

WIJ ZIJN TWENTE

Update visie vrijetijdseconomie Twente

Projectnummer 2015-928

Aangeboden aan:
Samenwerkende organisaties VTE Twente
p/a Regio Twente

Oktober 2015

Auteur(s):
Anneke van Mispelaar
Lesley Walet

BUITEN, Bureau voor Economie en Omgeving
Achter Sint Pieter 160
NL-3512 HT Utrecht
info@bureaubuiten.nl
www.bureaubuiten.nl
+31 (0)30-2318945



INHOUD

SAMENVATTING	3
1. INLEIDING	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Hoe staat de vrijetijdseconomie in Twente ervoor?	5
1.3 Hoe is deze visie tot stand gekomen?	6
1.4 Hoe gaan we met deze visie aan de slag?	6
2. GEZAMENLIJKE VISIE EN DOELEN	7
2.1 Ambitie: Toerisme in Twente 2025	7
2.2 Gezamenlijke uitgangspunten	9
2.3 Waar doen we het voor?	10
3. AANPAK, ORGANISATIE	12
3.1 Aanpak	12
3.2 Stappenplan	13
3.3 Organisatie	14
3.4 Financiering marketing Twente	15
BIJLAGEN	18
Bijlage 1 De huidige organisaties	18
Bijlage 2 Hoe verhoudt deze visie zich tot andere plannen?	20
Bijlage 3 Benchmark marketing	21
Bijlage 4 Overzicht TTI's per gemeente	26

SAMENVATTING

Voordat de gast in Twente iets wil, moet die eerst Twente op haar netvlies hebben.

“Wij zijn Twente!” is de update van de visie vrijetijdseconomie van de Regio Twente. Deze visie is gebaseerd op analyse en een intensief proces met gemeenten, ondernemers en TTI’s langs de lijnen: wat wil de gast, wat wil de ondernemer en wat wil de overheid.

Wat wil de gast	Wat wil de ondernemer	Wat wil de overheid
<ul style="list-style-type: none"> • Twente, geen afzonderlijke gemeente • Sterke beleving van het Twentegevoel • Kwalitatief goed aanbod, in een prachtige omgeving • Snel & makkelijk vinden wat waar te doen is, online • Steeds iets anders: consumentenvoorkeuren veranderen snel => marketing en aanbod moeten hier snel op kunnen inspelen. • Vaker en korter. Wisselende samenstelling reisgezelschap. Instant beslissen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer gasten en overnachtingen, meer omzet • Effectieve promotie en marketing van Twente • Lang en stug volhouden: minstens 10 jaar • Klantgerichte, commerciële, insteek • Meer invloed promotie en op marketing, veel minder overheidssturing • Meebetalen aan promotie en marketing, als ze zien wat ze ervoor krijgen • Dienstverlening lokaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer gasten en overnachtingen, meer omzet • Effectieve promotie en marketing van Twente • Meer werkgelegenheid, goed vestigingsklimaat • Effectieve en efficiënte organisatie van marketing en promotie • Meebetalen aan promotie en marketing, als ze zien wat ze ervoor krijgen • Samenwerken met buurgemeenten • Dat ondernemers zich organiseren

Eerst samen in Twente zorgen voor een zo groot mogelijke taart, daarna aandacht voor de individuele stukjes.

Ambitie en doelen

In 2025 behoort Twente voor de lange en korte vakanties tot de top 5 in Nederland. Doelen zijn:

- Lange vakanties: van de 6^e plaats naar de top 5
- Korte vakanties: van de 8^e plaats naar de top 5
- Groei van het zakelijk toerisme
- Meer Duitsers, Belgen en andere buitenlandse bezoekers

Uitgangspunten

De uitgangspunten waarop de regio werkt aan toerisme zijn:

1. **Twente: één merk, één plan:** Regionale samenwerking is nodig om Twente toeristisch aan de man te brengen.
2. **Samenwerking.** Alleen door samenwerking kunnen we *groei* realiseren in de vrijetijdseconomie en de gast een optimale beleving bieden.
3. **Ondernemers in de lead.** Ondernemers sturen de ontwikkeling en marketing van het toeristische merk aan.
4. **Lagere uitvoeringskosten** door aan te sluiten bij bestaande organisaties en efficiënte organisatie van de TTI’s.
5. **Stabiliteit, efficiëntie en kwaliteit op lokaal niveau,** de TTI’s hebben een rol in lokale promotie, het vullen van de portal en de baliefunctie. Voor stabiliteit en kwaliteit sturen de gemeenten op een efficiënte organisatie en samenwerking.

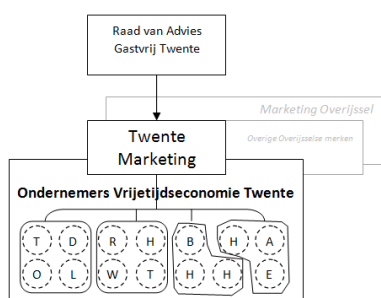
De gast ervaart geen gemeentegrenzen. De organisatie van TTI’s langs gemeentegrenzen is daarom ook niet logisch.

Aanpak en organisatie

Regio Twente (de 14 samenwerkende gemeenten) en de ondernemers gaan voor de volgende aanpak:

- Stug volhouden: Gedurende **10 jaar het merk Twente eendrachtig en consequent** promoten.

- Ondernemers, Gemeenten en Provincie pakken de marketing van Twente gezamenlijk op en **brengen middelen samen in één pot**.
- Versterken van het **netwerk** van actoren, transparantie en communicatie staan centraal. Bouwen en behouden van vertrouwen.
- **Eén domeinnaam, één verkoopkanaal**. Het domein www.twente.nl wordt ingericht voor (zakelijk) toeristische destination marketing en hieraan wordt een verkoopkanaal gekoppeld.
- **TTI's hebben een lokale rol in de uitvoering**. Samenwerking en aanpassing van de organisatie is nodig om te komen tot een efficiënte en effectieve en efficiënte organisatie voor lokale marketing en dienstverlening.
- Versterking van het **gebiedseigen karakter** van het aanbod.



Ondernemers organiseren zichzelf in “Gastvrij Twente” i.o. en sturen van hieruit de marketing van Twente aan. Zij zijn opdrachtgever, maken het programma van eisen en sturen bij op basis van afspraken over output en resultaat. Voor de uitvoering wordt aangesloten bij het nieuw te formeren Marketing Overijssel i.o., de marketingorganisatie voor geheel Overijssel. MarketingOost zal zich daar ook bij aansluiten. De gemeenten werken samen met de TTI's aan een effectieve en efficiëntere organisatie voor de lokale marketing en dienstverlening en stemmen hierover regionaal af. Op subregionale schaal wordt gekeken hoe de beoogde efficiëntieslag gerealiseerd kan worden. Er wordt synergie gerealiseerd met Twente Branding.

Stappenplan en financiering

Voor de aanpak op de korte termijn is een stappenplan gemaakt waarin ondernemers en Regio Twente het initiatief nemen.

Zowel overheden als ondernemers dragen bij aan de financiering van de marketing van het merk Twente. Naar schatting is hiervoor tussen de 1,0 en 1,5 miljoen per jaar nodig, waarbij het marketingplan moet uitwijzen hoeveel exact nodig is. Een financiële bijdrage van ondernemers, gemeenten (Regio Twente) en de provincie is alleen mogelijk als onderdeel van een **evenwichtig afsprakenpakket** met afspraken over:

- De continuïteit van de investeringen, pas over een periode van 10 jaar (5 + 5) kan resultaat verwacht worden.
- De aansturing door de ondernemers vanuit “Gastvrij Twente” i.o.
- De ontwikkeling van de TTI's tot een effectieve en efficiënte organisatie op (sub-)regionale schaal door gemeenten en TTI's.
- Concrete invulling & kwantificering van de bijdrage van ondernemers.

De **ondernemersbijdrage** komt uit verschillende bronnen: een structurele jaarlijkse bijdrage; deelname aan projecten en campagnes; afname van marketingpakketten en diensten, of commissies. In de uitwerking van het marketingplan wordt concreet gemaakt hoe de ondernemersbijdrage wordt opgebouwd en gerealiseerd.

Gemeenten dragen bij op basis van een jaarlijks bedrag per inwoner, bijvoorbeeld 1 euro per inwoner. Voor de bijdrage van de gemeenten is cruciaal dat concreet is hoe en hoeveel de ondernemers bijdragen.

De **provincie** kan jaarlijks bijdragen vanuit het op basis van het in aanvraag zijnde deelprogramma MITO II 2016 – 2020. De provincie verlangt hiervoor dat gemeenten sturen op een meer effectieve en efficiënte organisatie van de TTI's en de gemeenten ook financieel bijdragen.

Voor de bijdrage van de gemeenten is cruciaal dat concreet is hoe en hoeveel de ondernemers bijdragen.

Voor de bijdrage van de provincie is cruciaal dat gemeenten sturen op een efficiëntere organisatie van de TTI's en ook financieel bijdragen.

Voor de ondernemers is continuïteit cruciaal, evenals goede aansturing en dat er wordt afgerekend op basis van resultaat.

1. INLEIDING

Twente is de meest toeristische regio van Overijssel. In de 14 Twentse gemeenten vinden we 53% van de toeristische werkgelegenheid van de provincie.



Doelstelling Twentse Kracht 2020: 30% omzetgroei recreatie en (zakelijk) toerisme.

Er zit meer groeipotentie in de Twentse vrijetijdseconomie dan er op dit moment uitkomt.

Gemeentegrenzen zijn voor de gast niet belangrijk

Stilstand is achteruitgang, want Twente concurreert met authentieke, rustige en landelijke bestemmingen over de hele wereld en de verwachtingen van de gasten zijn hoog.

“Wij zijn Twente” is het resultaat van een proces van Regio Twente (samenwerkende gemeenten), ondernemers en Twente Tourist Info’s. Met het proces en deze visie is de basis gelegd voor gezamenlijke efficiënte en effectieve marketing van Twente.

“Wij zijn Twente!” is het motto dat de visie heeft meegekregen. Want Twente heeft een sterke identiteit en is een sterk merk, maar het toeristisch verkopen ervan lukt alleen *gezamenlijk*.

1.1 Aanleiding

De vrijetijdseconomie is een belangrijke economische sector in Twente, met een aandeel van circa 6% van alle banen. Het is een belangrijk samenwerkingsdossier en één van de speerpunten in De Agenda van Twente. De samenwerking in de toeristische keten in Twente liep echter niet op rolletjes. Er is een breed gedragen gevoel dat de groeipotentie van de Twentse vrijetijdseconomie niet ten volle werd benut. Op cruciale punten ontbrak vertrouwen en was er onvoldoende contact (in de bijlagen is een beschrijving van de verschillende organisaties opgenomen).

Hiernaast zijn er ook externe factoren die aanleiding geven tot een herijking van de oude visie (die dateert uit 2007):

- Het consumentengedrag verandert. Toerisme is een kopersmarkt. Er is (heel) veel aanbod en Twente concurreert met bestemmingen over heel de wereld. Om gasten te *blijven* trekken moet de marketing van Twente er bovenuit steken, en moeten aanbieders snel kunnen inspelen op de vraag. Samenwerking en kennis van de markt zijn hierbij steeds belangrijker, want de gast ziet geen gemeentegrenzen.
- Onlangs heeft Regio Twente besloten om de samenwerking met het Twents Bureau voor Toerisme per 1 januari 2016 te beëindigen. Geconstateerd is dat enerzijds het draagvlak voor die organisatie te gering is en anderzijds dat de verantwoording te kort schoot.
- Op 16 februari boden de partners van Gastvrij Overijssel, waarbij Regio Twente als adviseur betrokken is, aan de provincie het Manifest ‘Heerlijk en Gastvrij Overijssel 2.0’ aan. De Toeristische ketenpartners formuleren hierin 11 aanbevelingen voor de provincie, en zij willen deze visie ook op regionaal niveau realiseren.

Om verwarring te voorkomen: deze visie gaat over toerisme, zakelijk toerisme, verblijfsrecreatie, dagrecreatie (wandelen, fietsen, winkelen, horeca, musea etc.), kortom: de vrijetijdseconomie of gastvrijheidseconomie.

1.2 Hoe staat de vrijetijdseconomie in Twente ervoor?

Het toerisme in Twente heeft zich de afgelopen jaren redelijk ontwikkeld, mede door de inzet van alle betrokken organisaties en bedrijven, de middelen uit de Agenda van Twente en het MITO. Zo is het aantal banen en vestigingen toegenomen en de naamsbekendheid gegroeid (zie linker kolom).

Ontwikkeling toerisme Twente in de periode 2009-2012

- toename werkgelegenheid met 3% en aantal vestigingen met 5% (bron: LISA)
- naamsbekendheid: landelijk gestegen van plek 10 naar plek 5.

Twente heeft een sterke identiteit. Het Twente Ros: er zijn weinig regio's in Nederland met zo'n sterk beeldmerk als Twente



Intensief traject met TTI's en ondernemers.

Het marktaandeel van Twente¹ in de lange vakanties van Nederlanders is 8%, het aantal varieert per jaar en groeit niet. Hetzelfde geldt voor de korte vakanties (aandeel 6%) (CBS 2014). Het aantal buitenlandse gasten in Twente is onbekend, het aandeel van Overijssel is 6% en groeit niet.

Er is dus inzet nodig om de werkgelegenheid op peil te houden, en extra inspanningen zijn nodig voor groei en innovaties. Dit terwijl de financiële middelen vanuit de Agenda van Twente en de Marketing Impuls Toerisme Overijssel (MITO) behoorlijk terug lopen na 2015 en Fase II van het deelprogramma Marketing Impuls Toerisme Overijssel (MITO) weliswaar kansrijk lijkt, maar nog moeten worden goedgekeurd.

Doelstelling van dit traject is dan ook om een visie te vormen ter beantwoording van de onderzoeksvraag:

Hoe kan Twente zich zo organiseren en focussen dat het economisch rendement voor ondernemers en de werkgelegenheid in de sector geoptimaliseerd worden?

In Bijlage 2 is aangegeven hoe deze vernieuwde visie zich verhoudt tot andere plannen en initiatieven, zoals het Uitvoeringsprogramma vrije tijd waar dit een update van is, Regiobranding en het manifest Heerlijk en gastvrij Overijssel 2.0.

1.3 Hoe is deze visie tot stand gekomen?

Het traject dat leidde tot de totstandkoming van deze conceptvisie liep van half april tot en met augustus 2015. Voorafgaand aan dit traject zijn er in het najaar van 2014 een tweetal bijeenkomsten georganiseerd voor alle betrokkenen bij de VTE.

Op 27 mei zijn er drie klankbordbijeenkomsten georganiseerd: voor ondernemers, voor ondernemende organisaties en voor de TTI's. Op 28 mei, 4 juni, 2 juli en 3 september is met de ambtelijke vertegenwoordigers van de Twentse gemeenten gesproken. Op 6 juli is gesproken met een vertegenwoordiging van ondernemers en op 9 juli met de TTI's. Vervolgens is op 22 juli gesproken met een vertegenwoordiging van zowel TTI's, als ondernemers en de portefeuillehouders kopgroep, en op 16 september is een vervolgoverleg gehouden.

1.4 Hoe gaan we met deze visie aan de slag?

De update van de visie markeert het beginpunt van hernieuwde samenwerking tussen toeristische organisaties in Twente en Overijssel. In hoofdstuk 3 zijn de belangrijkste uitgangspunten voor de uitvoering en samenwerking opgenomen, evenals een voorstel voor een stappenplan.

Het meest belangrijke uitgangspunt voor het vervolg is dat ondernemers en overheden samen aan het stuur staan. Deze samenwerking aan de 'Twentebrede' marketing en promotie krijgt vorm en inhoud in de praktijk.

¹ Het toeristengebied Twente omvat Twente, Salland en de Vechtstreek. <http://statline.cbs.nl/LangeVakanties> ; <http://statline.cbs.nl/KorteVakanties>

2. GEZAMENLIJKE VISIE EN DOELEN

2.1 Ambitie: Toerisme in Twente 2025

In dit hoofdstuk schetsen we de visie op de vrijetijdsector in Twente voor 2025. De ambitie van Twente is versterking van Twente als (zakelijk) toeristische bestemming, en daardoor versterking van de Twente vrijetijdseconomie. **In 2025 behoort Twente voor de lange en korte vakanties tot de top 5 in Nederland, is groei in het zakelijk toerisme zichtbaar en wordt geprofiteerd van het inkomend toerisme.**

Wij Zijn Twente

In 2025 vermarkten en verkopen de toeristische partners in Twente gezamenlijk Twente aan Nederlandse gasten, (steeds meer) buitenlandse gasten en zakelijke gasten. Samen zorgen zij er met uitgekiende campagnes voor dat Twente als merk en bestemming boven het maaiveld uitsteekt.

Twente delen = Twente verkopen

Lef, Trots en Passie zitten in het karakter van de Twentenaar, net zoals eigenwijs, authentiek en nuchter. Vanuit deze passie en trots op de streek nodigen de toeristische organisaties gasten uit naar Twente te komen om mee te delen in de Twentse rijkdommen: stilte, een donkere sterrenhemel, meanderende beken en rivieren en een uitgebreid aanbod cultuur en erfgoed.

De unique selling points van Twente zijn:

- Landgoederen, historische parken en tuinen en een steeds verrassend en authentiek landschap.
- Topvoorzieningen voor het betere genieten: logeren, culinair, cultureel.
- De combinatie van steden en platteland.
- Een sterke eigen cultuur en cultuurhistorie.
- De Sallandse Heuvelrug.

Twentenaren mogen dan misschien bescheiden zijn, Twente heeft wel ambitie: **In 2025 hoort Twente tot de top van de Nederlandse toeristengebieden.** Voor zowel lange als korte vakanties staat Twente in de top 5 van Nederland. Dat dit binnen bereik is blijkt uit de cijfers uit de afgelopen jaren (linker kolom). Het aantal banen in de vrijetijdseconomie groeit, tot een aandeel van 6,5%.

Een sterk merk is een gezamenlijk belang

In 2025 is de merkwaarde van Twente verder versterkt. Er is niet alleen een hoge naamsbekendheid; het merk heeft ook een sterke toeristische lading. Een sterke gezamenlijk gedragen marketingcampagne wordt **minimaal 10**

Twente is een aparte streek. Een bovengemiddeld geweldig mooi landschap en topvoorzieningen voor het betere genieten (cultuur, erfgoed, culinair, verblijf), maar een Twentenaar zal je er niet snel over horen opscheppen. Er is zelfs een Twents gezegde: “Opschepn hef alleen zin a-j honger hebt...”.

Het Twents marktaandeel in “lange vakanties” is 8% (6^e plek met 640.000 vakanties).

Het aandeel van Twente in de markt “korte vakanties” is 6% (8^e plek met 560.000 korte vakanties). Een aandeel van 10% is de ambitie (plek in top 5). Dit zijn 160.000 extra korte vakanties.

(Cijfers 2013; bron CVO, NBTC-NIPO)

Marketingpower met jaarthema's

Om met name de internationale bezoeker te verleiden, werkt VisitBrabant met themajaren. Ieder jaar wordt, vaak in samenwerking met het NBTC, een Brabants icoon internationaal in de spotlights gezet.

In 2015 is het jaarthema Vincent Van Gogh. Hierdoor trok Van Gogh dit jaar al meer dan 100 bussen vol buitenlandse bezoekers, ruim 100 buitenlandse journalisten en 125 touroperators, die het Brabantse aanbod kwamen bekijken.



jaar volgehouden. De betrokken actoren en een meerderheid van de ondernemers kan uit de voeten met het merk, herkennen zich erin en dragen eraan bij door het merk verder te laden met nieuwe producten en initiatieven. De stedelijke en landelijke dimensie van het aanbod komen terug in de profilering en versterken elkaar. Er is synergie gerealiseerd tussen Twente Branding en de toeristische marketing van Twente.

De **binnenlandse markt** is de belangrijkste markt. Maar: deze markt is verzadigd en de concurrentie is hevig (ook met bestemmingen buiten Nederland). Bestendiging van de huidige posities (aandeel binnenlandse vakanties) is daarom het minimum, groei naar 10% is de ambitie.

Voor de binnenlandse markt kan vooral winst geboekt worden voor de **korte vakanties**. De positie van Twente is op dit segment nu beduidend minder sterk dan vergelijkbare regio's, terwijl het aanbod (logies, hotels, volop mogelijkheden voor dagrecreatie) er wel is.

Door de combinatie van steden en aantrekkelijk ommeland is Twente ook aantrekkelijk voor zakelijk toerisme. Een specifieke samenwerkings- en marketing aanpak moet leiden tot verbetering in de dienstverlening en groei van gasten en bestedingen.

De **buitenlandse markt** is wel een groeimarkt, het aantal buitenlandse bezoekers naar Nederland stijgt al jaren, ook naar de regio's. Echter, Twente profiteert nog niet optimaal (in 2013 202.000 buitenlandse bezoekers in Overijssel, in 2012 waren dat er 246.000, CBS 2014). Samenwerking nodig op het niveau van Twente, Overijssel en met het NBTC. Met aansprekende thema's, bijvoorbeeld landgoederen, moet Twente, (zo nodig) in samenwerking met andere regio's, zich op de kaart zetten bij het NBTC. De ambitie is om meer internationale aankomsten in Twente te realiseren, **zowel voor dag- als verblijfsbezoek**. De ligging en bereikbaarheid van Twente is goed, met name voor de Duitse en Belgische markt². In 2025 trekt Twente meer Duitsers, Belgen en andere buitenlanders. Hiervoor worden specifieke marketingactiviteiten ontwikkeld, zoals in Brabant ook gebeurt (zie benchmark, bijlage 3 en linker kolom).

De basis is in topconditie

In 2025 is het Twentse landschap nog mooier dan het al is. Het landschap, de routes en paden, het erfgoed, de natuur, cultuur en bruisende steden zijn in topconditie. Dit is namelijk de basis van het toerisme: de kip die de gouden eieren legt. En voor deze kip wordt goed gezorgd. Het toerisme draagt in belangrijke mate bij aan het draagvlak voor het beheer en de investeringen in deze kwaliteiten en voorzieningen.

Innovatie en kwaliteit in vele vormen

Twentse ICT-innovaties en spin-offs vanuit de hogescholen en universiteiten gebruiken de Twentse vrijetijdsindustrie als proeftuin. Het toeristisch-recreatief aanbod kenmerkt zich door variatie: van groepsaccommodatie tot vier-

² Uit onderzoek van het NBTC blijkt dat voor dagbezoek de Duitsers de steden interessant vinden, maar ze houden ook van wellness en fietsen.
<http://www.nbtc.nl/nl/homepage/landennetwerk/landennetwerk/duitsland.htm>

sterrenhotel en van Rijksmuseum tot bezoekboerderij. Het prijs/kwaliteitsniveau is overal goed. Toeristen beoordelen hun verblijf, vervoer, vermaak en de horeca met een ruime voldoende en weten het gebied opnieuw te vinden. Aanbieders vernieuwen hun product en werken samen om (to-taal)concepten aan te bieden.

In 2025 is er in Twente een **goed werkend netwerk** met mensen en organisaties uit de vrijetijdseconomie. Dit stelt de verschillende toeristische ketenorganisaties in staat om beter samen te werken, te communiceren en sneller nieuwe vraaggerichte producten en aanbod te ontwikkelen.

Hoe werkt een netwerk?

Door een netwerk kan collectieve intelligentie ontstaan. Vergeet hierbij het beeld van de spin in het web, maar denk aan een zwerm spreeuwen. Spreeuwen hebben geen manager die alles aanstuurt, en hun vlucht is niet vooraf ingestudeerd.

In een netwerk ontstaat orde en structuur zonder vorm van centrale regie. Er wordt ook wel gesproken van ‘bottom up’ organisatie. De kleinere onderdelen passen zich aan op basis van lokale informatie (hun directe omgeving) en kunnen zo snel reageren. Een zelforganiserend systeem wordt daarom gezien als een systeem dat het best in staat is om te gaan met grote complexiteit. In een complex systeem is centrale sturing haast onmogelijk.

Hoe werkt het in praktijk? Spreeuwen kunnen zo vliegen o.a. doordat elke spreeuw op 7 andere spreeuwen let. Zo verspreidt de informatie over de vliegrichting zich snel en zorgvuldig. Als in een actorennetwerk de organisaties ook op elkaar letten, en in contact staan met elkaar, wordt informatie effectief uitgewisseld. Dit proces wordt op gang gebracht door mensen op kleine / grote maar vooral informele bijeenkomsten bijeen te brengen.



Er is geloof in de naam Twente. Twente is een toeristisch A-merk: een streek met een sterke identiteit en beeldmerk.

Eerst maken we samen de taart voor Twente groter, daarna is pas ieders deel hiervan aan de orde.

2.2 Gezamenlijke uitgangspunten

Ondernemers, Overheden, TTI's en andere actoren gaan samenwerken aan de marketing van Twente. Ieder heeft hierin zijn eigen rol *en* gedeelde uitgangspunten. Deze uitgangspunten zijn:

Twente: één merk, één plan

Regionale samenwerking is nodig om Twente toeristisch aan de man te brengen. Door de verscheidenheid in TTI's lukt het vanuit het lokale niet om deze naam uit te dragen. Ook de individuele ondernemer kan dat niet (wel voor de eigen onderneming, maar niet regionaal). Het nationaal en internationaal promoten en marketen van het merk Twente is het gezamenlijk belang.

Samenwerking

Alleen door samenwerking kunnen we:

1. Voldoende marketing- en promotiekracht genereren om zoveel mogelijk gasten te verleiden naar Twente te komen;
2. De gast een optimale beleving te geven en zo de verblijfsduur verlengen en de bestedingen te verhogen.
3. De gast verleiden tot een herhaalbezoek.

Het gaat om samenwerking tussen alle gemeenten, grote en kleine ondernemers in de vrijetijdsindustrie, ondernemende organisaties (bijv. op het gebied van natuur en cultuur), Regio Twente, TTI's, kennisinstellingen, en alle andere organisaties en vrijwilligers die direct en indirect bijdragen aan de vrijetijdseconomie in Twente.

We maken onderscheid tussen de aansturing en uitvoering van de regionale marketing. Eerst werken we aan het governance model (wie stuur de marketing aan?). Tweede vraag is wat je wilt gaan marketen (het marketingplan)? Derde vraag is dan wie het gaat uitvoeren.

Ondernemers in de lead

Ondernemers hebben een belangrijke stem in de aansturing en ontwikkeling van het toeristische merk. Meer dan in voorgaande jaren sturen de ondernemers in de vrijetijdseconomie de marketing en promotie van het merk Twente aan. Hiervoor hebben zij een vertegenwoordiging afgesproken vanuit verschillende brancheorganisaties en deelsectoren.

Lagere uitvoeringskosten

Voor de *aansturing* wordt een nieuw governance model ingericht, maar we vermijden de oprichting van nieuwe instituten of organisaties voor destination marketing voor de *uitvoering*. De uitvoeringskosten moeten zo laag mogelijk zijn, zodat er zoveel mogelijk geld naar campagnes kan gaan. Transparantie en afrekenbaarheid zijn belangrijk. We maken consequent onderscheid tussen *aansturing* (opdrachtgever) en *uitvoering* (opdrachtnemer).

Voor de uitvoering wordt aangesloten bij bestaande toeristische marketingorganisaties op Overijsselniveau, door de samenwerking met Marketing-Oost te intensiveren en gezamenlijk Marketing Overijssel op te zetten. De wens om te komen tot één marketingorganisatie voor Overijssel is ook een uitdrukkelijke wens van Gastvrij Overijssel, het samenwerkingsplatform van en voor de Overijsselse vrijetijdseconomie. Ook de lokale marketing en dienstverlening, nu door 14 TTI's, wordt efficiënter georganiseerd.

Lokale borging: Twente Tourist Info's

Voor de TTI's is de gezamenlijke marketing van Twente essentieel. Door de lokale promotieactiviteiten te koppelen aan de Twente-brede activiteiten versterken zij het merk Twente. De TTI's hebben ook een rol in het vullen van de portal en samen met de ondernemers vormen zij in de regio het gezicht naar de gast. Om de doelmatigheid en effectiviteit te vergroten moet een slag gemaakt worden in organisatie en samenwerking op (sub)regionaal niveau.

In 2014 zijn er in Twente 41.280 banen in de vrijetijdseconomie (LISA). Dit is 6,0% van het totaal aantal banen.

2.3 Waar doen we het voor?

De doelstellingen van de overheden om te investeren in de vrijetijdseconomie in Twente zijn:

1. Werkgelegenheid => Twente Werkt!

Doelstelling is de groei van de werkgelegenheid in de vrijetijdseconomie.

- Meer omzet in de vrijetijdseconomie betekent direct een groei van de werkgelegenheid. Om een idee te geven: het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen becijferde dat elke euro geïnvesteerd in de marketing van 'Holland' 44 euro extra omzet oplevert.

In Twente is het goed toeven, de inwoners van Twente behoren niets voor niet tot de meest tevreden Nederlanders als het gaat om hun woonomgeving.

Bron: EY attractiveness survey.

De volgende Booking.com?

Met bluetooth iBeacons wordt een plek tot leven gewekt, gaat een hotel, monument of schilderij ineens praten en worden bezoekers gestimuleerd om direct een reactie te geven. Er zijn op dit moment nog weinig toepassingen van deze techniek in het toerisme, maar er zijn zeker kansen. We kijken uit naar de eerste toepassing die echt werkt en waar mensen enthousiast van worden. Komt die uit Twente?

RED Engineers Summer Camp.

Op vijf Twentse campings begeleidt een speciaal studententeam van Twente Academy jonge vakantiegangers (9-14 jaar) bij het bouwen en programmeren van hun eigen Legorobot.

- De banen in de vrijetijdseconomie sluiten relatief goed aan bij het onbenutte arbeidsaanbod in Twente: jongeren, ouderen en mensen die deeltijdwerk zoeken, ook mensen met een arbeidsbeperking kunnen onder bepaalde voorwaarden in de VTE aan de slag.

2. Vestigingsklimaat

Doel is een optimale bijdrage van de vrijetijdseconomie aan het vestigingsklimaat.

- Een uitmuntend vrijetijdsaanbod in steden en het platteland is een echte *asset* voor het aantrekken van kenniswerkers. En tegelijk een goede thuismarkt is belangrijk voor het luxere en bijzondere/innovatieve vrijetijdsaanbod (zoals *wellness*, luxe restaurants, bijzondere streekproducten);
- De toeristen en recreanten van buiten de regio dragen met hun bestedingen bij aan het lokale voorzieningenniveau, en zorgen bovendien voor draagvlak en inkomsten voor instandhouding van erfgoed, landschap en natuur.

3. Proeftuin voor innovatie: ICT

Doel is het testen en implementeren van nieuwe ICT-toepassingen in de Twentse Vrijetijdseconomie en meer samenwerkingen tussen innovatieve tech-instellingen en bedrijven en de vrijetijdseconomie.

- (Mobiele) ICT toepassingen worden nog altijd belangrijker in de beleving, de sales en de marketing in de VTE.
- Een aantal innovatieve en invloedrijke bedrijven in de vrijetijdsindustrie (booking.com, thuisbezorgd.nl en AbelLife) zijn ontstaan in Twente. Het geeft de Twentse vrijetijdseconomie een voorsprong wanneer er synergie ontstaat tussen de 'traditionele' VTE en CTIT (één van de grootste academische multidisciplinaire ICT-instituten in Europa), of als spin-offs van CTIT of het Kennispark landen in Twente zelf.

3. AANPAK, ORGANISATIE

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de samenwerkende toeristische organisaties (waaronder overheden, ondernemers en TTI's) samen de visie gaan realiseren. Als eerste wordt ingegaan op de opgave, daarna volgt een stappenplan en een beschrijving van de rollen en financiering.

3.1 Aanpak

De uitvoering van de visie gaat niet vanzelf. Er moeten grote stappen gezet worden in de organisatie en samenwerking om het vertrouwen en de effectiviteit van de inspanningen te vergroten.

Kernpunten van de aanpak zijn:

- Gedurende **10 jaar het merk Twente eendrachtig en consequent promoten**: steeds de slogan blijven uitzenden met steeds hetzelfde Ros van Twente. Dit volgens het principe: "frapper toujours": gestaag over langere tijd de zelfde boodschap blijven herhalen.
- Promotie en marketing van het 'merk' Twente **regionaal oppakken en versterken**. Ondernemers, Gemeenten en Provincie doen dit in samenwerking met elkaar, en brengen middelen samen in één pot. De uitvoering moet worden gedaan door een stevige en betrokken marketeer, in relatie met de marketing van andere delen van Overijssel en het NBTC.
- Een effectief **netwerk** van ondernemers, andere aanbieders, TTI's en marketeers. Uit de benchmark van zowel Rivierenland als Brabant blijkt dat een effectief netwerk essentieel is voor goede samenwerking. In Brabant is hiervoor ConnectBrabant opgericht, in Rivierenland www.rivierenland.biz. De promotie heeft een duidelijke 'business to business' kant en er worden netwerkactiviteiten en kennisbijeenkomsten georganiseerd.
- **Eén domeinnaam, één verkoopkanaal**. Het domein www.twente.nl (eigendom van Twente branding) wordt ingericht voor (zakelijk) toeristische destination marketing. Hieraan wordt een verkoopkanaal gekoppeld: vraag en aanbod op het gebied van toerisme, recreatie, cultuur, natuur, dorpen en steden, kortom: Twente. Toegankelijk voor alle aanbieders, gevuld vanuit de lokale situatie. De consument kan gemakkelijk vinden wat hij zoekt en kan direct boeken. Hieraan worden verkoopstrategieën gekoppeld zoals cross-selling of up-selling.
- De **TTI's werken samen** met de uitvoeringsorganisatie van de marketing van Twente, en ontwikkelen zich tot een efficiënte en effectieve organisatie. Om de kwaliteit te behouden en te versterken kunnen TTI's op (sub-)regionaal niveau samengaan. Tussen de TTI's en uitvoering van de marketing worden in een samenwerkingsovereenkomst heldere afspraken gemaakt.
- Benadruk en ontwikkel het **gebiedseigen karakter** van het (zakelijk) toeristisch-recreatieve aanbod, onder andere door samenwerking en cross-overs met andere sectoren. Daarmee biedt Twente haar gasten een unieke beleving.

Zowel in Rivierenland als in Brabant wordt de regiomarketing (mede) aangestuurd door ondernemers.

Door benutting van het domein www.Twente.nl ontstaat synergie met Twente branding.

De Brabantse VVV's en Visit Brabant werken intensief samen op het betrekken van lokale ondernemers, gebruik van databronnen voor de Brabant-portal, (inter)nationale marketing en dienstverlening richting ondernemers en bezoekers. Zij hebben hiervoor een overeenkomst afgesloten.

Zie de Benchmark (bijlage 3) voor meer informatie.

3.2 Stappenplan

Het vormen van een nieuw organisatie- en governance model en opzetten van sterke marketing gaan gelijk op. In 2016 moet de marketing van Twente er immers weer *staan*. Voor de korte termijn (de komende 6 maanden) volgt daarom hieronder een stappenplan.

Hoe gaan we dit doen?

1. Opdracht voor marketingplan: Vertegenwoordigers van de kopgroepen ondernemers en portefeuillehouders formuleren vóór 1 oktober 2015 een opdracht om te komen tot een marketingplan.
2. Schrijven marketingplan: Met de voornoemde opdracht als kader en uitgangspunt, schrijft een tijdelijke werkgroep (=opdrachtnemer) vóór 1 november 2015 het marketingplan 2016, waarbij kennis wordt genomen van de lopende marketingactiviteiten voor Twente en rekening wordt gehouden met de programmalijnen van Marketing Impuls Toerisme Overijssel II (2016 – 2020). In het marketingplan worden de marketingdoelstellingen voor 2016 opgenomen en een financiële onderbouwing.
3. Formeren Gastvrij Twente: Voor de aansturing van de uitvoering van het marketingplan en de salesportal wordt een Raad van Advies opgericht (Gastvrij Twente i.o.) met ondernemersvertegenwoordigers en vertegenwoordiging vanuit de portefeuillehouders (adviesstem). Er is ambtelijke ondersteuning vanuit Regio Twente. De aansturing gebeurt op basis van onder meer prestatieafspraken, een jaarlijkse rapportage.
4. Organisatorisch inbedden: Voorbereiden opzet en vaststellen contouren Marketing Overijssel i.o. én Marketing Twente i.o. (strategie, activiteitenplan, organisatiemodel, financiering etc.), in overleg met Marketing-Oost. Marketing Overijssel i.o. coördineert per 1 januari 2016 de uitvoering van de marketing voor het toeristische regiomerk Twente en biedt een B2B platform voor toeristische Twente.
5. Inbedden in de regio: Benoemen viertal (tijdelijke) accounthouders, welke t.z.t. deel uitmaken van Marketing Twente i.o. Zij zijn verbonden met de subregio's en zorgen er enerzijds voor dat ondernemers actief participeren met de marketing van Twente en anderzijds dat een krachtige samenwerking met de betreffende TTI's wordt ingevuld.
6. Gezamenlijke aansturing TTI's door gemeenten: de Twentse gemeenten sturen in hun relatie met de TTI's op meer regionale focus en (sub)regionale organisatie. Dit doen zij onder meer met een gezamenlijk vastgestelde kaderrichtlijn voor de te hanteren prestatieafspraken. De gemeenten stimuleren en faciliteren de TTI's om concrete vervolgstappen te zetten na de afgelopen jaren ingezette samenwerking gericht op meer efficiëntie en effectiviteit zowel lokaal als regionaal.

Wie doet wat?

Wij adviseren om voor de korte termijn de kopgroepen in tact te laten. De rollen zijn hierbij:

- Bestuurlijke kopgroep PH: toezien op uitvoering totaal.
- Ambtelijke kopgroep: uitvoeren efficiëntieslag TTI's en vrijmaken middelen op kortst mogelijk termijn.
- Ondernemerskopgroep: op poten zetten marketingplan, met ondersteuning vanuit gekozen adviseur en gefaciliteerd door Regio Twente. Formeren Gastvrij Twente.

De samenwerkende toeristische ketenpartners noemen we **Gastvrij Twente i.o.** Het zijn (vertegenwoordigers van) ondernemers in de vrijetijdseconomie, natuur- en cultuurorganisaties. Overheden zitten hier ook bij, maar hebben een adviesstem.

Gastvrij Twente i.o. stuurt de uitvoering van de marketing aan.

Vanuit de Business to Business kant van regiomarketing worden netwerkactiviteiten georganiseerd. Dit is belangrijk voor het genereren van deelnames van ondernemers (daarmee inkomen), voor draagvlak en feedback, voor samenwerking en innovatie en goede contacten. Deze activiteiten worden de korte termijn gefaciliteerd vanuit Regio Twente.

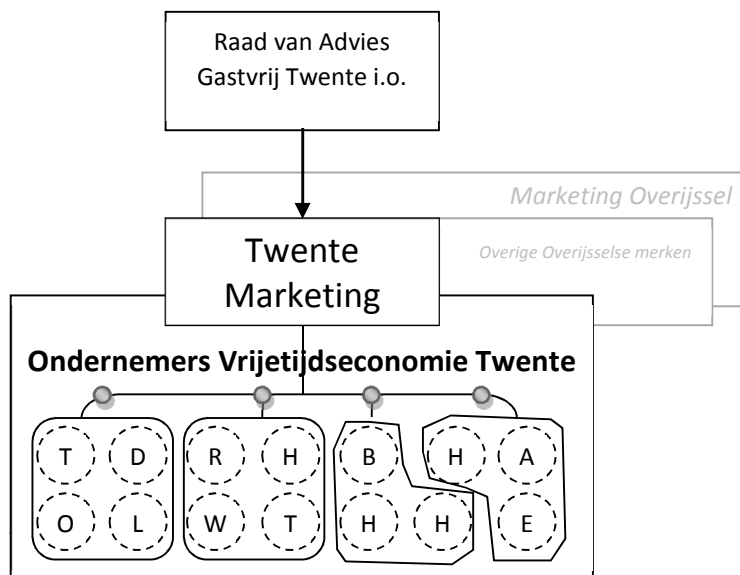
- TTI kopgroep: uitvoeren efficiëntieslag TTI's en bijdragen aan marketingplan i.s.m. (en op verzoek van) ondernemers

Aanvullend hierop is het belangrijk dat de kopgroepen elkaar blijven spreken en dat de aansluiting met het 'peloton' niet wordt verloren. Hiervoor adviseren wij elke 3-4 weken een "kopgroepen coördinatieteam" om gezamenlijk de actielijnen uit te zetten en taken te verdelen. Alle leden van de kopgroepen koppelen terug naar eigen achterban. Daarnaast zorgt het Coördinatieteam, gefaciliteerd door Regio Twente, voor actieve communicatie naar buiten (social media, nieuwsbrief, persberichten, brede bijeenkomsten).

3.3 Organisatie

Om de marketing van Twente aan te sturen wordt een nieuw governance-model ingericht. Schema figuur 3.1 geeft hiervan een beeld.

Figuur 3.1 Aansturing en uitvoering Marketing Twente



Op dit moment zijn betrokken bij Gastvrij Twente i.o.: KHN, RE-CRON, HOT en CBOT. Er wordt gestreefd naar een zo goed mogelijke ondernemersvertegenwoordiging.

Gastvrij Twente is de Twentse equivalent van Gastvrij Overijssel.

- De ondernemersvertegenwoordigers werken samen met de overheden aan de aansturing van de marketing. Zij organiseren zichzelf hiervoor in "Gastvrij Twente" i.o., dit vormt de Raad van Advies voor de marketing van Twente. De vertegenwoordigers houden hun achterban op de hoogte. De overheid (ambtelijke en bestuurlijke vertegenwoordiger van Regio Twente) heeft in Gastvrij Twente i.o. een adviesstem. De ondernemers maken een concreet plan voor de realisatie van de ondernemersbijdrage en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering.
- Twente Marketing i.o. is de toeristische marketing van Twente. Er wordt voor de uitvoering geen nieuwe organisatie in het leven geroepen, maar aangesloten bij Marketing Oost. Zo ontstaat er 1 uitvoeringsorganisatie en 'backoffice' voor de Overijsselse bestemmingen: "Marketing Overijssel" i.o. Twente heeft hierin een eigen aansturing en budget. Zoveel mogelijk geld moet gaan naar campagnes en marketing output, uitvoering van campagnes kan ook worden uitbesteed aan commerciële partijen.

Regio Twente:

- Toezien op uitvoering
- Samenwerking Gastvrij Twente i.o. faciliteren
- Faciliteren netwerkontwikkeling

14 TTI's met 14 besturen zorgen voor veel bestuurlijke drukte in Toeristisch Twente. Om de komende 10 jaar stabiliteit en kwaliteit te garanderen is (verdere) transformatie essentieel.

Wie betaalt, bepaalt. De financiering wordt gedragen door zowel overheden als ondernemers.

- **Regio Twente**, de 14 samenwerkende gemeenten, heeft een bestuurlijk overleg van alle portefeuillehouders en een ambtelijke organisatie. Het overleg portefeuillehouders ziet erop toe dat de visie als geheel wordt uitgevoerd. Een afvaardiging is aanwezig bij "Gastvrij Twente" i.o. en heeft daarin een adviesrol. De ambtelijke organisatie is beschikbaar om de portefeuillehouders te ondersteunen.

Regio Twente zal, in elk geval op de korte termijn, de ontwikkeling van het regionale netwerk aanjagen door middel van accounthouders en netwerkactiviteiten. Omdat hiervoor maatwerk nodig is, doet Regio Twente dit in overleg met de gemeenten en Gastvrij Twente i.o.

- De **14 gemeenten** werken samen in regioverband, waar ze toezien op de uitvoering van de visie. Elke gemeente *individueel* is verantwoordelijk voor haar eigen beleid en eigen TTI, stimuleert en faciliteert de TTI om concrete vervolgstappen te zetten na de afgelopen jaren ingezette samenwerking, gericht op meer efficiëntie en effectiviteit zowel lokaal als regionaal. Gemeenten maken een gezamenlijke kaderrichtlijn voor de te hanteren prestatieafspraken met de TTI's. Gemeenten investeren geen publiek geld in lokale/subregionale initiatieven om (delen van) Twente te promoten buiten Twente.
- **De TTI's** voeren de lokale marketing uit, vervullen de baliefunctie en leveren service aan ondernemers. Om ervoor te zorgen dat er voor de komende jaren een stabiele organisatie ontstaat, moeten de 14 afzonderlijke TTI's zich de komende jaren verder ontwikkelen tot een effectieve en efficiënte Tourist Info-organisatie. De schaal van de subregio (noord-oost, de steden, zuid en west) is hierbij een aangrijpingspunt voor intensievere samenwerking en transformatie / samengaan. Gemeenten geven (naar wens) opdrachten voor lokale marketing en promotie. De TTI's werken samen met Twente Marketing, ze vullen de Twenteportal en sluiten in hun lokale marketing- en promotie-uitingen aan op de 'look&feel' van Twente. Afspraken hierover worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst met Twente Marketing.

3.4 Financiering marketing Twente

Uitgangspunt van de financiering is dat zowel de regiogemeenten, de provincie als de ondernemers bijdragen.

Tweede uitgangspunt is dat de marketing van Twente voldoende moet zijn om de ambities waar te maken. De ambitie van Twente als (zakelijk) toeristische bestemming is *groei* van de omzet in de vrijetijdseconomie.

Om een inschatting te maken van wat nodig is voor goede regiomarketing kijken we naar de benchmarks, een inschatting aan de hand van kentallen en vergelijken we dat met het huidige budget.

Kentallen (% van de omzet)

Een veelgebruikt kental om een marketingbudget te ramen is het omzet-principe. De totale omzet in de vrijetijdseconomie (directe banen op basis

Omzetprincipe: een klein deel van het marketingbudget wordt geïnvesteerd in regiomarketing

Benchmark: hoeveel geven andere overheden uit aan regiomarketing?

van LISA gegevens) schatten wij in op €1,34 miljard euro³. Als we aannemen dat de bedrijven in de vrijetijdseconomie gemiddeld 2% aan marketing uitgeven, gaat er jaarlijks 20 miljoen euro om in de marketing. We gaan ervan uit dat een deel hiervan, zeg 10%, nodig is voor regiomarketing. Dit betekent dat ca. 2 miljoen per jaar gewenst is voor volwaardige regiomarketing. Ter vergelijking: het budget van het TBT was in de afgelopen periode tussen de 1,1 en 1,7 miljoen euro.

Benchmark bijdrage overheden

De vergelijking met andere regio's (benchmarks) is lastig omdat destination marketing organisaties niet altijd gegevens vrijgeven over hun budgetten. Wel is er informatie over de publieke bijdrage aan de regiomarketing. In bijlage 3 is een tabel opgenomen waarin een aantal bestemmingen wordt vergeleken (Noord-Brabant, Friesland, Rivierenland en Arnhem-Nijmegen). Hieruit blijkt dat deze bestemmingen per baan in de vrijetijdseconomie tussen de 33 en 67 euro aan regiomarketing besteden, het gemiddelde ligt net iets boven de 40 euro per baan (per inwoner is het gemiddelde €1,06). Een euro per inwoner is hiermee een reële inschatting.

Op dit moment besteden de gemeenten gezamenlijk jaarlijks bijna 3,3 miljoen euro per jaar aan de lokale TTI's waar o.a. evenementen, marketing en promotie onder vallen (zie bijlage 4). Wanneer de gemeenten hun lokale marketingorganisatie (TTI) meer in 1 lijn brengen en deze efficiënter gaan organiseren, zullen deze middelen meer renderen, zodat de publieke investeringen effectiever worden. Hiervoor moeten de gemeenten sturen op een efficiëntere organisatie van de TTI's. Het succes van de TTI bepaalt immers mede het succes van de marketing van Twente.

Financiering

De financiële bijdrage van ondernemers, gemeenten (Regio Twente) en de provincie is alleen mogelijk als onderdeel van een evenwichtig afsprakenpakket waarin afspraken gemaakt worden over:

- De continuïteit van de investeringen, pas over een periode van 10 jaar (5 + 5) kan resultaat verwacht worden.
- De aansturing door de ondernemers vanuit Gastvrij Twente i.o.
- De ontwikkeling van de TTI's tot een effectieve en efficiënte organisatie op (sub-)regionale schaal.
- Concrete invulling en kwantificering van de bijdrage van de ondernemers.

Ondernemers dragen bij

De ondernemersvertegenwoordigers geven aan dat zij willen bijdragen aan de marketing. In het verleden hebben onder meer het Hotel Overleg Twente en het Camping & Bungalow Overleg Twente substantieel geparticipeerd in de activiteiten van het TBT. Hiernaast willen individuele ondernemers ook deelnemen aan (en daarmee bijdragen aan) projecten en campagnes die

³ Er zijn 17.910 banen (LISA 2014). Uitgaande van 24 uur per baan zijn dit 10.746 FTE. De gemiddelde omzet per FTE is €75.000, de totale omzet € 1,34 miljard. Dit lijkt veel, maar het meeste gaat op aan salaris voor de vele werknemers. De winstmarge van een horeca- en vrijetijdsbedrijf lag de afgelopen 10 jaar tussen de 5 en 15% (bron Kenniscentrum Horeca), waarvan ook het salaris van de ondernemer(s) betaald moet(en) worden.

voor hen relevant zijn. Dit kan, zoals eerder beschreven, via marketingpakketten, commissies of afname van diensten. Bovendien dragen sommige ondernemers op lokaal niveau bij via hun jaarlidmaatschappen van de TTI's. Ervaringen uit andere regio's laten zien dat bijdragen van ondernemers voor regiomarketing behoorlijk kunnen zijn (Rivierenland, RBT-KAN). Echter de hoogte van de bijdrage van de ondernemers laat zich moeilijk inschatten, deels omdat andere DMO's deze cijfers niet publiceren en ook omdat het afhankelijk is van onder meer vertrouwen in de organisatie, afrekenbaarheid op de output en het economisch tij. In de uitwerking van het marketingplan wordt concreet gemaakt hoe de ondernemersbijdrage wordt opgebouwd en gerealiseerd.

De samenwerkende gemeenten dragen bij

Gemeenten dragen bij op basis van een jaarlijks bedrag per inwoner, bijvoorbeeld 1 euro per inwoners. Voor de bijdrage van de gemeenten is cruciaal dat concreet is hoe en hoeveel de ondernemers bijdragen. Een onderbouwde begroting en voorstel bij het marketingplan moeten aannemelijk maken dat de ondernemers ook daadwerkelijk gaan bijdragen.

De provincie draagt bij

De Provincie zal naar verwachting een jaarlijkse bijdrage beschikbaar stellen op basis van de het in aanvraag zijnde deelprogramma MITO II 2016 – 2020. De provincie verlangt hiervoor dat gemeenten sturen op een meer effectieve en efficiënte organisatie van de TTI's en de gemeenten (via Regio Twente) ook financieel bijdragen aan de regiomarketing. Voor de provincie is het belangrijk dat de marketing op lokaal niveau optimaal en efficiënt georganiseerd is en kan bijdragen aan de regiomarketing.

Voorstel budget en financiering marketing

Er moet een marketingplan uitgewerkt worden op basis waarvan een gedetailleerde begroting gemaakt kan worden. Voor de financiering hiervan wordt uitgegaan van een gelijke verdeling tussen overheden en ondernemers.

Voor de bijdrage van de provincie is cruciaal dat gemeenten sturen op een efficiëntere organisatie van de TTI's en ook financieel bijdragen.

Voor de ondernemers is continuïteit cruciaal, evenals goede aansturing en dat er wordt afgerekend op basis van resultaat.

Voor de bijdrage van de gemeenten is cruciaal dat concreet is hoe en hoeveel de ondernemers bijdragen.

BIJLAGEN

Bijlage 1 De huidige organisaties

Er zijn in Twente verschillende organisaties en netwerken in de vrijetijdseconomie actief. Op dit moment is er nog geen sprake van één netwerk en zijn er nog “werelden van verschil”. Hieronder komen de belangrijkste netwerken en organisaties aan bod.

Gastvrij Overijssel

Gastvrij Overijssel is de samenwerking van het toeristische marktpartijen in de provincie Overijssel. De Kerngroep bestaat uit KHN, HISWA, Recron, VNO-NCW, MKB-Nederland, Landschap Overijssel, ANWB, MarketingOost en TBT. Gastvrij Overijssel behartigt de belangen van de toeristische marktpartijen en is hiervoor klankbord, adviseur, aanjager, en partner van overheden.

Twents bedrijfsleven vrijetijdseconomie

Naast de brancheorganisaties Recron (recreatieondernemers) en KHN (horeca) zijn in Twente zijn de hotels verenigd (Hoteloverleg Twente), evenals de camping- en bungalowbedrijven (Camping- en Bungalowoverleg) en de logies (Twente Logies).

Cultuur en natuur: ondernemende organisaties

Cultuur, erfgoed, natuur zijn belangrijke ingrediënten voor de VTE in Twente. De organisaties op dit vlak, culturele instellingen, natuurbeheerders, erfgoedorganisaties, etc., werken publieks- en marktgericht, en zijn dan ook betrokken bij de VTE in Twente, via bijvoorbeeld de subregionale netwerken.

Regio Twente; de 14 gemeenten

Regio Twente is de samenwerking tussen de 14 Twentse gemeenten. Namens de gemeenten voert Regio Twente haar regionale beleid voor de vrijetijdseconomie uit, waaronder:

- Uitvoering van het beleid in opdracht van en in samenwerking met de gemeenten
- bijdragen aan toeristische projecten;
- optimaliseren en doorontwikkelen van de routenetwerken in Twente;
- exploitatie, ontwikkeling en beheer van recreatieparken;
- promotie en marketing van Twente door het Twents Bureau voor Toerisme (TBT) tot 1 januari 2016;
- Regionale samenwerking en kennisuitwisseling.

In het portefeuillehoudersoverleg vrijetijdseconomie hebben de portefeuillehouders van de 14 gemeenten zitting.

De 14 gemeenten zetten, naast hun deelname aan het regionale beleid, ook in op versterking en ontwikkeling van de vrijetijdseconomie op lokaal niveau. Dit doen zij onder meer door middel van de lokale Twente Tourist

Info. In een aantal gevallen werken zij hierin samen met buurgemeenten (subregionaal).

Subregionale netwerken vrijetijdseconomie

Er bestaan informele samenwerkingsverbanden in het Reggedal, in Noord-oost Twente, rond de Groene Poort / Zoutmarke, op de Sallandse Heuvelrug en tussen de steden. Verschillende actoren uit de VTE werken met elkaar samen aan de ontwikkeling van het toerisme. Hier werken veelal een aantal buurgemeenten samen.

De Twente Tourist Info's

Twente kent 14 lokale toeristische infopunten (TTI's). Er bestaat tussen de gemeenten veel verschil in de organisatie, de taken, de doelen, de financiering en de ondernemersbetrokkenheid per TTI. Bijna alle gemeenten, afgezien van Tubbergen, financieren de TTI met jaarlijkse subsidies. In de grote steden gaan ook de bijdragen aan evenementen via de lokale toeristische organisatie. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de TTI per gemeente.

Marketing: Twents Bureau voor Toerisme, MarketingOost

Het Twents Bureau voor Toerisme (TBT) en MarketingOost zijn op dit moment beide uitvoeringsorganisaties voor marketing en promotie in Overijssel. Het TBT krijgt tot 1 januari 2016 de opdracht en financiering vanuit Regio Twente. Het TBT is een stichting met een onafhankelijke raad van commissarissen en een directeur/bestuurder. MarketingOost is de uitvoeringsorganisatie voor marketing van de overige delen van Overijssel. Zij krijgt haar financiering van deelnemende ondernemers, de gemeenten en Provincie. Kennispunt Oost onderzoekt effectieve marketing en vraag en aanbod in de vrijetijdsindustrie voor geheel Overijssel.

Stichting regiobranding Twente / Twente Branding

De Stichting regiobranding Twente is eind 2010 opgericht met als doel: Twente positioneren als een toptechnologische, ondernemende en innovatieve kennisregio die bewoners, studenten en ondernemers weet te behouden voor en te bewegen om voor Twente te kiezen. De Stichting vervult een rol in het initiëren, stimuleren en faciliteren op corporate niveau, verbindingen leggen tussen partijen zodat het merk Twente geladen wordt. Regiobranding Twente doet dit met de communicatievorm onder de noemer 'Twente Get Connected' (www.Twente.com).

Bijlage 2 Hoe verhoudt deze visie zich tot andere plannen?

Hieronder is kort aangegeven hoe deze visie zich verhoudt tot andere initiatieven en plannen:

- **Uitvoeringsprogramma vrije tijd Twente 2009.** De aanpak en doelstellingen uit dit beleidsstuk blijven overeind. Deze visie is een update hiervan.
- **De economische motor Twente** is de Economische visie voor (netwerkstad) Twente uit 2012. In dit beleidsstuk is toerisme als één van de pijlers van de Twentse economie opgenomen. Deze visie kan gezien worden als een uitwerking hiervan.
- **Onderzoek verblijfsrecreatieparadox Noordoost Twente.** Het onderzoek, uitgevoerd door Ruimte & Vrije tijd, Onderzoek en Advies, geeft inzicht in de doelgroepen waar het huidige aanbod zich op richt. Dit is relevante input voor de keuze van de doelgroepen voor de marketing van Twente.
- **Regiobranding Twente.com** positioneert Twente als een toptechnologische, ondernemende en innovatieve regio richting bewoners, studenten en ondernemers. Wij streven naar synergie tussen beide positioneringen, ze mogen vanzelfsprekend niet in tegenspraak met elkaar zijn.
- **Manifest Heerlijk en Gastvrij Overijssel 2.0.** De concrete uitwerking van de visie en het manifest moeten in lijn zijn met elkaar, doordat de stem vanuit ondernemers sturend is in beide.
- **Nota verblijfsrecreatie van Regio Twente.** De nota is van 2006. Er is uit het traject tot nu toe geen aanleiding om deze nota te herijken. Kwaliteit van de verblijfsrecreatie is essentieel voor de kwaliteit van het totale toeristische product en om de visie te realiseren. Een aantal gemeenten heeft hiervoor beleid gemaakt, al dan niet samen met de buurgemeenten.

Bijlage 3 Benchmark marketing

Om meer gevoel te krijgen voor de consequenties van verschillende keuzes als het gaat om de organisatie hebben we, als spiegel, twee bestaande toeristische organisaties doorgelicht. Het organisatievraagstuk in toeristisch Twente is niet uniek in Nederland en in veel regio's spelen vergelijkbare opgaven, zoals in Brabant en in Rivierenland.

	Brabant	Rivierenland
Aantal inwoners	2.842.000	237.055
Aantal banen T&R	73.500 (LISA 2014)	5.360 (volgens LISA 2014)
Marketing, promotie, productontwikkeling	Visit Brabant Connect Brabant	RBT Rivierenland / Rivierenland.biz
Belangrijkste financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Ondernemers: Betaald lidmaatschap - Provincie (In 2014 390.000 en 2,4 miljoen subsidie van de provincie voor opbouwfase) - Projectenfee's voor projectpartners - Fonds/sponsors 	<ul style="list-style-type: none"> - Ondernemers: Deelname aan kernproducten - Gemeenten: bijdrage van €1,06 per inwoner - Projecten voor derden
Aantal FTE's	12 FTE	4,6 FTE
Taken	<ul style="list-style-type: none"> - Online portal - Advies en verbinding - Regiomarketing & strategie - Faciliteren concept- en productontwikkeling - Routes 	<ul style="list-style-type: none"> - Centraal informatiebeheer - Advies en onderzoek - Regiomarketing & strategie - Productontwikkeling
Betrokkenheid bedrijfsleven	Betaald lidmaatschap (vrijwillig), projectenfee's	Deelname aan kernproducten
Aansturing via	Tweejaarlijkse metingen en evaluatie Triple Helix+ partners	Prestatieovereenkomst gemeenten
Governance	Stichting. Opbouwfase: strategisch platform met ondernemers, onderwijs, maatschappelijke organisaties, overheden, o.l.v. Bart de Boer, regie door provincie. Uitvoering: Platform wordt Advisory board: geeft advies aan Raad van toezicht en bestuur Visit Brabant	Stichting met bestuur van ondernemers uit de regio en een onafhankelijk voorzitter (oud wethouder Culemborg).

Wij hebben daarom een analyse gemaakt van de formele structuur, de juridische structuur en de financiers van de organisaties RBT Rivierenland en Visit Brabant en Connect Brabant. De budgettering van de beide organisaties is helaas niet ter inzage beschikbaar maar het aantal FTE kan als indicatie gezien worden. Een overzicht van de resultaten vindt u in de bovenstaande tabel en worden hieronder uitgebreid besproken.

Vergelijking budgetten

RBT Rivierenland en VisitBrabant publiceren geen jaarrekening en maken hun budgetten ook niet op een andere manier openbaar. Het is daarom lastig de budgetten te vergelijken. Wel openbaar beschikbaar zijn de overheidsbijdragen. In onderstaande tabel zijn naast Rivierenland en Brabant ook andere Destination Marketing Organisaties opgenomen waarvan de cijfers wel beschikbaar zijn.

	Inwoners (2014)	Banen (LISA 2014)	Overheidsbijdrage totaal	bijdrage per inwoner	Bijdrage per baan
RBT Rivierenland (bijdrage gemeenten)	237.055	5.360	€ 251.278	€ 1,06	€ 46,88
RBT KAN (Arnhem-Nijmegen)	738.700	21.660	€ 01.214	€ 1,22	€ 41,61
Brabant (bijdrage provincie 2014, bijdrage gemeenten onbekend)	2.842.000	73.500	€2.400.000	€ 0,84	€ 32,65
Fryslân (voorgestelde bijdrage provincie, bijdrage gemeenten niet bekend)	646.257	17.910	€1.200.000	€ 1,86	€ 67,00
Twente	626000	17.180	€ 805.403	€ 1,29	€ 46,88
Twente	626000	17.180	€ 663.560	€ 1,06	€ 38,62

VisitBrabant ConnectBrabant

VisitBrabant (marketing) richt zich op de consument en laat bezoekers zien wat Brabant te bieden heeft.

ConnectBrabant (innovatie) brengt partijen samen om gezamenlijk innovatieve product/marktcombinaties te ontwikkelen.



Visit | Connect Brabant

Het in 2013 gestarte platform VisitBrabant.com brengt vraag en aanbod samen en gaat het Brabantse vrijetijdsaanbod op een duidelijke en publiek-vriendelijke manier presenteren. Uitgangspunt is een community van met name ondernemers naast kennisinstellingen, overige maatschappelijke organisaties en overheden, die samen werken aan een impuls voor de vrijetijdseconomie in Brabant.

De doelstelling is om daardoor meer banen tot stand te brengen en Brabant als aantrekkelijke regio te positioneren. De Brabantse vrijetijdseconomie staat de laatste jaren onder druk; bezoekersaantallen en bestedingen lopen terug en de concurrentie neemt toe.

Kerntaken

De stichting VisitBrabant is een uitvoeringsorganisatie die voortkomt uit het bestaande Vrijetijdshuis Brabant en die de beweging Visit | Connect Brabant zal aanjagen en stimuleren. Haar kerntaken zijn:

1. Het (digitaal) ontsluiten en promoten van het recreatieve aanbod, het branden van VisitBrabant (en haar sublabels zoals ConnectBrabant);
2. Het aanjagen, verbinden en ondersteunen van concept- en productontwikkeling;
3. Het bewaken en doorontwikkelen van de gezamenlijke koers en strategie, door middel van monitoring, evaluatie en bijsturing;
4. Het zorgen voor een gedragen marketing- en marketingcommunicatie strategie die onder regie van VisitBrabant uitgevoerd wordt;

Het financieringsmodel van VisitBrabant baseert zich op verschillende financieringsstromen:

- basissubsidie Provincie Brabant
- projectenfees
- investeringen in de vorm van risicokapitaal
- vrijwillig betaalde lidmaatschap pakketten voor ondernemers
- fonds voor sponsors

5. Het adviseren en assisteren van ondernemers uit de Triple Helix+ bij activiteiten die bijdragen aan de merkwaarde van Brabant;
6. Het verbinden van ondernemers, onderwijs, overheden en organisaties rond innovatieve programma's en projecten.

Personeel en bestuur

Het team van VisitBrabant bestaat uit een kleine kern van vaste medewerkers van ongeveer 12 FTE's en een flexibele schil van specialisten (detachees, freelancers, studenten) daaromheen. De organisatie fungeert als een open netwerk waarbij op basis van thema's doelen, projecten steeds weer wisselende samenwerkingsverbanden ontstaan.

VisitBrabant is een stichting met een bestuurder en raad van toezicht. Twee leden uit de RvT nemen ook plaats in het strategisch platform. Dit is een triple helix+ advisory board met sterke ondernemers-vertegenwoordiging en wisselende participatietafels. Daarbinnen kunnen thematische en geografische allianties gevormd worden die een eigen passende rechtsvorm kunnen aannemen.

Financiering

Het financieringsmodel van VisitBrabant baseert zich op verschillende financieringsstromen. Naast overheidssubsidies ambiëren zij inkomsten te genereren met een (betaald) lidmaatschap voor ondernemers, projectenfees, risicokapitaal, investeringen en een sponsorfonds.

Wat kan Twente hiervan leren?

- Netwerken en relaties zijn essentieel om goed aanbod te ontwikkelen, kennis te delen en voor effectieve gedragen marketing.
- Combinatie van lokale VVV's en regiomarketing is mogelijk indien de samenwerking goed en taakverdeling helder is. Zie bijvoorbeeld de VVV servicepack (kader).
- Er is een uitgekende marketingstrategie met o.a. themamarketing, het betrekken van inwoners en "ask a local"-functionaliteit op de website
- Er is een forse bijdrage van provincie nodig.



VVV Servicepack

Via www.connectbrabant.nl kunnen aanbieders hun activiteit of locatie aanmelden. VisitBrabant geeft de aanbieders tips & trucs en VVV Brabant biedt de service om jouw presentatie op zowel VisitBrabant.nl als de VVV-website uit handen te nemen. Voor meer informatie nemen aanbieders contact op met de lokale VVV.

VVV Arrangementenservice

Op VisitBrabant.nl kunnen aanbieders arrangementen presenteren, samen met collega-ondernemers. VVV Brabant kan helpen bij de totstandkoming van onderscheidende arrangementen.

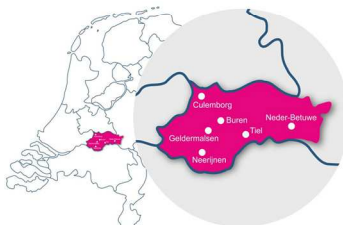
RBT Rivierenland

In 2004 is de Stichting Regionaal Bureau voor Toerisme (RBT) Rivierenland opgericht om toerisme en recreatie in de regio te bevorderen, op initiatief



De volgende tien gemeenten dragen nu bij aan het RBT Rivierenland (één gemeente is afgefallen):

- Buren
- Culemborg
- Geldermalsen
- Lingewaal
- Maasdriel
- Tiel
- Neder-Betuwe
- Neerijnen
- West Maas en Waal
- Zaltbommel



van de elf gemeenten van de regio Rivierenland, de Kamer van Koophandel en Provincie Gelderland, nadat de VVV Rivierenland in 2003 failliet is gegaan.

De doelstelling van het RBT Rivierenland is het bevorderen van bestedingen en werkgelegenheid in de toeristische sector, vanuit een viertal pijlers: kennis, ontwikkeling, informatie en marketing. Door gezamenlijk te investeren in recreatie en toerisme willen zij economische groei bevorderen.

Kerntaken

RBT Rivierenland is een uitvoeringsorganisatie met vier kerntaken:

1. kennis en inzicht: gevraagd en ongevraagd advies aan overheden en bedrijfsleven en het vergroten van hun marketingkennis, onderzoek;
2. ontwikkeling producten die regiomarketing versterken en bekendheid aanbod vergroten;
3. informatiemanagement: centraal beheer;
4. regiomarketing Rivierenland (kernwaarden: bloesem, fruit, rivieren, dijken en origineel).

De organisatie bedient ongeveer 2.000 relaties in Rivierenland én de aangrenzende regio's. RBT Rivierenland biedt toeristisch-recreatieve kennis, ervaring en informatie aan bedrijfsleven, overheid en consumenten.

Personeel en bestuur

Regionaal Bureau voor Toerisme (RBT) Rivierenland bestaat uit een bureau van vijf medewerkers verdeeld over 4,6 FTE. Het team bestaat uit een directeur, twee projectmanagers en twee marketeers en wordt daarbij ondersteund door vrijwilligers en stagiaires. Het bureau wordt op hoofdlijnen aangestuurd door het bestuur. Het bestuur is een vertegenwoordiging van ondernemers uit de regio en een onafhankelijke voorzitter. Drie keer per jaar is er overleg tussen portefeuillehouders R&T en de RBT, waarin het jaarprogramma wordt vastgesteld, de voortgang wordt besproken en geëvalueerd. RBT Rivierenland is vrij om het jaarprogramma op kleine inhoudelijke punten te wijzigen of te herstructureren. Indien er een fundamentele wijziging optreedt worden de portefeuillehouders recreatie & toerisme daarvan op voorhand op de hoogte gesteld.

Het RBT Rivierenland wordt aangestuurd via een prestatieafspraken met de gemeenten. De basis van de prestatieafspraken is de jaarlijkse bijdrage aan RBT Rivierenland, die de regiogemeenten van Rivierenland reeds sinds de oprichting in 2004 verlenen. In 2014 is een nieuwe vierjarige prestatieafspraken vastgelegd. Daarbij spreken beide partijen de intentie uit om de samenwerking door te zetten na afloop van deze prestatieafspraken.

Financiering

De financiering van RBT Rivierenland is grotendeels gebaseerd op drie pijlers: structurele subsidie van 10 gemeenten, deelname aan kernproducten door ondernemers en door middel van het uitvoeren van incidentele projecten voor derden.

- jaarlijkse bijdrage van gemeenten: €1,06 per inwoner. Dit dekt het merendeel van de personeelskosten en algehele bedrijfsvoering.
- extra bijdragen bedrijfsleven en aanvullende marketingprojecten.
- aanvullende financiering.

Wat kan Twente hiervan leren?

- Ondernemers in de lead: Ondernemersbestuur voor stichting met onafhankelijk voorzitter.
- Eenvoudige organisatie.
- Gemeentelijke samenwerking (1 euro per inwoner) uitermate effectief.
- Effectief netwerken en informatie delen is belangrijk: Rivierenland.biz.

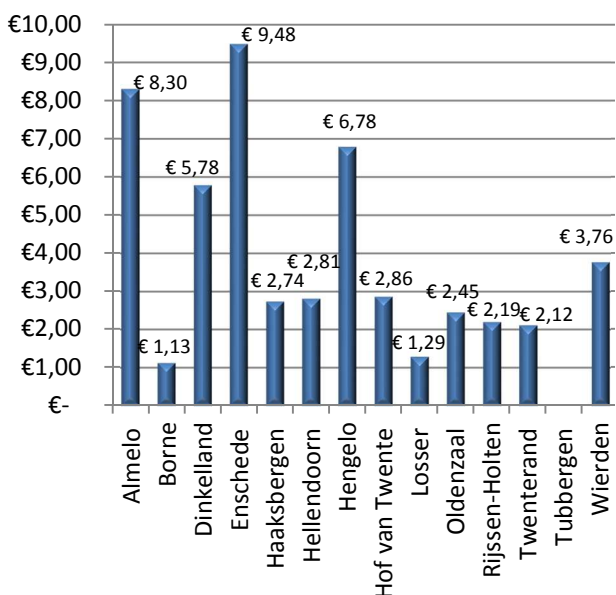
Bijlage 4 Overzicht TTI's per gemeente

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de middelen die de gemeenten jaarlijks bijdragen aan de lokale TTI. Dit overzicht is gebaseerd op informatie aangeleverd door de gemeenten. De bijdragen in de steden springen eruit, maar hierbij moet opgemerkt worden dat in deze budgetten andere ook andere (niet toeristisch-recreatieve) taken omvat, zoals evenementen en marketing richting bedrijven.

Gemeente	Naam	FTE	Subsidie gemeente	Bijdrage ondernemers	Vrijwilligers
Almelo	SAP	5,2	€ 600.000	ja	onbekend
Borne	VVV/TI	0,5	€ 25.000	6.000	9
Dinkelland	VVV Ootmarsum-Dinkelland	4,5	€ 150.000	ja	onbekend
Enschede	SEP	11,0	€ 1.500.000	onbekend	onbekend
Haaksbergen	VVV, St. promotie Haaksbergen	1,5	€ 66.500	onbekend	12
Hellendoorn	Toer. Bureau Hellendoorn	1,4	€ 100.000	onbekend	veel
Hengelo	Bureau Hengelo	3,3	€ 420.250	40.000	6
Hof van Twente	VVV	2,1	€ 100.000	onbekend	9
Losser	VVV	1,0	€ 29.000	onbekend	50
Oldenzaal	VVV/TI	2,0	€ 78.441	ja	34
Rijssen-Holten	Toerisme Rijssen-Holten	1,5	€ 83.000	ja	10
Twenterand	TTI Twenterand	1,5	€ 44.648	onbekend	een aantal
Tubbergen	VVV Tubbergen	0,5	€ -	onbekend	veel
Wierden	TI	2,0	€ 89.710	ja	6
Totaal		38,0	€ 3.286.549	Onbekend	> 150
	Excl. steden		€ 766.299		
	Gemiddeld per gemeente excl. steden		€ 69.664		

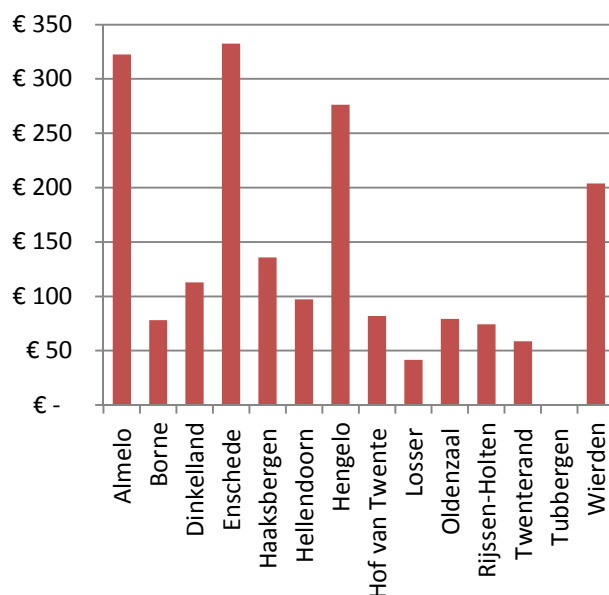
Subsidiebijdrage per inwoner

(Bron: LISA 2014)



Subsidiebijdrage per baan

(Bron: LISA 2014)



- In totaal wordt er vanuit de gemeenten jaarlijks bijna 3,3 miljoen besteed aan de TTI's. Dit is ongeveer 2 maal zoveel als de begroting van het TBT voor de marketing van het merk Twente door het TBT (1,7 miljoen).
- Samen met de bijdrage van Regio Twente en de provincie gaat er opgeteld jaarlijks 5 miljoen euro om in toeristische marketing en promotie in Twente (TBT en alle TTI's opgeteld).
- In de steden (Almelo, Hengelo en Enschede) worden ook evenementen en citymarketing voor bedrijven gefinancierd vanuit de genoemde budgetten. Daarom zijn deze budgetten relatief hoog.
- Zonder de steden ligt de bijdrage per gemeente tussen de 0 en 150.000 euro per jaar (gemiddeld 69.664).
- Er bestaan grote verschillen per gemeente wat betreft subsidiebijdrage en governance. De "traditionele VVV" is er bijna niet meer.



Gedetailleerd overzicht TTI / VVV per gemeente (aangeleverd door de 14 gemeenten, met uitzondering van Hengelo).

Stand van zaken met betrekking tot de bijdrage van gemeenten aan de TTI/VVV per gemeente per 2015 (m.u.v. Hengelo)

1. Naam en beschrijving van de organisatie 2. Is het een VVV of TTI 3. Hoe is de aansturing? 4. Aantal fte en vrijwilligers?	1. Wie is opdrachtgever 2. Wat is de opdracht 3. Wat is de termijn 4. Hoogte van de bijdrage	1. Wat is de rol van de gemeente?	1. Zijn de ondernemers georganiseerd? 2. Is er bijv. sprake van een ondernemersvereniging? 3. Is er sprake van een ondernemersfonds?
<p>Almelo Stichting Almelo Promotie (SAP). De VVV is een organisatorisch onderdeel van de SAP. In de bibliotheek in het centrum is de winkel gevestigd. De backoffice van de VVV wordt geregeld via SAP in het pand aan de Rosa Luxemburgstraat in het centrum. Met ingang van 1 januari ontvangt SAP geen subsidie meer voor de backoffice. Het is nog onbekend welke keuzes SAP maakt m.b.t. de VVV per 1 januari 2016. De bibliotheek heeft 18 fte (allemaal betaald) waarvan elke dag minimaal 1 belast is met ook de VVV. Backoffice SAP bepaalt het assortiment en beheert de contracten. De VVV-manager in dienst van de bibliotheek stuurt de frontoffice aan.</p>	<p>Opdrachtgever is de gemeente Almelo. De opdracht is neergelegd in de budgetsubsidie overeenkomst en jaarlijkse prestatieafspraken.</p> <p>Voor een jaarlijks subsidiebedrag van afgerond € 600.000 zorgt SAP voor de financiële ondersteuning van evenementenorganisaties, het ondersteunen in natura middels schoonmaak, water en elektra etc. En dus ook de VVV met als doel toeristische informatievoorziening in breedste zin des woords.</p>	<p>De gemeente subsidieert voor 100%.</p>	<p>Onder de regie van SAP zijn er diverse overlegstructuren met ondernemers. Er is een groep voor de verblijfsaccommodaties, een inspiratiegroep citymarketing. Ondernemers kunnen SAP met een bedrag ondersteunen via een 'vriendschapsact'.</p> <p>Er is een ondernemersfonds in Almelo, maar die staat organisatorisch los van SAP. Dat is een andere stichting genaamd CAA. Het CAA krijgt haar inkomsten via reclamebelasting voor de binnenstadondernemers. CAA regelt met de opbrengsten de sfeeractiviteiten in het centrum.</p>
<p>Borne 1/2: VVV/TI. De VVV/TI is gevestigd in het Kulturhus en maakt ook onderdeel uit van het Kulturhus Borne (een Stichting) 3. Binnen het Kulturhus zijn diverse functies opgenomen. De centrale balie</p>	<p>1. De gemeente is opdrachtgever (als subsidieverstrekker). 2. vrij algemene prestatieafspraken (sinds 2014: totaalpakket prestatieafspraken Kulturhus) 3. jaarlijkse subsidietoekenning 4. Er is sprake van een lumpsum subsidie (totaalsubsidie Kulturhus). Onderdeel VVV is € 25.000,-</p>	<p>De rol is vooral stimulerend en sturend op de (globale) prestatieafspraken</p>	<p>1. De R&T ondernemers zijn niet apart georganiseerd. Wel is er onlangs een eerste ondernemersbijeenkomst georganiseerd. Gedachte is nu om een klankbordgroep samen te stellen. Dit proces loopt nog.</p>

<p>fungeert tevens VVV/TI-balie. Aansturing via directie Kulturhus. 4. ca. 0,5 fte in loondienst, verder ca. 8 á 10 vrijwilligers (tevens baliefunctie Kulturhus).</p>	<p>Daarnaast ontvangt de VVV nog bijdrage (€ 6.000,--) vanuit de ondernemersvereniging BBO (+ inkomsten vanuit verkoop van o.a. VVV-bonnen).</p>		<p>2. Er is sprake van een actieve ondernemersvereniging (Bundeling Bornse Ondernemers, BBO). Hieronder vallen ook een aantal R&T-ondernemers (met name horeca centrum). Ja, het ondernemersfonds (ca. 140.000,--) wordt gevoed vanuit de reclameheffingen.</p>
<p>Dinkelland 1en2: VVV Ootmarsum-Dinkelland als onderdeel van Stichting Toeristisch Ondernemersfonds Dinkelland, promotie, marketing, informatievoorziening, gastheerschap. 3. Stichting Toeristisch Ondernemersfonds Dinkelland stuurt aan, bestuur met ondernemers. 4.VVV beschikt over circa 4,5 FTE</p>	<p>1. Stichting Toeristisch Ondernemersfonds Dinkelland is opdrachtgever voor de VVV. Gemeente Dinkelland heeft een subsidierelatie met STOD. 2. Met de STOD is een uitvoeringsovereenkomst getekend voor een periode van 2012-2016 waarin doelen en afspraken zijn vastgelegd. 3. Periode 2012 – 2016. 4. Circa 150.000 euro op jaarbasis. Middelen afkomstig uit toeristenbelasting.</p>	<p>1. subsidieverstrekker</p>	<p>1. Via de Stichting Toeristisch Ondernemersfonds en een onderliggende werkgroep recreatie en toerisme met verschillende recreatieondernemers. 2. zie 1. 3. Ja, zowel sprake van een toeristisch ondernemersfonds als een regulier ondernemersfonds (BIZ Denekamp en BIZ Ootmarsum).</p>
<p>Enschede 1en2: Stichting Enschede Promotie; marketingorganisatie, evenementenfacilitering en TTI. 3. Directeur/bestuurder met Raad van toezicht (1 fte; wordt na 1 juni 2015 wsch. parttime) 4.ongeveer 11 fte, aantal vrijwilligers onbekend.</p>	<p>1. Gemeente Enschede 2. <ul style="list-style-type: none"> • het (stedelijk) imago van Enschede te versterken; • een door partners in de stad gedragen citymarketingbeleid uit te voeren; • de imagopositie van het merk Enschede te versterken. • in te zetten op het aantrekken van bezoekers; bezoekers die vaker komen, langer blijven en meer besteden. • een toename van het aantal overnachtingen in hotels, bed&breakfasts en op campings 3. jaarlijkse overeenkomst 4. € 1,5 miljoen euro</p>	<p>1. Rol: <ul style="list-style-type: none"> • subsidieverstrekker • opdrachtgever • controlerend op het wat (het hoe bepaalt EP zelf) </p>	<p>1. Enkele vrijetijdsondernemers zijn lid van ondernemer- vereniging zoals detailhandel- en horecaondernemers. Daarnaast lid van VVV en enkeling van Recron; agrarisch/recreatieve ondernemen hebben zich georganiseerd in groep 'Buiten in Enschede' en ondernemers in Boekelo en omgeving zijn aangesloten bij De Zoutmarke 2. de binnenstadondernemers zijn vertegenwoordigd in een stichting, met afzonderlijke belangenverenigingen (horeca, winkels, markt) 3. Ja.</p>



Haaksbergen VVV Haaksbergen (Stichting Haaksbergen Promotie) Aansturing via bestuur en meewerkende voorzitter. Marketing en promotie en aansturing vrijwilligers door vast personeel (ongeveer 1 / 1,5 fte). Winkel wordt verder bezet door vrijwilligers (ong. 12)	1. Gemeente Haaksbergen 2. Prestatieafspraken als bijlage toegevoegd 3. Eenjarige subsidie 4. € 66.500,00	<ul style="list-style-type: none">• Subsidieverstrekker• Sturend en regisserend• Controlerend• Samenwerking in uitvoering	1. Platform Toerisme en Recreatie bestaat uit vertegenwoordiging ondernemers van verschillende sectoren 2. Ondernemersvereniging heeft zitting in Platform 3. Nee, wel BIZ voor centrum We werken nu aan één organisatie waarin ondernemersvereniging, Centrummanagement en VVV in vertegenwoordigd zijn en die de opdracht van de gemeente krijgt voor positionering en promotie van Haaksbergen en coördinatie evenementen e.d.
Hellendoorn Toeristisch Bureau Hellendoorn, TTI en VVV Directeur en Coördinator en 1 werknemer Loondienst: 1,4 fte Veel vrijwilligers	Opdrachtgever is de gemeente Opdracht: stimuleren toerisme, evenementen coördinatie, stimuleren samenwerking ondernemers, gastheerschap lokaal. Termijn is jaarlijks, ic 2015 Bijdrage bedraagt nu nog 100.000 euro, vanaf volgend jaar 90.000 euro.	Subsidieverstrekker, opdrachtgever en aanjager	Ondernemers in recreatie en toerisme zijn verenigd in de HORT (Hellendoornse Ondernemers in Recreatie en Toerisme). Er is geen fonds.
Hengelo Stichting Bureau Hengelo. Het is het enige informatiepunt van de stad, aangestuurd door de directeur. Daarnaast is er een evenementenmanager, toeristisch manager en communicatie coördinator in dienst. De 4 medewerkers in dienst voor een totaal van 3,3FTE. Daarnaast zijn er 6 vrijwilligers actief.	De Gemeente Hengelo is opdrachtgever. Opdracht is het ontwikkelen en realiseren van citymarketing beleid en strategie. Er is een driejarige overeenkomst. De 2 ^e termijn is ingegaan in 2015 en loopt t/m 2017. Het jaarlijkse subsidiebedrag is € 420.250, - per jaar.	Opdrachtgever en subsidieverstrekker	Er is een eigen bedrijven funding initiatief (citymarketing partnerschap) opgericht. Er is geen samenwerking met ondernemersverenigingen.



<p>Hof van Twente 1/2. Min of meer traditionele VVV met één kantoor/ winkel en drie agentschappen. Verenigingsvorm met vrijwilligersbestuur. 3. Directeur 12 uur (voor 2015 tijdelijk naar 20 uur) 4. Loondienst 2,1 FTE: Dir. 12 uur Mw. 48 uur Mw. fo 16 uur 9 vrijwilligers</p>	<p>1. Gemeente is grootste geldverstrekker naast leden-contributie en tevens belangrijkste opdrachtgever 2. Opdracht: • Stimuleren toerisme, recreatie en vrijetijdsbesteding; • Stijging aantallen verblijf- en dagrecreatie • HvT ontwikkelen tot toonaangevende gemeente ohgv toerisme/recreatie. • Ondersteunen lokale initiatieven. 3. Termijn: 2015 4. € 100.000 per jaar (2015 eenmalig € 16.000 extra voor uitbreiding uren directeur).</p>	<p>1. Rol: • subsidieverstrekker • opdrachtgever, • sturend en regisserend • controlerend</p>	<p>1. Enkele vrijetijdsondernemers zijn lid van ondernemer- vereniging. Daarnaast vaak: of lid van vakorganisatie (bijv. Recron) of VVV; 2. HvT kent 6 ondernemersverenigingen (overkoepelend: economische werkgroep); 3. Nee.</p>
<p>Losser 1/2 Traditionele VVV in De Lutte kantoor + winkel. Losser gevestigd in de kiosk en in Beuningen in een blokhut. Verengingsvorm met vrijwilligersbestuur. 3. Directeur 38 uur, 50 vrijwilligers</p>	<p>1. 1. Gemeente Losser en VVV leden. 2. Het bevorderen van een voor de verschillende geleidingen van de samenleving zo goed mogelijk gebruik van de toeristische en recreatieve mogelijkheden in de gemeente Losser; het voorlichten omtrent toeristische en recreatieve mogelijkheden, alsmede de mogelijkheden van dienstverlening in het algemeen". Take: - "Het maken van propaganda en reclame, werving, promotie, public relations en alle andere verkoopbevorderende activiteiten; - Het verstrekken van inlichtingen; - Het in stand houden en tot stand brengen van toeristische en recreatieve mogelijkheden of het stimuleren daartoe; - Het geven van adviezen aan en het samenwerken met overheid, bedrijfsleven en organisaties; - Het begeleiden en voorlichten van recreanten en bezoekers, verkoop en bemiddeling; - Het organiseren van evenementen en alle andere middelen die tot het doel der vereniging kunnen leiden." 3.2015 4. € 29.000 voor 2015</p>	<p>Rol: • subsidieverstrekker • opdrachtgever, • sturend en regisserend • controlerend</p>	<p>1,2,3 In het centrum van Losser (Centrum Management Losser, gefinancierd door BIZ-gelden) en centrum van De Lutte zijn er ondernemersverenigingen. Idem voor bedrijventerrein in kern Losser.</p>



Oldenzaal 1+2: VVV/Tourist Info Oldenzaal. Nu nog redelijk traditionele VVV, staat op punt van omslag. 3: Vereniging met bestuur. Dagelijkse leiding door directeur (32 uur) 4: Loondienst 2 FTE Dir 32 uur Medewerkers (2) 43 uur 34 vrijwilligers gemiddeld 2uur p/p	1: Gemeente is grootste geldverstrekker naast leden-contributie en tevens belangrijkste opdrachtgever 2: Informatieverstrekking en gastheerschap +toeristische marketing + samenwerken en verbinden (lokaal en regionaal) 3: Jaarlijks 4: € 78.441,- (2015)	<ul style="list-style-type: none">• subsidieverstrekker• opdrachtgever,• sturend• regisserend• controlerend daarnaast samenwerken als strategische partners.	1: ja 2: nee 3: Stichting Ondernemersfonds Binnenstad (krijgen middelen die via reclamebelasting door de gemeente geïnd worden)
Rijssen-Holten 1. Toerisme Rijssen-Holten 2. Geen van beiden, wij draaien ook in Salland mee. We hebben 4 balies in diverse musea, winkel en Kulturhus Holten. De balies worden bemand door vrijwilligers en medewerkers mu-sea/winkel. 3. Een manager en een coördinator front-office 4. ca. 1,5 fte en ca. 10 vrijwilligers	1. Wie is opdrachtgever Gemeente is de grootste geldverstrekker naast contributie leden en 2. Wat is de opdracht Online en offline marketing en gastheerschap. Samenwerking op regionaal en subregionaal niveau, productontwikkeling 3. Wat is de termijn 2 keer per jaar 4. € 83.000,-	<ul style="list-style-type: none">• subsidieverstrekker• opdrachtgever,• sturend• regisserend• controlerend daarnaast samenwerken als strategische partners.	1. nee, maar er wordt wel aan gewerkt 2. Ja, zowel in Holten als ook in Rijssen? 3. ja?
Tubbergen 1. VVV Tubbergen 2. VVV 3. VVV is ondergebracht in het CHIEC waar ook de bibliotheek onder valt. CHIEC heeft een directeur. VVV heeft 0,5 fte. 4. 0,5 fte en veel vrijwilligers	1. CHIEC is opdrachtgever. 2. Gemeente Tubbergen heeft de subsidierelatie per 2015 beëindigd. In overleg met de sector wordt gekeken naar een mogelijk vervolg. 3. nvt. 4. nvt.	Geen, op dit moment.	1. nee, maar er wordt wel aan gewerkt op het moment 2. zie 1. In overleg met de sector wordt momenteel de toekomstrichting en de gewenste structuur en samenwerking vormgegeven. 3. Er is voor de kern Tubbergen vanaf 2015 wel een reclamebelasting ingevoerd. Dit wordt beheerd door een aparte Stichting Ondernemers Hart Tubbergen.



Twenterand TTI Twenterand Het is een TTI Aansturing gebeurt door het bestuur. 2 betaalde krachten, minder dan 2fte en verschillende vrijwilligers.	Opdrachtgever is Gemeente Twenterand. TTI ontvangt subsidiebeschikking met doel & taken, daarnaast wordt in een uitvoeringsovereenkomst aanvullende gezamenlijke afspraken gemaakt. Per jaar wordt subsidiebeschikking afgegeven en aanvullende afspraken gemaakt. TTI ontvangt € 44.648,- per jaar.	Opdrachtgever	Ja, in De Twentse Hooilanden, dit is een ondernemersvereniging voor recreatieve ondernemers. Nee er is geen ondernemersfonds in Twenterand. Er wordt wel over gepraat maar er zijn concrete plannen.
Wierden Tourist Info Wierden-Enter Een kantoor in Wierden en een kantoor in Enter en steunpunt in Hoge Hexel Een coördinator en 6 betaalde vrijwilligers. Circa 2 fte.	Gemeente is de grootste subsidieverstrekker en de belangrijkste opdrachtgever naast de recreatieondernemers en de detailhandel in Wierden en Enter. Voor 2015 is een bedrag van € 89.710,- toegezegd.	Rol: Zie ook de punten aangegeven door Hof van Twente. Daarnaast: (Mee)organiseren van evenementen bijvoorbeeld op Het Lageveld en de Ganzenmarkt.	<ol style="list-style-type: none">1. Er is vereniging van recreatieondernemers rond de Reggestreek genaamd "Ontdek de Reggestreek". Daarnaast zijn ondernemers aangesloten bij het CBOT en Twente Logies en Recron.2. Daarnaast zijn er in de gemeente Wierden 2 werkgeverskringen en 2 winkeliersverenigingen. <p>Tourist Info werkt met deze 2 verenigingen samen. In de centra van Wierden en Enter wordt in samenwerking met deze verenigingen reclamebelasting geheven.</p>