Voorstel start Zeeland Partners

Inleiding
Veel is gesproken over het beter op de kaart zetten van Zeeland. Het imago van Zeeland zorgt ervoor dat toeristen Zeeland goed weten te vinden als aantrekkelijke regio voor vrije tijd/natuur/kust. Tegelijkertijd is het imago minder positief als het gaat om de aantrekkelijkheid van Zeeland als regio om te wonen en te werken.

Op dit moment zijn er twee uitvoeringsorganisaties op vlak van Zeeland marketing actief. De VVV die Zeeland als toeristische bestemming vermarkt en Impuls/Invest in Zeeland als aantrekkelijke vestigingsregio voor bedrijven. **Wat ontbreekt, is een goed functionerende uitvoeringsorganisatie gericht op aantrekken van vestigers (werken, studeren, wonen).**

En juist daar ligt momenteel de grootste uitdaging voor Zeeland. De komende vijf jaar zijn 6000 mensen nodig op allerlei functies in techniek, zorg, gastronomie, overheid, onderwijs en zakelijke dienstverlening. Mensen die we niet alleen individueel moeten zien te laten kiezen voor die ene baan in Zeeland, maar ook voor een leven in Zeeland, met goed onderwijs voor hun kinderen, een passende baan voor hun partner, passende hobby's op gebied van vrije tijd, cultuur, watersport, en uiteraard passende woningen voor hun wensen. Om die reden heeft de Provincie Zeeland, mede op initiatief van de Economic Board, een **verkenning** laten uitvoeren naar de behoefte aan een marketingorganisatie voor Zeeland op dit nog niet georganiseerde gebied van werken, studeren en wonen/leven. Een organisatie die ook helpt/ondersteunt in een gezamenlijke aanpak met gemeente ne werkgevers in de recruitment van (hoger opgeleid) personeel van buiten Zeeland.

Dit heeft geresulteerd in een verkenningsverslag 'Workers Wanted'
dat glashelder maakt dat er urgentiebesef en draagvlak in Zeeland bestaat om hier uitvoeringskracht op te organiseren en hierin gezamenlijk te investeren. De tijd vraagt hierbij om *snelle* actie.

Naar aanleiding van die verkenning is er op vrijdag **8 maart** een brede bijeenkomst van stakeholders geweest om door te praten over de aanpak om te komen tot een dergelijke marketingorganisatie voor Zeeland. Ron Voskuilen, oprichter van Rotterdam Partners, begeleidde deze **inspiratiesessie**. Hieruit kwamen vier sporen/conclusies naar voren:

1. Het is wenselijk dat een brede merkstrategie & positionering wordt uitgezet voor een gezamenlijke Zeeuwse marketing-aanpak.
2. Er zou een specifieke poot moeten komen voor promotie van Wonen, studeren en Werken in Zeeland.
3. De structuur moet zodanig zijn dat andere initiatieven/organisaties (zoals bijvoorbeeld voor de promotie van Zeeland als filmlocatie) makkelijk kunnen aanhaken en een plaats kunnen vinden.
4. Er moet zo spoedig mogelijk gestart worden met het vinden, aanhaken van gemeenten en bedrijfsleven bij deze ontwikkeling.

Ook in deze sessie is er dus bevestigd dat op meerdere niveaus moet worden geschakeld nu. Er is verschillende malen gerefereerd aan de opzet van Impuls als voorbeeld hoe een dergelijke organisatie zou kunnen functioneren.*

** De verslagen van de verkenning en de inspiratiesessie 'Zeeland Parnters' zijn beschikbaar.*

Naar aanleiding van deze verkenning en inspiratie sessie is een **klein team** van mensen (3 afgevaardigden van de Economic Board uit onderwijs, ondernemers en overheid), de verkenners en Impuls Zeeland aan de slag gegaan om een voorstel uit te werken voor de onderhandelaars van een nieuw provinciaal coalitieakkoord / statenakkoord / college(programma). Deze **notitie** is daar het resultaat van.

Voorstel Marketingorganisatie Zeeland

Wat overduidelijk werd tijdens de inspiratiesessie voor een marketingorganisatie van Zeeland is dat er weliswaar urgentie bestaat voor een goed functionerende uitvoeringsorganisatie gericht op aantrekken van vestigers (werken, studeren, wonen), maar dat dat niet het enige is wat ontbreekt.

Ook een paraplu/koepelorganisatie ontbreekt, die de sturing en bewaking van het Zeeland merk uitvoert en de samenhang tussen de diverse marketingactiviteiten regisseert.

In een latere werksessie van de subgroep die deze notitie verder uitwerkte, kwam ook het laatste ontbrekende puzzelstuk nadrukkelijk in beeld: een goed digitaal fundament, dat de samenhang en samenwerking tussen de marketingactiviteiten kan faciliteren en optimaliseren qua effecten én kostenbesparing. In onderstaand schema is het gedachtegoed over een krachtige Marketingorganisatie voor Zeeland gevisualiseerd:

Concreet betekent dit dat voor de ontwikkeling van een krachtige Marketingorganisatie Zeeland, de komende periode op **vier niveaus** geschakeld moet worden (zie schema hierboven, genummerd):

1. Zorg dat er (1) een algemene/overkoepelende marketingstrategie en –organisatie/gremium komt die Zeeland breed neerzet als aantrekkelijke regio. Een heldere positionering en merkstrategie is daarvoor eerste prioriteit. Deze overall strategie heeft nauwe relaties met de specifieke uitwerkingen/vertalingen per sector/doelen/doelgroepen.
2. Zorg dat (2) er een organisatie en instrumentarium * komt om Zeeland te promoten als aantrekkelijk en interessant gebied voor werken, studeren en wonen/leven en dat (potentiele) vestigers begeleidt en faciliteert. Het behouden en activeren van de huidige inwoners maakt daar uiteraard deel vanuit. De huidige situatie is zo dat de Provincie *tijdelijk* die rol vervult, dat is niet langer gewenst. Wel kan deze nieuwe uitvoeringsorganisatie gebruik maken van de kennis/expertise die binnen de provincie aanwezig is, en de twee met

elkaar verbonden basistools die ontwikkeld zijn: een webportal voor wonen en werken in Zeeland (www.zeelandlandinzee.nl) en een Augmented Reality app (Zeeland ARX) die Zeeland op eigentijdse wijze tot leven laat komen.

De onderlinge samenwerking tussen de diverse uitvoeringsorganisaties wordt enerzijds versterkt door de overall positionering/regie (1) en anderzijds door een **gezamenlijk technologisch en data gedreven fundament (3 en 4)**, dat de marketingorganisaties helpt om met effectieve marketing activiteiten uit te voeren en kruisbestuiving te realiseren.

De afgelopen periode is gestart met de ontwikkeling van deze digitale infrastructuur/ecosysteem, onder de naam Zeeland Open Netwerk (ZON). Momenteel wordt bekeken hoe dit ecosysteem het fundament kan worden onder de marketingactiviteiten van de afzonderlijke uitvoeringsorganisaties. De zichtbaarheid en vindbaarheid van Zeeland en haar aanbod op wonen, werken, recreëren, studeren en ondernemen wordt vergroot. Dit bespaart tijd en geld, en zorgt voor meer kwaliteit. Bijvoorbeeld dat goede Zeeuwse content/kapitaal over cultuur, natuur, steden, kust etc. gedeeld kunnen worden omdat het zowel vrijetijdsvoorzieningen zijn als vestigingsfactoren.

Om dit fundament professioneel, onafhankelijk en voor de lange termijn voor Zeeland te borgen, moeten we zorgen dat de technologische (door)ontwikkeling en de toezicht op data goed georganiseerd worden (governance). Alle drie de uitvoeringsorganisaties richten zich op verschillende doelgroepen, bouwen profielen op van mensen die in Zeeland geïnteresseerd zijn en kunnen daarin veel voor elkaar betekenen. Daar moeten wel goede afspraken over gemaakt worden, die passen binnen de wettelijke kaders over data, privacy etc.

Op technologisch vlak zien we momenteel ook een sterk gefragmenteerde aanpak en kennis/expertise hierover. Ieder organisatie heeft haar eigen technologische oplossingen en gebruiken waarbij onderlinge beschikbaarheid, deelbaarheid van investeringslast maar zeker ook data en inzichten beperkt zijn. Wel zijn er na de lancering op Contacta 2018, stappen tussen de verschillende partijen (Provincie, VVV en Impuls/Invest) gezet om hierin verandering te brengen. Naast het verschaffen van meer inzicht in de mogelijkheden om elkaar qua boodschappen en content te versterken, lopen verkenningen om technologisch verder samen optrekken. De operationele (marketing) teams van VVV, Impuls en Provincie werken al nauw samen om nog meer consistentie in de marktbewerkingen te realiseren, maar vooral ook om elkaar verder te helpen in het leren hoe de verschillende organisatie door te ontwikkelen binnen het digitale speelveld. Omdat die technologie en de kansen die dit biedt, zich zo snel ontwikkelt, is het verstandig om die regie als apart organisatieonderdeel binnen de governance van Zeeland Partners te organiseren.

3. Dit onderdeel legt zich toe op de continue doorontwikkeling van de technologie en de onderlinge afhankelijkheid om efficiënt met elkaar samen te werken. Dit vraagt niet alleen een hoge mate van kwaliteit en betrouwbaarheid op technisch vlak maar in het bijzonder ook een voortdurende focus op ontwikkeling en innovatie; een vandaag de dag noodzakelijke R&D rol binnen een bedoelde organisatie als Zeeland Partners. Tenslotte vraagt samenwerking en het gebruik van technologie zowel binnen als buiten bestaande organisaties de nodige doorontwikkeling van haar grootste kapitaal, de medewerkers. Transformatie en vooral educatie/kennisontwikkeling kan vanuit dit organisatieonderdeel worden geregisseerd en gefaciliteerd.
4. In het huidige tijdperk draait ‘alles’ om data, en dat geldt zeker voor succesvolle marketing organisaties. Juist omdat gebruik van data zo veel effect oplevert, wat ook nog eens direct meetbaar is zodat bijsturing continu mogelijk is. Hierbij geldt wel in toenemende mate dat er

behoefte/vraag is naar juist gebruik van die data. Voor de Zeeuwse marketingorganisatie vertalen we die vraag/behoefte in een organisatie(onderdeel) die zich toelegt op de toezicht op data. Met name vanuit een ethisch perspectief. Maar uiteraard ook vanuit een juridisch perspectief. Dit is cruciaal voor marketingorganisaties van deze tijd. En zeker voor het doel van Zeeland Partners, waarbij de intentie er is om meer gezamenlijk op te trekken om de Zeeuwse uitdagingen aan te gaan. Een partij die onafhankelijk toezicht en arbitrage mogelijk maakt voor alle deelnemende partijen in het eco-systeem. Want achter de uitvoeringsorganisaties zijn veel Zeeuwse werkgevers en citymarketeers, toeristische organisaties en investeerders betrokken, waardoor deelbaarheid van data en het toezicht er op in belangrijke mate het succes van de marketing bepalen.

Prioriteit voor Zeeland: Zeeuwse marketingkracht publiek-privaat organiseren

In deze notitie is toegelicht hoe wij aankijken tegen de ontwikkeling van een krachtige marketingorganisatie voor Zeeland, dat hoog op de politiek-bestuurlijke agenda moet staan wat ons betreft. Want hoe het nu georganiseerd is, tijdelijk, is verre van optimaal.

De huidige situatie is er namelijk één waarin Provincie uitvoering geeft aan marketingactiviteiten op het vlak van werken, studeren en wonen én tegelijkertijd opdrachtgever/subsidieverstrekker is voor de bestaande uitvoeringsorganisaties (VVV en Impuls). Ook is de Provincie initiator alsmede functioneel en technisch beheerder van de twee onderdelen in het fundament: ZON. Deze situatie waarin Provincie al die rollen vervult, is niet langer wenselijk. Die rollen zouden door relevante netwerkpartners (Triple Helix) moeten worden overgenomen, bij voorkeur in een publiek-privaat samenwerkingsverband. Er blijft wel een rol voor de Provincie weggelegd, zowel inhoudelijk (beleid) als bestuurlijk. Zo kunnen verbanden gelegd worden met de maatschappelijke opgaven, de lobby agenda, bestuurlijke relatie-evenementen en het investeringsprogramma. Ook zien we een nauwe samenwerking met het Aanvalsteam Arbeidsmarkt, dat ons inziens succesvol in de afgelopen periode door de Provincie is geïnitieerd en dat vooral haar werk op beleids- en projectenniveau moet doorzetten.

De dagelijkse *uitvoering* en *aansturing* op de vier marketingniveaus binnen Zeeland Partners moet wel elders georganiseerd worden. De tijd is wat ons betreft rijp om alle vier de niveaus (1 visie en merkstrategie, 2 uitvoeringskracht, 3 technologie en 4 data toezicht) publiek-privaat te organiseren. Hiervoor is het in onze ogen noodzakelijk dat er op korte termijn business plannen ontwikkeld worden voor de vier organisatie onderdelen. Zodat gezamenlijk een krachtige marketingorganisatie voor Zeeland komt. Een die op *uitvoerend* niveau (werken, studeren en wonen) concrete resultaten boekt en samenwerkt met de andere uitvoeringsorganisatie, op *strategisch* niveau (overall positionering& merkstrategie) richting en samenhang biedt en op faciliterend niveau (technologie en data) zorgt voor meer effect, kwaliteit, efficiency en minder kosten. Dit ecosysteem helpt ook de twee bestaande marketingorganisaties (Invest in Zeeland en VVV) beter te presteren.

Op het overall strategisch niveau (1, paarse balk bovenin, Zeeland Partners) is er momenteel geen *formeel* gremium actief. Wel zijn er enkele operationele en informele samenwerkingen op dit vlak. Zo is de provincie – samen met VVV en Impuls – de hoeder van het merk 'Zeeland land in zee'. Alle drie de partijen, en ook andere organisaties, gebruiken de Land in zee-merkstijl (woordmerk in blokken, lijnenspel, kleuren etc) en het campagneconcept (Niet iedereen houdt van Zeeland. Mooi. Alle ruimte voor …). Verder zijn er diverse sessies geweest om ons met enkele Zeeuwse stakeholders (vanuit VVV, SCEZ, CAMPUS, Cultuur en Food, Provincie) te informeren en inspireren op het vlak van Place Branding en gebiedspositionering. Bijvoorbeeld in februari 2019 in een sessie met hoogleraar place

branding aan de universiteit van Leuven Robert Govers. Inspirerende voorbeelden voor ons zijn de duidelijke positioneringen en marktstrategieën van Rotterdam, Eindhoven en Den Haag.

Voorstel aanpak / stappenplan:

0. Werk samen met de betrokken stakeholders businessplannen uit op de vier niveaus: 1. (visie/merkstrategie) 2. (uitvoeringskracht) 3. Technologie en 4. Data toezicht, met verschillende scenario's voor wat betreft doel, inhoud, organisatie, financiën en rechtsvormen/governance.
1. Richt een rechtspersoon 'Zeeland Partners' (NV?) op met als aandeelhouders de Provincie en de Zeeuwse gemeenten. De Economic Board zal vanwege de Triple Helix samenstelling het gremium zijn dat de voortgang/totstandkoming van deze Marketingorganisatie faciliteert en volgt. De vier EB leden die zijn afgevaardigd (Dick ten Voorde IMPULS, Jorrit Snijder UCR, Wilfred van Elzakker FoodDelta Zeeland en Loes Meeuwissen gemeente Goes) zullen direct betrokken zijn bij de totstandkoming en als linking pins richting EB fungeren. Ook de secretaris EB is direct betrokken.
2. Zeeland Partners staat op gezonde afstand van haar aandeelhouders, maar legt haar jaarplan en jaarverslag voor aan een Ava.
3. Financier deze Zeeland Partners langdurig en structureel. Grotendeels door overheden. Het bedrijfsleven en andere partners (onderwijs, makelaars etc.) zullen op projectbasis activiteiten van de marketing organisatie financieren.
4. De Zeeland Partners' organisatie is leidend voor het uitzetten van het overall Zeeuwse merk en imago, de Zeeuwse overheden en andere stakeholders volgen haar lead/passen zich hierop aan. De VVV is verantwoordelijk voor de uitwerking richting toeristen, Impuls richting investeerders
5. Direct onder de koepel Zeeland Partners valt de nieuwe uitvoeringsorganisatie voor Werken, Studeren en Wonen.
6. Maak specifieke product-markt combinaties en/of gerichte marketing projecten voor sectoren onder Wonen, Studeren en Werken. Co-financier deze met verschillende betrokken stakeholders/organisaties/bedrijven.

Onder de verantwoordelijkheid van het samenwerkingsverband Zeeland Partners valt:

- Algemene Zeeland marketing / merkstrategie en positionering
- ZON-platform: digitale infrastructuur en big data
- Business intelligence/databank
- Zeeland Beeldenbank
- Media/persbeleid overall
- Educatie en kennisontwikkeling m.b.t. (online) marketing, technologie, data, recruitment etc.

Afstemming van operationele marketingactiviteiten die alle 3 organisaties doen:

- Specifieke media, Nieuws maken, reageren op nieuws
- Content/filmpjes/spotjes
- N.t.b.

Initiatieven/organisaties die mede Zeeland-marketing doen (zoals Impuls/Invest in Zeeland en VVV, maar bijvoorbeeld ook citymarketing- of regiomarketingorganisaties) stemmen hun marketingaanpak

af met de Zeeland Partners (ZP) òf kunnen als uitvoeringspoot (zoals bijvoorbeeld Wonen & Werken) ook organisatorisch vallen onder ZP.

Om de snelheid erin te houden moeten we zo snel mogelijk starten en ondertussen Zeeland Partners tot een bestendige organisatie door ontwikkelen. Inclusief het fundament.

Het meest logisch voor de startfase is dat de uitvoeringsorganisatie voor werken, studeren en wonen direct naast Impuls gepositioneerd worden ('een zusje voor Impuls'). Dit omdat ook Impuls zich richt op vestigers (investeerders die zich hier willen vestigen) én gebruik gemaakt kan worden van organisatorische kennis/infrastructuur van Impuls.

Financiering

Om Zeeland Partners tot een succes te maken is een stevige en structurele langdurige financiering noodzakelijk. Dit om een duurzame ontwikkeling te kunnen doorvoeren ter versterking van het Zeeuwse imago. Niets of te weinig doen is geen optie.

De basisfinanciering van de Zeeuwse overheden is bedoeld voor de financiering van Zeeland Partners t.b.v. het algemene Zeeuwse imago, voor de out-of-pocket kosten van de gezamenlijke marketing van Zeeland, het verkennen van /eerste aanzetten tot nieuwe pmc's en het starten en initieel borgen van de activiteiten die behoren tot het fundament (technologie en data).

Voor deze overkoepelende Marketingorganisatie/strategie is € 2,5 miljoen per jaar nodig (onderdelen 1, 3 3n 4). Ongeveer 2 miljoen is bestemd voor de out-of-pocketkosten 0,5 miljoen voor de bemensing.

Voor de uitvoeringsorganisatie Wonen, studeren en Werken is € 3 miljoen per jaar nodig. Hiervan is € 2 miljoen nodig voor out-of-pocketkosten en € 1 miljoen voor bemensing. Naast deze structurele basisfinanciering zal zullen op projectbasis additionele middelen bij stakeholders of subsidieprogramma's gevonden moeten worden.

Deze bedragen zijn een serieuze indicatie, maar moeten in de businessplannen verder worden uitgewerkt/onderbouwd.

Verzoek aan de onderhandelaars en nieuwe Provinciale Staten van Zeeland:

Zorg dat er in het bestuurlijk akkoord van de Provincie voor de periode 2019-2023 voldoende aandacht en commitment is alsmede er voldoende menskracht, expertise en middelen zijn om dit belangrijke thema/vraagstuk voor Zeeland goed te organiseren en in te richten.