



# Marketingstrategie Zeeland

(

Bouwen aan een sterk Zeeuws imago  
De kracht van de integrale regionale aanpak van marketing

# De Zeeuwse aanpak

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

We werken effectief samen in een herkenbare organisatievorm: Zeeland Marketing Organisatie. Voor en door alle relevante Zeeuwse partijen.

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

Het 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 vertegenwoordigers van organisaties, overheden en bedrijven vanuit de hele provincie Zeeland. Hun werkveld ligt op het gebied van wonen, werken, studeren, ondernemen, investeren en recreëren.

Zeeland, april 2021

# Inhoudsopgave

SAMENVATTING .....	3
Achtergronden: de Zeeuwse beelden .....	3
Verandering van beelden .....	3
Zeeland beter zichtbaar .....	3
De stuurgroep over regionale marketing .....	5
Achtergrond en aanleiding .....	6
Ambities van de Marketingstrategie Zeeland .....	9
ONDERDEEL 1: Richten .....	9
1.A. Wonen, werken en studeren .....	9
1.B. Ondernemen & investeren .....	11
1.C. Recreatie en toerisme .....	12
Samengevat: 2030 .....	15
ONDERDEEL 2: Inrichten .....	15
2.A. Missie & visie van de Zeeland Marketing Organisatie .....	15
2.B. Integrale regionale marketingvisie .....	17
2.C. Digitaal fundament voor de uitvoering .....	18
ONDERDEEL 3: Verrichten .....	20
3.A. Positionering Zeeland .....	20
3.B. Bestuurlijke governance .....	20
3.C. Juridische vorm .....	21
3.D. Samenwerkingsvormen van de Zeeland Marketing Organisatie .....	21
3.E. Beoogde deelnemers en partners .....	22
3.F. Organisatiestructuur .....	23
3.G. Begroting .....	23
3.H. Financiering en bijdragen deelnemers .....	23
Concluderend .....	24
Marketingstrategie Zeeland in één oogopslag .....	24
BIJLAGEN .....	25
Bijlage 1: concept ethische code privacy en gebruik gegevens .....	25
Bijlage 2: betrokken Zeeuwse partners .....	26

## SAMENVATTING

### Achtergronden: de Zeeuwse beelden

In Zeeland is het uitstekend wonen, werken, studeren, ondernemen, investeren en recreëren. Dat weten Zeeuwen maar al te goed.

Buiten Zeeland bestaat er helaas een ander beeld van de provincie: ver weg, ergens links onderin Nederland. Zon & strand en leuk voor vakanties, dat wel. Maar om te wonen? Er is weinig te beleven en er is nauwelijks boeiend werk te vinden.

Dit negatieve beeld is een hindernis voor regionale sociaaleconomische ontwikkeling. Vacatures worden onvoldoende vervuld en jongeren kiezen voor studies of werk buiten Zeeland. Investeringskansen worden matig benut en toeristen zien Zeeland niet of te weinig als bestemming voor het hele jaar. Gemiste kansen.

*Voorbeeld uit de praktijk: Je wilt als arts best van Utrecht naar Zeeland verhuizen, maar als jouw partner er geen passende baan kan krijgen, of als je niet het huis naar je wens vindt, dan ga je niet.*

### Verandering van beelden

Zeeland gaat actief werk maken van het verbeteren van het Zeeuwse imago. Zeeuwse partners slaan de handen ineen en laten zien dat de regio aantrekkelijk is voor groepen mensen die – op hun beurt – van belang zijn voor de Zeeuwse arbeidsmarkt en samenleving.



### Zeeland beter zichtbaar

In Zeeland zijn eerder campagnes uitgevoerd om Zeeland (als merk) beter zichtbaar te maken op het gebied van wonen, werken, studeren, recreëren, investeren en ondernemen.<sup>1</sup> Marketing van het merk Zeeland vond toen op te beperkte schaal plaats en op veel verschillende plekken tegelijkertijd, waardoor het beeld versnipperde. Daarom hadden die campagnes onvoldoende effect. In elk geval niet voldoende om de grote uitdagingen waar Zeeland voor staat het hoofd te bieden.

Zeeuwse streekhouders zien dat regionale samenwerking met zoveel mogelijk Zeeuwse partners noodzakelijk is om hindernissen, zoals negatieve beeldvorming, aan te pakken. Er zijn meer en andere partijen en samenwerkingen nodig om imagoverandering voor elkaar te krijgen.

<sup>1</sup> Er ligt een fundament door Design sprint, Zeeland land in zee, Water, voedsel en Energie

Wat we willen zijn integrale campagnes met impact op allerlei (levens)terreinen. Een droombaan, goed onderwijs, een fijn huis, cultuur, uitgaan, vrijetijdsbesteding, natuur: zoveel mensen, zoveel wensen.

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.

### Breed gedragen akkoord

Met een breed gedragen akkoord van de betrokken Zeeuwse partijen en partners willen we zeven punten realiseren:

1. een structurele verbetering van het momenteel eenzijdige, soms negatieve maar zeker beperkte Zeeuwse imago
2. Zeeland promoten als een uitstekende regio om te wonen, werken, bezoeken, ondernemen, investeren en studeren door middel van een overkoepelende strategie
3. een samenwerkingsstrategie en een organisatievorm waarin alle relevante Zeeuwse partijen participeren, regionaal samenwerken en effectief bijdragen
4. een krachtige marketingorganisatie in het leven roepen die dit gaat uitvoeren
5. deze organisatie signaleert ook hiaten in het infrastructurele, maatschappelijke en economische aanbod die bijdragen aan het huidige negatieve imago of die imagoverbetering in de weg staan
6. 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 als voor concrete doelen
7. structurele financiering van deze complexe opgave.

### Samengevat

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.

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 één uitvoeringsorganisatie: de Zeeland Marketing Organisatie. Dat blijkt uit de consultatieronde in de eerste maanden van 2021. Een aantal Zeeuwse streekholders heeft al zijn wensen en ambities kenbaar gemaakt. Nu is het moment aangebroken om door te pakken.

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

## De stuurgroep over regionale marketing

Voor u ligt een flink document over Zeeland marketing met daarin een aanpak voor de versterking van het merk en het imago van Zeeland. Een concept waaraan in de afgelopen periode met veel mensen uit Zeeland is gewerkt en geschreven.

In aanloop naar dit document hebben de werk- en stuurgroep Marketing Zeeland zich gebogen over de vraag hoe goede initiatieven van Zeeuwse marketing verbonden kunnen worden met een succesvolle aanpak op andere terreinen. Ook is er gesproken met allerlei partijen en samenwerkingsverbanden: het aanvalsteam arbeidsmarkt, de stuurgroep borging toerisme, de Werkgeverstop en VNO-NCW, de Economic Board, twee themagroepen van het OZO, de Z4 en vele andere partijen die nadenken over het merk en de marketing van Zeeland.

Wonen, werken, studeren, ondernemen, recreëren en ook investeren in Zeeland, zijn onze leidende werkwoorden. We doelen daarmee op een brede horizon, waarin alle aantrekkelijke aspecten voor 'oude' Zeeuwen en 'nieuwe' Zeeuwen aan bod komen.

De Zeeuwse aanpak vraagt uw en mijn betrokkenheid en inzet om gezamenlijk het imago van Zeeland te versterken. Vóór 1 juli 2021 kunnen we met elkaar vaststellen dat we in Zeeland gaan samenwerken, zowel inhoudelijk als financieel, aan de Marketingstrategie Zeeland met de nog op te richten Zeeland Marketing Organisatie.

Zeeland is de mooiste provincie om te wonen, leven, werken, studeren en recreëren. Dat weten wij al. Nu moeten we er voor zorgen dat ook anderen dat zien en vinden.



## Achtergrond en aanleiding

### Trots op Zeeland

We zijn trots op Zeeland en dat willen we natuurlijk graag uitdragen. Maar het verbeteren van het imago van Zeeland is ook een noodzaak. Zeeuwse bedrijven en organisaties kunnen maar moeilijk aan goed gekwalificeerd personeel komen. Buitenlandse investeerders kiezen nog te vaak voor andere regio's in Nederland. In het hoogseizoen worden de kustplaatsen overspoeld door toeristen, terwijl het buiten het zomerseizoen best rustig is. Daarmee wordt het bestaande, eenzijdige beeld van zon, zee & strand bevestigd. De gevolgen van deze beelden zijn ingrijpend en belemmeren de ontwikkeling, welvaart en welzijn in de provincie.

### Zeeland beter zichtbaar

De bestaande, onvolledige beelden van 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 communicatiestrategie en is de uitvoering verspreid over verschillende organisaties.

Zo worden regionale marketingactiviteiten voor wonen, werken en studeren sinds 2018 door de provincie uitgevoerd, doen North Sea Ports en Impuls aan promotie en acquisitie (inclusief marketingcommunicatie) op het gebied van ondernemen en investeren en heeft VVV Zeeland tot eind 2020 de marketingactiviteiten verzorgd voor recreatie en toerisme. De provincie Zeeland heeft enkele essentiële functies en middelen van de VVV tijdelijk op zich genomen om deze uiteindelijk over te dragen aan de nieuw op te richten marketingorganisatie.

Marketing van Zeeland als geheel vindt – kort gezegd – op te beperkte schaal plaats en op te veel verschillende plekken tegelijkertijd. Deze versnippering van marketingactiviteiten is niet efficiënt en heeft onvoldoende samenhang. Mogelijkheden voor kruisbestuivingen worden niet benut. Hierdoor zijn doelen niet behaald.

### Eén Zeeuwse aanpak

Er liggen volop kansen voor één Zeeuwse aanpak. Een positief beeld van Zeeland draagt bij 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. Dat is voor iedereen duidelijk. Daarom willen we nu de stap zetten naar één imago- en marketingaanpak van heel Zeeland, in een speciaal daarvoor opgerichte marketingorganisatie.

<p><b>Verkenning</b> Zevenentwintig bedrijven en organisaties op de deelterreinen 'wonen en werken' pleitten tijdens een verkenning in 2018 al voor één Zeeuwse marketingorganisatie (zie kader hiernaast).</p>	<p> <b>Verkenning omtrent behoefte aan een 'Zeeuwse Marketing Organisatie' Leven &amp; Werken - &gt; GO!</b></p> <p>Conclusie verkenning: <b>2 prioriteiten!!</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het probleem t.a.v. de krappe arbeidsmarkt wordt herkend. Een van de knelpunten is <b>het imago van Zeeland. Dat belemmert de werving van nieuwe werknemers</b></li> <li>2. Een instantie die zich richt op het versterken van het imago van <b>Zeeland als woon- en werkgebied</b> 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</li> </ol>	<p> Verkenners duo Nynke van der Ploeg en Jan Lievens</p> <p></p> <p>Wonen en Werken in Zeeland Eindverslag Verkenningsoopdracht</p>
---	---	--

### Werken aan het merk Zeeland

Denkend vanuit de drie economische pijlers zullen alle partijen in Zeeland veel profijt hebben van een sterk, consistent imago. We zijn ervan overtuigd dat alleen een integrale aanpak goed kan werken voor de verbetering van het imago van Zeeland. Het één versterkt tenslotte het ander: Zeeuwse bedrijven en ondernemers willen kunnen putten uit een rijk aanbod van goed gekwalificeerde medewerkers. We willen buitenlandse bedrijven en investeerders verleiden zich blijvend in Zeeland te vestigen of hier te investeren. Dat maakt de arbeidsmarkt aantrekkelijker voor *young professionals*. Zeeuwse studenten zullen dan vaker in Zeeland blijven wonen. Dat zorgt voor een beter evenwicht in de bevolkingssamenstelling.

Wat weer aantrekkelijk is voor culturele ondernemers en de horeca. Winst voor de lokale bevolking en een groot pluspunt voor toeristen. En er zijn meer dwarsverbanden te bedenken: een kruisbestuiving tussen natuur, cultuur, vrijetijdsbesteding, welzijn en welvaart bijvoorbeeld.

Dat betekent dat alle streekholders door de hele provincie Zeeland moeten werken aan een sterke reputatie en het bijstellen van het imago van Zeeland. Eén sterke marketingorganisatie in Zeeland voor en door alle betrokken Zeeuwse partijen is dan de centrale aanjager en vraagbaak.

### Corona

Stel dat de ZMO het afgelopen jaar al had bestaan, dan hadden campagnes benadrukt hoe fijn het thuiswerken is in Zeeland. Anderhalve meter afstand houden op het strand bij mooi weer is in Zeeland geen probleem. En de digitale snelweg die in Zeeland is uitgerold, zit online studeren niet in de weg.

### Samengevat

Zeeuwse partners bundelen regionale marketing via een publiek-private samenwerking in één zelfstandige marketingorganisatie: de Zeeuwse Marketing Organisatie. Zeeuwse streekholders hebben hun wensen en hun ambities op dit vlak duidelijk kenbaar gemaakt. Dit is hét moment om Zeeuws breed te kijken.

Gedeputeerde Jo-Annes de Bat: *“Met één strategie en één uitvoeringsorganisatie kunnen we straks voortvarend en efficiënt aan de slag.”*

Erik van Oosten, VNO/NCW: *“Dit is het moment om met Zeeuwse partijen zoals gemeenten, provincie en bedrijven de strategie te ontwikkelen en langjarig te zorgen voor de uitvoering van campagnes en programma’s.”*

Monica Roose- van Duijn, directeur-bestuurder ViaZorg: *“De zorgsector staat open voor een nieuwe samenwerkingsvorm en gezamenlijke marketingstrategie.”*

Jerry Troy, Toeristisch Ondernemend Zeeland: *“Toeristische ondernemers ondersteunen de gezamenlijke uitgangspunten volledig en zijn blij met de inspanningen van de Provincie in de overgang naar de centrale Zeeland Marketingorganisatie.”*

Lees de weerslag van de bespreking in de Provinciale Staten op 22 januari 2021 [hier](#).



*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 zegt dat aanpak van de problemen op de arbeidsmarkt alleen succesvol kan zijn, wanneer de beroepsbevolking in de komende tien jaar groeit. Daarvoor moet de regio Zeeland zich veel beter profileren met haar onderscheidende kernmerken. Bij de aanpak en uitvoering hiervan willen de werkgevers betrokken worden. Ze onderkennen daarbij dat de uitvoering van hen inzet vraagt en dat het een *gezamenlijke verantwoordelijkheid* is. Zij vinden dat er een organisatie moet worden opgezet waarbij ook de grote werkgevers nauw betrokken zijn en hun inbreng kunnen hebben.

*Impuls Zeeland*

“Het verspreiden van een sterke basisboodschap over Zeeland – die aansluit bij de diverse doelstellingen die de regio zichzelf stelt – biedt kansen. Daarom is vanuit Impuls Zeeland actieve steun geboden aan het oprichten van een Zeeland Marketing Organisatie (ZMO).”

*Gemeente Goes*

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

## Ambities van de Marketingstrategie Zeeland

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

Het beeld van Zeeland als geheel heeft een positieve lik verf nodig. De Zeeuwse Marketing Organisatie zal straks Zeeland als één merk promoten. Wat kan dat betekenen voor de drie economische pijlers: wonen, werken en studeren, ondernemen en investeren, recreatie en toerisme? Waar worstelen ze nu mee en waarom zou de ZMO daar een positieve draai aan kunnen geven?

#### 1.A. Wonen, werken en studeren

Zeeuwse bedrijven en organisaties (zoals het onderwijs en de zorg) hebben moeite om aan voldoende en goed opgeleid personeel te komen. Dan bedoelen we niet alleen hoogopgeleid personeel, maar ook horecamedewerkers en seizoenskrachten. 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 voor de verbetering van de Zeeuwse arbeidsmarkt. Het aanvalsteam kent de volgende pijlers:

- 1) Iedereen doet mee. Ruim baan voor invulling van Zeeuwse vacatures
- 2) Samen de schouders eronder. Werkenden optimaal inzetten. Ondersteunen van de *human capital*-initiatieven
- 3) Marketing ten behoeve van personeelswerving. Herpositionering van Zeeland en verbetering van het imago van Zeeland om niet-Zeeuwen te interesseren voor wonen, studeren of werken in Zeeland.

#### Kennisontwikkeling en innovatie

De arbeidsmarkt verandert constant. Technologische, demografische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben grote invloed op vraag en aanbod van personeel. Deze schommelingen op de arbeidsmarkt zijn niet te voorkomen. Wel is het mogelijk om met gericht en structureel beleid de veranderingen op te vangen. Zeeland wil dit doen door het creëren van een divers aanbod aan werkgelegenheid, zeker op het niveau van hoger opgeleiden. We willen meer inzetten op kennisontwikkeling en innovatie in het algemeen en in het bijzonder op voor Zeeland relevante thema's zoals water, energie en voedsel in de verschillende sectoren.

De oprichting van een Delta Kenniscentrum - een *triple helix*-samenwerking waarin onderwijsinstellingen, overheden en bedrijven bijeen komen - past goed in dit beleid. Campus Zeeland draagt hieraan bij door de kennisinfrastructuur en innovatie in Zeeland te versterken. Net als Dockwize; een innovatiehub voor startende ondernemers. De meerwaarde van de ZMO en [www.zeeland.com](http://www.zeeland.com) is één gezamenlijk verhaal.

De focus op kennis en innovatie vraagt om meer hoogopgeleide (hbo+) medewerkers. Van oudsher is Zeeland echter meer een mbo-regio. Dit is op te lossen met het opleiden van jongeren en het bijscholen van medewerkers. Daarnaast moeten we ook gekwalificeerde jonge mensen en hun gezinnen van buiten Zeeland halen die zich in de provincie gaan vestigen.

Jongeren die hun studie in Zeeland doorlopen (stages, onderzoeken, afstuderen) en afronden met een diploma, worden nu onvoldoende actief verleid om in Zeeland aan de slag te gaan bij een van de vele Zeeuwse werkgevers. Van de 4800 HZ-studenten is 70% afkomstig uit Zeeland. Afgestudeerden uit deze groep vinden vaak de eerste werkgever in Zeeland. De overige 30% is een interessante doelgroep voor het aanvalsteam Zeeuwse arbeidsmarkt. (bron: HZ, 2020)

#### Arbeidsmarkt

In de afgelopen jaren hebben werkgevers en sectorale koepelorganisaties mensen begeleid om in Zeeland te gaan werken. Er is behoefte om die aanpak verder uit te bouwen, te professionaliseren en duurzaam als activiteit op te nemen voor de uitvoeringsgerichte marketingorganisatie.

De belangrijkste marketingdoelstellingen van het aanvalsteam Zeeuwse arbeidsmarkt richten zich nu op:

1. het verbeteren van het imago van Zeeland als interessante plek om te werken
2. het vergroten van de *talentpool* van mensen die overwegen in Zeeland te komen werken, wonen of studeren.

#### Ad 1. Imagoverbetering

Het beeld dat Zeeland weinig interessante banen biedt naast het hardnekkig negatieve beeld dat er weinig te beleven valt op sociaal en cultureel gebied, weerhoudt jonge mensen ervan zich te oriënteren op hun toekomstmogelijkheden binnen Zeeland. Dat beeld verdient verbetering; Zeeland verdient 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, maar het dient ook de leefbaarheid in Zeeland. Door hun komst hebben voorzieningen als scholen, sportverenigingen en culturele instellingen een betere toekomst.

#### Ad 2. Vergroten van de talentpool

Het werven van talent is een bedrijfstak op zich. Werkgevers geven vaak tienduizenden euro's uit om aan goed gekwalificeerd personeel te komen. Deze werving is weliswaar vraaggestuurd 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. Zij willen toch niet naar Zeeland komen. Het vinden van een geschikte baan voor hun partner is een van de genoemde obstakels
2. Er blijven geschikte kandidaten op de plank liggen. Zij hebben gesolliciteerd en willen naar Zeeland komen, maar hebben niet die specifieke baan gekregen. Misschien zijn er wel mogelijkheden voor deze kandidaten zijn bij andere Zeeuwse bedrijven?

Eén regionale marketingorganisatie kan deze problematiek goed aanpakken. Door het faciliteren van netwerksamenwerkingen bijvoorbeeld en het ontwikkelen en uitvoeren van wervingscampagnes voor verschillende sectoren.

"VNO-NCW Zeeland steunt het ZMO-initiatief."



### Goede voorbeelden

In de afgelopen jaren hebben de provincie, ViaZorg en aangesloten zorginstellingen samengewerkt om meer hoogopgeleide zorgprofessionals te werven voor Zeeland; zoals huisartsen en specialisten ouderenzorg.

Door samen te werken is er meer campagnebudget beschikbaar en worden betere resultaten gehaald dan als ieder voor zich personeel werft.

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



Ook het onderwijs is samen met de provincie een samenwerking gestart: de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP). Om zo het tekort aan leerkrachten en ander personeel in het onderwijs voortvarend aan te pakken.

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.

Het is de bedoeling om straks vanuit de Zeeland Marketing Organisatie jaarlijks meerdere vergelijkbare samenwerkingen en campagnes te faciliteren in de voor Zeeland relevante sectoren.



## 1.B. Ondernemen & investeren

Ondernemers en investeerders vinden in Zeeland veel mogelijkheden om hun bedrijf te vestigen en te laten groeien. Er is letterlijk en figuurlijk nog veel ruimte om te ondernemen. Daarnaast bestaat er een divers logistiek netwerk (havens, waterwegen, wegen, het spoor) waardoor alles goed bereikbaar is.

Om de Zeeuwse economie te vergroten en versterken zijn er twee sterke organisaties in Zeeland actief. Allereerst is dat North Sea Port, de beheerder van de havens van Vlissingen, Terneuzen en Gent. 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.

### Economic Board Zeeland

De leden van de Economic Board Zeeland geven hun steun voor de ZMO. De Economic Board deelt het standpunt dat er meer samenwerkingen nodig zijn om imagoverandering te krijgen én dat het nodig is om integrale campagnes te voeren met impact op allerlei terreinen. Effectief regionaal samenwerken in een Zeeland Marketing Organisatie is daarbij cruciaal en de best passende vorm. Het is een kansrijke strategie die toekomstgericht is en die past bij de uitdaging waar Zeeland voor staat. De Economic Board ziet op verschillende onderdelen aansluiting op de eigen Strategische Agenda<sup>2</sup> en wil waar mogelijk bijdragen aan de uitwerking van de strategie en de aanpak van de problematiek. Bijvoorbeeld bij het profileren van de voor Zeeland onderscheidende thema's water, voedsel en energie, in de aanpak van de arbeidsmarkt en het versterken van bedrijven (met name het MKB).

## Impuls

Impuls heeft drie taken:

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

Impuls trekt deze kar niet alleen. De organisatie 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.

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

### 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). Kwaliteit zal daarbij steeds belangrijker zijn dan kwantiteit.

De actieve acquisitie van bedrijven richt zich vooral op buitenlandse ondernemingen. In de 'droge' sectoren is België een belangrijke doelgroep. De 'natte' sectoren (de rol voor North Sea Port) richten zich op de hele wereld. 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. Om zo een onderlinge concurrentiestrijd uit de weg te gaan. Een bijkomend voordeel

<sup>2</sup> Lees meer over de thema's Water, Voedsel en Energie in de Strategische Agenda van de Economic Board

van buitenlandse bedrijven en investeerders is dat deze doorgaans meer arbeidsplaatsen en meer hoogwaardig en kennisintensief werk naar Zeeland brengen.

### Zeeland als vestigingsplaats

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. De beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel is een reden om te komen, maar gebrek aan talent kan voor een bedrijf ook een reden zijn om zich ergens anders te vestigen. Het werven en begeleiden van bedrijven die zich willen vestigen in Zeeland is een van de kerntaken van Impuls. Impuls zal dit ook in de toekomst blijven doen.

### Versterken van marketingfunctie

Het is van belang dat wat Zeeland te bieden heeft, goed zichtbaar is bij potentiële investeerders in binnen- en buitenland én in de eigen regio. Op het gebied van marketingcommunicatie zijn de middelen (financieel, technologisch) nu beperkt. Hier liggen volop kansen en mogelijkheden voor samenwerking met een op te richten Zeeuwse Marketing Organisatie. Door bijvoorbeeld gezamenlijk te werken aan de positionering van Zeeland voor bedrijven, door samen talenten aan te trekken en door gebruik te maken van hetzelfde marketingplatform.



## 1.C. Recreatie en toerisme

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 economische en maatschappelijke waarde van toerisme is daardoor hoog, zowel wat betreft bestedingen, werkgelegenheid als voorzieningenniveau. Op basis van het NBTC Perspectief 2030 is de verwachting dat de groei in Zeeland gelijke tred houdt met de landelijke prognose dat het toerisme aan de Nederlandse kust tot 2030 fors zal stijgen. Ondanks het feit dat de coronacrisis in 2020 een forse negatieve impact op de sector had, is de verwachting dat deze trendtoename richting 2030 verder zal doorzetten.

### Van kwantiteit- naar waardevol toerisme

Hoe gaat Zeeland om met deze sterke verwachte toename van toerisme?

**Disclaimer:** De Zeeuwse overheden (gemeenten en provincie), Economische Impuls Zeeland, de Hogeschool Zeeland/Kenniscentrum Kusttoerisme en het toeristische bedrijfsleven verenigd in Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ), werken momenteel gezamenlijk aan een visie op het toerisme in Zeeland in 2030. Deze 'Visie Bewuste Bestemming Zeeland 2030' wordt volgens planning medio juni/juli 2021 opgeleverd. Bij deze visie hoort een meerjarige actie-agenda en een samenwerkend toeristisch ecosysteem waarmee in Zeeland op toeristisch vlak de krachten worden gebundeld om de doelen van deze visie te bereiken. Deze visie vormt daarmee een belangrijke bouwsteen van waaruit een toeristische marketingstrategie voor Zeeland vorm kan worden gegeven.

De bewuste bestemming Zeeland gaat er vanuit dat het toerisme in de toekomst, naast economische waarden en belang, ook andere waarden kan toevoegen die meer maatschappelijk van aard zijn. Om de bestemming Zeeland 'in balans te houden' verschuift de aandacht van groei in aantallen toeristen naar inzet op waardevol toerisme, waarbij rekening wordt gehouden met leefbaarheid, ecologie/landschap en de toekomstbestendigheid van de vrijetijdssector. Een verschuiving naar een toeristisch product dat meer betekenis geeft voor gasten, ondernemers en inwoners. Hierdoor draagt de vrijetijdssector in Zeeland bij aan een betere leefomgeving in Zeeland. Het gaat dus niet om meer toeristen naar Zeeland te halen, maar de juiste toeristen, een toerist die een bewuste keuze maakt voor de specifieke kwaliteiten en activiteiten die een gebied te bieden heeft.

"De oprichting van de Zeeland Marketing Organisatie zou echt een stap zijn naar versterkende samenwerking van en voor alle Zeeuwse cultuurorganisaties." (ZCO)

Voor de vrijetijdssector speelt dan ook nadrukkelijk de wens de beleving van gastrij Zeeland voor de gast te optimaliseren en het zich onderscheidende Zeeuwse aanbod te verbreden met meer verbinding tussen natuur, cultuur, evenementen, steden/dorpen, (onder)waterbeleving, culinair en gezondheid. De verrijking van het aanbod moet leiden tot bezoekers met een veelzijdiger palet aan bestedingen buiten de traditionele toeristische sector. Gasten verdelen zich daardoor meer over

Zeeland en over de seizoenen (lente-, herfst en winterseizoenen). Dit helpt om de bestemming Zeeland meer in balans te houden.

### Regionale toeristische marketingdoelstellingen

De hierboven beschreven overgang naar waardevol toerisme zal uiteindelijk moeten leiden tot behoud van leefbaarheid en een prettige leefomgeving voor de inwoners, het verbreden van de beleving van gastvrij Zeeland voor gasten en inwoners en een toekomstbestendige toeristische sector. Werken aan een andere beeldvorming van 'Zeeland' kan daaraan bijdragen.

## Toerisme begint marketingoffensief: in het najaar is Zeeland stormachtig mooi

**POLL** MIDDELBURG - De toeristische sector begint een 'hersteloffensief' om in het najaar en het vroege voorseizoen extra dagjesmensen en vakantiegangers naar Zeeland te trekken. De slogan is - met een knipoog naar het nieuwe normaal: Zeeland, niet normaal mooi.

Ernst Jan Rozendaal 06-10-20, 16:04 Laatste update: 06-10-20, 20:04

Een effectieve aanpak door Zeeuwse partners voor de toeristische sector bestaat uit drie stappen:

#### 1. Verbreding van het imago

Het huidige toeristische imago van Zeeland is nog teveel gestoeld op 'zon, zee, strand'. De diversiteit van Zeeland is nog onvoldoende erkend en Zeeland heeft buiten de provincie nog teveel een saai imago, zeker buiten het hoogseizoen. Bij de ambitie van waardevol toerisme hoort daarom een breder imago met andere beelden. Beelden die meer de diversiteit, zowel in aanbod ('verblijfsaccommodaties, dagattracties/-activiteiten en evenementen), als van de onderscheidende identiteit van Zeeland en haar regio's laten zien. De focus ligt op: **natuur(beleving), cultuur, evenementen, steden/dorpen, (onder)waterbeleving, culinair en gezondheid**. We focussen hierbij op Zeeland als jaarrond bestemming, met meer nadruk op activiteiten en evenementen in het laagseizoen (lente-, herfst en winter), hetgeen kansen biedt voor bijvoorbeeld kunst en cultuur.

Zeeland heeft diverse onderscheidende eiland/regio-identiteiten en we brengen deze onderscheidende identiteiten meer naar voren.

#### 2. Gerichte keuze voor 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. De 'Zeeuwse gast' is door het Kenniscentrum Kusttoerisme in beeld gebracht aan de hand van Zeeuwse gastprofielen. 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'.

Voor de transitie naar waardevol toerisme moet in marketingcommunicatie nadruk komen te liggen op de recreant met een bredere interesse, die op een duurzame manier wil verblijven en recreëren. Met gerichte campagnes worden gasten verleid hun vrijetijd te besteden in Zeeland. De Nederlandse gast biedt voor Zeeland hierbij nieuwe kansen, mede door de economische crisis als gevolg van de coronamaatregelen. Twee op de vijf Nederlanders overweegt om meer in eigen land vakantie te vieren of trips te maken. Met de diversiteit die Zeeland heeft te bieden en onze gastvrijheid die alom wordt gewaardeerd, in combinatie met onze wens om meer de focus te leggen op de schouderseizoenen en winterperiode en minder op het hoogseizoen, kunnen we hier goed op inspelen. Voor de Nederlandse markt sluiten we, zeker in de herstelperiode na corona, aan bij de landelijke campagne 'Hier moet je zijn' die specifiek op de Nederlandse markt is gericht. Ook in (bestaande) buitenlandcampagnes leggen we de nadruk meer op de diversiteit van Zeeland en focussen we op de buitenlandse gast met een bredere interesse, zowel in aanbod van verblijf als in aanbod van activiteiten en evenementen.

Voor waardevol toerisme moeten gerichte doelgroepenkeuzes worden gemaakt. De bezoeker staat dus centraal: onze marketing richten we op de juiste gasten/doelgroepen die passen bij de onderscheidende 'eilanden' identiteit van Zeeland. We maken deze keuzes in een latere fase want we koppelen deze keuzes aan de resultaten van het visietraject Bewuste Bestemming Zeeland 2030 en de Zeeuwse gastprofielen.



De overgang naar een andere gast, is een langzame transformatie. Nieuwe doelgroepen bieden nieuwe kansen, maar ook onze bestaande doelgroepen, voornamelijk onze Duitse en Vlaamse gasten, moeten we niet vergeten en blijven dus ook belangrijk om te komen tot de verbreding van het imago.

### 3. Activeren bezoekers: focus op online

Waardevol toerisme 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. We focussen hierbij op online campagnes en informatievoorziening. Visit Zeeland geeft gasten en inwoners inspiratie om te ontdekken wat echt de moeite waard is in Zeeland (leukste en bijzonderste tips etc.). Hierbij maken we de verbinding met lokaal gastheerschap en regionale (marketing)activiteiten. Om de gewenste spreiding in ruimte en tijd te bereiken benutten we waar mogelijk de verhaallijnen en unieke iconen van Zeeland. Verhaallijnen per regio verdiepen de onderscheidende identiteit van deze regio's in combinatie met lokaal gastheerschap. De onderscheidende identiteit per regio laten we ook beleven door aan gasten te laten zien wat zowel het verblijfsaanbod als de dagattracties en horeca-aanbod (culinair etc.) allemaal te bieden heeft.

#### Hoe?

De verbreding van het imago van toeristisch Zeeland en het activeren van bezoekers zodat het toerisme in Zeeland echt verbonden wordt met de onderscheidende identiteit op het gebied van natuur, cultuur etc., bereiken we door doel(groep)gerichte campagnes (above the line (inter-)nationaal én below the line (regionaal)) te voeren. De ZMO is ook voor toerisme hierin de centrale organisatie die door doel(groep)gerichte digitale campagnes de aantrekkingskracht van de bestemming Zeeland versterkt vanuit een bredere perceptie van Zeeland.

#### Corona

In 2020 en 2021 heeft de coronacrisis een negatieve impact op de sector gehad. Toch is de verwachting dat de groei van de sector recreatie en toerisme in Zeeland gelijke tred houdt met de landelijke prognose: het toerisme aan de Nederlandse kust zal tot 2030 fors stijgen. De Nederlandse gast biedt voor Zeeland hierbij nieuwe kansen. Twee op de vijf Nederlanders overweegt nu om meer in eigen land vakantie te vieren of trips te maken. Met alles wat Zeeland heeft te bieden, in combinatie met onze wens om meer de focus te leggen op de schouderseizoenen en winterperiode, kunnen we hier goed op inspelen. Zeker in de herstelperiode na corona kunnen we goed aansluiten bij de landelijke campagne 'Hier moet je zijn', die specifiek op de Nederlandse markt is gericht.

#### Het hele jaar door

De ZMO heeft een brede en integrale focus, gericht op wonen, werken, studeren, recreëren, ondernemen en investeren. De ZMO zal **geen transacties faciliteren** (zoals het boeken van een vakantiehuis, of het reserveren van een plek op de camping). De ZMO richt zich op het verbeteren van het imago van Zeeland, waardoor de vijver waarin we allemaal vissen groter wordt. De ZMO is een samenwerkingsorganisatie die helpt regionale marketingdoelstellingen te bereiken met gezamenlijke campagnes, zodat:

- er meer spreiding is van het toerisme over de seizoenen en de regio's van Zeeland, meer waardevol toerisme ook
- we meer kandidaten vinden van buiten Zeeland voor moeilijk vervulbare functies,
- meer bedrijven met het juiste profiel zich in Zeeland komen vestigen.

Regionale promotie vanuit één marketingorganisatie kan zorgen voor meer promotionele armslag. De kruisbestuiving van de verschillende aspecten van Zeeland zal het toeristen duidelijk maken dat de provincie een bruisende en boeiende plek is om het hele jaar door te bezoeken.

Andere partijen, zoals AllYourz, richten zich alleen op het toerisme, waarbij boekingen en transacties de belangrijkste services zijn. Samenwerking en afstemming met deze organisatie is natuurlijk belangrijk voor het welslagen van de ZMO.

#### Lokale Marketing

Bestaande lokale en marketingorganisaties houden hun waarde als de ZMO aan het werk gaat. Zij zijn als geen ander op de hoogte van de waarde van de regio en samenwerking met deze partijen en de ZMO is van cruciaal belang voor het welslagen. Duidelijkheid over lokale activiteiten, rollen en verantwoordelijkheden voor promotie en marketing is essentieel. Op Schouwen-Duiveland bijvoorbeeld is de opdracht voor het opzetten van de lokale marketing, promotie en gastheerschap neergelegd bij de ondernemers en brancheverenigingen op het eiland. Zij hebben zich eind 2020 verenigd in de Stichting Eilandmarketing Schouwen-Duiveland en werken nu aan de verdere invulling van de marketingactiviteiten. Afstemming met de ZMO en ondersteuning door de ZMO is dan belangrijk.

Vlissingen heeft een gemeentelijke website met een toeristisch luik. Daaraan wordt citymarketing gekoppeld. Het ligt voor de hand dat toeristische promotie daar deel van uit gaat maken. De website [www.zeeland.com](http://www.zeeland.com) kan daar een mooie ondersteuning bij zijn.

Het is bij dit alles heel belangrijk een duidelijke taakomschrijving voor regionale platforms en organisaties te hebben. Dan kan de website ook echt bottom-up worden gevuld vanuit lokale en regionale partijen.

### Samengevat: 2030

Waarvoor dienen al deze inspanningen? Wat is onze stip op de horizon? Wat zijn onze vergezichten? Om dat in een paar minuten duidelijk te maken aan iedereen is dit [filmpje](#) gemaakt. Daarin vertellen mensen vanuit het jaar 2030 waarom ze wonen, werken, studeren en ondernemen zo fijn vinden in Zeeland. Ambitieuus? Doe mee om het voor elkaar te krijgen!



## ONDERDEEL 2: Inrichten

### 2.A. Missie & visie van de Zeeland Marketing Organisatie

Om helder te krijgen wat het bestaansrecht is van een organisatie, is de Gouden Cirkel van Simon Sinek een goed uitgangspunt. Sinek gaat in op de manier van denken, handelen en communiceren. De Golden Circle van Simon Sinek bestaat uit drie gouden cirkels: wat, hoe en waarom. De kern is 'waarom', gevolgd door 'hoe' en als omhulsel 'wat'. Daarbij is de waarom-vraag het belangrijkste. Dus daar beginnen we mee.



*Waarom. 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.

#### *Hoe. 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.

#### *Wat. 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. We voeren merk- en imagocampagnes uit.
- We beheren de website [www.zeeland.com](http://www.zeeland.com) en vullen deze met aansprekende informatie en inspiratie over wonen, werken, bezoeken, ondernemen en studeren in Zeeland
- We doen marktonderzoek en voeren data-analyses uit op het gebied van wonen, werken, studeren, recreëren en ondernemen.
- We initiëren en coördineren strategische partnerships en netwerkinitiatieven.

Optioneel kan de ZMO, in overleg, meer betekenen:

Het ontwikkelen van 'verticale' marketingcampagnes samen met partners, gericht op specifieke doelgroepen voor Zeeland (bijv. Zorgpilot met ViaZorg of campagne voor wind-technicians met Örsted) en voeren deze campagnes ook uit in opdracht van de partners.

- We faciliteren een platform via [www.zeeland.com](http://www.zeeland.com) en ~~geven hiermee een platform~~ en bieden een podium aan organisaties en bedrijven voor het aankondigen van hun evenementen, dagjes uit, voor informatie over natuurgebieden, cultuur en erfgoed, ~~accommodaties en overige voorzieningen.~~
- We stellen een Zeelandbrede database beschikbaar voor 'objecten'. Een online tool waar je als eigenaar van een natuurgebied, museum, evenement, restaurant, hotel, je eigen gegevens in kunt plaatsen zoals
  - een beschrijving
  - locatie
  - openingstijden
  - een aantal foto's

Deze gegevens zijn beschikbaar voor de netwerkpartners. Op bijgevoegde link is te zien hoe dat er uitziet op het gebied van evenementen.:

<https://www.zeeland.com/nl-nl/visit/wat-te-doen/evenementen/alle-evenementen>.

We bieden ondersteuning aan organisaties bij het professioneel online aanbieden van hun aanbod onder hun eigen naam, door het beschikbaar stellen van digitale infrastructuur via de ZMO voor hun eigen website en hun online marketing (een goed voorbeeld hiervan is Zeeuwse Ankers).

- We vergroten de Zeeuwse samenwerking door het verbinden van partners en bedrijven op zakelijke events en bijeenkomsten.

Een aantal activiteiten zal expliciet **niet** tot de kerntaken van de ZMO behoren. Denk hierbij aan het faciliteren van transacties, boekingen, het publiceren van het complete aanbod van verblijfsaccommodaties op de website, of andere commerciële activiteiten. Voor deze activiteiten zijn voldoende alternatieven in de markt beschikbaar.

De focus bij marketingcampagnes zal 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.

## 2.B. Integrale regionale marketingvisie

Er liggen twee eerste belangrijke taken voor een op te richten uitvoeringsorganisatie marketing Zeeland ZMO:

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. De strategie moet helder zijn, één lijn volgen, voor langere tijd. Een strategie die zorgt voor bekendheid, herkenning en erkenning van de kernwaarden van Zeeland bij de doelgroepen.
2. *Het bereiken, inspireren, informeren en activeren van doelgroepen.*  
Dit gaat over het ontwikkelen en uitvoeren van marketingcampagnes en -communicatie. De ZMO zal de spil zijn van een netwerksamenwerking voor specifieke product-markt-combinaties. Deze campagnes in opdracht van betrokken partners kunnen weer leiden tot uitwisseling en afstemming tussen partners 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 beelden 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. Alleen met een gezamenlijke visie op een dergelijke centrale rol kan de toekomstige marketingorganisatie werken aan een duurzaam en geloofwaardig imago van Zeeland. Als we werken vanuit één Zeeland Marketing Organisatie bereiken we samen meer. We voorkomen dat diverse partijen een eigen weg kiezen met als gevolg een diffuus Zeeuws beeld bij de doelgroepen.

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

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

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*

Vanuit verschillende sectoren richten we ons op dezelfde kerndoelgroepen; zoals de hoger opgeleide kenniswerkers en jonge gezinnen.

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

- de Zeeuwse arbeidsmarkt meer toekomstbestendig maken,
- het nieuwe aanbod van waardevol toerisme promoten,
- of nieuwe mensen voor nog te vestigen innovatieve bedrijven vinden.

Een integrale aanpak stelt ons in staat de kerndoelgroepen beter te bereiken.

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

We werken voor dezelfde doelgroepen, maar hebben we ook een gemeenschappelijke opgave? Wij denken van wel. Sterker nog: ze zijn afhankelijk van elkaar.

- Een bloeiende en veelzijdige toeristische sector hangt samen met het feit dat Zeeland een relatief hoog niveau aan voorzieningen heeft: winkels, horeca, cultuur, musea, natuurgebieden, etc. Deze voorzieningen zijn een van de redenen voor mensen om te overwegen in Zeeland te komen wonen, werken of studeren.

- Goed geschoold personeel en relevante kennisinstituten zijn een belangrijk criterium voor ondernemers en investeerders die overwegen zich te vestigen in Zeeland.
- Omgekeerd zijn er interessante werkgevers en opleidingen nodig om mensen te verleiden in Zeeland te komen wonen, werken en studeren.

Deze onderlinge wederzijdse afhankelijkheden maken samenwerking onontkoombaar. De verschillende opgaven van partijen zoals VNO-NCW, Werkgeverstop, gemeenten (Overleg Zeeuwse Overheden, OZO) en de provincie Zeeland vallen samen in de uitwerking.

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

Als je op vakantie gaat, maak je andere keuzes dan als je een nieuwe baan zoekt, of uitkijkt naar een vestigingsplaats voor je bedrijf. Toch zijn er mogelijkheden voor kruisbestuiving.

Uit onderzoek blijkt dat je je vaak pas bewust bent van je eigen behoeftes en wensen op het gebied van werk in periodes van rust en bezinning, zoals op vakantie. Vakanties zijn bij uitstek geschikt om kennis te maken met het veelzijdige aanbod aan cultuur, natuur, binnensteden (monumenten, detailhandel en horeca) en algemene voorzieningen in Zeeland. Daar wordt het zaadje geplant: 'Hoe zou het zijn om hier te blijven, wonen, werken, studeren of ondernemen?'

Een actieve en gepersonaliseerde marktbenadering van de miljoenen bezoekers (online en offline) van het toeristische aanbod, biedt volop kansen.

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

Verandering in imago en gedrag gaat niet over één nacht ijs. Het vraagt om herkenbare en consistente marketingcommunicatie op langere termijn. Dat begint bij het vaststellen van de positionering van Zeeland. Er moeten duidelijke keuzes worden gemaakt over kernwaarden en merkbelofte. Waar wil Zeeland zich in onderscheiden? Die boodschap moet worden herhaald over een langere periode. Daar zitten de kracht en het effect: herhaling, het laden van de 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. Eén centrale organisatie zal leiden tot meer efficiency. Investerings in digitale infrastructuur zijn eenmalig en er is 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 een beter resultaat voor Zeeland als geheel en voor alle betrokken partijen in het bijzonder, door efficiëntere uitvoering en regionale slagkracht.

## 2.C. Digitaal fundament voor de uitvoering

Er woedt een constante strijd om aandacht van de consument op internet. Bijna iedere zoektocht naar een passend aanbod begint in zoekmachines, zoals Google. Social media (Facebook, Instagram, Pinterest) zijn de belangrijkste inspiratiebronnen. Voor een afzender, zoals de op te richten Zeeland Marketing Organisatie, zijn er dus veel mogelijkheden om online de aandacht te vangen van de doelgroep.

Online marketing biedt de mogelijkheid om kostenefficiënt en effectief te werken. Van een advertentie in een krant, een tijdschrift of op een bord langs de weg weet je als afzender niet hoe vaak die is gezien en ook niet door wie. Bij online marketing heb je daar als afzender veel beter zicht op. Je krijgt inzicht in het gedrag van de bezoeker van het platform. Met die informatie in je hand, kun je inspelen op dat gedrag. Data-gedreven werken stelt je in staat om specifiek groepen mensen te bereiken met een boodschap op maat. Door interactie met deze doelgroepen kan de communicatie steeds persoonlijker worden. Dat is niet alleen prettig voor de consument die krijgt wat hij zoekt, maar het is ook efficiënt voor de afzender die heel direct en precies zijn boodschap op maat kan overbrengen.

In de uitvoering van Zeelandmarketing is digitale marketing en online communicatie dus van essentieel belang. In de voorbereiding van dit strategiedocument en de consultatie onder Zeeuwse partners zijn daarom de 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 verloopt op zeer verschillende manieren. Waar begint de consument te zoeken en met welke zoekwoorden: waar begint zijn klantreis en hoe verloopt die? In de online marketing is het van belang om aan te sluiten bij die verschillende klantreizen. Door informatie te presenteren die past bij de context van dat moment, voelt de klant zich begrepen en verloopt de klantreis soepel. 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 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 van de klant. Hierdoor creëren we een prettige persoonlijke ervaring: een soepele klantreis met informatie op maat. Daardoor staat de klant open voor suggesties en kunnen we kansen voor kruisbestuiving tussen de sub-domeinen optimaal benutten. Uiteraard op basis van de privacywet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).
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 al bij de provincie Zeeland in gebruik is. Een bijkomend voordeel van het gebruik van één systeem is dat de mensen met (schaarse) digitale skills inzetbaar zijn op alle sub-domeinen.
4. *We willen wendbaar en flexibel zijn bij wijzigende prioriteiten en omstandigheden.* De coronacrisis heeft glashelder gemaakt dat marktomstandigheden snel kunnen wijzigen. Dit vraagt om flexibele teams met (online-) marketingexperts die moeiteloos kunnen omschakelen tussen toerisme, wonen, werken en ondernemen.

Deze vier uitgangspunten zijn weer vertaald in vier eisen voor het marketingplatform:

1. *Netwerk-samenwerking.* Intensieve samenwerking tussen overheden, bedrijven, kennisinstellingen en organisaties is een voorwaarde voor het welslagen van de ZMO. Deze samenwerking kan zowel langdurig als tijdelijk zijn. Dit vraagt om een hoge uitwisselbaarheid en toegankelijkheid van gegevens. Informatie moet zoveel mogelijk vrij beschikbaar, bruikbaar en bestendig zijn. Door het bundelen en delen van kennis, ervaring en capaciteit kunnen we vanuit de ZMO deze samenwerkingsverbanden maximaal ondersteunen.
2. *Flexibiliteit.* De omgeving verandert continue. Dan wil je bij de uitvoering van je plannen niet te afhankelijk zijn van applicaties en leveranciers. Door te kiezen voor een servicegerichte inrichting van het Sitecore XP-platform en gebruik te maken van open standaarden behouden we onze flexibiliteit.
3. *Betrouwbaar en vertrouwen.* Bij de beoogde publiek-private-samenwerking zijn onderlinge betrouwbaarheid en vertrouwen essentieel. Dat stelt eisen aan (data-)kwaliteit, beheer, veiligheid en behoud van privacy bij gegevensopslag en -uitwisseling. Bij het verwerken van gegevens houden we rekening met geldende wet- en regelgeving. Bovendien hanteren we een eigen ethische code.
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 intern gaat daarom vóór nieuwe oplossingen. Standaardoplossingen gaan vóór maatwerk. Dus generiek waar het kan en specifiek waar het moet. Bij de beveiliging van gegevens zetten we niet alles standaard dicht, maar kiezen we voor maatregelen die passen bij het specifieke risico.

## Ethische code

Datagebruik, datadeling en datatoezicht zijn precieze onderwerpen die omwille van privacywetgeving vragen om een ethische code. Deze code zal de richtlijn zijn voor alle (toekomstige) werknemers van de ZMO<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Zie: bijlage 1, concept ethische code



## ONDERDEEL 3: Verrichten

### 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?

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 streekhouders 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.

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.

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.

### 3.B. Bestuurlijke governance

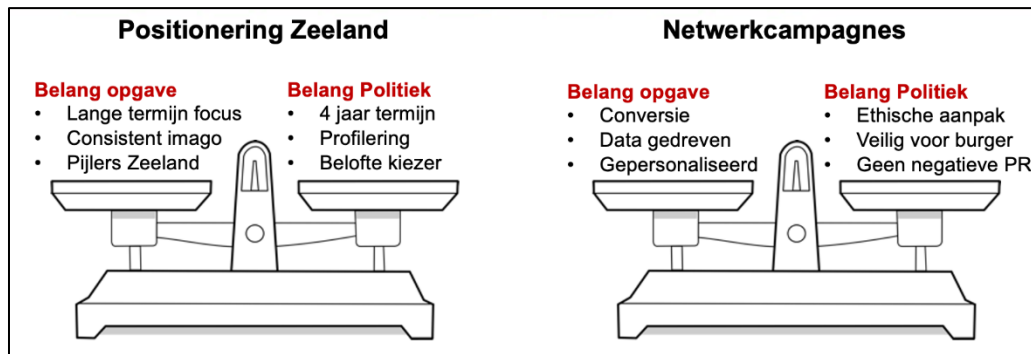
Om de benodigde centrale regie, structurele uitvoeringskracht en het zelfstandig mandaat mogelijk te maken, is het wenselijk een aparte organisatie in het leven te roepen: Zeeland Marketing Organisatie (ZMO). Deze organisatie is een nog op richten zelfstandige entiteit, waarin de uitvoering van de regionale marketing plaatsvindt in opdracht van en in samenwerking met alle belanghebbende organisaties.

Een duidelijke scheiding van uitvoerende en politieke belangen is voorwaardelijk en noodzakelijk. De strategie zal het gemeenschappelijk doel dienen van alle betrokken overheden, bedrijven en organisaties.

Samenlopende of verstrengelde belangen en prioriteiten moeten we voorkomen. De positionering van Zeeland als regio is gebaat bij een langetermijnfocus. Alleen dan is het mogelijk om 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 gaat uit van data-gedreven personalisatie: een campagne op maat. Voor overheden is dit vaak niet wenselijk. Daarom pleiten wij voor een organisatie die op afstand van de politiek opereert met een zelfstandig mandaat op uitvoering.

*Figuur 1: afweging van politieke en uitvoerende belangen*



### 3.C. 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. Voor 1 juli 2021 moet de definitieve beslissing vallen over het mede-oprichten van de ZMO. Voorwaarde voor de oprichting van de ZMO zijn een breed draagvlak voor de Marketingstrategie Zeeland én een breed draagvlak (met commitment) voor de ZMO, zowel inhoudelijk als financieel.

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

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

De eerste drie genoemde rechtsvormen komen niet in aanmerking, omdat deze niet geschikt zijn voor samenwerking tussen publieke en private partijen en niet geschikt voor economische activiteiten en winstuitkeringen. Ook de mate van overheidscontrole maakt een van deze drie rechtsvormen ongeschikt voor de ZMO.

Zowel de coöperatie als de BV/NV voldoen daar wel aan. De mate van overheidscontrole bij de BV/NV is iets beter geregeld 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 er een evaluatie volgt na twee jaar ZMO. 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 een meervoudig stemrecht voor de provincie Zeeland bestaat. Welke onderwerpen dit zijn kan worden vastgelegd in de statuten of de ledenovereenkomst. Dit meervoudig stemrecht is gerechtvaardigd omdat - zeker in de beginperiode - de provincie de grootste financier is.

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

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

Het bestaansrecht van de Zeeland Marketing Organisatie is de samenwerking van en met Zeeuwse partners. Deze partners verschillend natuurlijk nogal van elkaar: het zijn heel verschillende soorten organisaties, groot en klein. Ook de manier waarop er wordt samengewerkt kan heel verschillend zijn. Op basis van de voorbereidende gesprekken met provincie, gemeenten, belangenorganisaties en bedrijven zijn er vier mogelijke samenwerkingsvormen:

1. Leden of deelnemers
2. netwerkpartners
3. contentpartners
4. Zeeland Club-leden

#### Ad 1. Leden of deelnemers

De beoogde leden of deelnemers van de ZMO bestaan uit organisaties, die een belang hebben bij 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 of deelnemers leveren inhoudelijke kennis in projecten en dragen jaarlijks financieel bij aan de ZMO. De ZMO is verantwoordelijk voor de uitvoering en voert imagocampagnes uit, verzorgt de algemene online informatievoorziening voor toerisme, wonen & werken en ondernemen, doet marktonderzoek en zorgt voor de juiste werking van de digitale infrastructuur.

#### Ad 2. Netwerkpartners

Netwerkpartners zijn organisaties en bedrijven die zich sterk maken voor een specifiek gemeenschappelijk Zeeuws doel van op het gebied van wonen, werken, studeren, recreëren en ondernemen. Dat doel kan tijdelijk zijn. De netwerkpartners voeren hier gezamenlijk campagne voor. De ZMO kan met deze netwerkpartners 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 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 bestaat uit toeristische aanbieders, gemeenten, regionale samenwerkingen en vanzelfsprekend (maatschappelijke) organisaties op het gebied van sport, natuur, cultuur en erfgoed. De ZMO wil de contentpartners helpen om het verhaal van Zeeland te vertellen en te verspreiden. De partners leveren zelf hiervoor interessante content aan en houden de informatie actueel. De ZMO biedt, indien wenselijk, een platform en digitale tools, zoals een objectendatabase voor Zeeland. De contentpartners kunnen de content uit de objectendatabase weer zelf (her)gebruiken op eigen websites.

#### Ad 4. Zeeland Club

De ZMO zoekt - via de nieuw op te richten Zeeland Club - samenwerking met partijen die een warm kloppend hart hebben voor Zeeland. Partijen die actief willen bijdragen aan een gezamenlijk doel: duurzame welvaart en welzijn voor de hele regio.

In deze Zeeland Club komen partijen samen die een afspiegeling zijn van de streekhouders in de provincie; bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties (sport, cultuur, natuur e.a.), kennis- en onderwijsinstellingen. Deze Zeeuwse partners dragen zowel financieel als inhoudelijk bij aan de marketing van het merk Zeeland, zonder dat dit direct hun eigen belang dient.

De Zeeland Club biedt de deelnemende partners een platform om zowel formeel als informeel met elkaar het gesprek aan te gaan. De mix aan partners maakt dit een dynamisch geheel. Door jonge en creatieve ondernemers uit te nodigen bij de Zeeland Club, wordt die dynamiek versterkt. De Zeeland Club onderscheidt zich door haar doel en samenstelling van andere, al bestaande provincie-brede clubs. Na de consultatie, in de voorbereiding van de ZMO, krijgt de Zeeland Club haar definitieve rol en positie.

### 3.E. 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.

Individuele bedrijven (werkgevers) dragen als lid van de Zeeland Club de ZMO een warm hart toe en dragen bij aan het netwerk.

De ZMO zal samenwerken met partijen die Zeeland in hun positionering en marketing gebruiken om zich te onderscheiden. Of bedrijven die Zeeland gebruiken in hun zogeheten destination-marketing (recreatiesector, evenementen, culturele instellingen, natuurorganisaties et cetera). Dat kunnen zowel commerciële als non-profit bedrijven zijn. Voor deze partijen kan de ZMO content beschikbaar stellen en samen met hen campagnes ontwikkelen om het merk Zeeland op een uniforme en krachtige wijze vorm te geven.

Door de campagnes centraal binnen de ZMO te ontwikkelen, kan de ZMO tegen marktconforme tarieven werken. Dit steeds in samenwerking met zoveel mogelijk (Zeeuwse) creatieve bureaus en andere partijen. Door uitwisseling van data met de samenwerkende partijen zal het kennisniveau en de output in de loop der jaren in kracht toenemen.

### 3.F. Organisatiestructuur

Op basis van de missie, visie, kerntaken en doelen van de ZMO is in de voorbereiding nagedacht over een passend concept-organisatieontwerp. Dit voorstel wordt in de komende consultatie besproken. Het uitgangspunt 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. Laten we heldere, ambitieuze en meetbare doelstellingen afspreken.”

Met in het achterhoofd een ontwerp voor een flexibele en slagvaardige organisatie, hebben de werk- en stuurgroep een eerste schets gemaakt van hoe de ZMO als organisatie 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. Omdat we de ambitie hebben van een vliegende start, denken we deze specifieke specialisten tijdelijk in te huren om in een later stadium ~~te vervangen door vaste medewerkers~~ vaste krachten te werven.

### 3.G. Begroting

Het veranderen van beelden, het bijstellen van het imago van Zeeland, 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) heeft als uitgangspunt een not-for-profitbegroting 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. De opdrachten worden uitgevoerd tegen marktconforme tarieven. Publieke en private organisaties kunnen deze naar eigen wens afnemen. De deelname aan marketingactiviteiten is voor zowel publieke als private organisaties maatwerk, dat aansluit op de eigen doelen (op het gebied van wonen, werken, studeren, ondernemen en recreëren) en past in het eigen budget.

### 3.H. 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.).

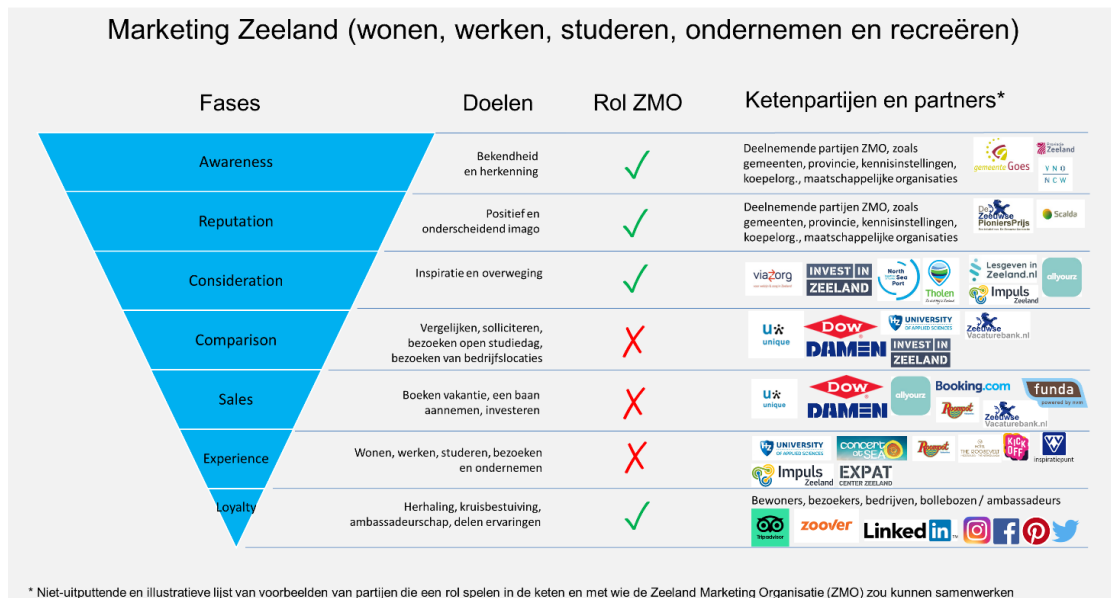
De hoogste financiële en ook procentuele bijdrage bij de start en de eerste jaren daarna komt voor een substantieel deel voor rekening van de provincie. In de loop van de jaren zal de verhouding voor de bijdragen veranderen en daalt de financiële druk voor de provincie en neemt die toe voor de gemeenten, koepelorganisaties en bedrijven.

Opmerking vanuit gemeenten:

Belangrijk punt is natuurlijk wat de financiële bijdrage zal zijn. Er zijn verschillende ideeën genoemd, maar er ligt nog geen concreet voorstel. De gemeente Terneuzen stelt voor dat de financiering een in fases wordt opgebouwd. Dat sluit volgens deze gemeente het best aan bij een initiatief dat zo vernieuwend is. "Stapsgewijs starten betekent dat je vanzelf zichtbaar kan maken wat je biedt, waar dat toe leidt en wat dus meerwaarde heeft."

## Concluderend

### Marketingstrategie Zeeland in één oogopslag



## BIJLAGEN

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

Betrouwbaarheid en vertrouwen zijn essentieel voor het welslagen van de ZMO. Beide stellen eisen aan (data)kwaliteit, beheer, veiligheid, privacy van gegevensopslag en uitwisseling. Bij het verwerken van gegevens houden we daarom niet alleen rekening met geldende wet- en regelgeving, maar hanteren we bovendien 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 langetermijnrelatie 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 meezit.

#### *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 dat aan te bieden wat ze wensen op het juiste moment.

#### *Transparantie*

1. We blijven feitelijk. Maar we zetten de 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 et cetera
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, samenwerkingsverbanden van gemeenten, provincie) en bedrijven (regionale samenwerkingsverbanden en branchevereniging).