

# Marketingstrategie Zeeland

*(concept-strategiedocument)*

*(Werktitel) Bouwen aan een sterk Zeeuws imago!  
De kracht van de integrale regionale aanpak van marketing*

## **De Zeeuwse aanpak**

Gezamenlijk het imago van Zeeland versterken als aantrekkelijke regio om te wonen, te werken, te studeren, te ondernemen, te investeren en te recreëren.

Effectief regionaal samenwerken in een herkenbare organisatievorm voor en door alle relevante Zeeuwse partijen: Zeeland Marketing Organisatie.

Zeeland is de ideale regio om te wonen, werken, bezoeken, ondernemen en studeren.

Wij geloven dat het actief positioneren van Zeeland bijdraagt aan duurzame welvaart in de provincie, het welzijn van de Zeeuwse bewoners en tevreden bezoekers, ondernemers en studenten in de steden en dorpen van Zeeland.

Het concept-strategiedocument Marketing Zeeland is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid en redactie van de werkgroep Marketing Zeeland en de stuurgroep Marketing Zeeland.

De werkgroep en de stuurgroep bestaan uit 'Zeeuwse streekholders', vertegenwoordigers van organisaties, overheden en bedrijven in de hele provincie Zeeland, die zich bezig houden met wonen, werken, studeren, ondernemen, investeren en recreëren.

Zeeland, 8 december 2020

concept-strategie-document



*Voorbeeld uit de praktijk: je kunt als arts best van Utrecht naar Zeeland willen verhuizen, maar wanneer jouw partner daar geen passende baan kan krijgen, of, jullie krijgen niet het huis naar jullie wens, dan ga je niet.*

Dit concept-strategiedocument wil handen en voeten geven aan een **Zeeuwse aanpak**:

- Gezamenlijk het imago van Zeeland versterken als aantrekkelijke regio om te wonen, te werken, te studeren, te ondernemen, te investeren en te recreëren.
- Effectief regionaal samenwerken in een herkenbare organisatievorm voor en door alle relevante Zeeuwse partijen: Zeeland Marketing Organisatie.

Bij elkaar opgeteld zien de Zeeuwse streekholders dat regionale samenwerking met zoveel mogelijk Zeeuwse partners noodzakelijk is om hindernissen, zoals negatieve beeldvorming, aan te pakken en om integrale campagnes – met impact - op te zetten.

#### *Regionaal werken aan het merk 'Zeeland'*

Marketing van 'Zeeland' vindt – kort gezegd – op te beperkte schaal plaats en op veel verschillende plekken tegelijkertijd. Versnippering van marketingactiviteiten leidt tot inefficiëntie en heeft onvoldoende impact, synergie, consistentie of focus.

Daarom is het wenselijk om te starten met daadwerkelijke integrale marketing, waarbij alle focusgebieden (wonen, werken, studeren, bezoeken en ondernemen) tegelijkertijd kunnen profiteren van de gekozen campagnes (kruisbestuiving). In alle overwegingen ten behoeve van bezoek-, studie-, woon-, werk- en investeringskeuzes is 'Zeeland top of mind'. Dat betekent ook dat 'streekholders' - door de hele provincie Zeeland heen - meer aandacht moeten geven aan het bouwen van een sterke reputatie en het bijstellen van het onvolledige imago van Zeeland. Het jaar 2021 wordt benut voor verdere ontwikkeling van en keuzes in een gezamenlijke imago- en merkstrategie (positionering).

#### *Gezamenlijk aanpakken*

Vanuit een stuur- en werkgroep Zeeland marketing (samengesteld uit vertegenwoordigers van organisaties, overheden en bedrijven in de hele provincie Zeeland) is dit document opgesteld met het idee om de krachten te bundelen op het gebied van Zeeland-marketing. Vanuit een overkoepelende, regionale strategie, samen met partners, kunnen elkaar versterkende campagnes worden uitgevoerd, gericht op wonen, werken, ondernemen, investeren, studeren en recreëren in Zeeland.

Deze werkgroep en stuurgroep streven ernaar om in april 2021 een definitieve Marketingstrategie Zeeland vast te stellen. Samen met de Zeeuwse partners is het streven te komen tot één centrale marketingorganisatie voor Zeeland waar vanuit een gemeenschappelijke basis (merk- en marketingstrategie, etc.) en een technologisch data-fundament/-visie wordt gewerkt.

#### *Projectgroep*

Met de werkgroep en de stuurgroep Zeeland Marketing is een kleine projectgroep aan de slag gegaan met voorbereidingen, zoals het opstellen van dit document. Ook is een kwartiermaker actief, die zich met belanghebbenden al buigt over hoe een Zeeland

marketingorganisatie eruit kan zien. Het concept-strategiedocument biedt het algemene kader. De werk- en stuurgroep zijn voortdurend in gesprek met Zeeuwse 'streekhouders' en beoogde partners over een samenhangende marketingstrategie en over de beoogde uitvoeringsorganisatie Zeeland Marketing Organisatie (ZMO).

### *Marketingstrategie Zeeland*

Met de genoemde Zeeuwse aanpak in het achterhoofd zijn de werk- en stuurgroep gestart met deze concept-marketingstrategie voor Zeeland.

Zeeuwse partijen die zich betrokken voelen bij het onderwerp, zijn en worden nadrukkelijk uitgenodigd om hun bijdrage in denken en doen te leveren. Samen komen we tot het duurzaam borgen van de uitvoeringskracht in een duidelijk aanbod tot een brede publiek-private samenwerking. Publieke en private partijen kunnen de handen ineenslaan voor de samenwerking in één visie in één aanpak: Marketingstrategie Zeeland.

### *Breed gedragen akkoord*

Het onderliggende idee van dit concept-strategiedocument is tweërlei:

1. de totstandkoming van een breed gedragen Marketingstrategie Zeeland, met,
2. de aanzet tot de uitvoering in een gezamenlijk op te richten entiteit, de Zeeland Marketing Organisatie.

Met een breed gedragen akkoord van de betrokken Zeeuwse partijen/partners werken we in de komende maanden samen om negen punten te realiseren:

1. een overkoepelende strategie om Zeeland te promoten als aantrekkelijk gebied om te wonen, werken, studeren, ondernemen, investeren en recreëren;
2. een krachtige uitvoeringsorganisatie op het gebied van imago en integrale gebiedsmarketing;
3. een verandering of tenminste de structurele verbetering van het momenteel eenzijdige, soms verkeerde maar zeker beperkte Zeeuwse imago;
4. de daaraan gerelateerde herpositionering en/of consolidatie (te bepalen per deelgebied) van de positionering van Zeeland op het gebied van wonen, werken, bezoeken, ondernemen, investeren en studeren;
5. de signaleringsfunctie met betrekking tot het structureel oplossen van hiaten in het infrastructurele, maatschappelijke en economische aanbod die bijdragen aan het huidige imago of imagoverbetering in de weg staan;
6. structurele financiering van deze complexe opgave;
7. integrale marketing over alle sectoren (wonen, werken, studeren, ondernemen en recreëren) om te zorgen voor consistentie en kruisbestuiving;
8. een samenwerkingsstrategie en een organisatievorm waarin alle relevante Zeeuwse partijen participeren, regionaal samenwerken en effectief aan bijdragen.
9. een centraal digitaal platform, waarop specifieke informatie over wonen, werken, studeren, ondernemen en recreëren zichtbaar is, inclusief digitale campagnes voor zowel versterking van het imago (horizontaal) als voor concrete (verticale) doelen, zoals werving van arbeidskrachten in de diverse sectoren zoals het voorbeeld in de zorg met het aantrekken van nieuwe huisartsen.

### *Samengevat*

Zeeland en de Zeeuwse partners zijn er klaar voor om de uitvoeringskracht van de integrale Zeeuwse marketing duurzaam te borgen in een publiek-private samenwerking en uitvoeringsorganisatie. Een aantal Zeeuwse 'streekholders' heeft al hun wensen en ambities kenbaar gemaakt. Nu is het moment aangebroken om te kijken of er breed draagvlak voor bestaat in Zeeland.

Dit concept-strategiedocument geeft die mogelijkheid en is een uitnodiging tot brede consultatie onder alle beoogde partners (publiek en privaat) om vast te stellen of de basis, die in kleiner comité is voorbereid, voldoende breed draagvlak heeft en of zich dat vertaalt in het uitspreken van commitment voor een regionale aanpak van de Zeeland marketing en de oprichting van de Zeeland Marketing Organisatie.

*Tenslotte, Zeeland is de ideale regio om te wonen, werken, bezoeken, ondernemen en studeren.*

*Wij geloven dat het actief positioneren van Zeeland bijdraagt aan duurzame welvaart in de provincie, aan het welzijn van de Zeeuwse bewoners, aan tevreden bezoekers, ondernemers en studenten in de steden en dorpen van Zeeland.*

<https://www.zeelandlandinzee.nl/zeeuwse-marketing-organisatie>

## Achtergrond en aanleiding

In de regio Zeeland is het uitstekend wonen, werken, studeren, ondernemen, investeren en recreëren.

Buiten Zeeland bestaan eenzijdig hardnekkige beelden van Zeeland: ver weg links onderin Nederland, wel zon & strand, vakantie, om te wonen is er weinig te beleven, geen werk of loopbaankansen, wegtrekkende jongeren en een vergrijsde bevolking in lege gebieden<sup>1</sup>.

Binnen Zeeland hebben we een positiever beeld over de regio en al haar mogelijkheden. 'Oorspronkelijke' Zeeuwen en 'nieuwe' Zeeuwen herkennen de Zeeuwse kwaliteit van leven en de kansen die de regio biedt door de unieke ligging, de ruimte voor ontwikkeling en de reuring op alle eilanden en in Zeeuws-Vlaanderen.

Zeeuwse 'streekholders' spreken daarom over het te ver uiteenlopen van (negatieve) beelden over Zeeland en de beleving van Zeeland (door de Zeeuwen zelf).

Waarin kunnen Zeeuwse partners Zeeuwse beelden veranderen, of zelfs verbeteren en waar liggen kansen voor alle partners in de hele regio Zeeland?

Dit concept-strategiedocument biedt de mogelijkheid tot brede consultatie onder alle beoogde partners (publiek en privaat) om zich uit te spreken over een gezamenlijke aanpak van een verandering van Zeeuwse beelden (imago) door een regionale aanpak.

Deze brede consultatie stelt de betrokken partners in Zeeland in staat om vast te stellen of de basis, die in kleiner comité is voorbereid, voldoende draagvlak heeft bij de Zeeuwse streekholders en of zich dat vertaalt in het uitspreken van commitment voor een beoogde regionale aanpak van de Zeeland-marketing en de oprichting van de Zeeland Marketing Organisatie.

De noodzaak van aanpassing van de bestaande beelden, kortweg: het imago, zien we terug in een aantal uitdagingen in Zeeland. Zo kunnen Zeeuwse bedrijven en organisaties maar moeilijk aan goed gekwalificeerd personeel komen. Buitenlandse investeerders kiezen nog te vaak voor andere regio's in Nederland. En vooral in het hoogseizoen worden de kustplaatsen overspoeld door toeristen, waarmee het bestaande eenzijdige beeld jaar in jaar uit bevestigd wordt.

De gevolgen van deze percepties (beelden) zijn ingrijpend en belemmeren de ontwikkeling, welvaart en welzijn in de provincie.

Tot hier de negatieve beelden, want er liggen volop kansen voor een Zeeuwse aanpak, waarmee actief positioneren van Zeeland bijdraagt aan duurzame welvaart in de hele provincie, het welzijn van de Zeeuwse bewoners en tevreden bezoekers, ondernemers en studenten in de steden en dorpen van Zeeland.

---

<sup>1</sup> Na 'de mariniers' is door onderzoeksbureau Motivaction getoetst hoe over Zeeland als vestigingsregio wordt gedacht. Juist bij de doelgroepen van jongeren, jonge gezinnen en 'young professionals', die van belang zijn vanuit zowel arbeidsmarktperspectief als vanuit de demografische opbouw van Zeeland, verdient het beeld van Zeeland bijstelling.

***In laatste redactie met actuele cijfers aan te vullen:***

**Zeeland is sterk in (aansprekende feiten en cijfers)**

Toeristen: 18 miljoen overnachtingen en 43 miljoen dag-bezoeken  
Studenten: 12% van de studenten zijn internationale studenten  
60 % van de studenten blijft in Zeeland werken, na de studie  
Festivals: jaarlijks kick off festival met 13.500 studenten (Scalda, HZ, UCR)  
kennismaking met de regio, bedrijfsleven, cultuur.  
Cultuur:  
Sport:  
Natuur:  
Energietransitie:

***'Zeeland' zichtbaarder***

In Zeeland zijn we al geruime tijd aan het werk met de promotie van Zeeland. In de afgelopen vijftien jaar was aandacht voor het versterken van het imago van Zeeland (promotiekracht) en voor de interne bewustwording en versterking van de Zeeuwse identiteit (Zeeuwse en gemeentelijke DNA's, en onderscheidend vermogen).

Diverse initiatieven in de afgelopen jaren door wisselende samenstellingen vanuit de Zeeuwse 'streekholders' waren daarbij betrokken.

Elk eerder initiatief heeft geleid tot de volgende stap(pen) en bouwde voort op wat daarvoor ontwikkeld was. De stap, die nu gezet kan worden, is er één van het duurzaam borgen van imago- en marketingaanpak in een speciaal daarvoor opgerichte marketingorganisatie.

Voor een dergelijke aanpak pleit al de verkenning uit 2018 naar het draagvlak voor een Zeeuwse marketingorganisatie onder 27 bedrijven en organisaties, op de deelterreinen 'wonen en werken'.

 **Verkenning omtrent behoefte aan een 'Zeeuwse Marketing Organisatie' Leven & Werken - > GO!**

Conclusie verkenning: **2 prioriteiten!!**

1. Het probleem t.a.v. de krappe arbeidsmarkt wordt herkend. Een van de knelpunten is **het imago van Zeeland. Dat belemmert de werving van nieuwe werknemers**
2. Een instantie die zich richt op het versterken van het imago van **Zeeland als woon- en werkgebied** wordt daarom relevant en nuttig geacht. Daarnaast worden vooral taken op het gebied van informatie/opvang/expatdiensten en een goede regiefunctie op collectieve wervingsactiviteiten essentieel bevonden



Verkenners duo  
Nynke van der Ploeg en Jan Lievens



Wonen en Werken in Zeeland  
Eindverslag Verkenningsoopdracht

De werkgroep en stuurgroep Zeeland Marketing willen in het eerste deel van 2021 de andere Zeeuwse partners consulteren om te komen tot één marketingorganisatie voor Zeeland. Een regionale marketingorganisatie heeft de mogelijkheid te werken vanuit een gemeenschappelijke basis (merk- en marketingstrategie, gedeelde beelden van Zeeland) en een technologisch data-fundament/-visie.

***VVV Zeeland***

De toeristische marketing van Zeeland is tot nu toe uitgevoerd door de VVV Zeeland. Het is inmiddels duidelijk dat de VVV Zeeland vanaf 1 januari 2021 niet meer bestaat.

De provincie Zeeland neemt enkele essentiële functies en middelen van de VVV tijdelijk op zich om uiteindelijk over te dragen aan de nieuw op te richten marketingorganisatie.



#### *Werkgeverstop*

De vijftien grootste Zeeuwse werkgevers (verenigd in de Werkgeverstop) en VNO-NCW (in samenspraak met de Economic Board) hebben in hun position paper (februari 2020) ambities verwoord. De Werkgeverstop geeft het signaal af dat de aanpak van de problemen op de arbeidsmarkt alleen succesvol kan zijn, wanneer gestreefd wordt naar een groei van de beroepsbevolking in de komende tien jaar en dat de regio Zeeland zich veel beter moet profileren met haar onderscheidende kernmerken.

Bij de aanpak en uitvoering hiervan willen de werkgevers betrokken worden. Ze onderkennen daarbij dat dit van hen inzet vraagt en dat de concretisering een *gezamenlijke verantwoordelijkheid* is. Daarbij wordt onder meer benadrukt dat 'een organisatie moet worden opgezet waarbij ook de grote werkgevers nauw betrokken zijn en inbreng kunnen hebben'.

#### *Gemeente Goes*

Het collegeprogramma voor 2018-2022, 'Vol Vertrouwen Vooruit', onderstreept een gezamenlijke, regionale aanpak: "We zetten ons ook in voor regionale marketing om Zeeland als vestigingsregio (wonen en ondernemen) onder de aandacht te brengen".

#### *Provincie Zeeland*

Het provinciebestuur heeft in 2019 in het coalitieakkoord 'Samen verschil maken' de maatschappelijke opgave Zichtbaar Zeeland geformuleerd.

Doel van deze opgave is het met Zeeuwse partijen gezamenlijk versterken en verbreden van het Zeeuwse imago. Vanuit een overkoepelende strategie, samen met partners, kunnen elkaar versterkende campagnes worden uitgevoerd, gericht op wonen, werken, ondernemen, investeren, studeren en recreëren in Zeeland.

#### *Planning*

De bestuurlijke planning van de provincie gaat uit van besluitvorming in Provinciale Staten op 5 februari 2021. In dezelfde periode zal bij andere Zeeuwse partners ook besluitvorming plaatsvinden (gemeenten, betrokken organisaties voor onderwijs en zorg).

De maanden februari en maart worden benut voor de brede dialoog (consultatie). In april moet er een definitieve aanpak (strategie) liggen, die in juni ter besluitvorming kan worden voorgelegd. Bij voldoende draagvlak en commitment onder Zeeuwse partners en bij een positieve besluitvorming in juni, kan per 1 juli 2021 de ZMO opgericht kan zijn.

### *Vanuit Zeeuws perspectief*

De bestaande, onvolledige beelden van en over Zeeland hebben grote gevolgen op drie economische pijlers:

1. wonen, werken en studeren;
2. ondernemen en investeren;
3. recreatie en toerisme.

In de bestuurlijke samenwerkingsverbanden binnen de provincie Zeeland zijn deze drie pijlers als aparte opgaven georganiseerd in weer aparte werkgroepen, stuurgroepen, portefeuilles en organisaties.

Bovendien zijn er verschillen in marketing- en communicatie-strategie en is 'de inhoudelijke strategie' als geheel verspreid over activiteiten door verschillende uitvoeringsorganisaties. Zo worden regionale marketingactiviteiten voor wonen, werken en studeren sinds 2018 door de provincie uitgevoerd, doen North Sea Ports en Impuls/Invest aan promotie en acquisitie (inclusief marketingcommunicatie) op het gebied van ondernemen en investeren en rondt de VVV Zeeland eind 2020 de marketingactiviteiten af voor recreatie en toerisme

Marketing van 'Zeeland' vindt – kort gezegd – op te beperkte schaal plaats en op veel verschillende plekken tegelijkertijd. Versnippering van marketingactiviteiten leidt tot inefficiëntie en heeft onvoldoende synergie, consistentie of focus, waardoor doelstellingen niet behaald worden.

### *Werken aan het merk 'Zeeland'*

Alleen al denkend vanuit deze drie opgaven zullen alle partijen in Zeeland veel profijt kunnen hebben van een sterk, consistent imago. Specifieke gezamenlijke, regionale campagnes leveren een directe bijdrage aan doelstellingen zoals het aantrekken van (nieuwe) inwoners, het behouden van inwoners, talent, terugkerende toeristen, nieuwe studenten en nieuwe ondernemers.

### *Integraal werken*

Daarom is het wenselijk om te starten met integrale marketing waarbij alle focusgebieden (wonen, werken, studeren, bezoeken en ondernemen) tegelijkertijd kunnen profiteren van de gekozen campagnes (kruisbestuiving).

Met als beoogd effect dat in alle overwegingen van onze doelgroepen ten behoeve van hun bezoek-, studie-, woon-, werk- en investeringskeuzes 'Zeeland top of mind is'. Dat betekent dat bij 'streekholders' door de hele provincie Zeeland heen factoren als een sterke reputatie en het bijstellen van het onvolledige imago van Zeeland significant meer aandacht moeten krijgen.

Een sterke centrale marketingfunctie in Zeeland voor en door alle betrokken Zeeuwse partijen gaat daaraan een bijdrage leveren.

### *Samengevat*

Zeeuwse partners bundelen regionale marketing via een publiek-private samenwerking in een zelfstandige marketingorganisatie.

Zeeuwse 'streekholders' hebben hun wensen en hun ambities op dit vlak duidelijk kenbaar

gemaakt. Nu is het moment voor een brede Zeeuwse consultatie om te kijken of voor de oprichting van een Zeeuwse Marketing Organisatie draagvlak en commitment bestaat.

## Ambities van de Marketingstrategie Zeeland

Het doel van dit strategiedocument is de totstandkoming van een breed gedragen Marketingstrategie Zeeland, die resulteert in:

1. een overkoepelende strategie om Zeeland te promoten als aantrekkelijk gebied om te wonen, werken, studeren, ondernemen, investeren en recreëren;
2. een krachtige uitvoeringsorganisatie op het gebied van imago en integrale gebiedsmarketing;
3. een verandering of tenminste de structurele verbetering van het momenteel eenzijdige, soms verkeerde maar zeker beperkte Zeeuwse imago;
4. de daaraan gerelateerde herpositionering en/of consolidatie (te bepalen per deelgebied) van de positionering van Zeeland op het gebied van wonen, werken, bezoeken, ondernemen, investeren en studeren;
5. de signaleringsfunctie met betrekking tot het structureel oplossen van hiaten in het infrastructurele, maatschappelijke en economische aanbod die bijdragen aan het huidige imago of imagoverbetering in de weg staan;
6. structurele financiering van deze complexe opgave;
7. integrale marketing over alle sectoren (wonen, werken, studeren, ondernemen en recreëren) om te zorgen voor consistentie en kruisbestuiving;
8. een samenwerkingsstrategie en een organisatievorm waarin alle relevante Zeeuwse partijen participeren, regionaal samenwerken en effectief aan bijdragen.
9. een centraal digitaal platform, waarop specifieke informatie over wonen, werken, studeren, ondernemen en recreëren zichtbaar is, inclusief digitale campagnes voor zowel versterking van het imago (horizontaal) als voor concrete (verticale) doelen, zoals werving van arbeidskrachten in de diverse sectoren zoals het voorbeeld in de zorg met het aantrekken van nieuwe huisartsen.

Stap voor stap staan we hieronder stil bij de drie onderdelen van het concept-strategiedocument voor een integrale en regionale marketingaanpak:

Onderdeel 1 RICHTEN: achtergronden en doelen;

Onderdeel 2 INRICHTEN: voorwaarden aan de aanpak (integraal en regionaal);

Onderdeel 3 VERRICHTEN: uitvoering van de aanpak (organisatie

## Onderdeel 1: RICHTEN: doelen waaraan een sterk Zeeuws imago moet bijdragen

### 1.A. Regionale speerpunten en doelstellingen wonen, werken, studeren

Zeeuwse bedrijven en organisaties (zoals in het onderwijs en de zorg) hebben moeite om aan voldoende en goed opgeleid personeel te komen. In de komende jaren loopt het tekort naar verwachting op tot zo'n 6.000 arbeidskrachten.

In 2018 is op provinciale schaal gestart met de vorming van het 'aanvalsteam Zeeuwse arbeidsmarkt'. In het team zijn overheid, bedrijfsleven en onderwijs vertegenwoordigd. Zij initiëren, verbinden, faciliteren en steunen diverse initiatieven. Het aanvalsteam heeft als doel de Zeeuwse arbeidsmarkt meer toekomstbestendig te maken en kent daarom de volgende pijlers:

- 1) iedereen doet mee: ruim baan voor invulling van Zeeuwse vacatures;
- 2) samen de schouders eronder: werkenden optimaal inzetten en ondersteunen van de human capital initiatieven;
- 3) marketing ten behoeve van recruiting: herpositionering van Zeeland en verbetering van het imago van Zeeland om niet-Zeeuwen te interesseren voor wonen, studeren en/of werken in Zeeland.

#### **Kennisontwikkeling en innovatie**

Een toekomstbestendige arbeidsmarkt begint bij het onderkennen van de continue verandering in de arbeidsmarktvraag als gevolg van conjunctuur, technologische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen. Deze schommelingen op de arbeidsmarkt zijn niet te voorkomen. Wel is het mogelijk om met gericht en structureel beleid de pieken en dalen te kunnen opvangen.

Zeeland wil dit doen door het creëren van een divers aanbod van werkgelegenheid, zeker op het niveau van hoger opgeleiden, meer in te zetten op kennisontwikkeling en innovatie in het algemeen en in het bijzonder op specifieke voor Zeeland relevante thema's zoals Water, Energie en Voedsel in de verschillende sectoren.

De oprichting van een Delta Kenniscentrum, waarin onderwijsinstellingen, overheden en bedrijven gaan samenwerken past goed in dit beleid. Ook Campus Zeeland, een triple helix samenwerking om de kennisinfrastructuur en innovatie in Zeeland te versterken en Dockwize, een innovatiehub voor startende ondernemers, dragen hieraan bij.

Deze focus op kennis en innovatie vraagt ook om meer hoogopgeleide (hbo+) medewerkers. Van oudsher is Zeeland echter meer een mbo-regio. Dit is niet alleen op te lossen met het opleiden van jongeren en het

Jongeren, die hun studie in Zeeland doorlopen (stages, onderzoeken, afstuderen) en afronden met een diploma, worden nog lang niet altijd actief verleid om in Zeeland aan de slag te gaan bij een van de vele Zeeuwse werkgevers. Zo is 70% van de 4.800 HZ-studenten afkomstig uit Zeeland en deze groep vindt vaak de eerste werkgever in Zeeland. De overige 30% is een interessante doelgroep (bron: HZ, 2020)

bijgescholen van medewerkers. Daarnaast moeten we ook jonge mensen en gezinnen van buiten Zeeland halen die zich in de provincie gaan vestigen.

### **Regionale marketingdoelstellingen arbeidsmarkt**

Naast de concretisering in arbeidsmarktprojecten en bovengenoemde kennis en innovatie initiatieven, is er de afgelopen jaren samen met werkgevers en sectorale koepelorganisaties gewerkt aan een marketingstrategie om mensen die zich willen vestigen te vinden, begeleiden en te faciliteren om in Zeeland te gaan werken. De behoefte leeft om die aanpak verder uit te bouwen, te professionaliseren en duurzaam als activiteit te borgen in een uitvoeringsgerichte marketingorganisatie.

De belangrijkste marketingdoelstellingen richten zich op:

1. het verbeteren van het imago van Zeeland, en,
2. het vergroten van de talentpool van mensen die overwegen in Zeeland te komen werken, wonen en/of te studeren.

#### *Ad 1. Imagoverbetering*

Zeeland staat bij veel mensen op het netvlies als vakantiebestemming, maar in veel mindere mate als provincie waar je fijn kunt wonen, leven, studeren en werken. Uit het eerdergenoemde onderzoek van Motivaction (2020) blijkt dat de voor Zeeland belangrijke doelgroepen van jongeren, 'young professionals' en jonge gezinnen een onvolledig of onjuist beeld hebben over Zeeland als vestigingsregio.

Vooraf het negatieve beeld van de afwezigheid van interessante banen naast het hardnekkige beeld dat er weinig te beleven valt op sociaal en cultureel gebied weerhoudt jonge mensen ervan zich verder te willen oriënteren op de mogelijkheden binnen Zeeland. De resultaten van dit recente onderzoek onderschrijven de noodzaak om als Zeeland krachtig in te zetten op een evenwichtiger en krachtiger imago.

Inzetten op het aantrekken van de genoemde doelgroepen van jongeren, 'young professionals' en jonge gezinnen heeft niet alleen een economisch doel voor de Zeeuwse economie en de werkgevers, maar het dient ook de leefbaarheid.

Juist door ontgroening en vergrijzing komen voorzieningen zoals scholen, sportverenigingen, vrijwilligerswerk e.d. onder druk te staan.



#### *Ad 2. Vergroten van de talentpool*

Het werven van talent is een bedrijfstak op zich. Werkgevers spenderen vaak tienduizenden euro's en veel tijd om aan goed gekwalificeerd personeel te komen. Deze werving is weliswaar vraag gestuurd vanuit de bedrijven en de organisaties met vacatures, maar kent toch een aantal voor Zeeland relevante inefficiënties:

1. een deel van de kandidaten haakt af omdat zij niet de bereidheid of de mogelijkheid hebben om naar Zeeland te komen. Het vinden van een partnerbaan is bijvoorbeeld een van de genoemde obstakels;

- en blijven geschikte kandidaten (die solliciteren en naar Zeeland willen komen, maar niet de specifieke baan krijgen) op de plank liggen terwijl er wellicht ook mogelijkheden voor deze kandidaten zijn bij andere Zeeuwse bedrijven.

Een regionale marketingaanpak en –organisatie gaat een positieve bijdrage leveren aan deze problematiek. Bijvoorbeeld door het faciliteren van netwerksamenwerkingen (waarin eventuele obstakels in de keten kunnen worden opgelost) en het ontwikkelen en uitvoeren van sectorale wervingscampagnes.

### Goede voorbeelden

Zo is in afgelopen jaren al op regionaal niveau door de provincie, ViaZorg en aangesloten zorginstellingen samengewerkt in een aanpak om meer hoogopgeleide zorgprofessionals te werven voor Zeeland, zoals huisartsen en specialisten ouderenzorg.



Door samen te werken vanuit eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden is meer campagnebudget beschikbaar en worden betere resultaten gehaald dan bij individuele werving.

MARKETINGPOSITIE ZORG PROGRAMMA



Goede informatievoorziening, begeleiding en opvolging van kandidaten vergroten de kans dat kandidaten ‘van buiten’ definitief kiezen voor een baan in Zeeland.

Ook is een samenwerking in gang gezet met het onderwijs in de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP). Een tekort aan leerkrachten en ander personeel in het onderwijs is door samenwerkende instellingen voortvarend samen met de provincie opgepakt.

Het streven is om jaarlijks meerdere vergelijkbare samenwerkingen en campagnes te faciliteren in de voor Zeeland relevante sectoren.



De sleutel tot succes voor het vergroten van de talentpool is iedere keer weer de bereidheid van Zeeuwse partners om te willen samenwerken, zoals het aanvalsteam arbeidsmarkt, organisaties als UWV, de Zeeland Commissionair, Expat Center Zeeland en het HRM-netwerk Zeeland.

## 1.B. Regionale speerpunten en doelstellingen ondernemen & investeren

Zeeland biedt veel mogelijkheden voor ondernemers en investeerders om hun bedrijf te vestigen en te laten groeien. Er is letterlijk en figuurlijk nog veel ruimte om te ondernemen en daarnaast bestaat er een divers logistiek netwerk (havens, waterwegen, wegen) goed bereikbaar.

Om de Zeeuwse economie te vergroten en versterken zijn twee sterke organisaties in Zeeland actief. Allereerst is dat North Sea Ports. Met deze potentiële partner moet de komende periode nog de samenwerking worden verkend en aangegaan.

Ten tweede is dat Economische Impuls Zeeland (Impuls), in 2007 opgericht als regionale ontwikkelingsmaatschappij van Zeeland.

Impuls is een NV met als aandeelhouders de provincie Zeeland, alle Zeeuwse gemeenten en SER Zeeland. Met deze partij is de samenwerking al volop aangegaan.

Bij de realisatie van haar doelstellingen kent Impuls drie taken:

- 1) financiering van innovatie;
- 2) business development;
- 3) acquisitie van bedrijven.

Impuls trekt deze kar niet alleen en steunt op initiatieven vanuit het bedrijfsleven en overheden. Impuls werkt, onder de noemer 'Invest in Zeeland', intensief samen met North Sea Port, Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), Trade and Innovate NL en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

### *Water, Energie & Voedsel*

Bij het vergroten en versterken van de Zeeuwse economie kijkt Impuls naar de voor Zeeland geldende nationale en provinciale speerpunt-sectoren.

### *Regionale acquisitiedoelstellingen*

Impuls heeft doelstellingen vastgelegd met betrekking tot de vestiging van nieuwe bedrijven in Zeeland. Deze doelstellingen richten zich op het jaarlijks werven van acht bedrijven, die zich vestigen in Zeeland en gezamenlijk circa 200 extra arbeidsplaatsen creëren (meetpunt: 2020).

De actieve acquisitie van bedrijven richt zich vooral op buitenlandse ondernemingen, waarbij in de 'droge' sectoren voor België een belangrijke doelgroep is en voor de 'natte' sectoren (de rol voor North Sea Port) een wereldwijde oriëntatie geldt.

Deze focus op het werven van buitenlandse bedrijven heeft te maken met de afspraak van regionale ontwikkelingsmaatschappijen om niet actief te werven in elkaars provincies en daarmee een onderlinge concurrentiestrijd te voeren. Een bijkomend voordeel van buitenlandse bedrijven en investeerders is dat deze doorgaans meer arbeidsplaatsen en meer hoogwaardig en kennisintensief werk naar Zeeland brengen.

Bij de keuze voor een vestigingsplaats zijn financiële criteria in de regel doorslaggevend. Dit neemt niet weg dat imago wel degelijk een rol speelt voor bedrijven bij het werven van

personeel.

Zeker in een tijd zoals nu, waarin de 'strijd om talent' woedt, is beschikbaarheid van talent een belangrijke, zo niet de belangrijkste, reden voor vestigingskeuzes.

Dat geldt voor de strategische keuze om te blijven als – soms – voor de keuze te vertrekken.

Het werven en begeleiden van bedrijven die zich willen vestigen in Zeeland is een van de kerntaken van Impuls en dat zal zij ook in de toekomst blijven doen. Hiervoor is onder andere een sterke accountmanagement-organisatie ingericht en wordt intensief samengewerkt met NFIA bij het benaderen van internationale bedrijven.



Internationalisering van het Zeeuwse bedrijfsleven door middel van handelsbevordering is één van de ambities van Invest in Zeeland/Impuls, vooral gericht op België, Duitsland, Verenigd Koninkrijk, de VS en China.

#### *Versterken van marketingfunctie*

Het is van belang dat wat Zeeland (of beter: Zeeuwse partijen) te bieden heeft goed zichtbaar is bij potentiële investeerders in binnen- en buitenland én in eigen regio. Op het gebied van marketingcommunicatie zijn de middelen (financieel, technologisch) echter beperkt.

Hier liggen volop kansen en mogelijkheden voor samenwerking met een op te richten Zeeuwse marketingorganisatie. Bijvoorbeeld, door gezamenlijk te werken aan de positionering van Zeeland voor bedrijven, de beschikbaarheid van talent als een gezamenlijke missie te zien en door gebruik te maken van hetzelfde marketingplatform.

## 1. C. Regionale speerpunten en doelstellingen recreatie

Recreatie en toerisme is voor Zeeland een belangrijke sector. In 2018 telde het HZ Kenniscentrum Kusttoerisme meer dan 18 miljoen overnachtingen en 43 miljoen dagbezoeken.

De coronacrisis heeft een negatieve impact op de sector gehad in de eerste helft van 2020. De verwachting is toch dat de groei in Zeeland gelijke tred houdt met de landelijke prognose dat het toerisme aan de Nederlandse kust tot 2030 fors zal stijgen.

#### *Van kwantiteit- naar kwaliteitstoerisme*

Hoe wil Zeeland omgaan met de sterke verwachte stijging van het toerisme aan de Nederlandse kust?

De Zeeuwse gemeenten en de toeristische ondernemers stellen zich in het traject Bewuste Bestemming Zeeland 2030 voor dat 'Zeeland' zich meer gaat richten op kwaliteitstoerisme. Hiermee verschuift de aandacht van groei in aantallen toeristen naar groei in duurzaam toerisme, waarbij rekening wordt gehouden met ecologie en leefbaarheid.

In de Zeeuwse Kustvisie zijn al afspraken gemaakt om in de gehele kustzone terughoudend om te gaan met nieuwe recreatieve bebouwing, zoals op de stranden. Met het aanwijzen



van aandachtgebieden is bepaald, waar ruimtelijke ontwikkeling nog wenselijk en mogelijk is, onder kwaliteitsvoorwaarden.

Voor de toerisme- en recreatiefunctie speelt nadrukkelijk de wens de beleving van gastvrij Zeeland voor de gast te optimaliseren en het zich onderscheidende Zeeuwse aanbod te verbreden met meer verbinding tussen natuur, steden, cultuur, culinair, gezondheid, waterbeleving e.a.

De verrijking van het aanbod moet leiden tot een hoger bestedingspatroon c.q. meer bezoekers met een groter en veelzijdiger palet aan bestedingen buiten de traditionele toeristische sector, meer verdeeld over geheel Zeeland.

Tenslotte is er de wens voor meer spreiding van bezoekers over de verschillende seizoenen over heel Zeeland door het positioneren van Zeeland als toeristische bestemming in lente-, herfst- en winterseizoen.

### *Regionale toeristische marketingdoelstellingen*

De hierboven beschreven overgang naar kwaliteitstoerisme zal uiteindelijk moeten leiden tot een duurzame en toekomstbestendige toeristische sector, behoud van een prettige leefomgeving voor de inwoners en het vergroten van de economische 'toegevoegde waarde' van de toeristische sector in de gehele provincie.

Werken aan een andere beeldvorming van 'Zeeland' kan daarbij helpen.

Een effectieve aanpak door Zeeuwse partners hiervoor is:

#### *1. Verbreding van het imago*

Het huidige toeristische imago van Zeeland is gestoeld op 'zon, zee, strand'. De diversiteit van Zeeland is nog onvoldoende erkend en heeft de 'Zeeland' een 'saai' imago. En om het af te maken, 'Zeeland' wordt ervaren als 'ver weg'.

Bij de ambitie van kwaliteitstoerisme hoort een breed imago met andere beelden, die meer gebaseerd zijn op ruimtelijke kwaliteit (ruimte, water, natuur, achterland), een onderscheidend Zeeuws aanbod aan activiteiten ('fun'-sporten, watersport, culinair, evenementen, steden, cultuur) en alle mogelijkheden omdat Zeeland een goed bereikbare bestemming is, het gehele jaar door. Overigens is de waarde van cultuur breder dan het feit dat het belangrijke aantrekkingskracht heeft op toeristen en inwoners, het heeft ook een intrinsieke waarde die van belang is voor het culturele klimaat en de creativiteit in Zeeland.

#### *2. Nieuwe doelgroepen*

Zeeland kent veel herhaalbezoek. Maar liefst 85% van de toeristen is hier - naar tevredenheid - eerder op vakantie geweest.

De huidige bezoekers en recreanten bestaan uit verschillende doelgroepen.

In de verblijfsrecreatie zijn veel jongeren, gezinnen en ouderen. In het dagtoerisme zijn relatief veel stellen zonder kinderen. Bezoekers komen uit Nederland (44%), Duitsland (42%) en België (11%).

Meer dan 55% van alle bezoekers komt in de maanden mei-augustus en heeft een oriëntatie op 'zon, zee, strand'.

Om het kwaliteitstoerisme te kunnen laten groeien moet in marketingcommunicatie nadruk

komen te liggen op de recreant met een bredere interesse, die op een duurzame manier wil verblijven en recreëren.

Kwaliteitstoerisme voegt ook meerwaarde toe en dat vraagt om specifieke aandacht in de marketing-aanpak op (nieuwe) bezoekers met een hoger bestedingspatroon.

### 3. Activeren bezoekers

Met de beoogde overgang naar kwaliteitstoerisme zal in de marketingcampagnes minder focus op de kustgebieden tijdens de zomerperiode komen te liggen.

Deze gebieden en periode blijven naar verwachting goed bezocht en ook de marketinginspanningen blijven hiervoor ruimschoots ingevuld door de aanwezige marktpartijen.

Kwaliteitstoerisme vraagt om meer armslag en meer marketinginspanningen om bestaande en nieuwe bezoekers te activeren om andere activiteiten te ondernemen, andere plekken te bezoeken en ook in andere periodes te komen.

## Onderdeel 2: INRICHTEN: voorwaarden van de aanpak

### 2.A. Integrale regionale marketingvisie

Uit de eerder genoemde negen ambities vloeien twee belangrijke rollen voor een op te richten uitvoeringsorganisatie voort:

1. *het vaststellen en uitdragen van de positionering en onderliggende kernwaarden van Zeeland.* Dit gaat over de vraag hoe Zeeland zich het beste kan onderscheiden, relevant kan zijn en relevant kan blijven voor haar doelgroepen. Daarnaast vraagt deze rol om een consistente lange termijn imagostrategie, die zorgt voor bekendheid, herkenning en erkenning van de kernwaarden bij de doelgroepen;
2. *het bereiken, inspireren, informeren en activeren van doelgroepen.* Dit gaat over het in een netwerksamenwerking ontwikkelen en uitvoeren van marketingcampagnes en -communicatie voor specifieke product-markt-combinaties. Deze communicatie en campagnes in opdracht van betrokken partners kunnen weer leiden tot uitwisseling of synergie om meer of andere recreanten, talenten, bedrijven of studenten te bereiken.

#### *Intensieve netwerksamenwerking*

Om succesvol invulling te geven aan deze rollen is een intensieve netwerksamenwerking nodig. Het veranderen van imago van een regio en het willen veranderen van bestaande naar gewenste beelden (percepties) van 'Zeeland' bij nog te benoemen doelgroepen is immers veel meer dan alleen het informeren en inspireren van die doelgroepen en campagnes voeren.

Het waarmaken van de positionering bij de doelgroep vereist dat bedrijven en overheden vanuit hetzelfde doel hun diensten leveren en op elkaar laten aansluiten.

Om dit mogelijk te maken is een centrale regiefunctie voor de hand liggend. Over deze regiefunctie spreken de Zeeuwse partners in de komende maanden tijdens de consultatie. Alleen met een gezamenlijke visie op een dergelijke centrale rol kan de marketingorganisatie werken aan een duurzaam en geloofwaardig imago van 'Zeeland'.

Zo bereiken we samen meer en voorkomen we dat diverse partijen een eigen weg kiezen met als gevolg een diffuus Zeeuws beeld bij doelgroepen.

### *Structurele uitvoeringskracht*

De ambitie vraagt tevens om structurele centrale uitvoeringskracht voor marketing en communicatie. Informatievoorziening aan doelgroepen en campagnes voeren is een dagelijks proces op basis van een lange termijnplan. De uitvoering bestaat uit het continu creëren, communiceren en evalueren van de communicatie uitingen die lading geven aan het merk Zeeland en de gekozen positionering. Snelheid, executiekracht en mandaat zijn hierbij essentieel om de juiste boodschap op het juiste moment bij de juiste persoon te laten landen.

### *Integrale marketingaanpak voor wonen, werken, studeren, recreëren en ondernemen*

Het krachtig in de markt zetten van Zeeland als ideale regio vraagt om een integrale aanpak voor wonen, werken, studeren, ondernemen en recreëren.

De meerwaarde van deze integrale marketingaanpak voor de diverse deelgebieden bestaat uit de volgende vijf elementen:

1. overeenkomstige kerndoelgroepen;
2. wederzijdse afhankelijkheden;
3. onderlinge kruisbestuiving;
4. consistente communicatie;
5. efficiënte uitvoering en slagkracht.

#### *ad 1. Overeenkomstige kerndoelgroepen*

Zoals blijkt uit de verschillende regionale speerpunten en marketingdoelstellingen hebben die een vergelijkbare focus op dezelfde kerndoelgroepen, zoals de hoger opgeleide kenniswerkers en jonge gezinnen.

De keuze voor doelgroepen hangt veelal samen met afwisselende, achterliggende bedoelingen:

- 'de Zeeuwse arbeidsmarkt meer toekomstbestendig maken';
- 'het nieuwe aanbod van kwaliteitstoerisme promoten'; of,
- 'nieuwe mensen voor nog te vestigen innovatieve bedrijven'.

Een integrale aanpak stelt ons in staat de kerndoelgroepen op een meer effectieve manier te bereiken.

#### *ad. 2. Wederzijdse afhankelijkheden*

Naast dezelfde doelgroepen zijn de zogeheten opgaven ook onderling afhankelijk van elkaar. We leggen dit uit aan de hand van de volgende voorbeelden.

- Een bloeiende en veelzijdige toeristische sector hangt samen met het feit dat Zeeland een relatief hoog niveau van voorzieningen heeft, zoals winkels, horeca, cultuur, musea, natuurgebieden, etc. Dit is mede een belangrijk criterium voor mensen die overwegen in Zeeland te komen wonen, werken of studeren.
- De beschikbaarheid van goed geschoold personeel en relevante kennisinstututen zijn een belangrijk criterium voor ondernemers en investeerders die overwegen zich te vestigen in Zeeland.

- Omgekeerd zijn er interessante werkgevers en opleidingen nodig om Zeeland te overwegen als plaats om te wonen, werken en studeren.

De onderlinge wederzijdse afhankelijkheden maken dat voor de verschillende opgaven samenwerking is met deels dezelfde partijen zoals VNO-NCW, Werkgeverstop, gemeenten (Overleg Zeeuwse Overheden, OZO) en provincie.

#### *ad. 3. Onderlinge kruisbestuiving*

Op vakantie gaan is een heel andere ervaring en klantreis dan het zoeken van een nieuwe baan of zoeken van een vestigingsplaats voor een bedrijf. Toch zijn er mogelijkheden voor kruisbestuiving. Vooral de groep van (miljoenen) toeristen biedt veel potentieel voor kruisbestuiving. Het oriënteren op een nieuwe baan of vestiging is geen dagelijkse beslissing.

Uit onderzoek blijkt dat de bewustwording van de eigen behoeften en wensen op dit gebied vaak pas aan de oppervlakte in periodes van rust en bezinning, zoals vakanties. Vakanties zijn ook bij uitstek geschikt om kennis te maken met het veelzijdige aanbod van cultuur, natuur, binnensteden (monumenten, detailhandel en horeca) en algemene voorzieningen in Zeeland. Zo dragen vakanties bij om gangbare beelden ("saai, niets te beleven") bij te stellen.

En vandaar uit het zaadje te planten 'hoe zou het zijn om hier te blijven, wonen, werken, studeren of ondernemen?'

De actieve en gepersonaliseerde marktbenadering van de miljoenen online en offline bezoekers van het toeristische aanbod biedt volop kansen.

#### *ad. 4. Consistente communicatie*

Verandering in imago en gedrag vraagt om herkenbare en consistente marketingcommunicatie. Dit begint bij het vaststellen van een positionering van Zeeland waarin duidelijke keuzes worden gemaakt in relevante kernwaarden en merkbeloofte, waarin Zeeland zich wil onderscheiden. De kracht en het effect zitten in een consistente herhaling van de boodschap over een lange termijn en het laden van deze boodschap met een veelheid aan bewijs. Een dergelijke consistente communicatieaanpak is alleen te borgen wanneer deze onder centrale regie wordt uitgevoerd.

#### *ad. 5. Efficiënte uitvoering en slagkracht*

De marketing- en communicatie-inspanningen worden nu op verschillende plekken uitgevoerd. Centrale organisatie zal leiden tot meer efficiency. Hierdoor kunnen mensen met schaarse digitale skills voor meerdere werkzaamheden worden ingezet, zijn investeringen in digitale infrastructuur slechts eenmalig nodig en is er gemiddeld minder capaciteit nodig voor afstemming en overhead.

#### *Samenvattend*

Een regionale, integrale marketingaanpak voor de thema's wonen, werken, studeren, recreëren en ondernemen zal leiden tot meer resultaat voor Zeeland als geheel en voor alle betrokken partijen door efficiëntere uitvoering en regionale slagkracht.

## 2.B. Digitaal fundament voor de uitvoering

Dit strategiedocument gaat uit van een ambitie om het imago van Zeeland positief te beïnvloeden én waar mogelijk, het gedrag van doelgroepen.

Een regionale uitvoeringsorganisatie alleen, ergens in Zeeland, redt het niet. In dit hoofdstuk is beschreven wat op digitaal vlak nodig is om een dergelijke ambitie te kunnen waarmaken, welke rollen daarvoor ingevuld moeten worden en aan welke randvoorwaarden en principes de digitale kant van de marketingorganisatie moet voldoen.

De strijd om de aandacht van de doelgroep vindt vooral online plaats. Bijna iedere zoektocht naar een passend aanbod begint in zoekmachines, zoals Google. Social media zijn de belangrijkste bronnen waardoor mensen zich laten inspireren. Omgekeerd geldt dat voor de afzender, de op te richten Zeeland Marketing Organisatie, vele voordelen zitten aan een online oriëntatie.

Allereerst biedt online marketing de mogelijkheid om kostenefficiënt en effectief te werken. Data-gedreven werken stelt bovendien in staat om specifiek groepen mensen te bereiken met een boodschap op maat. Door interactie met deze doelgroepen kan de communicatie steeds persoonlijker worden gemaakt.

In de uitvoering van Zeeland-marketing is digitale marketing en online communicatie an essentieel belang. In de voorbereiding van dit strategiedocument en de consultatie onder Zeeuwse partners zijn daarom al strategische, digitale uitgangspunten geformuleerd voor de op te richten Zeeland Marketing Organisatie (ZMO):

1. *We willen maximaal aansluiten bij de (digitale) klantreis van de doelgroep.* Het zoeken en vinden van een nieuwe baan, woonplaats, studie, vakantie of vestigingsplaats voor een bedrijf gaat op zeer uiteenlopende manieren. In de online marketing is het van belang om hierbij aan te sluiten door informatie te presenteren die past bij de context van het moment. Daarom werken we naar een online domein [www.zeeland.com](http://www.zeeland.com) met sub-domeinen voor Toerisme [www.zeeland.com/visit](http://www.zeeland.com/visit), wonen, werken en studeren [www.zeeland.com/live-work](http://www.zeeland.com/live-work) en ondernemen [www.zeeland.com/business](http://www.zeeland.com/business). Zo sluiten we aan bij de informatiebehoefte van de ontvanger en voorkomen we bijvoorbeeld dat vakantiegangers worden lastiggevallen met informatie over bedrijventerreinen en vice versa. De sub-domeinen krijgen elk sterk afgebakende doelen, content en activiteiten zodat ze elkaar versterken in plaats van beconcurreren.
2. *We willen persoonlijk relevant zijn.* De juiste informatie op het juiste moment voor de juiste persoon. Dit vraagt om een online benadering op basis van data en gedrag. Uiteraard op basis van door de gebruiker verleende toestemming en in lijn met de geldende regelgeving. Hierdoor creëren we een persoonlijke ervaring en kunnen we kansen voor kruisbestuiving tussen de sub-domeinen optimaal benutten.
3. *We willen onze mensen en middelen zo efficiënt mogelijk inzetten.* Zo creëren we langdurig waarde. Alle sub-domeinen maken daarom gebruik van dezelfde technologie. Hiervoor is, na een grondige analyse van behoeften en mogelijkheden, het Sitecore XP-platform geselecteerd dat nu bij de provincie Zeeland al in gebruik is. Een bijkomend voordeel van het gebruik van uniforme technologie is dat de mensen met (schaarse) digitale skills inzetbaar zijn op alle sub-domeinen.

4. *We willen wendbaar en flexibel zijn bij zich wijzigende prioriteiten en omstandigheden.* De coronacrisis heeft glashelder gemaakt dat marktomstandigheden snel kunnen wijzigen. Dit vraagt om flexibele teams met (online) marketing experts die moeiteloos kunnen omschakelen tussen toerisme, wonen, werken en ondernemen.

*Deze uitgangspunten zijn weer vertaald in vier architectuurprincipes (eisen) van het marketingplatform:*

1. *Netwerk-samenwerking.* intensieve samenwerking tussen overheden, bedrijven, kennisinstellingen en organisaties is een voorwaarde. Deze samenwerking kan zowel langdurig als tijdelijk zijn. Dit vraagt om een hoge uitwisselbaarheid en toegankelijkheid van gegevens. Informatie is zoveel mogelijk vrij beschikbaar, bruikbaar en bestendig. Door het bundelen en delen van kennis, ervaring en capaciteit kunnen we deze samenwerking maximaal ondersteunen.
2. *Flexibiliteit.* De omgeving verandert continue. De flexibele uitvoering vraagt om een beperkte afhankelijkheid van applicaties en leveranciers. Door te kiezen voor een servicegerichte architectuur en gebruik te maken van open standaarden behouden we flexibiliteit.
3. *Betrouwbaar en vertrouwen.* Bij de beoogde publiek-private samenwerking zijn betrouwbaarheid en vertrouwen essentieel. Beidestellen eisen aan (data)kwaliteit, beheer en veiligheid en privacy van gegevensopslag en uitwisseling. Bij het verwerken van gegevens wordt daarom niet alleen rekening gehouden met geldende wet- en regelgeving maar hanteren we tevens een eigen ethische code<sup>2</sup>.
4. *Efficiënt en effectief.* Middelen en mensen zijn schaars. Dit betekent dat we ze efficiënt en effectief moeten inzetten en inkopen. Dit vraagt om doelmatigheid bij het selecteren van oplossingen en toepassingen. Hergebruik van oplossingen gaat daarom voor nieuwe oplossingen. Standaardoplossingen gaan voor maatwerk. Dus generiek waar het kan en specifiek waar het moet. Bij beveiliging van gegevens zetten we niet alles standaard dicht maar kiezen we voor maatregelen die passend zijn bij het specifieke risico.

#### *Ethische code*

Datagebruik, datadeling en datatoezicht zijn precare onderwerpen die omwille van privacywetgeving vragen om een ethische code. Deze code moet een richtlijn zijn voor de ZMO en bij de (toekomstige) medewerkers bekend zijn als onderdeel van hun werk<sup>2</sup>.

## Onderdeel 3. VERRICHTEN: Uitvoering van de regionale aanpak van de marketing

### 3.A. Positionering van Zeeland

Hoe kan Zeeland zich het beste onderscheiden en relevantie tonen voor haar doelgroepen? Welke kernwaarden staan centraal bij de positionering van Zeeland? En welke merkbeloofte doen we, die te vertalen is naar al deze doelgroepen?

---

<sup>2</sup> Zie: bijlage 1, de concept ethische code

Het kiezen van een merkbeloofte (positionering) en daarmee samenhangende onderscheidende en relevante kernwaarden is niet eenvoudig.

Kiezen voor het één voelt automatisch ook als een keuze om het ander niet te doen. De kunst is om een onderscheidende positionering voor Zeeland te kiezen, die juist ook versterkend werkt voor alle onderdelen.

In Zeeland is voorbereidend werk verricht op dit vlak. Zo zijn er al in 2008 samen met gemeenten en 'streekholders' het DNA van hun regio of gemeente vastgelegd in DNA-boeken, naast het overall DNA van Zeeland.

'Zeeland Land In Zee' had als doel om meer de schijnwerpers te zetten op dát wat Zeeland door haar structuur, ligging, historie en mentaliteit anders maakt dan andere regio's en provincies.

Onderdeel van het concept is een uniforme, herkenbare merkstijl. Een aantal Zeeuwse partners gebruiken het merkconcept en ook de visuele stijl met het oog op herkenbaarheid en uniformiteit.

Wat Zeeland nu nodig heeft is een positioneringsstrategie, die bijdraagt aan een sterk en evenwichtig imago, zorgt voor regionale samenhang en synergie en voldoende onderscheidend en relevant is (te maken) voor de doelgroepen van wonen, werken, studeren, bezoeken en ondernemen.

Zo heeft een kleine groep van 'creatieven' in 2019 nagedacht over richtingen voor doorontwikkeling van het 'land in zee'-concept tot een onderscheidende positionering voor Zeeland. Dat heeft geleid tot een inspiratieboek. In dit traject is ook nadrukkelijk aansluiting gezocht bij wat Zeeland in economisch opzicht onderscheidt van andere regio's. Op basis van de thema's *Water, Energie en Voedsel* zijn enkele positioneringsrichtingen verkend.

Een toetsing, een verdiepingsslag op deze richtingen, het keuzeproces voor de meest passende en kansrijke richting én de doorontwikkeling daarvan in een positioneringsstrategie zijn prioriteiten voor de ZMO om verder uit te werken.

### 3.B. Bestuurlijke governance

Om de benodigde centrale regie, structurele uitvoeringskracht en het zelfstandig mandaat mogelijk te maken is het wenselijk deze te organiseren in een aparte organisatie, Zeeland Marketing Organisatie.

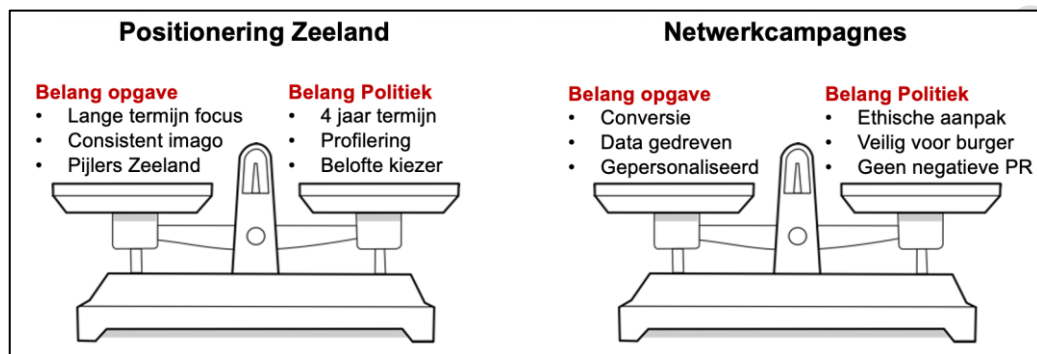
Deze organisatie is een nog op richten zelfstandige entiteit, waarin de uitvoering van de regionale marketing plaatsvindt in opdracht van en in samenwerking met alle belanghebbende organisaties.

Een duidelijke scheiding van uitvoerende en politieke belangen is voorwaardelijk en noodzakelijk. Weliswaar zal de strategie een gemeenschappelijk doel dienen van alle betrokken overheden, bedrijven en organisaties, maar samenlopende of verstrengelde belangen en prioriteiten horen voorkomen te worden.

Zo is de positionering van Zeeland als regio gebaat bij een lange termijn focus om zo een consistent imago neer te zetten. Het politieke belang kan zich echter wijzigen na iedere verkiezing.

Een ander voorbeeld: bij de netwerkcampagnes kan sprake zijn van conflicterende belangen. Een succesvolle campagne zal moeten sturen op conversie door middel van data-gedreven personalisatie. Voor overheden is dit vaak niet wenselijk. Dit alles vraagt om een uitvoering die op afstand van de politiek opereert met een zelfstandig mandaat op uitvoering.

*Figuur 1: afweging van politieke en uitvoerende belangen*



### 3. C. Missie & visie van de Zeeland Marketing Organisatie

#### *Why. Het bestaansrecht van de ZMO*

Zeeland is de ideale regio om te wonen, werken, bezoeken, ondernemen en studeren. Wij geloven dat het actief positioneren van Zeeland bijdraagt aan duurzame welvaart in de provincie, het welzijn van de Zeeuwse bewoners en tevreden bezoekers, ondernemers en studenten in de steden en dorpen van Zeeland.

#### *How. De werkwijze van de ZMO*

1. We werken volgens een uitgekende merkstrategie, die gelijk oploopt met de positionering van Zeeland. Daarbinnen kiezen we voor onderscheidende merkwaarden en beloftes.
2. We werken integraal vanuit de overtuiging dat er een grote wisselwerking is tussen wonen, werken, bezoeken, ondernemen en studeren.
3. We maken de boodschap persoonlijk relevant op basis van data en inzichten.
4. Het beïnvloeden van beleving en reputatie is een investering voor de lange termijn. We maken onze boodschap dan ook consistent en duurzaam.
5. We meten de resultaten van ons werk zodat we continue kunnen verbeteren en verantwoording af kunnen leggen aan onze partners.
6. We verbinden overheden, bedrijfsleven, cultuur- en natuurorganisaties, marketingpartijen, samenwerkingsverbanden en kennisinstellingen om onze gedragen doelen te realiseren.
7. We bereiken onze doelen alleen door samen te werken. Met respect voor elkaars belangen, rollen en positie.



8. We zetten onze expertise en kennis in om bij te dragen aan het aantrekkelijker maken van Zeeland om te wonen, werken, ondernemen, studeren en bezoeken.

#### *What. De activiteiten van de ZMO*

De ZMO zal voor het bereiken van de beoogde doelen uitvoering geven aan de volgende kerntaken:

- Ons nog te formuleren merk is 'Zeeland'. We ontwikkelen dit merk voor alle doelgroepen en bewaken de merkstijl en merkwaarden. Het uitvoeren van merk- en imagocampagnes
- Redactie en beheer van de website [www.zeeland.com](http://www.zeeland.com) met aansprekende informatie en inspiratie over wonen, werken, bezoeken, ondernemen en studeren in Zeeland
- marktonderzoek en data-analyse op het gebied van wonen, werken, studeren, recreëren en ondernemen.
- Initiëren en coördineren van strategische partnerships en netwerkinitiatieven
- Opzetten en uitvoeren van gerichte 'verticale' marketingcampagnes samen met partners, gericht op specifieke doelgroepen voor Zeeland (bijv. Zorgpilot met ViaZorg of campagne voor wind-technicians met Örsted)
- Faciliteren door (het geven van) een platform via [www.zeeland.com](http://www.zeeland.com) aan organisaties en bedrijven, waarvan zij gebruik kunnen maken om hun evenementen, dagjes uit, natuurgebieden, cultuur- en erfgoed, accommodaties en overige voorzieningen kunnen aanbieden.
- Beschikbaar stellen en onderhouden van een Zeeland brede database voor 'objecten' zoals verblijf, activiteiten, evenementen, cultuur en erfgoed, routes, publieke voorzieningen.
- Ondersteuning van organisaties bij het professioneel online aanbieden van hun aanbod onder eigen naam, door het beschikbaar stellen van digitale infrastructuur via de ZMO voor hun eigen website en hun online marketing (bijvoorbeeld: Zeeuwse Ankers).
- Vergroten van de Zeeuwse samenwerking door het verbinden van partners en bedrijven op zakelijke/B-to-B events en bijeenkomsten.

Een aantal activiteiten zal expliciet niet tot de kerntaken van de ZMO behoren. Denk hierbij aan het faciliteren van transacties of boekingen of andere commerciële activiteiten. Voor deze activiteiten zijn voldoende alternatieven in de markt beschikbaar.

De focus bij marketingcampagnes zal komen te liggen op de naamsbekendheid en beeldvorming van Zeeland, de bewustwording van de kansen en mogelijkheden in Zeeland én het verruimen van de algehele vraag naar Zeeland bij de verschillende doelgroepen.

### 3.D. Juridische vorm

Het succes van de organisatie hangt af van de kwaliteit van de diensten en de wijze waarop zij het netwerk van partners kunnen verbinden. De ZMO is nieuw en wordt vanaf de basis opgebouwd.

Toetredende partners sluiten zich aan op basis van het onderschrijven van de doelstellingen en het vertrouwen in de op te richten organisatie. Bij de definitieve beslissing over het mede-oprichten van de ZMO moet dus - vóór 1 juli 2021 - duidelijk zijn dat naast de op te

stellen Marketingstrategie Zeeland er een breed draagvlak met commitment is voor de ZMO, in zowel inhoudelijk als in financieel opzicht.

Gekeken moet worden welke rechtsvorm het passendst is voor de ZMO. De opties zijn:

1. gemeenschappelijk regeling;
2. stichting;
3. vereniging;
4. coöperatie; en,
5. BV/NV.

Deze opties afgezet tegen criteria zoals geschiktheid voor samenwerking tussen publieke en private partijen, voor economische activiteiten/winstuitkeringen alsmede de mate van overheidscontrole, maken dat de eerste drie genoemde rechtsvormen feitelijk niet in aanmerking komen.

Zowel de coöperatie als de BV/NV voldoen daaraan wel. Opmerking hierbij is dat de mate van overheidscontrole bij de BV/NV iets beter is dan bij de coöperatie. Als het gaat om het criterium "passend bij netwerkorganisatie" is dit net andersom.

Los van de uiteindelijk keuze is het de bedoeling om af te spreken dat na twee jaar wordt geëvalueerd. De evaluatie kan leiden tot een aanpassing van de statuten of, in het geval van de coöperatie die van de ledenovereenkomst.

Tot die tijd kan worden afgesproken dat bij bepaalde onderwerpen (vast te leggen in de statuten en/of ledenovereenkomst) een meervoudig stemrecht voor de provincie Zeeland bestaat, omdat - zeker in de beginperiode - de provincie de grootste financier zal zijn.

Samenvattend is het voorstel om – tijdens de consultatie - met potentiële partners na te gaan naar welke juridische vorm, namelijk: coöperatie of BV/NV, de voorkeur uit gaat.

### 3.E. Samenwerkingsvormen van de Zeeland Marketing Organisatie

Het wezenlijke kenmerk van de Zeeland Marketing Organisatie is de samenwerking van en met Zeeuwse partners in de hele regio. Deze samenwerking zal plaatsvinden met verschillende soorten organisaties en ook in de manier waarop er samengewerkt wordt zijn er verschillende mogelijkheden. Op basis van de voorbereidende gesprekken met provincie, gemeenten, belangenorganisaties en bedrijven liggen vier mogelijke samenwerkingsvormen voor:

1. leden/deelnemers;
2. netwerkpartners;
3. content partners;
4. Zeeland Club leden.

#### Ad 1. Leden/deelnemers

De beoogde leden/deelnemers van de ZMO bestaan uit organisaties, die een belang hebben bij en willen bijdragen aan een sterke positionering en imago van Zeeland en die hierin actief willen samenwerken met elkaar.

Zij doen dit door gezamenlijk de ZMO op te richten en te financieren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gemeenten, provincie, Viazorg, Scalda, VNO-NCW, Impuls.

De leden/deelnemers leveren inhoudelijke kennis in projecten en dragen jaarlijks een financieel bij aan de ZMO. De ZMO is verantwoordelijk voor de uitvoering en doet imago-campagnes, verzorgt algemene online informatievoorziening voor toerisme, wonen & werken en ondernemen, doet marktonderzoek en faciliteert de benodigde digitale infrastructuur.

#### Ad 2. Netwerkpartners

Netwerkpartners zijn organisaties en bedrijven die zich sterk maken voor een specifiek gemeenschappelijk Zeeuws (tijdelijk) doel van op het gebied van wonen, werken, studeren, recreëren en ondernemen en die hier campagnes voor willen voeren. Hiermee kan de ZMO tijdelijke of permanente samenwerkingsovereenkomsten aangaan.

Denk bijvoorbeeld aan de huidige samenwerking met Viazorg op het gebied van wervingscampagnes voor zorgpersoneel.

Netwerkpartners leveren inhoudelijk expertise en cofinanciering van campagnes. De ZMO ontwikkelt de specifieke campagnes in co-creatie met de netwerkpartners. Ook bij de opvolging van geïnteresseerden, die zich aanmelden als gevolg van campagnes spelen de netwerkpartners een belangrijke rol.

#### Ad 3. Contentpartners

Contentpartners zijn (maatschappelijke) organisaties en bedrijven die aantrekkelijke en relevante content hebben op het gebied van wonen, werken, studeren, recreëren en ondernemen.

De diverse groep van contentpartners omvat toeristische aanbieders, gemeenten, regionale samenwerkingen en vanzelfsprekend (maatschappelijke) organisaties op terreinen als sport, natuur, cultuur en erfgoed.

De ZMO wil hen helpen om het verhaal van Zeeland te vertellen en te verspreiden.

Contentpartners leveren hiervoor interessante content aan en onderhouden deze. De ZMO biedt een platform en digitale tools, zoals een objecten-database voor Zeeland.

De contentpartners kunnen de content uit de objectendatabase weer zelf (her)gebruiken op eigen websites.

#### Ad 4. Zeeland Club

De ZMO zoekt actieve samenwerking op met partijen met een warm kloppend hart voor Zeeland. Partijen, die actief willen bijdragen aan een gezamenlijke doel: duurzame welvaart en welzijn voor de hele regio.

In de nieuw op te richten Zeeland Club komen partijen samen, die in gezamenlijkheid een gewogen afspiegeling zijn van de 'streekholders' in de provincie: bedrijven, overheden, (culturele) instellingen, onderwijsinstellingen e.a.

Deze Zeeuwse partners dragen zowel financieel als inhoudelijk bij aan de marketing van 'Zeeland', zonder dat direct een eigen belang wordt gediend.

De Zeeland Club biedt de deelnemende partners een platform aan om zowel formeel als

informeel met elkaar het gesprek aan te gaan. Door de mix aan partners gebeurt dat in een interessante dynamiek, die nog eens wordt versterkt door het regelmatig laten aanhaken van jonge en creatieve ondernemers.

De Zeeland Club onderscheidt zich door haar doel en samenstelling van andere bestaande provincie-brede clubs.

### 3.F. Participatie: beoogde deelnemers en partners

De kracht van de ZMO komt het best tot zijn recht in een intensieve duurzame samenwerking met Zeeuwse partners binnen de triple helix: de dertien Zeeuwse gemeenten, waterschap Scheldestromen, provincie Zeeland, koepelorganisaties (zoals VNO-NCW), Zeeuwse kennisinstellingen, samenwerkingen (zoals stichting Viazorg), de Zeeuwse Natuur, Toeristisch Ondernemend Zeeland en Impuls Zeeland.

Met al deze samenwerkingspartners is de Zeeuwse samenleving op alle terreinen sterk vertegenwoordigd en kan de organisatie robuust en krachtig aan de slag.

Belangrijk in deze brede samenwerking zijn de individuele bedrijven (werkgevers), die als lid van de Zeeland Club de ZMO een warm hart toedragen en hun bijdrage direct leveren aan het netwerk ervan.

De ZMO zal samenwerken met partijen, al dan niet op commerciële basis, die 'Zeeland' in hun positionering en marketing gebruiken als onderscheidende meerwaarde of als onderdeel van hun zogeheten destinatie-marketing (recreatiesector, evenementen, cultuur, natuur etc.).

Met deze partijen kunnen gezamenlijke campagnes ontwikkeld worden en content beschikbaar gesteld worden om het merk 'Zeeland' op een uniforme en krachtige wijze vorm te geven.

Door de campagnes centraal binnen de ZMO te ontwikkelen, in samenwerking met zoveel mogelijk (Zeeuwse) creatieve bureaus, en meerdere partijen aan te haken bij welke campagne dan ook, is vlot synergie te behalen waardoor ZMO tegen zeer marktconforme tarieven kan doorbelasten.

Door uitwisseling van data met de samenwerkende partijen zal het kennisniveau en de output in de loop der jaren steeds in kracht toenemen.

### 3.G. Organisatiestructuur

Op basis van de missie, visie, kerntaken en doelen van de ZMO is in de voorbereiding nagedacht over een passend concept-organisatieontwerp, dat in de komende consultatie besproken gaat worden. Het uitgangspunt hierbij is om een kleine, flexibele en slagvaardige organisatie neer te zetten.

Deze wens is door meerdere partners geuit. Zo staat in het positon paper van de Werkgeverstop (2020): "Daarbij willen we benadrukken te kiezen voor een 'lean and mean' projectorganisatie, zeer snel van start te gaan met de definitieve samenstelling en

uitvoering van de plannen en heldere, ambitieuze en meetbare doelstellingen af te spreken.”

Met in het achterhoofd een - nog in te vullen – ontwerp voor een flexibele en slagvaardige organisatie hebben de werk- en stuurgroep een eerste inschatting willen maken van hoe de ZMO als organisatie - opgesplitst in functies - is op te zetten.

Een marketingorganisatie kan wat functies betreft overzichtelijk beginnen onder leiding van een directeur met een kleine staf (secretariaat, financiën) en een aantal specialisten op het terrein van marketing en web-communicatie.

De ZMO zal bij de voorbereidingen van de werkzaamheden en bij de start specialisten nodig hebben voor de uitvoering van de digitale strategie en het beheer.

Gelet op de ambitie van een vliegende start is de verwachting dat deze specifieke specialisten tijdelijk ingehuurd worden om in later stadium vervangen te worden door vaste medewerkers.

### 3.H. Begroting

Het veranderen van beelden, het imago, kost tijd en inspanning. Dit komt tot uiting in het meerjarenperspectief voor de regionale marketingstrategie, zoals hieronder is weergegeven.

De beoogde Zeeland Marketing Organisatie (ZMO) kent als uitgangspunt een ‘not for profit’ begroting en daardoor komen alle gelden ten goede aan de doelstellingen van de organisatie.

In de voorbereiding en de opmaak van het meerjarenperspectief is uitgegaan van een jaarlijkse contributie, die (structurele) kosten voor personeel en organisatie dekt.

Het meerjarenperspectief beschrijft de situatie, die tenminste nodig is om als marketingorganisatie een verschil te kunnen maken voor de domeinen (wonen, werken, studeren, ondernemen en recreëren).

#### *Maatwerk*

In de begroting is uitgegaan dat de groei van inkomsten uiteindelijk leidt tot de groei van marketingbestedingen. De op te richten ZMO zal aan de partners activiteiten en tools aanbieden, die passen bij haar taken en de opdrachten tegen betaling. Publieke en private organisaties kunnen deze naar eigen wens afnemen.

De deelname aan marketingactiviteiten is voor zowel publieke als private organisaties maatwerk, dat aan sluit op eigen doelen (op het gebied van wonen, werken, studeren, ondernemen en recreëren) en past in het eigen budget.

Kosten meerjarenperspectief Regionale Marketingstrategie voor Zeeland (Alle Domeinen)							
Kosten	2022 werkbegroting	2023 werkbegroting	2024 werkbegroting	2025 werkbegroting			
<b>Personeelskosten (structureel)</b>							
Lonen	€ 652.000	€ 672.000	€ 692.000	€ 713.000			
Sociale lasten en pensioenen	€ 196.000	€ 202.000	€ 208.000	€ 214.000			
Overige personeelskosten	€ 10.000	€ 10.500	€ 11.000	€ 11.500			
<b>TOTAAL PERSONEELSKOSTEN</b>		€ 884.500	€ 911.000	€ 938.500			
<b>Organisatiekosten (structureel)</b>							
Huisvesting	€ 65.000	€ 67.000	€ 69.000	€ 71.000			
Kantoorkosten en inventaris	€ 15.000	€ 15.500	€ 16.000	€ 17.000			
Accountant en advisering	€ 30.000	€ 27.500	€ 28.500	€ 30.000			
Contributies en bijdragen	€ 5.500	€ 6.000	€ 6.500	€ 7.000			
Shared Services	€ 60.000	€ 62.000	€ 64.000	€ 66.000			
Overige bedrijfskosten	€ 10.000	€ 10.500	€ 11.000	€ 11.500			
<b>TOTAAL ORGANISATIEKOSTEN</b>		€ 185.500	€ 195.000	€ 202.500			
<b>Corporate en netwerk (structureel)</b>							
Corporate communicatie	€ 10.000	€ 10.500	€ 11.000	€ 11.500			
Netwerk en events	€ 75.000	€ 77.500	€ 80.000	€ 82.500			
<b>TOTAAL CORPORATE EN NETWERK</b>		€ 85.000	€ 91.000	€ 94.000			
<b>Marketing</b>							
Online infrastructuur (eventueel uit te splitsen)	€ 340.000	€ 350.000	€ 360.500	€ 371.500			
Branding en imago (above the line)	€ 310.000	€ 330.000	€ 345.000	€ 375.000			
Marketing projecten (below the line)	€ 180.000	€ 190.000	€ 200.000	€ 253.500			
Marketing expertise	€ 220.000	€ 200.000	€ 185.000	€ 185.000			
Evenementenfonds	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000			
<b>TOTAAL MARKETING</b>		€ 1.125.000	€ 1.145.000	€ 1.260.000			
<b>Totaal Kosten</b>		€ 2.253.500	€ 2.306.000	€ 2.495.000			

## Vervolg

In de periode januari tot en met begin april 2021 wordt de consultatie uitgevoerd, waarbij het voorstel van de Marketing Strategie Zeeland wordt besproken met Zeeuwse partijen (gemeenten, bedrijven, organisaties en kennisinstellingen). Deze consultatie staat open voor alle partijen en ook het meerjarenperspectief is daarvan onderdeel. Alle bijdragen zijn welkom en passen in het proces om te komen tot een gedragen strategische marketing-aanpak voor de toekomst.

## 3.1. Financiering en bijdragen deelnemers

De kosten van de op te richten ZMO zijn opgebouwd uit de volgende componenten:

1. Kosten voor het organiserend vermogen;
2. Kosten voor het inkopen van media (online en offline);
3. Kosten die gemaakt worden o.b.v. opdracht (in campagnes, promotionele ondersteuning e.d.).

De financiering van de kosten voor het organiseren vermogen zal voor het grootste deel bij de overheden liggen, waarbij de provincie in de voorbereidende fase het grootste deel voor haar rekening neemt.

Voor de commerciële activiteiten en media-inkoop zal voor een groot deel uit de bijdragen van de koepelorganisaties, kennisinstellingen en bedrijven komen.

Zoals tot uiting komt in de begroting zal de hoogste financiële en ook procentuele bijdrage, bij de start en de eerste jaren daarna voor een substantieel deel van de provincie komen. De verhouding zal naar de toekomst toe afnemen en voor de gemeenten, koepelorganisaties en bedrijven toenemen.

Concluderend

P.M.

concept-strategie-document

## Bijlagen

### Bijlage 1: concept ethische code privacy en gebruik gegevens

Betrouwbaarheid en vertrouwen zijn essentieel en beide stellen eisen aan (data)kwaliteit, beheer en veiligheid en privacy van gegevensopslag en uitwisseling. Bij het verwerken van gegevens wordt daarom niet alleen rekening gehouden met geldende wet- en regelgeving maar hanteren we tevens een eigen ethische code. Deze code bestaat uit de volgende uitgangspunten.

#### *Gebruiker centraal*

1. De belangen van de bezoekers staan altijd voorop
2. Het product "Zeeland" moet veilig en geschikt zijn voor de bezoeker die het wordt aangeboden
3. Zeeland streeft naar een lange-termijn relatie met haar bezoekers, gebaseerd op wederzijdse loyaliteit en win-win.
4. In Zeeland zijn en blijven we aardig tegen elkaar, ook als het even niet mee zit.

#### *Kwaliteit*

1. We staan voor alles wat we promoten, schrijven, aanbieden, verspreiden
2. We streven er altijd naar het best mogelijke product te creëren voor onze bezoekers
3. We benadrukken positieve elementen en zetten ons nooit af tegen negatieve elementen
4. We gebruiken technologie als middel om klanten beter te bedienen
5. We beloven minder en leveren meer.
6. We respecteren de tijd en aandacht van onze bezoekers door ze precies datgene aan te bieden dat ze wensen op het juiste moment.

#### *Transparantie*

1. We blijven feitelijk. Wel: schijnwerper op persoonlijk relevante content, producten en diensten
2. We kijken kritisch naar onszelf en als er fouten zijn gemaakt lossen we ze zo snel mogelijk op.
3. We geven expliciet aan wat gesponsorde content is
4. We zijn expliciet en duidelijk over wat we met persoonlijke data doen

#### *Toestemming*

1. We vragen altijd opt-in toestemming voor gebruik van data van bezoekers, nieuwsbrieven etc.
2. We vragen expliciet alleen toestemming voor wat we daadwerkelijk (willen) doen met de data.



## Bijlage 2: betrokken Zeeuwse partners

In de voorbereiding van dit strategie-document is gesproken met vele (vertegenwoordigers van) Zeeuwse organisaties, die Zeeland als regio willen versterken en die, naast de provincie, willen bijdragen aan (de oprichting van) de ZMO.




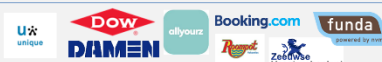
Het concept-strategiedocument Marketing Zeeland is in deze vorm tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid en redactie van de werkgroep Marketing Zeeland en de stuurgroep Marketing Zeeland.

De werkgroep en de stuurgroep bestaan uit 'Zeeuwse streekholders', vertegenwoordigers uit de hele provincie Zeeland, die zich bezig houden met wonen, werken, studeren, ondernemen, investeren en recreëren.

In beide participeerden vertegenwoordigers van organisaties (zorg, onderwijs, cultuur, natuur), overheden (gemeenten, samenwerkingen van gemeenten, provincie) en bedrijven (regionale samenwerkingen en branchevereniging).

concept-strategie-document

## Bijlage 3: Marketingstrategie Zeeland in één oogopslag

Marketing Zeeland (wonen, werken, studeren, ondernemen en recreëren)			
Fases	Doelen	Rol ZMO	Ketenpartijen en partners*
Awareness	Bekendheid en herkenning	✓	Deelnemende partijen ZMO, zoals gemeenten, provincie, kennisinstellingen, koepelorg., maatschappelijke organisaties 
Reputation	Positief en onderscheidend imago	✓	Deelnemende partijen ZMO, zoals gemeenten, provincie, kennisinstellingen, koepelorg., maatschappelijke organisaties 
Consideration	Inspiratie en overweging	✓	
Comparison	Vergelijken, solliciteren, bezoeken open studiedag, bezoeken van bedrijfslocaties	✗	
Sales	Boeken vakantie, een baan aannemen, investeren	✗	
Experience	Wonen, werken, studeren, bezoeken en ondernemen	✗	
Loyalty	Herhaling, kruisbestuiving, ambassadeurschap, delen ervaringen	✓	Bewoners, bezoekers, bedrijven, bollebozen/ ambassadeurs 

\* Niet-uitputtende en illustratieve lijst van voorbeelden van partijen die een rol spelen in de keten en met wie de Zeeland Marketing Organisatie (ZMO) zou kunnen samenwerken