 't Hek in Zuidoostbeemster realiseert innovatieve funderingstechnieken voor grootschalige projecten over de gehele wereld. En in Zaanstad zijn plannen om cacaodoppen te hergebruiken tot bijvoorbeeld hardboard of cacao vervanger. Ook werkt de regio met innovatieve manieren van hedendaags watermanagement.

Dit beeld van innovatie en ondernemerschap staat in schril contrast met het beeld van lege veenweidegebieden en historisch erfgoed waarmee de regio zich positioneert. Het zou goed zijn om te komen tot een meer gebalanceerd totaalverhaal voor de regio. De historische en landschappelijke iconen blijven belangrijk, maar ze worden sterker verbonden met het hedendaagse verhaal van de regio. Deze identiteit laat zien wat de regio Laag Holland bindt, maar het biedt ook mogelijkheden om andere bedrijfssectoren te betrekken bij de marketing van de regio. Deze verbreiding is ook wenselijk en noodzakelijk als de regio meer private financiering wil werven uit andere sectoren. Bovendien biedt het verhaal daarmee ook meer herkenbaarheid voor inwoners.

De regionale identiteit van Laag Holland laat zien wat de regio bindt. Binnen de kaders van de regionale identiteit kan er ruimte zijn voor een lokale invulling en onderscheidendheid. Oftewel: het zichtbaar maken wat de verschillende bestemmingen en gemeenten van elkaar onderscheid. Zo kan binnen de regio Laag Holland iedereen toch een eigen positie kiezen, maar versterken de losse posities elkaar tot een samenhangend totaalverhaal.

Het is goed om deze lokale 'identiteiten' samen met de regionale identiteit te beschrijven en te visualiseren in een identiteitsboek. Je creëert zo een situatie waarin losse initiatieven elkaar versterken, omdat ze allemaal vertrekken vanuit dezelfde basis: de identiteit van het gebied. Als dat vervolgens versterkt kan worden door een verbindend regiomerk, dan wordt een zeer krachtige basis gelegd voor een herkenbare regio.

4.3 EEN HERKENBAAR REGIOMERK

Om de bezoeker houvast te bieden is het wenselijk om te zorgen voor herkenbaarheid en samenhang in zowel de hele klantreis als in het aanbod. Enerzijds door een duidelijk profiel (identiteit), visuele herkenbaarheid en het consequent toepassen van de regionaam. Anderzijds door het aanbod overzichtelijk te bundelen.

Voor een bezoeker is het vaak ontzettend lastig om overzicht te krijgen van een bestemming. Toerisme is een samengesteld product van vervoer, verblijf en vermaak. Het vermaak komt veelal uit tal van andere sectoren in de omgeving: natuur, cultuur, sport, zorg, media, landbouw, industrie, tech etc. De bezoeker zal het zonder de nodige binding niet ervaren als één totaalbeleving. Daarnaast is het voor bezoekers vaak onduidelijk waar plaatsen precies liggen in het gebied en wat wel of niet eenvoudig te combineren is. En dan ook nog al die verschillende merken, websites en benamingen. Dat kan ertoe leiden dat de bezoeker gefrustreerd raakt en daarmee afhaakt (niet komt) of uiteindelijk minder gaat doen dan mogelijk is.

Een herkenbaar regiomerk kan zorgen voor overzicht, het draagt bij aan de naamsbekendheid van het gebied, het zorgt voor een duidelijke propositie en het draagt bij aan de betrouwbaarheid. Met dit laatste bedoelen we dat de doelgroepen begrijpen dat het merk nuttig is en meerwaarde biedt. Bijvoorbeeld omdat het staat voor kwaliteit van informatie of houvast biedt voor overzicht.

De herkenbaarheid en samenhang dient ook terug te komen tussen verschillende fasen in de klantreis. Dat betekent dat er samenhang dient te zijn in het verhaal in MRA communicatie, regionale communicatie en lokale communicatie. Ook zou het goed zijn als de regionale uitstraling die je uitdraagt in marketingcampagnes in de droomfase, herkenbaar is in uitingen in de beleeffase (informatiepanelen, routes, brochures, inrichting VVV's etc.). Zo ontstaat een naadloze klantreis.

Visuele merkstijl

Het regiomerk kan worden vertaald in een visuele merkstijl, zoals bijvoorbeeld een herkenbaar patroon, kleuren, beeldmerk etc. Door het toepassen van deze visuele stijl ontstaat een eenduidig beeld naar bezoekers en inwoners. Een verbindend regiomerk kan zelfstandig worden toegepast (bijvoorbeeld op een website), maar moet ook samen met bestaande beeldmerken (van gemeenten, bedrijven, toeristische bestemming etc.) kunnen samengaan. Toepassen van een regionaal beeldmerk kan dan ook op verschillende manieren: via een woordmerk, een beeldmerk, een label etc. Het beeldmerk wordt hiermee een 'onderlegger' die breed kan worden toegepast. Dit zal de naamsbekendheid en herkenbaarheid versterken. Dit proces vraagt co-creatie met stakeholders om tot de juiste uitingsvorm te komen.

Co-creatie voor co-presentatie

Bureau Toerisme Laag Holland heeft recent een nieuw beeldmerk gelanceerd. Doordat dit niet in co-creatie met stakeholders tot stand is gekomen, is er een gevaar dat het beeldmerk onvoldoende toepasbaar is als 'onderlegger' en gezien wordt als iets van 'BTLH' en niet van de regio zelf. De visuele vertaling van het regiomerk (beeldmerk, patronen, kleuren etc.) kan alleen succesvol zijn als hier breed draagvlak voor is en het vooral door derden wordt gecommuniceerd. Er zal met stakeholders in het gebied moeten worden onderzocht of het beeldmerk op draagvlak kan rekenen, of ze bereid zijn het actief uit te gaan dragen in combinatie met het eigen beeldmerk en of het beeldmerk geschikt is om het in combinatie met andere beeldmerken te presenteren (zonder dat het krampachtig wordt), zodat het als 'onderlegger' toegepast kan worden.



4.4 HERKENBAARHEID VRAAGT REGIE

Om toepassing van de identiteit en het beeldmerk te stimuleren, is het nodig om dit te stimuleren en actief partijen over het gebruik te adviseren. Soms kan ook kwaliteitsbewaking nodig zijn om te borgen dat beide op de juiste manier worden toegepast en dat er geen oneigenlijk gebruik plaatsvindt, waarmee schade wordt berokkend op het regiomerk. Het is om die reden aan te raden om het beeldmerk te registreren bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom.

Het is wenselijk dat er één merkregisseur is die zowel het proces van gebiedsidentiteit als visuele vertaling coördineert en regisseert. Dit zorgt enerzijds voor regie op kwaliteit, maar het zorgt ook voor regie op energie. Het voorkomt dat individuele organisaties het proces herhaaldelijk gaan overdoen of hier een eigen (iets te creatieve) invulling aan gaan geven. Het zou logisch zijn om dit bij een regionale DMO onder te brengen en deze partij ook de positie te geven om hier actief invulling aan te geven. Op deze manier is publiek-private samenwerking op dit thema het beste gewaarborgd.

Om meer synergie te realiseren en partijen te betrekken en te conformeren aan het merk zou het goed zijn om een merkalliantie te sluiten. Onderdeel hiervan zijn recreatieschappen, Recreatie Noord-Holland, natuur- en cultuurorganisaties, gemeenten, provincie, de regionale DMO('s) en VVV's, regionale ondernemersverenigingen en grotere bedrijven in de regio. Het zou een krachtig signaal zijn om met elkaar nieuw leven in het merk te blazen en gezamenlijke afspraken te maken over de toepassing van het merk.

UITGELICHT: HET MERK LAAG HOLLAND

Er wordt verschillend gedacht over het merk Laag Holland. Voorstanders geven aan dat er al jaren in geïnvesteerd is en dat het zonde is om dit merk nu los te laten. Bovendien zorgt het voor binding in de regio en is er geen betere naam voorhanden. Tegenstanders zeggen dat het een kunstmatig merk is waar inwoners en bedrijven geen binding mee hebben. Bovendien zou het woord 'laag' verkeerde associaties oproepen (negatief, niet alles is onder zeeniveau, mensen denken dat het letterlijk laag in Holland ligt) en de naamsbekendheid van het merk te laag zijn. Een deel van de gesprekspartners heeft er niet een uitgesproken mening over, maar vindt het vooral problematisch dat het merk onvoldoende bekendheid heeft.

Dat de naamsbekendheid laag is, is niet verwonderlijk. De naam wordt nog maar beperkt gecommuniceerd door stakeholders in het gebied. Er is een grote mate van losse labels en merken en dit was ook het uitgangspunt bij de oprichting van BTLH: de lokale merken zouden de boventoon voeren en Laag Holland zou niet als consumentenmerk worden gelanceerd. Recent zijn er wel enkele voorzichtige stappen gezet in die richting, maar de beschikbare budgetten zijn op dit moment te laag om serieuze campagnes gericht op merkbekendheid uit te voeren. Het duurt lang om een merk bekendheid te geven. Dit vraagt vasthoudendheid, continuïteit, budget en keuzes.

Het gebied is qua afbakening complex en ook voor mensen in het gebied zelf moeilijk te definiëren, al heeft het enkele duidelijke gedeelde waarden. Er is geen onderzoek gedaan naar hoe de bezoeker de naam Laag Holland ervaart. Zonder deze kennis zijn alle meningen gebaseerd op de onderbuik.

De vraag is of een nieuwe naam voor de regio op dit moment de meeste aandacht zou moeten hebben. Mocht de regio een nieuwe naam overwegen, dan is het zinvol om hier zo snel mogelijk onderzoek naar te doen en bij voorkeur de naambepaling te betrekken bij een identiteitstraject. Een nieuw merk dat niet actief geladen wordt en gecommuniceerd zal echter hetzelfde lot hebben als het merk Laag Holland: de verwachtingen zullen hoger zijn dan de realiteit en het discussie over het merk zal steeds meer toenemen.

Een nieuwe naam zal zonder enige twijfel weer nieuwe discussies oproepen. Bovendien wordt de naam Laag Holland op steeds meer uitingen gecommuniceerd, wat de nodige vervangingsinvesteringen met zich mee zal brengen. Tot slot wordt eventuele toekomstige financiering vanuit provinciale activiteiten in het kader van het nationaal landschap Laag Holland verkleind.

Hospers ¹⁹ spreekt in zijn boek van vette of magere regio's. Er zijn volgens hem vijf dimensies die een regio maken of breken:

- **De territoriale dimensie:** is de begrenzing duidelijk. Als de grenzen ontbreken dan kunnen mensen zich moeilijker met een gebied identificeren, wat de vorming van een regionale identiteit belemmert. Voor Laag Holland worden die grenzen gevormd door de gedeelde landschappelijke waarden. Toch zullen de grenzen voor velen niet direct herkenbaar zijn.
- **De symbolische dimensie:** heeft een gebied symbolen waaraan inwoners hun identiteit kunnen ontleen? Laag Holland scoort sterk op deze dimensie, met typerend landschap, architectuur, cultuurhistorie etc.
- **De institutionele dimensie:** organisaties die op de schaal van de regio actief zijn. Er zijn nauwelijks organisaties actief op het niveau van Laag Holland.
- **De functionele dimensie:** de functie die een gebied heeft in een groter geheel. De gebieden binnen Laag Holland delen dezelfde uitdagingen en hebben een gelijksoortig karakter. Al zit er verschil tussen stedelijke en landelijke uitdagingen.
- **De cognitieve dimensie:** de beeldvorming van het gebied 'tussen de oren'. Laag Holland is op dit moment nog geen gebied waarmee inwoners of ondernemers zich makkelijk kunnen identificeren.

We kunnen daarmee concluderen dat Laag Holland op dit moment een zogenoemde 'magere' regio is.



5

Beleefbare verhalen

De productontwikkelingsfase waarin Laag Holland zich bevindt, de zoektocht naar balans, de kansen die toerisme biedt om bestaande waarden (landschap, erfgoed, cultuur) op de lange termijn in stand te houden en een beter evenwicht in historische en eigentijdse verhalen maken dat ontwikkeling van nieuwe beleefbare verhalen en bestemmingen wenselijk is. Dit vraagt om een toeristisch aanbod dat beschikbaar, bereikbaar, boekbaar, beleefbaar en bekend is. Hiervoor is het wenselijk om, vanuit de eigen identiteit, bestaand aanbod te versterken en nieuw aanbod te ontwikkelen, die zowel de bezoeker, bewoner, ondernemer en omgeving meerwaarde biedt.

5.1 BESCHIKBARE EN BELEEFBARE VERHALEN

Verhalen zijn een goede manier om op een overzichtelijke en inspirerende manier bezoekers kennis te laten maken met de bestemming. Het brengt een bestemming tot leven en verdiept de beleving van de bezoeker. Grofweg kunnen we vier soort verhalen onderscheiden: ²⁰



De uitdaging is om verhalen te koppelen aan ervaringen. Mensen herinneren hun ervaringen. Om een ervaring te creëren moet je de bezoeker aanspreken op emotie. Het gaat om het bereiken van een balans tussen feiten en activiteiten, activeren, verbazen en elementen die je niet snel vergeet. ²¹ Kortom: beleving.

Wanneer je een belevingsvolle omgeving wilt creëren vraagt dit een aantal zaken: ²²

- De bestemming presenteert zichzelf op een verrassende manier naar de bezoeker (“kom binnen en kom meer te weten”)
- De bezoeker wordt verleid om alle hoeken en bezoekers van een bestemming te verkennen (“blijf langer en ontdek me”)
- Er is een rode draad die zorgt voor een samenhangend geheel (“begrijp het verhaal van de (vriendelijke) bestemming”)
- Het roept nieuwsgierigheid op (“de bestemming oefent aantrekkingskracht uit op bezoekers”)

Deze beleefbare verhalen kunnen een basis bieden voor bestemmingsontwikkeling, zeker als ze passen bij de identiteit van het gebied. Het beleven van de kaashistorie van Edam, op ontdekkingstocht in het Ilperveld, verkennen van eigentijdse innovaties in Zaanstad, beleefbaar maken van de markthistorie van Purmerend, zichtbaar maken van het bijzondere karakter van de Beemster, de kunsthistorie in Volendam etc. Er zijn tal van bekende en onbekende verhalen in de regio die de bestemming aantrekkelijker zouden maken als deze beter beleefbaar zouden zijn. Soms vraagt dit nieuw aanbod en soms een opwaardering zijn van bestaand aanbod.

²⁰ Tourism eSchool (2018). *12 Things Succesful Visitor Centres Do Differently*.

²¹ Mossberg, L. (2008). *Extraordinary Experience Through Storytelling*.

²² Mikunda, C. (2006). *Brand Lands, Hot Spots and Cool Spaces. Welcome to the Third Place and the Total Marketing Experience*; Hotelschool The Hague & Wiegerink K. (2013). *How Hospitable is your City?* Den Haag.

Beleefbare verhalen dragen bij aan de trots van inwoners op het gebied, een meer aantrekkelijke bestemming, het kan ervoor zorgen dat waarden op het gebied van landschap, cultuur of erfgoed behouden blijven en dat er een betere spreiding in het gebied kan worden gerealiseerd. Daarnaast zijn er ook nog stappen te zetten in de randvoorwaarden om het gebied individueel te kunnen beleven en bezoekers te spreiden, bijvoorbeeld de aanwezigheid van lokale vervoersopties (zoals fietsverhuur).

De beschikbaarheid van beleefbare verhalen is ook relevant als marketinginstrument. Waar voorheen de marketing vooral verliep via DMO naar bezoeker, loopt deze vandaag de dag voor een groot deel via bezoeker naar bezoeker. Bezoekers inspireren elkaar en vertellen elkaar over positieve en negatieve ervaringen zonder tussenkomst van een DMO. Een beleefbare bestemming vormt daarmee een basis van de totale strategie die meer aandacht nodig heeft.

In de afgelopen jaren is de ontwikkeling van nieuwe producten en belevingen moeizaam tot stand gekomen. Hier worden verschillende redenen voor genoemd: gebrek aan capaciteit om ontwikkelingen aan te jagen, gebrek aan budget, te weinig initiatieven vanuit het bedrijfsleven, te weinig stimulerend beleid vanuit de overheid (interne versnippering, politieke keuzes etc.) etc. Om hier stappen in te zetten is aanjaagkracht nodig om te zorgen dat er nieuwe beleefbare verhalen ontstaan. Iemand die ondernemers en investeerders kan wijzen op ontwikkelkansen, ontwikkelingen kan versnellen of aanjagen, de juiste routes weet bij de overheid, initiatieven met elkaar kan verbinden, de weg weet naar stimuleringsfondsen en op die manier een nieuw vliegwiel van bestemmingsontwikkeling in gang zet. Ook de beschikbaarheid van goede data speelt een rol, zodat realistische businesscases mogelijk zijn.

5.2 BEREIKBARE VERHALEN

Wandelen, fietsen en varen is ontzettend populair en is in coronatijd alleen nog maar in populariteit toegenomen. Er komen ook allerlei nieuwe vormen van outdoor sport bij zoals trailrunnen en gravelbiken. En de elektrische varianten komen in razendsnel tempo op, zoals e-bikes, elektrisch varen of e-choppers. Toch zitten er nog diverse 'gaten' in het netwerk. Veelgenoemd is bijvoorbeeld het gebrek aan fietsverhuur of ontbrekende schakels in toeristische verbindingen. Het zou goed zijn om dit in kaart te brengen en mee te nemen in mobiliteitsagenda's.

De regio biedt een mooie basis voor deze activiteiten met de uitgebreide wandel-, fiets- en sloepennetwerken. Het Routebureau van Recreatie Noord-Holland legt de netwerken aan, maar de productontwikkeling van fysiek kaartmateriaal en routes is niet centraal belegd. Soms wordt gedacht dat de bezoeker dit wel online zoekt, maar dat is een misvatting. Uit een onderzoek van Westtoer blijkt dat 42% fysieke fietskaarten gebruikt om een route te plannen.²³ Dit wordt bevestigd door diverse stakeholders in de gesprekken.

Hier ligt een kans om dit regionaal te organiseren. Op deze manier kan de regio toewerken naar een uniforme uitstraling van routeproducten, een betere spreiding van bezoekers faciliteren en een verbinding maken met de verhaallijnen. Falk biedt een grove kaart van het fietsnetwerk op het niveau van de Kop van Noord-Holland. Het is een kans om regionale toeristische kaarten en lokale/regionale themaroutes uit te geven. Bovendien kan het een extra inkomstenbron betekenen voor zowel een regionale DMO als bedrijven. Een laatste voordeel is dat ook lokale VVV's als wederverkoper hier hun voordeel mee kunnen doen.

Om versnippering van losse kaarten, routes en soortgelijke initiatieven te voorkomen is het aan te bevelen om als overheden (inclusief de provincie en Recreatie Noord-Holland) met elkaar af te spreken dat de regionale DMO altijd de centrale partij is die het route- en kaartmateriaal voor de regio uitgeeft. Dit zou een voorwaarde moeten zijn bij subsidieverlening aan initiatieven waar sprake is van productie van route- en kaartproducten. Het versterkt de herkenbaarheid, zorgt voor uniform kaartmateriaal (die ook up to date blijft), regie op route producten en creëert een sturingsmiddel om bezoekers te spreiden in de regio.



Verhalen dienen beschikbaar, bereikbaar, boekbaar, beleefbaar en bekend te zijn.

5.3 BEKENDE EN BOEKBARE VERHALEN

Als de producten eenmaal zijn ontwikkeld, dan is de uitdaging om ze bekend en boekbaar te maken. Enerzijds gebeurt dit door de collectieve marketing en informatievoorziening. Anderzijds heeft de initiatiefnemer of ondernemer hierin een belangrijke rol. Een DMO zou kennisontwikkeling bij ondernemers kunnen stimuleren. Hoe zoekt een bezoeker, hoe kun je die gericht verleiden, welke kanalen gebruikt hij of zij hiervoor, hoe kun je zichtbaar worden op kanalen als Tripadvisor of GetYourGuide, wat betekent het als je informatie of je product niet up to date, visueel of meertalig is, kennis over de Duitse gast etc.

Ook ondersteuning bij de gezamenlijke inkoop van professionele reclame fotografie kan een rol zijn voor de DMO. Het valt op dat veel websites van attracties of musea matig fotomateriaal hebben. In een wereld waarin kanalen steeds visueler worden, is goed beeldmateriaal cruciaal. Ook het opzetten van een uitgebreide beeldbank (Marketing Zaanstreek heeft hier een goed voorbeeld van) met vrij beschikbaar fotomateriaal uit de omgeving kan helpen om de professionaliteit te versterken en kan helpen om het gewenste beeld van de regio uit te dragen.

Qua boekbaarheid is het advies om hier voorlopig geen prioriteit aan te geven of gebruik te maken van bestaande platformen. Diverse bestemmingen hebben in het verleden geprobeerd om een eigen boekingsplatform op te zetten en dit lukt vrijwel nooit, tenzij bestemmingen hier al in een heel vroeg stadium mee gestart zijn en zo vertrouwen hebben gewonnen (zoals bijvoorbeeld Texel). Investeringswegen niet op tegen de baten, technieken veranderen ontzettend snel en het is onmogelijk om te concurreren tegen de marketingkracht van mondiale platformen. Een DMO zou wel een rol kunnen spelen in boekbare arrangementen: het bij elkaar brengen van individuele producten tot een aantrekkelijk totaalproduct. Deze arrangementen kunnen vervolgens via regiomarketing naar de bezoekers worden gecommuniceerd.



5.4 VERBINDING TOT STAND BRENGEN

Stakeholders in het gebied waarderen de inzet van Bureau Toerisme Laag Holland in de afgelopen periode door verbindingen tot stand te brengen, bijvoorbeeld door Café Laag Holland, door de inbreng van kennis of door het koppelen van partijen (netwerkfunctie). Verbindingen tussen partijen in het gebied kunnen leiden tot nieuwe productmarkt combinaties, professionalisering en kennisuitwisseling. Het is dus relevant om hiermee door te gaan. Er zijn drie vormen van verbinding die de komende periode extra aandacht vragen:

- Verbindingen tussen oud en nieuw
- Verbindingen voor nieuwe exploitatiemodellen
- Verbindingen tussen bewoners en bezoekers

Verbindingen tussen oud en nieuw

Om een evenwichtiger beeld te creëren van de regio, zou het goed zijn om te stimuleren dat er nieuwe verbindingen komen tussen oude verhalen en nieuwe belevenissen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door innovatieve bedrijven bezoekbaar te maken, door sterker de koppeling te maken met een thema als duurzaamheid of door historische iconen, verhalen en erfgoed te vertalen naar eigentijdse belevenissen. Maar ook het vertalen van hippe stedelijke ontwikkelingen naar passende initiatieven in landelijk gebied (progressive province) kan de aantrekkelijkheid van het gebied voor stedelingen versterken.

Verbindingen voor nieuwe exploitatiemodellen

Een tweede vorm van verbinding draait om het creëren van nieuwe exploitatiemodellen. Zo zoeken natuur- en landschapsbeheerders naar nieuwe vormen van inkomsten. Maar dit geldt ook voor culturele instellingen. Door samenwerking te

stimuleren tussen bijvoorbeeld grote en kleine musea. Of door met natuur- en landschapsorganisaties en Recreatie Noord-Holland gericht te kijken hoe hun businesscase zou kunnen worden versterkt met gerichte marketing en informatievoorziening en hoe bezoekers meer gericht kunnen worden gestuurd. Hierdoor hou je op de lange termijn het gebied aantrekkelijk voor zowel bezoekers als inwoners en versterk je bestaande waarden.

Verbindingen tussen bewoners en bezoekers

Bewoners maken het gebied. Het is van belang dat bewoners zich betrokken voelen bij het toerisme. Dit zorgt voor draagvlak, overdracht van kennis en verhalen en authentieke ervaringen. Bovendien sluit het aan bij een ontwikkeling dat bezoekers steeds meer diepgang willen en op zoek gaan naar ervaringen die weg zijn van de gebaande paden. Het zou sterk zijn als meer bewoners bereid zouden zijn om bezoekers kennis te laten maken met bijzondere plekken, tradities, innovaties of verhalen. Een DMO kan hier een platform voor bieden. Anderzijds zien we ook een ontwikkeling dat steeds meer mensen het leuk vinden om tijdens hun vakantie iets nuttigs te doen voor de lokale gemeenschap. Door dergelijke initiatieven worden de lokale gemeenschap en bezoekers met elkaar verbonden, waarbij het toerisme voor beide partijen een meerwaarde biedt.

De inzet van een DMO (samen met andere stakeholders in het gebied) zou hierbij zijn om de inwoners te informeren over en te betrekken bij toerisme en waar mogelijk het profijt te vergroten. Dit zal op de lange termijn ook het draagvlak voor toerisme vergroten.

Faeröer eilanden: gesloten voor onderhoud

Sinds 2019 worden op de Faeröer eilanden belangrijke toeristische locaties gesloten tijdens twee dagen in april. Onder het motto “closed for maintenance, open for voluntourism” wordt er deze dagen onderhoud gepleegd door zo’n 100 vrijwilligers (gekozen uit meer dan 3500 aanmeldingen) uit de hele wereld. Er wordt dan – samen met inwoners – gewerkt aan tien projecten die zijn gekozen door gemeenten, toeristenbureaus en inwoners, zoals het realiseren van bewegwijzing, het aanleggen van drainage of een trap, een wandelpad aanleggen of een uitkijkpunt bouwen. De projecten zijn allemaal gericht op het ontwikkelen van faciliteiten om de bezoekersstromen gericht te leiden en daarmee het landschap te beschermen. Na afloop van de twee dagen krijgen de vrijwilligers een feestmaal aangeboden dat verzorgd wordt door lokale bedrijven.



Gerichte verleiding

Enkele bestemmingen binnen de regio Laag Holland hebben een grote aantrekkingskracht en bezitten fotogenieke en iconische locaties die door bezoekers veel gedeeld worden via social media en andere kanalen. Combineer dit met de autonome groei van buitenlandse bezoekers en de groei van de metropoolregio en je zou kunnen stellen dat promotie niet de hoogste prioriteit hoeft te hebben. Toch vraagt de omslag naar waardevol toerisme regie vanuit de regio, waarvoor gerichte verleiding van nieuwe doelgroepen één van de instrumenten is.

6



Bovendien zijn er diverse locaties waar een groei van bezoekers nog wel mogelijk is of soms zelfs noodzakelijk om de exploitatie of behoud van voorzieningen op de lange termijn te borgen. Het hoofddoel van de promotie is dan ook niet primair *meer* bezoekers aantrekken, maar vooral een transformatie qua type bezoekers en een gerichte verleiding tot spreiding (marktsegmentatie). Daarnaast zou het wenselijk zijn om te werken aan bekendheid en herkenbaarheid van een regiomerk (merkbekendheid), ook binnen de regio zelf. Tot slot vraagt een digitaal verbonden wereld waarin bezoekers elkaar vertellen hoe leuk iets is, een andere marketingaanpak (marktbenadering).

Deze doelen hebben één ding gemeen: het draait om gerichte verleiding van bezoekers. Dit vraagt onderzoek naar wie de bezoeker is en wat hem of haar drijft. Maar ook scherpe keuzes in wie je wil aanspreken. In dit hoofdstuk zullen we vooral inzoomen op gerichte verleiding in de droomfase. In het volgende hoofdstuk (Geïnspireerde bezoekers) zullen we ons richten op het gericht verleiden van bezoekers (en bewoners) die al ter plaatse zijn.

6.1 MARKTSEGMENTATIE: GERICHTE DOELGROEPKEUZES

In de zoektocht naar balans gaat het vaak om monitoring en bestemmingsontwikkeling. Maar het vraagt ook een andere doelgroep. Hierbij zal de focus vooral uitgaan naar individuele bezoekers die geïnteresseerd zijn om de verhalen van je bestemming te beleven en die een waardevolle bijdrage leveren aan de lokale gemeenschap. Voor een deel kan die ontstaan door nieuwe producten te ontwikkelen die aansluiten bij de identiteit van de regio en de behoeften van de gewenste doelgroep. Maar je zult deze doelgroep ook moeten zien te bereiken om de producten onder de aandacht te brengen. Oftewel: ontwikkel wat je promoot en promoot wat je ontwikkelt. Het vraagt gerichte keuzes en gerichte promotie en bestemmingsontwikkeling om deze nieuwe doelgroepen aan te trekken.

Maar er is nog een opgave waar collectieve promotie een bijdrage aan kan leveren. Zo is er in de regio op een aantal locaties een wens om een (gedeeltelijke) omslag te maken van groepstoerisme naar individueel toerisme. Dit is voor ondernemers niet eenvoudig. Want een groep bereiken is relatief “eenvoudig”. Via een touroperator, een gids of een rederij kun je je product onder de aandacht brengen en indien de relatie tot stand is gebracht, dan brengt dit een continue stroom aan groepen met zich mee. Maar het bereiken van een individuele bezoeker is veel complexer en vraagt meer inspanning.

Als je ondernemers wil stimuleren om deze omslag te maken, dan zul je collectieve marketing moeten stimuleren en ondernemers moeten coachen in deze omslag. Zodat via gezamenlijke activiteiten de gewenste individuele bezoeker kan worden verleid om naar de regio te komen.

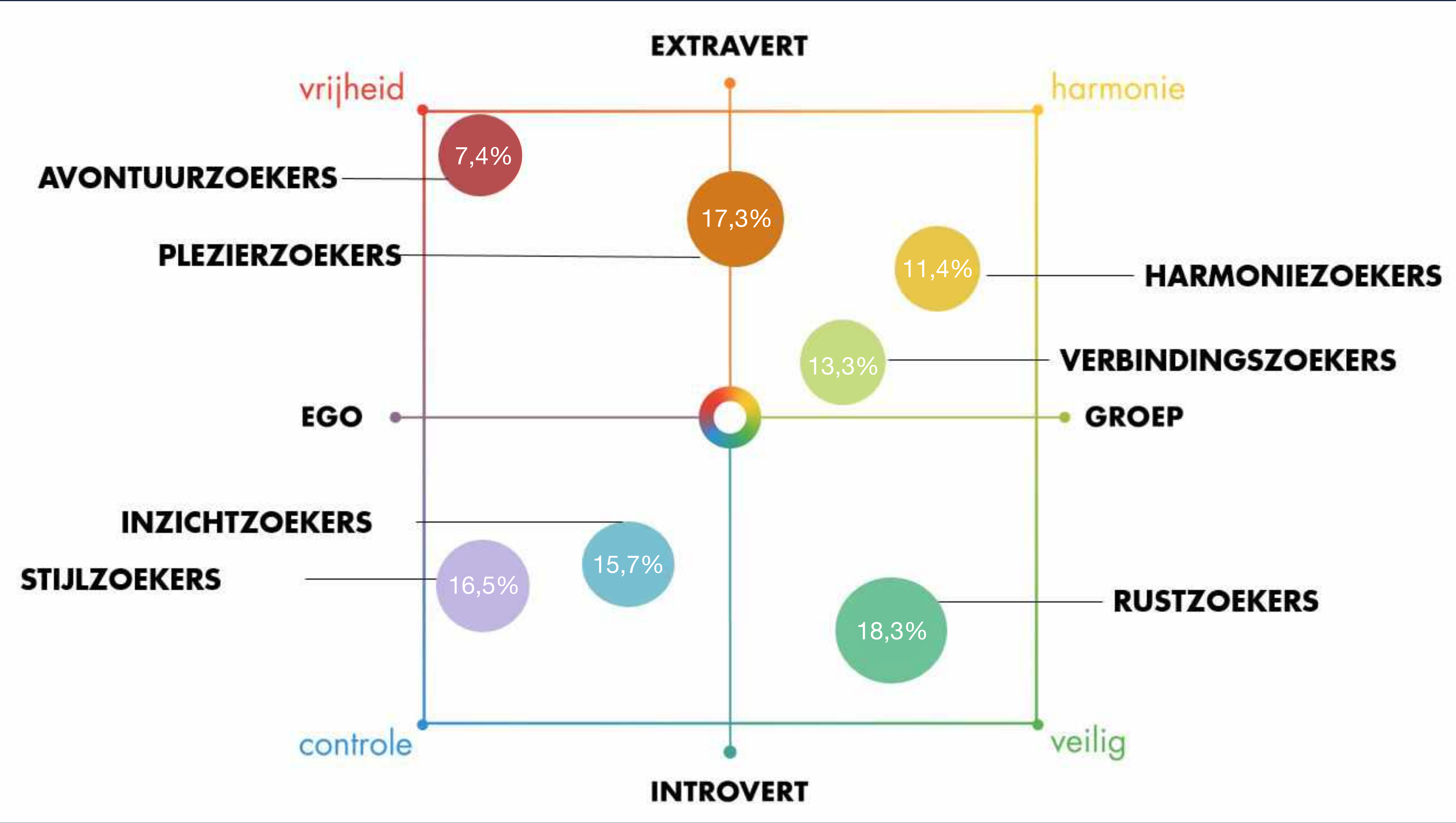
Om te zorgen dat je als bestemming gericht de juiste bezoekers werft en de juiste producten ontwikkeld, zijn duidelijke keuzes in doelgroepen noodzakelijk. Dat is belangrijk om een aantal redenen:

- Je krijgt scherpere en focus in je marketing en productontwikkeling.
- Je kunt je bezoeker beter leren kennen door je te verdiepen in een specifieke groep. Hierdoor kun je je product continu blijven verbeteren en aanpassen.
- Een duidelijke keuze in doelgroepen zorgt er ook voor dat de potentiële bezoeker zich eerder aangesproken zal voelen. Marketing wordt effectiever.
- Door duidelijke doelgroepkeuzes kun je gericht bezoekers werven die een aanvulling zijn voor je bestemming.
- Het geeft inzicht in welke communicatiemiddelen en -stijl het meest effectief kan zijn.
- Qua bestemmingsmanagement is gerichte sturing beter mogelijk.

Het maken van keuzes staat niet synoniem voor groepen uitsluiten of ongewenst maken. Het gaat over het gericht aanspreken van die groepen die op de lange termijn de meeste toegevoegde waarde bieden voor je bestemming. Bijvoorbeeld omdat ze een bepaald bestedingspatroon hebben, omdat ze bepaalde voorzieningen in stand kunnen houden of omdat ze qua gedrag het beste passen bij de lokale gemeenschap. Er zullen altijd ook andere doelgroepen zich aangesproken voelen door het aangeboden product.

Er zijn verschillende manieren waarop je doelgroepen kunt indelen (segmenteren). Voorheen deden we dat vaak op basis van leeftijd, gezinssamenstelling of inkomensniveau. Maar ouderen zijn steeds vitaler en een hoog inkomen betekent nog niet automatisch dat je dan ook meer besteed. Ook zegt het niets over wat je werkelijk interessant vindt of hoe je recreatiegedrag is. Daarom wordt tegenwoordig veel gebruik gemaakt van zogenoemde psychografische segmentatie. Hierbij baseer je je op de levensstijl van bezoekers. Een methode hiervoor is het BSR™-model van MarketResponse (ook wel bekend als de Leefstijlvinder). Dit is een wetenschappelijk leefstijlmodel dat de drijfveren van mensen ontrafelt, zodat je weet wat je moet doen om mensen in beweging te krijgen. Er worden hierbij zeven leefstijlen onderscheiden.

Op basis van een analyse per gemeente, kunnen we zien hoe de verdeling van leefstijlen is in de regio. Hierbij hebben we dit in kaart gebracht voor de regio Laag Holland (Beemster, Edam-Volendam, Landsmeer, Oostzaan, Purmerend, Uitgeest, Waterland, Wormerland en Zaanstad). De gemeente Alkmaar is niet meegenomen, omdat hier ook de stad Alkmaar in zit en dit een vertekent beeld geeft. De analyse levert de volgende uitkomst op: ²⁴



Voor Zaanstreek-Waterland (Laag Holland exclusief Uitgeest en inclusief Wormerland en Zaanstad) zien we een afwijking ten aanzien van met name de plezierzoekers en de stijlzoekers:

	Nederland	Laag Holland	Zaanstreek	Waterland
Avontuurzoekers	11%	7% ▼	8% ▼	7% ▼
Harmoniezoekers	12%	11% ▼	12%	11% ▼
Inzichtzoekers	13%	16% ▲	15% ▲	17% ▲
Plezierzoekers	17%	17%	19% ▲	16% ▼
Rustzoekers	19%	18% ▼	19%	18% ▼
Stijlzoekers	16%	17% ▲	15% ▼	18% ▲
Verbindingszoekers	12%	13% ▲	13% ▲	13% ▲

Bij de keuze van doelgroepen kijken we naar de interesses van bezoekers en het aanbod van Laag Holland. Zo is een interesse in erfgoed of veenweidegebied een relevante waarde. Ook de interesse voor recreatieve elementen, zoals wandelen, fietsen of varen interessant. Voor de steden is een interesse in winkelen ook nog relevant. Tot slot is het goed om bij de keuze van doelgroepen ook rekening te houden met de stijl van de eigen inwoners en eventuele tegenstrijdigheden hierin. Op basis van een analyse van de achterliggende data van de Leefstijlvinder lijken de verbindingszoeker, de inzichtzoeker en de rustzoeker het meest geschikt als primaire doelgroepen voor Laag Holland.

²⁴ MarketResponse. *Leefstijlvinder*. <https://www.leefstijlvinder.nl>, 1 november 2021. Alleen gemeenten die geheel binnen Laag Holland vallen zijn hierin meegenomen. Daarnaast is de data apart geanalyseerd voor Zaanstreek (Oostzaan, Wormerland, Zaanstad) en Waterland (Beemster, Edam-Volendam, Landsmeer, Purmerend, Waterland)

Verbindingszoeker

Verbindingszoekers zijn sterk geïnteresseerd in anderen. Gastvrijheid, sociale verbondenheid en 'doe maar gewoon' zijn belangrijke waarden. In hun vrije tijd zetten ze zich graag in voor anderen of gaan fietsen, wandelen of de natuur in. Ze hebben ook een duidelijke culturele interesse. Ze genieten van de kleine dingen, vinden een authentieke sfeer belangrijk en staan ook open voor verrassingen en nieuwe dingen. Ze verblijven het liefst op een camping of in een bekende hotelketen. Veruit de meeste recreanten zijn 55 jaar of ouder (69%) en zijn behoorlijk gelijk verdeeld over alle inkomensgroepen en opleidingsniveaus. Ze laten zich vooral inspireren door internet (websites en boekingssites), kranten, reismagazines. Deze groep maakt van alle groepen het meest gebruik van een VVV.



Inzichtzoeker

De inzichtzoeker heeft in de vrije tijd behoefte aan zelfontwikkeling. In vrijheid nuttige dingen doen en dingen leren. Ze hebben een sterke interesse in musea, cultuur en erfgoed, natuur en routes. Ze vermijden het liefst de drukke plekken en zijn kritisch in hun consumentengedrag. Deze bezoekers zijn bereid om extra te betalen als het maar echt goed is. Ze houden niet van regelen. Inzichtzoekers zijn vooral 45 jaar of ouder (78%). Ze wonen het meest in tweepersoonshuishoudens (63%) en zijn relatief vaak hoogopgeleid (59%) met een bovenmodaal inkomen (59%). Ze laten zich vooral inspireren door internet (websites en boekingssites), kranten en reismagazines.



Rustzoeker

Rustzoekers houden van rust en regelmaat en voelen zich het meest op hun gemak in hun eigen, vertrouwde omgeving. Ze houden van eenvoudige activiteiten, zoals fietsen of wandelen, maar zijn minder geïnteresseerd in musea of erfgoed. Op vakantie gaan ze het liefst naar een vakantiepark of een bekende hotelketen. Ze vinden het fijn om zoveel mogelijk van tevoren te regelen. Deze groep is meestal 45 jaar en ouder (72%) en laag- of middelbaar opgeleid (32% en 47%). Ze verdienen iets vaker onder modaal (47%). Ze maken relatief meer gebruik van Facebook en regionale kranten en huis-aan-huis bladen om zich te laten inspireren.



Gezien de leefstijlen van de inwoners en het economisch potentieel, zou de stijlzoeker naar de toekomst toe een interessante doelgroep zijn. Ze zijn sportief ingesteld en houden van varen. Luxe en comfort is belangrijk voor deze groep. Ze besteden gemiddeld meer dan andere groepen. Op dit moment is het aanbod in de regio beperkt voor deze groep. Het kan een ontwikkelingsstrategie zijn om een verdere verschuiving te maken naar linksonder in het BSR-waardenmodel en aanbod te ontwikkelen dat gericht is op het luxere segment. Op basis van de bepaalde identiteit zijn gerichtere keuzes van bezoekers beter mogelijk, omdat je dan kunt bepalen welke toekomstige bezoekers en welk toekomstig aanbod het beste bij de identiteit.

Internationale bezoekers ²⁵

Voor internationale bezoekers hanteert het NBTC het Glocalcities-model. Het Glocalities-model gaat uit van vijf bezoekersdoelgroepen voor de bestemming Nederland: de Creatives, Challengers, Achievers, Conservatives en Socializers. Het model is ook gebaseerd op leefstijlen, maar net weer iets anders ingedeeld. Wanneer we voor Laag Holland kijken naar de doelgroepen, dan zouden de volgende groepen passend zijn:

Creatives

Creatives kunnen beschreven worden als open-minded wereldburgers. Voor de Creatives is carrière en geld minder belangrijk. Ze gaan liever voor nieuwe ervaringen die hun leven verrijken. Als de Creatives op vakantie gaan naar het buitenland, dan hebben zij vooral interesse in de natuur, bezienswaardigheden en erfgoed van de bestemming. Op deze drie interesses scoren de Creatives hoger dan andere segmenten. Verder hebben ze in vergelijking met andere segmenten meer interesse in gastronomie, stadsleven, architectuur, muziek en art & design. Deze groep zal vooral afkomen op Amsterdam en een uitstap maken naar Laag Holland.

Socializers

Socializers zijn erg familie-georiënteerd. Ze houden ervan om tijd met hun dierbaren door te brengen. Ze genieten van de kleine dingen in het leven en zijn over het algemeen niet ambitieus. Ze houden wel van consumeren, maar dan niet perse luxe producten. Een stedentrip, bezoeken van bezienswaardigheden en natuurvakanties zijn de belangrijkste typen vakanties waar Nederland voor wordt overwogen. Dit is ook een relatief groot aandeel van Duitse en Belgische bezoekers.



6.2 MERKBEKENDHEID: GELAAGDE MARKETING

Een tweede opgave is de merkbekendheid van het merk Laag Holland vergroten. Er is geen onderzoek naar de merkbekendheid, maar de veronderstelling bij vrijwel alle gesproken stakeholders is dat deze laag is. Het is wenselijk om de merkbekendheid te vergroten. Enerzijds omdat een collectief merk het makkelijker maakt om doelen te bereiken. Het zorgt voor herkenbaarheid en overzicht. Bovendien helpt het om collectief als regio een zelfstandige aantrekkingskracht te bewerkstelligen. Anderzijds omdat een merk met een hogere naamsbekendheid ook meer aantrekkingskracht zal hebben op ondernemers om mee te doen. Het voordeel van collectieve actie wordt duidelijker, wat de samenwerking en samenhang in het gebied zal versterken. Hierdoor kan een positieve spiraal tot stand worden gebracht.

In een wereld met duizenden merken én omdat een bezoeker gemiddeld zeven keer met een merk in aanraking moet komen voordat deze de bestemming gaat overwegen, is het raadzaam... nee, zelfs noodzakelijk om de samenwerking te zoeken om gezamenlijk een groter gebied te promoten. Het vraagt namelijk nogal wat om een effectieve promotie te voeren. Er zijn drie doelen te bereiken:

1. Mensen laten weten dat de regio bestaat (merkbekendheid)
2. Laten weten waar de regio voor staat (merklading)
3. Overtuigen om naar de regio te komen (activatie)

Met beperkte middelen is het als zelfstandige gemeente of toeristische organisatie vrijwel onmogelijk om hierin effectief te zijn. Centraal aangestuurde marketing is daarom een must.

Door bijna alle stakeholders wordt geconstateerd dat het ontbreekt aan naamsbekendheid. Laat staan dat potentiële bezoekers zullen kunnen benoemen waar de regio voor staat of overtuigd worden om naar de regio te komen. Het bereiken van bekendheid is alleen haalbaar indien hier ook serieus (langdurig) in geïnvesteerd wordt. Het is dan ook aan te bevelen om in eerste instantie (bij meer bescheiden budgetten) vooral in te zetten op merkbekendheid in de regio. Op deze manier maak je mensen bekend met het merk en stimuleer je ze om er in de eigen regio op uit te gaan.

Gelaagdheid

Het presenteren van een bestemming hangt samen met gelaagdheid. Het zoeken naar een bestemming werkt veelal als een soort trechter. Zeker internationale bezoekers kiezen vaak in eerste instantie voor een verblijf in Nederland en vervolgens voor een regio (bijvoorbeeld de regio Amsterdam). Wanneer de bezoeker eenmaal verleid is om naar een regio te komen, dan zal deze zich oriënteren waar in de regio te verblijven en wat er te doen is. Hier kan een gemeente of plaats vervolgens een onderscheidende profilering kiezen ten opzichte van andere gemeenten in de regio.

Een tweede vorm van gelaagdheid zit in de keuze wat je in de etalage zet. Je kunt bij een eerste kennismaking niet alles in één keer presenteren. Om te zorgen voor overzicht en herkenbaarheid is het wenselijk om hierin te faseren. Zo presenteer je in eerste instantie de grote iconen van de regio. Troeven die de reis naar de regio waard maken en waar mensen voor bereid zijn de reis af te leggen. In tweede instantie richt je je op die producten en activiteiten die naadloos passen bij de identiteit van je regio, maar (nog) niet de zelfstandige icoonkracht hebben. Alle overige producten breng je pas onder de aandacht als de bezoeker bezig is met plannen van de bestemming of al in het gebied is. Op dat moment staat de bezoeker open voor veel meer suggesties.

Effectieve marketing vraagt scherpe keuzes. Dat kan op gespannen voet staan met politieke keuzes. Niet iedere deelnemende gemeente heeft van nature dezelfde icoonkracht en het is daarom onmogelijk om iedere gemeente in elke fase van de klantreis dezelfde aandacht te geven. Dat zou ook geen doel op zichzelf moeten zijn. Zo kan een bestemming als Purmerend veel effectiever worden gepromoot als bezoekers al in de regio zijn, omdat de zelfstandige icoonkracht op dit moment nog te laag is. Toch zijn ook minder iconische bestemmingen juist om die reden gebaat bij krachtige regiomarketing, want hoe meer bezoekers in de regio, des te groter de kans op een bezoek. Een kwestie van slim meeliften met elkaar.

6.3 MARKTBENADERING: VAN ZENDEN NAAR OPRECHTE BETROKKENHEID

De online kanalen van Laag Holland vormen de basis van de verleidingsstrategie. Als we kijken naar de bezoekers vanuit Amsterdam, dan wint 86% van de bezoekers die voor het eerst Amsterdam bezoekt informatie in over de bestemming. Vier van de vijf bezoekers wint online informatie in. Online kanalen zijn de meest relevante manier om met bezoekers in contact te treden, voor, tijdens en na het bezoek aan de regio. Hierbij kunnen eigen kanalen, betaalde kanalen (betaalde zichtbaarheid op externe platformen) of verworven kanalen (niet betaalde artikelen op externe platformen) een rol spelen. Voor maximale impact en rendement is het belangrijk dat de communicatie relevant en geloofwaardig is. Dit betekent dat de boodschap afkomstig is van betrouwbare en plausibele bronnen. Eigen en verworven kanalen zijn hiervoor meer geschikt dan betaalde kanalen.

Een krachtige regionale website (en onderliggende websites van lokale merken) is de spil in de marketingstrategie. Maar bezoekers zelf zijn ook een marketingkanaal op zichzelf. Tijdens het bezoek worden foto's en verhalen gedeeld via social media, blogs of beoordelingsplatformen. Er is sprake van 'consumer-to-consumer marketing'. De indruk van een bestemming wordt nu voor een groot deel bepaald door de mening van anderen. Dit vraagt ook een andere rol van de DMO. In plaats van alleen informatie te zenden via de eigen of verworven kanalen, is het belangrijk dat er een omslag wordt gemaakt naar oprechte betrokkenheid en wederzijdse communicatie met de bezoeker.

Als DMO moet je vandaag de dag aanwezig zijn op de plaatsen waar de bezoekers zijn. Dit vraagt een andere benadering dan voorheen en meer capaciteit voor 'webcare'. Door online naar bezoekers te luisteren, nuttige informatie te delen, vragen te beantwoorden, tips te geven of door gesprekken aan te gaan, kunnen langdurige verbindingen ontstaan en bouw je aan enthousiaste fans van de bestemming die hun ervaringen doorvertellen. Dit levert positieve mond-tot-mondreclame op en zal leiden tot nieuwe potentiële bezoekers, nog meer online gesprekken en herhalingsbezoek. Bovendien levert een dialoog waardevolle feedback op, waarmee je input krijgt om de bezoekersbeleving te verbeteren. Tot slot geeft het ook een middel om na vertrek uit de regio alsnog in contact te blijven met bezoekers. Naast online aanwezig zijn op die plaatsen waar de bezoeker is, is het ook relevant om de eigen kanalen zodanig in te richten dat ze gericht zijn op wederzijdse communicatie. Bijvoorbeeld door de aanwezigheid van een Whatsapp nummer voor tips of vragen, een chatfunctie of de mogelijkheid om via een videoverbinding contact te leggen.

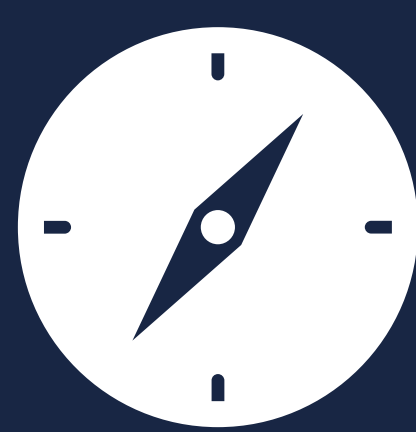
6.4 DATA, DATA, DATA

Er is in de regio nauwelijks uniforme data over de bezoeker. Niet over aantallen (met uitzondering van overnachtingen), behoeften, reisbewegingen, imago etc. Dit maakt een zakelijke onderbouwing van keuzes nauwelijks mogelijk. Het risico is dat beslissingen op gevoel of emotie worden gemaakt, in plaats van feitelijk onderbouwd.

Als de regio vraaggericht wil werken, dan is het noodzakelijk om meer te weten te komen over de bezoeker en het gedrag. Het is daarom aan te raden om een gezamenlijke regionale data agenda op te zetten waarbij meerjarig wordt gewerkt aan onderzoek en monitoring. Hierbij zijn de voornaamste focusgebieden:



Kenmerken van de bezoeker



Gedrag en drijfveren van de bezoeker



De bestemming



Effecten van beleid en ingezette middelen

Bij kenmerken van de bezoeker gaat het bijvoorbeeld om demografische en psychografische kenmerken van bezoekers. Door inzicht in wie de bezoeker is, kun je scherpere keuzes maken qua beleid, productontwikkeling en marketing. Naast nationale en internationale bezoekers, zijn ook bewoners in de regio een belangrijke groep. Zij maken als bezoeker gebruik van de voorzieningen. Het is belangrijk om ook inzicht te krijgen in het onderscheid tussen bezoekers en bewoners, zodat op basis van de juiste feiten en cijfers de juiste acties kunnen worden genomen.

Met onderzoek over het gedrag en de drijfveren, kun je meer te weten komen over hoe de bezoeker zich door het gebied beweegt, welke omstandigheden daar aan bijdragen, waarom een bezoeker bepaalde keuzes maakt, hoe de bezoeker naar het gebied kijkt en vele andere zaken. Hierbij hoort ook monitoring van drukke locaties, zodat je in beeld kunt brengen op welke dagen en tijden spreiding wenselijk is.

Een derde focusgebied gaat over de bestemming. Wat is het aanbod, wat zijn de maatschappelijke baten en lasten, aantallen bezoekers (dag- en verblijfsbezoekers), hoe is het imago, waarom komen bezoekers wel of niet, wat combineren ze etc. Deze data is niet alleen zinvol voor het maken van beleid, het kan ook behulpzaam zijn voor potentiële ondernemers die nieuwe producten willen ontwikkelen en het marktpotentieel willen onderbouwen. En in de balansdiscussie is het ook wenselijk om, conform het advies van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, de draagkracht (en draagvlak) van de bestemming in beeld te brengen. Dit laatste punt wordt momenteel via de Metropoolregio Amsterdam onderzocht.

Tot slot is het wenselijk om inzicht te krijgen in het effect van beleid en ingezette middelen. Door monitoring kunnen beleid of producten worden bijgesteld en continu geoptimaliseerd. Door de data open te delen met overheden, ondernemers, kennisinstellingen en andere relevante organisaties kan gezamenlijk worden gewerkt aan nieuwe inzichten en een betere bestemming. Van de regio of de DMO (indien dit tot de opdracht behoort) vraagt dit een coördinerende rol om de data bij elkaar te brengen en begrijpelijk te communiceren naar derden. Daarnaast kan de DMO in dat geval ook als woordvoerder optreden om resultaten in de media toe te lichten. Dit versterkt de autoriteit van de DMO, maar zorgt ook dat bewoners en ondernemers in de regio op de hoogte en betrokken blijven.

Er zijn meerdere partijen bezig met toeristische data. Op landelijk niveau zijn dit bijvoorbeeld het Data & Development Lab van het NBTC, de Landelijke Data Alliantie en Kennisnetwerk Destinatie Nederland. De Metropoolregio Amsterdam heeft in de Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025 ook verschillende doelen geformuleerd over dataverzameling, zoals een MRA vraag- en aanbodgerichte monitoring of frequent inzicht in de verschillende bezoekers van de MRA. Ook hogescholen in de regio zouden een rol kunnen spelen in data en monitoring. Het zou goed zijn om met elkaar te beschrijven welke data je inzichtelijk wilt krijgen de komende jaren en vervolgens te bepalen op welk niveau je als regio mee kunt liften op bestaande onderzoeken. Daarnaast kan aansluiting worden gezocht bij de ambitie van de Provincie Noord-Holland om meer in te zetten op dataverzameling. Hieruit ontstaat dan tevens een beeld wat de lacunes zijn waar je als regio nog eigenhandig invulling aan moet geven.

6.5 TOEKOMSTIGE MARKTONTWIKKELING: DE DUITSE BEZOEKER

Er is een grote afhankelijkheid van de internationale gast in Amsterdam. Het is positief dat de regio kan meeliften op bezoekers die de hoofdstad bezoeken en dit combineren met een bezoek aan Hollandse iconen in de regio. Op onderdelen kan de samenwerking wellicht nog verder versterkt worden, indien dit bijdraagt aan de werving van individuele bezoekers die passen bij Laag Holland. Maar het maakt de regio ook kwetsbaar. Indien het merk Amsterdam beschadigd raakt, dan heeft dit een groot effect op de regio Laag Holland. Een terroristische aanslag, een mondiale crisis (zoals recent de coronacrisis waarbij stedelijk toerisme sterk afnam) of een verslechtering van het imago in Amsterdam kunnen redenen zijn waardoor het aantal bezoekers (sterk) afneemt.

De regio zou er goed aan doen om zich op termijn te bezinnen op marktontwikkeling om de kwetsbaarheid te verkleinen en een nieuwe markt te verkennen waarin Laag Holland ook vanuit eigen kracht kan opereren. Hierbij is de Duitse markt bijzonder kansrijk. Het is een doelgroep die vooral individueel met eigen vervoer komt en zich daardoor makkelijker in het gebied verplaatst. Bovendien zijn belangrijke redenen voor een bezoek aan Nederland de natuurlijke schoonheid, levendige steden en historische gebouwen. ²⁶ Een combinatie die Laag Holland volop te bieden heeft. Tot slot is het een sterk groeiende doelgroep. Ook hier draait het weer om de regie houden, om te zorgen dat de groei je als regio niet overkomt.

Marktbewerking op een nieuwe buitenlandse markt vraagt bundeling van krachten om effectief te zijn. Een samenwerking met Amsterdam/MRA, Holland boven Amsterdam en NBTC ligt hierbij voor de hand. Voor de komende periode zullen de prioriteiten wellicht nog niet liggen op marktontwikkeling, maar het is wel goed om hier als bestemming rekening mee te gaan houden in de bestemmingsontwikkeling. Stimuleren van ondernemers om producten en diensten in het Duits te vertalen, de eigen kanalen van Laag Holland vertalen in het Duits, rekening houden met de voorkeuren van Duitse bezoekers bij ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, weten hoe je de groep kunt sturen etc. Anticipeer op de komst van de Duitse bezoeker.



Geïnspireerde
bezoekers

7.1 INFORMATIEVOORZIENING IN BELEIDSNOTA'S

In vrijwel alle beleidsnota's en visies over recreatie en toerisme wordt informatievoorziening benoemd als aandachtspunt. Maar ook in andere adviesrapporten komt dit terug. Zo wordt in de Visie Waterrecreatie Zaanstreek-Waterland ³¹ beschreven dat er een noodzaak is tot vereenvoudiging van de informatievoorziening om de bezoeker overzicht te bieden. Bovendien zijn bezoekers vaak niet bekend met routes, regels, gevoeligheid van natuur etc. In het rapport van TOP Edam-Volendam-Zeevang wordt informatievoorziening als aandachtspunt benoemd. In documenten rondom het Recreatief Grid Laag Holland speelt informatievoorziening een rol om bezoekers te spreiden. De provincie Noord-Holland ziet informatie ook als een middel om bezoekersstromen te reguleren. De Raad voor de leefomgeving en infrastructuur bevestigt deze gedachte in haar rapport 'Waardevol Toerisme'. Het risico is dat er een gemeentelijke aanpak ontstaat op informatievoorziening, terwijl de grootste bezoekersgroep buiten de gemeente verblijft. Er is daarmee samenhang nodig tussen lokale en regionale informatievoorziening.

7.2 REGIONALE INFORMATIESTRATEGIE

De behoefte om bezoekers te sturen en spreiden, nieuwe plekken te laten ontdekken en overzicht te bieden vraagt om een regionale vorm van informatiemanagement. Bezoekers bewegen zich namelijk kriskras door de regio (en daarbuiten). Dit vraagt:

- Overzichtelijke, actuele en kwalitatieve (accuraat, compleet en meertalig) content en data
- Informatie en inspiratie binnen en buiten de regio én op de plaats waar de bezoeker is of zoekt (vraaggericht)
- Informatiekanalen die met elkaar samenhangen in een integrale informatiestrategie
- Een regisseur (informatiemakelaar) die toeziet op het netwerk en de strategie, vraag en aanbod én lokale en regionale kanalen met elkaar verbindt

Hierbij is het doel:

De (juiste) bezoeker voorzien van overzichtelijke, kwalitatieve en actuele informatie en inspiratie. Op het juiste moment en de juiste plaats.

Voor de komende periode zou de focus vanuit de regio Laag Holland moeten zijn:

1. Één digitale infrastructuur voor de regio
2. Excellente kwaliteit van content
3. Netwerk van samenhangende kanalen
4. Omslag van informatie naar inspiratie

²⁷ Westtoer (2018). *Onderzoek bij recreatieve fietsers op het fietsnetwerk 2018*; Westtoer (2017). *De vakantieganger in commercieel logies aan de Kust 2016. Globaal rapport*; Fernández-Cavia, J, Vinyals-Mirabent, S. et al. (2020). *Tourist information sources at different stages of the travel experience*; Burzinski, M. (2017). *Brandland Tourismus-Informationsbüro: Wie kann eine Tourismusinformatie zum Erlebnis und zum Markenbotschafter werden?*

²⁸ Google (2016). *How Micro-Moments Are Reshaping the Travel Customer Journey*.

²⁹ Amsterdam Marketing (2016). *Bezoekersprofiel 2016*. Gemeente Edam-Volendam; Amsterdam Marketing (2016). *Bezoekersonderzoek Metropoolregio Amsterdam (BOMA)*.

³⁰ amsterdam&partners (2021). *Het verhaal van Old Holland. Themagebied binnen 'Amsterdam Bezoeken, Holland Zien'*.

³¹ Projectbureau Vrolijk (2021). *Visie Waterrecreatie Zaanstreek-Waterland*.

Laag Holland touchpoints

Aankomst

Haven of steiger,
treinstation, buitenpoort,
parkeerplaats, TOP Punt,
stopplaats touringcars etc.



Bezienswaardigheden

Medewerkers, infopanelen,
entreeruimte, kassabon,
arrangementen etc.



VVV

Plattegrond, brochure,
medewerker, interactieve
elementen etc.



Openbare ruimte

Bestrating,
informatieborden,
signing, mobiele
toeristeninfo etc.



Digitaal

Website of app,
social media,
whatsapp, NFC,
QR codes, AR/VR,
(video)chat etc.



Accommodatie

Ontbijt of diner, kamer
of vakantiewoning,
supermarkt op de camping,
receptie, medewerker etc.



Vervoer

Parkeerplaats,
bus, haltes, trein,
station, TOP Punt,
fiets- of scooterverhuur,
steigers etc.



Restaurants

Tafel, placemat,
bediening, menukaart,
kassapunt etc.

Tijdens het bezoek aan Laag Holland zijn er tal van punten waar een bezoeker van informatie en inspiratie kan worden voorzien ('touchpoints'). Touchpoints kunnen er bijvoorbeeld als volgt uitzien.

Één digitale infrastructuur voor de regio

Een (groot) deel van de bezoekers oriënteert zich online. Dat gebeurt al thuis of op de bestemming zelf. Zo wint vier van de vijf bezoekers in Amsterdam vooraf online informatie in. De digitale infrastructuur is dus een belangrijke schakel in de hele klantreis van de bezoeker.

Belang van goede online kanalen

Bezoekers kijken niet op één digitaal kanaal om zichzelf van informatie of inspiratie te voorzien. Gemiddeld gebruiken ze negen verschillende kanalen en millennials en generatie Z zelfs nog meer. Binnen 10 seconden besluiten bezoekers of ze op een site blijven of niet.³² Websites dienen visueel aantrekkelijk (veel beeld), snel, duidelijk navigeerbaar en toegankelijk te zijn voor mobiel (liefst mobile-first ontwikkeld). Als de digitale ervaring niet aan deze zaken voldoet, dan kan dit al een impact hebben op de mening van de bezoeker. Maar het effect is groter: 55% van de website bezoekers die een negatieve ervaring heeft met de website of app, geeft aan dat dit een serieuze impact heeft op hun mening over het merk als geheel.³³ Alsof dat nog niet complex genoeg is, moet de website ook continu van nieuwe content worden voorzien om goed naar voren te komen in zoekmachines. Tot slot dienen teksten aan te sluiten bij de mechanismen van zoekmachines via zoekmachine optimalisatie (SEO). Online marketing en informatievoorziening is een complexe en serieuze activiteit geworden.

Informatiemanagement

Een belangrijk element is tevens het minst zichtbaar en sexy: de database. In de database staan alle gegevens van de toeristische bedrijven (foto's, omschrijvingen, adresgegevens, openingstijden etc.), informatieve content, route informatie etc. De database wordt gevuld met informatie uit de regio. Het verzamelen, bewerken, invoeren en overzichtelijk verspreiden van deze informatie noemen we informatiemanagement. Belangrijk hierbij is dat de informatie overzichtelijk, actueel en kwalitatief is. Door de informatie in te voeren in een database, kan deze informatie door tal van andere partijen gebruikt worden. Zo kan de informatie gebruikt worden door derden in eigen websites, drukwerk, apps, touchscreens, narrowcasting etc. Het belang van een goede toeristische database zal in de komende jaren alleen maar groter worden. Er worden tal van nieuwe toepassingen ontwikkeld (VR, AR, internet of things etc.) en de

ontwikkelingen gaan steeds sneller. Het zal voor de individuele toeristische organisaties onmogelijk zijn om hier continu in mee te lopen. Het is van belang dat er één krachtige database is waarvan de data eenvoudig en op maat via API's of andere koppeltechnieken ontsloten kan worden. Zo kunnen ontwikkelaars van deze nieuwe technieken (eventueel tegen vergoeding) gebruik maken van de toeristische data. Mogelijk zijn er de komende jaren ook koppelingen te maken met de H2O Esport Campus Amsterdam in Purmerend om nieuwe vormen van eigentijdse digitale inspiratiebronnen te ontwikkelen. Maar ook lokale ondernemers kunnen de data gebruiken in hun eigen digitale systemen, zoals TV-kanalen in hotelkamers of vakantiewoningen, narrowcasting systemen, touchscreens, eigen apps etc. Het is voor een ondernemer ontzettend veel werk om alle info up to date te houden en te verzamelen. Op deze manier worden ondernemers en andere partijen gefaciliteerd en ontstaat een breed netwerk van informatiekkanalen waar een zekere vorm van regie op mogelijk is.

Op dit moment hebben veel gemeenten nog eigen toeristische websites en databases. Het is van belang om die bij elkaar te brengen in één krachtige infrastructuur.

Ruimte voor lokale eigenheid en maatwerk

Één database betekent niet dat er maar één toeristische website kan zijn. Iedere subregio of plaats kan een eigen website hebben, zolang deze gekoppeld is aan de centrale database en de websites qua look en feel (met ruimte voor een lokaal eigen gezicht) samenhang hebben met elkaar. Dit laatste heeft als doel om de bezoeker een zekere herkenbaarheid en houvast te bieden in de klantreis. Online kanalen vormen hierin een belangrijk element, omdat ze in bijna alle fasen van de klantreis een rol spelen. Met deze randvoorwaarden kan op lokaal niveau een zekere mate van autonomie en eigenheid behouden blijven en gebruik worden gemaakt van de kracht van lokale merken. Het zorgt ook voor herkenbaarheid bij lokale ondernemers, bewoners en politiek. Bovendien kan een lokale website (bijvoorbeeld over De Beemster of Landsmeer) meer diepgang bieden dan de regionale site, waardoor je een zekere gelaagdheid in je informatie kunt aanbrengen.

³² Liu, C., White, R.W. & Dumais, S. (2011). *Understanding Web Browsing Behaviors through Weibull Analysis of Dwell Time*.

³³ Glassbox (2021, 10 augustus). *Nieuwe gegevens onthullen de top drie wrijvingspunten in digitale klantreizen bij het boeken van reizen*.

Excellente kwaliteit van content

Voor de informatiestrategie is de kwaliteit van de content essentieel. De informatie dient overzichtelijk en compleet te zijn. Maar ook accuraat, actueel en meertalig. Dit vraagt een doorlopende inspanning van alle partijen. Op dit moment voeren lokale toeristische organisaties (maar soms ook ondernemers) data in bij twee of meer databases. Dat is inefficiënt en foutgevoelig. Het risico op onjuiste of verouderde data ligt op de loer.

Op de meeste toeristische sites in Laag Holland is op dit moment geen informatie te vinden over openingstijden, prijzen of toegankelijkheid. Dit soort informatie kost veel werk (verzamelen, invoeren, actueel houden), maar is juist relevant voor bezoekers. Je wilt niet voor een gesloten deur staan of niet met je rolstoel door de deur kunnen. En mag het extra gezinslid, de hond, eigenlijk mee naar binnen? Maar ook nieuwe behoeften vragen om nieuwe informatie. Zo vervaagt de grens tussen werk en vakantie. Niet voor niets beginnen boekingsplatformen om ook de internetsnelheid op te nemen bij de informatie over accommodaties. Iets waar ook DMO's op in kunnen spelen. De inhoud van data is niet statisch, maar beweegt mee met de veranderende behoeften van de bezoeker.

De content kan op dit punt een optimalisatieslag krijgen en stap voor stap worden verrijkt. Dit vraagt daarmee meer inzet op de controle en invoer van informatie dan wanneer deze informatie niet wordt opgenomen. Het is juist deze informatie die de toeristische organisatie onderscheid van bijvoorbeeld Google of andere informatiebronnen.

Persoonlijk maatwerk

Bezoekers (en zeker de jongere generaties) verwachten steeds meer een persoonlijke aanpak. Bij persoonlijke contacten vraagt dit dat je op subtiële wijze de interesses van de bezoeker te weten komt en vervolgens op maat inspireert. Dit kan ook bijdragen aan spreiding van bezoekers. Bij digitale kanalen, waarbij geen sprake is van wederzijdse communicatie (zoals een website of touchscreen), is dit ingewikkelder. Het zou goed zijn als de informatie/inspiratie eenvoudig op maat kan worden samengesteld. Op termijn kan de regio daarvoor een online tool ontwikkelen (die te integreren is in diverse websites en andere online kanalen), waarbij je op basis van een aantal keuzes tips op maat kunt krijgen. Relevante waarden daarvoor zijn:



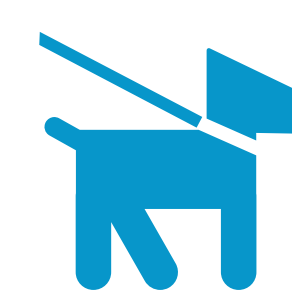
Weer



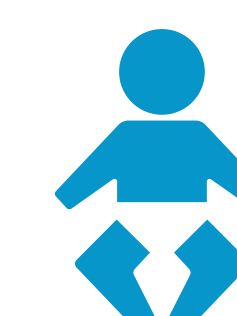
Datum



Locatie



Huisdieren



Kinderen



Beperkingen

In een ideale situatie stel je met een paar klikken een Laag Holland tip op maat samen. Je kiest voor wanneer je inspiratie zoekt (vandaag, morgen, overmorgen), of er kinderen bij zijn of mensen met een beperking en of er huisdieren mee gaan. Kies je thema en vervolgens komt er een aanbod op maat. De tool houdt idealiter zelf al rekening met de weersomstandigheden (bij regen krijg je meer tips voor binnenactiviteiten) en de locatie (tips in de buurt). Om dit te kunnen doen vraagt ook dat deze informatie in de database beschikbaar is.



Inspiratie: Routemixers in de Achterhoek

Deze nieuwe standaard voor maatwerk kun je breder doorvoeren dan alleen op de website. Je kunt dit ook fysiek op locaties toepassen. In de Achterhoek zijn sinds kort speciale Routemixers ontwikkeld. Via een aantal hendels maak je keuzes over het type route, de afstand (kort, middel, lang) en je favoriete thema. Vervolgens krijg je op een touchscreen een maatwerk routetip voorgesteld. Je kunt de route bekijken, de bezienswaardigheden onderweg of door andere routes 'swipen' die voldoen aan jouw criteria. De informatie is over te zetten op je mobiel via een QR code. Iedere Routemixer heeft een ander design dat aansluit bij het DNA van de betreffende locatie. De hendels maken bij het bedienen bijzondere geluiden, ook weer aansluitend op het lokale DNA. Hierdoor wordt het samenstellen van een route een echte beleving.



Een ander aspect wat de aandacht verdient is meertaligheid. Informatie op websites is nu heel beperkt in het Engels en niet in andere talen beschikbaar. Informatie van ondernemers is vaak alleen maar in het Nederlands beschikbaar. Ook hier is een optimalisatieslag noodzakelijk.

Om ondernemers te stimuleren om hun informatie jaarlijks bij te werken kan worden overwogen om een rankingsysteem in te voeren dat zorgt dat je vermelding lager wordt weergegeven indien essentiële informatie (openingstijden, een goede foto, meertalige teksten etc.) ontbreekt.

Ruim 64% van de reizigers geeft aan dat technologie de spanning rondom reizen helpt verlichten. ³⁴ Na corona verwachten bezoekers nog meer voorspellende technologieën die kunnen helpen om betere beslissingen te nemen. Ook vanuit het aspect regiospreiding en balans is het wenselijk om in te gaan zetten op informatie met actuele (of liefst voorspellende waarde). Bezoekers zijn beïnvloedbaar en door ze op maat te inspireren kunnen ze worden verleid om andere óf meer dingen te gaan beleven dan ze vooraf van plan waren. Zo zou bij informatie over toeristische locaties ook automatisch rustigere alternatieven getoond kunnen worden. Soms gaat het vooral om die ene bijzondere foto te kunnen delen aan familie en vrienden. In dat geval zouden ook vergelijkbare fotogenieke locaties getoond kunnen worden, weg van de drukte (inclusief informatie hoe je er kunt komen). Ook kunnen bij de openingstijden klokjes worden weergegeven met de meest gunstige bezoektijden. En op termijn zou de meest ideale situatie zijn om realtime informatie (bijvoorbeeld verkeersinformatie, dynamic pricing of bezoekmonitoren) te koppelen aan de digitale kanalen. Zo kan de actuele prijs, de actuele drukte of wachttijden of de extra reistijd live worden weergegeven inclusief mogelijke alternatieven.

Een netwerk van samenhangende kanalen

De behoefte aan informatie en inspiratie en het kanaal dat hiervoor gebruikt wordt, wordt bepaald door tal van factoren: mate van voorbereiding, voorkeur om persoonlijk geholpen te worden of niet, bekendheid met de bestemming, weer, datum en tijd, samenstelling van het reisgezelschap, digitale vaardigheid etc. Er is niet één kanaal voor bezoekers te benoemen en met de huidige bezoekersgroepen in Laag Holland blijft een mix tussen online en offline nog altijd relevant. Een steeds verdere verschuiving naar online ligt voor de hand.

Qua informatie en inspiratie draait het daarom een netwerk van kanalen ‘op het pad’ van de bezoeker. Zoals eerder getoond kan dit op tal van plekken in de regio. Er zijn meerdere mogelijkheden om dit in te vullen. Naast de bekende brochures en websites, zijn er ook vele andere opties. Het vraagt kennis over het zoekgedrag en reisgedrag van de gewenste bezoeker om hierin keuzes te kunnen maken.

Touchpoint	Mogelijke instrumenten (niet uitputtend)
Restaurant	Placemats met inspiratie, tips in de menukaart, trainingen voor bedienend personeel, QR code op de tafel met een link naar Laag Holland website, bierviltje met inspiratietip.
Vervoer	Paneel met tips over de omgeving bij steigers en parkeerplaatsen, touchscreen bij haltes. In het vervoer slides op narrowcastingschermen, trainingen voor chauffeurs.
Verblijfsaccommodatie	Dagelijkse of wekelijkse nieuwsbrief, narrowcasting, speciaal TV kanaal met omgevingsinformatie, touchscreens, plattegronden, trainingen voor medewerkers, inspiratiewand in receptie, lift etc.
Detailhandel	Narrowcasting met bestemmingsinformatie, paneel met inspiratietips, Laag Holland magazine bij de kassa, tip op de kassabon.
Openbare ruimte	Outdoor touchscreens, informatiepanelen, plattegrond dispenser, NFC tags of QR codes waarmee informatie op de smartphone verschijnt, tiptegels in de bestrating, greeters
Toiletten	Informatie op toiletdeuren, in spiegels of bij urinoirs
Attracties	Tip op de kassabon, combi arrangementen, inspiratiewand bij de in- of uitgang

Hierbij is een prominente rol weggelegd voor ondernemers. Bezoekers komen over het algemeen niet voor een bedrijf naar de regio, maar voor de omgeving. Een bezoeker die het naar de zin heeft gehad, zal eerder geneigd zijn terug te komen en erover vertellen aan anderen. Er is daarmee ook een belang voor de ondernemer om bezoekers zo optimaal mogelijk te inspireren. Er ontstaan steeds meer voorbeelden van ondernemers die hun bezoekers inspireren in hun bedrijf. In 2022 opent Landal op De Lommerbergen zelfs de eerste receptie die thematisch aansluit bij de identiteit van de omgeving en volop interactieve inspiratie biedt over de omgeving.

Het ontbijt is een zwaar onderschat inspiratiemoment. Dit is voor veel bezoekers het moment dat de plannen worden gesmeed. Van de bezoekers in Amsterdam besluit zelfs 45% pas op dag zelf of een dag van tevoren om een plaats in de regio te bezoeken. Stimuleer dat hotels een dagelijkse inspiratie nieuwsbrief op tafel leggen bij het ontbijt. Of dat de supermarkt van de camping of het vakantiepark dit toevoegt bij de broodjesservice. Het is een ultieme kans voor inspiratie en een prachtige vorm van gastvrijheid. Het vraagt echter wel dat de ondernemer hierin gefaciliteerd wordt zodat deze de nieuwsbrief simpel kan printen (liefst nog in de eigen huisstijl) waarbij de actuele informatie automatisch wordt ingeladen. In een ideale situatie zouden ook accommodaties in Amsterdam van deze informatie en hulpmiddelen (bijvoorbeeld op MRA-niveau) worden voorzien.

De behoefte aan brochures en plattegronden is op dit moment nog steeds aanwezig. Uitgaven als Eindeloos Magazine, Dagje Uit in Laag Holland en de distributieservice worden (volgens de stakeholders) gewaardeerd door ondernemers en de bezoeker. Vervolgstap hierin kan zijn om de verbinding tussen offline en online kanalen te stimuleren, zodat de kanalen onderling met elkaar samenhangen en visueel kunnen worden versterkt (met video’s, augmented reality, 3D beelden, audiofragmenten, online reserveren van activiteiten etc.).



Omslag van informatie naar inspiratie

De bezoeker van vandaag de dag heeft hoge eisen en heeft al heel veel gezien en gedaan. De bezoeker wil geen producten meer afnemen, maar belevenissen. Emoties, relevantie, betrokkenheid, ontmoetingen en ervaringen vormen de basis van de belevingseconomie. Dit vraagt ook een omslag in de manier waarop informatie wordt verstrekt. Het gaat om de verhalen achter de producten. Dit vraagt een omslag van informatie naar inspiratie. Inspiratie is ook om een andere reden interessant voor de bestemming zelf. Door inspiratie kun je bezoekers namelijk proactief op ideeën brengen om dingen te gaan doen ze anders niet van plan waren om te doen of om meer te doen dan dat ze van tevoren van plan waren.

Deze omslag vraagt het gebruik van inspirerende beelden, maatwerk op basis van de interesse van de bezoeker en een andere manier van vertellen (verhalende teksten en woorden). Dit geldt voor digitale kanalen, maar ook voor bijvoorbeeld VVV's.

VVV-locaties

Binnen de totale informatiestrategie kan de VVV één van de middelen zijn die wordt ingezet. Persoonlijk contact kan een verschil maken. Maar de snelheid en hoeveelheid van de beschikbare digitale informatie, zorgt ervoor dat VVV's de komende jaren alleen nog een duidelijke functie zullen hebben indien deze voldoende toegevoegde waarde bieden ten opzichte van digitale kanalen. In 2020 hebben we hierover een adviesrapport geschreven in de opdracht van de Metropoolregio Amsterdam. ³⁵ We zullen hieronder een samenvatting geven van de belangrijkste punten. Voor een diepgaande analyse en uitwerking verwijzen we naar het rapport 'Een nieuw perspectief op fysiek gastheerschap'.

³⁵ DestinatieX (2020). Een nieuw perspectief op fysiek gastheerschap. Persoonlijke inspiratie voor gasten en inwoners in de Metropoolregio Amsterdam.

Een eigentijdse en toekomstbestendige VVV dient aan een aantal randvoorwaarden te voldoen:



Inspiratie door locals: een advies van een lokale inwoner is waardevoller dan online informatie. Deze kan de bezoeker inspireren om minder bekende plekken te bezoeken en overtuigen op basis van eigen ervaringen. Vrijwilligers kunnen sterker als 'locals' worden gepositioneerd.

Identiteit en verhalen zichtbaar maken: bezoekers zoeken authentieke en lokale verhalen en belevingen. De identiteit van de gemeente en de lokale verhalen bieden daarmee belangrijke ingrediënten voor een eigentijds VVV. Door deze visueel te verwerken in een nieuw concept, kun je tevens een sfeer overdragen op de gast. Door ze ook nog eens interactief te maken, kun je bezoekers sterker raken en aanzetten tot actie.

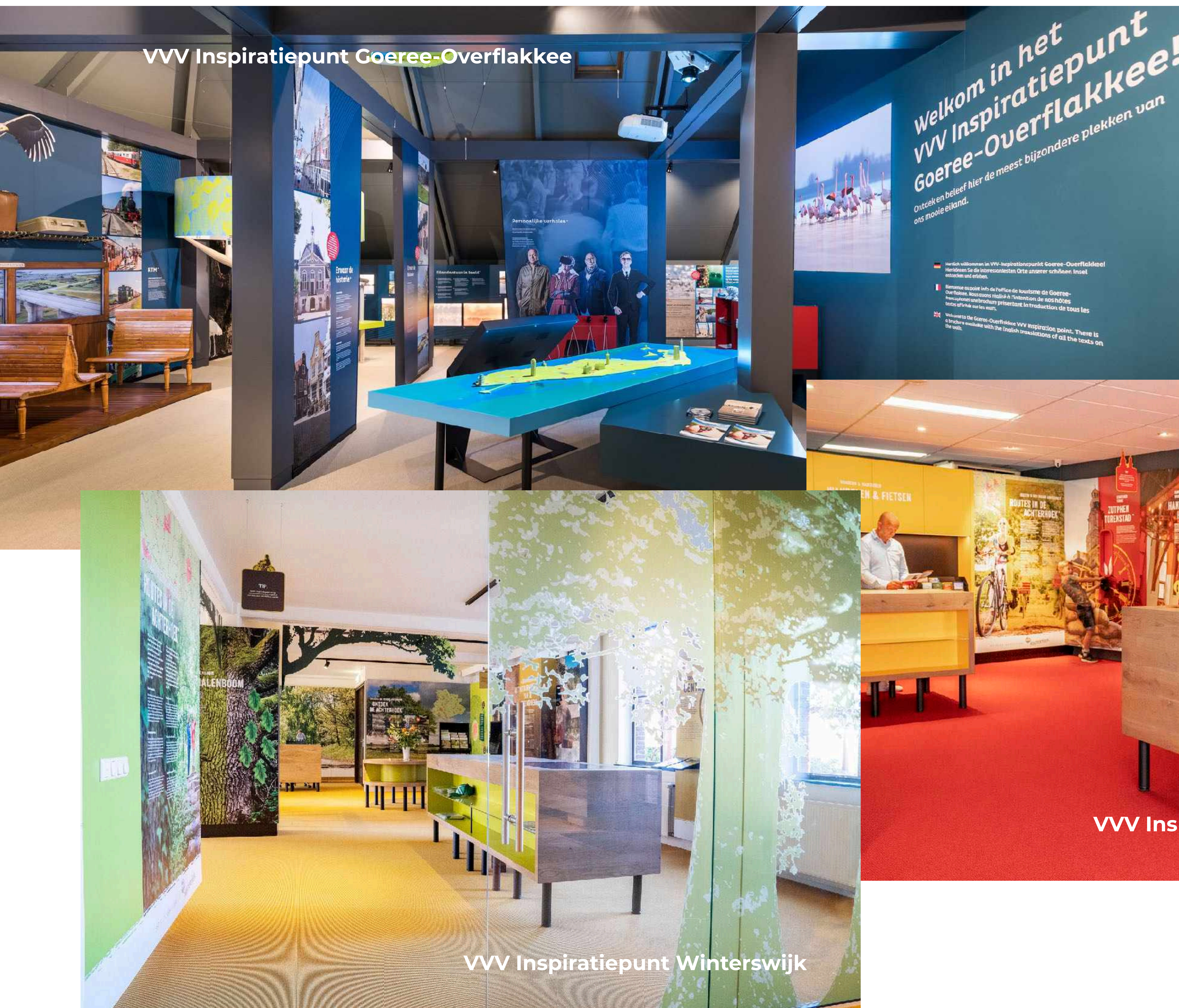
Duidend en overzichtelijk: internet biedt een 'overload' aan informatie. De VVV moet enerzijds duiding bieden door relevante achtergrondinformatie. Anderzijds een grote hoeveelheid aan informatie overzichtelijk (en meertalig) presenteren. Waar mogelijk speels en interactief.

Excellente service: overtreft verwachtingen van bezoekers met een hoog niveau van service. Ga net een stap verder door qua dienstverlening net een stap verder te gaan, biedt voorzieningen als een toilet of wifi en zorg voor duidelijke signing en bewegwijzering.

Fysiek en digitaal vermengd: de grens tussen fysiek en digitaal zal in de toekomst steeds verder vervagen. Het zou daarom goed zijn dat bezoekers bepaalde informatie op hun smartphone kunnen meenemen of dat de VVV interactieve elementen bevat waarbij fysiek en digitaal met elkaar worden vermengd.

Indien gekozen wordt om een VVV als middel in te zetten, dan dient dit het visitekaartje te zijn van de bestemming. Dit vraagt investeringen om te zorgen dat er fysieke informatiepunten blijven die voldoen aan de verwachtingen van bezoekers en ondernemers. Als dit niet gebeurt zullen de verwachtingen versus het aanbod van VVV's steeds verder uit elkaar gaan lopen. Met als gevolg: negatieve ervaringen van bezoekers, afnemende lidmaatschappen van ondernemers en verder afnemende bezoekersaantallen.

Daarbij mag ook kritisch gekeken worden naar het bestaansrecht van VVV's op de middellange termijn indien de bezoekersaantallen lager zijn dan 5.000 bezoekers per jaar. De vraag is in dat geval of alternatieve vormen van informatie en inspiratie niet een meer effectieve bijdrage kunnen leveren in de klantreis.



Alternatieve vormen van 1-op-1 communicatie

In de komende jaren zal de nadruk steeds meer komen te liggen op alternatieve vormen van 1-op-1 communicatie. Een digitale mogelijkheid is bijvoorbeeld om een vraag te stellen via Whatsapp of een chatfunctie.

Op drukke locaties zou de inzet van zogenoemde 'greeters' een alternatieve of aanvullende vorm van mobiele informatievoorziening kunnen zijn. Vrijwilligers met herkenbare kleding kunnen op deze locaties bezoekers welkom heten, vragen beantwoorden, tips geven voor een bezoek, verhalen vertellen en daarmee de beleving en het bewustzijn van de bestemming versterken, sturing geven aan bezoekersgroepen of informeren over gedragsregels. In diverse steden is hier eerder ervaring mee opgedaan en het blijkt dat bezoekers de stad ervaren als gastvrij, vriendelijker en gemoedelijker. Dit middel is vooral geschikt indien er duidelijke concentratieplaatsen zijn met een hoge intensiteit van bezoekers.

SAMENVATTING VAN DE STRATEGISCHE OPGAVEN

1

Een herkenbare regio (identiteit en merk)

- ▶ Bepaal de identiteit van Laag Holland en zoom in op wat de regio bindt. Zorg daarbij voor een gebalanceerde positionering tussen het hedendaagse verhaal en het historische verhaal. Werk daarna - binnen de kaders van de regionale identiteit - uit welke onderscheidende positionering de lokale bestemmingen hebben. Leg dit met elkaar vast in een identiteitsboek en bestendig dit door middel van een merkalliantie.
- ▶ Vertaal dit in een herkenbaar regiomerk en merkstijl met draagvlak. Het regiomerk zorgt voor samenhang, overzicht en eenduidigheid in de communicatie.
- ▶ Wijs een merkregisseur aan die de identiteit en het regiomerk bewaakt en het gebruik door derden aanjaagt.

2

Beleefbare verhalen (bestemmingsontwikkeling)

- ▶ Breng de verhalen in beeld en maak ze beleefbaar. Wijs hiervoor een aanjager aan om dit te te stimuleren en te realiseren.
- ▶ Verwerk knelpunten in de bereikbaarheid (OV, 'gaten' fietsverhuur e.d.) in de mobiliteitsagenda.
- ▶ Wijs samen een regionale DMO aan als exclusieve partij om kaart- en routeproducten te realiseren. Hiermee ontstaat eenheid in stijl, herkenbaar kaartbeeld, een instrument tot spreiding en een verdienmodel voor de DMO.
- ▶ Ondersteun ondernemers met kennis om hun producten zichtbaar te maken en in te spelen op de behoeften van bezoekers. Neem voorlopig geen rol in het opzetten van boekingsplatformen.
- ▶ Breng nieuwe verbindingen tot stand (tussen oud en nieuw, voor nieuwe exploitatiemodellen en tussen bewoners en bezoekers) om het draagvlak voor toerisme op de lange termijn te vergroten.

3

Gerichte verleiding (vermarkting)

- ▶ Zet vermarkting in als sturingsinstrument in plaats van alleen als wervingsinstrument.
- ▶ Maak scherpe keuzes qua doelgroepsegmentatie, bijvoorbeeld via de Leefstijlvinder.
- ▶ Breng gelaagdheid aan in de marketing en bepaal per fase in de klantreis wat je het beste in de etalage zet.
- ▶ Maak de omslag van zenden naar oprechte betrokkenheid op de online kanalen.
- ▶ Stel een gezamenlijke data agenda op en werk structureel aan onderzoek en monitoring. De voornaamste focusgebieden zijn de kenmerken van de bezoeker, gedrag en drijfveren van de bezoeker, feiten over de bestemming, effecten van beleid en ingezette middelen.
- ▶ Bereid de markt voor op een groei van de Duitse markt.

4

Geïnspireerde bezoekers (informatie en inspiratie)

- ▶ Bepaal een regionale informatiestrategie waarbij het uitgangspunt is om de (juiste) bezoeker te voorzien van overzichtelijke, kwalitatieve en actuele informatie en inspiratie. Op het juiste moment en de juiste plaats.
- ▶ Werk aan de "achterkant" toe naar één digitale infrastructuur voor de regio met aan de "voorkant" ruimte voor eigenheid en maatwerk.
- ▶ Maak een slag op content (overzichtelijk, compleet, accuraat, actueel en meertalig).
- ▶ Stimuleer de ontwikkeling van een netwerk van samenhangende kanalen op het pad van de bezoeker.
- ▶ Maak de omslag van informatie naar inspiratie bij VVV's en in communicatiekanalen.
- ▶ Overweeg alternatieve vormen van 1-op-1 communicatie op locaties met een grote clustering van bezoekers of waar de bezoekersaantallen van de VVV bijzonder laag zijn.

Deel 3: Gebiedsgerichte synergie



8

Naar een integrale en
gezamenlijke
ontwikkelcyclus

Laag Holland is een ongelooflijk kansrijk gebied. Het gebied Laag Holland heeft veel verbindende elementen: de architectuur met houtbouw, het waterrijke landschap (grotendeels onder zeeniveau), innovatief erfgoed, oer Hollandse iconen en de (streek)producten die uitgegroeid zijn tot merken met een (inter)nationale uitstraling. Dat alles binnen een groeiende metropoolregio en een ligging dichtbij een internationale luchthaven. Gunstiger kan haast niet, de kansen liggen voor het oprapen.

Er zijn natuurlijk ook verschillen. Zo hebben Zaanstad en Purmerend een sterker stedelijk karakter en speelt in de rest van het gebied het landschap een prominentere rol. Ook is de voedselindustrie in de Zaanstreek meer gericht op fabrieksproductie en heeft het in de rest van de regio een meer ambachtelijke uitstraling. En ook Zaankanters en Waterlanders schijnen echt andere mensen schijnen te zijn. Toch zijn de verschillen van buitenaf (met uitzondering van het industriële gebied) minder duidelijk herkenbaar. Er is daarmee een belangrijke basis voor samenwerking aanwezig.

8.1 NAAR EEN GEZAMENLIJKE ONTWIKKELCYCLUS

De veelheid aan verschillende bestuurslagen, toeristische organisaties en behoeften maken samenwerking soms lastig. Om de komende jaren regie te houden in het gebied en meer vraaggericht te gaan werken is deze gebiedsgerichte synergie echter wel noodzakelijk.

Ontwikkeling van een bestemming is een continu proces. Het is als het ware een cyclus waarmee je met elkaar zorgt voor een doorlopende verbetering van de bestemming. Een dergelijke cyclus bestaat grofweg uit de volgende fasen:

Kennis & Monitoring

Door continu onderzoek en monitoring naar het product en de bezoeker ontstaat onderbouwde kennis en inzichten over kansen, bedreigingen, trends, bezoekersprofielen en overige relevante ontwikkelingen.



Vermarkting

Als laatste worden de producten en diensten van de bestemming in de markt gezet via marketing en informatie aan inwoners en bezoekers.

Innovatie & Productontwikkeling

Op basis van de opgedane kennis en inzichten kunnen nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld of kunnen bestaande producten en diensten worden geoptimaliseerd.

Aan de hand van deze integrale ontwikkelcyclus kan Laag Holland een samenwerkingsagenda opzetten, waarbij kennis, monitoring, innovatie, productontwikkeling en vermarketing nauwer met elkaar samenhangen. Het zou goed zijn om op het niveau van Laag Holland invulling te geven aan deze structuur. Dat betekent in de praktijk:

- Gezamenlijke identiteitsbepaling en merkregie
- Gezamenlijke datastrategie
- Gezamenlijke stimulering van product- en bestemmingsontwikkeling
- Gezamenlijke digitale infrastructuur
- Gezamenlijke bovenregionale promotie
- Gezamenlijke strategie op spreiding
- Verbinden van de beide netwerken

Gezamenlijke identiteitsbepaling en merkregie

Om Laag Holland te positioneren is een gezamenlijke identiteitsbepaling wenselijk. Hierbij wordt regionaal vastgelegd wat de gedeelde waarden zijn en kan vervolgens worden beschreven hoe de verschillende merken zich lokaal onderscheiden ten opzichte van de regionale identiteit. Dit kan worden beschreven in een identiteitsboek. Het is raadzaam om de provincie Noord-Holland te betrekken bij dit onderdeel en hier samen in op te trekken. Naast het vaststellen van de identiteit is het wenselijk om een merkregisseur te benoemen die gaat zorgen dat het merk op de juiste manier geladen, gebruikt en visueel vertaald wordt.

Gezamenlijke datastrategie

Er is zeer weinig data beschikbaar over de bezoeker. Dit belemmert een vraaggerichte ontwikkeling van het gebied en bovendien blijft het potentieel voor investeerders hiermee verborgen. De Zaanstreek voert op dit moment al iets meer onderzoek uit, bijvoorbeeld over imago. Het is aan te bevelen om als regio een gezamenlijke datastrategie op te stellen. Dit kan door in kaart te brengen welke data je idealiter in beeld zou willen hebben en waar de gaten zitten in de data. Hiermee kan een meerjarenplan worden opgesteld om de data in beeld te krijgen. Door zelf onderzoeken uit te voeren, door aan te sluiten of sturend op te treden in onderzoeken in MRA verband of door samen op te trekken met de provincie Noord-Holland.

Gezamenlijke stimulering van product- en bestemmingsontwikkeling

Binnen de productcyclus is product- en bestemmingsontwikkeling een element dat in heel de regio de aandacht verdient. Het is een middel om bezoekers te spreiden, het versterkt de uitstraling van de bestemming, maakt verhalen beleefbaar en kan zorgen voor positieve consumer-to-consumer marketing. Te veel verhalen blijven op dit moment niet beleefbaar. Daarnaast is ook de bereikbaarheid in de hele regio een aandachtspunt (vervoersverbindingen, verhuur van vervoersmiddelen etc.). De regio zou hier gezamenlijk in kunnen optrekken door capaciteit voor de aanjaagfunctie beschikbaar te stellen en door dit onderdeel prominenter op de agenda te plaatsen in regionaal beleid.

Gezamenlijke digitale infrastructuur

De digitale infrastructuur zal de komende jaren verder in belang toenemen. DMO's en hun informatiestrategie zijn cruciaal in spreiding van bezoekers, voorzien in onafhankelijke en up to date informatie en het faciliteren van derden qua toeristische informatie. Verspreiding van de data van de DMO zal immers steeds vaker via externe platforms gebeuren. Het is aan te bevelen om toe te werken naar één digitale omgeving aan de achterkant, waarbij de eigen profilering aan de voorkant behouden kan blijven. Hierdoor wordt het makkelijker om toeristische informatie voor de hele regio te verspreiden en te verbinden aan externe kanalen.

Daarnaast heeft bijvoorbeeld Stichting Marketing Zaanstreek een aantrekkelijke fotodatabase die ook voor Laag Holland als gehele regio interessant is om toe te passen. Op deze manier kan het gebruik van professioneel beeldmateriaal worden bevorderd en kan ook worden gestuurd op de beeldvorming van de regio.

Tot slot hebben organisaties op dit moment gelimiteerde online capaciteit. Het is naar de toekomst toe aan te bevelen om te verkennen of er in de nabije toekomst een gedeelde vorm van webcare voor het hele gebied kan worden opgezet zodat de omslag van zenden naar wederzijdse communicatie kan worden gemaakt.

Gezamenlijke bovenregionale promotie

De diverse regionale DMO's hebben beperkte middelen voor nationale of internationale promotie. Gezien de gedeelde waarden van de bestemmingen, is het aan te bevelen om bij bovenregionale promotie gezamenlijk op te trekken. Hierbij geldt het principe dat hoe verder je inzoomt op de regio, des te meer je de nadruk kunt

leggen op de verschillen. Voor de internationale markt wordt al samengewerkt via het programma Amsterdam Bezoeken, Holland Zien via het label 'Old Holland'. Het is aan te bevelen om voor bewerking van de nationale en internationale markt gezamenlijk op te trekken, zodat een eenduidige positie kan worden ingenomen binnen de MRA en het ABHZ-programma.

Gezamenlijke strategie op spreiding

In de regio zijn uitdagingen waar het gaat om balans en waardevol toerisme, in de ene gemeente wat sterker dan de andere. Bezoekers kijken niet naar gemeentegrenzen en de gewenste omslag van groepsbezoek naar individueel bezoek kan alleen tot stand worden gebracht door samenwerking. Enerzijds omdat zo de kracht (en invloed) kan worden gebundeld, anderzijds omdat een 'waterbed-effect' op de loer ligt. Een regionale (en liefst nog bovenregionale) samenwerking is noodzakelijk. Dit vraagt inzicht in het gedrag van de bezoeker, ontwikkeling van nieuwe bestemmingen, actuele informatievoorziening, gerichte marketing en het leggen van verbindingen binnen de hele regio Laag Holland.

Verbinden van de netwerken

Een ander element waar invulling aan gegeven kan worden is om één keer per jaar een gezamenlijke netwerkbijeenkomst of congres op Laag Holland niveau te organiseren. Tijdens deze bijeenkomst kan er kennis worden uitgewisseld, verbinding tot stand worden gebracht tussen de toeristische ondernemers in de regio en kunnen de resultaten van de gezamenlijke inspanningen worden gepresenteerd. Op deze manier blijft de samenwerking niet alleen op institutioneel niveau.

8.2 ORGANISATORISCHE SCENARIO'S

Om invulling te geven aan deze integrale ontwikkelcyclus op het niveau van Laag Holland is er een structuur wenselijk, waarbinnen de samenwerking vorm kan krijgen. Enerzijds om te zorgen dat het niet blijft bij vrijblijvende intenties en anderzijds om te borgen dat er een partij is die regie voert op het proces en tijd en middelen beschikbaar heeft om hier doorlopend invulling aan te geven. De regio zou de onderdelen kennis & monitoring en innovatie & productontwikkeling ambtelijk kunnen uitvoeren vanuit een gezamenlijke uitvoeringsagenda, maar dit is niet aan te bevelen. Het zou beter zijn om hiervoor gebruik te maken van een regionale DMO. Op deze manier wordt de omslag naar een Destinatie Management Organisatie versterkt en bovendien beschikt de DMO over een breed netwerk. Daarnaast is de integraliteit (ook met vermarkting) in de cyclus beter geborgd en kan eventueel co-financiering vanuit derden (waaronder private partijen) beter tot stand komen. We benoemen hieronder drie scenario's om dit te organiseren, waarin DMO's een belangrijke rol spelen.

Scenario 1: Samenwerkingsverband DMO's

Een eerste optie is om een samenwerkingsverband op te zetten tussen de regionale DMO's (Alkmaar Marketing, Bureau Toerisme Laag Holland, Stichting Zaanstreek Marketing). In deze pragmatische variant komen de DMO's in opdracht van de gemeenten (en eventueel provincie) gezamenlijk tot een meerjarig uitvoeringsprogramma. Daarbij kunnen de DMO's zelf bepalen hoe het programma uitgevoerd wordt en wie welke taken op zich neemt. De gemeenten bepalen welke doelen ze willen bereiken en de DMO's doen een gezamenlijk voorstel voor de uitvoering. Door deze uitvoeringsvorm kan er bij iedere DMO een vorm van specialisatie plaats vinden op een bepaald onderdeel van de ontwikkelcyclus. De uitvoering kan plaatsvinden door medewerkers in dienst te nemen of door taken extern uit te besteden. Er is een hoge mate van afstemming nodig tussen de drie organisaties om de integraliteit van de uitvoering te blijven borgen. Randvoorwaarde is dat de DMO's bereid zijn tot samenwerking en verbreding van hun bestaande takenpakket.

Een tweede variant is dat de DMO's gezamenlijk een stichting oprichtten als samenwerkingsverband. De DMO's vormen het bestuur van de stichting, eventueel aangevuld met adviseurs vanuit de gemeenten. Medewerkers komen in dienst van de nieuwe stichting of worden gedetacheerd vanuit de regionale DMO's. Huisvesting kan mogelijk plaatsvinden bij één van de drie DMO's en ook zou hierbij (tegen vergoeding) de bestaande infrastructuur (ICT, administratie etc.) kunnen worden gebruikt. Op deze manier kan de extra overhead worden beperkt. Een voordeel is dat de integraliteit maximaal geborgd is omdat de uitvoering centraal wordt aangestuurd en uitgevoerd. Nadeel is dat er sprake kan zijn van extra overhead, tegengestelde belangen tussen de DMO's of profileringsdrang van de nieuwe stichting.

Scenario 2: Regiefunctie door één regionale DMO

In dit scenario is er één van de regionale DMO's die versterkt en verbreed wordt met het uitvoerende takenpakket op Laag Holland niveau. Tot op heden nam BTLH die rol in voor het onderdeel vermarkting, al komt de basisfinanciering op dit moment vooral vanuit de Waterland-gemeenten en incidenteel via kleinere opdrachten vanuit andere gemeenten. De regionale DMO krijgt een opdracht van de deelnemende gemeenten en voert deze uit in afstemming met de twee andere regionale DMO's. Voordeel van dit scenario is dat er gebruik kan worden gemaakt van een bestaande organisatie die versterkt wordt. Ook is er één partij die de integraliteit bewaakt op de diverse onderdelen.

Een mogelijkheid om het netwerk te betrekken is door de oprichting van een overleg die als een soort denktank, klankbordgroep en adviesraad functioneert. In dit overleg zijn diverse stakeholders aanwezig, zoals brancheorganisaties of regionale ondernemersverenigingen, DMO's, onderwijs, vertegenwoordiging namens cultuur en natuur en recreatieschappen / Recreatie Noord-Holland. Een landelijk voorbeeld van zo'n denktank is de Toerisme Alliantie Friesland.

Scenario 3: Nieuwe netwerkorganisatie

In het derde scenario vormen brancheorganisaties van toeristische ondernemers (HISWA-RECRON, KHN, regionale ondernemersverenigingen etc.), natuurorganisaties, DMO's, Recreatie Noord-Holland, onderwijsinstellingen, provincie en gemeenten gezamenlijk een netwerkorganisatie. Deze netwerkorganisatie stelt gezamenlijk een meerjarenprogramma vast voor toeristische ontwikkeling van het gebied Laag Holland. Het doel hiervan is om met een gezamenlijk programma te werken aan integrale ontwikkeling van het gebied en eventueel om met investeringen vanuit overheden ook investeringen vanuit het bedrijfsleven op gang te brengen. Landelijk is het principe van dit scenario terug te vinden in Gastvrij Overijssel. Een regionale DMO vervult hierbij de functie van secretariaat/penvoerder van de stichting.

Voordeel is dat er een brede betrokkenheid is van de diverse betrokken organisaties en overheden. Ook is er een gezamenlijk programma waarmee alle neuzen dezelfde kant op komen te staan. Het aantal stakeholders in Laag Holland is daarentegen groot, mede doordat het gebied over diverse bestuurlijke grenzen en lagen heen gaat. Dit kan mogelijk het verkrijgen van overeenstemming bemoeilijken; er kan sprake zijn van belangentegenstellingen. Nadeel is ook dat er weer een nieuwe organisatie en overlegstructuur bij komt. Deze variant kan alleen werken indien er ook voldoende uitvoeringsbudget beschikbaar is, waar de diverse betrokken partijen voldoende belang bij heeft.

Uitvoering en financiering

De meest ideale manier van uitvoering zou zijn als de regio een meerjarig uitvoeringsprogramma met elkaar opstelt en tevens afspraken maakt met partijen die zich hieraan willen confirmeren (inhoudelijk en financieel). Bijvoorbeeld de provincie Noord-Holland, Recreatie Noord-Holland, MRA, gemeenten, brancheorganisaties en andere belanghebbenden. Het uitvoeringsprogramma vormt hiermee het kader voor de uitvoering. Op basis hiervan kan een (meerjarige) opdracht worden verleend aan de uitvoerende partij.

8.3 WATERLAND VERSUS LAAG HOLLAND

De bovengenoemde scenario's gaan gemakshalve uit van drie regionale DMO's binnen Laag Holland. Bureau Toerisme Laag Holland verzorgt op dit moment de vermarkting voor de rest van het gebied én voor de regio Laag Holland als geheel. Toch komt de basisfinanciering op dit moment vooral uit de gemeenten in en rondom de regio Waterland (Beemster, Edam-Volendam, Landsmeer, Oostzaan, Purmerend en Waterland) en tot en met 2021 ook vanuit de provincie Noord-Holland. Dit levert een bijzondere situatie op, omdat er een organisatie is met de naam Laag Holland, maar de taken in de praktijk vooral op Waterland niveau plaatsvinden omdat die regio geen zelfstandige DMO heeft.

Deze gedeelde uitvoering van taken is op zichzelf efficiënt en kan goed werken. Maar financiering en taken lopen op dit moment door elkaar heen. Met het oog op een mogelijke intensievere samenwerking op Laag Holland niveau zou het voor de zuiverheid goed zijn om deze twee zaken (basispromotie van gemeenten Waterland en Laag Holland taken) duidelijker te gaan scheiden, zowel qua opdracht als qua financiering.

Daarnaast is voor de regio Waterland sowieso de vraag actueel hoe de informatievoorziening en marketing meer optimaal georganiseerd kan worden. Er is in deze regio namelijk een hoge mate van versnippering. Tot slot is de wijze waarop Waterland dit organiseert, mogelijk ook van invloed op het structuurvraagstuk op Laag Holland niveau. In praktijk zou dit (indien gekozen wordt voor scenario 2 of 3) namelijk één en dezelfde organisatie kunnen zijn. In het volgende hoofdstuk zoomen we daarom nog specifiek in op de toeristische organisatiegraad binnen Waterland en de financiering hiervan.



9

Organisatiestructuur Waterland

In dit hoofdstuk zullen we vooral inzoomen op de toeristische organisatiestructuur in de huidige deelnemende gemeenten van Bureau Toerisme Laag Holland (Beemster-Purmerend, Edam-Volendam, Landsmeer, Oostzaan, Waterland). Hoewel het volgens de officiële begrenzing niet helemaal klopt, beschrijven we dit gebied gemakshalve als de regio ‘Waterland’.

9.1 EEN REGIONALE DMO

De eerste vraag zou kunnen zijn: is er überhaupt wel een regionale DMO voor Waterland nodig? Het antwoord hierop is simpel: ja. Dit wordt bevestigd door alle stakeholders, maar is ook noodzakelijk om de genoemde uitdagingen op te kunnen pakken. Er is behoefte aan regie (op merken, op het product en op de informatievoorziening), er zijn opgaven die bovenlokaal zijn (spreiding en balans, data opgave, herkenbaarheid creëren) en is er behoefte aan een partij die verbindt (aanbod overzichtelijk presenteren, koppelingen maken, partijen met elkaar verbinden). Daarnaast is er ook nog een ander belang om de regio te organiseren via een DMO: de regio zit als gesprekspartner aan tafel bij bovenregionale stakeholders (zoals provincie, MRA, NBTC en Kennisnetwerk Destinatie Nederland) en heeft daarmee invloed op het beleid. Ook hier hou je de regie.

In praktijk kan het één organisatie zijn die zowel taken uitvoert specifiek voor Waterland én taken uitvoert die gericht zijn op de ontwikkelcyclus op Laag Holland niveau. Maar de regio Waterland doet er in dat licht goed aan om eerst voor zichzelf te bepalen wat nodig is qua basis van promotie en informatievoorziening.

9.2 UITGANGSPUNTEN BIJ OPRICHTING BTLH

Het is goed om eerst nog even terug te kijken naar de oorspronkelijke uitgangspunten die van toepassing waren bij de oprichting van Bureau Toerisme Laag Holland, zodat vervolgens bepaald kan worden of deze nog actueel zijn of bijgesteld zouden moeten worden. Destijds stonden de volgende uitgangspunten centraal:

- Doelen: toerisme en recreatie te stimuleren en economische groei te bevorderen en de bezienswaardigheden in de regio voor de eigen bevolking beter ontsluiten
- Aanbod beter met elkaar verbinden
- Kleine backoffice organisatie met een duidelijke regiefunctie
- Vrijblijvende samenwerking met gemeenten en VVV's “aan de achterkant” door gezamenlijke inkoop en kwaliteitsverbetering. Op termijn streven naar verdere intensivering van de samenwerking en marktbewerking (één regio, één merk)

- Bestaande merken voeren de boventoon, geen inzet op Laag Holland als consumentenmerk
- Behoud van autonomie van VVV's; de nieuwe organisatie BTLH mag niet voor een eigen dynamiek gaan zorgen. Behoud van het VVV-label
- Kostenverdeling begrijpelijk en realistisch

De basistaken van BTLH waren: regionale marketing gericht op de deelmerken, een fijnmazige informatievoorziening, deelname aan regionale/bovenlokale platforms en productontwikkeling (met name arrangementen). Aanvullend was het voor gemeenten mogelijk om aanvullende producten af te nemen, zoals aanvullende promotie (beurzen, persbewerking, VVV-taken, marktonderzoek etc.).

We constateren dat er in de afgelopen jaren een verschuiving heeft plaatsgevonden in taken en strategie. Zo zijn ook additionele producten en diensten soms onderdeel geworden van het basispakket (bijvoorbeeld bezoek van beurzen, persbewerking, deelname in lokale platforms etc.). Ook heeft er een verschuiving plaatsgevonden waarbij het regiomerk Laag Holland de laatste jaren een prominentere rol is gaan spelen in plaats van de onderliggende merken. Dit is waarschijnlijk mede ingegeven door het feit dat er geen budgetten zijn om alle individuele merken te laden. Door deze verschuivingen is er op onderdelen een diffuse strategie ontstaan.

Ook een nieuwe financiële realiteit zorgt voor een koersverschuiving. Door het terugtrekken van de provinciale middelen zijn er nieuwe inkomsten nodig. Doordat de politieke wens is uitgesproken dat ook het bedrijfsleven participeert, ontstaan gedachten over regionale partnerschappen of nieuwe financieringsmodellen. Deze staan echter steeds meer op gespannen voet met businesscases van lokale toeristische organisaties.

Door dit soort incidentele strategiewijzigingen is het risico dat de totaalstrategie niet meer helder is. Dit is merkbaar in de gesprekken met stakeholders. Er wordt met waardering gesproken over de inzet van BTLH en wat zij met minimale middelen heeft weten te bereiken. Anderzijds zijn de verwachtingen soms anders dan de opdracht van BTLH of de oorspronkelijke uitgangspunten. We constateren dat de verwachtingen en

ambitieniveaus van ondernemers aanzienlijk hoger liggen dan wat BTLH of VVV's kunnen waarmaken.

Er is een integrale herijking nodig van de rol van de regionale DMO, de visie, de verhouding ten opzichte van de lokale merken en toeristische organisaties, de ambities en de financiering.

9.3 GEWIJZIGDE UITGANGSPUNTEN VANUIT DE HUIDIGE OPGAVEN

Wanneer we kijken naar de huidige en toekomstige opgaven zoals geformuleerd in de voorgaande hoofdstukken en de nieuwe verwachtingen van de stakeholders, dan leidt dit tot andere uitgangspunten voor een regionale DMO. De belangrijkste conclusies op basis van de gesprekken zijn:

- Er blijft sterke behoefte aan een energieke partij die regie voert en verbindt.
- Er is behoefte aan een sterk koepelmerk en collectieve regiomarketing. Het besef is aanwezig dat de individuele merken op lokaal niveau te weinig slagkracht hebben. Op dit moment voert geen van de lokale toeristische partijen actief promotie.
- Er is behoefte aan een strategisch partner: een partij die beleidsopgaven, gebiedsopgaven, lokale ideeën en wensen kan vertalen naar marketingstrategie.
- Er zijn keuzes noodzakelijk, onder andere op het gebied van doelgroepen, doelen van de DMO en structuur.
- Er is een wens en noodzaak voor bestemmingsontwikkeling om spreiding te bevorderen, de toeristische aantrekkingskracht te versterken en verhalen beleefbaar te maken.
- De meeste stakeholders vinden op dit moment persoonlijk contact (bijvoorbeeld via een VVV) nog relevant, maar bijna iedereen stelt hardop de vervolgvraag of dit in de nabije toekomst zo blijft. Deze spagaat zien we ook terug in de behoefte aan offline middelen, zoals een magazine of dagje uit krant. Toch vinden de meeste stakeholders dat de focus op online marketing moet worden vergoot.
- Er is behoefte aan de mogelijkheid voor lokaal onderscheidend vermogen.
- De kracht van de VVV's is dat zij nu in de haarvaten van een gemeenschap zitten. Deze vorm van lokale binding moet in een nieuwe structuur geborgd blijven.
- Er is een noodzaak voor doorlopende dataverzameling over de bezoeker.
- Er is politieke behoefte aan nieuwe financieringsmodellen van een regionale DMO, waarbij met name gekeken wordt naar het bedrijfsleven. Lokale toeristische organisaties wijzen hierbij op het gevaar van concurrentie of uitholling indien dit via partnerschappen zal plaatsvinden.

Een toeristische structuurversterking is noodzakelijk. De huidige organisaties zijn allemaal te kwetsbaar (o.a. financieel, beschikbare capaciteit, verwachtingen stakeholders, afnemende leden- en bezoekersaantallen). De organisaties zijn hierin realistisch en staan open voor het gesprek over een nieuwe structuur. In de regio zijn ook nog tal van organisaties actief op het gebied van toerisme, recreatie, marketing, beleid, infrastructuur, landschap etc. Dit mogen losse organisaties zijn, maar het is wenselijk dat ze elkaar versterken door een duidelijke rol- en taakverdeling. Want de bezoeker kijkt niet naar grenzen en de beleving van het gebied stopt niet bij bestuurlijke- of organisatiegrenzen. Het is belangrijk om gezamenlijk te bouwen aan een naadloze klantervaring, waarbij de regio:

1. De juiste bezoekers trekt op de juiste plaats en op het juiste moment
2. Verwachtingen van bezoekers overtreft om herhaalbezoek te stimuleren en te zorgen dat de bezoeker de ervaring doorvertelt
3. Bezoekers pro-actief inspireert om meer of andere dingen te gaan doen dan dat ze vooraf van plan waren
4. Producten en diensten aanbiedt die continue aansluit bij de veranderende vraag van de bezoekers en waardevolle bezoekers trekken.

Rollen van een regionale DMO

De voorgaande uitgangspunt vertalen zich idealiter in de volgende rollen:

- Verbinder (van stakeholders, financiën, producten, vraag en aanbod)
- Strategische marketing autoriteit (vermarkting - droomfase klantreis)
- Informatiemakelaar (vermarkting - plan- en beleeffase klantreis)
- Merkgeregisseur (overall bewaking en stimulering van het merk en de identiteit)
- Bestemmingsontwikkeling (innovatie & productontwikkeling)
- Coördinator van de datastrategie (kennis en monitoring)

De laatste drie taken zouden ook op Laag Holland niveau kunnen plaatsvinden. Het zal uiteindelijk mede afhankelijk zijn van de financiering welke taken haalbaar zijn om vanuit een regionale DMO op te pakken. Ook is het afhankelijk van de rollen die op Laag Holland niveau in samenwerking worden opgepakt. Uiteindelijk is het op basis van deze uitgangspunten wenselijk om keuzes te maken. Beter een paar dingen goed, dan veel dingen half.

9.4 ORGANISATORISCHE SCENARIO'S

Hieronder schetsen we mogelijke scenario's voor organisatievormen waarin lokale en regionale toeristische organisaties elkaar versterken. Er zijn meerdere scenario's denkbaar, maar de volgende scenario's achten we het meest realistisch en effectief.

Scenario 0: Behouden van de huidige situatie

In dit scenario blijft de situatie zoals deze nu is. Er blijven zelfstandige lokale toeristische organisaties en er is een regionale DMO. We verwachten dat - indien er niets verandert - het draagvlak voor alle organisaties zal afnemen. De eerder genoemde uitdagingen zullen niet kunnen worden opgepakt en er zal een geleidelijke verdere uitholling ontstaan van de bestaande organisaties. Dit is een onwenselijke situatie.

Om dat te voorkomen zullen zowel de lokale als regionale organisaties versterkt moeten worden met capaciteit (of door het delen van betaalde capaciteit). Zo kampen de Stichting Tourist Information Edam-Volendam en de Stichting Promotie Waterland met een gebrek aan capaciteit om alle gevraagde taken te kunnen (blijven) invullen. De ureninzet vanuit het bestuur is hierdoor niet altijd meer in verhouding met de urenbesteding die redelijkerwijs voor een dergelijke functie mag worden verwacht.

In De Beemster is momenteel veel energie op het gebied van kleinschalige productontwikkeling. Dit is een positieve ontwikkeling en wordt aangejaagd door de voorzitter van de Stichting Promotie Beemster Werelderfgoed. Het is echter sterk persoonsgebonden en om dit op de lange termijn te continueren zal (betaalde) versterking qua capaciteit nodig zijn. Dit geldt eigenlijk ook voor capaciteit qua beheer van content en digitale kanalen. In Purmerend wordt door de VVV de contentinvoer niet uitgevoerd, omdat de capaciteit en competenties ontbreken.

Tegelijkertijd is ook regionaal versterking nodig met middelen om de taken op voldoende niveau te kunnen blijven uitvoeren. De investeringen moeten dus zowel lokaal als regionaal plaatsvinden. We verwachten daarom dat deze variant onvoldoende haalbaar is. Ook zal dit scenario onvoldoende toekomstbestendig zijn, omdat het geen antwoord gaat bieden op de grotere regionale uitdagingen en de nieuwe vraag van bezoekers en bedrijven.

Scenario 1: Intensieve samenwerking

In dit scenario blijven de organisaties zelfstandig, maar is er sprake van een intensieve (niet vrijblijvende) samenwerking. Er wordt een gezamenlijke visie en actieplan opgesteld waar alle partijen zich aan verbinden. Hierbij worden marketingtaken centraal uitgevoerd door de regionale DMO. De lokale toeristische organisaties richten zich primair op de 1-op-1 communicatie met bezoekers via fysieke en online kanalen, het vullen van de toeristische database, inwoners voorzien van lokale toeristische informatie en inspiratie, het aanleveren van lokale verhalen of content aan de regionale DMO en eventueel kleinschalige lokale productontwikkeling.

Er zou bij voorkeur sprake zijn van gedeelde (betaalde) capaciteit voor bijvoorbeeld aansturing van vrijwilligers. Op dit moment hebben niet alle organisaties betaalde capaciteit, dus hier zullen mogelijk extra middelen voor nodig zijn. De VVV's hebben aan de buitenzijde een gezamenlijke uitstraling in aansluiting op het regiomerk, zodat ze herkenbaar zijn voor de bezoeker.

De lokale websites worden in beheer gebracht bij de regionale DMO en er komt een gezamenlijk herkenbaar format waarbij alle websites dezelfde look & feel hebben, maar waarbij er ruimte blijft voor lokale eigenheid en onderscheidend vermogen. Overige uitingen zoals route- en kaartmateriaal, brochures, magazines, advertenties of andere uitingen komen tot stand via (of onder regie van) de regionale DMO. De lokale toeristische organisaties worden weer onderdeel van een Raad van Advies van de regionale DMO en krijgen op die manier meer inspraak in het beleid. Om de regionale DMO sturingsmiddelen te geven, zou het een overweging kunnen zijn om de subsidies van de lokale toeristische organisaties via de regionale DMO te laten lopen.

Er zal een constructie bedacht moeten worden ten aanzien van bijdragen vanuit het bedrijfsleven. Hierbij zijn er twee opties:

- De bestaande lokale partnerbijdragen blijven behouden en er komt daarnaast tevens een regionale partnerbijdrage. Het voordeel is dat de hoogte van de bedragen los van elkaar kunnen worden vastgesteld en dat bedrijven zelf kunnen bepalen bij welke organisatie(s) ze aangesloten zijn. Nadeel is dat de beide constructies verwarrend kunnen zijn voor ondernemers of dat de bijdragen elkaar gaan beconcurreren.
- Alternatief is dat er een opslag komt op de bestaande lokale partnerbijdragen en dit wordt afgedragen aan de regionale DMO. Echter dient deze opslag substantieel te zijn om voldoende middelen bijeen te brengen. Voordeel is dat er nog maar één bijdrage is vanuit ondernemers. Gezien de huidige partnerbijdragen kan dit soms wel een verhoging van 100% betekenen. Dit kan zorgen dat leden afhaken bij de lokale toeristische organisaties en een verdere uitholling betekenen.

Het voordeel van dit scenario is dat de rol- en taakverdeling tussen lokale en regionale organisatie(s) duidelijker wordt. De partijen versterken elkaar en de marketing wordt eenduidiger en professioneler ingevuld. De lokale toeristische organisaties kunnen bovendien regionale successen 'claimen' naar de eigen achterban. De organisaties kunnen zich in haar bedrijfsvoering echter focussen op informatievoorziening aan bezoekers, maar behouden de lokale binding en zichtbaarheid. Er kan sprake zijn van gedeelde capaciteit.

Er zijn ook nadelen aan dit scenario. Zo blijft er veel afstemming nodig tussen lokaal en regionaal en het gevaar van frictie is aanwezig. De autonomie van de lokale toeristische organisaties neemt af. Zo worden uitingen (met ruimte voor lokale herkenbaarheid en onderscheidend vermogen) in een regionaal format toegepast. Financieel bestaat er een risico dat er concurrentie ontstaat tussen een lokale en een regionale bijdrage. Tot slot vraagt het extra marketingcapaciteit bij de regionale DMO om de lokale uitingen te coördineren of over te nemen.

Scenario 2: DMO taken uitbesteden

In dit scenario worden de DMO taken uitbesteed en uitgevoerd door een grotere DMO in de regio, zoals bijvoorbeeld Alkmaar Marketing, Holland Boven Amsterdam, amsterdam&partners of Stichting Zaanstreek Marketing. Bureau Toerisme Laag Holland wordt opgeheven en de taken worden ondergebracht bij één van de genoemde partijen.

Voordeel van dit scenario is dat je kunt meeliften op een bestaande organisatie. Dit kan mogelijk zorgen voor een lagere overhead, al is dat geen zekerheid. Wel duidelijk is dat deze organisaties een grotere expertise in huis hebben met meer gespecialiseerde medewerkers. Ook is er sprake van een bundeling van budget, waardoor de slagkracht kan worden vergroot.

Er zijn ook nadelen aan dit scenario. Zo kan de binding van overheden en bedrijven afnemen indien de DMO verder op afstand staat. De regionale herkenbaarheid of invloed op het beleid kan afnemen. Ook is een risico dat de marketing van de regio minder aandacht krijgt, dan zelfstandig het geval is. Het scenario biedt ook niet direct een oplossing voor de professionalisering van de VVV's.

Deze optie is vooral een overweging indien er onvoldoende budgetten bijeen kunnen worden gebracht om zelfstandig voldoende slagkracht te realiseren. Het marketinglandschap in Noord-Holland is echter wel continue in beweging. Zo is er de financiering van Holland Boven Amsterdam en amsterdam&partners een actueel politiek onderwerp. Alkmaar Marketing heeft de ambitie geformuleerd om voor een breder gebied de marketing te verzorgen, maar opereert nog maar beperkt in de MRA-regio. Het vraagt een zorgvuldige afweging van partijen, waarbij actuele ontwikkelingen, stabiliteit en regionale dynamiek afwegingskaders zijn om tot de juiste keuze te komen.

Scenario 3: Één regionale DMO

In dit scenario wordt toegewerkt naar één regionale DMO, waardoor één toeristische organisatie ontstaat. De VVV's worden hiermee integraal onderdeel van deze nieuwe toeristische organisatie. Via een juridische fusie worden de bestaande organisaties ondergebracht in één nieuwe stichting (bijvoorbeeld Marketing Laag Holland) of er wordt gekozen om een nieuwe entiteit op te richten en de bestaande organisaties te ontmantelen.

De fusie kan ook gefaseerd plaatsvinden. Er wordt dan gestart met de organisaties die positief staan tegenover deze fusie en waar de energie aanwezig is. Andere organisaties kunnen dan later aanhaken. Dit maakt het lastiger om vanaf de start direct zaken anders te organiseren, maar zorgt er wel voor dat er minder energie verloren gaat met strijd in het proces.

Dit scenario zal alleen werken indien de volgende randvoorwaarden aanwezig zijn:

- Er blijft ruimte voor lokale autonomie en onderscheidend vermogen van lokale bestemmingen, maar er is wel sprake van regionale samenhang.
- Het is wenselijk dat er sprake is van lokaal herkenbare gezichten en behoud van lokale netwerken. In die zin vraagt het een balans tussen regionaal en lokaal.

- Besturen van de lokale toeristische organisaties worden betrokken bij de vorming van de nieuwe organisatie.
- Er komen extra financiële middelen om de benodigde professionalisering en intensivering in te vullen en waardoor de voordelen voor lokale toeristische organisaties ook voldoende duidelijk worden. Als het slechts een optelsom is van bestaande middelen, dan zal dit tot onvoldoende schaalvoordeel leiden (zie ook Financieel).

Dit scenario heeft een aantal voordelen. Zo ontstaat er één DMO voor de hele regio, waardoor regie eenvoudiger wordt. Het is duidelijk voor bedrijven en maatschappelijke organisaties bij wie ze moeten zijn (nu is de rolverdeling tussen VVV en BTLH voor bedrijven soms onduidelijk). Doordat krachten worden gebundeld zal er ruimte ontstaan voor professionele aansturing. Er is een kans om één integrale toeristische organisatie op te zetten die een rol heeft in alle fasen van de klantreis en de productcyclus. Hiermee zet de regio zich ook krachtiger op de kaart in bovenregionale structuren.

Er zijn ook nadelen. Zo kunnen de efficiencyvoordelen van een fusie al snel worden overschat. Ook komt de organisatie iets meer op afstand te staan van gemeenten, wat extra communicatie zal vragen om de lokale politiek en bedrijven aangesloten te houden. Ook kan de betrokkenheid op lokaal niveau afnemen indien dit niet goed geborgd wordt in de nieuwe organisatie.



Voorbeeldcase: scenario's in de praktijk

Er zijn in het land verschillende constructies tussen lokale en regionale toeristische organisaties. We lichten hier vier voorbeelden uit.

Land van de Peel (scenario 1)

In het Land van de Peel zijn zes gemeenten actief. Via het Innovatiehuis De Peel geven ze sinds 2020 invulling aan regiomarketing. De VVV's zijn zelfstandig en het uitgangspunt is dat zij zich richten op gastheerschap en informatievoorziening. De marketingorganisatie richt zich op identiteit, digitaal platform, arrangementen, persbewerking en kennisuitwisseling. Alle VVV's (die gezamenlijk ook samenwerken binnen de Stichting Peelpromotie) hebben dezelfde look & feel qua website.

Leiden&Partners (scenario 2)

In Katwijk is in 2020 besloten om de activiteiten van Katwijk Marketing onder te brengen bij Leiden&Partners. Leiden&Partners wordt door de gemeente Katwijk ingehuurd voor basistaken op het gebied van gastheerschap (fysieke VVV) en online en offline promotie uitingen. Leiden&Partners voert ook regionale campagnes uit in een samenwerking met Leiderdorp, Oegstgeest, Katwijk en Wassenaar-Voorschoten onder de titel 'Streek van Verrassingen'.

VVV Waterland van Friesland (scenario 3)

In de gemeenten Súdwest Fryslân en De Fryske Marren is de VVV Waterland van Friesland opgericht. De organisatie geeft invulling aan de marketing van het gebied en heeft ook diverse VVV's in beheer. Dit gebeurt op basis van vrijwilligheid. Er is gestart met een fusie van die organisaties waar de meeste energie zat. Inmiddels hebben zich meer VVV's bij de organisatie aangesloten. Na drie jaar staat er een krachtige regionale DMO.

Marketing OP Voorne Putten (scenario 3)

Binnen Marketing OP Voorne Putten werken de vier gemeenten in de regio Voorne-Putten samen. Er is gekozen voor één organisatie voor zowel marketing als informatievoorziening, waarbij uiteindelijk besloten is om één fysieke VVV-vestiging te behouden (Rockanje) en in andere plaatsen de informatievoorziening op alternatieve manieren in te vullen (bijvoorbeeld via touchscreens). Financiering vindt primair plaats via een opslag op de toeristenbelasting. Uitgangspunt is dat de organisatie hiermee iedereen promoot zonder aanvullend partnermodel.

Draagvlak voor scenario's

Op basis van de gesprekken constateren we dat voor scenario 1 en 3 op dit moment het meeste draagvlak bestaat. Scenario 1 zorgt voor behoud van lokale zelfstandigheid en lokale netwerken van ondernemers en vrijwilligers. Ook is er een duidelijkere rolverdeling, doordat de lokale toeristische organisaties zich vooral focussen op informatievoorziening en de regionale DMO op marketing. De belangrijkste aandachtspunten zitten in het feit dat de invoer van data nog steeds op lokaal niveau plaatsvindt, maar dat de kwaliteit van de websites die beheert worden door de regionale DMO afhankelijk is van deze content. Ook zijn er keuzes en afspraken nodig in de uitwerking van de partnerschappen. Deze variant zal diverse praktische uitdagingen en keuzes met zich mee zal brengen. Dit is alleen mogelijk indien partijen hier gezamenlijk de schouders onder zetten. Scenario 2 zou in onze optiek overwogen moeten worden indien de budgetten niet verhoogd worden.

Scenario 3 gaat uit van één toeristische organisatie voor het hele gebied. Deze vorm zou op de lange termijn het beste antwoord geven op de uitdagingen van het gebied en enkele nadelen van scenario 1 opheffen. Grootste uitdaging hierbij is behoud van lokale herkenbaarheid, draagvlak en energie. Dit zou op de volgende manieren kunnen worden opgelost:

- Bestaande toeristische lokale platformen benutten als klankbordgroep
- Instellen van thematische platformen
- Actieve corporate communicatie (ook in aansluiting op communicatie ondernemersverenigingen) Behoud van vrijwilligers
- Vast agendapunt met toelichting van activiteiten op de jaarvergadering van de lokale ondernemersvereniging Aantal ondernemersverenigingen laten plaatsnemen in de Raad van Advies
- Aanstellen van regiocoördinator: betaalde medewerker die beschikbaar is om lokaal zichtbaar te zijn, partijen te verbinden, productontwikkeling te stimuleren en voor relatiemanagement met bedrijven

Voorbeeldcase: regiocoördinator Achterhoek

In de Achterhoek wordt gewerkt met regiocoördinatoren. Gemeenten kunnen aanvullend op de basisbijdrage optioneel een regiocoördinator voor de eigen gemeente “afnemen”. Deze regiocoördinator zorgt voor lokale zichtbaarheid, bestemmingsontwikkeling en verbinden van partijen. Ook heeft hij of zij actief contact met ondernemers en maakt ze partner bij Achterhoek Toerisme en/of de lokale VVV. Deze medewerker is in dienst van Achterhoek Toerisme, maar werkt vooral op locatie in de betreffende gemeente, in nauwe samenwerking met de gemeente, ondernemers, VVV etc. Tegelijkertijd maakt deze medewerker deel uit van overleggen met Achterhoek Toerisme, werkt actief samen met de backoffice organisatie en stemt ook af met andere regiocoördinatoren, zodat kennisuitwisseling plaatsvindt. Dit model zou ook voor Laag Holland interessant kunnen zijn voor gemeenten die extra willen inzetten op bestemmingsontwikkeling of lokale zichtbaarheid. Hiermee worden lokaal en regionaal optimaal met elkaar verbonden. Zo wordt bijvoorbeeld in het rapport van het Toeristisch en Ondernemers Platform Edam-Volendam-Zeevang gesproken over een aanjager. Het zou goed zijn om dit op deze wijze te organiseren, zodat lokaal en regionaal sterker met elkaar worden verbonden.

Scenario drie heeft de voorkeur van een (ruime) meerderheid van de gesproken stakeholders. De stakeholders die minder uitgesproken zijn, hebben geen zwaarwegend bezwaar tegen fusie. Wij hebben de indruk dat deze variant ook voor de meeste lokale toeristische organisaties bespreekbaar is indien dit de beste oplossing blijkt voor de geconstateerde problemen. Er is één partij die nadrukkelijk niet de voorkeur aan deze variant geeft, maar liever zou zien dat de lokale organisatie versterkt zou worden (bijvoorbeeld via een lokale regiocoördinator). Vrijwel alle organisaties zien grote uitdagingen naar de toekomst en beseffen dat doorgaan op de huidige weg onvoldoende duurzaam zal zijn. Het moment om het gesprek over de toekomst aan te gaan is nu.

Indien gekozen wordt voor één nieuwe toeristische organisatie, dan dient aan de voorkant van het proces te worden nagedacht over de wijze waarop de nieuwe organisatie tot stand komt. Een juridische fusie lijkt hiervoor geschikt. Aandachtspunt is wel om te bezien of er financiële of juridische risico's zijn en of de competenties van medewerkers voldoende aansluiten bij de competenties die nodig zijn in de nieuwe organisatie. Ook de governance is een aandachtspunt. Het is wenselijk dat een nieuwe organisatie vanaf de start gedragen wordt door publieke en private partijen en dat er een constructie ontstaat waarbinnen partijen gelijkwaardig met elkaar samenwerken aan gezamenlijke doelen. De uitvoering dient resultaatgericht te zijn en onafhankelijk van politieke invloeden te kunnen plaatsvinden. Het is daarom aan te bevelen om in een nieuwe situatie af te stappen van prestatieovereenkomsten en toe te werken naar een samenwerkingsconvenant met meerjarige doelen waarbij een DMO in een jaarplan aangeeft hoe ze gaan bijdragen aan de gestelde doelen.





Financiering DMO-taken Waterland

10.1 VERTREKPUNT FINANCIERING

De financiering van lokale toeristische organisaties is primair een gemeentelijke aangelegenheid. Hieronder beschrijven we de uitgangspunten voor financiering van de regionale DMO-taken voor de regio Waterland.

Verdeelsleutel gemeenten

Bij de oprichting van Bureau Toerisme Laag Holland is een verdeelsleutel afgesproken op basis van inwonersaantallen, toeristen en werkgelegenheid. In tweede instantie zijn de bijdragen van enkele gemeenten gemaximeerd als tegemoetkoming (bijvoorbeeld voor Purmerend en Graft-De Rijp). Edam-Volendam is later aangesloten en betaalt dezelfde bijdrage als Waterland, terwijl dit niet dezelfde grootheden zijn. Bovendien zijn er nog diverse aanvullende afspraken gemaakt. Zo wordt voor de gemeente Purmerend ook data ingevoerd, terwijl dit bij andere gemeenten niet het geval is. Hierdoor is de financieringsstroom niet transparant en eenduidig. Het is wenselijk om de financiering en de verdeling van de kosten opnieuw tegen het licht te houden.

De basisbijdrage vanuit de vijf gemeenten in BTLH bedraagt zo'n € 132.000. Er heeft in de eerste tien jaar van de organisatie geen inflatiecorrectie plaatsgevonden. Als we dit afzetten tegen de gemiddelde inflatiecijfers op basis van de consumentenprijsindex, dan is hierdoor het budget feitelijk met 17,5% afgenomen.

Vrij besteedbaar budget

Een punt dat opvalt bij de diverse toeristische organisaties is dat er nauwelijks vrij besteedbaar budget is. Er is hierdoor geen ruimte voor investeringen op het gebied van marketing, inspiratie of productontwikkeling anders dan de structurele vaste lasten voor personeel, huisvesting of ICT. Tegenvallers tasten hierdoor ook direct het eigen vermogen van de organisaties aan. De veronderstelling die soms op tafel komt dat een samenvoeging van VVV's en BTLH zou leiden tot meer budget voor promotie is niet terecht. De kosten die door de VVV's gemaakt worden zijn reeds laag, een groot deel van de basiskosten (zoals huisvesting, vrijwilligerskosten, VVV licentie etc.) zullen blijven, er is geen vrij besteedbaar budget dat vrijkomt en de subsidies aan de VVV-organisaties zijn beperkt waardoor hier ook geen ruimte in zit. Bovendien zullen de kosten voor administratie, websites etc. verschuiven naar de regionale DMO. De besparingsopties door fusie moeten niet worden overschat. Er ontstaat alleen extra ruimte indien dit samenhangt met het besluit om VVV-locaties te sluiten, al zou ook dit besluit op zichzelf al negatieve effecten kunnen hebben op de bereidheid tot participatie van ondernemers.

Wens voor een hogere bijdrage vanuit het bedrijfsleven

Er is bij enkele gemeenten een wens dat er meer cofinanciering uit het bedrijfsleven wordt gehaald voor regionale activiteiten. De gedachte hierbij is dat het bedrijfsleven profiteert van de marketing inspanningen en dat een regionale DMO verhoudingsgewijs meer energie zou mogen stoppen in het verwerven van aanvullende middelen.

Van de totale inkomsten van BTLH bestaat op dit moment ongeveer 44% uit basisbijdragen van gemeenten en 27% vanuit de provincie. Daarnaast nemen gemeenten nog voor ongeveer 15% aan aanvullende projecten af. Ongeveer 12% komt van derden, waarvan 5% vanuit het bedrijfsleven. Hierin zit ruimte voor verbreding, mits de organisatie voldoende financiering heeft om de basistaken uit te kunnen voeren. Overigens vinden er naast de financiële bijdragen vanuit het bedrijfsleven, ook bijdragen plaats in tijd (deelname aan overleg) of middelen (bijvoorbeeld het gratis beschikbaar stellen van vervoer, verblijf, vermaak of maaltijden voor persreizen).

Bijdragen vanuit het bedrijfsleven zijn zeker mogelijk, maar kunnen niet worden gezien als alternatief voor basisfinanciering. We zullen hier in hoofdstuk 10.3 ingaan op wat wel mogelijk is. Daarnaast is het uitgangspunt dat de regionale DMO meer inkomsten uit het bedrijfsleven moet halen een nieuwe insteek, omdat tot nu toe het uitgangspunt was dat de regionale DMO geen dynamiek teweeg zou mogen brengen ten opzichte van lokale toeristische organisaties. Indien dit uitgangspunt wordt losgelaten, dan zou dit kunnen leiden tot concurrentie met of uitholling van lokale toeristische organisaties. Dit moet bewust worden overwogen.

10.2 BASISFINANCIERING DOOR GEMEENTEN

De regio heeft langere tijd kunnen profiteren van een provinciale bijdrage. Nu deze weggevallen is, zal opnieuw moeten worden bezien hoe de financiering invulling kan krijgen. Voor een duurzaam bestaansrecht van een regionale DMO is het wenselijk dat een stabiele financiering van basistaken geborgd is vanuit de gemeenten. De basisfinanciering zorgt voor dekking van de vaste lasten, zoals personeel, huisvesting, administratie en digitale infrastructuur. Voor deze zaken is het mogelijk om cofinanciering te verwerven. Daarnaast zijn er publieke middelen nodig die als vliegwielen kunnen fungeren om het bedrijfsleven te verleiden om bij te dragen.

Het geld van de overheid kan dan als een soort van ‘verdubbelaar’ worden ingezet op de bijdrage van bedrijven. Hiervoor is vrij besteedbaar budget nodig. Dit geeft de DMO positie als coördinerende partij en het zorgt er bovendien voor dat de DMO vanuit het algemeen belang kan blijven handelen in plaats van het belang van de commerciële financier. Tot slot is voldoende financiële armslag ook nodig om anticyclisch te kunnen opereren. Bij economisch slechtere tijden of crisissituaties is het juist nodig om extra inspanningen te leveren en zullen de bijdragen vanuit het bedrijfsleven mogelijk beperkter zijn.

Er zal op basis van de keuzes qua scenario en takenpakket die je bij de regionale DMO wil beleggen een businesscase moeten worden uitgewerkt. We kunnen wel een beeld geven van de basisbijdragen van gemeente aan andere DMO's in het land (die qua inwonersaantal vergelijkbaar zijn). Opgemerkt dient te worden dat deze organisaties zich vooral richten op promotie en informatie en minder op bestemmingsontwikkeling en data.

	Bureau Toerisme Laag Holland	Stichting Marketing Zaanstreek	VVV Waterland van Friesland	Marketing OP Voorne-Putten
Aantal gemeenten	6	1 ³⁶	2	4
Basisbijdrage gemeenten (€)	€ 131.988 (44%)	€ 350.000 (47%)	€ 462.710 (46%)	€ 360.000 (94%)
Bijdrage bedrijfsleven (%)	5%	13%	10%	2%
FTE's	2,5	4,3	11 (4 vast)	4,4
VVV's	0	1	16	1
Inwoners	166.000	173.000	140.000	157.000

Om te komen tot een regionale DMO die enerzijds in staat is om de regionale opgaven aan te pakken en anderzijds ook meer inkomsten uit het bedrijfsleven te halen, is afdoende budget vanuit gemeente een randvoorwaarde. Er dient in de basis slagkracht te zijn met personele capaciteit, huisvesting en andere overhead, aangevuld met vrij besteedbaar budget. Deze basis kan worden gebruikt om andere middelen van derden te verwerven en het totaalbudget te vergroten. Indien de basisfinanciering niet meerjarig geborgd is, is een DMO structureel meer bezig met overleven dan leveren. Dit verzwakt het draagvlak voor de DMO.

10.3 AANVULLENDE FINANCIERING VANUIT DERDEN

Inkomsten vanuit het bedrijfsleven kunnen worden ingezet om meer activiteiten te kunnen ontplooiën of bestaande activiteiten meer slagkracht te geven. Qua aanvullende geldstromen zijn er vier opties:

- Projecten: het uitvoeren van projecten voor derden
- Producten: het ontwikkelen van producten en diensten die rechtstreeks (of via tussen partijen) aan de bezoekers en bedrijven kunnen worden verkocht
- Sponsoring of collectieve bijdragen: bijdragen vanuit het bedrijfsleven in de vorm van giften of sponsoring of door lidmaatschapsgelden die bijdragen aan een collectief doel.
- Cofinanciering: combinatie van publiek en privaat geld voor specifieke activiteiten

Projecten

Een eerste vorm van financiering kan door middel van projecten. Dit heeft BTLH in de afgelopen jaren ook gedaan en de organisatie heeft hierin een (uitvoerende) rol verworven. Dit zou kunnen worden vergroot indien overheden en andere maatschappelijke instellingen de regionale DMO nog meer zouden inzetten bij projecten voor marketing en productontwikkeling in plaats van te werken met externe bureaus die niet kunnen zorgen voor structurele borging ervan. Voor het realiseren van projecten kan voor een deel gebruik worden gemaakt van een flexibele schil, zodat een wendbare projectorganisatie ontstaat.

³⁶ De gemeente Wormerland neemt aanvullend deel als partner (ca. € 7.500) en is wel meegeteld bij de inwonersaantallen.

Producten

Een tweede vorm van inkomsten is door middel van producten. Dit gebeurt nu al door het uitgeven van magazines, waardoor advertentiemogelijkheden ontstaan voor ondernemers. Een kansrijke vorm van productontwikkeling is door een positie te claimen op het gebied van kaart- en routeontwikkeling. Er kunnen zo betaalde routeproducten worden ontwikkeld. Publieke financiering (bijvoorbeeld vanuit een overheid of Recreatie Noord-Holland) zou als vliegwiel kunnen fungeren voor de ontwikkeling. Door het verwerven van extra advertenties en verkoop van de routeproducten, kan een inkomstenstroom op gang worden gebracht.

Sponsoring of collectieve bijdragen

Een derde vorm van financiering kan tot stand komen door middel van sponsoring. Dit zou kunnen door grotere regionale spelers die willen investeren in een sterk merk, de totstandkoming van een regionale structuur voor samenwerking en ontwikkeling van een campagne om dit merk naamsbekendheid te geven. Financiële instellingen of grote bedrijven kunnen deze bereidheid hebben indien ze geloven in het resultaat en de aanpak. Het is zinvol om dit verder te verkennen, zeker als het einddoel is om een meer evenwichtig beeld neer te zetten van de regio waarbij bijvoorbeeld innovatief vermogen een drager is. Bovendien zullen de grootste financiers waarschijnlijk vooral buiten de toeristische sector gezocht moeten worden. In Laag Holland is er namelijk een groot aandeel van kleinschalige toeristische bedrijven, wat de opties verkleint. Grote ketens participeren vaak niet in regionale marketing, omdat ze dit zelf landelijk oppakken. Kleine organisaties hebben beperkte middelen.

Een andere vorm van financiering zijn collectieve bijdragen vanuit het bedrijfsleven door middel van een structureel lidmaatschap of partnerschap. Hoewel dit soms wordt gezien als een meer traditionele vorm van financiering, is het vaak één van de weinige manieren om bedrijven collectief te laten meebetalen aan het koepelmerk in plaats van concrete producten en diensten (tenzij gekozen wordt voor publieke financieringsconstructies zoals een BIZ of een opslag op de toeristenbelasting. In de gesprekken is gebleken dat het bedrijfsleven bereid is tot een partnerbijdrage aan de regionale DMO.

Het inzetten op een partnerbijdrage vanuit een regionale DMO zou te legitimeren zijn. Het heeft wel consequenties. Het kan ertoe leiden dat de bijdrage aan de lokale toeristische organisaties en de regionale DMO met elkaar gaan concurreren. Dat kan leiden tot verminderde effectiviteit voor de regionale DMO of tot versnelde financiële uitholling van de lokale toeristische organisaties.

Een tweede consequentie is dat er een keuze moet worden gemaakt tussen volledigheid en gelijkwaardigheid versus betaalde zichtbaarheid. Nu is het uitgangspunt dat iedereen gratis zichtbaar moet zijn op bijvoorbeeld de website Laagholland.com. Bij de invoering van een betaald partnerschap is het wenselijk dat er ook een prikkel blijft voor freeriders. Als die prikkel er niet is, dan zal de bereidheid tot deelname afnemen. Dit kan tot gevolg hebben dat de keuze gemaakt moet worden dat alleen partners zichtbaar zijn in de kanalen van de regionale DMO of dat betalende partners beter zichtbaar zijn. Dit is dan echter een nieuw uitgangspunt. Wel moet worden gesteld dat in de praktijk nu al vooral VVV-leden in de database staan, omdat zij de invoer verzorgen.

Cofinanciering

Cofinanciering betekent dat voor specifieke projecten naast een publieke bijdrage, ook een private bijdrage wordt geleverd. Dit kan op drie manieren plaatsvinden: in tijd, in middelen of in geld. Cofinanciering in tijd en middelen wordt vaak niet zichtbaar gemaakt, maar is wel een deel van de financiering. Als je dit wel aantoonbaar wilt maken, dan zorgt dit voor extra administratieve belasting van bedrijven. Je zou dan moeten vragen aan bedrijven of ze facturen willen sturen waarop ze de uren en kosten in rekening brengen en vervolgens op de rekening vervolgens aangeven dat ze 100% korting verlenen. Het is sterk de vraag of je het bedrijfsleven met deze administratieve inzet wilt belasten.

Cofinanciering in geld is mogelijk bij specifieke campagnes, waardoor publiek-private financiering plaatsvindt. Er kan een gezamenlijk doel of strategie worden ontwikkeld. Bijvoorbeeld een campagne gericht op merkbekendheid of merklading. Een participerende partij zal daar meestal ook iets voor terug verwachten in de vorm van zichtbaarheid of een meetbare opbrengst van de investering (transacties).

Tot slot

In algemene zin moet de geldelijke bijdrage vanuit het bedrijfsleven niet worden overschat. Meestal wordt niet meer dan 10-20% van de totale kosten uit het bedrijfsleven gehaald. Wanneer DMO's een hogere bijdrage van derden weten te bereiken, dan is dit vaak omdat hier ook bijdragen van VVV-vestigingen (met rechtstreekse inkomsten vanuit bezoekers) bij inbegrepen zijn. Ook moet worden opgepast dat via financiering van het bedrijfsleven ongewenste beïnvloeding van het beleid van de DMO plaatsvindt.

10.4 INDICATIE AMBITIENIVEAUS

Hieronder schetsen we op hoofdlijnen enkele mogelijke ambitieniveaus en een indicatie van de financiële implicatie. De businesscase voor de regionale DMO is sterk afhankelijk van de uiteindelijke beleidsprioriteiten (welke rollen van de DMO krijgen de meeste prioriteit) en het organisatorische scenario dat gekozen wordt. Deze voorbeelden zijn dan ook indicatief; de uiteindelijke organisatie vormt maatwerk.

Ambitieniveau laag

Bij het lage ambitieniveau richt de regionale DMO zich op twee taken: informatiemanagement en verbinden. De website laagholland.com en social media kanalen worden bijgehouden en hier is een contentmedewerker voor beschikbaar. Er vindt toezicht plaats op de ingevoerde content door de vrijwilligers bij de VVV's. De directeur neemt deel aan overleggen binnen de regio en daarbuiten (MRA, landelijk), speelt een rol als verbinder in de regio, houdt contacten met ondernemers en kan een beperkt aantal projecten coördineren. Hiervoor maakt de organisatie gebruik van diensten van derden. Door advertorials op de website of partnerschappen kan een beperkt budget aan inkomsten worden verworven.

De organisatie heeft in dit scenario geen capaciteit of budget voor marketing (zoals persreizen) of de productie en verspreiding van drukwerk of magazines. Ook kunnen er geen grotere projecten worden geleid of uitgevoerd. Er is geen vrij besteedbaar budget. Het is in dit scenario een serieuze overweging om de taken uit te besteden aan een grotere DMO in de regio.

Bijdrage gemeenten: ca. € 155.000 (huidige bijdrage + 17,5% inflatiecorrectie)

Ambitieniveau middel

Bij ambitieniveau middel vervult de DMO naast de taken van ambitieniveau laag ook strategische taken uit. De organisatie ontwikkelt zich tot merkregisseur en heeft (parttime) strategische marketingcapaciteit in huis. Hierdoor kan worden meegedacht in strategische vraagstukken op het gebied van marketing of identiteit. Er is een (parttime) businessdeveloper die zich bezig houdt met bestemmingsontwikkeling en kaart- en routeproducten. De organisatie heeft een vrij besteedbaar marketingbudget, waarmee regionale zichtbaarheid en merkbekendheid kan worden gegenereerd. Door advertorials op de website, partnerschappen en de aansluiting van grotere bedrijven in een campagne gericht op merkbekendheid en merklading wordt het bedrijfsleven zowel inhoudelijk als financieel betrokken.

De organisatie speelt geen rol in data ontwikkeling, dit is in dit scenario vooral een taak van gemeenten. Ook is er geen medewerker webcare en is bovenregionale zichtbaarheid nog een stap te ver. De organisatie kan wel verder groeien door projecten uit te voeren voor derden en hiermee de capaciteit en slagkracht te versterken.

Bijdrage gemeenten: ca. € 350.000 (vergelijkbaar met de benchmark DMO's in hoofdstuk 10.2)

Ambitieniveau hoog

Bij ambitie hoog vervult de organisatie een prominente rol in de hele productcyclus. Er is een fulltime businessdeveloper die helpt om de regio beleefbaar te maken en initiatieven aanjaagt. Ook speelt de organisatie een centrale rol in de datastrategie. De webcare afdeling van de organisatie communiceert actief met bezoekers, inspireert en bouwt aan wederzijdse betrokkenheid.

Er is een vrij besteedbaar marketingbudget, waarmee bovenregionale merkbekendheid kan worden gegenereerd. Door advertorials op de website, partnerschappen, projecten en de aansluiting van grotere bedrijven in een imagocampagne wordt het bedrijfsleven zowel inhoudelijk als financieel betrokken. Door projecten uit te voeren voor derden organiseert de DMO een groeiend vliegwiel van nieuwe ontwikkeling.

Bijdrage gemeenten: ca. € 500.000



11

Aanbevelingen

Een herkenbare regio

- Leg met elkaar de identiteit van Laag Holland vast en beschrijf deze in een (visueel) identiteitsboek. Betrek hierbij stakeholders zoals ondernemers, Recreatie Noord-Holland, natuurorganisaties etc. Ga het gesprek aan met de Provincie Noord-Holland om hier gezamenlijk in op te trekken.
- Maak de identiteit de basis voor beleid, strategie, gebiedsontwikkeling etc.
- Vorm een gezamenlijke merkalliantie.
- Werk aan een meer gebalanceerde positionering van de regio (heden vs. verleden).
- Vertaal de identiteit via co-creatie in een visuele merkstijl en beeldmerk, waarbij ruimte is voor onderscheidend vermogen op lokaal niveau. Stimuleer actief het gebruik hiervan door derden.
- Wijs een merkregisseur aan.

Beleefbare verhalen

- Bepaal een aantal concrete verhalen in het gebied die identiteitsversterkend zijn en die de regio de komende vijf jaar beleefbaar wil maken.
- Organiseer aanjaagkracht om beleefbare verhalen te ontwikkelen of te versnellen.
- Breng de knelpunten qua bereikbaarheid in beeld (bijvoorbeeld verhuur van vervoer) en betrek dit bij regionale mobiliteitsplannen.
- Maak afspraken met Recreatie Noord-Holland, provincie, gemeenten en andere instellingen om route- en kaartproducten voortaan centraal onder te brengen bij een regionale DMO.
- Ondersteun partijen met een regionale beeldbank.
- Ontwikkel de kennis van ondernemers op het gebied van marketing en zichtbaarheid op (internationale) boekingsplatformen.
- Stimuleer verbindingen in de regio:
 - Verbindingen tussen ondernemers door netwerkbijeenkomsten
 - Verbindingen tussen oud & nieuw
 - Verbindingen die leiden tot nieuwe exploitatiemodellen voor behoud van lokale waarden
 - Verbindingen tussen bewoners en bezoekers

Gerichte verleiding

- Maak gerichte doelgroepkeuzes. Bevestig expliciet de keuze voor de drie genoemde doelgroepen.
- Kies in eerste instantie voor regionale merkbekendheid en pas als de middelen aanwezig zijn voor bovenregionale of nationale merkbekendheid. Doel is hierbij niet zozeer om meer bezoekers aan te trekken, maar bezoekers te trekken die passen bij het gebied.
- Maak idealiter een transformatie van zenden naar wederzijdse betrokkenheid door webcare.

- Breng de data behoefte in kaart in een regionale data agenda (waar mogelijk binnen Zaanstreek-Waterland) en verken waar bovenregionale partners (MRA, provincie etc.) kunnen bijdragen om de databehoeft in te vullen.
- Bereid de markt voor op een groei van de Duitse markt en anticipeer in de eigen kanalen.

Geïnspireerde bezoekers

- Werk toe naar één digitale infrastructuur (één database, zelfde format voor websites met behoud van lokaal onderscheidend vermogen).
- Versterk de kwaliteit van content en verrijk de database zodat in de toekomst maatwerk of koppeling met applicaties van derden beter mogelijk wordt.
- Indien een VVV het meest passende instrument is binnen de informatiestrategie, investeer er dan in en maak de omslag van informatie naar inspiratie.
- Werk middelen uit (ook binnen de MRA samenwerking) om bezoekers op tal van locaties te voorzien van informatie en inspiratie.

Gebiedsgerichte synergie

- Bepaal welke regionale beleidsdoelen komende jaren prioritair zijn en wat de beleidskaders zijn (budget, doelen, taken, verhouding lokale en regionale uitvoering).
- Kies een scenario qua uitvoeringsstructuur.
- Formuleer een opdracht voor de uitvoerende partij(en).
- Zorg voor een transparante scheiding van financieringsstromen bij de uitvoerende partij(en).

Organisatiestructuur Waterland

- Bespreek met de lokale en regionale toeristische organisaties of ze zich herkennen in de benoemde uitdagingen en opgaven en wat dit betekent voor de organisaties. Laat besturen zich formeel uitspreken over de scenario's.
- Benoem iemand (vanuit gemeenten of extern) die het proces van samenwerking of samenvoeging gaat begeleiden.
- Werk voor het uiteindelijk gekozen scenario een concrete businesscase / geconsolideerde begroting uit, waarin ook de financiering van derden zichtbaar wordt gemaakt.
- Verken bij enkele grotere bedrijven of er een bereidheid is tot investeringen in collectieve identiteitsbepaling, regiomarketing of aanjaagkracht voor bestemmingsontwikkeling.



BIJLAGE 1:

Gebruikte regionale visies, beleidsnota's etc.

- ❖ amsterdam&partners (2021). *Het verhaal van Old Holland. Themagebied binnen 'Amsterdam Bezoeken, Holland Zien'*. Amsterdam.
- ❖ amsterdam&partners (2021, 13 september). *Impact COVID-19 op bezoekersgedrag*.
- ❖ Amsterdam Marketing (2015). *Bezoekersprofiel 2016*. Gemeente Edam-Volendam.
- ❖ Amsterdam Marketing. *Gebiedsplan Old Holland*.
- ❖ Bureau Toerisme Laag Holland (2020). *Marketingplan 2021*.
- ❖ Bureau Toerisme Laag Holland (2020). *Toekomstvisie 2021-2024*.
- ❖ DestinatieX (2020). *Een nieuw perspectief op fysiek gastheerschap. Persoonlijke inspiratie voor gasten en inwoners in de Metropoolregio Amsterdam*.
- ❖ Diverse jaarrekeningen, jaarverslagen en activiteitenplannen van de toeristische organisaties.
- ❖ Economisch Platform Edam-Volendam & Gemeente Edam-Volendam. *Economische Toekomst 2040 Edam-Volendam. De start van een beweging: samen doorpakken om*
- ❖ Eilandraad Marken (2020). *Toekomstvisie Marken 2021-2025*.
- ❖ Gemeente Edam-Volendam (2012). *Economische Agenda 2020 Edam-Volendam. De start van een beweging: samen doorpakken om werk te maken van onze ambities*.
- ❖ Gemeente Beemster & Gemeente Purmerend (2021). *Economische visie Beemster+Purmerend 2040*.
- ❖ Gemeente Oostzaan. *Agenda Toerisme Oostzaan 2018-2022*.
- ❖ Gemeente Purmerend (2010). *Beleid en actieplan toerisme 2011-2020*.
- ❖ Gemeente Purmerend (2020). *Visie Leefbare Stad 2040. Steen en groen in balans voor een leefbaar en aantrekkelijk Purmerend*.
- ❖ Gemeente Waterland (2015). *Toeristische visie 2015-2025. Focus en samenwerking*.
- ❖ Gemeente Wormerland (2020). *Nota Recreatie & Toerisme Wormerland 2020-2028*.
- ❖ Gemeente Zaanstad (2021). *Van ongeremde groei naar Waardevol Toerisme. Toeristische visie Zaanstad 2021-2025. Concept 6.0*.
- ❖ Intergemeentelijk Samenwerkingsverband Waterland (2009). *Vitaal met karakter. Regiovisie Waterland 2040*.
- ❖ LAgrouP (2015). *Toeristische visie Edam-Volendam. Op weg naar meer kwaliteit*.
- ❖ Leisure Advies (2021). *Hotelmarkt Zaanstreek-Waterland*.
- ❖ Leisure Result (2009). *Bureau Toerisme Laag Holland. Samen sterk staan, versie 5.1*. Gouda.
- ❖ Metropoolregio Amsterdam (2017). *Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025*.
- ❖ Projectbureau Vrolijk (2021). *Visie Waterrecreatie Zaanstreek-Waterland (concept)*. Breda.
- ❖ Provincie Noord-Holland (2021). *Visie Recreatie & Toerisme. Noord-Holland 2030*. Haarlem.
- ❖ Provincie Noord-Holland (2016). *Water, bron van recreatie. Visie op waterrecreatie in Noord-Holland 2030*. Haarlem.
- ❖ Recreatie Noord-Holland BV (2020, 12 oktober). *Plan van Aanpak Recreatief Grid Laag Holland*.
- ❖ Recreatieschap Twiske-Waterland (2020). *Ambitiedocument Twiske-Waterland*.
- ❖ Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, Recreatie Noord-Holland & Landschap Noord-Holland (2018). *Amsterdam Wetlands. Een perspectief voor Laag Holland in 2050*.
- ❖ Toeristisch Netwerk Regio Alkmaar (2019). *Regio Alkmaar: Parel aan Zee. Toeristisch Recreatief Actieplan 2020*.
- ❖ Stuurgroep VVV Laag Holland (2008). *De regionale VVV Laag Holland in de startblokken. Voorstel van de Stuurgroep Regionale VVV Laag Holland tot oprichting van een regionale VVV-organisatie voor geheel Laag Holland*.
- ❖ Waterlandsgoed Purmerend (2020). *Stadspromotie Purmerend Waterlandsgoed 2019*.
- ❖ Zaanstreek Waterland (2017). *Economische Visie en Agenda Zaanstreek-Waterland 2018-2020*.
- ❖ ZKA Leisure Strategy (2021). *Toeristisch en Ondernemers Platform Edam-Volendam-Zeevang. Opzet, financiering en acties*.

BIJLAGE 2:

Lijst gesprekspartners

Alkmaar Marketing	Ger Welbers & Melanie Goudsbloem
amsterdam&partners	Tieme Klinkers
BIZ Koemarkt Purmerend	Arwin Versteyne
Bureau Toerisme Laag Holland	Eefje Wassenaar & Shirley Korsse
De BUCH	Rosalie de Jonge
De Zaanse Schans	Maarten van der Meer
Europarcs Resort Poort van Amsterdam	Amber Gouwswaard
Fort Resort Beemster	Eveliëne Colijn
Gemeente Alkmaar	Deirdre Pronk
Gemeente Edam-Volendam	Mardiek Voorneveld & Simone Vendel
Gemeente Landsmeer	Aysin Yavas-Aktas
Gemeente Oostzaan & Wormerland	Saskia Beumer
Gemeente Purmerend (toerisme)	Harry Buseman & Mario Hegger
Gemeente Purmerend (binnenstad/economie)	Inge Reijmer & Marcella Wiffrie
Gemeente Waterland	Gerda Gruis
Gemeente Zaanstad	Janelle Fraenk & Joris Blokpoel
Holland Boven Amsterdam	Marlies Groot
Provincie Noord-Holland (nationaal landschap Laag Holland)	Peter Hoogervorst
Provincie Noord-Holland (toerisme)	Joris-Pieter Neuteboom
Purmerends Museum / VVV Purmerend	Moncef Beekhof
Recreatie Noord-Holland	Alex Rohof
Recreatieschap Twiske-Waterland	Monique Brouwer
Rent & Event	Saskia van den Burk
Scooter Experience	Bart Ramler
Stichting Etersheimerbraak	Hilda Raasing & Jetty Voermans
Stichting Marketing Zaanstreek	Anneke Wijdogen-Vis
Stichting Promotie Beemster	Daniëlle Woudstra
Werelderfgoed (Visit Beemster)	
Stichting Promotie Waterland	Erwin van Altena
Stichting Tourist Information	Dineke Groot & Kees Tuijp
Edam-Volendam	
Theetuin Overleek	Marlies Deun
Vereniging Ondernemend Waterland	Thierry van der Weide
Waterland Monnickendam	Nienke Zetzema



Hoofdlandseweg 12 - 3253 XS Ouddorp
06-46635646 - info@destinatiex.nl
www.destinatiex.nl