

	Zaaknummer	00517392
Onderwerp	Regionaal Bureau voor Toerisme De Langstraat	

Collegevoorstel

Aanleiding / voorgeschiedenis

In januari 2017 hebben u en de colleges van de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk kennis genomen van de marketingstrategie voor De Langstraat (Dietz communicatie). In vervolg hierop is opdracht verstrekt aan Richard de Bruin (directeur RBT Rivierenland) en Johan Kaspers (Brederode Advies) om mét de huidige uitvoeringsorganisaties en gemeenten op zoek te gaan naar de ideale samenwerkings- of organisatievorm voor het uitrollen van de marketingstrategie.

Feitelijke informatie

Op basis van de marketingstrategie (inhoud) zoeken we naar de best passende organisatiestructuur voor de uitvoering. Uiteraard spelen de huidige (toeristische) uitvoeringsorganisaties hierin een belangrijke rol.

Vanuit de huidige structuur van de (toeristische) uitvoeringsorganisaties ontbreekt het aan slagkracht om de gebiedsmarketing voor het hele gebied op te pakken. Er is wel de ambitie om hierin gezamenlijk op te trekken. Streven is een slagkrachtige en efficiënte organisatievorm te maken.

In een bijeenkomst met de vertegenwoordigers van de lokale (toeristische) uitvoeringsorganisaties en de gemeenten zijn de wensen en behoeften van deze stakeholders geïnterviewd. Hierna vond een workshop plaats met een brede groep stakeholders (waaronder ondernemers en raadsleden). Daarnaast is geput uit de uitgebreide kennis van en ervaring met toeristische marketingorganisaties bij de onderzoekers zelf. De resultaten hiervan zijn vastgelegd in bijgaand Advies Organisatiestructuur Gebiedsmarketing De Langstraat.

In het advies worden vier mogelijke scenario's uitgewerkt en wordt geadviseerd te kiezen voor scenario 2: een 'lean and mean' organisatie met een brede doelstelling gestoeld op de pijlers kennis, ontwikkeling, informatie en marketing met voldoende slagkracht en efficiency.

Een eenvoudigere organisatie met een smallere doelstelling, specifiek gericht op marketing (scenario 1), biedt geen oplossing voor de kwetsbaarheid en (te verwachten) exploitatieproblemen van de lokale (toeristische) uitvoeringsorganisaties. Dit scenario voorziet bovendien niet in de slagkracht waaraan behoefte bestaat.

Een omvangrijkere organisatie (scenario 3) heeft een breder scala aan taken en activiteiten en kan hiermee (ook financieel) waarschijnlijk op onvoldoende draagvlak rekenen. In dit scenario zitten echter mogelijk wel elementen die (nu of in de toekomst) toegevoegd zouden kunnen worden aan de nieuwe organisatie.

In het advies wordt nog een vierde scenario beschreven waarin een groter aantal gemeenten in de regio Hart van Brabant participeert (en er dus een hoger budget ontstaat om mee te werken). Voor dit scenario is het momenteel nog te vroeg. Voor de toekomst wordt groei naar een bredere regionale organisatie wel kansrijk geacht.

Afweging

Volgend op het advies van Richard de Bruin en Johan Kaspers wordt voorgesteld om nu commitment uit te spreken voor het oprichten van een regionaal bureau voor toerisme (RBT) De Langstraat. De keuze valt daarbij op scenario 2 als basis met de mogelijkheid om maatwerk toe te passen daar waar dit nodig of wenselijk is.

	Zaaknummer 00517392
Onderwerp	Regionaal Bureau voor Toerisme De Langstraat

In de komende periode zal de organisatie dan vanuit de vier gemeenten verder vorm krijgen. Dit wil zeggen dat op basis van het advies van Richard de Bruin en Johan Kaspers een pakket aan taken en activiteiten voor de nieuwe organisatie wordt opgesteld. Hierbij wordt dus grotendeels het advies gevolgd, maar er wordt ook gesproken over taken en werkzaamheden die we aanvullend onder zouden willen brengen bij het RBT (of juist niet).

Enkele onderdelen vanuit het advies van Richard de Bruin en Johan Kaspers worden in deze fase nog buiten beschouwing gelaten. Dit geldt bijvoorbeeld voor de rechtsvorm en de personele bezetting, omdat het de nieuwe organisatie is die hierin bij voorkeur de keuzes moet maken. Het advies aan de organisatie is dan wel om daarvoor het advies van Richard de Bruin en Johan Kaspers op te volgen.

Regionaal Bureau voor Toerisme

De missie van het RBT luidt als volgt:

Het Regionaal Bureau voor Toerisme streeft naar een duurzame groei van de vrijetijdssector teneinde de economie, werkgelegenheid en leefbaarheid te verhogen.

De visie op de uitvoering wordt gebaseerd op vier pijlers:

- kennis;
- ontwikkeling;
- informatie;
- marketing.

Hierbij kunnen op voorhand enkele algemene uitgangspunten worden geformuleerd:

- het RBT komt in de plaats van de huidige (toeristische) uitvoeringsorganisaties;
- het RBT is beperkt van omvang en heeft lage overheadkosten;
- de medewerkers van het RBT zijn vooral in het veld werkzaam en zoeken met name lokaal de verbinding met ondernemers en organisaties;
- er wordt samenwerking gezocht met partners op lokaal schaalniveau en op regionaal (bijvoorbeeld regio Hart van Brabant), provinciaal of landelijk niveau;
- er wordt gewerkt met een standaardpakket waarin alle taken en werkzaamheden opgenomen worden die we vanuit alle vier gemeenten uitgevoerd willen zien;
- aanvullend op het standaardpakket kunnen via een cafetariamodel extra activiteiten afgenomen worden. In het cafetariamodel nemen we de taken en werkzaamheden op die voor één of enkele gemeenten worden uitgevoerd, maar niet voor alle vier van toepassing zijn;
- er wordt bekeken welke cultuurgeoriënteerde activiteiten vanuit de huidige (toeristische) organisaties kunnen worden overgedragen aan het RBT en we bepalen hierbij gezamenlijk welke taken in het standaardpakket dan wel in een cafetariamodel terechtkomen.

Aandachtspunten vanuit vier gemeenten

Naast de hierboven genoemde algemene uitgangspunten voor de nieuwe organisatie, worden hierna vanuit elke gemeente nog enkele specifieke aandachtspunten benoemd. Enkele punten zijn randvoorwaardelijk, maar verder gaat het om aandachtspunten of wensen vanuit de individuele gemeenten.

Gemeente Dongen

De gemeente Dongen geeft de volgende aandachtspunten en voorwaarden mee:

- uitgangssituatie voor de nieuwe organisatie is scenario 2 met de inschatting van de begroting zoals opgenomen in het advies van Richard de Bruin en Johan Kaspers. Het is wenselijk hierbij een (financiële) bovengrens te formuleren voor de nieuwe RBT-organisatie;

	Zaaknummer 00517392
Onderwerp	Regionaal Bureau voor Toerisme De Langstraat

- er wordt een keuze gemaakt voor een financieringsmodel dat uitgaat van een eerlijke verdeling op basis van de te verwachte taken en inzet die vanuit RBT worden gedaan voor een specifieke gemeente: een vast bedrag per inwoner heeft hierbij de voorkeur;
- we sluiten niet aan bij de VVV-formule;
- Dongen realiseert conform collegebesluit van 6 juni 2017 voor eigen rekening een lokale inloopfunctie voor R&T-informatie in de nieuwe multifunctionele accommodatie De Cammeleur (open vanaf voorjaar 2018) en sluit aan bij de regionale uitstraling en vormgeving. Inhoud kan zowel lokaal als vanuit RBT worden verzorgd;
- de lokale MFA-partners in De Cammeleur beheren voorlopig de lokale inloopfunctie.

Voor de gemeente Dongen geldt een belangrijk voorbehoud. Om te kunnen meedoen, zijn extra investeringen nodig (nieuw beleid). Deze meerkosten neemt de gemeente op in de programmabegroting. Deelname is daarom onder voorbehoud van besluitvorming hierover in het college en de gemeenteraad (november 2017).

Gemeente Loon op Zand

Voor de gemeente Loon op Zand zijn de volgende aandachtspunten geformuleerd:

- er komt een bemand informatiepunt in Kaatsheuvel. Dit hoeft echter niet per definitie in de huidige vorm (VVV-winkel) te zijn;
- bij voorkeur kan het RBT met het totaal aan gewenste taken en werkzaamheden functioneren zonder extra (subsidie)bijdrage vanuit de gemeente. Er is bereidheid om extra middelen beschikbaar te stellen, mits hiervoor extra werkzaamheden (ten opzichte van de huidige situatie) worden uitgevoerd;
- in de gemeente Loon op Zand gaat Marketing KLM op korte termijn aan de slag met een marketingplan op lokaal niveau. Het is voorstelbaar om een deel van de activiteiten van Marketing KLM op termijn onder te brengen bij het RBT. Bij het vormen van de nieuwe organisatie is het dan ook van belang dat deze activiteiten zonder problemen kunnen worden overgenomen door de nieuwe, regionale organisatie.
- de gemeente Loon op Zand ziet het RBT graag gehuisvest in het centrum van Kaatsheuvel.

Gemeente Waalwijk

De gemeente Waalwijk stelt de volgende voorwaarden:

- alle taken die in de huidige situatie door Uitpunt Waalwijk worden uitgevoerd, worden overgenomen door RBT. Dit betreft dus ook de ondersteuning van de culturele sector en de stadswandelingen;
- de financiering van het RBT voor het totaal aan taken (basispakket plus cafetariamodel) mag niet hoger zijn dan de huidige subsidie aan het Uitpunt;
- er komt een bemand informatiepunt in Waalwijk.

De gemeente Waalwijk stelt daarnaast voor in de naam van het bureau ook de C van cultuur terug te laten komen.

Gemeente Heusden

Onze gemeente formuleert de volgende voorwaarden:

- de kwaliteit van RBT moet minimaal gelijk zijn aan de kwaliteit van de huidige organisatie;
- het partnership met VisitBrabant op het gebied van internationale trade en sales voor de vesting Heusden moet behouden blijven;
- er moet sprake zijn van een goede informatievoorziening op locaties waar veel toeristen komen. Hierbij wordt in aanvang gedacht aan een bemand informatiepunt.

	Zaaknummer 00517392
Onderwerp	Regionaal Bureau voor Toerisme De Langstraat

Inzet van middelen

De begroting van de kosten zoals opgenomen in het Advies Organisatiestructuur Gebiedsmarketing De Langstraat is nog onvoldoende uitgewerkt om op grond hiervan middelen beschikbaar te kunnen stellen. In het vervolgtraject moeten de kosten voor het RBT, basis en cafetaria voor lokale wensen, nader inzichtelijk worden gemaakt. Op dit moment heeft dit voorstel nog geen financiële gevolgen.

Voor de implementatie zijn aanvullende middelen nodig voor het aanstellen van een kwartiermaker. Hierover krijgt u nog een voorstel. Verwacht wordt dat de structurele financiering van het RBT binnen het huidige subsidieplafond voor het HBT valt.

Risico's

Vanuit de gemeenten bestaan subsidierelaties met de verschillende (toeristische) uitvoeringsorganisaties. De huidige (toeristische) uitvoeringsorganisaties moeten worden ontmanteld. Er wordt de komende periode gekeken naar de financiële en juridische gevolgen hiervan.

Procedure / vervolgtraject

In de komende periode werken we vanuit de vier gemeenten de organisatie op inhoud verder uit. Op grond van bovengenoemde uitgangspunten en randvoorwaarden ontstaat een implementatieplan op activiteitsniveau. Op grond hiervan worden ook de financiën in kaart gebracht. Daarna volgt een nieuw voorstel voor u, de andere betrokken colleges en (indien nodig) ook de gemeenteraden.

Vanaf dat moment moet er een organisatiemaker of kwartiermaker worden aangesteld die daadwerkelijk aan de slag gaat met het optuigen van de nieuwe organisatie. Ook voor deze kwartiermaker en de financiering daarvan volgt dan een voorstel.

Gelijktijdig met de opstart van de nieuwe organisatie moeten de huidige (toeristische) uitvoeringsorganisaties worden ontmanteld. Dit is primair de verantwoordelijkheid van de betreffende organisaties. We streven uiteraard naar een zorgvuldige ontmanteling.

De planning is erop gericht u begin november te informeren over het vervolg (implementatieplan, financieringsvoorstel inclusief dekking, opdracht kwartiermaker).

Communicatie

In aanloop naar dit collegevoorstel is er verschillende keren overleg geweest tussen de gemeenten en de (toeristische) uitvoeringsorganisaties. De bestuurders van de (toeristische) uitvoeringsorganisaties zijn inmiddels geïnformeerd over het plan te komen tot een regionaal toeristisch bureau voor De Langstraat en het advies van Richard de Bruin en Johan Kaspers.

Als u volgens dit voorstel besluit, wordt het vervolgtraject ingezet om de organisatie verder vorm te geven en het financiële plaatje helder te maken. Daarna volgen nieuwe voorstellen. Op dat moment worden (indien nodig) ook de gemeenteraden geïnformeerd.

De in het voortraject betrokken stakeholders worden nu geïnformeerd dat er commitment is voor de oprichting van het RBT. Gelijktijdig worden zij geïnformeerd over het vervolgtraject om de organisatie verder invulling te geven. Op een later moment worden zij hierover uitvoeriger geïnformeerd.

De pers wordt door een gezamenlijk persbericht geïnformeerd.

Voorgenomen besluit

Het voorstel is om bijgaand besluit vast te stellen.

	Zaaknummer	00517392
Onderwerp	Regionaal Bureau voor Toerisme De Langstraat	

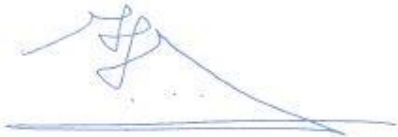
BESLUIT

Het college van Heusden heeft in de vergadering van 11 juli 2017

besloten:

- commitment uit te spreken voor het oprichten van een Regionaal Bureau voor Toerisme voor De Langstraat (door de gemeenten Dongen, Heusden, Loon op Zand en Waalwijk);
- kennis te nemen van het vervolgtraject waarin vanuit de vier gemeenten op basis, van de geformuleerde uitgangspunten en randvoorwaarden, wordt gekomen tot een implementatieplan om hierna een kwartiermaker aan te stellen die de nieuwe organisatie zal vormgeven.

namens het college van Heusden,
de secretaris,



mr. H.J.M. Timmermans

Advies Organisatiestructuur Gebiedsmarketing De Langstraat

– Juni 2017, Richard de Bruin & Johan Kaspers

Inhoudsopgave

1. Inleiding

2. Opdracht en aanpak

3. Scenario's voor samenwerking
 - 3.1 Vier scenario's voor samenwerking
 - 3.2 Voorkeursstrategie
 - 3.3 Groeimodel vanuit de scenario's

4. Naar een nieuwe samenwerking
 - 4.1 Naamgeving
 - 4.2 Missie, visie en doelstelling
 - 4.3 Doelgroepen van de organisatie
 - 4.4 Taken van de nieuwe organisatie
 - 4.5 Cafetariamodel

5. Organisatie en begroting
 - 5.1 Eén organisatie
 - 5.2 Rechtsvorm
 - 5.3 De plaats van de nieuwe organisatie
 - 5.4 Personele bezetting
 - 5.5 Fysieke inrichting
 - 5.6 Globale begroting
 - 5.7 Overblijvende taken en organisaties

1. Inleiding

De colleges van Dongen, Heusden, Loon op Zand en Waalwijk hebben een marketingstrategie voor De Langstraat laten uitdenken. Het takenpakket van de huidige organisaties richt zich op de eigen gemeente en is breder dan enkel marketing. Het is daarom wenselijk om ook te kijken of andere taken van de huidige organisaties geïntegreerd kunnen worden.

Vanuit de huidige structuur van de toeristische uitvoeringsorganisaties ontbreekt het echter aan slagkracht om de gebiedsmarketing voor het hele gebied op te pakken. Er is wel de ambitie om hierin gezamenlijk op te trekken; dat is aanleiding om een passende samenwerking of organisatie op te zetten. Doel is om per 1 januari 2018 operationeel te zijn met de nieuwe samenwerkingsvorm.

Om de opzet van de organisatie binnen deze termijn te realiseren zijn de volgende tussenstappen voorzien:

- op 15 mei 2017 duidelijkheid over hoe de ideale organisatie eruit komt te zien;
- in het tweede kwartaal besluitvorming over de meest passende samenwerking of organisatie (en daarmee draagvlak) bij alle betrokken partijen;
- in het tweede deel van 2017 implementatie van de plannen.

De opdracht voor dit traject betrof een advies ten aanzien van de organisatiestructuur voor de gebiedsmarketing van De Langstraat. Daarbij is uitgegaan van de huidige structuur aan uitvoeringsorganisaties en voortgeborduurd op de reeds vastgestelde marketingstrategie. Deze rapportage bevat de bevindingen van het traject en de uiteindelijke adviezen.

2. Opdracht en aanpak

De opdracht omvat een advies in de vorm van een omschrijving van de nieuwe samenwerking of organisatie en de organisatiestructuur, voorzien van een organigram en functiebeschrijvingen. Deze omschrijving moet antwoord geven op de vragen:

- Wat is de missie, visie en doelstelling?
- Wie zijn de doelgroepen?
- Welke taken worden hier ondergebracht?
- Kan elke gemeente andere diensten afnemen (cafetariamodel)?
- Welke rechtsvorm en 'formule' past hier het beste bij?
- Eén organisatie in plaats van huidige of naast de huidige organisaties?
- Wat is de plaats van de organisatie t.o.v. overheid, ondernemers etc.?
- Welke kwaliteiten en personeel (FTE/vrijwillig of betaald) zijn nodig?
- Hoe moet de organisatie fysiek ingericht worden (backoffice/informatiepunten)?

De omschrijving moet een globale begroting met een dekkingsvoorstel bevatten met:

- Subsidies (op basis van cafetariamodel)
- Eigen verdienste

Tot slot dient het advies een voorstel voor de huidige organisaties te bieden, dat antwoord geeft op de vragen:

- Blijven er taken over bij de huidige organisaties die niet meegaan?
- Moeten er huidige organisaties ontmanteld of gewijzigd worden en zo ja hoe?

Om deze vragen te beantwoorden zijn enerzijds de wensen en behoeften van relevante stakeholders geïnventariseerd. Dit gebeurde eerst op 13 maart in een meeting met 20 vertegenwoordigers van de bestaande VVV's en andere uitvoeringsorganisaties en de gemeenten. Op 22 maart vond een workshop plaats met een brede groep van bijna 60 relevante stakeholders, waaronder ondernemers en raadsleden.

Anderzijds is bij het tot stand komen van het advies gebruik gemaakt van de uitgebreide kennis van, en ervaring met, toeristische marketingorganisaties bij de onderzoekers zelf. Een projectgroep van 8 vertegenwoordigers van gemeenten en toeristische organisaties begeleidde en ondersteunde het gehele traject.

3. Scenario's voor samenwerking

De opdracht voor het advies betreft de beste organisatiestructuur voor een nieuwe samenwerking. Alvorens we toekomen aan het beantwoorden van de vragen binnen die opdracht, is gekeken naar mogelijke scenario's voor die samenwerking. Het scenario dat in dit advies de voorkeur krijgt, is vervolgens in de komende hoofdstukken uitgewerkt.

3.1 Vier scenario's voor samenwerking

Hieronder zijn een aantal mogelijke scenario's op een rijtje gezet.

Scenario 1: Manager Gebiedsmarketing De Langstraat

In dit meest basale scenario beperkt de samenwerking zich tot het aanstellen van een gebiedsmanager die de marketing voor de Langstraat gaat coördineren. Deze manager draagt zorg voor gemeenschappelijke uitgaven zoals brochures en website, en promoot het gebied via contacten met media en op beurzen. De manager laat een huisstijl voor De Langstraat ontwerpen die ook wordt doorgevoerd in de toeristische promotiemiddelen die de deelnemende gemeenten zelf regelen (en waarvoor veel ruimte blijft bestaan).

Het contact met ondernemers, bijvoorbeeld voor het vullen van een brochure, verloopt via de lokale toeristische organisaties (die dus, wellicht kleiner dan nu, blijven bestaan). Iedere gemeente verzorgt en betaalt zelf haar eigen informatiepunten voor bezoekers en organiseert en betaalt zelf eventuele werkzaamheden voor de culturele sector. De beslissing om een VVV-logo te voeren is daarom ook aan iedere gemeente zelf.

Scenario 2: Regionaal Bureau voor Toerisme De Langstraat

Het Regionaal Bureau voor Toerisme (RBT) De Langstraat heeft een bredere doelstelling dan alleen promotie. Deze nieuwe organisatie verleent diensten en producten op de 4 pijlers kennis, ontwikkeling, informatie en marketing. Ze ondersteunt bedrijven, overheden en organisaties ook individueel en maakt op deze wijze het aanbod sterker en geeft het gebied een meerwaarde.

Het RBT De Langstraat kent een organisatie van 3 FTE, aangevuld met stagiaires en vrijwilligers. Zij onderhouden zelf de contacten met ondernemers op het vlak van alle 4 pijlers. De lokale uitgaven maken geen onderdeel uit van de gezamenlijke begroting, gemeenten geven het RBT hiertoe een aparte opdracht (min of meer een cafetariamodel).

De lokale toeristische organisaties verdwijnen, tenzij een gemeente zelf ervoor kiest deze in stand te houden. Toeristische informatievoorziening wordt door het RBT verzorgd via 'infoposten' bij ondernemers en gemeentehuizen of bibliotheken, die er (vanwege de aantrekkende werking) een vergoeding voor betalen.

Deze infoposten hebben geen deskfunctie en zijn onbemand afgezien van regulier personeel dat al op de locatie actief is. Er wordt wel verwacht dat zij zich als ambassadeur voor het gebied opstellen. Een gemeente die toch een (bemand) informatiepunt wil houden en dit door het RBT wil laten verzorgen, doet daarvoor een verzoek bij de centrale organisatie en betaalt apart daartoe (cafetariamodel). Iedere gemeente organiseert en betaalt zelf haar werkzaamheden voor de culturele sector.

Het RBT zal in scenario 2 het VVV-logo niet voeren (in scenario 3 wel). Een gemeente die een eigen infopunt houdt, kiest zelf wel of niet dit logo te voeren. De keuze hangt deels af van een financieel vraagstuk, namelijk de kosten van het lidmaatschap versus die van een eigen website en andere middelen. Beheer en verspreiding van toeristische data is door een regionaal bureau zelf te organiseren. Inmiddels zijn er meerdere regio's die effectief regiomarketing bedrijven zonder VVV-lidmaatschap. Scenario 2 speelt in op deze ontwikkeling en bereikt daarmee een kostenreductie die beantwoordt aan de gewenste efficiëntieslag.

Scenario 3: Bureau voor Toerisme en Cultuur De Langstraat

Dit scenario is vergelijkbaar met het vorige, maar in dit geval worden aan de centrale organisatie 2 zaken toegevoegd. In de eerste plaats is dat het bemannen en verzorgen van lokale toeristische informatiepunten. Dat wil zeggen dat de huidige punten, wellicht in een meer 'lean en mean' vorm, blijven bestaan en door het Bureau voor Toerisme en Cultuur (BTC) worden aangestuurd. Het BTC voert daartoe ook het VVV-logo en verzorgt boekingen voor ondernemers, excursies, wandelingen en meer.

In de tweede plaats verzorgt het BTC in scenario 3 ook werkzaamheden voor de culturele sector in de deelnemende gemeenten. De gemeenten bepalen in onderling overleg welke activiteiten centraal worden georganiseerd en wat apart blijft. Het onderscheid zoals we dat hier maken, is dat zolang het gaat om het vermarkten van content (bv. een UITKalender) dit nog prima past in scenario 2. Specifieke ondersteuning aan culturele organisaties (bv. een communicatieplan voor hen schrijven) valt in scenario 3 en past in scenario 2 alleen als extra dienst in een cafetariamodel. Voor scenario 3 is daarmee een bredere organisatie nodig, denk aan 5 FTE, aangevuld met stagiaires en vrijwilligers.

Scenario 4: Regionaal Bureau voor Toerisme Hart van Brabant

Het RBT Hart van Brabant kent dezelfde werkzaamheden en organisatiestructuur als het RBT De Langstraat, maar heeft door het grotere aantal deelnemende gemeenten een hoger budget om mee te werken. Ondanks dit hogere budget kan de jaarlijkse bijdrage per gemeente aan de organisatie lager liggen. De armslag voor de 4 pijlers is groter en de kans op continuïteit van de organisatie is hoger. Ook hier is het budget bedoeld voor gezamenlijke activiteiten, voor lokale wensen geeft een gemeente een aparte opdracht.

Uiteraard vergt dit scenario meer tijd om gemeenten te betrekken bij de samenwerking, mede door de overlap met Midpoint House of Leisure. Wellicht moeten daardoor ook de lokale toeristische organisaties nog een bepaalde tijd open blijven, al dan niet met VVV-logo. De centrale organisatie kan in dit geval nog steeds bestaan uit 'slechts' 5 FTE, aangevuld met stagiaires en vrijwilligers. De ervaring leert dat zij in staat zijn individuele contacten met ondernemers te onderhouden over een gebied van 9 of 10 gemeenten.

3.2 Voorkeursstrategie

De 4 scenario's zijn hieronder in een enkel overzicht weergegeven, met daarbij bepaalde karakteristieken die er kenmerkend voor zijn.

Uitgaande van de opdracht voor het advies, d.w.z. een organisatiestructuur voor de gebiedsmarketing van De Langstraat, is in onze ogen scenario 2 de meest wenselijke. De bredere doelstelling (met de 4 pijlers kennis, ontwikkeling, informatie en marketing) beantwoordt aan de behoeften zoals door deelnemers in de bijeenkomsten aangegeven.

In scenario 1 kan de bijdrage aan de gezamenlijke marketing beperkt blijven tot het financieren van een enkele persoon en een aantal promotiemiddelen. Deze strategie biedt echter geen oplossing voor de problemen rond de exploitatie van de bestaande lokale toeristische organisaties en informatiepunten.

<i>Scenario's voor organisatie van marketing van De Langstraat</i>	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
	Manager Gebiedsmarketing	RBT De Langstraat	BTC De Langstraat	RBT Hart van Brabant
Doelstelling van de organisatie	Gezamenlijke marketing voor De Langstraat	Kennis, ontwikkeling, informatie en marketing	Kennis, ontwikkeling, informatie en marketing	Kennis, ontwikkeling, informatie en marketing
Activiteiten voor de culturele sector	Elke gemeente apart, voor eigen rekening	Elke gemeente apart, voor eigen rekening	Deels verzorgd door BTC De Langstraat	Elke gemeente apart, voor eigen rekening
Lokale promotie (cafetaria)	Ruim, voor eigen rekening	Beperkt, voor eigen rekening	Beperkt, voor eigen rekening	Beperkt, voor eigen rekening
Lokale punten voor info aan bezoekers	Blijven bestaan voor eigen rekening	Infoposten, verder voor eigen rekening	Lokale punten verzorgd door BTC	Infoposten, verder voor eigen rekening
VVV-logo	Niet centraal, lokaal voor eigen rekening	Niet centraal, lokaal voor eigen rekening	Centrale BTC voert VVV-logo	Niet centraal, lokaal voor eigen rekening
Individuele contacten met ondernemers	Via lokale toeristische organisaties	Verzorgd door RBT De Langstraat	Verzorgd door BTC De Langstraat	Verzorgd door RBT Hart van Brabant
Omvang van de centrale organisatie	1 FTE	3 FTE, met stagiaires en vrijwilligers	5 FTE, met stagiaires en vrijwilligers	5 FTE, met stagiaires en vrijwilligers

Scenario 3 omvat met de culturele activiteiten meer dan waarvoor draagvlak bestaat bij alle gemeenten. Bovendien vergt dit model naar verwachting 5 FTE, hetgeen een hoge bijdrage per deelnemende gemeente zal vragen. Voor scenario 4 moet op dit moment nog (te) veel gebeuren, maar het biedt wel duidelijke voordelen in schaal en marketing. Hart van Brabant kent meer aanbod en is een makkelijker te vermarkten naam.

3.3 Groeimodel vanuit de scenario's

Vanuit de scenario's is nog een alternatief model mogelijk, namelijk een groeiscenario. Er lopen nog langjarige afspraken en het kan enige tijd in beslag nemen om middelen ter beschikking te stellen voor de centrale organisatie. Men kan zich daarom voorstellen dat er gestart wordt met het aanstellen van een kwartiermaker die, bijvoorbeeld in een jaar tijd, de weg plaveit voor een opschaling naar het gewenste scenario 2. Het is in dit model van belang dat men het punt waarnaar men toe wil groeien tevoren vaststelt.

In dit groeiscenario is het daarnaast denkbaar dat men de tijd neemt om de andere gemeenten in Hart van Brabant te enthousiasmeren voor een gezamenlijke toeristische organisatie. Uiteraard is ook overleg ten aanzien van de bestaande organisatie Midpoint House of Leisure van belang. Een moderne organisatie voor gebiedsmarketing begeeft zich namelijk niet meer op het vlak van marketing alleen, maar werkt ook aan kennis, ontwikkeling en informatie. Zij hoeft niet alles zelf te kunnen of in huis te hebben, maar werkt samen met partners en fungeert daarbij als draaischijf binnen de sector.

Het is bij opschaling een verstandige keuze om het vehikel (de feitelijke organisatie), dat men nu in het leven roept voor De Langstraat, zo in te richten dat het in ieder geval uit te breiden valt voor de gebiedsmarketing van Hart van Brabant. Dit betekent ook dat men in deze fase al nadenkt over de juiste doelstelling en naamgeving van de rechtsvorm.

4. Naar een nieuwe samenwerking

Op basis van de beschreven opties in het voorgaande hoofdstuk, gaan we in ons advies uit van scenario 2. Dat wil zeggen een 'lean and mean' organisatie, gestoeld op de pijlers kennis, ontwikkeling, informatie en marketing. De informatievoorziening vindt plaats via onbemande infoposten tenzij een gemeente apart om een informatiepunt met deskfunctie verzoekt. Dit scenario is indien gewenst in een later stadium altijd nog schaalbaar naar het toevoegen van culturele activiteiten of het uitbreiden met nieuwe gemeenten.

4.1 Naamgeving

De naam van een organisatie geeft in de regel al een beeld van de ambities. In dit geval hebben we in scenario 2 de titel Regionaal Bureau voor Toerisme (RBT) De Langstraat gehanteerd. Indien er ideeën zijn om in de toekomst de samenwerking met gemeenten in de omgeving niet uit de weg te gaan, dan is deze naam beperkend.

RBT Hart van Brabant klinkt als een titel met meer ambitie, maar kan andere gemeenten op dit moment nog tegen de borst stuiten. RBT Brabant kan een naam zijn die aan de discussie over Hart van Brabant voorbij gaat. Aanvullend op de regionale en nationale insteek van RBT Brabant bewerkt VisitBrabant dan de internationale markt. Bestuurders kunnen hierin een keuze maken, waarbij ze bijvoorbeeld eerst hun collega's bij het bestuurlijk overleg Hart van Brabant polsen over een keuze voor die titel.

Overigens praten we hier over de titel van de organisatie achter de schermen (back office), niet over wat richting potentiële bezoekers gepromoot zal worden. Het gaat om het stichten van een nieuwe organisatie, niet een nieuwe toeristische regio. Daarbij kan in alle groei modellen de naam De Langstraat altijd een streeknaam blijven binnen een groter geheel. De inzet die nu gepleegd gaat worden, is dus nooit verloren.

4.2 Missie, visie en doelstelling

Een succesvolle organisatie begint met het vaststellen van de juiste missie. Vanuit dit startpunt ontvouwen zich de keuzes die men moet maken om effectief te zijn. Voor de nieuwe marketingorganisatie van De Langstraat stellen wij de volgende missie voor:

“Het Regionaal Bureau voor Toerisme streeft naar een duurzame groei van de vrijetijdssector teneinde de economie, werkgelegenheid en leefbaarheid te verhogen.”

De toevoeging van de achterliggende reden hoort eigenlijk al bij een visie op het doel van de organisatie. Het geeft in dit geval echter wel direct het bredere gezichtsveld weer dat ook op een groter maatschappelijk draagvlak mag rekenen. Het resultaat van de inspanningen is niet enkel het verhogen van omzet in de vrijetijdssector, de effecten hebben bijvoorbeeld ook een positieve uitwerking op het imago van de regio en het woonplezier van de inwoners.

De visie op de uitvoering van de activiteiten zal gebaseerd zijn op de 4 pijlers kennis, ontwikkeling, informatie en marketing. Deze termen staan hier niet in een willekeurige volgorde, deze opsomming is bewust zo gekozen. Alleen het doorlopend opbouwen van kennis bij de organisatie zelf en bij ondernemers, overheden en andere stakeholders kan leiden tot het maken van de juiste keuzes voor ontwikkeling. Pas daarna is men in staat op een goede wijze relevante informatie te verstrekken en effectief marketing te kunnen bedrijven met een passend aanbod richting de meest kansrijke doelgroepen.



De doelstelling van de nieuwe organisatie is het werken aan een vitale vrijetijdssector voor nu en in de toekomst. In de praktijk vertaalt zich dat naar inspanningen om meer bezoekers naar de regio te trekken, die langer verblijven en meer besteden.

Aan deze doelen kan men natuurlijk cijfers hangen, maar die zeggen vaak weinig vanwege de afhankelijkheid van externe factoren zoals economische ontwikkelingen. Daarnaast dient men dit dan ook te meten, hetgeen meestal een kostbare zaak is. Bestaat de wens om het effect van de inzet te kunnen monitoren, dan kan men prestatieafspraken met elkaar maken. Hierop komen we verderop in dit hoofdstuk terug, als we het hebben over de plaats van de nieuwe organisatie ten opzichte van de stakeholders.

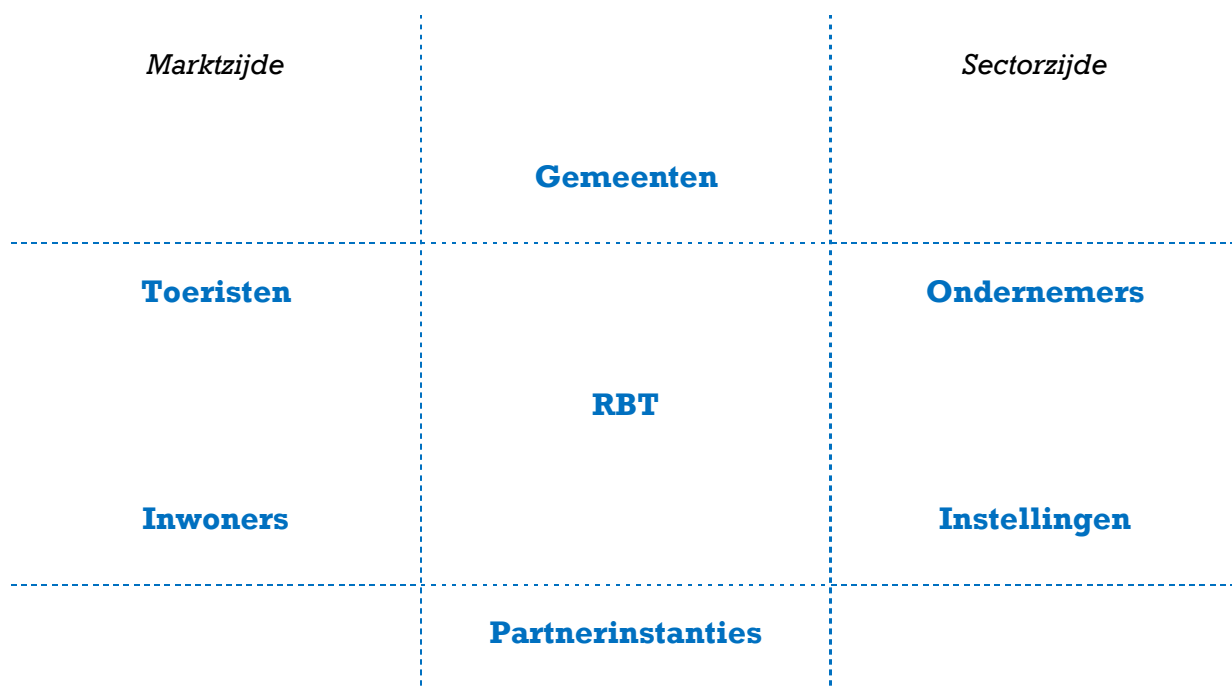
4.3 Doelgroepen van de organisatie

Voor de gebiedsmarketing van De Langstraat zijn de consumentendoelgroepen al in een eerder traject bepaald. De twee belangrijkste doelgroepen zijn geformuleerd als de toerist en de inwoner. Bij de bezoekers is verder nog een onderscheid gemaakt tussen binnenlandse en buitenlandse toeristen. De inwoners zijn onderverdeeld in inwoners in De Langstraat en inwoners op circa 15 minuten rijden.

Ter verdieping van deze doelgroepen zijn de leefstijlen in het BSR-model gebruikt. Opvallend is dat toeristen en inwoners veel overeenkomsten hebben in dit model. Zowel inwoners als bezoekers zijn daarom als volgt ingedeeld:

- De gele doelgroep: stelt het gezelschap centraal en is graag actief bezig.
- De groene doelgroep: stelt het gezelschap centraal, maar zoekt ontspanning en rust.
- De blauwe doelgroep: stelt de activiteiten centraal en vindt ontspannen belangrijk.

De doelgroepen voor het RBT zelf zijn echter anders dan die voor de gebiedsmarketing. We moeten hierbij denken aan de doelgroepen voor wie de organisatie actief is. Dit zijn onder meer de gemeenten (als opdrachtgevers) en de toeristische sector waaronder ondernemers en musea. Met inbegrip van consumenten kunnen we hier spreken van de stakeholders. Onderstaand schema geeft een beeld van de belangrijkste stakeholders.



In bovenstaand schema bedoelen we met instellingen musea en andere organisaties die onder het vrijetijdsaanbod vallen. Partnerinstanties duidt op die partijen die in dezelfde sector actief zijn en/of raakvlakken hebben met het werk van het RBT, zoals Midpoint House of Leisure en de brancheorganisaties RECRON en KHN.

4.4 Taken van de nieuwe organisatie

De taken van de nieuwe organisatie vloeien voort uit de 4 pijlers waarop de visie is gebaseerd. We delen de taken hier dan ook in volgens die pijlers.

1. Kennis

- *Kennis verzamelen*
 - Incidentele onderzoeken, volgen van trends en ontwikkelingen en kennis opbouw via het netwerk van het RBT en haar partners.
- *Kennis uitwisselen*
 - Overdragen van kennis via nieuwsbrieven, een 'business' website, sociale media, deelname aan platforms, individuele contacten en organisatie van bijeenkomsten.
- *Advies op maat*
 - Advies op maat aan bedrijven, overheden en organisaties en input leveren aan overheden en andere partners voor planvorming en ontwikkeling.

Als het gaat om de kennis die Midpoint House of Leisure al biedt, is het belangrijk dat het nieuwe RBT meer laagdrempelig op het niveau van De Langstraat werkt. Zij schaaft daarbij het lokale op, zonder dubbel te willen werken t.o.v. Midpoint House of Leisure. Het nieuwe RBT zal uiteraard ook doorverwijzen naar kennis bij partnerinstanties.

2. Ontwikkeling

- *Faciliteren*
 - Ontwikkeling faciliteren door partijen met elkaar in contact te brengen, als sparringpartner te fungeren en op verzoek ondersteuning te bieden.
- *Stimuleren*
 - Aanjagen van nieuwe concepten en het bevorderen van clustering op de thema's Design & Ambacht, Natuur & Cultuurhistorie en Vermaak & Beleving.

- *Inspireren*
 - Zoeken naar innovatie die inspeelt op de vraag uit de markt en het ter inspiratie uitlichten van (cultureel) ondernemerschap in De Langstraat op dit vlak.

Een startpunt voor de ontwikkeling kan komen uit de thema's voor de gebiedsmarketing. Interactieve sessies met vertegenwoordigers van bedrijven, overheden en organisaties kunnen alle partijen inspireren om tot nieuwe ideeën te komen. Door deze ideeën in een meerjarenplan te plaatsen, kan men er samen werk van gaan maken.

3. Informatie

- *Organiseren*
 - Effectief organiseren van het databeheer en het bijhouden in techniek voor databeheer en kennis van de eigen medewerkers.
- *Verzamelen*
 - Toeristische informatie verzamelen van ondernemers en andere partijen en het kritisch beoordelen en redigeren van de aangeleverde informatie.
- *Verspreiden*
 - Op het juiste moment, de juiste informatie in het juiste promotiekanaal brengen en het op zoek blijven naar kansen om dit op originele wijze te kunnen doen.

Onder deze pijler valt ook het binnen de regio verstrekken van informatie aan inwoners en toeristen. Het RBT werkt met onbemande infoposten bij toeristische locaties en bv. gemeentehuizen en bibliotheken. Op verzoek van een gemeente kan het RBT bemande informatiepunten met een deskfunctie aansturen. Onder deze deskfunctie valt ook het boeken en aansturen van rondleidingen. Voor deze voorziening op verzoek wordt een extra bedrag gerekend.

4. Marketing

- *Ontwikkeling*
 - Ontwikkeling van websites, online applicaties, jaarlijks promotiedrukwerk (zoals een magazine) en materialen 'op maat' voor bedrijven en overheden.

- *Coördinatie*
 - Coördineren van de gebiedsmarketing in een gezamenlijke huisstijl en het coördineren van marketingacties binnen speciale projecten.
- *Promotie*
 - Genereren van 'free publicity' door nauwe contacten met pers en promotionele acties in samenwerking met uitgeverijen, op beurzen en tijdens evenementen.

Het RBT richt zich op de binnenlandse markt en zal zelf geen acties ondernemen richting potentiële toeristen in het buitenland. Dit is in de regel erg kostbaar en gebeurt al door VisitBrabant en NBTC Holland Marketing. Het RBT zal daarom aansluiting zoeken bij VisitBrabant en NBTC Holland Marketing en waar mogelijk ondersteuning bieden. Natuurlijk zijn er voorbereidend werk en kosten aan verbonden (zeker in geval van maatwerk), maar die zijn lang niet zo hoog als de inzet bij eigen buitenlandpromotie.

4.5 Cafetariamodel

De taken zoals hierboven beschreven gaan uit van het standaardpakket waarmee de nieuwe organisatie aan de slag gaat. Hier en daar staan al extra activiteiten vermeld die het RBT te bieden zal hebben, zoals het aansturen van een bemand informatiepunt met een deskfunctie richting inwoners en toeristen. Op verzoek kunnen ook lokale middelen worden gemaakt, zoals een recreatiekaart voor een afzonderlijke gemeente.

Speciale aandacht verdienen de huidige inspanningen die in Waalwijk voor de culturele sector worden gedaan. Zolang dit in de nieuwe situatie blijft bij het verstrekken van informatie hierover (zoals opname in een evenementenkalender) of het opnemen van culturele activiteiten in de promotie, dan zal dit bij het reguliere werk van het RBT behoren. Wanneer er gevraagd wordt om culturele projecten aan te jagen of erin mee te draaien, dan betreft dit zaken die buiten de reguliere opdracht vallen.

Voor dit type extra activiteiten zal een gemeente (of andere vragende partij) apart betalen. Dit betekent dat er een basis takenpakket is dat door het RBT wordt uitgevoerd, en waar alle stakeholders aan meebetalen. Daar bovenop bestaat er een cafetariamodel waarbij partijen speciale verzoeken kunnen doen en daarvoor apart afrekenen.

5. Organisatie en begroting

Op basis van het voorkeurscenario en de taken zoals hiervoor beschreven, is het mogelijk een daarbij passende organisatie te schetsen. We behandelen in dit hoofdstuk de structuur van die organisatie, de personele invulling en een mogelijke begroting.

5.1 Eén organisatie

Voor de structuur van de gezamenlijke gebiedsmarketing van De Langstraat pleiten wij voor een enkele organisatie. In het voorkeurscenario komt de nieuwe structuur in de plaats van de huidige lokale organisaties. Dit is van belang om de efficiëntieslag te kunnen maken in het aantal FTE's en in de huisvesting.

Ook de bestaande bemande informatiepunten verdwijnen, tenzij een gemeente er zelf voor kiest deze deskfunctie te behouden. Zij zal het RBT dan apart betalen om het lokale informatiepunt te bemensen en aan te sturen. Voor de uitvoering van culturele projecten kan een gemeente een eigen organisatie in de benen houden of het RBT apart betalen om taken op dit vlak uit te voeren.

5.2 Rechtsvorm

De stichting is de beste rechtsvorm voor de nieuwe organisatie, mede omdat het hier een organisatie zonder winstoogmerk betreft. Een raad van toezicht zal de juiste koers en bedrijfsvoering, uitgevoerd door de directeur van de stichting, bewaken. Hiermee wordt direct ook een heldere scheiding van verantwoordelijkheden bereikt. De stichtingsvorm heeft als bijkomend voordeel dat zij geschikt is voor het verwerven van extra inkomsten uit bijvoorbeeld fondsen en subsidies.

In de raad nemen vertegenwoordigers plaats van de voornaamste stakeholders, denk aan een ondernemer en iemand die culturele locaties als musea vertegenwoordigt. Een onafhankelijk voorzitter met bestuurlijke binding zorgt voor de balans en het gewenste oneven aantal voor besluitvorming. De gemeenten nemen niet plaats in de raad: zij hebben een subsidierelatie volgens prestatieafspraken met het RBT en houden zich afzijdig van de bedrijfsvoering.

5.3 De plaats van de nieuwe organisatie

Het RBT zal zich opstellen als een zelfstandig opererende organisatie en neemt daarbij een coördinerende rol in tussen overheden, bedrijfsleven en organisaties. Zij zal daarom voortdurend de samenwerking zoeken met haar maatschappelijke partners. Het RBT zal plaatsnemen in overlegorganen op lokaal, regionaal en provinciaal niveau. Daarnaast zal zij individuele contacten onderhouden met gemeenten, ondernemers, musea et cetera.

De grote lijnen van inspanningen door het RBT in ruil voor de verleende bijdrage zijn onderwerp van de interactie met de lokale overheden. Om deze verhouding tussen inspanningen en gemeentelijke bijdragen vast te leggen, worden er prestatieafspraken gemaakt. Deze prestatieafspraken volgen de 4 pijlers van de visie. Jaarlijks stelt het RBT een jaarplan op zodat de gemeenten de verrichtingen van het RBT kunnen volgen.

Met een kopgroep van gastvrijheidlocaties (ondernemers, musea etc.) zal het RBT regelmatig expertsessies houden over de invulling van de strategie. Daarmee hebben de ondernemers invloed op de uitvoering van de gebiedsmarketing en ligt deelname aan campagnes en promotiemiddelen meer voor de hand. De expertsessies worden ook gebruikt voor het stimuleren van ontwikkeling op de 3 thema's in de gebiedsmarketing.

De hier beschreven gescheiden verhouding die het RBT kent, met aan de ene kant de gemeenten en aan de andere kant de gastvrijheidlocaties, is van belang zodat de gebiedsmarketing vakinhoudelijk en niet politiek gedreven is. Het bestuur vormt de verbindende factor van de stichting. Zij controleert de koers van de directie op basis van de prestatieafspraken met de gemeenten, het jaarplan en de praktische invulling van de strategie met de gastvrijheidlocaties.

5.4 Personele bezetting

Het voorkeursscenario gaat in de personele bezetting uit van 3 FTE. Hiermee bedoelen we de betaalde krachten die bij de stichting in dienst zijn. Deze medewerkers werken het liefst in deeltijd: een verdeling van de beschikbare uren over 4 personen biedt meer flexibiliteit in de wekelijkse bezetting en in de planning van vakanties. Een goede bezetting bestaat uit een directeur en 3 medewerkers. Het schema hieronder toont de functies en de bijbehorende taken in een functieomschrijving.

Directeur

Funcieomschrijving

Geeft leiding aan de organisatie, voert met visie de strategie voor de gebiedsmarketing uit, is financieel verantwoordelijk voor de exploitatie, onderhoudt contacten met gemeenten en andere stakeholders t.a.v. strategie en prestaties, is zelf projectmanager van grotere projecten. De directeur heeft een opleiding op minstens HBO-niveau afgerond en meer dan 5 jaar ervaring.

Marketingmedewerker	Marketingmedewerker	Medewerker informatie
<p><i>Funcieomschrijving</i></p> <p>Onderhoudt contacten met gastvrijheidlocaties en de lokale overheid in 2 van de 4 gemeenten, stimuleert daar ontwikkeling in de sector, voert acties uit t.b.v. de marketing, is projectmanager van kleinere projecten. De marketingmedewerker heeft een opleiding op minstens HBO-niveau afgerond en heeft 3 tot 5 jaar ervaring.</p>	<p><i>Funcieomschrijving</i></p> <p>Onderhoudt contacten met gastvrijheidlocaties en de lokale overheid in 2 van de 4 gemeenten, stimuleert daar ontwikkeling in de sector, voert acties uit t.b.v. de marketing, is projectmanager van kleinere projecten. De marketingmedewerker heeft een opleiding op minstens HBO-niveau afgerond en heeft 3 tot 5 jaar ervaring.</p>	<p><i>Funcieomschrijving</i></p> <p>Fungeert als centraal punt in het verzamelen van kennis en informatie, onderhoudt de databases hiervoor, verzorgt verspreiding van informatie naar infoposten en externe media, is projectmanager van kleinere projecten. De medewerker informatie heeft een opleiding op minstens HBO-niveau afgerond en heeft 3 tot 5 jaar ervaring.</p>

De marketingmedewerkers hebben een eigen specialiteit, bv. webmarketing of sociale media. De medewerker informatie is deels officemanager. Van medewerkers wordt verwacht dat zij voorkomende klussen aanpakken zolang deze de organisatie betreffen (bv. geen schoonmaak). Taken als administratie worden voor een groot deel uitbesteed.

Het bescheiden organigram maakt duidelijk dat het RBT een platte organisatie zal kennen. Dit versoepelt de onderlinge communicatie en flexibiliteit in de inzet. In recente jaren worden regionale marketingorganisaties meer en meer 'lean and mean', met weinig personeel en lage huisvestingskosten. Alternatieve modellen bleken in het verleden namelijk niet effectiever, vaak alleen maar duurder.

Er is ruimte voor stagiaires en vrijwilligers die in de regel worden aangestuurd door de medewerkers en in een enkel geval door de directeur. Stagiaires zijn op alle 4 de pijlers (kennis, ontwikkeling, informatie, marketing) van de organisatie welkom. Vrijwilligers zijn uitermate welkom, zelfs gewenst, op het vlak van de informatievoorziening. Eén of 2 personen kunnen op vrijwillige basis helpen bij het verspreiden van materialen naar de infoposten en bij het verzorgen van mailings naar externe partijen buiten het gebied.

Indien een gemeente ervoor kiest om een bemand informatiepunt door het RBT te laten inrichten, dan zal er extra personeel nodig zijn. Afhankelijk van de exacte wensen kan dit een betaalde kracht zijn, aangevuld met enkele vrijwilligers. Eenzelfde constructie geldt wanneer een gemeente graag haar culturele inzet onderbrengt bij het RBT.

5.5 Fysieke inrichting

Huisvesting van de organisatie zal plaatsvinden in één van de gemeenten. Liefst, hoewel niet noodzakelijk, centraal in het werkgebied om reistijden te beperken naar en van gemeentekantoren en gastvrijheidslocaties. Er moet ruimte zijn voor een directiekamer met een vergadertafel, en één of meerdere kamers voor plekken van 3 medewerkers en 3 stagiaires. Verder is een aparte vergaderruimte en ruimte voor opslag wenselijk. Tot slot zijn er uiteraard enkele voorzieningen nodig als toiletten en een kleine keuken.

Naast het centrale kantoor gaat het voorkeursscenario uit van onbemande infoposten. Deze vragen slechts enkele vierkante meters in een gastvrijheidslocatie, gemeentehuis of bibliotheek. De infoposten bevinden zich liefst bij of in de buurt van de receptie van een locatie zodat er medewerkers zijn die eventueel toelichting kunnen geven. Aan locaties worden eisen gesteld t.a.v. de uitstraling van de infoposten (niet achteraf, in de kelder of onverzorgd) en de gastvrije aandacht voor bezoekers. Om hierbij te helpen zet het RBT een speciaal ambassadeursprogramma op om medewerkers van de locaties op te leiden.

In het geval dat een gemeente een bemand informatiepunt wenst, dan gelden er grofweg dezelfde eisen voor. Alleen is hier tijdens openingstijden vanwege de deskfunctie altijd iemand aanwezig en is er mogelijk een betaalde kracht (in deeltijd) verantwoordelijk voor de inrichting en bemensing. Zowel bij de onbemande infoposten als de bemande informatiepunten vindt de bevoorrading, inrichting en opleiding plaats onder aansturing van de medewerker informatie bij het RBT.

5.6 Globale begroting

Bij de begroting moet men onderscheid maken tussen enerzijds de investeringen voor de opzet van de organisatie en de gebiedsmarketing, en anderzijds de jaarlijkse exploitatie. We beginnen hier met de benodigde investeringen.

Het ligt voor de hand dat het RBT kantoorruimte huurt voor een bepaalde periode, zodat men niet vastzit aan eigendom van een pand. Die periode kan het beste gelijk zijn aan de tijd die men samen afsprekt als proefperiode voor de gezamenlijke gebiedsmarketing. Een proeftijd van 4 jaren moet voldoende zijn om de organisatie de ruimte te geven te aarden en resultaten te halen. Koop van een pand maakt in ieder geval geen deel uit van investeringen. De posten die daar wel bij horen staan in het schema hieronder vermeld.

Investering	Toelichting	Bedrag
Kantoorinrichting	Meubels, opslagruimte, keukenapparatuur etc.	€ 15.000
ICT	Computers, laptops, server, vaste telefoons etc.	€ 12.000
Marketing	Huisstijl, website en social media, eerste drukwerk	€ 15.000
Totaal		€ 42.000

Een grote post in de jaarlijkse kosten zal, zoals gebruikelijk bij kennisintensieve organisaties, liggen bij het personeel. Daarnaast vormen de kantoorkosten en de promotiemiddelen die jaarlijks door het RBT worden gemaakt en onderhouden flinke kostenposten. Het RBT zal geregeld ook extra projecten initiëren, maar die worden op incidentele wijze gefinancierd en laten we hier buiten beschouwing. Onderstaand schema biedt een overzicht van de jaarlijkse exploitatiekosten.

Kostenpost	Toelichting	Bedrag
Personeel	Salarissen en onkosten directeur en medewerkers	€ 200.000
Huisvesting	Huur, energie, ICT, kantoorkosten etc.	€ 50.000
Marketing	O.a. onderhoud digitale uitingen, jaarlijks drukwerk	€ 15.000
Overige kosten	Verzekeringen, accountant, abonnementen etc.	€ 5.000
Afschrijvingen	Kantoorinrichting, ICT en marketing	€ 12.000
Totaal		€ 282.000

De financiering van het RBT zal in het eerste jaar door de investeringen hoger liggen dan in de jaren erna. Als die investeringen aan het RBT worden verstrekt in de vorm van een 'bruidschat', dan kunnen de afschrijvingen in de exploitatie lager liggen. Een alternatief hiervoor is een hogere exploitatiebijdrage vanuit de gemeenten in de eerste jaren (groeimodel). We gaan er hier echter vanuit dat de bovenstaande kosten jaarlijks gedekt moeten worden. Op basis daarvan is onderstaan dekkingvoorstel opgesteld.

De projectinkomsten in het overzicht komen uit projecten die het RBT bovenop de reguliere activiteiten uitvoert en waaraan diverse partijen bijdragen. Hieronder vallen ook de inkomsten die het RBT ontvangt door het op verzoek van een gemeente invullen van een bemand informatiepunt (inclusief inkomsten uit rondleidingen) of het uitvoeren van culturele projecten. Deze inkomsten betreffen dus deels het cafetariamodel.

Dekking	Toelichting	Bedrag
Subsidies (50%)	Structurele, jaarlijkse bijdragen door gemeenten	€ 141.000
Projectinkomsten (30%)	Voor diensten aanvullend op de kerntaken	€ 84.600
Gastvrijheidslocaties (20%)	Bijdragen ondernemers etc. aan promotiemiddelen	€ 56.400
Totaal		€ 282.000

Het RBT heeft hiermee op 2 punten de mogelijkheid haar inkomsten te verhogen en daarmee haar slagkracht te vergroten. In de eerste plaats kan zij door een goede relatie met ondernemers, musea et cetera het bedrag dat zij uit de sector weet te halen zo optimaal mogelijk maken. In de tweede plaats kan zij haar inkomsten verhogen door projecten te initiëren waar diverse partijen geld voor over hebben (dit kunnen subsidies van overheden en fondsen zijn, maar ook aparte bijdrage door de gemeenten). Bij voldoende extra inkomsten kan dit ook leiden tot uitbreiding van het personeel, wat de capaciteit voor nieuwe activiteiten weer verder verhoogd.

De 50% inkomsten uit projecten voor partijen als overheden en ondernemers is een ervaringsgegeven van meerdere moderne marketingorganisaties. Zij gaan daarbij bij ondernemers proactief na waar de behoefte ligt. Dit resulteert dan bv. in diensten op het vlak van doelgroepsegmentatie, customer journey of bedrijfsontwikkeling. Het RBT dient zich daarnaast op te stellen als meedenkend partner in gebiedsstrategie met gemeenten, provincie en andere partijen. Ook hieruit kunnen dan specifieke, extra diensten volgen.

Om de nieuwe organisatie haar waarde te laten bewijzen, is het verstandig om het RBT de kans te geven hier naartoe te groeien. Het advies is daarom om een model toe te passen dat start met 80% subsidie en binnen 5 jaren naar 50% eigen inkomsten groeit.

De uiteindelijke jaarlijkse subsidie aan de nieuwe organisatie ligt met dit geschetste beeld (€ 35.250 per gemeente) voor 3 van de 4 gemeenten structureel aanzienlijk lager dan de huidige situatie. Daarmee wordt de beoogde efficiëntieslag ruim bereikt. Het advies is om eventuele ruimte die hierdoor ontstaat niet geheel te laten vervallen, maar te gebruiken voor extra projecten bovenop de kerntaken. Daarnaast is met deze ruimte in de uitgaven van een gemeente ook een bemand informatiepunt te behouden. Een gemeente zal daartoe een aparte regeling met het RBT moeten treffen.

5.7 Overblijvende taken en organisaties

Om een overzicht te krijgen welke taken vanuit de lokale organisaties overgaan naar het nieuwe RBT en wat er eventueel achterblijft, zijn de huidige activiteiten in kaart gebracht. Hierbij bleek dat het overgrote deel van de taken op de vlakken kennis, ontwikkeling, informatie en marketing (& sales) bij de nieuwe organisatie onder te brengen zijn.

Met name lokale informatievoorziening (o.a. bemande informatiepunten), lokale promotie en de specifieke cultuurtaken in de gemeente Waalwijk vallen buiten de reikwijdte van het voorkeursscenario. Deze opzet beantwoordt aan de wens van een cafetariamodel: de activiteiten zijn door het RBT te verzorgen middels een aparte regeling per gemeente.

Volgend op de keuze die een gemeente maakt, is het de vraag of er voldoende taken overblijven op lokaal niveau. Wanneer men de lijn van de gewenste efficiëntie doortrekt, is het verstandig zoveel mogelijk bij het nieuwe RBT onder te brengen en weinig tot geen kosten meer te maken op lokaal niveau (en daarbij ook af te zien van bemande informatiepunten, tenzij ingevuld door vrijwilligers).

Het huidige betaalde personeel van de bestaande organisaties kan men de kans bieden te solliciteren op de functies binnen het nieuwe RBT. Dit kan een 'warme' overgang voor de medewerkers betekenen, alsmede behoud van kennis en ervaring. Belangrijk is wel dat de gewenste kwaliteiten van de medewerkers in de nieuwe organisatie voorop staan. Een nieuw RBT De Langstraat moet tenslotte niet alleen efficiënt zijn, maar ook effectief.

Advies Organisatiestructuur

Gebiedsmarketing De Langstraat

Het advies in deze rapportage is uitgebracht door Richard de Bruin en Johan Kaspers.

Richard de Bruin

De afgelopen 13 jaar heeft Richard de Bruin veel succes ge oogst als directeur van Stichting Regionaal Bureau voor Toerisme Rivierenland. Hij heeft meer dan 25 jaar ervaring met strategische toeristische projecten in de regio en grensoverschrijdend door (inter)nationale samenwerking. Richard de Bruin is sinds 1998 ook zelfstandig ondernemer. Hij adviseert organisaties en ondernemers en initieert nieuwe toeristische projecten in binnen- en buitenland.

Johan Kaspers

ir. Johan Kaspers is een ervaren procesbegeleider in de vrijetijdseconomie. Met zijn bureau Brederode Advies ondersteunt hij sinds 2009 toeristische organisaties, overheden en bedrijven met een uiterst resultaatgerichte werkwijze. Van 2006 tot 2012 was hij werkzaam als consultant recreatie, horeca en watersport voor de stichting NORT Gelderland. Daarvoor werkte hij onder meer als manager van attracties voor Libéma, en als manager in de buitensportsector.