

YOUNG PROFESSIONAL SEMESTER PORTFOLIO

Een onderzoek naar samenwerkingen tussen
stakeholders rondom aanbodontwikkeling



Maaïke Vellinga
14 juni 2021

Verklaring eigen werk

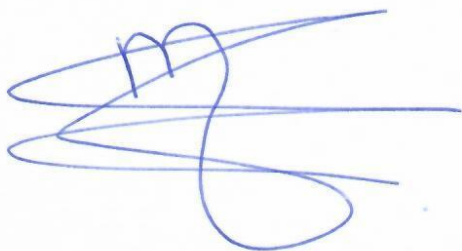
Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Beroepsproduct PF;
- alle Beroepsproduct PF gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Maaïke Vellinga

Datum: 14 juni 2021

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Inhoudsopgave

Beroepsproduct	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	11
1.1. Achtergrondinformatie opdrachtgever	11
1.2. Aanleiding	11
1.3. Managementvraagstuk	12
1.4. Portfolio.....	12
1.5. Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2: Succesfactoren met betrekking tot samenwerking DMO's	13
2.1. Aspecten voor goede samenwerking	13
2.1.1. Ambitie.....	13
2.1.2. Belangen.....	13
2.1.3. De context.....	14
2.2. Instrumenten om stakeholders te betrekken in destinationmanagement.....	14
Hoofdstuk 3: Stappenplan	15
3.1. Zes Friese stakeholders	15
3.2. Ambities bepalen	15
3.3. Positionering	16
3.4. Aanbod ontwikkelen	16
3.5. Marketing van het aanbod	16
3.6. Resultaten monitoren	16
3.7. Beleid aanscherpen.....	16
Hoofdstuk 4: Onderzoeksresultaten	17
4.1. Project Holwerd aan Zee	17
4.1.1. Ervaringen ambities Holwerd aan Zee	17
4.1.2. Ervaringen positionering Holwerd aan Zee	18
4.1.3. Verwachtingen aanbod ontwikkelen Holwerd aan Zee	19
4.1.4. Verwachtingen marketing van het aanbod Holwerd aan Zee	19
4.1.5. Kennis opdoen Holwerd aan Zee	19
4.1.6. 'Waardevol toerisme' Holwerd aan Zee.....	20
4.2. Project De Groene Ster	20
4.2.1. Verwachtingen ambities De Groene Ster	20
4.2.2. Verwachtingen positionering De Groene Ster	21
4.2.3. Verwachtingen aanbod ontwikkelen De Groene Ster.....	21
4.2.4. Verwachtingen marketing van het aanbod De Groene Ster.....	22
4.2.5. Kennis opdoen De Groene Ster	22
4.2.6. 'Waardevol toerisme' De Groene Ster.....	22
4.3. Project NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'	23
4.3.1. Verwachtingen ambities NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'	23

4.3.2.	<i>Verwachtingen positionering NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'</i>	23
4.3.3.	<i>Verwachtingen aanbod ontwikkelen NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'</i>	24
4.3.4.	<i>Verwachtingen marketing van het aanbod NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'</i>	24
4.3.5.	<i>Kennis opdoen NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'</i>	24
4.3.6.	<i>'Waardevol toerisme' NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'</i>	25
Hoofdstuk 5: Conclusie		26
5.1.	Holwerd aan Zee	26
5.2.	De Groene Ster	26
5.5.	NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'	27
5.4.	Overeenkomsten van de drie projecten	27
Hoofdstuk 6: Advies		28
6.1.	Advies ambities bepalen	28
6.2.	Advies positionering	30
6.3.	Advies aanbod ontwikkelen	30
6.4.	Advies marketing van het aanbod	30
6.5.	Overig advies	31
Hoofdstuk 7: Financiën		32
7.1.	Aanbevelingen die begroot worden	32
7.2.	Investeringsbegroting	32
7.2.1.	<i>Terugkerende Personeelskosten</i>	32
7.2.2.	<i>Overige en onvoorziene kosten</i>	34
7.3.	Financieringsbegroting	34
7.4.	Exploitatiebegroting	34
7.5.	Financiële haalbaarheid	35
Bibliografie		36
Verantwoordingsdocument		38
Hoofdstuk 1: Inleiding		42
Hoofdstuk 2: Vraag van de opdrachtgever		43
2.1.	Huidige situatie	43
2.2.	Gewenste situatie	43
2.3.	Trends en ontwikkelingen	44
2.3.1.	<i>Interne trends en ontwikkelingen</i>	44
2.3.2.	<i>Externe trends en ontwikkelingen</i>	44
Hoofdstuk 3: Oplossingsstrategieën		45
3.1.	Soort beroepsproduct	45
3.2.	Onderdelen beroepsproduct	46
3.3.	Randvoorwaarden	46
3.4.	Samenhang trends en ontwikkelingen	46
Hoofdstuk 4: Gebruik van kennis		47

4.1.	Benodigde kennis	47
4.2.	Kennisverzameling	47
4.2.1.	Onderzoeksstrategie.....	47
4.2.2.	Kwalitatieve dataverzamelmethode deskresearch	47
4.2.3.	Kwalitatieve dataverzamelmethode interviews	48
4.2.4.	Steekproeftrekking.....	49
4.2.5.	Data-analyse.....	49
4.3.	Bevindingen	50
4.3.1.	Beantwoording hoofdvraag één.....	50
4.3.2.	Beantwoording hoofdvraag twee	50
4.4.	Gebruik bevindingen.....	52
4.5.	Discussie	53
4.5.1.	Bruikbaarheid.....	53
4.5.2.	Betrouwbaarheid.....	54
4.5.3.	Validiteit	54
4.5.4.	Ethische aspecten	54
Hoofdstuk 5: Stakeholders		55
5.1.	Belangen, rollen en verantwoordelijkheden	55
5.2.	Mogelijke weerstanden.....	56
5.3.	Het creëren van draagvlak	56
5.4.	Maatschappelijke impact	56
Hoofdstuk 6: Financiën		58
6.1.	Financiële gevolgen beroepsproduct	58
6.2.	Financiële haalbaarheid	58
Bibliografie		59
Bijlagen		62
Bijlage I: Aspecten van goede samenwerking		62
Bijlage II: Instrumenten voor het betrekken van stakeholders in destinationmanagement		63
Bijlage III: Interviewgide Holwerd aan Zee		64
Bijlage IV: Interviewgide De Groene Ster - NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'		67
Bijlage V: Interviewtranscripten project Holwerd aan Zee		70

DESTINATIEMANAGEMENT IN FRIESLAND: DE VERANDERENDE ROL VAN MERK FRYSLÂN

Een onderzoek naar samenwerkingen tussen
stakeholders rondom aanbodontwikkeling



Maaïke Vellinga
14 juni 2021

Destinatiemanagement in Friesland: De veranderende rol van Merk Fryslân

Een onderzoek naar samenwerkingen tussen stakeholders rondom aanbodontwikkeling

Naam student:	Maaïke Vellinga
Studentnummer:	451429
Opleiding:	Tourism Management (NL)
Opleidingsinstituut:	Saxion University of Applied Sciences
Opdrachtgever:	Merk Fryslân
Contactpersoon:	R. Davids
1 ^e examiner:	G.J.A. Theunissen
2 ^e examiner:	n.n.b.
Plaats en datum:	Leeuwarden, 14 juni 2021

Bron afbeelding voorpagina: (Anja, 2019)

Voorwoord

Voor u ligt het beroepsproduct 'Destinatiemanagement in Friesland: De veranderende rol van Merk Fryslân'. Dit rapport is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Tourism Management (NL) aan Hogeschool Saxion te Deventer. Het onderzoek is uitgevoerd voor de destiniatiemanagement-organisatie Merk Fryslân in opdracht van Roger Davids. Dit beroepsproduct betreft een onderzoek naar samenwerkingen tussen stakeholders rondom aanbodontwikkeling in Friesland en geeft een advies aan Merk Fryslân hoe zij haar stakeholders kan begeleiden in samenwerkingen rondom aanbodontwikkeling.

Graag wil ik Roger Davids hartelijk bedanken voor het bieden van de mogelijkheid om bij Merk Fryslân aan een erg interessante opdracht te mogen werken. Desondanks dat alle werkzaamheden vanuit thuis hebben moeten plaatsvinden, vanwege de huidige coronamaatregelen, heb ik de samenwerking als erg fijn ervaren en wil ik Roger Davids dan ook bedanken voor zijn tijd, inzet en wekelijkse ondersteuning die hij mij de afgelopen periode heeft gegeven. Daarnaast heb ik vele inzichten mogen verkrijgen in het werkveld doordat hij mij daar altijd in heeft meegenomen. Ik wil hem daarvoor erg bedanken en zal deze kennis meenemen in mijn verdere carrière. Verder wil ik mijn eerste examinerator Gijs Theunissen ook ontzettend bedanken voor zijn vele feedback en support die ik heb mogen ontvangen gedurende het Young Professional Semester.

Tot slot wil ik graag alle respondenten bedanken die hebben deelgenomen aan de interviews. Zonder jullie inzet was het niet mogelijk geweest om dit onderzoek tot een goed eindresultaat te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Maaïke Vellinga

Leeuwarden, 14 juni 2021

Managementsamenvatting

Merk Fryslân is sinds de zomer van 2020 verbreed van een marketingorganisatie naar een destiniatiemanagement-organisatie, in opdracht van de Provincie Fryslân. Hierdoor heeft de organisatie een verbreding van haar takenpakket gekregen. Merk Fryslân deelt de visie van de provincie om het 'waardevol toerisme' verder door te ontwikkelen in Friesland. De 'waardevolle toerist' zijn bezoekers die de natuur en cultuur respecteren tijdens hun verblijf en zich verder willen ontwikkelen. Daarnaast zijn het bezoekers die minder seizoensgebonden zijn, meer besteden, zich verspreiden, zelfbewust en milieubewust zijn. Door het gezamenlijk ontwikkelen van een adequaat aanbod voor deze doelgroep, wordt er hierdoor invulling gegeven aan het doorontwikkelen van het 'waardevol toerisme'.

Sinds begin 2021 is er door Merk Fryslân een stappenplan gedefinieerd waarbij de organisatie in zes stappen destiniatiemanagement uitwerkt in samenwerking met zes type stakeholders. Merk Fryslân maakt onderscheid in de zes type stakeholders: de omwonenden, cultuur- en natuurorganisaties (omgeving), overheid, ondernemers, bezoekers (omstanders) en het onderwijs. De zes stappen luiden als volgt: ambities bepalen, positioneren, aanbod ontwikkelen, marketing van het aanbod, resultaten monitoren en beleid aanscherpen. Volgens Merk Fryslân is dit stapsgewijs de volgorde die doorlopen moet worden bij het doorontwikkelen van een destinatie. Vanuit Merk Fryslân is de wens om onderzoek te doen naar de structuur van samenwerken en de rolverdeling tussen de zes stakeholders in gebieden, ten aanzien van dit stappenplan, omdat hier nog geen analyse van is gemaakt. Daarbij komt Merk Fryslân graag te weten wat voor rol Merk Fryslân kan spelen bij het begeleiden van de samenwerkingen. Om die reden is het volgende managementvraagstuk opgesteld: "Hoe kan Merk Fryslân haar stakeholders begeleiden in samenwerkingen rondom aanbodontwikkeling, door middel van het stappenplan van Merk Fryslân, om het 'waardevol toerisme' te stimuleren in Friesland?".

Er zijn verschillende succesfactoren met betrekking tot samenwerking voor destiniatiemanagement-organisaties. Zo blijkt spraakverwarring tussen betrokken partijen bij samenwerking het grootste probleem te zijn. Het is dan ook belangrijk de verschillende belangen van de betrokken partijen inzichtelijk te maken en samen te leggen zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat. Daarnaast zijn er verschillende instrumenten om stakeholders te betrekken bij destiniatiemanagement. Op dit moment wordt er vooral gefocust op level één, training, omdat Merk Fryslân aan het begin van het traject destiniatiemanagement staat.

In dit onderzoek is er gefocust op de eerste vier stappen: ambities bepalen, positionering, aanbod ontwikkelen en marketing van het aanbod, omdat deze stappen op dit moment het relevant zijn. De ervaringen en verwachtingen van stakeholders op het gebied van samenwerken, ten aanzien van het stappenplan, zijn onderzocht door middel van interviews. Er zijn interviews afgenomen met verschillende stakeholders in de projecten Holwerd aan Zee, De Groene Ster en NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'. De drie projecten zitten in verschillende fases van het samenwerkingsverband. Uit de interviews bleek dat de rolverdeling, in de stappen van het stappenplan, in alle drie projecten redelijk hetzelfde zijn of worden geschat. Daarnaast is er aan de stakeholders gevraagd waar Merk Fryslân volgens hun begeleiding in kan geven, nu Merk Fryslân een destiniatiemanagement-organisatie is geworden. Er werden een aantal goede ideeën gegeven en de meeste respondenten zagen een rol voor Merk Fryslân voor het verbinden van betrokkenen. Het viel daarbij op dat vooral de ondernemers werden genoemd om hen te overtuigen van bepaalde samenwerkingen.

De onderzoeksresultaten zijn verwerkt tot een advies. Per stap van het stappenplan worden er verschillende aanbevelingen gegeven voor Merk Fryslân. Voor het realiseren van de adviezen wordt er een periode geschat van drie tot vier jaar. In het overige advies wordt aangegeven om de rolverdeling te blijven onderzoeken en om de resultaten te monitoren. Het laatst genoemde is erg belangrijk om inzicht te krijgen in wat de samenwerkingen in gebieden heeft opgeleverd en of er meer 'waardevolle toeristen' naar Friesland zijn gekomen. Tot slot is de haalbaarheid van het advies weergegeven door de financiële gevolgen te begroten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de aanbevelingen voor Merk Fryslân financieel haalbaar zijn doordat de subsidie van de Provincie Fryslân de kosten dekt.

Figurenlijst:

Figuur 2.1: De actoren bij samenwerking.....	13
Figuur 3.1: Stappenplan Merk Fryslân.....	15
Figuur 4.1: Holwerd aan Zee gevisualiseerd.....	18
Figuur 4.2: Park Vijversburg.....	20
Figuur 4.3: De beoogde expedities.....	24
Figuur 6.1: Visualisatie aanbevelingen.....	28

Tabellenlijst:

Tabel 7.1: Overzicht extra kosten per advies.....	32
Tabel 7.2: Terugkerende personeelskosten optie één.....	33
Tabel 7.3: Terugkerende personeelskosten optie twee.....	33
Tabel 7.4: Investeringsbegroting optie één.....	34
Tabel 7.5: Investeringsbegroting optie twee.....	34
Tabel 7.6: Financieringsbegroting.....	34
Tabel 7.7: Exploitatiebegroting voor drie jaar.....	35

Afkortingenlijst:

DMO	Destinatiemanagement-organisatie
NP	Nationaal park
ETFI	European Tourism Futures Institute

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de achtergrondinformatie van de opdrachtgever en de aanleiding van het onderzoek besproken. Vervolgens wordt het managementvraagstuk weergegeven waarna een uitleg van het portfolio volgt. Tot slot wordt er nog een leeswijzer weergegeven.

1.1. Achtergrondinformatie opdrachtgever

Merk Fryslân is ontstaan als een marketingorganisatie, voor de Provincie Fryslân, in 2004. Echter is de marketingorganisatie een paar keer onderuit gegaan en is Merk Fryslân sinds 2016 weer doorgestart. Vanaf dat moment is Merk Fryslân gaan bouwen en tot op heden staat Merk Fryslân nu sterk in de schoenen en blijft het zich ontwikkelen. Binnen Merk Fryslân zijn er drie expertise teams ontstaan genaamd Pers/PR, trade en online, om te zorgen dat Merk Fryslân via die kanalen zichtbaar is (M.R. Cnossen, persoonlijke communicatie, 23 maart 2021). Vanuit een overkoepelende visie geeft Merk Fryslân invulling aan de marketing en promotie voor Friesland en de Waddeneilanden. Dit doen ze aan de hand van drie verschillende campagnes: Visit Friesland, Meet in Friesland en Visit Wadden (VisitFriesland, z.d.). Naast Merk Fryslân zijn er vijf regionale marketingorganisaties (Noordoost, Zuidoost, Zuidwest, Noordwest en Leeuwarden), die ieder voor hun eigen regio de marketing oppakken.

1.2. Aanleiding

Sinds de zomer van 2020 is Merk Fryslân verbreed van een marketingorganisatie naar een destiniatiemanagement-organisatie, in opdracht van de Provincie Fryslân. Hierdoor heeft de organisatie een verbreding van haar takenpakket gekregen en vanaf begin 2021 is Merk Fryslân met deze rol aan het experimenteren. De uitdaging voor Merk Fryslân is om omwonenden, cultuur- en natuurorganisaties, overheden, ondernemers, bezoekers en het onderwijs te laten samenwerken om naar een duurzame, verantwoorde maar ook onderscheidende bestemming door te ontwikkelen. Merk Fryslân benut 2021 om dit 'vakgebied in ontwikkeling' verder vorm en inhoud te geven en ook in de komende jaren zal Merk Fryslân hier druk mee zijn om dit goed in te richten (M.R. Cnossen, persoonlijke communicatie, 23 maart 2021).

De ambitie van Merk Fryslân is om 'waardevol toerisme' verder door te ontwikkelen zodat de Friese inwoners meer profijt hebben van toerisme. De organisatie focust zich daarbij op de 'waardevolle toerist'. Dit is onderdeel van de beleidsnota Gastvrij Fryslân 2028 van de Provincie Fryslân. Merk Fryslân deelt de visie van de provincie en draagt daaraan bij. De 'waardevolle toerist' is een benaming dat door Merk Fryslân wordt gebruikt (R. Davids, persoonlijke communicatie, 18 februari 2021). De 'waardevolle toerist' zijn bezoekers, die natuur en cultuur respecteren tijdens hun verblijf en zich verder willen ontwikkelen. Daarnaast zijn het bezoekers die minder seizoensgebonden zijn, meer besteden, zich verspreiden, zelfbewust en milieubewust zijn. Verder zijn dit vaak liefhebbers van authentieke ervaringen, kunst en streekproducten (Merk Fryslân, 2020). Door het gezamenlijk ontwikkelen van een adequaat aanbod voor deze doelgroep, met zes type stakeholders, wordt er hierdoor invulling gegeven aan het doorontwikkelen van 'waardevol toerisme' (Merk Fryslân, 2020).

De Provincie Fryslân heeft Merk Fryslân de taak gegeven om stakeholders te inspireren en te faciliteren voor het gezamenlijk ontwikkelen van een adequaat aanbod voor de 'waardevolle toerist'. Een goede samenwerking tussen stakeholders rondom aanbodontwikkeling is cruciaal om de 'waardevolle toerist' aan te trekken (Merk Fryslân, 2020). Merk Fryslân maakt onderscheid in zes type stakeholders: de omwonenden, cultuur- en natuurorganisaties (omgeving), overheid, ondernemers, bezoekers (omstanders) en het onderwijs. Sinds begin dit jaar is er een stappenplan door de organisatie gedefinieerd waarbij Merk Fryslân in zes stappen destiniatiemanagement uitwerkt in samenwerking met de zes type stakeholders. De zes stappen luiden als volgt: ambities bepalen, positioneren, aanbod ontwikkelen, marketing van het aanbod, resultaten monitoren en beleid aanscherpen. Volgens Merk Fryslân is dit stapsgewijs de volgorde die doorlopen moet worden bij het doorontwikkelen van een destiniatie. De rolverdeling tussen de stakeholders is in elke stap een integraal onderdeel. Het stappenplan staat nog in de kinderschoenen. Vanuit Merk Fryslân is de wens om onderzoek te doen naar de structuur van samenwerken en de rolverdeling tussen de zes stakeholders in gebieden, ten aanzien van dit stappenplan, omdat hier nog geen analyse van is gemaakt. Daarbij komt Merk Fryslân

graag te weten wat voor rol Merk Fryslân kan spelen bij het begeleiden van de samenwerkingen. In dit onderzoek wordt er gefocust op de eerste vier stappen van het stappenplan: ambities bepalen, positioneren, aanbod ontwikkelen en marketing van het aanbod, omdat deze stappen op dit moment het relevants zijn. De rolverdeling staat in deze stappen centraal.

1.3. Managementvraagstuk

Het is een uitdaging voor Merk Fryslân om stakeholders te laten samenwerken waardoor er gewerkt wordt naar een verantwoord en passend aanbod in Friesland voor de 'waardevolle toerist'. Er is nog niet eerder een analyse gemaakt van de structuur van samenwerken en de rolverdeling tussen stakeholders, ten aanzien van het stappenplan van Merk Fryslân. Het managementvraagstuk luidt als volgt:

"Hoe kan Merk Fryslân haar stakeholders begeleiden in samenwerkingen rondom aanbodontwikkeling, door middel van het stappenplan van Merk Fryslân, om het 'waardevol toerisme' te stimuleren in Friesland?"

1.4. Portfolio

Het beroepsproduct maakt deel uit van het portfolio voor het Young Professional Semester. Het portfolio bestaat uit drie onderdelen: het beroepsproduct, het verantwoordingsdocument en het professioneel functioneren. De onderbouwing van de gemaakte beslissingen van het beroepsproduct zijn terug te vinden in het verantwoordingsdocument. In het verantwoordingsdocument worden uitgebreid de keuzes van gemaakte beslissingen verantwoord.

1.5. Leeswijzer

Het beroepsproduct bestaat uit verschillende hoofdstukken waarin naar het advies wordt toegewerkt. In hoofdstuk twee worden de succesfactoren met betrekking tot samenwerking voor DMO's benoemd. In hoofdstuk drie wordt het stappenplan uitgelegd, die Merk Fryslân hanteert om zes Friese stakeholders te laten samenwerken rondom aanbodontwikkeling. De onderzoeksresultaten worden weergegeven in hoofdstuk vier en op basis van deze resultaten wordt er in hoofdstuk vijf een conclusie geschreven. Vervolgens wordt er in hoofdstuk zes meerdere aanbevelingen gegeven aan Merk Fryslân. Tot slot wordt er in hoofdstuk zeven de financiële haalbaarheid van de aanbevelingen beschreven.

Hoofdstuk 2: Succesfactoren met betrekking tot samenwerking DMO's

In dit hoofdstuk worden de aspecten voor goede samenwerking toegelicht. Daarnaast worden de instrumenten voor het betrekken van stakeholders in destiniatiemanagement beschreven.

2.1. Aspecten voor goede samenwerking

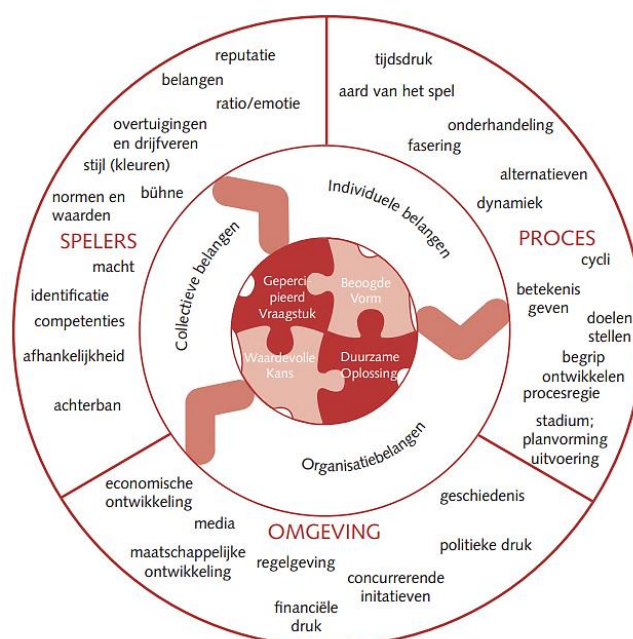
Bij samenwerkingsvraagstukken is er sprake van verschillende belangen op individueel en collectief niveau. De grootste uitdaging bij samenwerken is om al die belangen inzichtelijk te maken en te zorgen dat de betrokken partijen een oprechte interesse krijgen in elkaars belangen. Stakeholders moeten in staat zijn om een deel van hun resultaatsverwachting of autonomie op te geven in het vertrouwen dat de stakeholders er meer voor terug krijgen. Spraakverwarring tussen de betrokken partijen is bij samenwerking vaak het probleem en niet een inhoudelijk verschil van inzicht. Een gemeenschappelijke kijk naar de samenwerking kan samenwerkende partijen helpen om spraakverwarring te verminderen waarbij drie woorden centraal staan: ambitie, belangen en de context (Twynstra Gudde, 2009).

2.1.1. Ambitie

In ieder vraagstuk, waar meerdere partijen bij betrokken zijn, participeert iedere partij in de samenwerking vanuit zijn eigen referentiekader en logica, en met verschillende overtuigingen, argumenten en drijfveren. Volgens Twynstra Gudde (2009) moeten de vier "puzzelstukken" gepercipieerd vraagstuk, beoogde vorm, waardevolle kans en duurzame oplossing (ambitie) samengelegd worden, zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat. Voor het definiëren van de ambitie is er overleg nodig. Niemand kan zijn definitie of werkelijkheid afdwingen aan de ander. In een goede samenwerking wordt dit gegeven erkend en wordt er aandacht aan besteed. De kans dat spraakverwarring steeds kleiner wordt en de overeenstemming steviger, stijgt naarmate de samenwerking meer vorm en inhoud krijgt, zonder dat partijen het ooit helemaal eens hoeven te worden (Twynstra Gudde, 2009).

2.1.2. Belangen

Het gesprek over vraagstuk, oplossing, vorm of kans (de ambitie) wordt gedreven vanuit belangen. In iedere situatie zijn er altijd meerdere soorten belangen tegelijk aan de orde. Het gaat dan om individuele belangen, organisatiebelangen en collectieve belangen. Organiseatiebelangen zijn veelal gekoppeld aan de doelen en kernwaarden van de organisatie. Individuele belangen bestaan uit persoonlijke overtuigingen en drijfveren. Collectieve belangen staan vrijwel altijd op het spel. Het is belangrijk de verschillende belangen inzichtelijk te maken van de betrokkenen, zodat een andere partij weet waar het om draait en mee kan denken. Hierdoor kunnen win-winoplossingen ontstaan (Twynstra Gudde, 2009).



Figuur 2.1: De actoren bij samenwerking (Twynstra Gudde, 2009)

2.1.3. De context

Om een situatie te begrijpen is het van belang om inzicht te hebben in de spelers die een rol spelen in de samenwerking, in de manier waarop het proces inhoud en vorm krijgt en in de omgevingsfactoren die het vraagstuk beïnvloeden. Bij spelers draait het zowel om de personen als de organisaties die bij het proces betrokken zijn. Het is belangrijk om te begrijpen welke personen van een organisatie in een bepaalde situatie een rol spelen, welke positie de personen hebben en wat hun betrokkenheid is. Daarnaast moet er inzicht worden verkregen in de wensen en mogelijkheden van de betrokken personen en in de interactie. Bij proces gaat het om de besturing en aard van het proces. Daarnaast is het erg belangrijk om te begrijpen hoe de omgeving het samenwerkingsvraagstuk beïnvloed en moet er een DESTEP-analyse uitgevoerd worden. Als laatste is het van belang om inzicht te hebben in beïnvloedende factoren die van grote betekenis kunnen zijn zoals concurrerende initiatieven, de rol van de media of politieke druk (Twynstra Gudde, 2009).

2.2. Instrumenten om stakeholders te betrekken in destiniatiemanagement.

Academici en bestemming managers hebben het belang van het betrekken van stakeholders bij de ontwikkeling van bestemmingen algemeen erkend (Trunfio, Lucia, 2018). Daarbij zijn er nog wel grote uitdagingen. Destinatiemanagement-organisaties spelen een belangrijke rol bij het betrekken van stakeholders bij aanbodontwikkeling door de belangen van en verzoeken van verschillende stakeholders op elkaar af te stemmen (Trunfio, Lucia, 2018).

Volgens Trunfio & Lucia (2018) zijn er verschillende instrumenten om stakeholders te betrekken bij destiniatiemanagement. De instrumenten zijn in drie levels gecategoriseerd om de mate van de betrokkenheid van stakeholders te beoordelen. Het eerste level bestaat uit trainingen, level twee uit merk netwerken en level drie bestaat uit stakeholder dialogen. Level één, training, bestaat uit bijeenkomsten, cursussen en evenementen om de kennis en het bewustzijn van stakeholders, inzake destiniatiemanagement-organisaties strategieën, te verbeteren. Terwijl in level drie, stakeholder dialogen, de stakeholders al actief participeren in de samenwerking over de besluitvorming van bestemmingen (Trunfio, Lucia, 2018). In dit onderzoek wordt er vooral gefocust op level één training, omdat Merk Fryslân aan het begin staat van het traject destiniatiemanagement. Merk Fryslân heeft nog maar sinds kort de rol van destiniatiemanagement-organisatie op zich gekregen en hierdoor is het van belang voor Merk Fryslân om inzicht te krijgen op wat voor gebied Merk Fryslân de stakeholders kan begeleiden in samenwerkingen rondom aanbodontwikkeling.

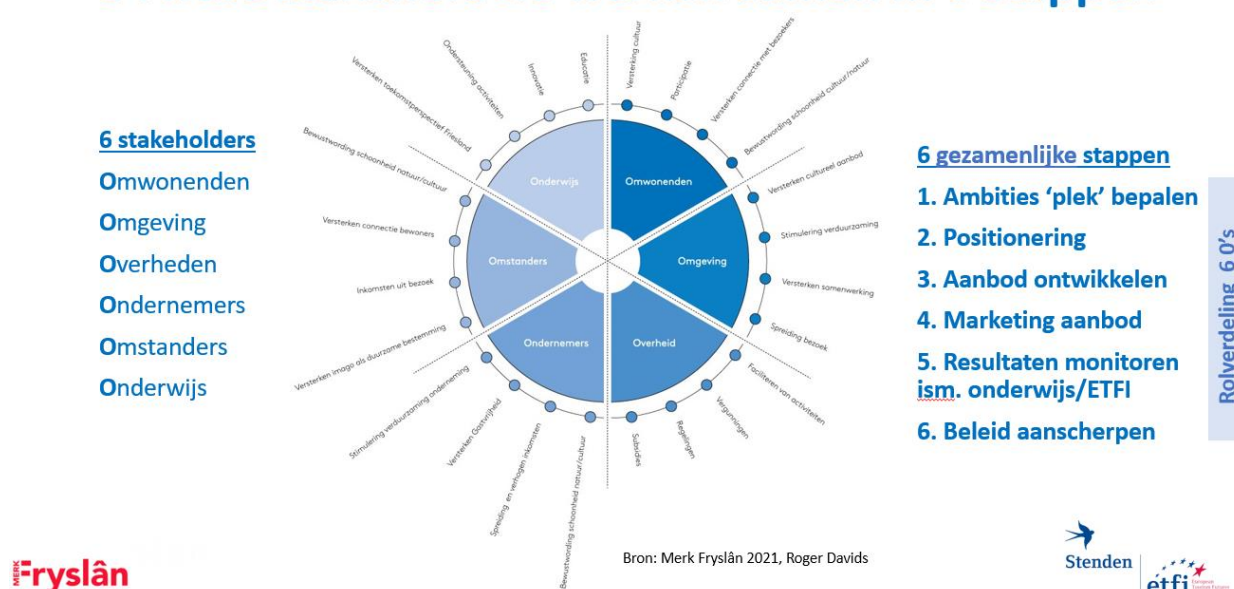
Hoofdstuk 3: Stappenplan

In dit hoofdstuk wordt het stappenplan uitgelegd die Merk Fryslân hanteert om zes Friese stakeholders te laten samenwerken rondom aanbodontwikkeling. In dit onderzoek wordt er gefocust op de eerste vier stappen: ambities bepalen, positionering, aanbod ontwikkelen en marketing van het aanbod, omdat deze stappen op dit moment het relevant zijn. Daarbij staat de structuur van samenwerken centraal. Er wordt in dit onderzoek niet gefocust op de laatste twee stappen, resultaten monitoren en beleid aanscherpen. Het stappenplan is afgeleid van het NBTC model (NBTC, 2021) en vanuit Merk Fryslân wordt er uitgelegd wat er onder de stappen verstaan wordt.

3.1. Zes Friese stakeholders

Merk Fryslân werkt destiniatiemanagement uit in samenwerking met zes type stakeholders: de omwonenden, de omgeving, de overheden, de ondernemers, de omstanders en het onderwijs. Omgeving is de plek zelf, dit gaat om cultuur- en natuurorganisaties die dit beheren en ontwikkelen. Bij cultuurorganisaties kan er gedacht worden aan theater en evenementen en bij natuurorganisaties kan er gedacht worden aan partijen zoals Staatsbosbeheer, It Fryske Gea en de Vogelbescherming. Onder de omstanders worden de bezoekers verstaan en Merk Fryslân valt onder de stakeholder 'overheid' (R. Davids, persoonlijke communicatie, 8 maart 2021).

6 Friese stakeholders werken samen in 6 stappen



Figuur 3.1: Stappenplan Merk Fryslân (Davids, 2021)

3.2. Ambities bepalen

In figuur 3.1 is te zien dat rondom de cirkel allerlei aspecten staan wat de zes type stakeholders bezig houdt in relatie tot hun regio. Bij het vormen van een ambitie is het essentieel dat alle belangrijke aspecten van de stakeholders worden meegenomen en dat daar een integrale keuze in wordt gemaakt. De uitdaging is om de verschillende ambities van de stakeholders aan elkaar vast te knopen waarbij het belangrijk is dat stakeholders elkaar gaan begrijpen. De 'coalition of the willing' van al de zes stakeholders moet immers groot genoeg zijn zodat alle stakeholders met de neus dezelfde kant op staan. Wanneer de neuzen dezelfde kant op staan werkt iedereen aan hetzelfde doel en dezelfde ambitie, dit zorgt voor betere onderlinge samenwerking (R. Davids, persoonlijke communicatie, 25 maart 2021). Belangrijk in deze stap is om het kennisniveau van de verschillende stakeholders te optimaliseren, want het blijkt dat voor een goede dialoog over de ambities van een destinatie het belangrijk is dat iedereen op een goed kennisniveau zit (Trunfio, Lucia, 2018).

3.3. Positionering

Vanuit een gezamenlijke ambitie kan een gebied zich scherper positioneren. Het is belangrijk om te positioneren omdat er in de toeristische markt veel aanbod is. Een positionering streeft naar het relevant onderscheiden van het aanbod van concurrentie, gericht op een goed afgebakende doelgroep, waarin de bestemming verder wil groeien (waardevolle toerist) (R. Davids, persoonlijke communicatie, 25 maart 2021). Positioneren is het kiezen van een onderscheidende, geloofwaardige en relevante positie in het brein van de doelgroep. Vooral relevantie en onderscheid zijn twee kritieke succesfactoren. Een scherpe positionering en focus is nodig om de doelgroep, waarop gericht wordt, niet in verwarring te brengen. Door een goede positionering neer te zetten valt een gebied op en ontstaat er een sterke breinpositie (Indora, z.d.).

3.4. Aanbod ontwikkelen

Het aanbod wordt ontwikkeld op basis van de gekozen (her)positionering. De uitdaging is om participatieve aanbodontwikkeling te organiseren. Het creëren van toegevoegde waarde tussen de samenwerkende stakeholders staat centraal. Daarnaast moet het aanbod dat ontwikkeld wordt toegevoegde waarde hebben voor de doelgroep. De opgave is om iedere stakeholder op een goede manier een rol te laten spelen in het ontwikkelen van het aanbod. Vaak zal blijken dat de ene stakeholder een grotere rol in het aanbod ontwikkelen heeft dan een andere stakeholder (R. Davids, persoonlijke communicatie, 25 maart 2021).

3.5. Marketing van het aanbod

De marketing van het aanbod moet zo ingericht zijn dat de doelgroep, die het gebied voor ogen heeft, goed wordt geïnformeerd. Het doel van de marketing is om potentiële bezoekers te informeren, inspireren en te activeren om naar het gebied te komen. De marketing kan online en fysiek plaatsvinden om het gebied onder de aandacht te brengen. Ook de eigen kanalen van de stakeholders kunnen worden ingezet maar ook de kanalen van externe (media)partijen. Bovendien is het kiezen van een duidelijke marketingstrategie essentieel, zodat alle stakeholders op een vergelijkbare wijze het gebied in de markt zetten (R. Davids, persoonlijke communicatie, 25 maart 2021).

3.6. Resultaten monitoren

In bestemmingsmanagement worden regelmatig onderzoeken gedaan, maar minder frequent is er sprake van monitoring op de ambities, die zijn afgestemd in stap één met de verschillende stakeholders. Door periodiek de resultaten te monitoren (van leefbaarheid van inwoners, tot bezoekersprofielen voor locaties) kunnen betere inzichten worden opgebouwd in de wijze waarop een bestemming zich structureel ontwikkelt (R. Davids, persoonlijke communicatie, 25 maart 2021).

3.7. Beleid aanscherpen

Op basis van de resultaten van de monitoring kan het beleid aangepast worden van de betrokken regio, zowel ambtelijk als voor de andere stakeholders. Immers, goede data levert meer inzichten op en daarop kunnen betere (beleids)beslissingen worden genomen. Op basis van gewijzigd beleid kunnen de ambities weer verder aangescherpt worden. Zo is de cirkel weer rond en kan er weer begonnen worden bij stap één (R. Davids, persoonlijke communicatie, 25 maart 2021).

Hoofdstuk 4: Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten weergegeven van de interviews die zijn afgenomen met de verschillende stakeholders in de projecten Holwerd aan Zee, De Groene Ster en het Nationaal Park De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'. De drie projecten zitten in verschillende fases in het samenwerkingsverband. Bij elk interview zijn de eerste vier stappen, van het stappenplan van Merk Fryslân, doorgenomen en is er gevraagd naar de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders, ten opzichte van deze stappen. Daarnaast is er ook in elk interview besproken in welke kennis de stakeholder geïnteresseerd is vanuit Merk Fryslân.

4.1 Project Holwerd aan Zee

Om erachter te komen hoe de stakeholders in het project van Holwerd aan Zee tegen de samenwerkingen aankijken, ten aanzien het stappenplan, is er onderzoek gedaan naar de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders. Holwerd aan Zee heeft een paar jaar geleden een ambitie document gemaakt en recent geleden heeft het gebied hun positionering besproken. Er zijn zeven interviews afgenomen met de stakeholders: een initiatiefnemer van Holwerd aan Zee, projectleider Holwerd aan Zee, Provincie Fryslân, Gemeente Noordoost-Friesland, NHL Stenden Hogeschool, Merk Fryslân en de Waddenvereniging.

In het project Holwerd aan Zee draait het bij de ambities en positionering om de ervaringen van de stakeholders. Bij het aanbod ontwikkelen en de marketing van het aanbod draait het om de verwachtingen.

4.1.1. Ervaringen ambities Holwerd aan Zee

Volgens alle respondenten is de ambitie van Holwerd aan Zee ontstaan als reactie op de krimp in het gebied. Het dorp Holwerd ging ontzettend achteruit qua bewonersaantallen en vanuit die noodzaak, om het gebied levendig te houden waardoor nieuwe werkgelegenheid wordt gecreëerd, is de ambitie met name tot stand gekomen. De projectleider gaf aan: *“Twee bestuurders vanuit het dorpsbelang en één iemand vanuit de supermarkt zijn bij elkaar gekomen en hebben één centraal plan eruit gehaald: de verbinding herstellen tussen de Waddenzee en het dorp.”*. De ambitie van het project is om Holwerd weer aan zee te leggen door middel van een doorbraak in de dijk en daarmee toeristisch te ontwikkelen, zodat er toegang komt vanaf de recreatievaart vanaf het wad als ook vanuit de binnenwateren richting Holwerd. Met dit plan zijn de initiatiefnemers naar de gemeente gestapt. *“We noemen dit een zogenaamd initiatief van onderop.”* aldus Gemeente Noordoost-Friesland. Een werknemer van de gemeente is gedetacheerd naar de stichting Holwerd aan Zee en als projectleider aangesteld. In eerste instantie is de stichting Holwerd aan Zee best wel op wat weerstand gestuit. Holwerd aan Zee is een ambitieus project wat in het begin 150 miljoen euro moest gaan kosten. Hierdoor was het verkrijgen van draagvlak, voor de ambitie, de grootste uitdaging.

Gedurende het formuleren van de ambitie zijn er door de stichting 300 tot 400 gesprekken gevoerd met betrokkenen in het gebied, om draagvlak op te bouwen. Er werd aangegeven dat de interactie in gesprekken met stakeholders heel erg af hing van de verantwoordelijkheden die een bepaalde stakeholder draagt. Uit de interviews kwam naar voren dat de belangen van de omwonenden, omgeving, ondernemers en het onderwijs goed werden meegenomen. Bij de omwonenden, omgeving en ondernemers is allereerst opgehaald wat hen opgaven en ambities zijn en de belangen van het onderwijs kwamen ook goed samen met het project. Honderden studenten hebben meegedaan aan de ontwikkeling en idee vorming van Holwerd aan Zee. Het belang van het onderwijs is dan ook *“de praktijk door studenten laten kennisnemen”* aldus NHL Stenden Hogeschool. Daarnaast werd de interactie met de projectleider als erg prettig bevonden. Vooral de natuurorganisaties (omgeving) hebben een grote plek gekregen in het project Holwerd aan Zee. Vanuit de natuurbescherming zijn er nogal wat natuurwaarden verloren gegaan door de aanleg van dijken. Dynamiek terug brengen in de Waddenzee draagt bij aan de herstel van natuurwaarden, zoals het weer ontstaan van natuurlijke zoet zout overgangen.

De meningen van de respondenten waren verdeeld over het betrekken van het belang van de bezoekers (omstanders). Enerzijds werd er benoemd dat de belangen van de bezoekers nog niet in beeld is omdat er op dit moment weinig bezoekers in Holwerd komen, waardoor het lastig is om de doelgroep te bereiken. Daarbij werd aangegeven dat bezoekers misschien wel meer online zijn te bereiken tegenwoordig. Anderzijds werd er benoemd dat de belangen van de bezoekers indirect zijn meegenomen via belangenorganisaties zoals NBTC, Merk Fryslân, de ANWB en stichting Recron.

Wat opviel was dat iedere respondent aangaf dat de overheden in eerste instantie niet zijn meegenomen. Een respondent benoemde als argument dat de overheden bewust een beetje op afstand zijn gehouden omdat het voor overheden lastig is om mee te draaien in een plan als Holwerd aan Zee, omdat daar te veel onzekerheden in zitten. Daarbij werd benoemd dat overheden pas werk gaan verzetten wanneer er zicht is op realisatie van de financiering. Daarnaast werd er benoemd dat de gemeente wellicht in een iets wat te laat stadium is meegenomen. Er werd namelijk opgemerkt, in gesprekken, dat de ambities van de gemeente op dat moment anders waren omdat de gemeente er dusdanig niet bij betrokken was. Tot slot werd er ook door respondenten aangegeven dat het belang van 't Wetterskip, de provincie, gemeenten en Rijkswaterstaat nu ook geprobeerd wordt om beter in kaart te brengen.

4.1.2. Ervaringen positionering Holwerd aan Zee

Voor het formuleren van de positionering zijn meerdere stakeholders aangehaakt zoals de Provincie Fryslân en de Gemeente Noordoost-Friesland. Er zijn verschillende werkgroepen gevormd waardoor er gewerkt is met pakketten van eisen. In een brede werkgroep is de toeristische positionering van Holwerd aan Zee uitgewerkt. Dit toeristische positioneringsdocument is recent opgeleverd en is nu onderdeel van een groter proces voor Holwerd aan Zee om te komen tot een definitief ontwerp. De positionering is vertaald in een ruimtelijk proces van eisen. Merk Fryslân gaf aan: *“Wat dan nog wel lastig is: Hoe onderscheidt zo'n Holwerd aan Zee zich ten opzichte van het grote geheel? Want die positionering lijkt heel erg op hoe de Wadden breed zich neerzet.”* Voor de uitwerking van de positionering is toeristisch adviesbureau ZKA ingeroepen. In de toeristische werkgroep behoorde Stichting Holwerd aan Zee, natuurorganisaties (omgeving) en de overheid. Door middel van expertmeetings waren ondernemers en het onderwijs ook betrokken. De bezoekers (omstanders) hebben geen rol gehad in het formuleren van de positionering.

De stichting Holwerd aan Zee zit in elke werkgroep. Tijdens de positionering fase heeft de stichting dezelfde rol als bij de ambitie formulering namelijk: initiëren, aanjagen, verbinden, enthousiasmeren en agenderen maar ook meedenken over artikelen en documentaires. Niet alle leden in een werkgroep communiceert met de andere werkgroepen. Dit is gezamenlijk afgesproken dat alleen een aantal leden van een werkgroep, zoals de stichting, met de andere werkgroepen communiceert. Over het algemeen kwam uit de interviews naar voren dat er in de werkgroep ruimte was voor feedback en dit ook serieus genomen werd. Daarnaast was er wel spanning aanwezig door de spanningen op natuurdoelstellingen, de recreatieve ambitie en de ambitie voor de werkgelegenheid.



Figuur 4.1: Holwerd aan Zee gevisualiseerd (De Stienser, 2020)

“We merken dat Holwerd aan Zee al behoorlijk een merknaam is door alle aandacht die we gegeneerd hebben” benoemde de projectleider. Holwerd aan Zee ligt aan Unesco Werelderfgoed Waddenzee en

op dit moment wordt er geprobeerd de positionering groter te maken. Het gebied, de elf dorpen en Dokkum, heeft zich gezamenlijk kandidaat gesteld voor het Unesco Biosfeer predicaat.

4.1.3. Verwachtingen aanbod ontwikkelen Holwerd aan Zee

In Holwerd aan Zee wordt er al nagedacht over het aanbod. Uit de interviews kwam naar voren dat er in de media is gebracht dat er veel oude woningen leegstonden in Holwerd en dat hotel Holwerd wordt gebouwd. Dat is het opknappen van oude woningen tot recreatie en toerisme woningen. Het idee is om dit vanuit gebiedscoöperatie te doen zodat er als gebied zelf sturing op kan worden gehouden. Deze gebiedscoöperatie is opgericht om een eigen economie te creëren. Dit betekent dat het geld wat geïnvesteerd en uitgegeven wordt in het gebied, wordt gebruikt in het gebied door als coöperatie zelf een paar 100 recreatiewoningen te ontwikkelen, dat moet uitmonden naar 1000 bedden. Daarnaast gaven meerdere respondenten aan dat Holwerd aan Zee wil inzetten op een lage Q en een hoge P. Dit betekent dat er ingezet wordt op kwaliteit, met een goede prijs, waardoor met minder woningen veel verdiend kan worden.

Wat uit de interviews voornamelijk naar voren kwam was dat de markt het aanbod uiteindelijk moet gaan oppakken en dat het belangrijkste aanbod vanuit ondernemers moet komen die een toekomst zien in Holwerd aan Zee. Vanuit de stichting Holwerd aan Zee kan er hooguit gestimuleerd worden. De stichting heeft bijvoorbeeld al een ondernemers platform opgericht in Holwerd voor kennisuitwisseling. *“Het platform hebben we opgericht voor kennisuitwisseling zoals het uitwisselen van ervaringen over wat voor type toerist erop af komt en wat ze willen”* benoemd de initiatiefnemer Holwerd aan Zee. Tevens werd er benoemd dat de natuurorganisaties (omgeving) en de omwonenden ook een actieve rol hebben, omdat het aanbod wordt ingevuld door hen. De overheid kan er een faciliterende rol in hebben. Een aantal respondenten benoemden ook dat het onderwijs een rol kan spelen bij de aanbodontwikkeling, omdat ondernemers niet altijd de tijd hebben om zich te verdiepen. Tot slot werd er aangegeven dat de bezoekers (omstanders) indirect een rol hebben doordat er feedback en ervaringen worden gedeeld dat direct weer wordt verwerkt.

4.1.4. Verwachtingen marketing van het aanbod Holwerd aan Zee

Dezelfde marketingstrategie uitvoeren door iedere stakeholder was het hoofdpunt dat sterk naar voren kwam in de interviews. Met de omgeving wordt de identiteit gebouwd van Holwerd aan Zee, het is dan ook volgens de respondenten belangrijk om gezamenlijk tot een marketingstrategie te komen, enerzijds met het gebied en anderzijds met een campagnebureau. Daarbij werd er benoemd dat er wel *“één kartrekker”* moet zijn, zoals Merk Fryslân het aangaf, die de boodschap moet delen met de andere stakeholders. De respondenten lieten weten dat elke stakeholder een rol zal hebben in de marketing en dat iedereen dezelfde beeldtaal, foto's en woorden moet laten zien waardoor er herkenning en draagvlak ontstaat. Daarnaast kunnen studenten ingezet worden om content laten geschreven.

4.1.5. Kennis opdoen Holwerd aan Zee

Uit de interviews kwamen verschillende suggesties naar voren op welk gebied Merk Fryslân informatie zou kunnen leveren voor het project Holwerd aan Zee. Er zijn een aantal hoofdpunten naar voren gekomen. Hoofdpunt één is dat Merk Fryslân advies kan geven over bezoekersprofielen, sterke verhaallijnen en aangaande ontwikkelingen in toerisme. Uit de interviews kwam naar voren dat er op dit gebied nog wel kennis verkregen kan worden in Holwerd aan Zee. Door dit soort heldere keuzes kunnen anderen er weer op anticiperen. Specifiek op het gebied van destinatiemanagement zijn er ook een paar punten. Een hoofdpunt is dat er op dit moment meer behoefte is aan informatie over de taken van Merk Fryslân en de taken die Merk Fryslân op zich kan nemen voor Holwerd aan Zee. Daarnaast werd er aangegeven dat er ook wel een rol wordt gezien voor Merk Fryslân voor het bij elkaar brengen van mensen, door bijvoorbeeld een training, wanneer de basis goed is neergezet. Met basis wordt bedoeld dat het belangrijk is om te weten waar gevoeligheden zitten en er is kennis nodig van het gebied en de mensen. Zodra er een basis is dan kan er expertise worden geïmplementeerd. Tevens werd er benoemd dat Merk Fryslân kan faciliteren en inspireren in het proces rondom aanbodontwikkeling vanuit toeristisch oogpunt, maar dat er wel andere partijen nodig zijn om het proces in te vullen. Tot slot kwam er naar voren dat de belangen in Holwerd aan Zee dermate groot zijn, dat het meer is dan wat er met

destinatiemanagement gedaan kan worden, waardoor Merk Fryslân niet heel erg aan het stuur kan zitten met hun kennis.

4.1.6. 'Waardevol toerisme' Holwerd aan Zee

Uit de interviews bleek dat alle respondenten over het algemeen voldoende groeipotentieel zien in de 'waardevolle toerist' voor Holwerd aan Zee. Er werd aangegeven dat er niet wordt gericht op massatoerisme omdat dat niet past bij het gebied maar dat er wordt ingestoken op het wat hogere segment, dat toegevoegde waarde biedt. Daarnaast werd er ook aangegeven dat het gebied juist toeristen buiten het hoogseizoen welkom willen heten. De 'waardevolle toerist' is een belangrijke doelgroep om deze seizoen verbreding te realiseren. Desondanks deze ambitie was er ook wat twijfel aanwezig bij een respondent. De respondent gaf aan dat er allereerst een andere waarde gecreëerd wordt wanneer er een bungalowpark wordt gebouwd. Daarnaast is er een grote kans dat toeristen de dure vakantiehuizen weer gaan verhuren omdat de toerist niet het hele jaar door daar woont. Hierdoor is er bij de respondent angst dat het misschien wel richting massatoerisme gaat. De respondent zou het wel heel mooi vinden als toeristen komen voor authenticiteit maar benoemd dat hier goed over nagedacht moet worden.

4.2. Project De Groene Ster

In het project van De Groene Ster is er onderzoek gedaan naar de verwachtingen van de stakeholders, ten aanzien van het stappenplan. Vorig jaar mei is er door drie ondernemers in het gebied de ondernemersvereniging De Groene Ster opgericht. Voor dit project zijn er drie interviews afgenomen met de oprichters die ook het dagelijks bestuur zijn. De ondernemersvereniging De Groene Ster staat aan het begin van het samenwerkingsverband waarbij het in dit project, bij elke stap van het stappenplan, draait om de verwachtingen van de stakeholders.

4.2.1. Verwachtingen ambities De Groene Ster

Uit de interviews kwam naar voren dat de ondernemersvereniging De Groene Ster is opgestart vanuit het idee om te kijken hoe er een samenwerkingsverband, met de ondernemers in De Groene Ster, kon worden gecreëerd. De ambitie die de ondernemersvereniging in eerste instantie had uitgesproken, om de samenwerking op te starten, was het optimaliseren van het recreatieve potentieel in het gebied De Groene Ster. Deze ambitie is op dit moment nog steeds leidend. Naast het bestuur behoren verschillende ondernemers tot de vereniging. Daarnaast hebben de festivals, die in het gebied plaatsvinden, ook gevraagd toe te mogen treden tot de ondernemersvereniging.



Figuur 1.2: Park Vijversburg (Lola, z.d.)

Er werd aangegeven dat er al met de meest voorhand liggende bedrijven gesproken is. De ambitie voor het optimaliseren van het recreatieve potentieel is met deze bedrijven gedeeld, alleen bleek dat er toch wel verschillende ambities liggen in het gebied. *“Je merkt toch dat het belangrijk is dat wij binnenkort samenkomen”* aldus de manager van een park. De eerste ledenvergadering staat nog in de planning waarbij er in gesprek wordt gegaan met alle participanten in de vereniging. Daarnaast werd er benoemd dat het erg lastig is om voor alle participanten van de vereniging dingen te doen die interessant zijn en die toegevoegde waarde creëren voor hen bedrijf. De voorkeur van de ondernemersvereniging gaat uit naar het fysiek samenkomen, waarbij de ambities samen worden geformuleerd. Tevens werd er benoemd dat het van belang is om de ambitie in het groter collectief te gaan zien waarbij partijen worden meegenomen in die gedachtenvorming.

Op het gebied van het betrekken van de omwonenden, bij de ambitie formulering, kwamen verschillende punten naar voren in de interviews. Enerzijds werd er gesteld dat het gebied een relatief kleine groep omwonenden heeft, waardoor de omwonenden niet zozeer erbij betrokken zullen worden omdat het voor hen weinig effecten zal ondervinden. Anderzijds werd er aangegeven dat dit wellicht later misschien wordt opgepakt omdat niet alles in één keer gedaan kan worden, maar dat er wel goede afstemming moet komen. Daarnaast werd er gesteld dat er wel al contact is met dorpsbelang van het dorp Tietjerk, dat naast De Groene Ster ligt, over de ondernemersvereniging.

Wat opviel was dat iedereen aangaf dat de natuurorganisaties (omgeving), zoals It Fryske Gea, erg belangrijk is bij het formuleren van de ambitie. De ambitie moet samengaan met het unieke natuurgebied van De Groene Ster. Echter zijn er al meerdere contactmomenten geweest met It Fryske Gea waaruit bleek dat de natuurorganisatie op dit moment recht tegenover de ambitie van de ondernemersvereniging staat en dus geen meer toeristen wil. De respondenten gaven aan dat It Fryske Gea juist een hele mooie bijdrage zou kunnen leveren. Graag zou de ondernemersvereniging dan ook de natuurorganisaties erbij willen betrekken.

Verder kwam er uit de interviews naar voren dat er al contacten zijn met de overheden en er zijn al beginnende samenwerkingsverbanden met ondernemers van buitenaf om programma's aan te bieden. Een respondent gaf wel aan dat gedurende een gesprek over de beleidsvisie, met de gemeente Tytsjerksteradiel, het groene aspect niet naar voren kwam, terwijl dit wel aangestuurd wordt vanuit de provincie. Daarnaast wordt het onderwijs nu al betrokken bij het formuleren van de ambitie doordat er op dit moment een onderzoek loopt door studenten, ten aanzien van het ontwikkelen van productaanbod in De Groene Ster. Over het betrekken van het belang van de bezoekers (omstanders) werd aangegeven dat het belangrijk is om kennis over de bezoeker te hebben. Daarentegen werd er ook gezegd dat iedere ondernemer de bezoeker vooral op individueel organisatieniveau kent, waardoor het moeilijker is om de belangen te betrekken.

4.2.2. Verwachtingen positionering De Groene Ster

Er is nog niet over de positionering nagedacht door de ondernemersvereniging, wel zijn er door de respondenten een aantal punten benoemd ten aanzien van de verwachtingen. Er werd benoemd dat het belangrijk is voor de ondernemersvereniging om goed in kaart te hebben wat de vereniging wil en om dat te formuleren met de wetenschap om hen heen. Ten aanzien hiervan heeft het bestuur met verschillende partijen gesproken om inzicht te krijgen wat er leeft. Van Merk Fryslân heeft het bestuur bijvoorbeeld een bijeenkomst gehad en daarnaast kijkt het bestuur bijvoorbeeld naar het beleidsplan van de Provincie Fryslân en worden er studenten ingezet. Er werd ook aangegeven dat uiteindelijk het bestuur bepaalde uitgangspunten en de positionering zal formuleren, waarna het wordt teruggelegd bij de bedrijven van de ondernemersvereniging. Tot slot wordt er verwacht dat de overheden en het onderwijs ook betrokken worden in het formuleren van de positionering.

4.2.3. Verwachtingen aanbod ontwikkelen De Groene Ster

In de interviews kwam naar voren dat de ondernemers, natuurorganisaties (omgeving), overheid en het onderwijs een rol kunnen hebben bij het ontwikkelen van het aanbod in De Groene Ster. De rol van het bestuur zal wederom de voorttrekkende rol zijn. Daarnaast kwam er ook uit de interviews naar voren dat er verschillende ideeën zijn over het aanbod. Een idee dat werd benoemd was het aanbieden van een

groene dag in De Groene Ster. Er zal ook een alternatief programma voor de introductieweken worden georganiseerd met een compleet aanbod in De Groene Ster voor eerstejaarsstudenten. De belangrijkste punten die naar voren kwamen waren dat het belangrijk is de programmering goed neer te zetten, waarbij er meer synergie is voor alle leden van de vereniging. Daarnaast is het erg belangrijk om te kijken naar de behoefte van mensen voor het aanbod ontwikkelen, waardoor er draagvlak ontstaat.

4.2.4. Verwachtingen marketing van het aanbod De Groene Ster

Naar de marketing van het aanbod moet het bestuur nog kijken. De verwachting is dat de omwonenden, ondernemers, natuurorganisaties (omgeving) en de overheid een bepaalde rol kunnen hebben. *“Het is natuurlijk de kracht als je het samen doet”* benoemde de manager van een park. Daarnaast is ook de verwachting dat een deel van de marketing zal worden uitbesteed.

4.2.5. Kennis opdoen De Groene Ster

Wat uit de interviews voornamelijk naar voren kwam, bij het onderwerp kennis opdoen, was dat er behoefte is vanuit de respondenten om vanuit Merk Fryslân te laten zien waar Merk Fryslân op dit moment mee bezig is. Er werd benoemd dat er tijdens het Frysk Toerisme Kongres, gegeven door Merk Fryslân, al een bepaalde aftrap is gegeven maar de respondenten zouden graag nog wat beter zicht willen hebben op hoe Merk Fryslân dat vertaald in haar eigen beleid. Het zou voor de respondenten erg interessant zijn om te kijken wat Merk Fryslân wel of niet kan betekenen voor De Groene Ster. Daarnaast is de ondernemersvereniging erg geïnteresseerd in waar de vereniging voordeel mee kan doen qua ideeën die al ontwikkeld zijn zoals beleidslijnen of uitwerkingsprogramma's. De ondernemersvereniging zoekt graag de gedachtewisseling op om te kijken welke ambities er Friesland breed zijn, regionaal breed en hoe de beleidsanalyses matchen met de ambities van de vereniging. Het is daarnaast ook interessant om te kijken waar de ondernemersvereniging en Merk Fryslân toegevoegde waarde uit elkaar kunnen halen. Tevens werd er ook aangegeven dat er behoefte is aan een bijeenkomst door Merk Fryslân wanneer er door weerstand van stakeholders vastgelopen wordt. Merk Fryslân zou dan kunnen aangeven waar de organisatie mee bezig is en dat die kanteling overal in de provincie wordt doorgevoerd. Tot slot kwam uit de interviews naar voren dat veel ondernemers primair gefocust zijn op de core business van het bedrijf en dus vaak overtuigd moeten worden dat bepaalde samenwerkingen ook interessant voor hen kunnen zijn. De manager van een zeilschool benoemde: *“Niet alle ondernemers hebben ook altijd die bredere focus”*.

4.2.6. 'Waardevol toerisme' De Groene Ster

Uit de gesprekken, die gevoerd zijn met de respondenten, bleek dat er verschillende meningen zijn over het voldoende groeipotentieel van de 'waardevolle toerist' voor het gebied De Groene Ster. *“Ik denk dat wij hier dus heel veel aspecten hebben die linken aan het cultuurhistorische.”* aldus de manager van een zeilschool. Er zijn traditionele beroepen als rietsnijders en binnenvissers en bovendien kan er gezeild worden in De Groene Ster. Er werd aangegeven dat mensen die opzoek zijn naar authentieke ervaringen goed passen bij het gebied want het is allemaal natuurgebied. Daarnaast werd er ook benoemd dat verschillende bedrijven in De Groene Ster het hele jaar open zijn, wat weer erg goed aansluit bij de 'waardevolle toerist'. Anderzijds werd er door de manager van een dierentuin benoemd: *“Je kan niet op één doelgroep focussen want dan ben je ook gewoon kwetsbaar.”* De ambitie van de 'waardevolle toerist' wordt mooi bevonden alleen zal dit stapsgewijs moeten worden aangepakt.

4.3. Project NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'

In het project van Nationaal Park De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' is er onderzoek gedaan naar de verwachtingen van de stakeholders, ten aanzien van het stappenplan. Nationale parken in Nederland zijn bezig met een kwaliteitsslag. Voor de juiste richting is een nieuwe, hogere kwaliteitsstandaard ontwikkeld, waaraan Nationale Parken in de toekomst moeten voldoen. Dit wordt Nationaal Park 'Nieuwe Stijl' genoemd. Op dit moment is dit traject in de Alde Feanen net in gang gezet en er ligt een voorstel. Er zijn vier interviews afgenomen met de stakeholders: een kwartiermaker, It Fryske Gea, NP De Alde Feanen en het Fries Sociaal Planbureau. In dit project draait het bij elke stap, van het stappenplan, om de verwachtingen van de stakeholders omdat NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' aan het begin van het samenwerkingsverband staat.

4.3.1. Verwachtingen ambities NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'

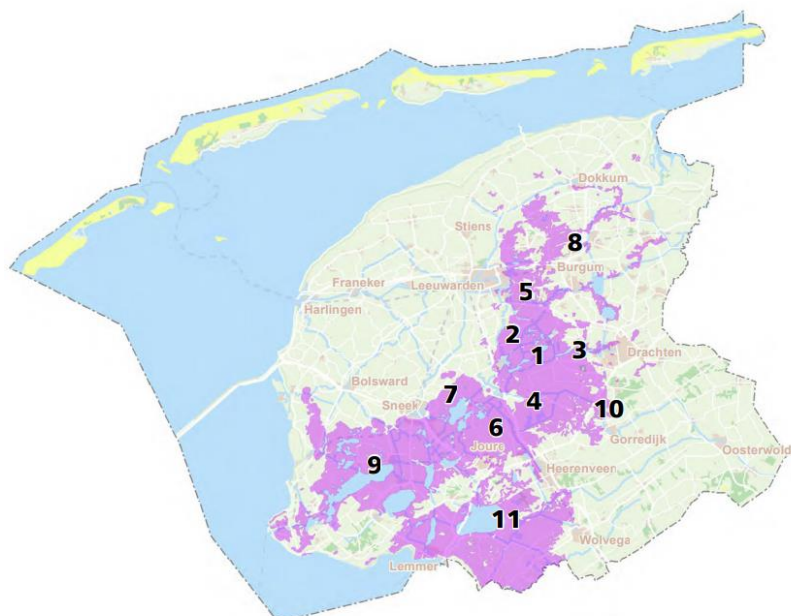
Het Nationaal Park 'Nieuwe Stijl' wordt vormgegeven door als nationaal park over te schakelen naar een groter gebied waarin het Veenweidegebied opgesloten zit, bleek uit de interviews. Eén van de natuurkernen zal de Alde Feanen blijven maar ook meerdere natuurkernen, die in het midden van Friesland zijn, zullen aan dit idee gekoppeld worden. Daarnaast zullen ook dorpen geïntegreerd worden binnen de park grenzen. Er werd aangegeven dat een doelstelling toch wel is om de natuurkernen te ontlasten en hiervoor het buitengebied aantrekkelijker te maken en het verhaal sterker te maken. Er wordt gehoopt het verhaal van het totale gebied te versterken zodat de Alde Feanen de natuurkern blijft, maar ook ontlast wordt. Daarnaast wordt er gehoopt in die gebieden een zo goed mogelijke brede welvaart te bereiken.

De kwartiermaker gaf aan: *"We zijn nu dat plan van aanpak aan het uitwerken in blokjes en dat doen we in eerste instantie dus met een eerste schil van partijen die bij de aanvraag van het project betrokken zijn geweest en natuurlijk hebben we ook een tweede schil. Dat zijn bijvoorbeeld de gebiedseigenaren of de ondernemers in het gebied die we daar graag bij willen betrekken"*. Er werd benoemd dat er voor deze aanpak is gekozen omdat er eerst een concept moet zijn waar mensen op kunnen reageren. De partijen die op dit moment een rol hebben bij het ontwikkelen van het plan van aanpak zijn de Provincie Fryslân, Merk Fryslân, het Fries Sociaal Planbureau, Fryske Gea en ETFI.

Uit de interviews kwam naar voren dat de belangen van de stakeholders in het gebied zullen worden meegenomen door middel van gebiedsexpedities. Het idee is om expedities door het hele gebied uit te laten voeren waarbij er wandelend met stakeholders door meerdere scenario's wordt gelopen. Er wordt zo blanco mogelijk het gebied ingestapt, waarbij het gesprek wordt aangegaan met de stakeholders. In de expedities worden in principe de omwonenden, overheden en ondernemers betrokken. Er wordt dus opzoek gegaan naar de vertegenwoordigers van de sustainable developments goals (SDG's), waarbij er een coalitie van partijen wordt gevormd die de meerwaarde zien van dit concept. Daarnaast wordt er gevraagd aan de stakeholders om te kijken vanuit een toekomstperspectief omdat het over een gebiedsontwikkeling gaat van 20 tot 30 jaar. Volgens de planning zullen deze gebiedsexpedities in 2022 worden uitgevoerd. Tevens kwam er ook in de interviews naar voren dat de belangen van het onderwijs zullen worden meegenomen via stages, werkweken en onderzoekstrajecten. De bezoekers van het huidige nationaal park zullen niet worden bevroegd maar de verwachting is dat er vergelijkbare gebieden worden geraadpleegd voor de belangen van de bezoekers (omstanders).

4.3.2. Verwachtingen positionering NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'

De respondenten verwachten dat alle stakeholders een rol kunnen hebben bij het herpositioneren van het NP De Alde Feanen. *"Ik denk dat al die partners op één manier nodig zijn bij zo'n herpositionering van het gebied."* aldus de kwartiermaker. Het Fries Sociaal Planbureau benoemde: *"Ik denk dat omwonenden, ondernemers, omgeving en overheid cruciaal zijn."* Daarnaast werd er aangegeven dat het erg interessant zou zijn om jongeren van het onderwijs te betrekken bij de discussie. Het doel van het project zal pas over 20 tot 30 jaar werkzaam zijn, terwijl de discussies op dit moment gevoerd worden door 50/60-plussers.



Figuur 4.3: De beoogde expedities (NP De Alde Feanen, 2020)

4.3.3. Verwachtingen aanbod ontwikkelen NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'

Over het aanbod dat ontwikkelt zal worden konden de respondenten nog niet veel zeggen. Op basis van een inhoudelijk scenario moet er gekeken worden welke aanbodconcepten er ontwikkeld kunnen worden of welke aanbodconcepten nadrukkelijker gepositioneerd moeten worden. Met betrekking tot het aanbod van toeristisch recreatieve producten en diensten zou er een sterkte-zwakteanalyse kunnen worden gemaakt op basis van het scenario. Daarnaast werd er benoemd dat er een totaal verhaal zal moeten worden gemaakt voor de gebieden waarin de grootste thema's voor brede welvaart een rol spelen. Op het gebied van de rollen, tijdens het aanbod ontwikkelen, kwam er vooral uit de interviews naar voren dat de ondernemers de grootste rol zullen hebben omdat er door hen geïnvesteerd moet worden in arrangementen en producten. Op dit moment worden de ondernemers in de Alde Feanen geïnformeerd over het gebied door middel van een gastherennetwerk.

4.3.4. Verwachtingen marketing van het aanbod NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'

Als gebied samen tot een identiteit komen en dat gezamenlijk gaan uitdragen kwam als belangrijkste punt naar voren uit de interviews. Daarbij werd genoemd dat iedere stakeholder in de marketing kan bijdragen. Omwonenden en de natuurorganisaties kunnen er heel dubbel inzitten omdat aan de ene kant de omgeving wordt opgeknapt en aan de andere kant een kans is dat het heel druk zal worden. Tevens werd er ook aangegeven dat steeds meer het verhaal van heel Friesland zal worden verteld, waardoor het gebied steeds meer bij de marketing van Merk Fryslân komt te liggen. Op dit moment proberen de regiomarketeers in de regio's onderscheidend te zijn maar er wordt verwacht dat NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' steeds dichterbij de diversiteit van Friesland komt. *"Ik denk dat wij steeds dichterbij, niet bij dat onderscheid komen, maar bij de diversiteit van totaal Friesland."* aldus NP De Alde Feanen.

4.3.5. Kennis opdoen NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'

Vanuit de respondenten kwamen er een paar belangrijke hoofdpunten naar voren op welk gebied Merk Fryslân informatie zou kunnen leveren. Er werd aangegeven dat Merk Fryslân heel erg in beeld kan komen voor de gebiedsmarketing op het moment dat er een keuze is gemaakt wat de richting zal worden van het nationaal park De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'. Daaraan werd toegevoegd dat er ook zeker trainingen en cursussen kunnen worden gegeven op het gebied van samenwerken rondom gebiedsmarketing. Er wordt aangegeven dat Merk Fryslân een rol kan hebben in het verspreiden van kennis en als verbinder van mensen. Tevens werd er ook genoemd dat Merk Fryslân een hele goede rol zou kunnen hebben in ondernemers laten inzien hoe een product van hen versterkt kan worden,

wanneer de ondernemer haar verhaal verbreed en aansluit bij een bredere coalitie. NP De Alde Feanen gaf aan: *“Daar zou Merk Fryslân volgens mij een hele goede rol in kunnen hebben om meer van die ondernemers mee te nemen in dat verhaal en duidelijk te maken, hoe kan jij nou het meeste baat hebben bij zo'n concept?”* Daarbij werd benoemd dat er op dit moment een netwerk is van 60 gastheren waarvan maar ongeveer 20 gastheren erg actief zijn en inzien hoe het bedrijf sterker kan worden gemaakt van samenwerkingen.

4.3.6. 'Waardevol toerisme' NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'

Vanuit de interviews kwam naar voren dat het 'waardevolle toerisme' voldoende groeipotentieel heeft in het gebied. Er werd verteld dat deze lijn nu ook al is uitgezet in het huidige nationaal park de Alde Feanen. Er werd aangegeven dat het veenweidegebied erg bijzonder is en op weinig plekken wordt aangetroffen. Dit kan een aantrekkende werking hebben voor dit type toerist. Tot slot werd er benoemd dat het park opzoek is naar toeristen die niet alleen maar komen consumeren maar ook echt kennis willen oppakken over het gebied.

Hoofdstuk 5: Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies weergegeven op basis van de interviews die zijn gehouden met de projecten: Holwerd aan Zee, De Groene Ster en NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'.

5.1. Holwerd aan Zee

De resultaten uit de gesprekken met de stakeholders van Holwerd aan Zee, in [paragraaf 4.1.1](#), geven aan dat er bij het project Holwerd aan Zee goed rekening is gehouden met de belangen van de omwonenden, natuurorganisaties (omgeving), ondernemers en het onderwijs bij het formuleren van de ambitie. Er werd aangegeven dat er kansen liggen om de belangen van de bezoekers (omstanders) nog beter in kaart te brengen door de bezoekers online te bereiken en te vragen wat de bezoekers van Holwerd vonden. Daarnaast zijn de belangen van de overheid in een iets wat te laat stadium meegenomen voor Holwerd aan Zee, waardoor er op het begin wat aversie ontstond tegen de ambitie. Zoals besproken in [paragraaf 2.1.2](#), benoemt Twynstra Gudde (2009) dat er in elke situatie meerdere soorten belangen tegelijk aan de orde zijn. Het is dan ook belangrijk om de belangen van elke stakeholder op tijd inzichtelijk te maken, zodat de kans op spraakverwarring verkleind wordt. Daarnaast werd er aangegeven dat de interactie over het algemeen als prettig werd bevonden. Uit de gesprekken kwam ook naar voren dat de toeristische positionering recent is opgeleverd en vertaald is in een ruimtelijk proces van eisen. Daarop werd er een kritische reactie gegeven dat de positionering nog wel heel erg lijkt op hoe de Wadden breed zich neerzet en het nog best lastig is om Holwerd aan zee te onderscheiden van het groter geheel, zoals te lezen is in [paragraaf 4.1.2](#). Van al de zes O's waren alleen de bezoekers (omstanders) niet betrokken bij het formuleren van de positionering.

De gesprekken met de stakeholders laten zien dat er een gebiedscoöperatie is opgericht, met als doel om een eigen economie te creëren, zodat er als gebied zelf sturing kan worden gehouden, dit wordt toegelicht in [paragraaf 4.1.3](#). Daarnaast was het opvallend dat er werd aangegeven om hotel Holwerd te bouwen. Het idee is om een paar 100 recreatiewoningen te ontwikkelen, dat moet uitmonden naar 1000 bedden, waarbij er zal worden ingezet op kwaliteit met een goede prijs. Daarnaast is er in [paragraaf 4.1.6](#) te lezen dat er door het merendeel van de respondenten werd aangegeven niet te willen richten op massatoerisme maar dat er wordt ingestoken op het wat hogere segment. Deze respondenten geven dan ook aan zich willen te richten op het 'waardevol toerisme'. Een andere respondent gaf wel aan bang te zijn voor massatoerisme wanneer er een hotel/ bungalowpark zal worden gebouwd. Uit de interviews met de stakeholders is ook gebleken dat er al een ondernemers platform is opgericht voor kennisuitwisseling over het type toeristen, wat bijvoorbeeld op de recreatie en toerisme woningen afkomt. Tevens gaven de stakeholders aan dat het belangrijk is om gezamenlijk te komen tot een marketingstrategie, waarbij er één kartrekker is.

[Paragraaf 4.1.5](#) ligt toe dat uit de interviews is gebleken dat het nog niet voor elke respondent duidelijk is wat de taken van Merk Fryslân zijn en welke rol Merk Fryslân op zich kan nemen. Zoals besproken in [paragraaf 2.2](#) benoemt Trunfio & Lucia (2018) dat er verschillende levels zijn om stakeholders meer te betrekken bij destinatiemanagement. Het eerste level betreft het geven van trainingen in de vorm van bijeenkomsten om de kennis en het bewustzijn van stakeholders, inzake destinatiemanagement-organisaties strategieën, te verbeteren. Daarnaast werd er een rol gezien voor Merk Fryslân voor het bij elkaar brengen van mensen. Dit sluit weer aan op de theorie van Trunfio & Lucia (2018).

5.2. De Groene Ster

Uit de interviews met het bestuur van de ondernemersvereniging De Groene Ster kwam naar voren dat het belangrijk is om met de gehele ondernemersvereniging binnenkort samen te komen, zoals benoemd in [paragraaf 4.2.1](#), omdat er toch wel verschillende ambities liggen bij de bedrijven in het gebied. De voorkeur gaat uit naar het fysiek samenkomen, om de ambitie gezamenlijk te formuleren. De stakeholders benoemden dat er al contacten zijn met de overheden, andere ondernemers van buitenaf en het onderwijs voor het formuleren van de ambitie. Opvallend was dat er verschillende meningen waren op het gebied van het betrekken van het belang van de omwonenden in de ambitie. Er werd ook aangegeven dat de natuurorganisatie, It Fryske Gea, op dit moment recht tegenover de ambitie van de ondernemersvereniging staat, terwijl de ondernemersvereniging It Fryske Gea een belangrijke

stakeholder vindt. Het betrekken van het belang van de bezoekers werd ook als belangrijk bevonden maar er werd ook aangegeven dat deze belangen moeilijker zijn om te betrekken.

[Paragraaf 4.2.5](#) geeft duidelijk aan dat de ondernemersvereniging nog meer afstemming wil hebben met de visie van de provincie en Merk Fryslân, zodat hetgeen wat gedaan wordt bij De Groene Ster past in het groter geheel van Friesland. Er werd door de respondenten aangegeven graag nog wat beter zicht te willen krijgen op hoe Merk Fryslân de beleidslijn van de provincie vertaald in haar eigen beleid en hoe de beleidslijn kan worden vertaald naar De Groene Ster. Daarnaast kwam uit de gesprekken naar voren dat het vooral heel interessant is om te kijken wat Merk Fryslân wel of niet kan betekenen voor De Groene Ster en waar de vereniging voordeel mee kan doen qua uitwerkingsprogramma's die al zijn ontwikkeld. De respondenten zoeken graag de gedachtewisseling op met Merk Fryslân. Daaraan werd toegevoegd dat vooral de andere ondernemers, in de ondernemersvereniging, overtuigd moeten worden van bepaalde samenwerkingen. Het valt op dat alleen de ondernemers in de ondernemersvereniging worden benoemd om mee in dialoog te gaan, terwijl Twynstra Gudde (2009) benoemt dat er in iedere situatie meerdere soorten belangen tegelijk aan de orde zijn en het belangrijk is om een gemeenschappelijke kijk te creëren om spraakverwarring te verminderen. De resultaten in [paragraaf 4.2.6](#) geven aan dat de meningen verdeeld zijn over de 'waardevolle toerist' als voldoende groeipotentieel voor de regio.

5.5. NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'

De gesprekken met de stakeholders van het NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' tonen aan, in [paragraaf 4.3.1](#), dat de belangen van de stakeholders zullen worden meegenomen doormiddel van gebiedsexpedities. Er zal opzoek worden gegaan naar de vertegenwoordigers van de SDG's, waarbij er een coalitie van partijen wordt gevormd die de meerwaarde zien van het nieuwe concept. Voor het meenemen van de belangen van de bezoekers (omstanders) zullen naar verwachting vergelijkbare gebieden worden geraadpleegd. Opvallend is dat [paragraaf 4.3.4](#) laat zien dat er in het NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' steeds meer het verhaal van heel Friesland zal worden verteld, waardoor het gebied steeds meer bij de marketing van Merk Fryslân komt te liggen en minder bij de regiomarketeers. In [paragraaf 4.3.5](#) komt duidelijk naar voren dat Merk Fryslân een rol kan hebben in het geven van trainingen op het gebied van samenwerken rondom gebiedsmarketing, wanneer de richting van de 'Nieuwe Stijl' is bepaald. Er wordt dus aangegeven dat Merk Fryslân een rol kan hebben in het verspreiden van kennis en het verbinden van mensen. Ook in dit project viel op dat er werd aangegeven dat Merk Fryslân een goede rol zou kunnen hebben om ondernemers te laten inzien hoe een product van hen versterkt kan worden, wanneer de ondernemer haar verhaal verbreed en aansluit bij een bredere coalitie. Tot slot kwam uit de gesprekken naar voren dat het 'waardevol toerisme' voldoende groeipotentieel heeft voor het gebied.

5.4. Overeenkomsten van de drie projecten

Volgens Twynstra Gudde (2009) is het van belang om inzicht te hebben in de manier waarop het proces inhoud en vorm krijgt om een situatie te begrijpen. Ondanks dat de projecten in verschillende fasen bevinden valt het op dat de rolverdeling, in de stappen van het stappenplan, in alle drie projecten redelijk hetzelfde zijn. Het project Holwerd aan Zee toont aan dat bij de ambitie formulering de belangen van de omwonenden, natuurorganisaties (omgeving), overheid, ondernemers en het onderwijs werd betrokken. De verwachtingen van de Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' is ook om de belangen van de omwonenden, natuurorganisaties (omgeving), overheid, ondernemers en het onderwijs mee te nemen. Bij De Groene Ster is ook de verwachting om de belangen van deze stakeholders mee te nemen alleen zijn er erg verschillende meningen over het betrekken van het belang van de omwonenden. De genoemde punten gelden in alle drie projecten ook voor het formuleren van de positionering. Uit al de drie projecten bleek dat de belangen van de bezoekers (omstanders) lastig zijn om mee te nemen. Daarnaast werd er in zowel Holwerd aan Zee als De Groene Ster als het Nationaal Park verwacht dat het belangrijkste aanbod zal moeten komen vanuit de ondernemers maar waarbij de andere O's ook een rol kunnen spelen, de bezoekers kunnen indirect een rol hebben. Tot slot kwam er bij alle drie projecten naar voren dat het belangrijk is om gezamenlijk tot een identiteit te komen en om dat gezamenlijk te gaan uitdragen, met dezelfde marketingstrategie.

Hoofdstuk 6: Advies

In dit hoofdstuk wordt het advies voor Merk Fryslân getoond. Het advies is gebaseerd op de resultaten die verkregen zijn uit het onderzoek. Voor het beantwoorden van het managementvraagstuk wordt per stap, van het stappenplan, verschillende aanbevelingen gegeven voor Merk Fryslân. De aanbevelingen samengevoegd, vormen het antwoord op de managementvraag. Tot slot wordt er nog een overig advies gegeven.

De managementvraag luidde als volgt:

“Hoe kan Merk Fryslân haar stakeholders begeleiden in samenwerkingen rondom aanbodontwikkeling, doormiddel van het stappenplan van Merk Fryslân, om het ‘waardevol toerisme’ te stimuleren in Friesland?”



Figuur 2.1: Visualisatie aanbevelingen

6.1. Advies ambities bepalen

1. Aandacht besteden aan het informeren van bepaalde stakeholders wat de taken van Merk Fryslân zijn en wat Merk Fryslân voor het gebied kan betekenen.

In het project Holwerd aan Zee en De Groene Ster kwam naar voren dat het niet voor iedere respondent duidelijk is wat het takenpakket van Merk Fryslân is en welke rol de organisatie kan oppakken. Dit is dan ook niet heel merkwaardig omdat Merk Fryslân aan het begin staat van het traject destinatiemanagement. Het advies is om meer aandacht te besteden aan het informeren van bepaalde stakeholders wat de taken van Merk Fryslân zijn en wat Merk Fryslân voor het gebied kan betekenen. De uitvoer hiervan kan gecombineerd worden met advies drie.

2. Stakeholders informeren hoe Merk Fryslân de beleidslijn van de provincie vertaald voor het beleid van hun regio, zodat er meer afstemming kan worden gemaakt.

Uit de interviews met de stakeholders van De Groene Ster is gebleken dat de vereniging opzoek is naar meer afstemming met de visie van de provincie en van Merk Fryslân, zodat hen ambitie past in het groter geheel van Friesland. De respondenten zouden graag beter zicht willen krijgen op hoe Merk Fryslân de beleidslijn van de provincie vertaald in haar eigen beleid en hoe de beleidslijn kan worden vertaald naar De Groene Ster. Hiervoor gaan de respondenten graag in dialoog met Merk Fryslân om te ontdekken waar het gebied voordeel uit kan halen uit de uitwerkingsprogramma's die al zijn ontwikkeld. Hieruit blijkt dat niet iedereen goed genoeg is geïnformeerd. Het is belangrijk om te blijven informeren over het beleid van Friesland en om gezamenlijk te kijken naar hoe hieraan invulling kan worden gegeven, waardoor er afstemming kan worden gemaakt. Daarnaast is het belangrijk voor de stakeholders om goed te begrijpen in welke stap, van het stappenplan, het gebied zich bevindt.

Volgens Trunfio & Lucia (2018) kunnen stakeholders meer bij destiniatiemanagement betrokken worden door het geven van bijeenkomsten, cursussen of evenementen. Merk Fryslân heeft afgelopen februari een evenement georganiseerd, genaamd het Frysk Toerisme Kongres, waar een bepaalde aftrap is gegeven van het vakgebied destiniatiemanagement. Omdat de respondenten aangaven graag de gedachtewisseling op te zoeken met Merk Fryslân wordt er aanbevolen om in de ambitiefase in dialoog te gaan met stakeholders van gebieden, om te kijken hoe de beleidslijn van de provincie kan worden vertaald in het beleid van die regio. Ook het uitvoeren van dit advies kan worden gecombineerd met advies drie. Daarnaast kan Merk Fryslân in samenwerking met partners zoals de regiomarketingorganisaties, gemeentes en ETFI stakeholders informeren over het beleid en de verschillende stappen die genomen moeten worden.

3. Een bijeenkomst organiseren om met alle betrokken partijen in een gebied in dialoog te gaan, zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat.

In de gesprekken met De Groene Ster kwam naar voren dat bepaalde ondernemers in de ondernemersvereniging overtuigd moeten worden van bepaalde samenwerkingen. Ook uit de interviews met NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' kwam naar voren dat Merk Fryslân een goede rol zou kunnen hebben om ondernemers te laten inzien hoe een product van hen versterkt kan worden, wanneer de ondernemer haar verhaal verbreed en aansluit bij een bredere coalitie. Het valt op dat in beide projecten alleen de ondernemers genoemd worden. Het advies is om niet alleen in dialoog te gaan met ondernemers, om hen te overtuigen van bepaalde samenwerkingen, maar ook om andere partijen zoals de omwonenden, natuurorganisaties (omgeving), overheid, omstanders en het onderwijs mee te nemen in het dialoog. Bezoekers (omstanders) kunnen tegenwoordig goed betrokken worden door het internet.

Het is belangrijk om met alle belanghebbenden bij elkaar te komen, zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat (Twynstra Gudde, 2009). Zo bleek uit de gesprekken met de vereniging van De Groene Ster dat de natuurorganisatie, It Fryske Gea, op dit moment recht tegenover de ambitie van de vereniging staat, terwijl dit een belangrijke stakeholder is voor het gebied. In maart 2021 is er een door Merk Fryslân gefaciliteerde kleine bijeenkomst geweest met de ondernemersvereniging van De Groene Ster. Het advies is om zo'n bijeenkomst voor een gebied wat intensiever uit te voeren met alle betrokken partijen. Hierdoor wordt iedereen op een bepaald kennis niveau gebracht, waardoor het gemakkelijker is om gezamenlijk een ambitie te bepalen om vervolgens het stappenplan te doorlopen van Merk Fryslân. Daarnaast bleek uit de interviews met Holwerd aan Zee dat de overheid wellicht in een iets wat te laat stadium mee is genomen, waardoor er op het begin minder draagvlak was op de ambitie door de overheid. Zoals Twynstra Gudde (2009) aangeeft is het belangrijk om de belangen van elke stakeholder op tijd mee te nemen zodat de kans op spraakverwarring verkleind wordt. Het advies voor Merk Fryslân is om een bijeenkomst te organiseren om met alle betrokken partijen in een gebied in dialoog te gaan. Bij het organiseren van de bijeenkomst is het belangrijk voor Merk Fryslân om dit af te stemmen met de regionale marketingorganisaties, omdat de regionale marketingorganisaties heel veel contact hebben met bijvoorbeeld cultuur- en natuurorganisaties en ondernemers. Merk Fryslân kan als activator de eerste bijeenkomst faciliteren waarna de regionale marketingorganisaties het verder op kunnen pakken.

6.2. Advies positionering

1. Een kennispartner zijn om een onderscheidende positionering neer te zetten in een gebied.

In het project Holwerd aan Zee werd er aangegeven dat de toeristische positionering recent is opgeleverd en vertaald is in een ruimtelijk proces van eisen. Die positionering is nu onderdeel van een groter proces voor Holwerd aan Zee om te komen tot een definitief ontwerp. Daarbij werd er door een respondent een kritische reactie gegeven dat de positionering nog wel heel erg lijkt op hoe de Wadden breed zich neerzet en het nog best lastig is om Holwerd aan zee te onderscheiden van het groter geheel. Er wordt aanbevolen voor Merk Fryslân om een kennispartner te zijn voor Holwerd aan Zee om een onderscheidende positionering binnen het Unesco Werelderfgoed Waddenzee neer te zetten.

6.3. Advies aanbod ontwikkelen

1. Een kennispartner zijn die met innovatieve duurzame ideeën en suggesties komt voor aanbodontwikkeling in een gebied.

Uit de interviews met de respondenten van Holwerd aan Zee viel op dat het idee is om hotel Holwerd te bouwen in Holwerd aan Zee. Desondanks dat er wordt ingezet op kwaliteit met een hoge prijs is er een grote kans dat met een paar 100 recreatiewoningen, dat moet uitmonden tot 1000 bedden, niet het type toerist wordt aangetrokken als gepland. Een respondent gaf het ook aan dat er met een hotel/ bungalow park een kans is dat dit uitmondt tot massatoerisme. Het advies voor Merk Fryslân is om een kennispartner te zijn die met innovatieve duurzame ideeën en suggesties komt voor aanbodontwikkeling zodat er beter ingezet kan worden op de 'waardevolle toerist' die Holwerd aan Zee hoopt aan te trekken.

2. Een netwerkpartner zijn die voor contacten kan zorgen gedurende aanbodontwikkeling.

Er werd aangegeven, in de interviews met Holwerd aan Zee, dat er een gebiedscoöperatie is opgericht, met als doel om een eigen economie te creëren. Hierdoor kan er als gebied zelf sturing worden gehouden. Dit betekent dat het geld wat geïnvesteerd en uitgegeven wordt in het gebied, wordt gebruikt in het gebied. Merk Fryslân zou een partner kunnen zijn die voor contacten kan zorgen om bijvoorbeeld ervoor te zorgen dat de provincie support geeft aan de gebiedscoöperatie.

Wanneer deze twee aanbevelingen tot een succes leiden in het project Holwerd aan Zee, dan kan Holwerd aan Zee een interessante pilot zijn om deze aanpak ook provincie breed uit te voeren met projecten zoals De Groene Ster en NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'.

6.4. Advies marketing van het aanbod

1. Belanghebbenden in een gebied met elkaar verbinden en ondersteunen in het uitvoeren van één dezelfde marketingstrategie.

In de gesprekken met NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' werd er benoemd dat er in het nationale park steeds meer het verhaal van heel Friesland zal worden verteld, waardoor het gebied steeds meer bij de marketing van Merk Fryslân komt te liggen. Op dit moment proberen de regiomarketeers in de regio's onderscheidend te zijn maar er wordt verwacht dat NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' steeds dichterbij de diversiteit van Friesland komt. Daarbij werd er aangegeven dat Merk Fryslân een rol kan hebben in het geven van trainingen, op het gebied van samenwerken, rondom de gebiedsmarketing. Daarnaast werd er in alle drie projecten aangegeven dat het belangrijk is dat iedereen dezelfde marketingstrategie uitvoert. Het advies voor Merk Fryslân is om de belanghebbenden van een gebied met elkaar te

verbinden en te ondersteunen in het uitvoeren van één dezelfde marketingstrategie. Het is belangrijk om dit af te stemmen met de regiomarketingorganisaties.

6.5. Overig advies

Voor het realiseren van deze adviezen wordt er een periode geschat van drie tot vier jaar (R. Davids, persoonlijke communicatie, 28 mei 2021). Er wordt aanbevolen om in deze tijd altijd iemand in te zetten om de rolverdeling in gebieden verder te onderzoeken en uit te kristalliseren omdat Merk Fryslân nog aan het begin van het traject destinatiemanagement zit. Dit kan zowel een stagiaire of een medewerker van Merk Fryslân zijn.

Daarnaast is het belangrijk om de resultaten te monitoren. Door focus die in dit onderzoek moest worden toegepast, is de stap resultaten monitoren niet onderzocht. Het monitoren van bezoekersprofielen is bijvoorbeeld wel erg belangrijk om inzicht te krijgen in wat de samenwerkingen in de gebieden heeft opgeleverd en of er dus meer 'waardevolle toeristen' Friesland hebben bezocht. Daarnaast is het bijvoorbeeld ook belangrijk om de leefbaarheid van inwoners te monitoren. Merk Fryslân is op dit moment, in samenwerking met de Provincie Fryslân en ETFI, bezig om resultaten te gaan monitoren (R. Davids, persoonlijke communicatie, 28 mei 2021).

Hoofdstuk 7: Financiën

In dit hoofdstuk wordt er stilgestaan bij de investeringsbegroting, financieringsbegroting en de exploitatiebegroting die zijn gemaakt op basis van het advies dat er gegeven wordt aan Merk Fryslân voor een periode van drie jaar. Tot slot wordt er een conclusie geschreven over de haalbaarheid van het advies.

7.1. Aanbevelingen die begroot worden

Advies één, twee en drie, in de stap ambities bepalen, leveren extra kosten op. In advies drie wordt er aanbevolen om door Merk Fryslân een bijeenkomst te organiseren met alle betrokken partijen in een gebied. Deze bijeenkomst kan Merk Fryslân combineren met het uitvoeren van advies één en twee. In de bijeenkomst kan Merk Fryslân de stakeholders informeren over wat Merk Fryslân kan betekenen voor het gebied. Daarbij kunnen de stakeholder geïnformeerd worden over hoe de beleidslijn van de provincie kan worden vertaald in het beleid van die regio. Voor het overige advies, om de rolverdeling te blijven onderzoeken, komen ook extra kosten bij kijken. De andere aanbevelingen worden niet begroot omdat deze aanbevelingen niet veel extra uren zal opleveren. Het advies om de resultaten te monitoren wordt ook niet begroot omdat dit niet alleen bij Merk Fryslân ligt maar ook bij de Provincie Fryslân en ETFI.

Tabel 7.1: Overzicht extra kosten per advies

Aanbevelingen	Personeelskosten	Overige kosten
Ambities: advies 1	Uren om stakeholders te informeren over de rol van Merk Fryslân	Ruimte huren
Ambities: advies 2	Uren om beleidslijn van de provincie te vertalen voor het beleid van een regio	Ruimte huren
Ambities: advies 3	Uren voor het organiseren van een bijeenkomst	Ruimte huren
Positionering: advies 1	Niet veel extra uren	
Aanbod ontwikkelen: advies 1	Niet veel extra uren	
Aanbod ontwikkelen: advies 2	Niet veel extra uren	
Marketing aanbod: advies 1	Niet veel extra uren	
Overig advies	Uren om de rolverdeling verder te onderzoeken	

7.2. Investeringsbegroting

Een investeringsbegroting geeft inzicht in de hoogte van het startkapitaal dat nodig is om een bedrijf te starten, en in dit geval om het advies uit te kunnen voeren. Voor het advies voor Merk Fryslân is een beperkte investeringsbegroting opgenomen.

7.2.1. Terugkerende Personeelskosten

Bij het implementeren van het advies over het organiseren van bijeenkomsten en het verder onderzoeken van de rolverdeling komen extra personeelskosten bij kijken. Het gemiddelde bruto uurloon van de werknemers van Merk Fryslân is €22,76. Het gemiddelde bruto uurloon van de stagiaires is €1,48. Daarbovenop komen de werkgeverslasten. De werkgeverslasten bij Merk Fryslân bedraagt 30% van het brutoloon voor zowel werknemers als stagiaires (J. Duits, persoonlijke communicatie, 7 juni 2021).

Voor het organiseren van de bijeenkomsten met alle betrokken partijen in een gebied, is er volgens R. Davids (persoonlijke communicatie, 28 mei 2021) één werknemer nodig. Er wordt een aanneme gedaan voor het berekenen van het benodigde aantal uur voor een werknemer van Merk Fryslân om de bijeenkomsten te organiseren, aan de hand van deskresearch. Stichting De Fiscale Sprekers verzorgen bijeenkomsten, deze organisatie berekent per één uur aan kennisoverdracht drie uur aan voorbereidingstijd (Fiscale Sprekers, z.d.). Voor een werknemer van Merk Fryslân wordt hier ook vanuit gegaan. Er wordt geschat dat een bijeenkomst met alle betrokkenen in een gebied gemiddeld drie uur

zal duren doordat advies één, twee en drie, in de stap ambitie bepalen, worden gecombineerd in dezelfde bijeenkomst. De voorbereidingstijd en de uitvoering tezamen, voor een bijeenkomst van drie uur, geeft een totaal van 12 uur. Er wordt aanbevolen aan Merk Fryslân om de eerste bijeenkomst te faciliteren in een gebied, waarna de regionale marketingorganisaties het verder op kunnen pakken. Er wordt een schatting gemaakt dat er gemiddeld zes bijeenkomsten per jaar gefaciliteerd door Merk Fryslân zullen worden. Het vereist aantal uren per jaar voor het geven van een bijeenkomsten door een werknemer komt dan uit op 72 uur. Deze tijdsinvesteringen zijn gekoppeld aan de loonkosten per uur.

Daarnaast zijn er twee opties mogelijk bij het uitvoeren van het overig advies. Zowel een stagiaire kan de rolverdelingen in gebieden blijven onderzoeken als een medewerker van Merk Fryslân. Hierdoor worden er twee opties weergegeven van de terugkerende personeelskosten. In optie één wordt er vanuit gegaan dat een stagiaire in de komende drie jaar de rolverdeling blijft onderzoeken. Voor het begeleiden van een stagiaire is er een coördinator vanuit Merk Fryslân nodig die dit parttime coördineert. Gebaseerd op de ervaringen, gedurende dit project, wordt er vanuit gegaan dat een stagiaire hier fulltime mee aan de slag gaat, dit betreft 152 uur per maand. Daarnaast wordt er vanuit gegaan dat de coördinator wekelijks één gesprek heeft met de stagiaire met een tijdsduur van één uur. Daarbij worden er vier uren per week bij opgeteld voor overige contactmomenten met de stagiaire. In totaal betreft dit 20 uur per maand. In tabel 7.2 zijn de terugkerende personeelskosten voor optie één terug te vinden.

Tabel 7.2: Terugkerende personeelskosten optie één

Functie	Gemiddelde bruto uurloon	Werkgeverslasten (30%)	Totale loonkosten per uur	Vereist aantal uren per maand	Vereist aantal uren per jaar	Totale terugkerende loonkosten per jaar
Werknemer organiseren bijeenkomsten	€22,76	€6,83	€29,59	-	72	€2.130
Stagiaire	€1,48	€0,45	€1,93	152	1824	€3.520
Coördinator van stagiaire (parttime)	€22,76	€6,83	€29,59	20	240	€7.102

In optie twee wordt er vanuit gegaan dat een werknemer van Merk Fryslân parttime de rolverdeling in gebieden blijft onderzoeken. Er wordt een schatting gemaakt dat een werknemer hier 12 uur per week aan kwijt is. Dit betreft 48 uur per maand. Tabel 7.3 laat de terugkerende personeelskosten zien van optie twee.

Tabel 7.3: Terugkerende personeelskosten optie twee

Functie	Gemiddelde bruto uurloon	Werkgeverslasten (30%)	Totale loonkosten per uur	Vereist aantal uren per maand	Vereist aantal uren per jaar	Totale terugkerende loonkosten per jaar
Werknemer organiseren bijeenkomsten	€22,76	€6,83	€29,59	-	72	€2.130
Werknemer rolverdeling onderzoeken	€22,76	€6,83	€29,59	48	576	€17.044

7.2.2. Overige en onvoorziene kosten.

Voor het bereken van de kosten voor het huren van een ruimte, voor de bijeenkomsten en de dialogen, wordt er een prijs van een nette zaal aangehouden. De prijs voor het huren van een vergaderruimte van 18 personen voor een halve dag in Dbieb in Leeuwarden kost €95,29 inclusief BTW (dbieb, z.d.). Dit bedrag wordt vermenigvuldigd met de geschatte zes bijeenkomsten per jaar dat Merk Fryslân zal faciliteren. Dit resulteert in een bedrag van €572 voor het huren van een ruimte. De prijs voor koffie/thee en gebak zit hier niet in begrepen. Hiervoor wordt een prijs aangehouden van 4,50 per persoon (De Klink, z.d.). Het aantal personen dat bij de bijeenkomst aanwezig zal zijn, zal per gebied verschillen. Er wordt een gemiddelde genomen van 10 personen. De prijs van de catering wordt hierdoor geschat op €45 voor een bijeenkomst. Ook dit bedrag wordt vermenigvuldigd met de geschatte zes bijeenkomsten per jaar waardoor er wordt uitgekomen op een bedrag van €270. Tabel 7.4 laat de investeringsbegroting zien van optie één en tabel 7.5 van optie twee. Voor de onvoorziene kosten is er gerekend met 5% (Nibud, z.d.).

Tabel 7.4: Investeringsbegroting optie één

Investeringsbegroting	
Personeelskosten	€12.752
Overige kosten	
Ruimte voor bijeenkomst	€572
Catering	€270
Totaal	€13.594
Onvoorziene kosten	€680
Totale investering	€14.274

Tabel 7.5: Investeringsbegroting optie één

Investeringsbegroting	
Personeelskosten	€19.174
Overige kosten	
Ruimte voor bijeenkomst	€572
Catering	€270
Totaal	€20.016
Onvoorziene kosten	€1.001
Totale investering	€21.017

7.3. Financieringsbegroting

De financieringsbegroting laat zien op welke wijze de benodigde bedrijfsmiddelen worden gefinancierd (Credo, z.d.). Merk Fryslân wordt grotendeels bekostigd door de Provincie Fryslân (Merk Fryslân, 2021). De organisatie ontvangt van de Provincie Fryslân €50.000 subsidie per jaar, om invulling te geven aan destiniatiemanagement (R. Davids, persoonlijke communicatie, 28 mei 2021). Tabel 7.6 laat de financieringsbegroting zien van Merk Fryslân, voor het vakgebied destiniatiemanagement.

Tabel 7.6: Financieringsbegroting

Financieringsbegroting	
Eigen vermogen	
Subsidie Provincie Fryslân	€50.000
Totale financiering	€50.000

7.4. Exploitatatiebegroting

De opbrengsten uit dit onderzoek zijn in dit geval niet economisch voor Merk Fryslân. De exploitatiebegroting, dat is weergegeven in tabel 7.7, laat hierdoor geen opbrengsten zien. De opbrengst van de aanbevelingen is in dit geval dat over drie jaar meer 'waardevolle bezoekers' Friesland bezoeken. Het is lastig om een inschatting te maken van het aantal 'waardevolle bezoekers' dat er meer zal komen, omdat Friesland op dit moment heel weinig bezoekersinformatie heeft. Op dit moment is

Merk Fryslân met Provincie Fryslân en ETFI daarmee bezig om dit beter in kaart te brengen. Zoals in [paragraaf 6.5](#) is benoemd, wordt het dan ook aanbevolen om bezoekersprofielen te monitoren omdat dit inzicht erg belangrijk is.

Tabel 1.7: Exploitatiebegroting voor drie jaar

Exploitatiebegroting			
	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Baten			
Subsidie Provincie Fryslân	€50.000	€50.000	€50.000
Totale baten	€50.000	€50.000	€50.000
Kosten			
Personeelskosten (optie 2)	€19.174	€19.174	€19.174
Ruimte voor bijeenkomst	€572	€572	€572
Catering	€270	€270	€270
Onvoorziene kosten (optie 2)	€1.001	€1.001	€1.001
Totale kosten	€21.017	€21.017	€21.017
Resultaat	€28.983	€28.983	€28.983

7.5. Financiële haalbaarheid

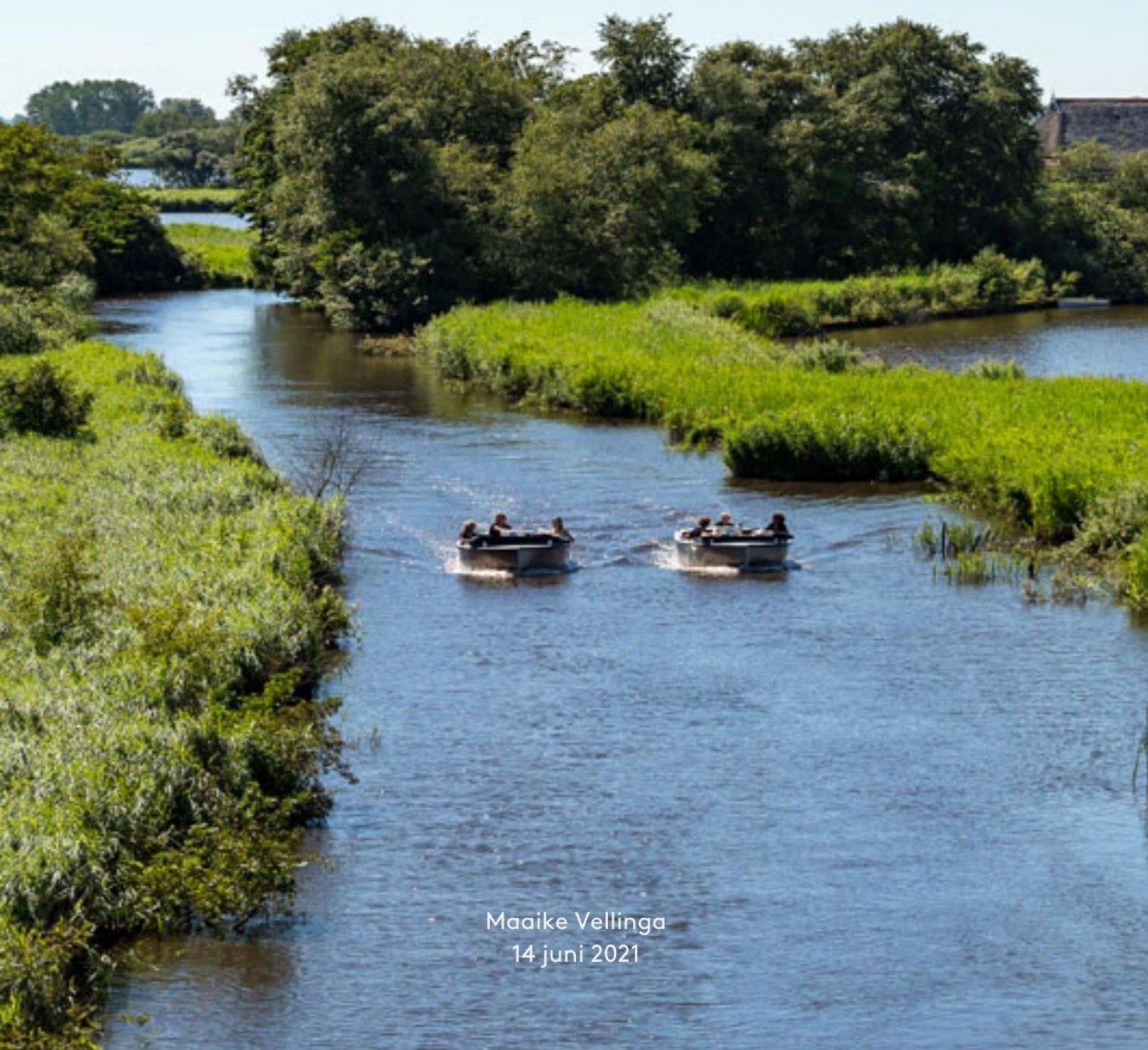
Tabel 7.7 laat zien dat de aanbevelingen financieel haalbaar zijn voor Merk Fryslân. De subsidie van €50.000 per jaar, dat verkregen wordt door de Provincie Fryslân, is genoeg om de kosten te dekken. In de exploitatiebegroting is er rekening gehouden met hoogste kosten, namelijk optie twee. De voordeligste optie is optie één, wanneer Merk Fryslân ervoor zal kiezen om een stagiaire de rolverdeling verder te laten onderzoeken. Met het resterende bedrag kan Merk Fryslân aanvullende activiteiten uitvoeren om verder invulling te geven aan destinatiemanagement.

Bibliografie

- Anja. (2019). *Sloep huren in Grou, Friesland*. Opgehaald van Anja: <https://wsbanja.nl/sloep-huren-in-grou-friesland/>
- Credo. (z.d.). *5 onderdelen van een financieel plan: uw investeringsplan in cijfers*. Opgeroepen op juni 3, 2021, van Credo: <https://credo-ondernemingsplan.nl/5-onderdelen-van-een-financieel-plan-uw-ondernemersplan-in-cijfers/>
- Davids, R. (2021, Februari 8). zes Friese stakeholders werken samen in zes stappen. Leeuwarden.
- dbieb. (z.d.). *Zaalverhuur*. Opgeroepen op juni 10, 2021, van dbieb: <https://www.dbieb.nl/service/in-de-bibliotheek/zaalverhuur.html>
- De Klink. (z.d.). *Prijslijst*. Opgeroepen op juni 10, 2021, van De Klink: <https://deklinkkoudum.com/prijslijst/>
- De Stiensers . (2020, september 29). *Holwerd aan Zee stukje dichterbij realisatie*. Opgehaald van De Stiensers : <https://www.stiensers.nl/stiensers/algemeen/holwerd-aan-zee-stukje-dichterbij-realisatie>
- Fiscale Sprekers. (z.d.). *Kosten bijeenkomst*. Opgeroepen op juni 10, 2021, van Fiscale Sprekers: <https://www.fiscalesprekers.nl/kosten-bijeenkomst/>
- Indora. (z.d.). *Positioneren van organisaties, merken en producten*. Opgeroepen op april 18, 2021, van Indora: <https://www.indora.nl/merkpositionering-positioneren-van-organisaties-merken-en-producten>
- Lola. (z.d.). *Dwaalster Park Vijversburg*. Opgehaald van Lola: <https://lola.land/project/dwaalster-park-vijversburg/>
- Merk Fryslân . (2021). *Over stichting Merk Fryslân*. Opgehaald van Merk Fryslân : <https://www.friesland.nl/nl/merkfryslan/over-ons>
- Merk Fryslân. (2020). *Ambitienotitie Merk Fryslân 2021 - 2024*. Leeuwarden: Merk Fryslân. Opgeroepen op februari 18, 2021
- NBTC. (2021). *NBTC Focus 2021*. Den Haag: NBTC. Opgeroepen op maart 6, 2021
- Nibud. (z.d.). *Een verbouwing betalen*. Opgeroepen op juni 10, 2021, van Nibud: <https://www.nibud.nl/consumenten/een-verbouwing-betalen/>
- NP De Alde Feanen. (2020). *Expeditie NP De Alde Feanen*.
- Trunfio, Lucia, M. (2018). Engaging destination stakeholders in the digital era: the best practice of italian regional DMOs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Opgeroepen op maart 30, 2021
- Twynstra Gudde. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. Opgeroepen op maart 30, 2021
- VisitFriesland. (z.d.). *Over stichting Merk Fryslân*. Opgeroepen op februari 8, 2021, van VisitFriesland: <https://www.friesland.nl/nl/merkfryslan/over-ons>

VERANTWOORDINGSDOCUMENT

Een onderzoek naar samenwerkingen tussen
stakeholders rondom aanbodontwikkeling



Maike Vellinga
14 juni 2021

Verantwoordingsdocument

*Een onderzoek naar samenwerkingen tussen
stakeholders rondom aanbodontwikkeling*

Naam student:	Maaïke Vellinga
Studentnummer:	451429
Opleiding:	Tourism Management NL
Opleidingsinstituut:	Saxion University of Applied Sciences
Opdrachtgever:	Merk Fryslân
Contactpersoon:	R. Davids
1 ^e examiner:	G.J.A. Theunissen
2 ^e examiner:	n.n.b.
Plaats en datum:	Leeuwarden, 14 juni 2021

Managementsamenvatting

Merk Fryslân is sinds de zomer van 2020 verbreed van een marketingorganisatie naar een destiniatiemanagement-organisatie, in opdracht van de Provincie Fryslân. Hierdoor heeft de organisatie een verbreding van haar takenpakket gekregen. Merk Fryslân deelt de visie van de provincie om het 'waardevol toerisme' verder door te ontwikkelen in Friesland. Door het gezamenlijk ontwikkelen van een adequaat aanbod voor deze doelgroep, wordt er hierdoor invulling gegeven aan het doorontwikkelen van het 'waardevol toerisme'. Sinds begin 2021 is er door Merk Fryslân een stappenplan gedefinieerd waarbij de organisatie in zes stappen destiniatiemanagement uitwerkt in samenwerking met zes type stakeholders. De zes stappen luiden als volgt: ambities bepalen, positioneren, aanbod ontwikkelen, marketing van het aanbod, resultaten monitoren en beleid aanscherpen. Volgens Merk Fryslân is dit stapsgewijs de volgorde die doorlopen moet worden bij het doorontwikkelen van een destinatie. Vanuit Merk Fryslân is de wens om onderzoek te doen naar de structuur van samenwerken en de rolverdeling tussen de zes stakeholders in gebieden, ten aanzien van dit stappenplan, omdat hier nog geen analyse van is gemaakt. Daarbij komt Merk Fryslân graag te weten wat voor rol Merk Fryslân kan spelen bij het begeleiden van de samenwerkingen. Om die reden is het volgende managementvraagstuk opgesteld: "Hoe kan Merk Fryslân haar stakeholders begeleiden in samenwerkingen rondom aanbodontwikkeling, door middel van het stappenplan van Merk Fryslân, om het 'waardevol toerisme' te stimuleren in Friesland?". Het voornaamste doel van Merk Fryslân is op dit moment een verduidelijking krijgen van de structuur van samenwerken en de rolverdeling tussen de zes stakeholders in gebieden, ten aanzien van het stappenplan. In de gewenste situatie weet de organisatie wat voor rol Merk Fryslân kan spelen op het gebied van informatievoorziening aan stakeholders rondom aanbodontwikkeling en wordt dit uitgevoerd.

Verschillende trends en ontwikkelingen hebben invloed gehad op het ontstaan van het vraagstuk van Merk Fryslân. Intern is de grootste ontwikkeling dat Merk Fryslân de rol van destiniatiemanagement op zich heeft gekregen. Daarnaast is de organisatie toegetreden tot het landelijke DMO-netwerk. De trend dat reizigers zijn steeds meer op zoek zijn naar authentieke reiservaringen en de ontwikkeling dat de pandemie niet alleen uitdagingen biedt maar ook kansen, hebben ook invloed gehad. Een destiniatiemanagementplan, met de focus op samenwerking, is het type beroepsproduct dat als meest geschikt voor het vraagstuk werd bevonden.

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van deskresearch en interviews. Na verschillende artikelen te hebben gestudeerd kwamen twee theorieën naar voren als het meest waardevol voor dit onderzoek. Daarna zijn vanuit de theorie en de opdrachtgever de interviewvragen opgesteld. Er is gekozen voor het afnemen van half-gestructureerde interviews waarbij er gebruik is gemaakt van een selecte steekproef. Er zijn verschillende stakeholders geïnterviewd in de projecten Holwerd aan Zee, De Groene Ster en NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'. De interviews zijn grotendeels online afgenomen vanwege de huidige corona maatregelen. Van elk interview is er een transcript gemaakt en na het transcriberen zijn de interviews ontleed aan de hand van codes. Er zijn drie fasen doorlopen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Alle deelvragen, die tijdens het onderzoek zijn opgesteld om de managementvraag te beantwoorden, zijn uitgewerkt. Door middel van de verzamelde kennis zijn de aanbevelingen tot stand gekomen. Het onderzoek scoort hoog op de bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit. Daarnaast is er gedurende het onderzoek rekening gehouden met ethische aspecten.

Bij het uitvoeren van het adviesrapport worden de stakeholders Merk Fryslân, Provincie Fryslân, ondernemers en natuurorganisaties het meest beïnvloed. Er zouden mogelijke weerstanden kunnen ontstaan vanuit de stakeholders. Om dit te voorkomen is er gebruik gemaakt van de gele veranderstrategie. Daarnaast kan Merk Fryslân draagvlak creëren door een combinatie van de groene en rode veranderstrategie toe te passen. Het beroepsproduct draagt bij aan een hoger maatschappelijk doel, namelijk: het aantrekken van het 'waardevol toerisme' in Friesland. Daarnaast heeft het voornamelijk positieve impact op People en Planet. Tot slot zijn de aanbevelingen voor Merk Fryslân financieel haalbaar, doordat de subsidie die Merk Fryslân ontvangt van de Provincie Fryslân de kosten dekt.

Figurenlijst

Figuur 3.1: Tien belangrijkste thema's.....	45
---	----

Tabellenlijst

Tabel 1.1: Beoordelingscriteria.....	42
Tabel 5.1: Overzicht belangen, rollen en verantwoordelijkheden stakeholders.....	45
Tabel 5.2: Mogelijke gevolgen van het beroepsproduct.....	57
Tabel 6.1: Exploitatiebegroting voor drie jaar.....	58

Hoofdstuk 1: Inleiding

De tabel die hieronder is weergegeven bevat de beoordelingscriteria van het beroepsproduct en het verantwoordingsdocument. Per criterium is benoemd in welk document en op welke plek de informatie is terug te vinden.

Tabel 1.2: Beoordelingscriteria

Beoordelingscriterium	Relevante informatie in beroepsproduct	Relevante informatie in verantwoordingsdocument
De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct.	In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten benoemd, hoofdstuk 5 de conclusie en hoofdstuk 6 wordt het advies gegeven.	In paragraaf 3.1, paragraaf 3.2 en paragraaf 3.3
De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.	-	De belangrijkste interne en externe trends en ontwikkelingen zijn weergegeven in paragraaf 2.3. De uitleg van de samenhang van het beroepsproduct met de trends en ontwikkelingen zijn uitgelegd in paragraaf 3.4.
De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde.	De verzamelde kennis is terug te vinden in hoofdstuk 4, de theorieën die daar aan gekoppeld worden zijn terug te vinden in hoofdstuk 2.	De analyse van de verzamelde kennis is weergegeven in hoofdstuk 4.
De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.	In hoofdstuk 6 worden de meningen van de stakeholders meegenomen in het advies.	De analyse hiervan is weergegeven in hoofdstuk 5.
De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten).	-	In paragraaf 5.4 wordt de maatschappelijke impact onderbouwd.
De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.	De volledige analyse van de bedrijfseconomische haalbaarheid is terug te vinden in hoofdstuk 7.	Korte beschrijving van de financiën is weergegeven in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 2: Vraag van de opdrachtgever

In dit hoofdstuk wordt de huidige en gewenste situatie van het onderzoek beschreven. Daarnaast worden de relevante trends en ontwikkelingen, die van invloed waren op het vraagstuk, toegelicht.

2.1. Huidige situatie

Sinds de zomer van 2020 is Merk Fryslân verbreed van een marketingorganisatie naar een destiniatiemanagement-organisatie, in opdracht van de Provincie Fryslân. Hierdoor heeft de organisatie een verbreding van haar takenpakket gekregen en vanaf begin 2021 is Merk Fryslân met deze rol aan het experimenteren. De uitdaging voor Merk Fryslân is om omwonenden, cultuur- en natuurorganisaties, overheden, ondernemers, bezoekers en het onderwijs te laten samenwerken om naar een duurzame, verantwoorde maar ook onderscheidende bestemming door te ontwikkelen. Merk Fryslân benut 2021 om dit 'vakgebied in ontwikkeling' verder vorm en inhoud te geven en ook in de komende jaren zal Merk Fryslân hier druk mee zijn om dit goed in te richten (M.R. Cnossen, persoonlijke communicatie, 23 maart 2021).

De ambitie van Merk Fryslân is om 'waardevol toerisme' verder door te ontwikkelen zodat de Friese inwoners meer profijt hebben van toerisme. De organisatie focust zich daarbij op de 'waardevolle toerist'. Dit is onderdeel van de beleidsnota Gastvrij Fryslân 2028 van de Provincie Fryslân. Merk Fryslân deelt de visie van de provincie en draagt daaraan bij. De 'waardevolle toerist' is een benaming dat door Merk Fryslân wordt gebruikt (R. Davids, persoonlijke communicatie, 18 februari 2021). De 'waardevolle toerist' zijn bezoekers, die natuur en cultuur respecteren tijdens hun verblijf en zich verder willen ontwikkelen. Daarnaast zijn het bezoekers die minder seizoensgebonden zijn, meer besteden, zich verspreiden, zelfbewust en milieubewust zijn. Verder zijn dit vaak liefhebbers van authentieke ervaringen, kunst en streekproducten (Merk Fryslân, 2020). Door het gezamenlijk ontwikkelen van een adequaat aanbod voor deze doelgroep, met zes type stakeholders, wordt er hierdoor invulling gegeven aan het doorontwikkelen van 'waardevol toerisme' (Merk Fryslân, 2020).

De Provincie Fryslân heeft Merk Fryslân de taak gegeven om stakeholders te inspireren en te faciliteren voor het gezamenlijk ontwikkelen van een adequaat aanbod voor de 'waardevolle toerist'. Een goede samenwerking tussen stakeholders rondom aanbodontwikkeling is cruciaal om de 'waardevolle toerist' aan te trekken (Merk Fryslân, 2020). Merk Fryslân maakt onderscheid in zes type stakeholders: de omwonenden, cultuur- en natuurorganisaties (omgeving), overheid, ondernemers, bezoekers (omstanders) en het onderwijs. Sinds begin dit jaar is er een stappenplan door de organisatie gedefinieerd waarbij Merk Fryslân in zes stappen destiniatiemanagement uitwerkt in samenwerking met de zes type stakeholders. De zes stappen luiden als volgt: ambities bepalen, positioneren, aanbod ontwikkelen, marketing van het aanbod, resultaten monitoren en beleid aanscherpen. Volgens Merk Fryslân is dit stapsgewijs de volgorde die doorlopen moet worden bij het doorontwikkelen van een destinatie. De rolverdeling tussen de stakeholders is in elke stap een integraal onderdeel. Het stappenplan staat nog in de kinderschoenen. Vanuit Merk Fryslân is de wens om onderzoek te doen naar de structuur van samenwerken en de rolverdeling tussen de zes stakeholders in gebieden, ten aanzien van dit stappenplan, omdat hier nog geen analyse van is gemaakt. Daarbij komt Merk Fryslân graag te weten wat voor rol Merk Fryslân kan spelen bij het begeleiden van de samenwerkingen. In dit onderzoek wordt er gefocust op de eerste vier stappen van het stappenplan: ambities bepalen, positioneren, aanbod ontwikkelen en marketing van het aanbod, omdat deze stappen op dit moment het relevant zijn. De rolverdeling staat in deze stappen centraal.

2.2. Gewenste situatie

Het voornaamste doel van Merk Fryslân is op dit moment een verduidelijking krijgen van de structuur van samenwerken en de rolverdeling tussen de zes stakeholders in gebieden, ten aanzien van het stappenplan. In de gewenste situatie weet de organisatie wat voor rol Merk Fryslân kan spelen op het gebied van informatievoorziening aan de stakeholders rondom aanbodontwikkeling en wordt dit ook uitgevoerd. Met de zes type stakeholders is in de gewenste situatie al in verschillende gebieden adequaat aanbod ontwikkeld voor de 'waardevolle toerist'. Daarbij was er goede samenwerking aanwezig doordat iedere stakeholder erg betrokken was en er een duidelijke rolverdeling plaatsvond.

Daarnaast zijn de zes type stakeholders in andere gebieden ook bezig met aanbodontwikkeling voor het aantrekken van de ‘waardevolle toerist’. Het vraagstuk dat in dit onderzoek centraal stond luidt:

“Hoe kan Merk Fryslân haar stakeholders begeleiden in samenwerkingen rondom aanbodontwikkeling, door middel van het stappenplan van Merk Fryslân, om het ‘waardevol toerisme’ te stimuleren in Friesland?”

2.3. Trends en ontwikkelingen

Hieronder worden de interne en externe trends en ontwikkelingen beschreven die invloed hebben gehad op het ontstaan van het vraagstuk van Merk Fryslân.

2.3.1. Interne trends en ontwikkelingen

De grootste interne ontwikkeling bij Merk Fryslân is dat de organisatie sinds de zomer van 2020 verbreding heeft gekregen van haar verantwoordelijkheden en hierbij de rol van destinationmanagement zal vervullen. Door deze veranderende rol krijgt de organisatie met meer partners te maken, dit vergroot het belang van goede samenwerking (Klarin, 2016). De schattingen van het NBTC (2018) voorspellen dat het aantal inkomende bezoekers in Nederland met minimaal 50% groeit naar 29 miljoen bezoekers in 2030. Door overbelasting zal er voornamelijk in steden en op iconische locaties een druk op de leefbaarheid kunnen ontstaan, waarbij andere plaatsen nog onvoldoende profijt hebben van de kansen die toerisme te bieden heeft (NBTC, 2018). De verwachte groei van het toerisme biedt kansen voor Friesland, het kan namelijk gunstig zijn voor de regionale economie, werkgelegenheid en de toeristen kunnen zorgen voor levendigheid. Tegelijkertijd zal er een balans moeten worden gevonden want toename van het toerisme in Friesland moet niet te veel druk leggen op de samenleving en leefomgeving (de Vries, 2020). Om bezoekersstromen te kunnen beheersen en de kansen die toerisme met zich meebrengt te kunnen benutten, is het volgens het NBTC (2018) op dit moment tijd voor bestemmingsmanagement in plaats van bestemmingspromotie.

Daarnaast werd Merk Fryslân in november 2020 partner van Kennisnetwerk Destinatie Nederland. De organisatie trad hierdoor, voor de Provincie Fryslân, toe tot het landelijke DMO-netwerk om samen te werken aan de versterking van destinationmanagement en de verdere ontwikkeling van de rol van DMO's bij destinationontwikkeling (NRIT, 2020). In datzelfde jaar heeft Kennisnetwerk Destinatie Nederland in samenwerking met destinationmarketing en management-organisaties tien belangrijke thema's opgesteld voor de doorontwikkeling van DMO's. Eén van de thema's is Partnerships & Samenwerking, dit thema staat in dit onderzoek centraal. Kennisnetwerk Destinatie Nederland (2020) schrijft hierover dat het begeleiden van partners in hun communicatie over de bestemming en in hun productontwikkeling één van de doelen is bij dit thema, om hen zo goed mogelijk aan te laten sluiten op het DNA van de regio.

2.3.2. Externe trends en ontwikkelingen

Het NBTC constateert dat een groeiend deel van de reizigers op zoek is naar authentieke reiservaringen (NBTC, 2018). Deze trend zet zich verder door richting een transformatieve economie waarin bezoekers reizen om ontwikkeling en persoonlijke groei te ervaren. Daarnaast benoemt ook Lukken (2020) dat beleving steeds belangrijker wordt en mensen iets unieks willen beleven. Merk Fryslân richt zich met haar ambitie op de ‘waardevolle toerist’ zoals benoemd in [paragraaf 2.1](#). De organisatie speelt hiermee in op deze trend omdat dit type toerist zich graag verder wil ontwikkelen en liefhebber is van authentieke ervaringen.

Een andere externe ontwikkeling is het coronavirus die de wereldeconomie heeft ontwricht. De manier waarop mensen werken, sparen, winkelen en besteden is ingrijpend veranderd, dit geldt ook voor de prioriteiten. De pandemie vormt niet alleen uitdagingen maar biedt ook kansen. Het biedt de mogelijkheid om te ontwikkelen van een op groei gerichte economie naar een waarde gebaseerd systeem (Weidemeyer, 2020). Merk Fryslân gebruikt dit jaar om te experimenteren met het vak destinationmanagement en richt zich dan ook op een waarde gebaseerd systeem. De organisatie wil deze tijd dan ook benutten voor het inrichten van het aantrekken van de ‘waardevolle toerist’.

Hoofdstuk 3: Oplossingsstrategieën

In dit hoofdstuk wordt er beschreven waarom het type beroepsproduct relevant is voor het oplossen van het vraagstuk van Merk Fryslân. Daarnaast wordt er ook een uitleg gegeven over de randvoorwaarden en de samenhang met de trends en ontwikkelingen die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven.

3.1. Soort beroepsproduct

Voor het oplossen van het vraagstuk van Merk Fryslân moest er onderzoek worden gedaan naar de structuur van samenwerken en de rolverdeling tussen stakeholders. Losse (2018, p. 13) typeert beroepsproducten in vijf typen: analyse, advies, ontwerp, fabricaat en handeling. Op het begin is er getwijfeld tussen het maken van een adviesrapport en een ontwerp omdat het eerst nog niet duidelijk was of er een stappenplan gemaakt ging worden of dat er gebruikt zou worden gemaakt van een bestaand stappenplan. Er zou worden gekozen voor een ontwerp als beroepsproduct wanneer er een stappenplan gemaakt moest worden. Uiteindelijk is er besloten om onderzoek te doen naar de samenwerking en rolverdeling ten aanzien van het stappenplan dat gedefinieerd is door Merk Fryslân. Een adviesrapport als beroepsproduct is hiervoor het meest geschikt bevonden omdat een advies gericht is op probleemoplossing en verbetering van een situatie. Daarnaast is het adviesproces bij voorkeur een proces waarin stakeholders met hun eigen percepties en belangen zijn betrokken (Losse, 2018, p. 15).

Er is gekozen voor een destinatiemanagementplan met de focus op samenwerking omdat dit het beste aansluit bij het vraagstuk. Het beroepsproduct is een onderdeel van een destinatiemanagementplan omdat een destinatiemanagementplan veel breder is. Volgens Morrison (2013) worden er zes destinatiemanagementrollen onderscheiden: leiderschap en coördinatie, planning en onderzoek, productontwikkeling, marketing en promotie, partnerschappen en teambuilding en tot slot gemeenschapsrelaties.

In 2020 heeft Kennisnetwerk Destinatie Nederland, zoals kort benoemd in [paragraaf 2.3.1](#), tien belangrijke thema's opgesteld voor de doorontwikkeling van DMO's. In figuur 1 zijn de tien thema's weergegeven. Dit laat zien dat de taken van een destinatiemanagementorganisatie erg breed zijn. Er is specifiek gekozen om te focussen op het thema Partnerships & Samenwerking omdat samenwerking in alle stappen, van het stappenplan van Merk Fryslân, centraal staat.

Een alternatieve optie was om te focussen op het thema Kennis & Inzichten. Over dit thema schrijft Kennisnetwerk Destinatie Nederland (2020) dat het belangrijk is om meer inzichten te vergaren in de markt, bezoekerstrends en gedrag door goede data en marktonderzoek. In het stappenplan van Merk Fryslân is dit stap vijf: resultaten monitoren. Aan het begin was er overwogen om zowel te focussen op de thema's: Partnerships & Samenwerking en Kennis & Inzichten. Doordat het onderzoek dan niet haalbaar werd geschat is er besloten om te focussen op Partnerships & Samenwerking omdat dit thema binnen het gehele stappenplan centraal staat. Het thema Kennis & Inzichten is ook erg belangrijk maar dit volgt pas nadat de samenwerking en rolverdeling is onderzocht, ten aanzien van het stappenplan. Deels is er gefocust op het thema Strategie. Daarover wordt gezegd dat je als DMO moet focussen op de lange termijn bijdrage aan welzijn en welvaart in de ontwikkeling van een regio (KennisnetwerkDestinatieNederland, 2020). In dit onderzoek wordt er gefocust op het aantrekken van de 'waardevolle toerist' dat bijdraagt aan de brede welvaart van Friesland. Dit wordt verder toegelicht in [paragraaf 5.2](#).

10 Thema's	
1. Strategie	6. Duurzaam ondernemen
2. Communicatie & Public affairs	7. Podium voor bewoners
3. Partnerships & Samenwerking	8. Toegankelijkheid & Inclusiviteit
4. Destinatie merk	9. Gastvrijheid ontwikkelen
5. Kennis & Inzichten	10. Samenwerking landelijk

Figuur 3.1: Tien belangrijkste thema's (KennisnetwerkDestinatieNederland, 2020).

3.2. Onderdelen beroepsproduct

In het begin was er gezamenlijk met de opdrachtgever besproken dat de onderdelen van het beroepsproduct zouden bestaan uit de stappen van het stappenplan. Dit zou betekenen: onderdeel 1 ambities bepalen, onderdeel 2 positionering, onderdeel 3 aanbod ontwikkelen, onderdeel 4 marketing van het aanbod, onderdeel 5 stappenplan en tot slot onderdeel 6 de evaluatie. Deze indeling van de onderdelen is gebaseerd op wanneer er een stappenplan gemaakt moest worden en het beroepsproduct een ontwerp zou zijn. Omdat er besloten is om onderzoek te doen naar de samenwerking en rolverdeling ten aanzien van het stappenplan dat gedefinieerd is door Merk Fryslân, zijn de onderdelen veranderd. De onderdelen van het beroepsproduct zijn nu: succesfactoren met betrekking tot samenwerking DMO's, het stappenplan, onderzoeksresultaten, conclusie, advies en financiën. Financiën was op het begin ook niet als een onderdeel opgenomen omdat financiën niet als belangrijk werd bevonden, omdat er bijna geen kosten aanwezig zijn in dit onderzoek. Dit onderdeel is later wel toegevoegd omdat het voor Merk Fryslân interessant kan zijn wat de loonkosten zullen zijn van het advies en wat voor waarde het zal opleveren. De waarde voor dit advies is niet cijfermatig uitgedrukt.

3.3. Randvoorwaarden

Een randvoorwaarde voor dit onderzoek was dat er een advies moest worden gegeven voor een termijn van drie tot vier jaar. Daarnaast moest het onderzoek passen in het beleid van de Provincie Fryslân omdat Merk Fryslân de visie van de provincie deelt en daaraan bijdraagt. Van het beleid van de provincie is namelijk een vertaalslag gemaakt naar het toerisme in de beleidsnota Gastvrij Fryslân 2028. Daarin wordt aangegeven dat Friesland slim wil groeien en jaarrond toeristen wil ontvangen waarbij er wordt ingezet op het 'waardevol toerisme' (Provincie Fryslân, 2020). Voor het aantrekken van het 'waardevol toerisme' heeft Merk Fryslân een stappenplan gedefinieerd waardoor het belangrijk was in dit onderzoek om de stappen van het stappenplan na te leven zodat er goed vorm kon worden gegeven aan het stappenplan en dit in lijn staat met het beleid van de provincie.

3.4. Samenhang trends en ontwikkelingen

Het adviesrapport sluit erg goed aan bij de trends en ontwikkelingen die zijn beschreven in [paragraaf 2.3](#). Het managementvraagstuk is tot stand gekomen door de grootste interne ontwikkeling die heeft plaatsgevonden in Merk Fryslân, namelijk verbreding krijgen van het takenpakket doordat Merk Fryslân in de zomer van 2020 een destinatiemanagement-organisatie is geworden. Wanneer Merk Fryslân deze verbreding niet had gekregen, had dit vraagstuk niet kunnen ontstaan. Daarnaast is Merk Fryslân in november 2020 partner geworden van Kennisnetwerk Destinatie Nederland om samen te werken aan de versterking van destinatiemanagement en de verdere ontwikkeling van de rol van DMO's. Dit laat zien dat destinatiemanagement nog een vrij nieuw begrip is. Wanneer iets nog aan het beginstadium staat en er nog heel erg wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de rol van DMO's, is een adviesrapport erg waardevol omdat Merk Fryslân dit advies kan meenemen om de nieuwe rol van Merk Fryslân beter voor ogen te krijgen.

Zoals in [paragraaf 2.3.1](#) is uitgelegd moet er een balans worden gevonden in het toerisme omdat toename van het toerisme niet te veel druk moet leggen op de samenleving en de leefomgeving in Friesland. In het beroepsproduct wordt er onderzocht hoe de structuur van de samenwerking is met alle stakeholders in een gebied, dus ook met de bewoners en cultuur- en natuurorganisaties. Hierdoor sluit het beroepsproduct goed aan op het vinden van een balans.

Het adviesrapport past ook bij de trend dat een groeiend deel van de reizigers op zoek is naar authentieke ervaringen, zoals benoemt in [paragraaf 2.3.2](#). De ambitie van Merk Fryslân, om het 'waardevol toerisme' aan te trekken, komt in het beroepsproduct elke keer naar voren. De 'waardevolle toerist' is op zoek zijn naar authentieke ervaringen. Er worden aanbevelingen gedaan aan Merk Fryslân hoe de organisatie de stakeholders kan begeleiden om de 'waardevolle toerist' voor het gebied aan te trekken. Dit sluit ook aan bij de ontwikkeling dat de pandemie de mogelijkheid biedt om te ontwikkelen naar een waarde gebaseerd systeem in plaats van een groei gericht economie. In het beroepsproduct wordt er gericht op de 'waardevolle toerist' en niet op massatoerisme.

Hoofdstuk 4: Gebruik van kennis

In dit hoofdstuk wordt alle kennis die gedurende de ontwikkeling van het beroepsproduct verzameld is weergegeven.

4.1. Benodigde kennis

Om te bepalen welke kennis er voor dit onderzoek nodig was, zijn er aan het begin van het YP Semester een aantal onderzoeksvragen opgesteld. De onderzoeksvragen zijn in de loop van het semester een aantal keren geherformuleerd zodat de vragen nauw aansluiten op het onderzoek.

Hoofdvraag 1: Wat zijn succesfactoren met betrekking tot samenwerking binnen DMO's?

- Wat zijn de belangrijkste aspecten van samenwerkingsfactoren om tot een goede samenwerking te komen?
- Met welke instrumenten kan de betrokkenheid van stakeholders in destiniatiemanagement worden beïnvloed?

Hoofdvraag 2: Hoe kijken de stakeholders in de projecten Holwerd aan Zee, De Groene Ster en NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' tegen de samenwerkingen aan, ten aanzien van het stappenplan?

- Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders op het gebied van ambities?
- Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders op het gebied van positionering?
- Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders op het gebied van aanbod ontwikkelen?
- Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders op het gebied van marketing van het aanbod?
- Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders op het gebied van kennis opdoen?

4.2. Kennisverzameling

In dit onderzoek is er zowel primair als secundair onderzoek uitgevoerd. In beide onderzoeken is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve dataverzamelingsmethode.

4.2.1. Onderzoeksstrategie

Voor het primaire gedeelte van het onderzoek is er gekozen voor een kwalitatieve benadering. Volgens Verhoeven (2018, p. 139) staat bij kwalitatieve dataverzamelingsmethoden de beleving van de onderzochte persoon centraal en is de context van de onderzochte situatie belangrijk. Probleemstellingen die gaan over ervaringen van personen in een bepaalde situatie, hun achterliggende motieven en argumenten lenen zich uitstekend voor kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2018, p. 139). Er kon het beste inzicht worden verkregen in de samenwerkingen tussen stakeholders door het toepassen van een kwalitatieve benadering, omdat hierdoor de meningen van de stakeholders goed in kaart konden worden gebracht.

4.2.2. Kwalitatieve dataverzamelingsmethode deskresearch

Deskresearch is de onderzoeksmethode waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande gegevens (Baarda, 2018, p. 133). Aan het begin van het onderzoek is er deskresearch uitgevoerd voor het beantwoorden van hoofdvraag één. Allereerst is er gefocust op de belangrijkste aspecten van samenwerkingsfactoren. Er is hierbij gebruik gemaakt van de zoekmachines Google Scholar en de Saxion Bibliotheek. De betrouwbaarheid van de bronnen is beoordeeld door middel van de AAOCC-criteria. De aandachtspunten bestaan uit autoriteit, accuraatheid, objectiviteit, recentheid en dekking (Bouman, 2017). Na verschillende bronnen te hebben bestudeerd en door een tip van een expert, Anneke van der Mey, kwam het model van Twynstra Gudde (2009) naar voren als meest waardevol voor het onderzoek. Twynstra Gudde is een adviesbureau dat zowel het bedrijfsleven als de publieke sector adviseert op veel van de urgente en grote thema's van deze tijd (Twynstra Gudde, z.d.). Volgens Twynstra Gudde (2009) moeten spelers met elkaar een gezamenlijke inhoudelijke betekenis geven aan de samenwerking. Het model vult het stappenplan van Merk Fryslân goed aan. Het stappenplan van Merk Fryslân focust zich vooral op de spelers, die ook in het model van Twynstra Gudde (2009) wordt

benoemd, maar daarnaast mist het stappenplan de focus op het proces. Het model van Twynstra Gudde bespreekt de aspecten, waarin inzicht moet worden verkregen, om tot een goede samenwerking te komen.

Daarna is er gefocust op hoe stakeholders betrokken kunnen worden in destiniatiemanagement. Ook hierbij is er gebruik gemaakt van Google Scholar en de Saxion Bibliotheek. De zoekterm 'dmo stakeholder engagement' is veel gebruikt en er zijn meerdere artikelen geanalyseerd. Gálvez Rodríguez (2020) focust zich op het online betrekken van stakeholders via sociale media met destiniatiemanagement-organisaties. Trunfio & Lucia (2018) benoemt dat er offline en online instrumenten zijn voor het betrekken van stakeholders in destiniatiemanagement. Omdat het stappenplan van Merk Fryslân gebaseerd is op een offline benadering, was het artikel van Trunfio & Lucia (2018) het meest bruikbaar voor dit onderzoek.

4.2.3. Kwalitatieve dataverzamelmethode interviews

Voor het beantwoorden van hoofdvraag twee zijn er individuele interviews afgenomen. Er is gekozen voor het afnemen van individuele interviews omdat het goed in kaart brengen van de mening van elke stakeholder erg belangrijk was. Door het afnemen van individuele interviews, in plaats groepsinterviews, konden de stakeholders elkaars mening niet beïnvloeden. Baarda (2018, p. 174) benoemt dat individuele gesprekken de mogelijkheid biedt om onderwerpen diepgaand te bespreken en mensen ongeremd kunnen reageren.

Half-gestructureerde interviews

Er is gekozen voor het afnemen van half-gestructureerde interviews. Bij een half-gestructureerd interview liggen alle hoofd- en deelvragen vast maar is er ruimte voor doorvragen. Vaak is er hierbij wat voorkennis nodig (Baarda, 2018, p. 180). Ook Fischer & Julsing (2019) benoemt dat bij half-gestructureerde interviews de onderwerpen vastliggen die behandeld moeten worden. De interviewvragen zijn tot stand gekomen vanuit de theorie en door de wensen van de opdrachtgever. Het model van Twynstra Gudde (2009), wat betreft de aspecten voor goede samenwerking, is opgesplitst in drie aspecten aan de hand van een boomdiagram. Dit boomdiagram is terug te vinden in [Bijlage I](#). Ook het model van Trunfio & Lucia (2018), wat betreft instrumenten voor het betrekken van stakeholders in destiniatiemanagement, is opgesplitst in drie levels aan de hand van een boomdiagram. Dit boomdiagram is terug te vinden in [Bijlage II](#). Er is gekozen om over al de drie aspecten van het model van Twynstra Gudde (2009), namelijk ambities, belangen en de context, interviewvragen op te stellen omdat deze aspecten met elkaar samenhangen. De levels van het model van Trunfio & Lucia (2018) komen ook terug in de interviewgids maar er wordt specifiek gefocust op level één, training, omdat het belangrijk is voor Merk Fryslân om inzicht te krijgen op wat voor gebied de organisatie stakeholders kan begeleiden. Voordat de interviewguides werden opgesteld moest er eerst kennis worden opgehaald per project. De deelvragen van de interviewguides voor de projecten zijn over het algemeen hetzelfde maar gebaseerd op de voorkennis zijn de deelvragen aangepast op de fase waarin het project zich bevindt. Zo ging het bij het project van Holwerd aan Zee om de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders. In [Bijlage III](#) is de interviewgids van Holwerd aan Zee terug te vinden. Bij de projecten De Groene Ster en NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' ging het alleen om de verwachtingen van de stakeholders, deze interviewgids is terug te vinden in [Bijlage IV](#).

Locatie interviews

De interviews zijn grotendeels online afgenomen, vanwege de huidige corona maatregelen. Door middel van Microsoft Teams is er gevideobeld met de stakeholders. Videobellen biedt de mogelijkheid om materiaal, zoals foto's, te tonen aan de persoon die geïnterviewd wordt. Daarnaast kun je in een korte tijd relatief veel mensen benaderen omdat er geen reistijd plaatsvindt (Baarda, 2018, p. 174). Tijdens de interviews is het zes stappenmodel van Merk Fryslân en het model over training en kennis vergaren getoond, zodat de stakeholders gedurende het interview de interviewvragen makkelijker konden beantwoorden omdat de stakeholders er een beeld bij hadden. Bovendien moesten er relatief veel interviews worden afgenomen in een korte tijd, hierdoor was het videobellen ideaal. Naast het

videobellen is er één interview afgenomen op de zeilschool van een ondernemer. Alle interviews zijn opgenomen zodat achteraf het gesprek opnieuw kon worden geraadpleegd.

4.2.4. Steekproeftrekking

In dit onderzoek is er sprake van een selecte steekproef. Bij een selecte steekproef wordt de trekking niet door toeval bepaald maar worden er specifieke personen onderzocht (Verhoeven, 2018, p. 189). Daarnaast benoemt Verhoeven (2018, p. 190) dat een doelgerichte steekproef, dat onder selecte steekproef valt, een steekproef is op bepaalde kenmerken zodat een deskundige meting ontstaat. Er is gekozen voor een doelgerichte steekproef omdat de opdrachtgever een lijst met deskundigen had opgesteld die betrokken waren bij elk project. Bij een kwalitatief onderzoek is de steekproefgrootte afhankelijk van de complexiteit van het onderwerp. Meestal wordt er net zolang doorgegaan totdat er niet meer nieuwe informatie verkregen wordt, dit wordt ook wel saturatie genoemd (Baarda, 2018, p. 120). Er is gekozen om stakeholders te interviewen in de projecten Holwerd aan Zee, De Groene Ster en NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'. Er is gekozen voor deze projecten omdat de opdrachtgever hier deels bij betrokken is of is geweest. De opdrachtgever heeft geholpen in het ontsluiten van een netwerk waardoor veel stakeholders zijn gesproken. Het doel was om in alle projecten zoveel mogelijk verschillende stakeholders te spreken om zo een goed beeld van de situatie te krijgen. In het project Holwerd aan Zee zijn er zeven interviews afgenomen met verschillende stakeholders. Bij het project De Groene Ster zijn er drie interviews afgenomen met ondernemers omdat de drie ondernemers het bestuur vormen. Het was hier nog niet mogelijk om andere stakeholders te spreken omdat de samenwerking in De Groene Ster net is opgestart. Tot slot zijn er vier interviews afgenomen met verschillende stakeholders in NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'. Het afnemen van veertien interviews was een voldoende aantal omdat er genoeg informatie is verzameld om een concreet advies te geven aan Merk Fryslân. Omdat er interviews werden gehouden in verschillende projecten was de saturatie minder van toepassing.

4.2.5. Data-analyse

Volgens Baarda (2018, p. 245) raden alle auteurs op het gebied van kwalitatieve analyse aan om een transcript te maken van elk interview. Een transcript maken is het uittypen van een geluidsopname. Zoals benoemd in [paragraaf 4.2.3](#), zijn alle interviews opgenomen en daarna zijn er transcripten gemaakt van alle interviews. In [Bijlage V](#) zijn de interviewtranscripten terug te vinden van het project Holwerd aan Zee. De interviewtranscripten van het project De Groene Ster zijn weergegeven in [Bijlage VI](#) en de transcripten van het project NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' in [Bijlage VII](#). Voor het transcriberen van de interviews is de functie 'transcriberen' gebruikt in Word online via Hogeschool Saxion. Door het uploaden van een geluidsopname werd de spraak geconverteerd naar een teksttranscriptie, met elke spreker afzonderlijk gescheiden. Er moesten wel correcties aan de tekst worden aangebracht omdat het programma nog niet dermate goed ontwikkeld was dat het elk woord correct vertaalde. Daarnaast zijn stopwoordjes en aarzelingen uit de teksttranscriptie gehaald omdat ervoor gekozen is om dit niet mee te nemen in het transcriberen omdat deze informatie niet relevant was voor het onderzoek. Hetzelfde gold voor non-verbale informatie zoals stemverheffingen of emoties, dit werd ook niet meegenomen in het transcriberen. Dit wordt woordelijk transcriberen genoemd (Smits, 2020). Desondanks dat de functie 'transcriberen' in Word niet alle woorden correct herkende, werd het uittypen van de opname aanzienlijk makkelijker door het programma. Echter, doordat er veertien interviews zijn afgenomen heeft er veel tijd gezeten in het transcriberen.

Na het transcriberen zijn de interviews ontleed, dit is gedaan aan de hand van codes. Volgens Verhoeven (2018, p. 294) zijn er drie fasen in codering. De eerste fase is open coderen waarbij er voor ieder tekstfragment een term wordt bedacht. De tweede fase is axiaal coderen waarbij de gecodeerde begrippen met elkaar vergeleken en gegroepeerd worden. In de laatste fase wordt er selectief gecodeerd waarbij de gegroepeerde begrippen met elkaar in verband worden gebracht. Deze volgorde is ook aangehouden voor het ontleden van de interviews van de projecten. In [Bijlage VIII](#) zijn de codeerschema's terug te vinden van Holwerd aan Zee, in [Bijlage IX](#) de codeerschema's van De Groene Ster en in [Bijlage X](#) de codeerschema's van NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'.

4.3. Bevindingen

De onderzoeksvragen die zijn opgesteld worden beantwoord op basis van de onderzoeksresultaten. De volledige analyse van de onderzoeksresultaten wordt weergegeven in het beroepsproduct.

4.3.1. Beantwoording hoofdvraag één

De bevindingen voor het beantwoorden van hoofdvraag één zijn gebaseerd op deskresearch.

a. Wat zijn de belangrijkste aspecten van samenwerkingsfactoren om tot een goede samenwerking te komen?

De volledige beschrijving van de belangrijkste aspecten van samenwerkingsfactoren zijn weergegeven in het beroepsproduct hoofdstuk 2.1. Twynstra Gudde (2009) benoemt dat het inzichtelijk maken van de verschillende soorten belangen en het zorgen dat de betrokken partijen een oprechte interesse krijgen in elkaars belangen, de grootste uitdaging is bij samenwerken. Spraakverwarring tussen de betrokken partijen is bij samenwerking vaak het probleem. Een gemeenschappelijke kijk naar de samenwerking kan samenwerkende partijen helpen om spraakverwarring te verminderen. In ieder vraagstuk, waar meerdere partijen bij betrokken zijn, participeert iedere partij in de samenwerking vanuit zijn eigen referentiekader. Daarom is het volgens Twynstra Gudde (2009) essentieel om de ambities van de partijen samen te leggen, zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat. Een ambitie wordt gedreven vanuit belangen. In iedere situatie zijn er altijd meerdere soorten belangen tegelijk aan de orde. Het is belangrijk de verschillende belangen inzichtelijk te maken van de betrokkenen zodat er win-winoplossingen kunnen ontstaan. Daarnaast is het van belang om inzicht te hebben in de spelers die een rol spelen in de samenwerking, in de manier waarop het proces inhoud en vorm krijgt en in de omgevingsfactoren die het vraagstuk beïnvloeden. De kans dat spraakverwarring steeds kleiner wordt en de overeenstemming steviger, stijgt naarmate de samenwerking meer vorm en inhoud krijgt (Twynstra Gudde, 2009).

b. Met welke instrumenten kan de betrokkenheid van stakeholders in destinatiemanagement worden beïnvloed?

De volledige beschrijving van de instrumenten waarmee de betrokkenheid van stakeholders in destinatiemanagement kan worden beïnvloed, zijn weergegeven in het beroepsproduct hoofdstuk 2.2. Volgens Trunfio & Lucia (2018) zijn er verschillende instrumenten om stakeholders te betrekken in destinatiemanagement. De instrumenten zijn in drie levels gecategoriseerd om de mate van de betrokkenheid van stakeholders te beoordelen. Level één bestaat uit trainingen zoals bijeenkomsten, cursussen en evenementen om de kennis en het bewustzijn van stakeholders inzake destinatiemanagement-organisaties strategieën te verbeteren. Het tweede level bestaat uit merk netwerken en het derde level uit stakeholder dialogen die de actieve participatie en samenwerking van stakeholders bevorderen bij de besluitvorming over bestemmingen (Trunfio, Lucia, 2018).

4.3.2. Beantwoording hoofdvraag twee

De bevindingen voor het beantwoorden van hoofdvraag twee zijn voortgekomen uit de interviews die zijn gehouden met de projecten Holwerd aan Zee, De Groene Ster en NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'.

a. Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders op het gebied van ambities?

De volledige analyse van de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders, op het gebied van ambities, is te vinden in het beroepsproduct paragraaf 4.1.1, 4.2.1 en 4.3.1. De koppeling met de theorie wordt besproken in hoofdstuk 5 van het beroepsproduct. Bij Holwerd aan Zee draait het om de ervaringen van de stakeholders op het gebied van ambities. Uit de interviews, met de stakeholders van Holwerd aan Zee, kwam naar voren dat de belangen van de omwonenden, natuurorganisaties (omgeving), ondernemers en het onderwijs goed zijn meegenomen gedurende het formuleren van de ambitie. De belangen van de overheid wordt nu ook beter in kaart gebracht maar deze zijn in eerste instantie in een iets wat te laat stadium meegenomen. De interactie werd door de stakeholders over het algemeen als prettig bevonden. De bezoekers (omstanders) zijn indirect meegenomen. Bij De Groene

Ster draait het om de verwachtingen van de stakeholders op het gebied van ambities. De stakeholders benoemden dat er al contacten zijn met de overheden, andere ondernemers van buitenaf en het onderwijs voor het formuleren van de ambitie. Er waren verschillende meningen op het gebied van het betrekken van het belang van de omwonenden in de ambitie. Wat opviel was dat iedereen aangaf dat de natuurorganisaties (omgeving), zoals It Fryske Gea, erg belangrijk zijn bij het formuleren van de ambitie maar op dit moment staat It Fryske Gea recht tegenover hun ambitie. Het betrekken van het belang van de bezoekers (omstanders) werd als belangrijk bevonden maar er werd ook aangegeven dat deze belangen moeilijker zijn om te betrekken. Tevens draait het bij NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' ook om de verwachtingen van de stakeholders op het gebied van ambities. Er werd aangegeven dat de belangen van de stakeholders zullen worden meegenomen door middel van gebiedsexpedities. De belangen van de bezoekers (omstanders) zullen naar verwachting worden meegenomen door het raadplegen van vergelijkbare gebieden.

b. Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders op het gebied van positionering?

De volledige analyse van de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders, op het gebied van positionering, is weergegeven in het beroepsproduct paragraaf 4.1.2, 4.2.2 en 4.3.2. De koppeling met de theorie wordt besproken in hoofdstuk 5 van het beroepsproduct. In het project Holwerd aan Zee draait het ook hier om de verwachtingen van de stakeholders op het gebied van de positionering. Voor het formuleren van de positionering zijn er verschillende werkgroepen gevormd. De toeristische positionering van Holwerd aan Zee is recent opgeleverd en is vertaald in een ruimtelijk proces van eisen. Elke stakeholder was betrokken bij dit proces alleen de bezoekers (omstanders) niet. Wat nog wel lastig blijkt te zijn is hoe Holwerd aan Zee zich onderscheidt van hoe de Wadden breed zich neerzet. De verschillende werkgroepen communiceerden niet met elkaar maar er is gezamenlijk afgesproken dat een aantal leden met de andere werkgroepen communiceert. Er werd aangegeven dat er in de werkgroep ruimte was voor feedback en dit werd serieus genomen. Bij De Groene Ster draait het om de verwachtingen van de stakeholders. De ondernemersvereniging vindt het belangrijk om goed in kaart te hebben wat de vereniging wil en om dat te formuleren met de wetenschap om hen heen. Er wordt verwacht dat het bestuur uiteindelijk de positionering zal formuleren waarna het weer wordt teruggelegd bij de bedrijven in de ondernemersvereniging. De overheden en het onderwijs zullen ook betrokken worden bij het formuleren van de positionering. Bij het NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' draait het ook om de verwachtingen. Er wordt verwacht dat alle stakeholders een rol kunnen hebben bij het herpositioneren van het NP De Alde Feanen.

c. Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders op het gebied van aanbod ontwikkelen?

In het beroepsproduct paragraaf 4.1.3, 4.2.3 en 4.3.3 is de volledige analyse van de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders, op het gebied van aanbod ontwikkelen, te vinden. De koppeling met de theorie wordt besproken in hoofdstuk 5 van het beroepsproduct. In alle drie projecten draait het om de verwachtingen van de stakeholders op het gebied van aanbod ontwikkelen. In Holwerd aan Zee wordt er al nagedacht over het aanbod. Het plan is om oude woningen op te knappen tot recreatie en toerisme woningen. Het idee is om dit vanuit gebiedscoöperatie te doen, waarbij er wordt ingezet op een lage Q en een hoge P. Het belangrijkste aanbod moet vanuit de ondernemers gaan komen maar de natuurorganisaties (omgeving), omwonenden, overheid, onderwijs kunnen ook een rol spelen en de bezoekers kunnen indirect een rol spelen. De verwachtingen van de Groene Ster zijn dat het bestuur wederom een voortrekkende rol zal hebben. Op dit moment zijn er verschillende ideeën over het aanbod. Er werd aangegeven dat het belangrijk is om een goede programmering neer te zetten waarbij er meer synergie is voor alle leden van de vereniging. Over de verwachtingen van het aanbod kon er nog niet veel gezegd worden in NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'. Op basis van een inhoudelijk scenario moet er gekeken worden welke aanbodconcepten er ontwikkeld kunnen worden of welke aanbodconcepten nadrukkelijker gepositioneerd moeten worden. De ondernemers zullen de grootste rol hebben tijdens het aanbod ontwikkelen omdat er door hen geïnvesteerd moet worden in arrangementen en producten.

d. Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders op het gebied van marketing van het aanbod?

De volledige analyse van de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders, op het gebied van de marketing van het aanbod, is weergegeven in het beroepsproduct paragraaf 4.1.4, 4.2.4 en 4.3.4. De koppeling met de theorie wordt besproken in hoofdstuk 5 van het beroepsproduct. Het draait in alle drie projecten om de verwachtingen van de stakeholders op het gebied van de marketing. In Holwerd aan Zee kwam duidelijk naar voren dat er gezamenlijk tot een marketingstrategie moet worden gekomen en dat iedere stakeholder deze strategie zal moeten uitvoeren waardoor er herkenning en draagvlak ontstaat. Daarbij moet er wel één kartrekker zijn. Daarnaast werd bij De Groene Ster aangegeven dat het de kracht is om de marketing gezamenlijk uit te dragen. Tot slot werd dit ook bij NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' genoemd. Als gebied moet er samen tot een identiteit worden gekomen en dit moet gezamenlijk uitgedragen worden. Daarnaast zal in NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' de marketing steeds dichterbij Merk Fryslân komen te liggen omdat steeds meer het verhaal van heel Friesland zal worden verteld.

e. Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders op het gebied van kennis opdoen?

In het beroepsproduct paragraaf 4.1.5, 4.2.5 en 4.3.5 is de volledige analyse van de ervaringen en verwachtingen van de stakeholders, op het gebied van kennis opdoen, te vinden. De koppeling met de theorie wordt besproken in hoofdstuk 5 van het beroepsproduct. Op het gebied van bezoekersprofielen kan Holwerd aan Zee nog kennis opdoen. Daarnaast is er meer behoefte aan informatie over de taken van Merk Fryslân en welke taken Merk Fryslân op zich kan nemen voor het gebied. Er wordt ook een rol voor Merk Fryslân gezien voor het bij elkaar brengen van mensen door bijvoorbeeld een training. Daarnaast werd er aangegeven dat Merk Fryslân kan faciliteren en inspireren in het proces rondom aanbodontwikkeling vanuit toeristisch oogpunt maar dat er wel andere partijen nodig zijn om het proces in te vullen. Tot slot werd er aangegeven dat Merk Fryslân tot nu toe niet heel erg aan het stuur heeft kunnen zitten met hun kennis. Bij De Groene Ster is er behoefte om vanuit Merk Fryslân te laten zien waar Merk Fryslân op dit moment mee bezig is. De Groene Ster zou het interessant vinden om te weten waar de vereniging voordeel mee kan doen met beleidslijnen die al ontwikkeld zijn. Daarvoor zoekt de vereniging graag de gedachtewisseling op met Merk Fryslân. Ook werd er benoemd dat bepaalde ondernemers overtuigd moeten worden van het feit dat bepaalde samenwerkingen interessant kunnen zijn. Bij het NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl' werd er aangegeven dat Merk Fryslân trainingen en cursussen kan geven op het gebied van samenwerken rondom gebiedsmarketing. Daarnaast werd er verwacht dat Merk Fryslân een rol kan hebben in ondernemers laten inzien hoe een product van hen versterkt kan worden wanneer de ondernemer aansluit bij een bredere coalitie.

4.4. Gebruik bevindingen

Hieronder wordt inzicht gegeven in hoe de aanbevelingen in het beroepsproduct tot stand zijn gekomen, door middel van de verzamelde kennis en inzichten. Hoofdstuk 6 in het beroepsproduct laat de volledige beschrijving zien waarom de adviezen worden aanbevolen. Per stap van het stappenplan van Merk Fryslân worden er verschillende aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen worden kort toegelicht:

In de eerste stap, ambities bepalen, worden er drie aanbevelingen gedaan:

1. Aandacht besteden aan het informeren van bepaalde stakeholders wat de taken van Merk Fryslân zijn en wat Merk Fryslân voor het gebied kan betekenen.
2. Stakeholders informeren hoe Merk Fryslân de beleidslijn van de provincie vertaald voor het beleid van hun regio, zodat er meer afstemming kan worden gemaakt.
3. Een bijeenkomst organiseren om met alle betrokken partijen in een gebied in dialoog te gaan, zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat.

Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de verzamelde kennis vanuit de literatuur en de interviews. De eerste aanbeveling is gebaseerd op de interviews waarin naar voren kwam dat het niet voor iedere

respondent duidelijk is wat het takenpakket van Merk Fryslân op dit moment is en welke rol Merk Fryslân kan oppakken. De tweede aanbeveling is tot stand gekomen doordat in de interviews, met de Groene Ster, werd aangegeven dat het gebied beter zicht wil hebben in hoe de beleidslijn van de provincie vertaald kan worden naar de Groene Ster. De theorie van Trunfio & Lucia (2018) kan hier goed op toepast worden. Door middel van het geven van een bijeenkomst kunnen stakeholders meer bij destiniatiemanagement betrokken worden. De derde aanbeveling is vooral gebaseerd op de theorie van Twynstra Gudde (2009) en op de resultaten van de interviews. Twynstra Gudde (2009) benoemd dat het belangrijk is om de belangen van elke stakeholder inzichtelijk te maken. Uit de interviews kwam naar voren dat op dit moment niet altijd de belangen van elke stakeholder worden meegenomen.

In de tweede stap, positionering, wordt er één aanbeveling gedaan:

1. Een kennispartner zijn om een onderscheidende positionering neer te zetten.

Dit advies is voortgekomen uit de interviews. In het project Holwerd aan Zee, die het verst in het traject zit, werd er aangegeven dat de toeristische positionering nog heel erg lijkt op hoe de Wadden breed zich neerzet. Het creëren van een onderscheidende positionering is dan ook erg belangrijk.

In de derde stap, aanbod ontwikkelen, worden er twee aanbevelingen gedaan:

1. Een kennispartner zijn die met innovatieve duurzame ideeën en suggesties komt voor aanbodontwikkeling in een gebied.
2. Een netwerkpartner zijn die voor contacten kan zorgen gedurende aanbodontwikkeling

Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de verzamelde kennis uit de interviews met Holwerd aan Zee zijn. Holwerd aan Zee is het enige project die op dit moment al bezig is met de aanbod ontwikkeling. Wanneer deze twee aanbevelingen tot een succes leiden in Holwerd aan Zee dan kan dit een goede aanpak zijn om dit ook provincie breed uit te voeren.

Bij de marketing van het aanbod wordt er één aanbeveling gedaan:

1. Belanghebbenden in een gebied met elkaar verbinden en ondersteunen in het uitvoeren van één dezelfde marketing.

Dit advies is tot stand gekomen door de verzamelde kennis uit de interviews met Holwerd aan Zee, De Groene Ster en NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'. In alle drie projecten werd er aangegeven dat het belangrijk is dat er dezelfde marketingstrategie wordt uitgevoerd. De respondenten gaven aan een rol te zien voor Merk Fryslân voor het verbinden van stakeholders

Tot slot hebben de onderzoeksresultaten van de interviews goed inzicht gegeven waarom dit vraagstuk van de opdrachtgever erg relevant en actueel is. De meeste respondenten waren op de hoogte dat Merk Fryslân een destiniatiemanagement-organisatie was geworden maar hadden nog niet genoeg zicht op het nieuwe takenpakket van Merk Fryslân. In [paragraaf 3.1](#) wordt benoemd dat er uiteindelijk is gekozen voor een adviesrapport in plaats van een ontwerp. Het bleek de goede keuze te zijn omdat de resultaten uit dit onderzoek waardevol inzicht geven in de structuur van samenwerken en in de meningen van de respondenten ten opzichte van de rol van Merk Fryslân.

4.5. Discussie

Hieronder wordt er gereflecteerd op de bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit van de verzamelde kennis en inzichten voor het beroepsproduct. Daarnaast wordt er gereflecteerd op de ethische aspecten.

4.5.1. Bruikbaarheid

Terugblikkend op de verzamelde kennis die is opgehaald, is de opgedane kennis erg relevant en bruikbaar voor Merk Fryslân. Er was nog geen analyse gemaakt van de samenwerking en rolverdeling tussen stakeholders, ten aanzien van het stappenplan. Hierdoor is het beroepsproduct erg relevant en bruikbaar omdat Merk Fryslân nog niet over deze informatie beschikt. Door Merk Fryslân kan er worden voortgebouwd op deze informatie om de laatste twee stappen van het stappenplan, dat door beperkte

tijd niet onderzocht kon worden, te onderzoeken. De interviews hebben heel veel bruikbare informatie opgeleverd maar daarnaast waren niet alle interviewvragen even relevant. Zo was de vraag of er beïnvloedende factoren aanwezig waren, wat voort kwam uit de theorie van Twynstra Gudde (2009), tijdens het formuleren van de ambitie en positionering minder relevant voor het advies voor Merk Fryslân. Gedurende het Young Professional Semester is de opdrachtgever nauw betrokken geweest bij het onderzoek. Dit is volgens Verhoeven (2018, p. 178) belangrijk om de bruikbaarheid zo groot mogelijk te maken. De opdrachtgever was een vast contactpersoon die meedacht met het onderzoek en vragen zo goed mogelijk probeerde te beantwoorden. Er vond wekelijks een vergadering plaats waarin zaken werden afgestemd met de opdrachtgever. Het beroepsproduct is dus zo goed mogelijk op maat gemaakt met de eisen van de opdrachtgever. Nauw samenwerken heeft volgens Verhoeven (2018, p. 179) niet alleen positief effect op de bruikbaarheid maar ook op de betrouwbaarheid.

4.5.2. Betrouwbaarheid

Bij de betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten wordt er nagegaan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Het draait hierbij om de herhaalbaarheid (Verhoeven, 2018, p. 167). Doordat er gebruik is gemaakt van kwalitatief onderzoek en niet kwantitatief onderzoek staat de herhaalbaarheid onder druk. Zo stond de beleving van de specifieke stakeholders in de interviews centraal. Op andere momenten in tijd, kan de beleving van deze personen weer anders zijn of er kunnen andere personen betrokken zijn bij het proces. Daarnaast zaten de projecten op dit moment in een bepaalde fase van het samenwerkingsverband. Wanneer dit onderzoek bijvoorbeeld een jaar later zou worden uitgevoerd, zal de situatie in de projecten anders zijn waardoor de meningen ook anders kunnen zijn. De betrouwbaarheid in dit onderzoek is verhoogt doordat de bronnen, gedurende deskresearch, zijn beoordeeld door middel van de AOCC-criteria. Gebaseerd op de belangrijk bevonden theorie en de wensen van de opdrachtgever zijn de interviewvragen tot stand gekomen. Daarnaast is de betrouwbaarheid verhoogt doordat de samenwerking niet in één project maar in drie verschillende projecten is onderzocht. Hierdoor was het mogelijk om resultaten te vergelijken. Tot slot zijn er transcripten gemaakt van elk interview dat is afgenomen met een stakeholder in een project. Hierdoor is er dicht bij de werkelijkheid gebleven waardoor de betrouwbaarheid is verhoogt (Tubbing, 2019).

4.5.3. Validiteit

Met de validiteit wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten (Verhoeven, 2018, p. 170). Er is gekozen voor een doelgerichte steekproef omdat de opdrachtgever een lijst met deskundigen had opgesteld, hierdoor zijn er geen willekeurige respondenten geworven waardoor de validiteit zou worden beperkt. Echter beweert Verhoeven (2018, p. 315) dat vooral inhoudelijke generaliseerbaarheid een rol speelt bij kwalitatief onderzoek. De interne validiteit is juist verhoogd doordat de steekproef doelgericht is samengesteld uit deskundigen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van een systematiek in de analyse doordat alle interviews werden getranscribeerd en gecodeerd. Er is rekening gehouden met de begripsvaliditeit doordat er in de interviews veel is doorgevraagd en doordat in alle drie projecten dezelfde interviewvragen gesteld en in dezelfde volgorde. Daarnaast is er in het gehele onderzoek dicht bij de theorie is gebleven doordat de conclusies van onderzoeksresultaten steeds weer gelinkt worden aan de theorie.

4.5.4. Ethische aspecten

Gedurende het onderzoek is er ook rekening gehouden met ethische aspecten. Voordat de interviews plaatsvonden werd er in het uitnodigingsmailtje, die naar de stakeholders zijn toegestuurd om deel te nemen aan het interview, aangegeven wat het doel was van het onderzoek. Daarnaast werd het zes stappenmodel van Merk Fryslân en het model over training en kennis vergaren in de bijlage toegevoegd en uitgelegd. Op deze manier konden de stakeholders zich alvast voorbereiden op het interview. Tevens werd er aan het begin van het interview aangegeven dat er vertrouwelijk met de resultaten van het interview zou worden omgegaan en werd er toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. De respondenten waren erg nieuwsgierig naar de uitkomst van het onderzoek. Deze wensen worden meegenomen doordat de stakeholders het beroepsproduct zullen ontvangen.

Hoofdstuk 5: Stakeholders

In dit hoofdstuk worden alle relevante stakeholders beschreven die belang hadden bij het beroepsproduct. Daarnaast worden de weerstanden beschreven en ten slotte wordt de bredere maatschappelijke impact van het beroepsproduct omschreven.

5.1. Belangen, rollen en verantwoordelijkheden

Er zijn een aantal stakeholders waar het meest mee in aanraking wordt gekomen bij het uitvoeren van het adviesrapport. Een erg belangrijke stakeholder is Merk Fryslân zelf. Het is aan Merk Fryslân om het advies mee te nemen in verdere vervolgstappen. Bij de uitvoering van het beroepsproduct is het belang van Merk Fryslân dat de ambities van al de zes verschillende stakeholders worden meegenomen in de aanbodontwikkeling zodat er gezamenlijk gericht kan worden op de 'waardevolle toerist'. Hierbij is de rol van Merk Fryslân om stakeholders te inspireren en te faciliteren voor het gezamenlijk ontwikkelen van een adequaat aanbod voor de 'waardevolle toerist'. De verantwoordelijkheid die daarbij komt kijken is het bieden van optimale begeleiding op het gebied van samenwerkingen tussen stakeholders.

Een stakeholder dat ook beïnvloed wordt door het beroepsproduct is de Provincie Fryslân. De Provincie Fryslân heeft Merk Fryslân de taak gegeven om de onderlinge samenhang en samenwerking te verbeteren. Bij de uitvoering van het beroepsproduct is het belang van de provincie dat de onderlinge samenhang en samenwerking in gebieden wordt verbeterd. De rol van de Provincie Fryslân is om Merk Fryslân te ondersteunen door middel van subsidies zodat Merk Fryslân hier invulling aan kan geven. De provincie haar verantwoordelijkheden bestaan uit het financieren en faciliteren van Merk Fryslân.

Een andere belangrijke stakeholder die beïnvloed wordt door het beroepsproduct zijn de ondernemers. Het aanbod moet voornamelijk vanuit de ondernemers komen en het is erg belangrijk dat de ondernemers potentie zien in samenwerkingen en het 'waardevol toerisme'. Bij de uitvoering van het beroepsproduct hebben de ondernemers vooral een commercieel belang. De ondernemers hebben als rol om het aanbod te ontwikkelen en de verantwoordelijkheden liggen bij het onderhouden van het aanbod. Het beroepsproduct kan een grote impact hebben op ondernemers wanneer het advies wordt nageleefd. Ondernemers zullen beter inzicht krijgen in wat voor taken Merk Fryslân op zich kan nemen en hoe samenwerkingen het beste in een gebied naar boven kan halen.

Daarnaast worden de natuurorganisaties ook erg beïnvloed door het beroepsproduct. Aanbod kan niet ontwikkeld worden als dit niet wordt afgestemd met natuurorganisaties. Bij de uitvoering van het beroepsproduct is het voornaamste belang van natuurorganisaties dat natuurwaarden niet verloren worden gegaan door aanbodontwikkeling. De rol van de natuurorganisaties is het in stand houden van natuurwaarden. De verantwoordelijkheden die daarbij horen is het beschermen van de natuur en het landschap in Friesland.

De omwonenden, het onderwijs en de bezoekers zijn ook relevante stakeholders omdat deze stakeholders betrokken zullen worden bij een bijeenkomst. Daarentegen worden de bovenstaande stakeholders het meest beïnvloed door het beroepsproduct omdat deze stakeholders, in de stappen van het stappenplan, de grootste impact zullen ondervinden.

Tabel 5.1: Overzicht belangen, rollen en verantwoordelijkheden stakeholders

Stakeholder	Belang	Rol	Verantwoordelijkheden
Merk Fryslân	Het meenemen van de ambities van al de zes verschillende stakeholders in de aanbodontwikkeling.	Het inspireren en faciliteren van stakeholders voor het gezamenlijk ontwikkelen van een adequaat aanbod.	Het bieden van optimale begeleiding.
Provincie Fryslân	Het verbeteren van de onderlinge samenhang en samenwerking.	Merk Fryslân ondersteunen door middel van subsidies.	Financieren en faciliteren van Merk Fryslân.

Ondernemers	Commercieel belang.	Ontwikkelen van het aanbod in een gebied.	Het onderhouden van het aanbod.
Natuurorganisaties	Het niet verloren gaan van natuurwaarden door aanbodontwikkeling.	Het in stand houden van de natuurwaarden.	Beschermen van de natuur en het landschap in Friesland.

5.2. Mogelijke weerstanden

Bij de uitvoering van het beroepsproduct zou er vanuit Merk Fryslân mogelijk weerstand kunnen ontstaan doordat Merk Fryslân de aanbevolen taken niet naast de reguliere taken kan uitvoeren. Mogelijk zouden er niet genoeg werknemers beschikbaar zijn bij Merk Fryslân waardoor de druk te hoog wordt om de aanbevelingen te implementeren. De rol voor het faciliteren van de stakeholders voor het gezamenlijk ontwikkelen van aanbod zou te hoog gegrepen kunnen zijn. Vanuit de provincie zou er weerstand kunnen ontstaan doordat de aanpak die beschreven is in het beroepsproduct mogelijk niet aansluit bij hoe de provincie het takenpakket van Merk Fryslân voor zich ziet. Het belang van de provincie is het verbeteren van de onderlinge samenhang maar mogelijk vindt de provincie de aanbevelingen niet de juiste aanpak. Bij de uitvoering van het beroepsproduct zou er vanuit de ondernemers mogelijk weerstand kunnen ontstaan op het feit dat de ondernemers een andere doelgroep willen aantrekken dan de 'waardevolle toerist'. Zoals benoemd in [paragraaf 5.1](#) hebben ondernemers vooral een commercieel belang. Het zou mogelijk kunnen zijn dat een ondernemer denkt in een andere type toerist meer winst te halen. Dit kan botsen met de visie van zowel Merk Fryslân als de Provincie Fryslân. Mogelijke weerstand vanuit de natuurorganisaties zou kunnen zijn dat de natuurorganisaties niet willen meestemmen met het creëren van nieuw aanbod omdat het niet aansluit met hun belang: het niet verloren gaan van natuurwaarden. Doordat de verantwoordelijkheden van de natuurorganisaties het beschermen van de natuur is, zou hier eventuele weerstand kunnen ontstaan.

5.3. Het creëren van draagvlak

Om de weerstanden, die hierboven zijn beschreven, te voorkomen is er gebruik gemaakt van de gele veranderstrategie van het kleurenmodel van Caluwe. Bij de gele veranderstrategie wordt er rekening gehouden met belangen en worden meningen of standpunten bijeengebracht (Schop, z.d.). Gedurende het onderzoek is er geluisterd naar het belang van Merk Fryslân. Daarnaast is er tijdens het afnemen van de interviews, waaronder met de provincie Fryslân, ondernemers en een natuurorganisatie, geluisterd naar de meningen van deze stakeholders. Gebaseerd op de meningen van de stakeholders is er een advies gecreëerd die voor iedere stakeholder de meeste waarde oplevert. Daarnaast kan Merk Fryslân, na invoering van het beroepsproduct, draagvlak creëren door een combinatie van de groene en rode veranderstrategie toe te passen. Door het geven van een bijeenkomst leren de stakeholders over elkaars expertise en ervaringen (groene veranderstrategie), daarbij kan Merk Fryslân de stakeholders enthousiasmeren voor het gezamenlijk bepalen van de ambitie (rode veranderstrategie).

5.4. Maatschappelijke impact

Het beroepsproduct heeft, zoals hierboven beschreven, impact op bepaalde stakeholders. Daarnaast heeft het beroepsproduct ook een maatschappelijke impact. People, Planet en Profit vormen de drie pijlers hiervan. Een kompas helpt bij het nemen en onderbouwen van besluiten. Met het externe kompas wordt bedoeld wat de maatschappij het 'goede' vindt. Het interne kompas gaat over normen en waarden (B. Bernasco, persoonlijke communicatie, 15 maart 2021). Het beroepsproduct voor Merk Fryslân draagt bij aan een hoger maatschappelijk doel, namelijk: het aantrekken van het 'waardevol toerisme' in Friesland.

Het beroepsproduct is getoetst aan maatschappelijke doelen, het externe kompas: bestuursakkoord geluk op één en met de belangrijk bevonden interne kompassen inclusiviteit, duurzaamheid en respect voor elkaar. Het is belangrijk om een juiste balans te vinden tussen de sociale, de milieu- en economische aspecten ofwel People, Planet en Profit (Jonker, 2021). Het beroepsproduct heeft de volgende positieve en negatieve impacts op People, Planet en Profit:

Het beroepsproduct is voornamelijk gericht op People en op Planet. Op het gebied van People heeft het beroepsproduct positieve impact op de onderlinge verbondenheid tussen de stakeholders oftewel: inclusiviteit. Volgens Van der Sluis (2020) wakkert inclusiviteit saamhorigheid aan. In het beroepsproduct wordt er aanbevolen om een bijeenkomst te organiseren met alle stakeholders in een gebied, zodat er inzicht wordt verkregen in alle belangen en er gezamenlijk een ambitie wordt gevormd. Dit komt voort uit de theorie van Twynstra Gudde (2009) en dit versterkt de saamhorigheid onder de stakeholders. Wanneer de meeste gebieden afstemming willen met het beleid om het 'waardevol toerisme' aan te trekken, dan heeft dit een positieve impact op Planet. Er wordt namelijk ingezet op duurzaam toerisme. Focussen op het 'waardevol toerisme' betekent bijdragen aan seizoenverlenging, doordat dit type toerist er vaak meerdere keren per jaar op uit trekt. Daarnaast waardeert dit type toerist de natuur (Merk Fryslân, 2020). Een positieve impact van het beroepsproduct op het gebied van Profit is dat er een vrij nieuwe markt wordt aangetrokken. Door gezamenlijk de authentieke aspecten van Friesland goed naar voren te halen, levert dit een hogere klanttevredenheid op doordat de 'waardevolle toerist' liefhebbers zijn van authentieke ervaringen (Merk Fryslân, 2020). Tegelijkertijd brengt dit type toerist niet heel veel inkomsten mee maar vooral waarde, dit kan een negatieve impact zijn voor Profit. Een andere positieve impact is dat alle regio's profiteren van de inkomsten en investeringen doordat de toeristen zich verspreiden over de hele provincie.

Gebaseerd op de scores van People, Planet en Profit kan er worden uitgesproken dat het beroepsproduct een match heeft met het externe kompas: het bestuursakkoord geluk op één. Vanuit de provincie is er een bestuursakkoord, geluk op één. Het bestuur hecht waarde aan brede welvaart en wil primair het Fries geluk agenderen. Toerisme draagt bij aan brede welvaart mits dit op een verantwoordelijke manier gebeurt (Provincie Fryslân, 2019). Het beroepsproduct richt zich op het aantrekken van de 'waardevolle toerist'. Dit type toerist geeft toegevoegde waarde aan Friesland doordat de toerist respect heeft voor natuur en cultuur en minder seizoensgebonden zijn. Dit draagt effectief bij aan brede welvaart. Daarnaast geven de scores ook aan dat het beroepsproduct een match heeft met de interne kompassen: inclusiviteit en duurzaamheid. Echter, is het nu nog niet af te leiden of er een match is met het interne kompas: respect voor elkaar. Dit zal gedurende de uitvoering van het beroepsproduct moeten blijken of de stakeholders respectvol met elkaar zullen omgaan.

Tabel 5.2: Mogelijke gevolgen van het beroepsproduct

People	Planet	Profit	Externe kompas	Interne kompas
Inclusiviteit	Duurzaam toerisme	Nieuwe toeristische markt	Brede welvaart	Inclusiviteit
				Duurzaamheid
Saamhorigheid	Respect voor de natuur	Hogere klanttevredenheid	Het draagt effectief bij aan brede welvaart	Respect voor elkaar
	Niet seizoensgebonden	Inkomst in waarde gezocht en niet omzet		
		Alle regio's profiteren van de inkomsten		
++	++	+ - +	++	++ -

Zoals beschreven in [paragraaf 5.1](#) wordt Merk Fryslân, de Provincie Fryslân, ondernemers en de natuurorganisaties het meest beïnvloed bij invoering van het beroepsproduct. Het positieve effect van het beroepsproduct op deze stakeholders is dat de stakeholders elkaar beter zullen begrijpen waardoor de samenwerking rondom aanbodontwikkeling wordt versterkt. Hoe beter de samenwerking, hoe gericht er kan worden ingezet op de 'waardevolle toerist'. Mogelijke negatieve effect van het beroepsproduct voor de stakeholders kan zijn het niet aantrekken van het 'waardevol toerisme' maar massatoerisme.

Hoofdstuk 6: Financiën

In dit hoofdstuk wordt een kleine samenvatting gegeven over de financiën dat het beroepsproduct met zich mee zal brengen. Daarnaast wordt de financiële haalbaarheid besproken.

6.1. Financiële gevolgen beroepsproduct

De volledige beschrijving van de financiële gevolgen, ten opzichte van de aanbevelingen, is weergegeven in het beroepsproduct hoofdstuk 7. Een aantal aanbevelingen leveren extra kosten op. Zo komt er bij het organiseren van een bijeenkomst personeelskosten bij kijken en kosten voor het huren van een ruimte, inclusief catering. Volgens R. Davids (persoonlijke communicatie, 28 mei 2021) is er één werknemer nodig voor het organiseren van de bijeenkomsten. Het blijven onderzoeken van de rolverdeling van de gebieden levert ook extra kosten op. Dit kan door zowel een stagiaire als een medewerker van Merk Fryslân worden uitgevoerd.

Voor het berekenen van de terugkerende personeelskosten wordt er gewerkt met twee opties. In de eerste optie zal een stagiaire de rolverdeling verder blijven onderzoeken, hierbij is een coördinator nodig vanuit Merk Fryslân. In optie twee zal een medewerker van Merk Fryslân de rolverdeling verder blijven onderzoeken. In beide opties wordt er rekening gehouden met de werknemer die de bijeenkomsten zal faciliteren. Er is een schatting gemaakt van het vereist aantal uren voor het uitvoeren van de werkzaamheden, in beide opties. Deze geschatte tijdsinvesteringen zijn gekoppeld aan de loonkosten per uur, die door Merk Fryslân wordt gehanteerd. Daarna zijn de overige kosten berekend en is er rekening gehouden met onvoorziene kosten. Op basis hiervan is er voor optie één en twee een investeringsbegroting gemaakt. Om invulling te geven aan destinatiemanagement ontvangt Merk Fryslân van de Provincie Fryslân €50.000 subsidie per jaar. Tot slot is er een exploitatiebegroting gemaakt, deze is weergegeven in tabel 6.1. De exploitatiebegroting laat geen opbrengsten zien omdat de opbrengsten uit dit onderzoek niet economisch zijn voor Merk Fryslân. De opbrengst van de aanbevelingen is in dit geval dat over drie jaar meer 'waardevolle bezoekers' Friesland bezoeken.

Tabel 6.1: Exploitatiebegroting voor drie jaar

Exploitatiebegroting			
	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Baten			
Subsidie Provincie Fryslân	€50.000	€50.000	€50.000
Totale baten	€50.000	€50.000	€50.000
Kosten			
Personeelskosten (optie 2)	€19.174	€19.174	€19.174
Ruimte voor bijeenkomst	€572	€572	€572
Catering	€270	€270	€270
Onvoorziene kosten (optie 2)	€1.001	€1.001	€1.001
Totale kosten	€21.017	€21.017	€21.017
Resultaat	€28.983	€28.983	€28.983

6.2. Financiële haalbaarheid

Tabel 6.1 laat zien dat de aanbevelingen financieel haalbaar zijn voor Merk Fryslân. Met het resterende bedrag kan Merk Fryslân aanvullende activiteiten uitvoeren om verder invulling te geven aan destinatiemanagement.

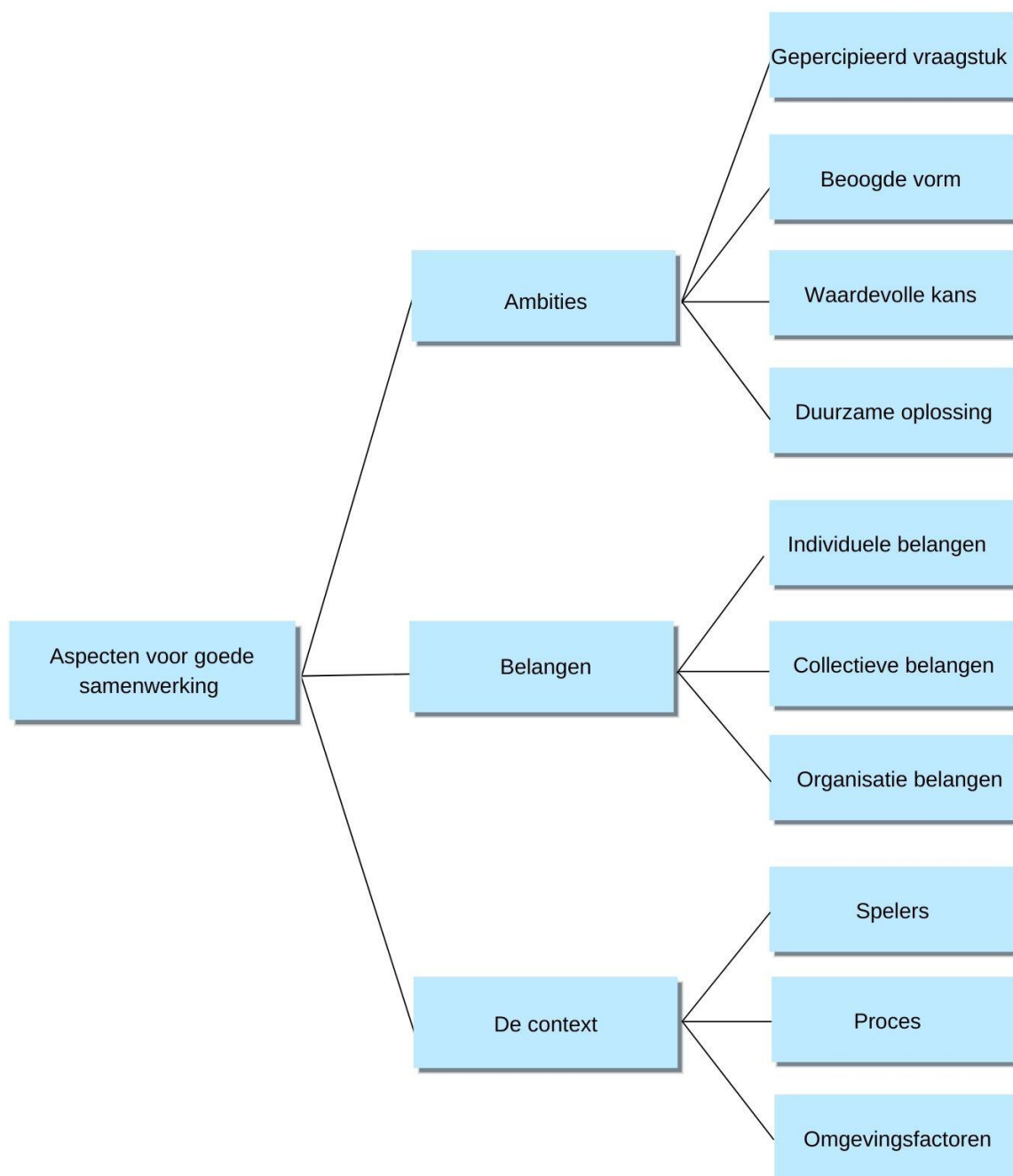
Bibliografie

- Baarda. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/ Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Bouman, M. (2017). *De AAOCC-Criteria: Betrouwbaar onderzoek op internet*. Opgeroepen op februari 26, 2021, van Wetenschap.infonu: <https://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/184496-de-aaocc-criteria-betrouwbaar-onderzoek-op-internet.html#:~:text=lemand%20die%20onderzoek%20doet%20op,worden%20gebruikt%20bij%20een%20onderzoek>.
- de Vries, B. W. (2020). *Toerisme in Fryslân. Het perspectief van de inwoners*. Leeuwarden: Fries Sociaal Planbureau.
- Fischer, Julsing, T. (2019). Gestructureerde, halfgestructureerde en ongestructureerde interviews. In *Onderzoek doen! Kwantitatief en kwalitatief onderzoek* (p. 115). Groningen/ Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Gálvez Rodríguez, M. (2020). Exploring best practices for online engagement via Facebook with local. Opgeroepen op maart 26, 2021
- Jonker, J. (2021, januari 18). *People, Planet, Profit (Triple Bottom Line of Triple P)*. Opgehaald van Management impact: <https://www.managementimpact.nl/artikel/people-planet-profit-triple-bottom-line-triple-p/>
- KennisnetwerkDestinatieNederland. (2020, oktober 5). *De veranderende rol van de Destinatie Marketing Organisatie, 2020*. Opgeroepen op februari 8, 2021, van Issuu: https://issuu.com/kennisnetwerkdestinatienederland/docs/de_veranderende_rol_van_de_destinatie_marketing_or
- Klarin, T. (2016, mei 12). Management of sustainable tourism destination through stakeholder cooperation.
- Losse, M. (2018). *Onderzoekend vermogen ontwikkelen bij studenten. Een methodiek voor hbo-docenten*. Amsterdam : Boom uitgevers. Opgehaald van Boomhogeronderwijs .
- Lukken, G. (2020). *Trends in vrije tijd*. Opgeroepen op februari 22, 2021, van Vrijetijds-kennis: <https://www.vrijetijds-kennis.nl/trends/>
- Merk Fryslân. (2020). *Ambittienotitie Merk Fryslân 2021 - 2024*. Leeuwarden: Merk Fryslân. Opgeroepen op februari 18, 2021
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. Abingdon: Taylor & Francis Group .
- NBTC. (2018). *Perspectief Bestemming Nederland 2030*. NBTC. Opgeroepen op februari 22, 2021
- NRIT. (2020, november 24). *Landelijk DMO netwerk breidt uit met Merk Fryslân*. Opgeroepen op februari 14, 2021, van NRIT: https://www.nritmedia.nl/kennisbank/43265/Landelijk_DMO_netwerk_breidt_uit_met_Merk_Fryslan
- Pechlaner, V. H. (2012). Anatolia. In V. H. Pechlaner, *Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance* (pp. 151-168). Opgeroepen op februari 16, 2021
- Provincie Fryslân. (2019). *Geluk op 1*. Provincie Fryslân.
- Provincie Fryslân. (2020). *Gastvrij Fryslân 2028*. Leeuwarden: Provincie Fryslân.
- Schop, G. (z.d.). *Kleurenmodel De Caluwe*. Opgehaald van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/kleurenmodel-caluwe/>

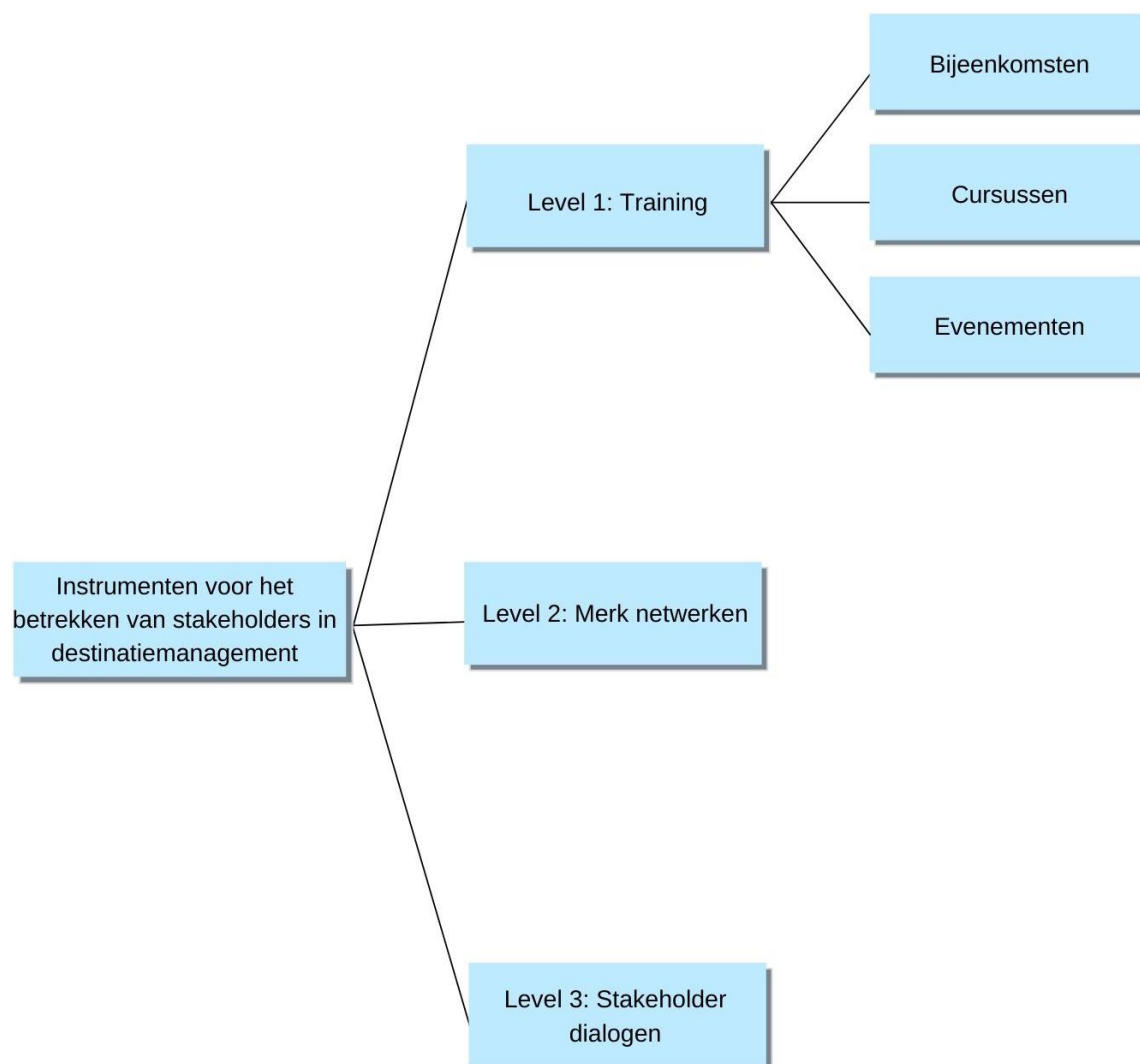
- Smits, L. (2020, september 21). *Transcriberen van een interview*. Opgeroepen op april 26, 2021, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/interview-transcriberen/>
- Timur, Getz. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (pp. 445-461). Opgeroepen op februari 16, 2021
- Trunfio, Lucia, M. (2018). Engaging destination stakeholders in the digital era: the best practice of italian regional DMOs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Opgeroepen op maart 30, 2021
- Tubbing, L. (2019, oktober 14). *Hoe interviews te coderen*. Opgeroepen op mei 20, 2021, van De afstudeerconsultant: <https://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-coderen/>
- Twynstra Gudde. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. Opgeroepen op maart 30, 2021
- Twynstra Gudde. (z.d.). *Wie we zijn*. Opgeroepen op maart 29, 2021, van Twynstra Gudde: <https://www.twynstragudde.nl/wie-we-zijn>
- Van der Sluis, L. (2020, februari 22). *Diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer*. Opgehaald van Pw: <https://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/artikel/2020/02/diversiteit-en-inclusiviteit-op-de-werkvloer-10136100>
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Weidemeyer, F. (2020, augustus 30). *COVID-19: welke cruciale keuzes staan bedrijven te wachten?* COVID-19: welke cruciale keuzes staan bedrijven te wachten? Opgeroepen op februari 15, 2021, van EY: https://www.ey.com/nl_nl/long-term-value/covid-19-critical-choices-businesses-should-make

Bijlagen

Bijlage I: Aspecten van goede samenwerking



Bijlage II: Instrumenten voor het betrekken van stakeholders in destinatiemanagement



Bijlage III: Interviewgide Holwerd aan Zee

Interviewgide stakeholders project Holwerd aan Zee

Informatie over Holwerd aan Zee: *Holwerd aan Zee heeft een paar jaar geleden een ambitie document gemaakt en recent geleden hebben zij hun positionering besproken. Holwerd is nu aan het kijken welk aanbod ze willen ontwikkelen.*

Gegevens:

Datum:

Respondent:

Tijd:

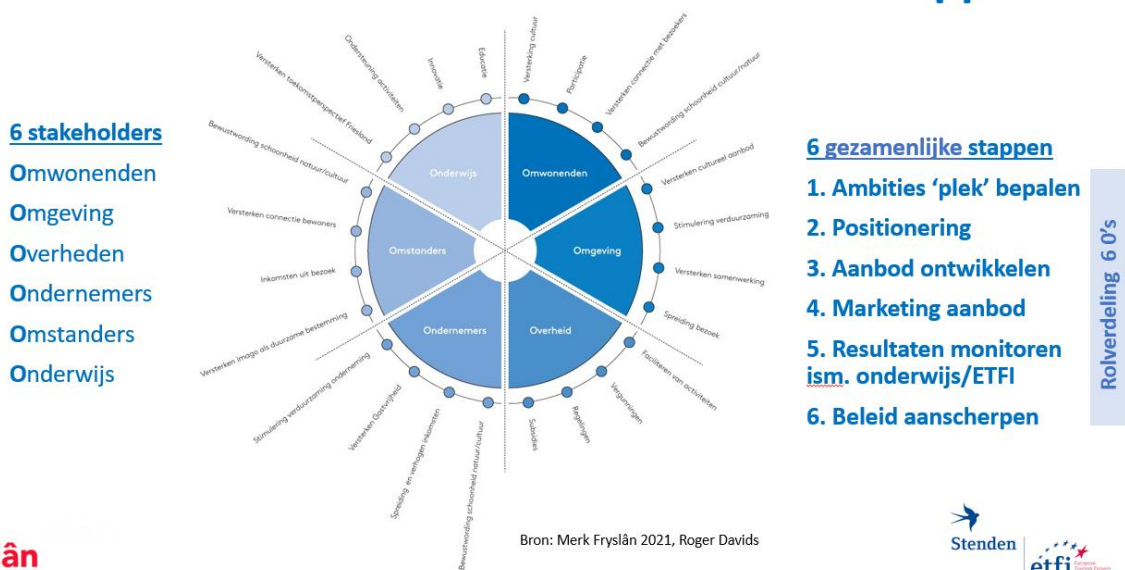
Interviewer: Maaïke Vellinga

Introductie:

Bedankt voor het meedoen aan dit interview. U helpt mij hierdoor om mijn onderzoek af te ronden. Mijn naam is Maaïke Vellinga en ik ben laatstejaars student Tourism Management aan Hogeschool Saxion. Voor de laatste fase van mijn studie voer ik een afstudeeronderzoek uit voor Merk Fryslân. Mijn onderzoek focust zich op de samenwerkingen onder stakeholders rondom aanbodontwikkeling.

Merk Fryslân werkt in zes stappen destiniatiemanagement uit in samenwerking met zes type stakeholders. Zij hanteren het onderstaande model: In elke stap staat de rolverdeling centraal.

6 Friese stakeholders werken samen in 6 stappen



Naast dit model kijken we ook naar het model van training en kennis vergaren. Dat blijkt van groot belang om tot samenwerking te komen. Ik zal de eerste vier stappen van het model van Merk Fryslân met jullie doornemen, omdat jullie nog niet alle stappen hebben doorlopen. Ik heb een aantal inhoudelijke vragen over de stappen, maar leg vooral het accent op samenwerking. Graag wil ik het hebben over de stappen die u doorlopen heeft en hoe de samenwerking met andere stakeholders is verlopen. Daarnaast ben ik geïnteresseerd hoe u de samenwerking ziet in de komende stappen. Als laatste kom ik graag te weten in welke kennis u geïnteresseerd bent.

Het interview is opgedeeld in verschillende onderdelen. Per onderdeel zal ik een korte toelichting geven. Ik zal vertrouwelijk met de resultaten van het interview omgaan. Het interview zal ongeveer 30 minuten duren.

(toestemming vragen voor het opnemen van het interview)

Zijn er op dit moment vragen?

Onderdeel 1: Ambities *(foto van het stappenplan laten zien aan stakeholders)*

Introductie: Aan het begin van een samenwerking is het formuleren van een ambitie het allerbelangrijkst zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat. Door het formuleren van een gezamenlijke ambitie kan de kans op spraakverwarring verkleind worden.

Algemene vraag: Hoever zijn jullie in dit proces?

Sub topics:

- Kunt u de ambitie van dit project kort samenvatten?
- Met wie heeft u hierin samengewerkt?
- Hoe is het vast stellen van de gezamenlijke ambitie tot stand gekomen?
- Welke rol had u tijdens het formuleren van de ambitie?
- Hoe was de interactie tussen u en de andere zes O's bij het formuleren van de ambitie?
- In hoeverre waren er beïnvloedende factoren aanwezig tijdens het formuleren van de ambitie die van invloed waren op de samenwerking? - financiële druk, concurrerende initiatieven, sociale media, politieke druk, economische ontwikkeling, maatschappelijke ontwikkeling

Belangen

Een ambitie wordt gedreven vanuit belangen. In iedere situatie zijn er meerdere soorten belangen tegelijk aan de orde. Collectieve belangen staan vrijwel altijd op het spel.

- In hoeverre zijn de belangen meegenomen van de omwonenden? Welke belangen zijn meegenomen? Hoe is er rekening gehouden met de belangen?
- In hoeverre zijn de belangen meegenomen van de omgeving (cultuur en natuur organisaties)? Welke belangen zijn meegenomen? Hoe is er rekening gehouden met de belangen?
- In hoeverre zijn de belangen meegenomen van de overheid? Welke belangen zijn meegenomen? Hoe is er rekening gehouden met de belangen?
- In hoeverre zijn de belangen meegenomen van de ondernemers? Welke belangen zijn meegenomen? Hoe is er rekening gehouden met de belangen?
- In hoeverre zijn de belangen meegenomen van de omstanders (bezoekers)? Welke belangen zijn meegenomen? Hoe is er rekening gehouden met de belangen?
- In hoeverre zijn de belangen meegenomen van het onderwijs? Welke belangen zijn meegenomen? Hoe is er rekening gehouden met de belangen?

Onderdeel 2: Positionering *(foto van het stappenplan laten zien aan stakeholders)*

Introductie: Na het formuleren van een gezamenlijke ambitie is de tweede stap een gezamenlijke positionering maken.

Algemene vraag: Hoever zijn jullie in dit proces?

Sub topics:

- Kunt u de gekozen positionering kort samenvatten?
- Met wie heeft u hierin samengewerkt?
- Hoe is de positionering tot stand gekomen?
- Welke rol had u tijdens het formuleren van de positionering?
- Hoe was de interactie tussen u en de andere zes O's bij het formuleren van de positionering?
- In hoeverre waren er beïnvloedende factoren aanwezig tijdens het formuleren van de positionering die van invloed waren op de samenwerking? - financiële druk, concurrerende initiatieven, sociale media, politieke druk, economische ontwikkeling, maatschappelijke ontwikkeling.

Onderdeel 3: Aanbod ontwikkelen *(foto van het stappenplan laten zien aan stakeholders)*

Introductie: Aanbod ontwikkelen volgt na het formuleren van de positionering.

Algemene vraag: Hoever zijn jullie in dit proces?

Sub topics:

- Heeft u hier al over nagedacht?
- Zo ja, met welke stakeholders gaat u het aanbod verder ontwikkelen?
- Hoe ziet u het ontwikkelen van het aanbod voor zich?
- Welke rol heeft u/ zou u op zich willen nemen gedurende het ontwikkelen van het aanbod?

Onderdeel 4: Marketing van het aanbod *(foto van het stappenplan laten zien aan stakeholders)*

Introductie: De marketing van het aanbod is de vierde stap.

Algemene vraag: Hoever zijn jullie in dit proces?

Sub topics:

- Heeft u hier al over nagedacht?
- Zo ja, met welke stakeholders gaat u de marketing van het aanbod doen?
- Hoe ziet u de marketing van het aanbod voor zich?
- Welke rol zou u op zich willen nemen voor de marketing van het aanbod?

Bovenstaande is stapsgewijs de volgorde die doorlopen wordt bij het door ontwikkelen van een destinatie. Nog voordat deze stappen doorlopen worden is vaak sprake van kennis achterstand, waardoor stakeholders elkaar niet meteen begrijpen als ze met elkaar spreken. Daar gaat het volgende onderdeel over...

Onderdeel 5: Kennis opdoen *(foto van model Trunfio & Lucia uitleggen aan stakeholders)*

Introductie: Er zijn verschillende soorten instrumenten om stakeholders meer te betrekken bij destinatiemanagement. Dit kan door middel van trainingen (level 1), netwerken (level 2) en stakeholder dialogen (level 3).

Algemene vraag: Op welk level zitten jullie?

Sub topics:

- In dit hele traject, is er behoefte geweest aan bepaalde kennis zoals informatie over wat jullie op bepaalde momenten met elkaar moeten bespreken?
 - Hoe heeft u kennis verworven voor dit project?
 - Waar zou u begeleiding in zoeken? Is dat van het proces of op inhoud? Kunt u daar concrete voorbeelden van geven
- Is er behoefte bij stakeholders (geweest) aan een cursus of bijeenkomst om meer informatie te krijgen over succesvol samenwerken? Of over bepaalde stappen in het traject?
- Waar kan Merk Fryslân volgens u in een project als Holwerd begeleiding in geven (bv inhoudelijke kennisdelen, beter samenwerken e.d.)

Slotvraag

Introductie: Merk Fryslân haar ambitie is om 'waardevol toerisme' verder door te ontwikkelen, zodat de Friese inwoners meer profiteren van toerisme. Ze focussen zich daarbij op de 'waardevolle toerist'. Dat zijn bezoekers, die natuur en cultuur respecteren tijdens hun verblijf en zich verder willen ontwikkelen. Verder zijn dit vaak liefhebbers van authentieke ervaringen, cultuur, natuur, kunst en streekproducten. Bovendien zijn het bezoekers die meer besteden, langer verblijven, zich verspreiden, zelfbewust, milieubewust en minder seizoensgebonden zijn.

Slotvraag: Is dit het type toerist met voldoende groeipotentieel voor uw regio? In hoeverre zien jullie de mogelijkheden van het aantrekken van de deze toerist?

Afsluiting van het interview

We zijn aangekomen bij het einde van het interview. Ik wil u heel erg bedanken voor het meewerken. Heeft u op dit moment nog vragen? Daarnaast ben ik erg benieuwd wat u van dit interview vond en of u eventueel nog feedback voor mij heeft.

Bijlage IV: Interviewguide De Groene Ster - NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl'

Interviewguide stakeholders de Groene Ster

Informatie over de Groene Ster: *Vorig jaar mei is er door drie ondernemers in het gebied de ondernemersvereniging De Groene Ster opgericht. De ondernemersvereniging Groene Ster vroeg zich af hoe zij het gebied beter kunnen positioneren en waar kansen liggen. Aan de vereniging is aangegeven met welke type stakeholders (6O's) en met welke stappen een dergelijke aanpak effectief opgepakt kan worden.*

Informatie over NP De Alde Feanen 'Nieuwe Stijl': *Nationale parken in Nederland zijn bezig met een kwaliteitsslag. Voor de juiste richting is een nieuwe, hogere kwaliteitsstandaard ontwikkeld, waaraan Nationale Parken in de toekomst moeten voldoen. Dit wordt Nationaal Park Nieuwe Stijl genoemd. Op dit moment staat het park aan de begin van een samenwerking rondom de Nieuwe Stijl.*

Gegevens:

Datum:

Respondent:

Tijd:

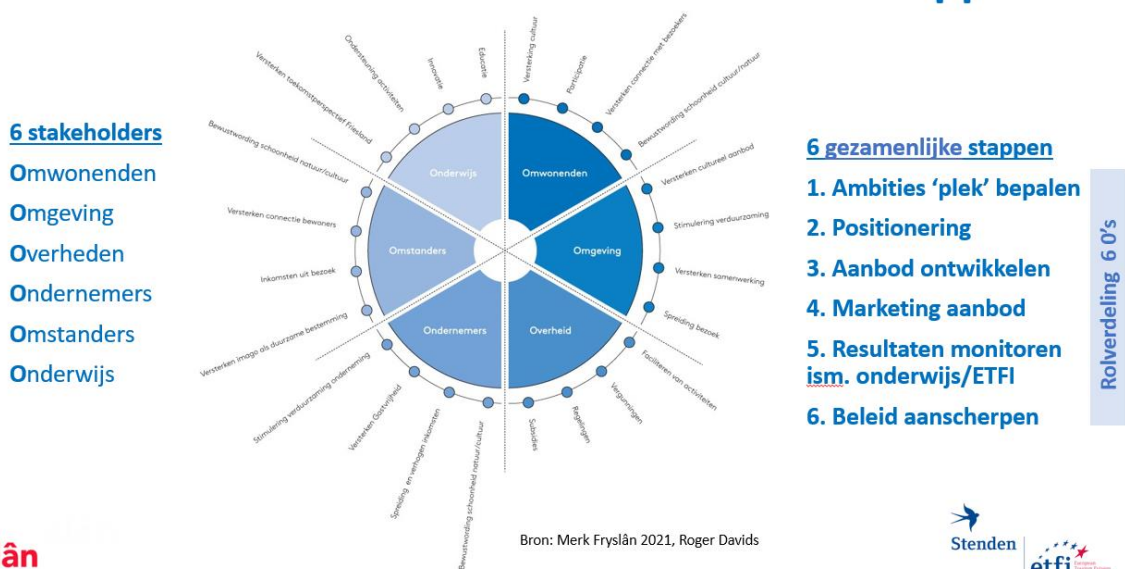
Interviewer: Maaïke Vellinga

Introductie:

Bedankt voor het meedoen aan dit interview. U helpt mij hierdoor om mijn onderzoek af te ronden. Mijn naam is Maaïke Vellinga en ik ben laatstejaars student Tourism Management aan Hogeschool Saxion. Voor de laatste fase van mijn studie voer ik een afstudeeronderzoek uit voor Merk Fryslân. Mijn onderzoek focust zich op de samenwerkingen onder stakeholders rondom aanbodontwikkeling.

Merk Fryslân werkt in zes stappen destiniemangement uit in samenwerking met 6 type stakeholders. Zij hanteren het onderstaande model:

6 Friese stakeholders werken samen in 6 stappen



Naast dit model kijken we ook naar het model van training en kennis vergaren. Dat blijkt van groot belang om tot samenwerking te komen. Ik zal de eerste vier stappen van het model van Merk Fryslân (nogmaals) met jullie doornemen omdat jullie aan het begin van een samenwerking staan. Ik heb een aantal inhoudelijke vragen over de stappen, maar leg vooral het accent op samenwerking. Graag wil ik het hebben over hoe u de samenwerking ziet in de stappen en als laatste kom ik graag te weten in welke kennis u geïnteresseerd bent.

Het interview is opgedeeld in verschillende onderdelen. Per onderdeel zal ik een korte toelichting geven. Ik zal vertrouwelijk met de resultaten van het interview omgaan. Het interview zal ongeveer 30 minuten duren.

(toestemming vragen voor het opnemen van het interview)

Zijn er op dit moment vragen?

Onderdeel 1: Ambities *(foto van het stappenplan laten zien aan stakeholders)*

Introductie: Aan het begin van een samenwerking is het formuleren van een ambitie het allerbelangrijkst zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat. Door het formuleren van een gezamenlijke ambitie kan de kans op spraakverwarring verkleind worden.

Algemene vraag: Hoever zijn jullie in dit proces?

Sub topics:

- Heeft u hier al over nagedacht?
- Zo ja, met welke stakeholders gaat u de ambitie verder ontwikkelen?
- Hoe ziet u het ontwikkelen van de ambitie voor zich?
- Welke rol zou u op zich willen bij het ontwikkelen van de ambitie?

Belangen

Een ambitie wordt gedreven vanuit belangen. In iedere situatie zijn er meerdere soorten belangen tegelijk aan de orde. Collectieve belangen staan vrijwel altijd op het spel.

- In hoeverre denkt u de belangen mee te kunnen nemen van de omwonenden? Welke belangen worden meegenomen?
- In hoeverre denkt u de belangen mee te kunnen nemen van de omgeving (cultuur en natuur organisaties)? Welke belangen worden meegenomen?
- In hoeverre denkt u de belangen mee te kunnen nemen van de overheid? Welke belangen worden meegenomen?
- In hoeverre denkt u de belangen mee te kunnen nemen van de ondernemers? Welke belangen worden meegenomen?
- In hoeverre denkt u de belangen mee te kunnen nemen van de omstanders (bezoekers)? Welke belangen worden meegenomen?
- In hoeverre denkt u de belangen mee te kunnen nemen van het onderwijs? Welke belangen worden meegenomen?

Onderdeel 2: Positionering *(foto van het stappenplan laten zien aan stakeholders)*

Introductie: Na het formuleren van een gezamenlijke ambitie is de tweede stap een gezamenlijke positionering maken.

Algemene vraag: Hoever zijn jullie in dit proces?

Sub topics:

- Heeft u hier al over nagedacht?
- Zo ja, met welke stakeholders gaat u de positionering verder ontwikkelen?
- Hoe ziet u het ontwikkelen van de positionering voor zich?
- Welke rol zou u op zich willen bij het ontwikkelen van de positionering?

Onderdeel 3: Aanbod ontwikkelen *(foto van het stappenplan laten zien aan stakeholders)*

Introductie: Aanbod ontwikkelen volgt na het formuleren van de positionering.

Algemene vraag: Hoever zijn jullie in dit proces?

Sub topics:

- Heeft u hier al over nagedacht?

- Zo ja, met welke stakeholders gaat u het aanbod verder ontwikkelen?
- Hoe ziet u het ontwikkelen van het aanbod voor zich?
- Welke rol heeft u/ zou u op zich willen nemen gedurende het ontwikkelen van het aanbod?

Onderdeel 4: Marketing van het aanbod *(foto van het stappenplan laten zien aan stakeholders)*

Introductie: De marketing van het aanbod is de vierde stap.

Algemene vraag: Hoever zijn jullie in dit proces?

Sub topics:

- Heeft u hier al over nagedacht?
- Zo ja, met welke stakeholders gaat u de marketing van het aanbod doen?
- Hoe ziet u de marketing van het aanbod voor zich?
- Welke rol zou u op zich willen nemen voor de marketing van het aanbod?

Bovenstaande is stapsgewijs de volgorde die doorlopen wordt bij het door ontwikkelen van een destinatie. Nog voordat deze stappen doorlopen worden is vaak sprake van kennis achterstand, waardoor stakeholders elkaar niet meteen begrijpen als ze met elkaar spreken. Daar gaat het volgende onderdeel over...

Onderdeel 5: Kennis opdoen *(foto van model Trunfio & Lucia uitleggen aan stakeholders)*

Introductie: Er zijn verschillende soorten instrumenten om stakeholders meer te betrekken bij destiniatiemanagement. Dit kan door middel van trainingen (level 1), netwerken (level 2) en stakeholder dialogen (level 3).

Algemene vraag: Op welk level zitten jullie?

Sub topics:

- Is er behoefte aan bepaalde kennis zoals informatie over wat jullie op bepaalde momenten met elkaar moeten bespreken?
 - Hoe heeft u kennis verworven voor dit project?
 - Waar zou u begeleiding in zoeken? Is dat van het proces of op inhoud? Kunt u daar concrete voorbeelden van geven
- Is er behoefte bij stakeholders (geweest) aan een cursus of bijeenkomst om meer informatie te krijgen over succesvol samenwerken? Of over bepaalde stappen in het traject?
- Waar kan Merk Fryslân volgens u begeleiding geven (bv inhoudelijke kennisdelen, beter samenwerken e.d.)

Slotvraag

Introductie: Merk Fryslân haar ambitie is om 'waardevol toerisme' verder door te ontwikkelen, zodat de Friese meer inwoners profiteren van toerisme. Ze focussen zich daarbij op de 'waardevolle toerist'. Dat zijn bezoekers, die natuur en cultuur respecteren tijdens hun verblijf en zich verder willen ontwikkelen. Verder zijn dit vaak liefhebbers van authentieke ervaringen, cultuur, natuur, kunst en streekproducten. Bovendien zijn het bezoekers die meer besteden, langer verblijven, zich verspreiden, zelfbewust, milieubewust en minder seizoensgebonden zijn.

Slotvraag: Is dit het type toerist met voldoende groeipotentieel voor uw regio? In hoeverre zien jullie de mogelijkheden van het aantrekken van de deze toerist?

Afsluiting van het interview

We zijn aangekomen bij het einde van het interview. Ik wil u heel erg bedanken voor het meewerken. Heeft u op dit moment nog vragen? Daarnaast ben ik erg benieuwd wat u van dit interview vond en of u eventueel nog feedback voor mij heeft.

Bijlage V: Interviewtranscripten project Holwerd aan Zee

- Vanwege privacy redenen kunnen de interviewtranscripten en codeerschema's niet openbaar worden gezet -