

Evaluatie NBTC

Effectiviteit en efficiëntie in de periode 2008-2010

29 augustus 2011

Jan-Willem van Giessen
Thessa Syderius
Holmer Doornbos

Evaluatie NBTC

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	1
1.1 Achtergrond en aanleiding voor de evaluatie	1
1.2 Opdrachtformulering en onderzoeksvragen	2
1.3 Onderzoeksopzet	3
1.4 Recente ontwikkelingen	3
1.5 Leeswijzer	4
2. Verantwoording aanpak evaluatie	5
2.1 Korte beschouwing evaluatieonderzoek	5
2.2 Onderzoekskader voor de evaluatie	6
3. Beleidskader, context en strategie	8
3.1 Beleidskader	8
3.2 Externe ontwikkelingen	9
3.3 Positie NBTC	10
3.4 Marketingstrategie	10
3.5 Analyse	14
4. Organisatie en werkwijze NBTC	15
4.1 Organisatiestructuur	15
4.2 Financiering en sturing	16
4.3 Partners NBTC	18
4.4 Werkwijze	21
4.5 Activiteiten NBTC in vogelvlucht	22
4.6 Analyse	26
5. Efficiency en effectiviteit	28
5.1 Efficiency	28
5.2 Effecten	33
5.3 Analyse effectmetingen NBTC	35
5.4 Klanttevredenheidsonderzoeken	39
6. Conclusies	40
Bijlage 1: Indicatoren	
Bijlage 2: Casebeschrijvingen campagnes	

1. Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding voor de evaluatie

Het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC) is een belangrijk instrument in de uitvoering van het toerismebeleid in Nederland. Het Ministerie van EL&I heeft aan het NBTC een subsidiebedrag van circa € 50 mln. beschikbaar gesteld om in de periode 2008-2010 het inkomend toerisme naar Nederland te bevorderen. Het NBTC voert deze *Holland Promotie* uit in samenwerking met diverse partners uit het bedrijfsleven, regionale bureaus voor toerisme, overheden en culturele organisaties.

De doelen van het toerismebeleid voor de te onderzoeken periode 2008-2010 zijn vastgelegd in de Toerismebrief uit 2008. De Toerismebrief vormt het beleidskader waarbinnen het NBTC opereert. Het aantal toeristen naar Nederland moet groeien, met name in de segmenten die het meest besteden als zij Nederland bezoeken. Doel is de toeristische promotie steviger te verbinden met de bredere economische promotie van Nederland, vooral in de zich snel ontwikkelende landen als India en China. Het toerismebeleid is er op gericht het toeristisch product van Nederland internationaal concurrerend te houden. De sector moet voortdurend innoveren met oog voor duurzaamheid.

Het NBTC heeft een aantal beleidsdoelen van de rijksoverheid vertaald in een Strategisch Marketing Plan 2008-2010. Het Ministerie van EL&I heeft met het NBTC een subsidiecontract afgesloten waarin een drietal door het NBTC te leveren prestaties zijn geformuleerd:

1. Een groei van het inkomend toerisme van gemiddeld 2% per jaar in de periode 2008-2010.
2. Een groei van het inkomend stedenbezoek van gemiddeld 4% per jaar in de periode 2008-2010.
3. Een marktaandeel van 19% van alle internationale congressen in België, Denemarken, Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk ultimo 2010.

Niet elk beleidsdoel van de overheid is omgezet in een meetbare door het NBTC te leveren prestatie. Het NBTC mag naast zijn kernactiviteiten andere activiteiten verrichten mits deze kostendekkend zijn. Daarnaast is het NBTC toegestaan om een beperkt deel van het subsidiebudget in te zetten voor het bevorderen van het binnenlands toerisme.

Het is regulier beleid van het ministerie om het NBTC na afloop van elke subsidieperiode tegen het licht te laten houden. Berenschot heeft van het Ministerie van EL&I opdracht gekregen om deze evaluatie uit te voeren.

1.2 Opdrachtformulering en onderzoeksvragen

Het ministerie heeft de vragen geformuleerd waarop het evaluatieonderzoek antwoord moet geven. Deze vragen zijn geclusterd in drie thema's.

Effectiviteit

- In welke mate sluit het Strategisch Marketing Plan 2008-2010 van het NBTC aan op de doelstellingen die met het Ministerie van EL&I voor de periode 2008-2010 zijn afgesproken?
- In hoeverre heeft de Holland Promotie van het NBTC bijgedragen aan het inkomend toerisme in Nederland?
- Hoe effectief heeft het NBTC zijn activiteiten aangepast op basis van de ontwikkelingen in de toeristische reismarkt in de periode 2008-2010?
- Wat is de economische waarde van de congressen waarvoor het NBTC in de periode 2008-2010 het winnende bid (mede) heeft voorbereid?

Efficiëntie

- Is de door het NBTC gehanteerde effectiviteitsratio (één publiek-privaat geïnvesteerde euro in toeristische marketing leidt tot gemiddeld veertig euro extra toeristische bestedingen in Nederland) een goede graadmeter voor de efficiëntie van de Holland Promotie van het NBTC in de periode 2008-2010?
- Indien dit niet het geval is wat zou dan wel een goede ratio voor de efficiëntie van de Holland Promotie zijn?
- Hoe efficiënt is de NBTC-organisatie (o.a. verhouding marketingactiviteiten en overhead)?

Publiek-private samenwerking

- Hoe functioneert het NBTC als publiek-privaat samenwerkingsmodel?
 - Welke private partners heeft het NBTC in de periode 2008-2010 aan zich weten te binden?
 - Hoeveel hebben deze partners financieel aan het NBTC bijgedragen?
- Wat is de meerwaarde van het NBTC geweest in de samen met partners uitgevoerde marketingcampagnes?

Ons is gevraagd een onafhankelijk oordeel te geven over de mate waarin het NBTC in de periode 2008-2010 doeltreffend en doelmatig heeft gefunctioneerd en de wijze waarop de organisatie hierover aan het Ministerie van EL&I verantwoording heeft afgelegd.

1.3 Onderzoeksopzet

Wij zijn het onderzoek gestart met een uitgebreide deskresearch van beleidsstukken van EL&I en rapportages van het NBTC zelf. Daarnaast hebben we gesproken met vertegenwoordigers van het NBTC en het ministerie.

	Naam	Functie
1	Annet Jonk	plv. directeur Industrie en Diensten Ministerie EL&I
2	Jos Vranken	Algemeen Directeur NBTC
3	Conrad van Tiggelen	Directeur Destinatiemarketing
3	Wouter van Kan	Directeur Business Services & Finance
4	Andrew van der Feltz	Directeur Network & Business Development
5	Saskia Deerenberg	Manager Communicatie
6	Joost van Berkel	Manager Business Development
7	José Nieuwhof	Research Manager
8	Eric Bakermans	Marketing Manager Meetings & Conventions
9	Ronald van der Zijl	Voorzitter Raad van Toezicht

Om de doelmatigheid van het NBTC te kunnen bepalen hebben we diverse gegevens opgevraagd via een vragenlijst. Op basis van deze gegevens hebben we de overhead van het NBTC vergeleken met een aantal andere organisaties (benchmark).

De eerste versie van de rapportage is op 4 juli 2011 besproken met de ingestelde begeleidingscommissie¹. Deze rapportage is op een aantal punten aangepast en vervolgens aan het NBTC voorgelegd met het verzoek de feiten te checken. De opmerkingen en aanvullingen hebben wij op 16 augustus met vertegenwoordigers van het NBTC besproken.

De tweede versie van de rapportage, voorzien van conclusies, is ook voor commentaar voorgelegd aan het NBTC. De begeleidingscommissie heeft het eindrapport op 29 augustus 2011 vastgesteld.

1.4 Recente ontwikkelingen

Het Ministerie van EL&I heeft het NBTC laten weten dat er een substantiële bezuiniging op de rijksbijdrage aan het NBTC aanstaande is. Na de zomer zal de Tweede Kamer hierover een besluit nemen. Dit betekent dat het NBTC zich op dit moment aan het heroriënteren is op zijn toekomst. Dit doet het NBTC samen met zijn partners. Het NBTC heeft het ministerie verzocht de gesprekken met de partners in het kader van het evaluatieonderzoek te schrappen. Dit om te voorkomen dat de gesprekken in het kader van de evaluatie zouden interfereren met de gesprekken die het NBTC zelf houdt in het kader van de strategische heroriëntatie. Het ministerie heeft met dit verzoek ingestemd.

¹ De begeleidingscommissie bestond uit M. Brabers (onafhankelijk voorzitter), H. Haerkens (VNO-NCW), mw. Y.P. Haane (EL&I), mw. E.J. Osterman (EL&I), T.E. Westerhuis (EL&I).

Dit besluit heeft een aantal gevolgen gehad voor de uitvoering van de evaluatie.

- We hebben zwaarder moeten leunen op de documentstudie en interviews met medewerkers van het NBTC om een beeld te krijgen van het oordeel van de partners over de producten en diensten van het NBTC (via de klanttevredenheidsonderzoeken).
- We hebben onze bevindingen ten aanzien van de effectiviteit en efficiëntie niet kunnen scherpen en toetsen in gesprekken met de partners van het NBTC.

In overleg met de opdrachtgever is besloten om gezien de actuele ingewikkelde context van het NBTC en alle onzekerheden over de toekomstige strategie en organisatie, het niet opportuun is om op basis van de evaluatie aanbevelingen te formuleren.

Wij zijn het management en de medewerkers zeer erkentelijk voor hun medewerking aan de evaluatie. Wij realiseren ons dat de evaluatie zich in een voor het NBTC turbulente periode heeft afgespeeld.

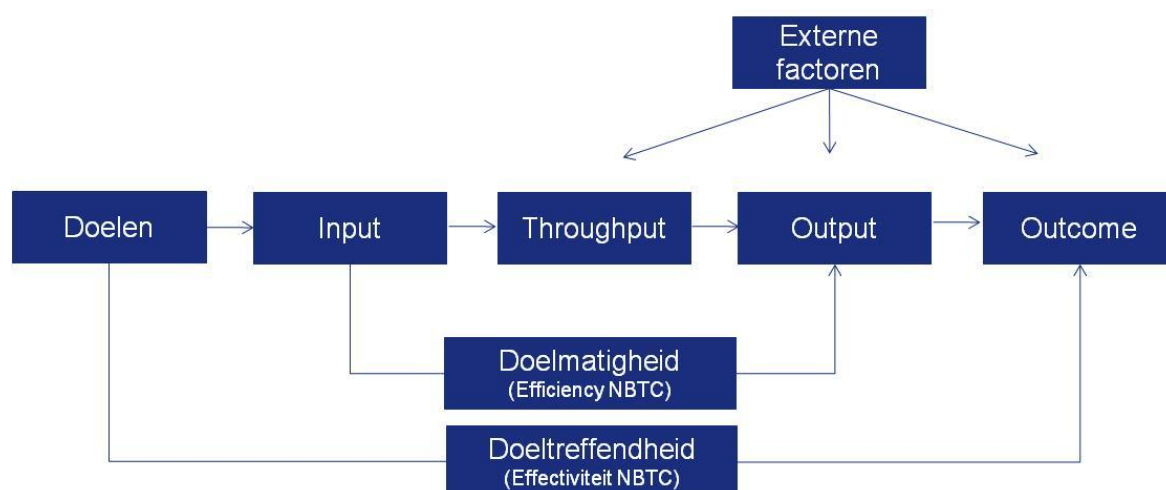
1.5 Leeswijzer

Na hoofdstuk twee verantwoorden wij de wijze waarop wij de evaluatie hebben uitgevoerd. In hoofdstuk drie gaan wij uitvoerig in op de toeristische beleidskaders, de positie die het NBTC hierbij inneemt en de strategie die is gekozen. Vervolgens schetsen wij in hoofdstuk vier de organisatie en de werkwijze van het NBTC. In hoofdstuk vijf gaan wij in op de efficiëntie en effectiviteit van het NBTC. Wij sluiten de rapportage af met een aantal conclusies. De conclusies bevatten de antwoorden op de geformuleerde onderzoeksvragen. Als bijlagen hebben wij een overzicht van indicatoren en een aantal casebeschrijvingen van campagnes opgenomen.

2. Verantwoording aanpak evaluatie

2.1 Korte beschouwing evaluatieonderzoek

Onderstaand figuur toont de evaluatiesystematiek die wij bij het onderzoek hebben gehanteerd. Het model is afgeleid van de Regeling periodiek evaluatieonderzoek en beleidsinformatie (RPE) van het Ministerie van Financiën, waarin voorgeschreven wordt hoe beleid van de rijksoverheid geëvalueerd dient te worden. Aan de hand van dit model hebben wij onderzocht op welke wijze (throughput/uitvoeringspraktijk) de input (geld, menskracht en dergelijke) is omgezet in de campagnes die zijn uitgevoerd (resultaat/output) en tot welke effecten dit heeft geleid. Centrale elementen in deze evaluatiesystematiek zijn de begrippen doelmatigheid (efficiëntie), dat gaat over de relatie tussen input, throughput en output, en de doeltreffendheid (effectiviteit) dat de relatie tussen de doelen en de effecten aangeeft.



De begrippen efficiency en met name effectiviteit staan centraal in de vraagstelling bij de evaluatie van het NBTC.

2.1.1 Meting van de effectiviteit van het NBTC is complex

De effectiviteit van de NBTC is de mate waarin de vooraf gestelde doelen worden bereikt en de mate waarin de NBTC daaraan heeft bijgedragen. Het gaat met andere woorden om de doorwerking van de resultaten van activiteiten in het vergroten van de inkomend toerisme in Nederland.

Het gaat er in deze evaluatie om de bijdrage van het NBTC aan de effecten in beeld te brengen. In het algemeen geldt dat dit ingewikkeld is. Dit heeft een aantal oorzaken:

- *Exogene factoren* – De activiteiten van het NBTC hebben invloed op deze effecten maar zijn niet de enige bepalende factor. Andere ontwikkelingen (exogene variabelen) zijn eveneens van invloed. Hierbij dient uiteraard gedacht te worden aan de economische crisis, maar ook de (tijdelijke) invoering van de vliegtax is van invloed geweest op de omvang van het inkomend toerisme.

De invloed van NBTC op het gerealiseerde effect is vaak moeilijk te isoleren van de overige factoren die van invloed zijn. Met andere woorden de netto effecten van het NBTC zijn lastig te identificeren. Deze dynamische context stelt bovendien eisen aan de flexibiliteit van het NBTC. In hoeverre is het NBTC in staat om adequaat in te spelen op deze veranderingen?

Als onderdeel van de effectiviteit van het NBTC zien wij dan ook de mate waarin aandacht is geweest voor het inspelen op deze veranderingen. In hoeverre heeft het NBTC bijvoorbeeld nieuwe campagnes geïnitieerd en bestaande of reeds geplande campagnes aangepast? Hier hebben wij in ons onderzoek naar gekeken.

- *Directe en indirecte beïnvloeding* – Het NBTC ontplooit verschillende activiteiten die er uiteindelijk toe moeten bijdragen dat het inkomend toerisme in Nederland en de bestedingen toenemen. Een deel van deze activiteiten zorgt voor directe vergroting van toerisme, zoals onder meer gerichte marketingcampagnes en internationale congreswerving. Andere activiteiten zijn meer indirect, gericht op vergroting van de bekendheid van Nederland in het algemeen of gericht op tussenpersonen (reisbureaus, pers en media). Deze activiteiten van het NBTC zijn breder en vaak indirect van invloed op het inkomend toerisme en de bestedingen. Het spreekt voor zich dat naarmate activiteiten meer indirect ingezet worden de relatie met de effectiviteit moeilijker te leggen is.

De aannames die het NBTC zelf hierbij doet hebben wij getoetst.

- *Samenwerking* – Het NBTC voert zijn activiteiten niet alleen uit maar juist in samenwerking met binnen- en buitenlandse partners. Zo kunnen de activiteiten van de NBTC bijvoorbeeld bijdragen aan betere relaties tussen bepaalde partijen, en die verbeterde relaties kunnen op hun beurt weer leiden tot nieuwe initiatieven of indirect het toerisme stimuleren. De meerwaarde die het NBTC dan heeft in het netwerk, hoeft zich niet direct te vertalen in meer bezoek en hogere bestedingen, maar draagt wel bij aan het versterken van het merk Holland. Kortom, in aanvulling op directe of concrete effecten kan het NBTC een meerwaarde hebben geleverd door het versterken van het netwerk en/of de relaties tussen de partijen die deel uitmaken van het netwerk. De (lange termijn) effecten zijn niet één op één toe te wijzen aan het NBTC. Wij achten dit gegeven van belang en houden hier rekening mee bij het uitvoeren van de evaluatie.

Gezien de aanpassing in de onderzoeksvraag, hebben wij ons slechts beperkt kunnen verdiepen in de percepties over het proces, de samenwerking en de bereikte resultaten en effecten, zoals deze door de verschillende partners van het NBTC worden waargenomen en beleefd.

2.2 Onderzoekskader voor de evaluatie

Voor een goede uitvoering van de evaluatie hebben wij in de eerste fase van het onderzoek de te onderzoeken aspecten geïnventariseerd, gecompleteerd en geordend in een onderzoekskader. Op basis van het onderzoekskader hebben we de onderzoeksvragen systematisch en op een vergelijkbare wijze beantwoord. In de eerste fase van het onderzoek hebben wij dit kader met de begeleidingscommissie besproken en vastgesteld.

Berenschot

Aspect	Indicator	Bron	Onderzoeksvragen
Doelen	<ul style="list-style-type: none"> Beleidsdoelen EL&I 	<ul style="list-style-type: none"> Toerismebrief (2008) Voortgangsrapportage Toerismebrief (2009) 	<ul style="list-style-type: none"> In welke mate sluit het Strategisch Marketing Plan 2008-2010 van het NBTC aan op de doelstellingen die met het Ministerie van EL&I voor de periode 2008-2010 zijn afgesproken?
Input	<ul style="list-style-type: none"> Ingezet beleidsbudget voor NBTC vanuit EL&I. Overige financiële input voor NBTC 	<ul style="list-style-type: none"> Basisbeschikking NBTC 2008 – 2010 	<ul style="list-style-type: none"> Hoe efficiënt is de NBTC-organisatie (o.a. verhouding marketingactiviteiten en overhead)?
Throughput (organisatiestructuren, werkprocessen, kosten en verantwoording)	<ul style="list-style-type: none"> Organisatie-inrichting van NBTC. Transparantie jaar- en werkplannen. Ontwikkeling kostenstructuur (vast en variabel) per thema. Omvang kosten voor overhead: verhouding directe en indirecte kosten. Oordeel over financiële verantwoording. Historische ontwikkeling in organisatiestructuren, werkprocessen, kosten en baten gedurende de evaluatieperiode. 	<ul style="list-style-type: none"> Meerjarenprogramma's, jaarplannen, formatieoverzichten, financiële verslagen, jaarverslagen, accountantsrapporten, overige relevante interne rapportages Benchmark Overhead (Berenschot) 	<ul style="list-style-type: none"> Hoe efficiënt is de NBTC-organisatie (o.a. verhouding marketingactiviteiten en overhead)?
Throughput (aansturing en publiek-private samenwerking- light versie)	<ul style="list-style-type: none"> Organisatie en transparantie van de aansturing: verantwoordelijkheden, bevoegdheden, taken tussen Ministerie van EL&I en NBTC Mate waarin inhoudelijke kaderstelling van EL&I is vertaald naar strategisch Marketingplan NBTC. Mate waarin doelen en prestatieafspraken voldoende specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden (smart) zijn gedefinieerd. Mate waarin prestatie-indicatoren dekking bieden aan de key performance van het 	<ul style="list-style-type: none"> Strategisch Marketingplan 2008 – 2010 Interviews NBTC en EL&I Klanten Tevredenheids Onderzoeken (KTOS) 	<ul style="list-style-type: none"> Hoe efficiënt is de NBTC-organisatie (o.a. verhouding marketingactiviteiten en overhead)? Hoe functioneert het NBTC als publiek-privaat samenwerkingsmodel? <ul style="list-style-type: none"> Welke private partners heeft het NBTC in de periode 2008-2010 aan zich weten te binden? Hoeveel partners heeft het NBTC? Hoeveel de partners bijdragen (allemaal ong. evenveel of is er sprake van een aantal grote partners die rechtevenredig bijdragen) Hoe de partners zijn onderverdeeld naar type organisatie (regionale marketingorganisaties, brancheorganisaties, grootbedrijven, MKB etc.) Hoe de partners regionaal zijn verspreid (met name Randstad, of NL als geheel) Hoe de private cofinanciering zich heeft ontwikkeld door de jaren heen (gestegen, gedaald of gelijk gebleven)
	<ul style="list-style-type: none"> NBTC. Platformformule NBTC en regierol NBTC 		<ul style="list-style-type: none"> In hoeverre het NBTC nieuwe partners aan zich heeft weten te binden in 2008 – 2010 (bijv. uit cultuur- of sportsector of aanverwante domeinen) Hoeveel hebben deze partners financieel aan het NBTC bijgedragen? Wat is de meerwaarde van het NBTC geweest in de samen met partners uitgevoerde marketingcampagnes?
Throughput (activiteiten)	<ul style="list-style-type: none"> In hoeverre sluiten de doelgroepen, PMCP'S en activiteiten aan op het marketingplan en de doelen van EL&I? In hoeverre is er overlap, in hoeverre zijn er hiaten? 	<ul style="list-style-type: none"> Interviews NBTC en EL&I Kwartaalrapportages NBTC Evaluatieverslagen 2008 en 2009 Overzicht van de budgetverdeling per PMPC per land voor 2008, 2009 en 2010 	<ul style="list-style-type: none"> Hoe effectief heeft het NBTC zijn activiteiten aangepast op basis van de ontwikkelingen in de toeristische reismarkt in de periode 2008-2010?
Output	<ul style="list-style-type: none"> Aantallen en typen activiteiten naar doelgroep en PMCP en herkomstland. Oordeel over nut en noodzaak van producten en diensten. Samenhang en synergie tussen producten en diensten. Ontwikkelingen in output. 	<ul style="list-style-type: none"> Kwartaalrapportages NBTC Evaluatieverslagen 2008 en 2009 Gegevens NBTC mbt: <ul style="list-style-type: none"> Het aantal congressen waarvoor een bid is uitgebracht Het aantal gewonnen bids De totale economische waarde van de gewonnen bids Flankerende activiteiten van NBTC op de markt voor meetings & conventions 	<ul style="list-style-type: none"> Wat is de economische waarde van de congressen waarvoor het NBTC in de periode 2008-2010 het winnende bid (mede) heeft voorbereid? Hoe efficiënt is de NBTC-organisatie (o.a. verhouding marketingactiviteiten en overhead)?
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling inkomend toerisme 2008 – 2010 Ontwikkeling stedenbezoek 2008 – 2010 Ontwikkeling marktaandeel internationale congressen 2008 – 2010 	<ul style="list-style-type: none"> Kwartaalrapportages NBTC Evaluatieverslagen 2008 en 2009 Onderzoek inkomend toerisme 2009 (NBTC) Prestatiecontract NBTC Validiteit Toepassing Hardheidsclausule Klanten Tevredenheids Onderzoeken (KTOS) Landenbenchmark 	<ul style="list-style-type: none"> In hoeverre heeft de Holland Promotie van het NBTC bijgedragen aan het inkomend toerisme in Nederland? Hoe effectief heeft het NBTC zijn activiteiten aangepast op basis van de ontwikkelingen in de toeristische reismarkt in de periode 2008-2010? Is de door het NBTC gehanteerde effectiviteitsratio (één publiek-privaat geïnvesteerde euro in toeristische marketing leidt tot gemiddeld veertig euro extra toeristische bestedingen in Nederland) een goede graadmeter voor de efficiëntie van de Holland Promotie van het NBTC in de periode 2008-2010? Indien dit niet het geval is wat zou dan wel een goede ratio voor de efficiëntie van de Holland Promotie zijn?

3. Beleidskader, context en strategie

3.1 Beleidskader

De toenmalig staatssecretaris Heemskerk van Economische Zaken heeft in 2008 met de Toerismebrief het toeristisch beleid gepresenteerd. Dit beleid vormt het kader voor het opereren van het NBTC. In de Toerismebrief wordt de volgende ratio van overheidsbetrokkenheid bij toeristische buitenlandpromotie gegeven. In de eerste plaats wordt gewezen op de externe effecten van toerisme: de bestedingen van toeristen slaan neer in diverse sectoren van de economie. Als tweede reden voor overheidsbetrokkenheid wordt het creëren van een gelijkwaardig speelveld ('*level playing field*') voor bedrijven genoemd. Omringende landen investeren immers eveneens in zakelijke en toeristische promotie.

In het beleid wordt de focus gelegd op het vergroten van de bijdrage van het inkomend toerisme aan de economie. Daarmee vindt een verschuiving plaats van de focus op volumegroei (het aantrekken van meer toeristen) naar het vergroten van de klantwaarde van specifieke doelgroepen (het versterken van groei in de meest waardevolle segmenten).

Een tweede aanscherping die met het beleid wordt ingezet vindt plaats naar aanleiding van de motie Van de Ham / Aptroot. De motie roept op om op zoek te gaan naar synergie tussen de toeristische Holland promotie en de bredere economische Holland branding om zo tot een meer geïntegreerde aanpak van de promotie in Nederland te komen. Op deze wijze wordt beoogd de toeristische promotie van Nederland steviger te verbinden aan de bredere economische promotie van Nederland, met name in China en India.

Een derde aandachtspunt in het toeristische beleid is het tegengaan van versnippering in de inzet van toeristische middelen. Zowel het rijk als de decentrale overheden en het bedrijfsleven zetten middelen in voor toeristische promotie. Het NBTC krijgt in de Toerismebrief de rol om gezamenlijk promotieactiviteiten te initiëren, te coördineren en uit te voeren voor buitenlandse promotie.

In het realiseren van deze beleidsdoelen speelt het NBTC een belangrijke rol. Als concrete doelen voor het NBTC noemt de Toerismebrief de volgende:

- Binnenhalen van congressen die innovatiebeleid kunnen versterken, daarbij vooral inzetten op sleutelgebieden².
- Organiseren eens in de twee jaar van een groot aansprekend evenement in Nederland (Holland Art Cities).

² Als sleutelgebieden zijn genoemd: Chemie, Flowers&Food, Pensioenen en Sociale verzekeringen, Water, High Tech Systems en Maintenance en Creatieve Industrie.

In 2009 verschijnt de voortgangsrapportage van de Toerismebrief. In de voortgangsrapportage worden de streefwaarden genoemd die de staatssecretaris voor de periode 2008 – 2010 met het NBTC is overeengekomen. De subsidie die in deze periode voor het NBTC beschikbaar is (ca. € 50 mln.) is gedeeltelijk afhankelijk van de realisatie van deze streefwaarden.

1. Een volumeontwikkeling van het inkomend toerisme van gemiddeld 2% per jaar over de jaren 2008 tot en met 2010.
2. Een volumeontwikkeling van het inkomend toerisme naar Nederlandse steden van gemiddeld 4% per jaar over de jaren 2008 tot en met 2010.
3. Voor de deelname aan internationale congressen: ultimo 2010 een marktaandeel van 19% in het totaal van de internationale congressen in België, Denemarken, Duitsland het Verenigd Koninkrijk en Nederland.

3.2 Externe ontwikkelingen

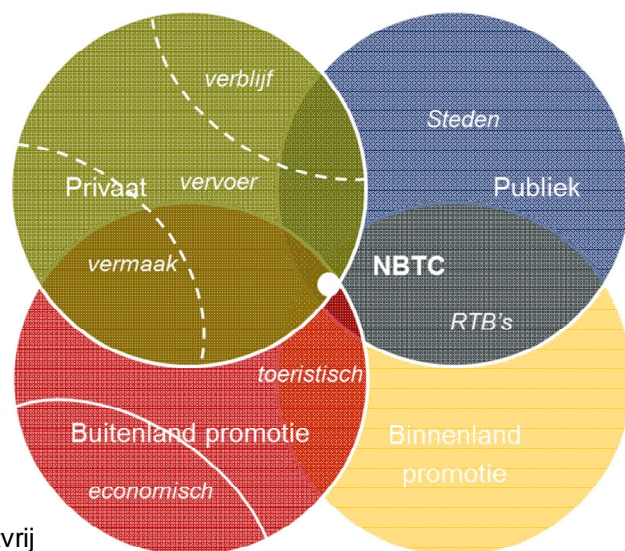
Gedurende de contractperiode (2008 – 2010) heeft zich een aantal ontwikkelingen voorgedaan die negatief van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van het inkomend toerisme gedurende deze periode. We noemen hier de belangrijkste:

- Vanaf begin 2008 heeft de economische (krediet) crisis de Verenigde Staten en veel Europese landen getroffen. Dit heeft het aantal toeristische en zakelijke bezoeken aan Nederland en de daaraan gekoppelde bestedingen negatief beïnvloed.
- In de periode van 2008-2010 was de euro duur. Ook dit heeft een negatief effect gehad op de ontwikkeling van inkomend toerisme in deze periode.
- Op 1 juli 2008 heeft Nederland, net als eerder landen als Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk, een belasting op vliegverkeer ingevoerd. Luchtvaartmaatschappijen hebben hun capaciteit en routes hierop aangepast. Als onderdeel van het crisispakket is de heffing van vliegbelasting per 1 juli 2009 beëindigd. SEO heeft berekend dat de taks de sector € 1,3 mld. heeft gekost. Dit onderzoek van SEO heeft overigens plaats gevonden in opdracht van de sector zelf (NBTC en ANVR).

Door deze externe ontwikkelingen was het in de loop van 2008 voor het NBTC en het ministerie al duidelijk dat de afgesproken te behalen resultaten niet realistisch waren. Het NBTC zegt het ministerie te hebben voorgesteld de doelstellingen naar een realistische waarde bij te stellen. Wij constateren echter dat het contract niet is aangepast. Daarmee verloor het contract min of meer zijn waarde om als instrument de prestaties van het NBTC te monitoren.

3.3 Positie NBTC

Het NBTC is een belangrijk instrument voor EL&I om de doelen en ambities te realiseren zoals die in de Toerismebrief zijn verwoord. Het NBTC is zowel een publiek als privaat gefinancierde organisatie. Ten opzichte van de recreatie en toerisme sector neemt het NBTC daarmee een bijzondere positie in. De organisatie heeft een onafhankelijke stichtingsvorm en geen specifieke binding of belangen met partijen binnen de belangrijkste segmenten van de sector. Dit zijn 'vervoer' (reisbureaus, vervoerders, carriers, luchthaven), 'verblijf' (horeca, bungalowparken etc.) en 'vermaak' (attractieparken, musea, beurzen en congrescentra). De sector kent een hoog % mkb bedrijven en enkele grote spelers. Gastvrij



Nederland – de Nationale raad voor toerisme, recreatie, horeca en vrije tijd vormt een sectorbreed platform voor de toeristische sector. Het NBTC is hiervan geassocieerd lid. De meer publieke kant van de sector bestaat onder meer uit de regionale toeristische bureaus (RTB's) en de (promotie- en marketingbureaus van) de steden. Ook ten opzichte van deze partijen is het NBTC een onafhankelijke partij.

Het NBTC is actief op buitenland- en binnenlandpromotie, waarbij het zwaartepunt op de buitenlandpromotie ligt. Het NBTC is primair verantwoordelijk voor de promotie van Nederland als toeristische bestemming. Dit verschilt met de verantwoordelijkheid van de EVD, onderdeel van Agentschap NL van het ministerie van EL&I, die primair verantwoordelijk is voor de promotie van Nederland en het Nederlandse bedrijfsleven als economische partner. Voor de binnenlandse promotie vervult NBTC coördinerende rol.

3.4 Marketingstrategie

De kernactiviteiten van het NBTC bestaan uit de bevordering van het inkomend bezoek, afkomstig van zowel het inkomend toerisme als deelname aan internationale congressen en meetings. Basis is het Strategisch Marketing plan 2008 – 2010. De kern van het marketingplan vormt het onderscheid naar verschillende doelgroepen. Deze doelgroepen variëren in gedrag en behoeften en vertegenwoordigen verschillende economische waarden. Uitgangspunt is dat Nederland voor elk van deze doelgroep een andere betekenis kan hebben.

Een tweede kern is dat het toeristische aanbod geclusterd wordt. Het NBTC heeft daartoe product-markt-partnercombinaties (PMPC's) geformuleerd die de basis voor de marktwerking vormen.

1. Holland Classics

Het veelzijdige en sterke Nederlandse aanbod van iconen als tulpen, klompen, windmolens en kaas. Inclusief: het culturele erfgoed uit de Gouden Eeuw, waaronder Rembrandt, de VOC, grachtenpanden, diverse klassieke locaties zoals Volendam, de Zaanse Schans en attracties als Kinderdijk en de Keukenhof. Voornamelijk als onderdeel van een reis door Europa, met overnachting(en) in 3-sterrenhotels. Gemiddelde besteding per persoon per verblijf. € 480,-

2. Holland City Style

Het veelzijdige (culturele en trendy) Nederlandse stadsleven. Shoppen, wining & dining, cultuur en het beleven van de Nederlandse gezelligheid staan voorop, met als belangrijkste steden Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Den Haag en Maastricht. Meestal een korte vakantie met een verblijf in een hotel in de stad. Gemiddelde besteding p.p.p.v. € 475,-

3. Holland Beach Life

Het gevarieerde en familievriendelijke aanbod langs de kust. Deze PMPC draait om zee, strand, duinen en strandtenten in combinatie met entertainment, wellnesscentra en (familie)-attracties achter de kust, zoals Madurodam, Duinrell en Neeltje Jans. Korte vakanties in voor- en najaar, overnachtingen in (de betere) bungalows, bed & breakfasts en hotels of camping. Gemiddelde besteding p.p.p.v. € 255,-

4. Holland Country Fun

Het veelzijdige entertainmentproduct midden in de natuur van het groene achterland, langs de oost- en zuidgrens van Nederland. Het aanbod bestaat uit fietsen, wandelen en bezoeken aan (familie)attracties als dierentuinen, themaparken en speeltuinen. Overnachtingen met name in bungalowparken, midden in de natuur. Gemiddelde besteding p.p.p.v. € 190,-

5. Holland The Good Life

Genieten (ontspannen en actief zijn) van onder meer lekker eten en drinken, wandelen en fietsen en bezoeken aan wellnesscentra. Meestal korte vakanties in voor- en najaar met een verblijf in 4- en 5-sterrenhotels, de luxere bungalowparken of de betere bed & breakfasts. Gemiddelde besteding p.p.p.v. € 245,-

6. Holland Watersport

Waterrecreatie (op, in of onder water) is het hoofdmotief voor een meerdaags verblijf in Nederland. Hierbij kan een tweedeling worden gemaakt: bootvakanties (vakanties waarbij overnacht wordt op pleziervaartuig) en niet-boot vakanties waarbij water recreatieve activiteit centraal staat. Gemiddelde besteding p.p.p.v. nog niet bekend. PMPC is pas in 2011 gestart en valt daarmee buiten de evaluatieperiode.

7. Holland Let's meet

De externe vergadermarkt: internationale bijeenkomsten met een zakelijk doel (corporate meetings, productintroducties, trainingen en dergelijke), waarvoor het initiatief wordt genomen vanuit het bedrijfsleven. Gemiddelde besteding p.p.p.v. € 475,-

8. Holland Be Inspired

Gericht op deling en overdracht van kennis en informatie, kortweg de congresmarkt. Het gaat om internationale congressen waarvan de werving wordt gerealiseerd via kandidaatstellingen door Nederlandse verenigingen en corporate congressen. Gemiddelde bestedingen p.p.p.v. € 945,-

Het NBTC voert twee (bron)merken: 'Holland' voor de buitenlandse markt en 'Lekker weg in eigen land' voor de binnenlandse markt. De inzet van marketingactiviteiten wordt bepaald op basis van het economisch potentieel van de landen waarop de activiteiten worden inzet, PMPC's en doelgroepen. Dit betekent dat vooraf geselecteerd wordt in welk land welk aspect van Nederland bij wie belicht wordt. Voor de periode 2008 – 2010 is de keuze gemaakt voor de verdeling zoals die in de tabel hieronder te zien is.

De keuze voor de landen wordt onderbouwd vanuit het Onderzoek Inkomend Toerisme. Van de belangrijkste herkomstlanden worden het bezoekmotief, de waardering en de bestedingen in kaart gebracht. Op basis hiervan wordt de economische / toeristische waarde van het herkomstland voor (een specifieke PMPC van) Nederland bepaald.

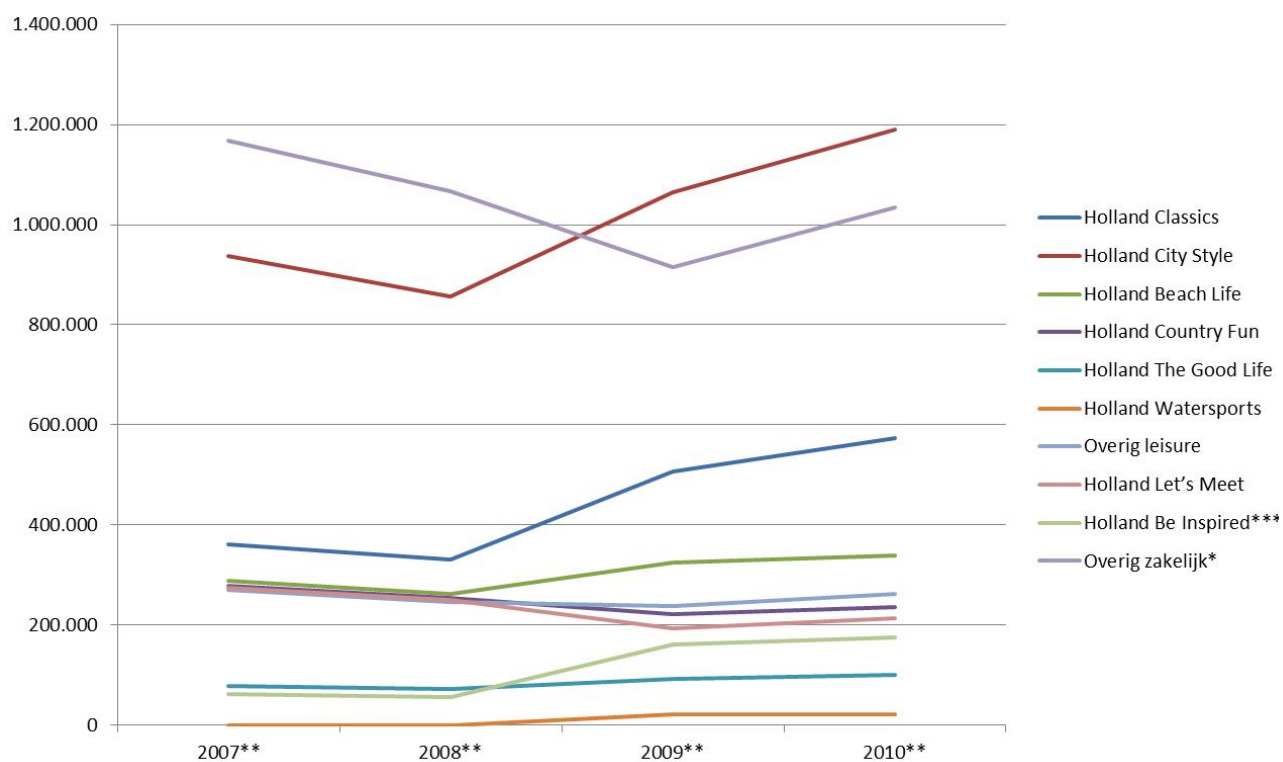
	Toeristische PMPC's					Zakelijke PMPC's	
	Beach Life	Classics	Citystyle	Good Life	CountryFun	Let's Meet	Be Inspired
Nederland	X			x	x		x
Duitsland	X		X	x	x	X	
Verenigd Koninkrijk			X		x	x	x
België	X		X	x	x	x	X
Noord Amerika		x	X			x	x
Frankrijk		x	X			x	x
Scandinavië			X			x	
Italië		x	X			X	
Spanje		x	X			X	
Japan		X					
China		X					
India		X					
Geneve						x	X
Rusland (2010)		X	X				

Marktbewerking PMPC's per land 2008 – 2010

'Holland' kan niet 'alles voor iedereen zijn', zoals het NBTC zelf aangeeft. De tabel laat zien dat de inzet van PMPC's verschilt per land. De klassieke beelden van Nederland worden ingezet voor de opkomende markten (China, India) en voor first time travelers in volwassen verder weg gelegen

herkomstmarkten (zoals VS, Japan, Italië) via de PMPC Classics. Binnen de grote markten Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk, waar dit aanbod van Nederland inmiddels wel als bekend verondersteld mag worden, wordt gezocht naar verbreding van het Nederlandse aanbod via de PMPC's City Style, Beach Life, The Good Life en Country Fun.

De verdeling van capaciteit en middelen over de verschillende PMPC's wordt bepaald op basis van de economische waarde van de PMPC's. De economische waarde wordt bepaald op basis van het aantal aankomsten binnen de PMPC maal de gemiddelde bestedingen per persoon per verblijf binnen de PMPC. Hoe groter de economische waarde van de PMPC, hoe groter het beschikbare marketingbudget. De ontwikkeling van de PMPC is bepalend voor het marketingbudget vanuit EL&I-bijdrage voor het volgende jaar. In onderstaande figuur is de economische waarde van de verschillende PMPC's weergegeven.



Bron: CBS, SIT en NBTC

* Overig zakelijk: individueel zakelijk bezoek aan Nederland.

** t/m 2008 SIT 2006, 2009/2010 SIT 2009

***In de SIT 2006 was sprake van een onderschatting van het aantal bezoekers voor Be Inspired.

In de SIT van 2009 is wel goed meegenomen in de steekproef. Dit verklaart een deel van de stijging van deze PMPC en een deel van de daling van overige zakelijk.

Ontwikkeling economische waarde PMPC's (bedragen x 1.000)

Hieruit blijkt dat de PMPC Holland City Style binnen het toeristische segment veruit de grootste is. Ook Holland Classics vertegenwoordigt relatief veel economische waarde. Wat ook opvalt is dat de zakelijke PMPC's relatief gering zijn – de categorie 'overig zakelijk' vertegenwoordigt juist relatief veel economische waarde. De nieuwe PMPC Holland Watersports is, momenteel, een relatief geringe PMPC.

3.5 Analyse

Wanneer we de Toerismebrief van EL&I en het Strategisch Marketingplan van het NBTC naast elkaar leggen dan constateren we dat het Strategisch Marketing plan naadloos aansluit op het beleidskader en de daarin geformuleerde doelen. De lijn van de Toerismebrief – namelijk inzet op vergroting van de klantwaarde van inkomende bezoekers en het tegengaan van versnippering – wordt in het SMP vertaald in een in onze ogen gedegen en transparant afwegingsmodel op basis van PMPC's.

We constateren dat het NBTC op grond van dit model keuzes maakt en dat deze keuzes rationeel onderbouwd worden op basis van een afweging tussen de economische waarde van de doelgroepen binnen de herkomstlanden en het aanbod binnen Nederland. De inzet vindt daar plaats waar de meeste economische waarde wordt gegenereerd. Hiermee heeft het NBTC een goed instrument in handen waarmee focus wordt aangebracht in de inzet van marketingmiddelen. De focus is gericht op het vergroten van de bijdrage van het toerisme aan de Nederlandse economie. Dit sluit goed aan bij de in de Toerismebrief verwoorde doelen.

De focus op de grootste economische waarde heeft als risico dat geen of onvoldoende aandacht wordt besteed aan nieuwe producten of nieuwe markten. Het NBTC ondervangt dit door bestaande markten (Duitsland, België) van 'nieuw' aanbod te voorzien om daarmee herhalingsbezoek te bewerkstelligen. Ook constateren we dat het NBTC, mede vanuit de Toerismebrief gestimuleerd, nieuwe, opkomende markten verkent, zoals China, India en Rusland. Toch blijft het zoeken naar evenwicht tussen enerzijds het streven naar focus en volumebehoud in bestaande markten en anderzijds inzet op opkomende markten en nieuw aanbod om toekomstige groei mogelijk te maken.

4. Organisatie en werkwijze NBTC

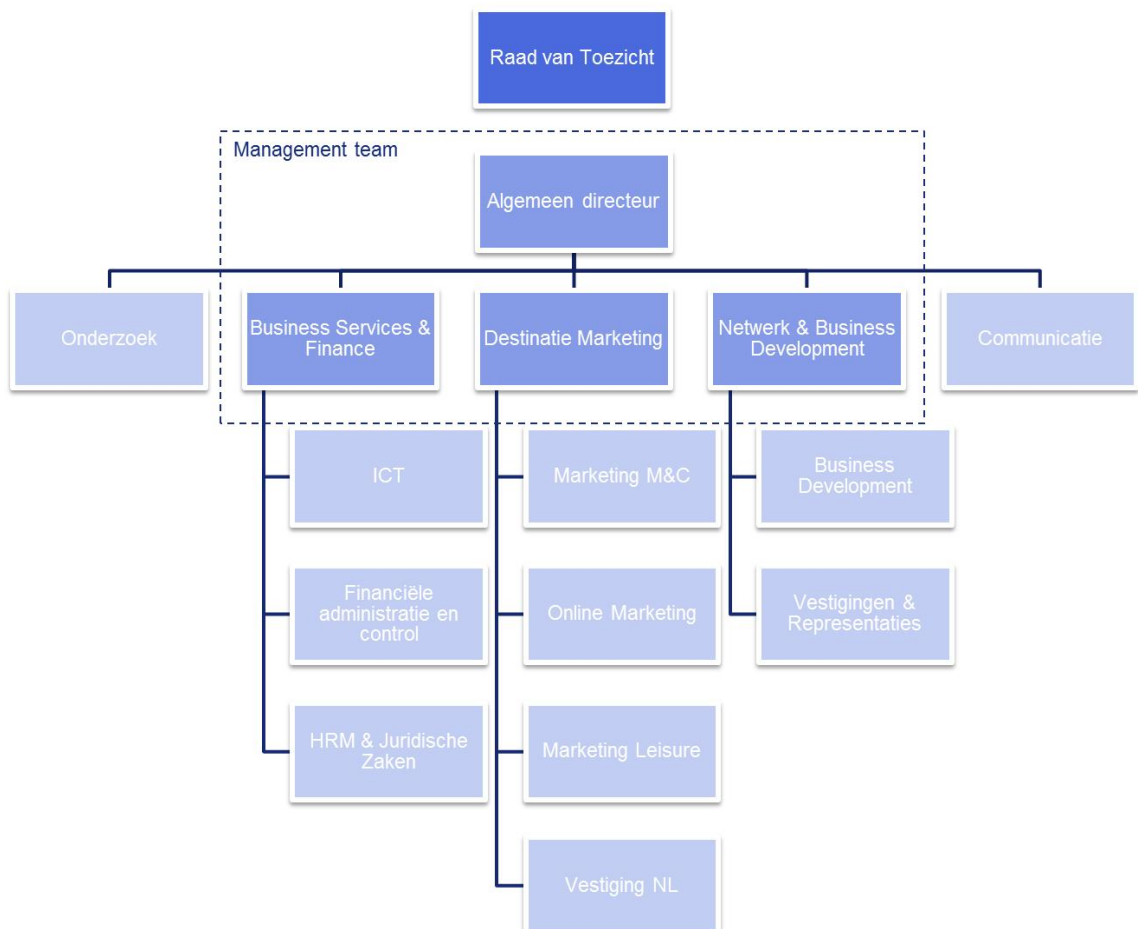
4.1 Organisatiestructuur

Het NBTC is een stichting die wordt bestuurd door een directie, gevormd door de algemeen directeur, de directeur Business Services & Finance, de directeur Destinatie Marketing en de directeur Netwerk & Business Development.

Het NBTC kent een Raad van Toezicht die toezicht houdt op het bestuur van de stichting. De Raad van Toezicht benoemt zelf zijn leden en bestaat uit negen personen die afkomstig zijn uit zowel de publieke als de private sector. In de samenstelling van de Raad van Toezicht valt op dat het Ministerie van EL&I geen vertegenwoordiging heeft. De afwezigheid in de Raad van Toezicht is bewust: het ministerie wil een dubbelrol als financier én toezichthouder vermijden.

De Raad van Toezicht stelt zowel de begroting als de jaarrekening vast. Ingrijpende (financiële) besluiten worden voorgelegd aan de Raad. De Raad komt vier keer per jaar bijeen. Onderdeel van de Raad van Toezicht is het Audit Committee. Dit Committee komt twee keer per jaar bijeen.

De organisatiestructuur van het NBTC ziet er als volgt uit:



Momenteel heeft het NBTC een organisatiebezetting van 133 fte (per maart 2011) waarvan meer dan de helft op de buitenlandse vestigingen werkzaam is.

Het NBTC heeft vestigingen in Spanje, Italië, Zweden (Scandinavische markt), Duitsland, het Verenigd Koninkrijk (VK en Ierland), België, Frankrijk, de Verenigde Staten (ook Canadese markt), China en Japan. Daarnaast heeft het NBTC vertegenwoordigingen (representaties) in Zwitserland (Genève), India en Rusland. De bezetting is als volgt over de verschillende vestigingen verdeeld.

Onderdeel	Omvang (in fte)		
Hoofdkantoor	56,5		
Vestigingen totaal	76,3		
Vestiging	Omvang	Vestiging	Omvang
Nederland	7,4	VS	11,0
België	6,1	Frankrijk	5,0
Duitsland	12,4	China	4,8
UK en Ierland	12,0	Scandinavië	5,3
Spanje	5,0	Japan	3,0
Italië	4,3	Totaal	76,3

Bezetting per vestiging 2011

Het NBTC baseert de locatie en de omvang van zijn vestigingen op de (potentiële) economische waarde van het bezoek uit een specifiek land en de bereidheid van partners om in een bepaald land of regio te investeren in gezamenlijke activiteiten.

4.2 Financiering en sturing

Als basis voor de financiering (subsidie) van EL&I van de activiteiten van het NBTC geldt de basisbeschikking 2008 – 2010. In de basisbeschikking zijn de doelstellingen, zoals die in de Voortgangsrapportage zijn vastgelegd, opgenomen. De basisbeschikking voorziet in een totaal beschikbaar subsidiebedrag voor de periode 2008 – 2010 (maximaal € 50.164.000). In de basisbeschikking is bovendien vastgelegd dat het NBTC een maximum bedrag per jaar mag besteden aan de bevordering van het binnenlands toerisme. Ook is hierin vastgelegd dat het NBTC de Statistiek Inkomend Toerisme verzorgt. Om deze subsidie te verkrijgen heeft het NBTC, op basis van de Toerismebrief een Strategisch Marketing Plan 2008 – 2010 (SMP) opgesteld. Het jaarbedrag wordt jaarlijks vastgesteld op basis van een aanvraag van het NBTC en een marketingplan. Het NBTC ontvangt per kwartaal 20% – 35% van de subsidie voor het betreffende jaar. Daarvoor dient het NBTC per kwartaal een schriftelijk verzoek in bij het ministerie. Voor 2010 zijn de afspraken over financiering vanuit EL&I verlengt, op basis van de bijgestelde doelstellingen.

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de gerealiseerde inkomsten en uitgaven per jaar.

	2008 (in €*1.000)		2009 (in €*1.000)		2010 (in €*1.000)	
Bijdrage EL&I	17.022		16.348		17.373	
Opbrengsten activiteiten	12.494		12.569		11.809	
Onderhanden werk	-138		- 35		-15	
Totaal omzet		29.378		28.882		29.167
Kosten uitbesteed werk		-14.937		-15.677		-15.689
Organisatiekosten		-13.902		-13.070		-13.115
Bedrijfsresultaat		539		135		363
Financiële baten/lasten	-124		194		-83	
Resultaat deelneming	30		53		41	
Resultaat gewone bedrijfsvoering		445		382		321
Vrij aanwendbare bijdrage EZ	-313		-269		-232	
Winstbijdrage EZ	-104		-90		-77	
Resultaat		28		23		12

Bron: Jaarverslag NBTC 2009, 2010

De bijdrage van EL&I is opgebouwd uit een basisbedrag per jaar, dat ontleend wordt aan de beschikbare subsidie voor de gehele periode 2008 – 2010 (€ 50,1 mln.). Dit bedrag wordt verminderd met een korting van 1,25% in 2008 oplopend tot 5% in 2011. Dit bedrag wordt vermeerderd met loon- en prijscompensatie. De bijdragen van het departement voor specifieke projecten zijn verwerkt onder de post Opbrengsten activiteiten.

Over de jaren 2008 – 2010 wordt jaarlijks 25% van het batig saldo voor winstbestemming opgenomen als Winstbijdrage EZ. Het resterende deel vormt de Vrij aanwendbare bijdrage EZ. Na afloop van de periode 2008 – 2010 zal, indien het NBTC de geformuleerde doelstellingen heeft behaald, de totale Winstbijdrage EZ aan EL&I worden uitgekeerd, en de vrij aanwendbare bijdrage worden toegevoegd aan de algemene reserve van het NBTC. Indien de doelstellingen niet worden gehaald zonder gegronde reden, wordt ook de Vrij aanwendbare bijdrage EZ aan EL&I uitgekeerd.

Sturing EL&I

Per kwartaal stelt het NBTC een kwartaalrapportage op waarin de marktontwikkelingen, voortgang van activiteiten en organisatieontwikkelingen worden geschetst. Deze rapportages worden door de directeur en één of twee managers van het NBTC per kwartaal besproken met de verantwoordelijk ambtenaren van het departement. Het NBTC maakt naast de (financiële) jaarrekening een activiteitenverslag waarin de gerealiseerde prestaties en activiteiten worden beschreven. Deze wordt met het ministerie besproken in het tweede kwartaaloverleg. Naast deze gegevens verstrekt het NBTC het ministerie informatie over de ontwikkeling van het toerisme aan de hand van het evaluatieverslag.

Het overleg met het ministerie wordt door het NBTC als volgt ervaren:

- In de loop der jaren is een volwassen samenwerking ontstaan met het ministerie.
- Inhoudelijke en strategische sturing door het ministerie is beperkt. De bestaande overleggen hebben een sterk operationeel karakter. Structureel overleg op het niveau van staatssecretaris en DG over strategische issues in het toeristisch beleid wordt gemist.
- Het NBTC erkent dat het mede door de opstelling van het ministerie een grote mate van vrijheid van handelen heeft. Het NBTC waardeert dit en kan hier goed mee omgaan. Ook is de relatie met het NBTC en de eerstverantwoordelijke beleidsdirectie goed.

Deze ervaringen zijn vergelijkbaar met die van veel ZBO's en Agentschappen.

4.3 Partners NBTC

Het NBTC werkt samen met een groot aantal partners voornamelijk binnen maar ook buiten de toeristische sector. Het NBTC bundelt de financiële middelen van publieke en private partijen om aan gezamenlijke promotie te doen, onder andere in de vorm van verschillende campagnes.

Categorie	2008			2009			2010		
	Aantal	Omzet €1.000	%	Aantal	Omzet € 1.000	%	Aantal	Omzet €1.000	%
Reisorganisaties	56	832	7%	42	1.193	9%	53	897	8%
Transport	33	1.452	12%	29	1.843	15%	33	2.472	21%
Accommodaties	515	1.705	14%	446	1.626	13%	312	1.192	10%
Amusement	214	1.407	12%	189	1.423	11%	173	1.176	10%
Destinatie Marketing orgs.	122	5.078	42%	87	5.092	41%	87	4.436	37%
Congressen	21	208	2%	18	187	1%	16	172	1%
Overheid	46	407	3%	40	320	3%	45	464	4%
Niet toeristische orgs.	94	811	7%	75	790	6%	53	638	5%
Leveranciers	16	55	0%	31	84	1%	32	396	3%
TOTAAL	1.117	12.018	100%	957	12.558	100%	804	11.843	100%

De afgelopen periode (2008-2010) bedroeg de totale jaarlijkse omzet die het NBTC uit 'de markt' heeft gehaald ca. € 12 mln. Dit is om twee redenen een opmerkelijke prestatie. In de eerste plaats omdat het NBTC in deze periode te maken heeft gekregen met een teruglopende subsidie van EL&I. In de tweede plaats heeft ook de economische crisis meegespeeld. Desondanks is het NBTC in staat gebleken om de bijdragen van derden (private partijen en andere overheden) op een gelijk niveau te houden. Het aantal partners is echter met 28% afgenomen. De gemiddelde bijdrage per partner is gedurende de periode 2008-2010 sterk toegenomen van bijna € 11.000 in 2008 naar bijna € 15.000 in 2010.

Dit is in belangrijke mate het gevolg van de ontwikkeling die binnen de categorie Transport is te zien. Het aantal partners binnen deze categorie is gelijk gebleven maar de omzet is sterk gestegen. Er wordt intensiever samengewerkt met partijen als bijvoorbeeld Schiphol, KLM, EasyJet, Vueling en Transavia. Een zelfde beeld, zij het op kleinere schaal, is te zien binnen de categorie Leveranciers. Hieronder worden reclamebureaus verstaan die samenwerken met het NBTC.

Met name in 2010 is dit sterk toegenomen doordat partijen als de Efteling hun promotieactiviteiten onderbrengen bij een bureau dat vervolgens op onderdelen samenwerkt met het NBTC.

Binnen andere categorieën zien we andere ontwikkelingen. De grootste categorie vormen de destiniemerketingorganisaties – deze nemen af in aantal en omvang. Dit heeft vooral te maken met bezuinigingen die lokaal, regionaal en provinciaal worden doorgevoerd.

Ook binnen de categorie Accommodaties neemt zowel de omzet als het aantal partners af. In aantal partners is dit weliswaar de grootste categorie, maar de gemiddelde bijdrage per partner is relatief gering. De afname van het aantal partners is een gevolg van een aantal activiteiten die het NBTC niet langer uitvoert. Het gaat dan met name om het aanbod in bedrijfsvermeldingen op de websites van het NBTC (o.a. Holland.com) dat meer is gestandaardiseerd.

Uit het overzicht is af te leiden dat een relatief groot aantal partners een relatief kleine bijdrage levert en dat een klein aantal partners een relatief grote bijdrage levert. De grootste bijdrage is ca. € 1 mln., de kleinste € 99,-. 80% van de omzet van het NBTC wordt gegeneerd door ca. 10% van de partners. In onderstaande tabel is het aantal partners weergegeven die gezamenlijk 80% van de omzet genereren.

	2008	2009	2010
Aantal partners	110	71	74
Omzet (80% van totaal)	€ 9.614.400	€ 10.046.400	€ 9.474.400
Gemiddelde omzet per partner	€ 87.404	€ 141.499	€ 128.032

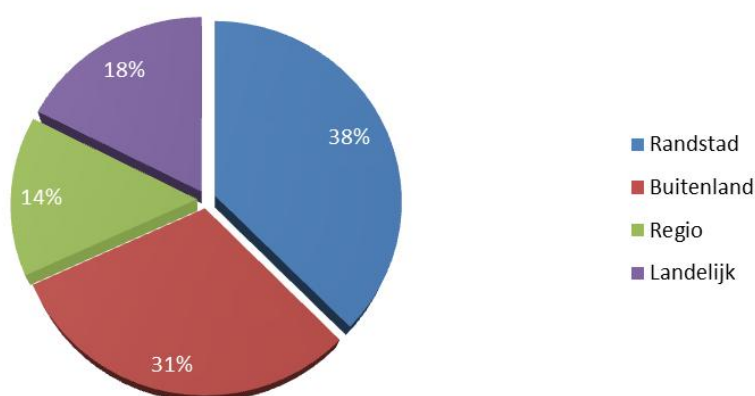
Wanneer we de 25 grootste partners naar financiële bijdrage³ bekijken dan valt hierbij op dat van de top 20 attracties in Nederland slechts 2 vertegenwoordigd zijn in de top 25 van belangrijkste partners van het NBTC. Ook de grotere verblijfsaccommodaties zijn met drie partijen beperkt vertegenwoordigd. Inhoudelijk heeft het NBTC met deze partijen vaak wel een goed contact (vaak via de brancheorganisaties), maar er is geen sprake van een financiële relatie. Het NBTC noemt hiervoor een aantal oorzaken:

- De betreffende bedrijven zijn veelal gericht op de Nederlandse markt. Buitenlandse bezoekers vormen een beperkt deel van hun omzet. Er is dan geen goede en logische match te maken tussen de activiteiten van het NBTC en de behoeften van deze bedrijven.
- Veelal is sprake van kleine bedrijven met een gering budget voor internationale marketing.
- Voor veel grotere bedrijven geldt dat internationale marketing zelfstandig uitgevoerd wordt. Ook wordt gesignaleerd dat bij grotere bedrijven, met name grotere accommodaties die onderdeel zijn van een internationale keten, de besluitvorming over samenwerking met het NBTC in het buitenland (op het hoofdkantoor) plaatsvindt. Op dit niveau lijkt de toegevoegde waarde van (lokale) destiniemerketing minder te worden ervaren.

³ Gebaseerd op het overzicht 2009

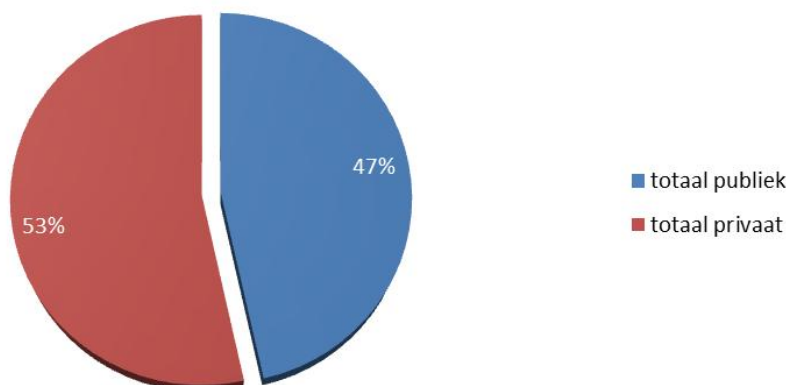
Geografische verdeling partners

De geografische verdeling van de grootste partners is weergegeven in onderstaand figuur. Ruim één derde (38%) van de grootste partners (wat betreft financiële bijdrage) is afkomstig uit de Randstad: de G4 en een aantal attracties binnen deze steden. Bijna één derde is afkomstig van buitenlandse partijen, met name online reisbureaus en vervoerders, maar ook de buitenlandse marketing organisaties waarmee het NBTC gezamenlijk de Cool Capitals campagne uitvoert. Regionaal en landelijk opererende organisaties vormen samen ook een derde deel.



Verdeling van de grootste partners naar geografische herkomst (2009)

Wanneer we kijken naar de verdeling tussen publieke en private partijen dan ontstaat de volgende figuur. De totale financiering van de private partners binnen de grootste partners is vrijwel gelijk aan de totale financiering van de publieke partners. Dit sluit aan bij het beeld dat uit de analyse van de totale omzet van derden ontstaat.



Verdeling van de grootste partners naar achtergrond (2009)

4.4 Werkwijze

Het NBTC werkt vanuit publieke middelen die in de vorm van subsidie van het Ministerie van EL&I worden verkregen. Deze middelen worden aangevuld met andere publieke (RBT's, steden) middelen en met bijdragen van private partijen. Het NBTC zet de publieke marketingmiddelen bij voorkeur in ten behoeve van imago, bekendheid en het geven van lading aan de merken Holland en Lekker weg in eigen land. Deze middelen worden ingezet om de 'awareness' van de merken te vergroten. De gedachte hierbij is dat deze activiteiten het algemeen belang van de sector en de Nederlandse economie dienen. Afzonderlijke bedrijven hebben weliswaar een (groot) indirect belang bij deze activiteiten, maar geen direct belang. Zij zijn afzonderlijk (dus) niet bereid of in staat bij te dragen aan dergelijke activiteiten.

De private middelen worden meer ingezet op het realiseren van (trans)acties, conversie in termen van het NBTC. Afzonderlijke bedrijven hebben hier wel een direct belang bij, omdat dit meetbaar rendement voor hen oplevert.

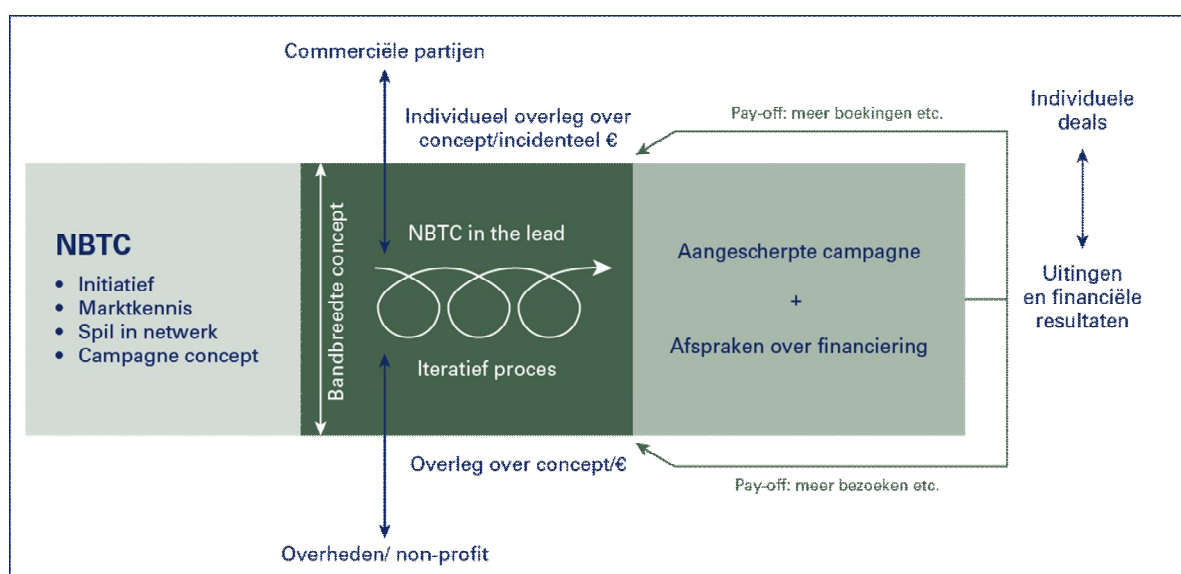
De werkwijze van het NBTC is gericht op het combineren van beide doelen (awareness en conversie) in één marketingcampagne, zodanig dat beide doelen optimaal gediend worden. Campagnes en marketingactiviteiten worden op deze manier zowel vanuit publieke als private middelen gefinancierd. Het NBTC bundelt de (belangen van) stakeholders opdat partijen gezamenlijk zowel Holland als zichzelf "vermarkten". Het NBTC biedt hiervoor het platform. Dit vereist intensieve afstemming en samenwerking tussen de verschillende (markt)partijen. Het succes van de campagne is afhankelijk van de mate van samenwerking tussen de marktpartijen en het NBTC en de mate waarin vooraf bepaalde doelstellingen en KPI's worden gerealiseerd. Het NBTC onderscheidt grofweg drie vormen van samenwerking:

1. *Platformactiviteiten.* Het NBTC organiseert en (voor)financiert bij deze activiteiten de infrastructuur en het kader. Individuele bedrijven kunnen desgewenst op specifieke onderdelen participeren. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de website Holland.com die door het NBTC onderhouden wordt maar waar marktpartijen specifiek hun eigen bestemming of product onder de aandacht kunnen brengen. Andere voorbeelden zijn de PR-activiteiten (eventueel als onderdeel van een PMPC) waarbij het NBTC buitenlandse journalisten naar Nederland haalt voor een algemeen bezoek, maar waarbij bedrijven een onderdeel in de totale reis voor hun rekening nemen.

Ook de deelname aan beurzen en onderzoek wordt op deze wijze gezamenlijk vormgegeven.

2. *Partnerships rondom (campagne)concept.* Het NBTC initieert samen met partners in Nederland een concept voor een marketingcampagne op basis van marktkennis en de vraag. Voorbeelden hiervan zijn de City Break campagne en Holland Art Cities. Het NBTC vervult in deze samenwerking veelal de rol van projectontwikkelaar, intermediair en inhoudelijk procesbegeleider. De partners ('founding partners') dragen gezamenlijk bij op basis van bijvoorbeeld een driejarige overeenkomst die jaarlijks kan worden verlengd op basis van de resultaten. Uit deze gezamenlijke financiering wordt de inzet van het NBTC ten behoeve van het project gefinancierd. Het concept wordt door het NBTC inhoudelijk vormgegeven. Hieraan worden ook concrete doelstellingen verbonden.

Met de resterende middelen voor de campagne worden private partners in binnen- en buitenland benaderd om gezamenlijk specifieke campagne-uitingen vorm te geven. Ook deze partijen sluiten een (vaak meerjarige) overeenkomst met het NBTC voor specifieke campagne uitingen. Er worden concrete, meetbare doelstellingen geformuleerd en er worden afspraken gemaakt over de financiering van de campagne. Het totale budget voor het concept wordt door de private bijdragen in de regel verdubbeld. Daar komt bij dat bij het publiceren van campagne-uitingen in de vorm van advertenties veelal gebruik wordt gemaakt van de inkoopkracht van (grote) private partijen. In onderstaande figuur wordt deze werkwijze schematisch weergegeven.



De reden dat private partijen bereid zijn te participeren en daarvoor ook te betalen is dat de campagne voor deze partijen aantoonbaar meer boekingen en/of reizigers opleveren.

3. *Allianties*. In specifieke situaties participeert het NBTC ook in meerjarige samenwerkingsverbanden met een beperkt aantal partijen, gericht op een specifiek doel. Een voorbeeld hiervan is de Rusland Alliantie waarin KLM, Schiphol en NBTC in gelijke financiële mate participeren. Via de alliantie investeren partners in de kennisontwikkeling van journalisten, reisbureaus en in de relatieopbouw met de belangrijkste touroperators en media in Moskou en St. Petersburg. Gezamenlijk wordt een vertegenwoordiging in Moskou gefinancierd. Inmiddels nemen 20 partijen deel.

4.5 Activiteiten NBTC in vogelvlucht

De activiteiten van het NBTC zijn erop gericht om zoveel mogelijk toeristen en zakelijke bezoekers naar Nederland te trekken. De activiteitenmix is afhankelijk van de effectiviteit in betrokken landen uitgaande van de doelgroep. Het grootste deel van de activiteiten is gericht op de potentiële buitenlandse bezoeker; een kleiner deel betreft marketingactiviteiten gericht op 'tussenpersonen', zoals touroperators en reisbureaus (handelsbewerking) maar ook organisatoren van meetings en congressen en journalisten (pers).

Onderzoek

Het NBTC heeft een eigen onderzoeksafdeling die effectiviteitsmetingen en marktonderzoek verricht. Het gaat dan onder meer om marktonderzoek binnen de landen waar het NBTC actief is. Deels voert het NBTC deze activiteiten zelf uit, deels worden de onderzoeksactiviteiten (veldwerk) uitbesteed.

Ook wordt structureel onderzoek gedaan naar het inkomend toerisme. Elke drie jaar worden buitenlandse bezoekers in Nederland gevraagd naar hun reismotieven, bestedingsgedrag en achtergrond. Deze informatie wordt voor de branche 'laagdrempelig' ter beschikking gesteld. Private partijen kunnen op onderdelen tegen betaling verdiepend onderzoek laten plaatsvinden.

Daarnaast wordt de effectiviteit van afzonderlijke campagnes onderzocht. Dit gebeurt vanuit kostenoverwegingen alleen voor de grotere campagnes. In een volgend hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

In 2002 zijn het NBTC en TNS NIPO samen een aparte BV gestart (NBTC-Nipo Research), waarin zij elk voor 50% participeren. NBTC-Nipo Research (NNR) is onder andere verantwoordelijk voor het ContinuVakantieOnderzoek (CVO) dat het vakantiegedrag van Nederlanders in kaart brengt. Dit onderzoek wordt sinds 1980 uitgevoerd. Daarnaast is NNR verantwoordelijk voor het ContinuVrijeTijdsOnderzoek (CVTO) en het ContinuZakenreisOnderzoek (CZO) en verzorgt zij themarapporten en maatwerkonderzoeken. NNR is een non-kernactiviteit met een marktconforme werkwijze. Er is geen EL&I-financiering mee gemoeid.

Meetings & conventions

De rol van het NBTC is het stimuleren van Nederlandse vakverenigingen en associaties om internationale congressen en conferenties in Nederland te organiseren. Het gaat dan veelal om wetenschappelijke jaarcongressen. Deze worden geïnitieerd vanuit een internationale koepelorganisatie waarvan de Nederlandse vereniging lid is. De Nederlandse vereniging dient een voorstel in om de conferentie te mogen organiseren, het zogenaamde bidbook. Het NBTC ondersteunt de Nederlandse organisaties met het opstellen van het bidbook en het presenteren van Nederland als congresbestemming aan de internationale koepelorganisaties. Het NBTC neemt vaak zelf het initiatief om het Nederlandse lid van een internationaal congres te stimuleren om een congres naar Nederland te halen.

De doorlooptijd van deze trajecten is vaak erg lang. Het proces om van een eerste contact, waarin de mogelijkheden en interesse gepeild worden, tot een bid te komen neemt vaak enkele jaren in beslag. Het resultaat is niet altijd dat een bid wordt uitgebracht. Het kan zijn dat de vereniging geen belangstelling heeft of dat het congres recent in Nederland of Europa heeft plaatsgevonden en andere landen aan de beurt zijn. Bovendien wordt niet in alle gevallen met het NBTC samen gewerkt. Verenigingen bereiden dan zelf de kandidaatstelling voor. Uit opgave van het NBTC blijkt dat van de ruim 100 congressen (vanaf 2005) waarvoor Nederland een bid heeft uitgebracht, het NBTC bij ca. 45 betrokken is geweest.

Wanneer een bid wordt uitgebracht en het congres wordt toegewezen aan Nederland, dan vindt het congres veelal pas een aantal jaren later plaats. In onderstaande tabel zijn de aan Nederland toegewezen congressen weergegeven waarbij het NBTC een rol heeft gehad in de verwerving van het congres.

Jaar	Congres	# Deelnemers	Plaats
2008	ICSC European Conference of the Int. Council of Shopping Centers	1000	Amsterdam
	ISIC Symposium on Industrial Crystallization	350	Maastricht
2009	EAPM Congress of the European Association for Personnel Management	1000	Den Haag
	WCF World Congress of Families	1000	Amsterdam
	ESCV Annual Meeting of the European Society for Clinical Virology	300	Amsterdam
	GSDI Global Spatial Data Infrastructure Association	400	Rotterdam
	ISMSC General Assembly of the International Society for Contemporary Music	400	Maastricht
	NAG / DAGA International Conference on Acoustics	1000	Rotterdam
2010	FENS Federation of European NeuroSocieties	6500	Amsterdam
	ISFP International Society on Fibrinolysis and Proteolysis	250	Amsterdam
	WCIT World Congress on Information Technology	2500	Amsterdam
2011	ERS European Respiratory Society	19000	Amsterdam
	ECToH European Conference Tobacco or Health	500	Amsterdam
	IAFP International Association on Food Protection	300	Ede
	IFTA International Family Therapy Association	300	Noordwijkerhout
	IPA International Photodynamic Association	1000	Den Haag
	WCPT International Congress of the World Confederation for Physical Therapy	3500	Amsterdam
2012	CPLOL Comité Permanent de Liaison des Orthophonistes / Logopèdes de l'Union Européenne	500	Den Haag
	ESSM European Society for Sexual Medicine	2000	Amsterdam
	IFIP International Federation for Information Processing	2000	Amsterdam
	MPS International symposium on MPS and related diseases	500	Noordwijkerhout
2013	CISTM Conference on Information Science, Technology and Management	2000	Maastricht
	ISBT International Society Blood Transfusion	1500	Amsterdam
2014	EABCT European Association for Behavioural and Cognitive Therapies	1200	Den Haag
	FISITA International Federation of Automotive Engineering Societies	2000	Maastricht
2015	IAHR International Association for Hydro-environment engineering & Research	1000	Den Haag
2016	IOA International Orthopedic Association	800	Rotterdam
	TOTAAL	54.950	

Verworven congressen waarbij het NBTC een rol heeft gespeeld

In de periode 2008-2010 is het NBTC op enigerlei wijze betrokken geweest bij het binnenhalen van 27 congressen in Nederland. Dit gaat naar verwachting meer dan 54.000 zakelijke bezoekers opleveren die gemiddeld € 945,- besteden. De totale waarde van de verworven congressen bedraagt daarmee € 52 mln. In dezelfde periode zijn 14 bids waaraan het NBTC een bijdrage heeft geleverd, verloren. Eind 2010 was het NBTC betrokken bij vier bids voor congressen in 2012 en 2016.

Het NBTC had in de periode 2008-2010 jaarlijks ongeveer € 3 mln. beschikbaar voor de werving van congressen en meetings.

Met name op het terrein van congresverwerving komt de samenwerking met topgebieden naar voren. De mogelijkheid van het NBTC om te sturen op de aard van de te verwerven congressen is echter beperkt. De meeste congressen zijn immers vaak medisch wetenschappelijk van aard. De lijn die het NBTC hierbij kiest is zoveel mogelijk verbanden te leggen. Het is niet zo dat het NBTC (leads voor) congressen laat schieten wanneer het betreffende congres niet past binnen één van de topgebieden.

Naast de activiteiten ten behoeve van congresverwerving organiseert het NBTC bijeenkomsten voor internationale meetingplanners en presenteert het NBTC zich met partners op beurzen onder de Holland-paraplu. Deze activiteiten zijn gericht op het verwerven van internationale bijeenkomsten voor het bedrijfsleven.

Themajaren en internationale evenementenjaren

Tussen het Ministerie van EL&I en het NBTC is afgesproken dat de organisatie van internationale evenementen en themajaren een belangrijke plaats inneemt in de marketingstrategie en – activiteiten van het NBTC. Het is de intentie eens in de twee jaar een grootschalig evenement in Nederland te laten organiseren, dat kan worden ingezet in de internationale promotie om grote groepen extra buitenlandse bezoekers aan te trekken. In 2009/2010 was dat Holland Art Cities, in 2012 zal het internationaal evenementenjaar Holland, naturally ...featuring Floriade 2012 zijn. In jaren zonder grootschalig evenement is sprake van een themajaar. Themajaren zijn primair een bundeling van steeds andere bestaande aspecten van Nederland en het toeristisch aanbod, die door samenhangende promotieactiviteiten extra in de schijnwerpers worden gezet. Themajaren generen hoofdzakelijk (vrije) publiciteit, vormen een bindmiddel voor promotie-uitingen en laden het merk Holland en dragen indirect bij aan extra bezoek. Thema's blijven ook na het themajaar een rol spelen in de toeristische promotie. Voorbeelden van themajaren zijn Dans & Muziek (2007) en Hidden Holland (2008).

Voor de internationale evenementenjaren zoals Holland Art Cities is de Stichting International Events Holland in het leven geroepen. De samenstelling van het bestuur van de stichting is afgestemd op de inhoud van het jaarthema. Het NBTC heeft zitting in het bestuur en is verantwoordelijk voor de opzet en uitvoering van de internationale marketing. Voor de coördinatie- en organisatieactiviteiten die het NBTC in het kader van een evenementenjaar uitvoert, ontvangt het een aparte subsidie.

Campagnes

Eén van de belangrijkste kernactiviteiten van het NBTC is het ontwikkelen en uitvoeren van marketingcampagnes. Veelal komt het initiatief voor deze campagnes van het NBTC op basis van ontwikkelingen en kansen in de markten. Het NBTC gaat vervolgens in gesprek met mogelijke partners voor het campagneconcept. Vrijwel alle campagnes bevatten een mix van online- en offlinepromotie, persbewerking en mailings of radiospots.

Een belangrijk deel van de marketing van Nederland gebeurt via online media. De site Holland.com vormt voor de buitenlandse doelgroepen vaak het hart van de campagne. Voor de toeristische promotie binnen Nederland is dat Lekkerweg.nl.

De inhoud van Holland.com is toegesneden op het specifieke doelgroep land. Social media vormen, met name in de VS, een belangrijk middel. Voorbeelden zijn Facebook, Twitter, LinkedIn en Layar.

In 2008 is een speciale campagne opgezet om de gevolgen van de crises te verminderen. In deze campagne hebben Expedia (wereldwijd het grootste online reisbureau) ATCB, Den Haag Marketing en Amsterdam Airport Schiphol geparticipeerd. Gezamenlijk hebben deze partijen een budget van ca. € 1 mln. bijeengebracht om Nederland te promoten als een bestemming die waar voor je geld biedt. Deze Value for Money campagne is o.a. in de VS, het Verenigd Koninkrijk, Scandinavië en Duitsland gevoerd. Volgens opgave van het NBTC heeft deze campagne € 6,5 mln. aan extra bestedingen in Nederland opgeleverd en heeft Nederland hiermee marktaandeel gewonnen van concurrerende bestemmingen.

PR

Persbewerking is binnen de campagnes van het NBTC een belangrijk element. De vestigingen spelen hierin een belangrijke rol omdat zij de contacten met de pers en media opbouwen en onderhouden. Het NBTC voorziet journalisten van nieuws en informatie over Nederland, en organiseert voor hen persreizen naar Nederland. Dit levert redactionele artikelen op over (specifieke bestemmingen) binnen Nederland. In 2010 bedroeg de totale mediawaarde die werd gegenereerd door middel van offline PR-activiteiten ruim 55 miljoen euro.

4.6 Analyse

Ten aanzien van de sturing van EL&I constateren we dat het NBTC een ruime opdracht heeft meegekregen. De geformuleerde doelstellingen zijn geformuleerd op het niveau van effecten. Hoe het NBTC zijn opdracht uitvoert is aan de organisatie zelf. Afgezien van goedkeuring van het Strategisch Marketing Plan stuurt het ministerie niet op de wijze van uitvoering. De mate van invloed die de activiteiten van het NBTC op macroniveau op de gewenste effecten hebben is lastig te meten en te isoleren van andere ontwikkelingen die van invloed zijn op het inkomend toerisme en de bestedingen. Zij worden in grote mate bepaald door economische omstandigheden. Op microniveau zijn de effecten van een campagne beter te meten. Dit doet het NBTC op een systematische wijze.

We stellen vast dat vanuit EL&I het NBTC nauwelijks inhoudelijk en strategisch wordt (bij)gestuurd. Het ministerie maakt een strikt onderscheid tussen beleid en uitvoering en heeft ook geen aanleiding gezien zwaarder te sturen. De sturing op grote afstand door het departement geeft het NBTC een grote vrijheid in de uitvoering, die zeer gewaardeerd wordt, maar zorgt er tegelijk voor dat het NBTC de afstand tot de beleidskern als groot ervaart.

De toegevoegde waarde van het NBTC toont zich op een aantal manieren:

- Platform.
 - Ten eerste organiseert het NBTC een aantal basisactiviteiten zoals holland.com of een Holland stand op een beurs, die mede uit EL&I-bijdrage worden gefinancierd. Partners kunnen hier naar behoefte aan deelnemen. In sommige gevallen is partnerdeelneming voorwaarde voor uitvoering van het platform (bv. Bij M&C-activiteiten). Hiermee worden efficiencyvoordelen behaald.
 - Ten tweede levert het bundelen van activiteiten slagkracht aan de toeristisch-recreatieve sector in Nederland waarmee de sector potentiële bezoekers kan bereiken.

- Kenniscentrum. Dit komt tot uitdrukking in de onderzoeksactiviteiten die het NBTC uitvoert. Het driejaarlijkse Onderzoek Inkomend Toerisme is een basisbron voor de branche en het NBTC zelf op grond waarvan strategie ontwikkeld kan worden. Daarnaast levert het NBTC marktkennis dat beschikbaar is voor de partners in de sector.
- Organisatievermogen. Met het NBTC is organisatievermogen voor de branche beschikbaar. Dit is nodig omdat de toeristische branche gekenmerkt wordt door versnippering en een groot aantal erg kleine bedrijven.
- Onafhankelijke positie. Omdat het NBTC geen binding met en belangen heeft bij één van de segmenten ('vervoer', 'verblijf', 'vermaak') kan het deze werelden op een "onverdachte" wijze met elkaar verbinden. Ook is het NBTC als hybride organisatie in staat publiek en privaat met elkaar te verbinden.

We constateren dat het NBTC door de combinatie van deze aspecten bij uitstek als verbinder kan optreden. Het businessmodel dat door het NBTC ontwikkeld is illustreert dat het NBTC ook daadwerkelijk succesvol als verbinder optreedt. Publieke en private middelen worden op deze manier vraaggericht gebundeld rondom een specifieke campagne. Het publieke belang van het vergroten van de bekendheid van 'Nederland' in het buitenland wordt gekoppeld aan een aantal publieke deelbelangen en private belangen.

Het NBTC vergroot op deze wijze de effectiviteit van de EL&I-bijdrage. De aandacht voor effectiviteit wordt bovendien versterkt door met name private partners die gericht sturen op de resultaten van conversie – actiegerichte campagnes. Daar staat tegenover dat de invloed van partners op de besteding van de publieke middelen ook toeneemt.

De ruggengraat van campagnes is in toenemende mate komen te liggen bij een beperkt aantal grote partijen. Dit is terug te zien in de ontwikkeling van de partnerbijdrage van het NBTC. Een kleine, relatief stabiele groep, draagt verreweg het meeste bij (80%).

De verwachting is dat bij vermindering van de financiering van het NBTC vanuit EL&I deze trend sterker door zal zetten. Een kleine groep partners draagt het meeste bij en bepaalt dus de richting. Het merk Holland wordt weliswaar in het buitenland gepromoot, maar zal 'geladen' worden vanuit de grootste partners. Via het gehanteerde participatiemodel wordt de mogelijkheid geboden om als kleinere partner mee te doen in een grotere campagne. Ook de platformactiviteiten van het NBTC bieden mogelijkheden voor kleinere partners.

5. Efficiency en effectiviteit

5.1 Efficiency

In de vorige evaluatie van het NBTC in 2007 hebben wij de efficiëntie beoordeeld door de structuur, de planning en control, het financieel beheer en de overhead van de NBTC-organisatie door te lichten. Het NBTC bevindt zich op dit moment in een andere fase van ontwikkeling dan toen. In de ogen van het ministerie is het in deze fase, niet opportuun om de totale NBTC-organisatie door te lichten op efficiëntie. Wel hebben wij gekeken op welke wijze het NBTC vanaf 2008 aan de slag is gegaan met de conclusies en aanbevelingen uit de evaluatie van 2007.

5.1.1 Aanbevelingen uit 2007

Berenschot deed in 2007 een aantal aanbevelingen ten aanzien van de interne organisatie, de externe omgeving en het beleidsinstrument, ofwel de relatie met –toen- het Ministerie van EZ. We kijken in deze paragraaf naar de wijze waarop het NBTC is omgegaan met de aanbevelingen ten aanzien van de interne organisatie.

Organisatiestructuur

Het NBTC stond aan de vooravond van een aantal aanpassingen in de organisatiestructuur. Het personeelsbestand was na een aantal reorganisaties al gekrompen, maar strookte nog niet helemaal met de nieuwe meer marketing gerichte manier van werken.

In 2008 is al een aantal grotere wijzigingen doorgevoerd op basis van een reorganisatienota. Sinds 1 juli 2008 werkt de NBTC-organisatie in een vernieuwde samenstelling op het hoofdkantoor in Leidschendam. Wat betreft het NBTC-netwerk zijn de vertegenwoordigingen in Taiwan, Zuid-Korea, Polen, Los Angeles en Toronto gesloten.

In het verlengde van de vorige reorganisatie is de structuur van de toenmalige afdeling EC&S (E-Consultancy & Services) in de loop van 2009 verder aangepast. Deze organisatieaanpassing betrof ook de afdeling Marketing. Het reorganisatieplan beoogde een herinrichting van de organisatie, waardoor de ontwikkeling en ondersteuning van Online Marketing en ICT beter worden aangestuurd.

Als gevolg hiervan is een aantal functies verdwenen en verschoven. Er is een afzonderlijke ICT-unit ontstaan om de externe dienstverleners te ondersteunen en het technisch projectmanagement uit te voeren.

De organisatieomvang is in de periode 2007-2010 aanzienlijk gekrompen (18%).

Fte's	2007	2008	2009	2010
Gemiddelde bezetting per jaar	159,0	143,0	131	130

Ontwikkeling organisatieomvang NBTC

Het NBTC is in de afgelopen periode voortvarend aan de slag gegaan met de aanbevelingen uit ons eerdere rapport en heeft de organisatie aanzienlijk afgeslankt.

Interne planning en control cyclus

In de vorige evaluatie is kritiek geuit op de planning- en controlcyclus van het NBTC. Deze cyclus was op zich goed georganiseerd, maar was weinig transparant en bood een te beperkt inzicht aan alle betrokkenen, onder meer door het ontbreken van een P&C-handboek en beperkte verspreiding van financiële rapportages. Hierin heeft het NBTC aanzienlijke verbeteringen aangebracht

Het Strategisch Marketing Plan krijgt een jaarlijkse uitwerking. In april worden de financiële uitgangspunten en de doelen van het marketingbeleid aan de vestiging- en afdelingsmanagers bekend gemaakt. Op basis hiervan stellen zij begin juni een begroting op. Alle plannen worden afzonderlijk met de directie besproken. Na eventuele aanpassingen door de vestigings- en afdelingsmanagers stelt de directie de begroting voor het volgende jaar op. Dit gebeurt in september. De directie bespreekt de begroting met de Raad van Toezicht, van wie goedkeuring vereist is. Na goedkeuring door de Raad van Toezicht wordt de begroting in het najaar aan het Ministerie van EL&I verzonden, als onderdeel van de subsidieaanvraag voor het volgende jaar.

De inhoudelijke sturing binnen het NBTC (vestigingen en hoofdkantoor) vindt plaats op basis van concrete doelstellingen. De vestigingen zijn in grote mate vrij in de wijze waarop zij deze realiseren. Per kwartaal wordt de voortgang besproken met de vestigingsmanagers en afdelingsmanagers. Hierbij wordt ingegaan op inhoudelijke en financiële projectvoortgang waarbij wordt gekeken naar de afgelopen periode en een doorkijk naar de rest van het jaar.

In het voorjaar wordt de financiële afrekening van het voorgaande jaar opgesteld. De gecontroleerde jaarrekening wordt door de Raad van Toezicht definitief vastgesteld.

Binnen het NBTC ervaart men op deze wijze voldoende in control te zijn. Inhoudelijk via de structurele doorvertaling van het SMP in marketingplannen per vestiging, financieel via de begrotingscyclus. Ook het ministerie zegt de indruk te hebben dat het NBTC een organisatie in control is. De jaarcijfers in de periode 2008-2010 ondersteunen dit.

Financieel beheer

Ten tijde van de vorige evaluatie zat het NBTC in een omslagperiode: men ging meer project gestuurd werken en was begonnen een kostprijsystematiek te hanteren ten aanzien van projecten. De projectadministratie en de KPI-systematiek functioneerden echter nog niet optimaal.

De administratie en de evaluatie van de doelgerichtheid en van het nieuwe besturingsmodel aan de hand van KPI's is inmiddels succesvol ingevoerd in de hele (SMART-) werkwijze van de organisatie.

Overhead

Berenschot heeft ook uitspraken gedaan over omvang van de overhead van het NBTC. Destijds is het NBTC vergeleken met een aantal organisaties die wat betreft opzet en werkwijze overeenkomsten met het NBTC vertonen (benchmarkonderzoek). De overhead was in 2007 aan de hoge kant, circa 27,5%, maar niet te hoog. Berenschot adviseerde het NBTC een overheadnorm op te stellen. De stand van zaken van de huidige overhead wordt hierna in een aparte paragraaf beschreven.

5.1.2 Overhead

Het ministerie wil graag weten hoe de overhead van het NBTC zich in de periode 2008-2010 heeft ontwikkeld ten opzichte van de middelen ingezet voor de primaire processen. Wij zullen de verhouding overhead / primaire processen in de periode 2008-2010 vergelijken met die van onze vorige evaluatie en deze ook afzetten tegen een aantal benchmarks bij vergelijkbare organisaties. We hebben NBTC net als in 2007 vergeleken met de actuele cijfers van baten-lastendiensten (o.a. KNMI, GGD's, Senter Novem/ Agentschap NL). Deze 'peergroep' is indicatief. Daarnaast vergelijken we de cijfers van 2010 met die van 2006, uit de vorige rapportage.

In 2007 constateerde wij op basis van de cijfers over 2006 dat de overhead van het NBTC aan de ruime kant was. Het NBTC heeft ons advies om een normering voor de overhead op te stellen, niet overgenomen.

Wat verstaan we precies onder overhead?

Onder zuivere overhead verstaan wij alle centrale en decentrale formatie van de volgende functies:

- Bestuur/directie, lijnmanagement en secretariële ondersteuning.
- Personeel en organisatie.
- Financiën en control (inclusief decentrale bedrijfsbureaus).
- Informatisering en automatisering.
- Marketing (corporate), communicatie en kwaliteitszorg.
- Juridische zaken.
- Facilitaire zaken.

Wij drukken de omvang van de overhead uit als percentage van de omvang van de organisatie als geheel en hanteren daarbij het aantal formatieplaatsen (fte) als meeteenheid. Dit bepaalt immers het aantal interne klanten en is daarmee de belangrijkste werklustbepalende factor voor de overheadafdelingen. Daarnaast worden de volgende overheadkosten in beeld gebracht:

- Salariskosten.
- Kosten van uitbesteding van activiteiten en inhuur van personeel

Een punt van aandacht bij de onderstaande cijfers, is dat een benchmark in onze optiek vergelijkingsinformatie biedt, niet het 'finale oordeel'. Er kunnen goede verklaringen zijn voor afwijkingen van de benchmark.

De overhead van het NBTC, peiling 2010

Overheadfunctie (uitgedrukt in fte overhead als % van totale fte)	2010	2006	Vergelijking met batenlastendiensten
Bestuur/directie, lijnmanagement en secretariële ondersteuning	8,2	15,0	7,8
Personeel en organisatie	2,8	1,4	1,9
Financiën en control	4,9	4,5	4,3
Informatisering en automatisering	2,3	3,1	2,3
Marketing (corporate), communicatie en kwaliteitszorg	2,1	1,6	1,4
Juridische zaken	0,4	0	0,4
Facilitaire zaken	1,5	2,0	3,5
<i>Totale overhead</i>	<i>22,2</i>	<i>27,5</i>	<i>21,5</i>

In de bovenstaande tabel hebben we de overhead weergegeven als percentage van de totale formatie. Het overheadpercentage is afgenomen ten opzichte van 2006 en is nog maar iets hoger dan de organisaties uit de referentiegroep. Met uitzondering van Facilitaire Zaken en Informatisering en Automatisering zijn alle overheadposten net iets hoger dan de referentiegroep. De afwijkingen ten opzichte van de referentiegroep zijn verklaarbaar gelet op de aard van de activiteiten van het NBTC en de opzet van de organisatie (o.a. een hoofdkantoor in Nederland en daarnaast een aanzienlijk aantal buitenlandse kantoren).

- Marketing, communicatie en kwaliteitszorg is een onderdeel van de organisatie, waar de overhead relatief hoog is. Het NBTC is een marketingorganisatie die zijn activiteiten nauwgezet monitort. De omvang van de overhead van deze afdeling is daarmee verklaarbaar. Ook de relatieve toename ten opzichte van 2006 is verklaarbaar, gezien de transformatie naar een marketinggerichte project organisatie met KPI's.
- De overhead op het terrein van bestuur, directie en lijnmanagement is de overhead ook iets hoger dan gemiddeld. Dit geldt ook voor de omvang van de P&O –afdeling. Dit komt voort uit het bestaan van de verschillende buitenlandse vestigingen van het NBTC en het managen van de personele bezetting van deze vestigingen.
- Hetzelfde geldt voor de relatieve omvang van de afdeling Financiën en Control. Dit is een gevolg van de verschillende vestigingen van het NBTC met hun decentrale bedrijfsbureaus.

Overheadkosten

Naast het aantal fte's is het ook relevant te kijken naar de gemiddelde overheadkosten. Het aantal fte zegt natuurlijk niets over de salariskosten en de kosten van externe inhuur. In de onderstaande tabel zijn de gemiddelde kosten van de overhead weergegeven: hoeveel kost de overhead ten opzichte van de totale kosten van de organisatie?

Overheadkosten generieke overhead	2010	2006	Vergelijking batenlastendiensten
Salaris lasten overhead eigen personeel/ totale fte's hele organisatie	€ 17.063	€ 20.797	€ 14.372
Kosten inhuur of uitbesteding van de overheadfunctie/ totale fte's van de hele organisatie	€ 938	€ 5.347	€ 3.763

De gemiddelde salarislasten van de overhead per fte zijn weliswaar gedaald sinds 2006, maar zijn nog wel hoger dan de referentiegroep. Dit verklaart voor een belangrijk deel de relatief hoge overheadkosten. Het NBTC huurt daarentegen wel beperkt en goedkoop externe krachten in de overhead in.

Hieronder geven we een overzicht van de gemiddelde salarislasten per overheadfunctie. Dat wil zeggen: alle overheadfuncties die zijn ingedeeld onder een bepaalde post, hebben een gemiddelde salarislasten op fulltime- basis (salaris, toeslagen et cetera). Dit wil niet zeggen dat alle posten ook op fulltime-basis worden vervuld. De post Juridische Zaken bijvoorbeeld (*) wordt in 0,4 fte uitgevoerd.

Gemiddelde salarislasten per overheadfunctie op fulltime basis	2010	Vergelijking batenlastendiensten
Bestuur/directie, lijnmanagement en secretariële ondersteuning	€ 90.811	€ 78.201
Personeel en organisatie	€ 70.973	€ 62.588
Financiën en control	€ 73.875	€ 61.065
Informatisering en automatisering	€ 61.333	€ 63.805
Marketing, communicatie en kwaliteitszorg	€ 68.667	€ 67.740
Juridische zaken	€ 124.000*	€ 75.171
Facilitaire zaken	€ 46.420	€ 48.367
<i>Totale overhead</i>	<i>€ 76.968</i>	<i>€ 66.250</i>

Met name in de afdelingen Bestuur/directie, lijnmanagement en secretariële ondersteuning, Financiën en control, P&O en Juridische Zaken, zijn de salarissen ten opzichte van de referentiegroep relatief hoog.

Een verklaring hiervoor is dat het management van de verschillende buitenlandse vestigingen van het NBTC marktconforme toeslagen boven op de salarissen ontvangt. Deze toeslagen zijn o.a. bedoeld om de hogere leefkosten in het buitenland (b.v. New York, London) te compenseren. Het NBTC zegt marktconforme salarissen te betalen. Het salarishuis is gebaseerd op de zogenaamde Hay-schalen (niveau d6), dat wordt gedeeld met het ministerie van EL&I.

Overige posten

Huisvesting

Met bruto 33,1 m² per fte is de huisvesting iets ruimer dan in 2006. Er is 1,2 werkplek per fte beschikbaar. De huisvestingskosten per werkplek zijn wel gedaald van €8.212,- naar €7.706,-. Daarmee zit het NBTC nog wel ruim €2.000,- euro per werkplek boven de huisvestingskosten van de referentiegroep.

De relatief hoge huisvestingslasten kunnen ook worden verklaard door de verschillende vestigingen in het buitenland. Kantoorruimte in Parijs bijvoorbeeld is relatief duur vergeleken met de Nederlandse kantoormarkt. In Nederland is het NBTC op dit moment op zoek naar nieuwe huisvesting voor het hoofdkantoor om deze kosten te drukken.

Automatisering

Wat betreft automatisering voldoet het NBTC nu aan de standaard, waar dat in 2007 nog niet het geval was. NBTC heeft grote slagen gemaakt in de reductie van de kosten van automatisering en verhoging van de effectiviteit van ICT.

5.2 Effecten

Indicatoren

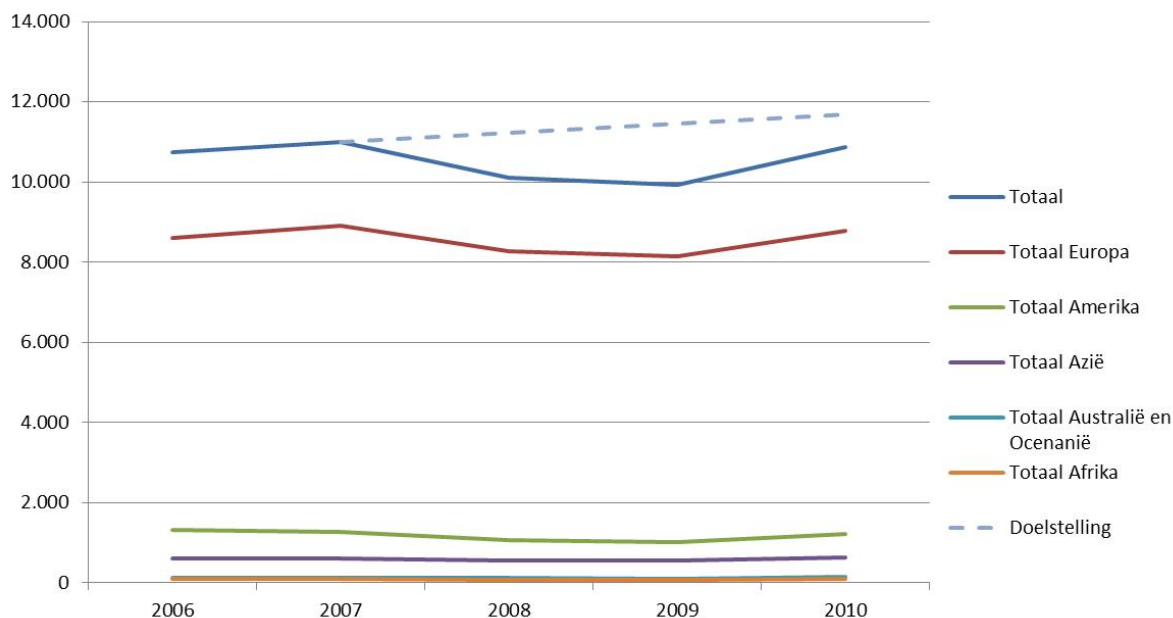
1. Aantal internationale aankomsten in Nederland

De eerste indicator is het aantal internationale aankomsten in Nederland. De doelstelling is een volumegroei van 2% per jaar gedurende de periode 2008 – 2010⁴. De onderbroken lijn in de figuur hierna geeft deze ambitie weer. De gerealiseerde aankomsten zijn weergegeven door de blauwe lijn. Ondanks het goede herstel dat in 2010 is opgetreden, heeft dit niet de dip van de voorgaande twee jaren kunnen goedmaken. In 2010 is het aantal aankomsten weer terug op het niveau van 2007.

De meest dominante factor in met name de daling van het aantal aankomsten is de ontwikkeling van het Verenigd Koninkrijk en de VS. Dit zijn voor Nederland belangrijke markten, die tot en met 2009 een sterke teruggang kenden. Veel opkomende markten zijn door de crisis niet of nauwelijks geraakt. De aankomsten uit deze landen (met name Brazilië, Rusland en India) heeft zich gedurende de afgelopen periode goed ontwikkeld, maar de volumes zijn nog te gering om de daling in de volwassen markten te kunnen compenseren.

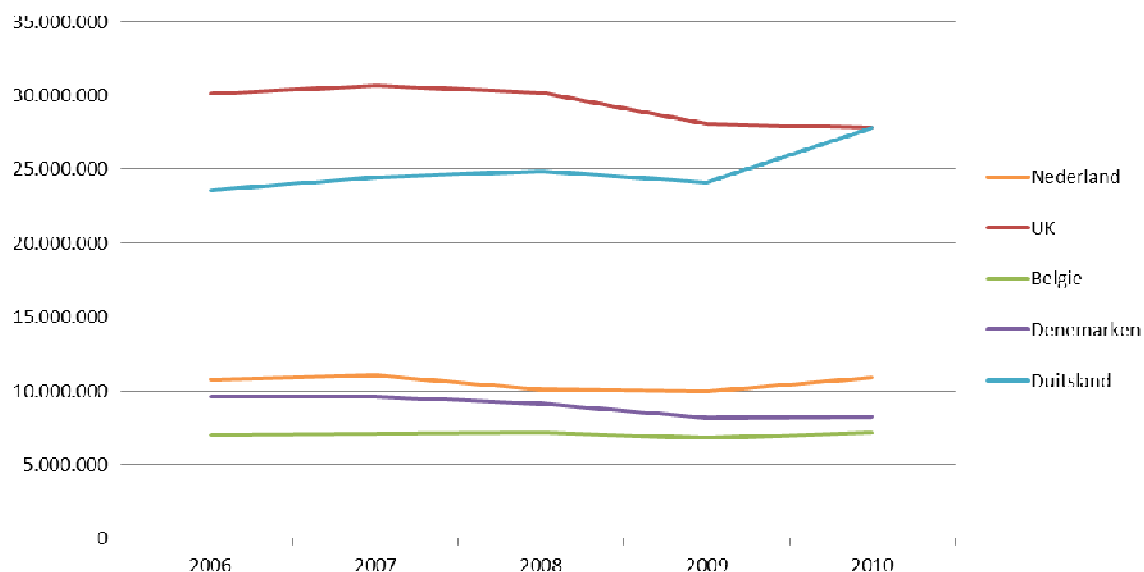
⁴ In de subsidiebeschikking 2011 zijn de doelstellingen over de vier jaar gewijzigd in marktaandelen van 12,7% en 19 % voor de zakelijke markt.

Berenschot



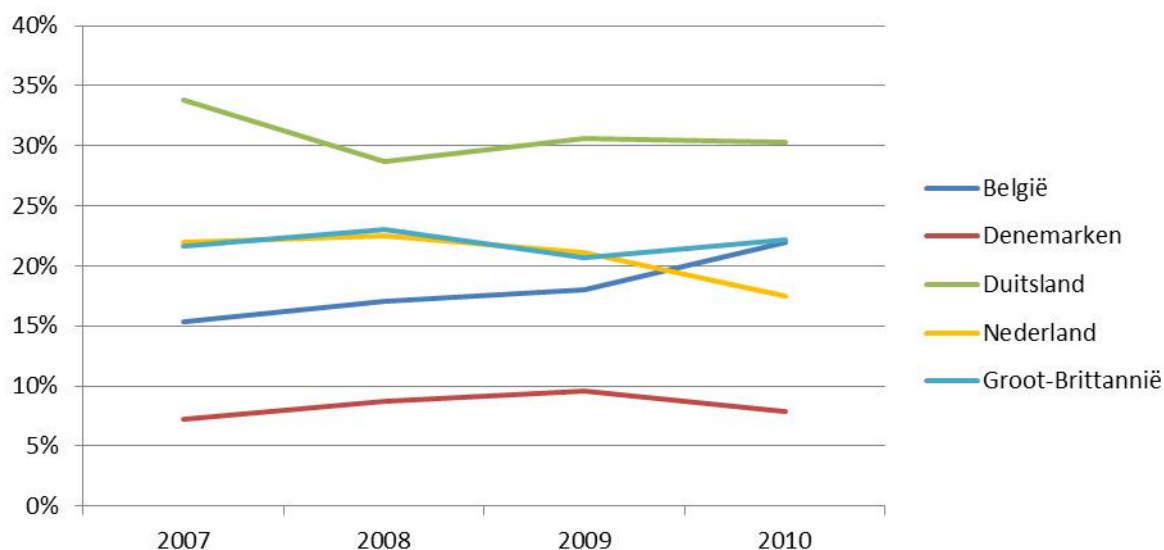
Ontwikkeling aantal internationale aankomsten (x 1000) (CBS, 2010)

Wanneer we kijken naar de vergelijking met de benchmark landen dan zien we de gevolgen van de crisis in alle benchmarklanden terugkomen. Opvallend hierin is de grote variëteit in ontwikkeling na de jaren 2008 en 2009. Nederland kent een relatief sterk herstel in 2010 en wint daarmee marktaandeel. Ook België en Denemarken herstellen maar in mindere mate. In het Verenigd Koninkrijk zet het herstel echter in 2010 nog niet in; de aankomsten in het VK zijn nog niet aangetrokken mede door de relatief dure pond. Duitsland kent in 2010 een zeer sterk herstel en wint marktaandeel op het Verenigd Koninkrijk. De verwachting is dat het Verenigd Koninkrijk met de Olympische Spelen van 2012 in Londen dit verlies weer zal compenseren.



Ontwikkeling internationale aankomsten ten opzichte van benchmarklanden

Voor de deelname aan internationale congressen is de volgende doelstelling geformuleerd: ultimo 2010 een marktaandeel van 19% in het totaal van de internationale congressen in België, Denemarken, Duitsland het Verenigd Koninkrijk en Nederland.



Ontwikkeling marktaandeel internationale congressen ten opzichte van benchmarklanden

Het marktaandeel van Nederland op het gebied van congressen ten opzichte van de benchmarklanden is vanaf 2007 stabiel rond de 22% gebleven. Het is opvallend dat de doelstelling voor de periode 2008-2010 lager is dan de bereikte resultaten in de periode daarvoor. Deze doelstelling is echter opgesteld gedurende de periode 2004 – 2006/2007. Op grond van het lagere marktaandeel gedurende deze periode leek dit toentertijd een reële doelstelling. De laatste jaren en met name in 2010 is het marktaandeel sterk teruggevallen. Het NBTC constateert dat er vooral minder internationale congressen buiten de randstad hebben plaatsgevonden. Amsterdam heeft zich gehandhaafd. Een deel van de daling in steden buiten de randstad is het gevolg van onvolledige opgave van het aantal congressen bij ICCA en UIA, de internationale congresorganisatie die de cijfers uitgeven.

Voor Noordwest Europa als geheel geldt dat er in 2010 een lichte stijging (5%) is geweest van het aantal congressen dat heeft plaatsgevonden. Doordat België en Groot Brittannië een forse stijging hebben laten zien is het marktaandeel van Nederland behoorlijk teruggevallen.

5.3 Analyse effectmetingen NBTC

Methodiek

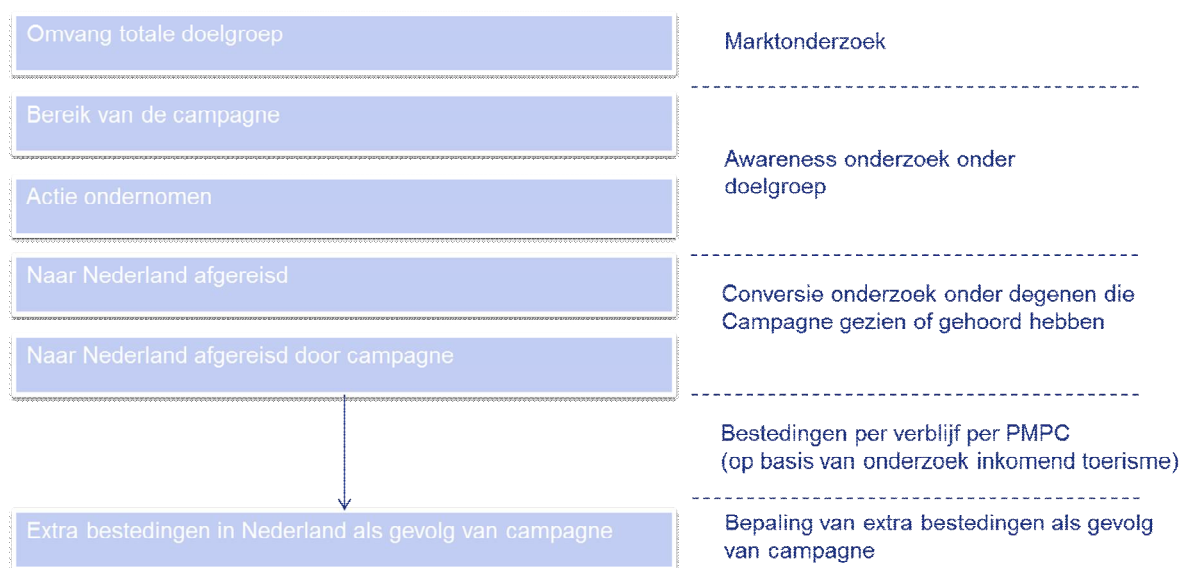
Van een deel van de campagnes wordt door het NBTC effectiviteitsonderzoek gedaan. Omdat effectiviteitsonderzoek een kostbare aangelegenheid is wordt dit niet voor alle activiteiten gedaan.

Effectiviteitsonderzoek door het NBTC verloopt in een aantal stappen. In onderstaand schema is dit weergegeven. Het onderzoek begint met de bepaling van de omvang van de doelgroep. Voordat de marketingactiviteiten worden ingezet is dit al bepaald.

De volgende stap is het bepalen van het bereik van de campagne-uitingen binnen de doelgroep. Hiervoor wordt een representatieve steekproef van de doelgroep getrokken die vervolgens wordt bevraagd over de bekendheid met de campagne en specifieke uitingen. Dit deel van het onderzoek heeft betrekking op de algemene bekendheid van de campagne (awareness).

Binnen de groep die aangeeft bekend te zijn met de campagne uiting wordt vervolgens onderzocht welk deel in actie is gekomen. Dit kan zijn het bezoeken van de website. Onderzocht wordt of dit een bezoek aan Nederland tot gevolg had (het doel van de campagne). Wanneer de respondenten aangeven dat de campagne van zeer grote invloed is geweest om naar Nederland te reizen (uitsluitend de hoogste categorie op een vijfpuntsschaal), wordt dit gezien als een direct gevolg van de campagne. Dit deel van het onderzoek wordt het conversieonderzoek genoemd.

Door de omvang van de groep die daadwerkelijk als gevolg van de campagne een bezoek aan Nederland heeft gebracht te vermenigvuldigen met (indien relevant) de gemiddelde groepsgrootte en de gemiddelde bestedingen die een dergelijk bezoek met zich mee brengt worden de extra bestedingen als gevolg van de campagne bepaald. De gegevens over de gemiddelde groepsgrootte en de gemiddelde bestedingen worden ontleend aan het Onderzoek Inkomend Toerisme.



In gevallen waar dat mogelijk is wordt dit deel rechtstreeks uitgevoerd onder bezoekers in Nederland. Voor themajaren krijgen bezoekers van bijvoorbeeld musea tijdens hun bezoek een korte vragenlijst; bij thuiskomst krijgen zij per email een aanvullende vragenlijst toegestuurd.

Cases

Voor enkele representatieve campagnes heeft het NBTC de ratio bepaald. In bijlage II zijn de volledige casebeschrijvingen opgenomen. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste parameters van deze campagnes weergegeven.

	City break campagne (2010)	The most beautiful spring in the world (voorjaar 2009)	Holland Art Cities (2008, 2009, 2010)
Landen	Duitsland, België, UK, Frankrijk, Spanje, Italië, Denemarken en Zweden	China	België, Duitsland, UK, Frankrijk
PMPC	Holland City Style	Holland Classics	Holland Classics, Holland City Style
Doelgroep	32.547.000		
Bereik	10.523.000 (32%)	1.450.000	
Actie ondernomen	5.774.000 (17%)		
Afgereisd	605.000 (1,9%)		
Afgereisd door campagne	215.000 (0,7%)	5.000	230.000
Bestedingen p.p.p.v.	€ 418	€ 580	€ 217
Extra bestedingen door campagne	€ 92.000.000	€ 2.900.000	€ 50.000.000
Kosten campagne (totaal)	€ 3.700.000	€ 90.600	€ 1.800.000
Ratio	1 : 25	1 : 32	1 : 28

Het NBTC heeft in deze campagnes een initiërende en trekkende rol vervuld. Het NBTC heeft partners bijeengebracht en sturing gegeven aan het proces om tot een campagne concept en tot campagne uitingen te komen. Dit heeft er bij alle campagnes toe geleid dat er aanzienlijk meer budget voor de campagne beschikbaar is gekomen dan wanneer het NBTC alleen namens EL&I zou opereren. Tevens maak je het product boekbaar voor de consument. Ook is aannemelijk dat partijen alleen, dus zonder het NBTC, de campagnes niet gevoerd zouden hebben. Holland Art Cities neemt hierbij een bijzondere positie in, omdat deze campagne gecoördineerd werd door een aparte stichting.

In de Citybreak campagne heeft het NBTC met het eigen budget (voor 2010) een totaal campagnebudget bij elkaar weten te brengen dat één keer zo groot is door publieke en private middelen te bundelen. Met 1 euro weet het NBTC 1 euro uit 'de markt' te halen. Dit geldt ook voor het evenementenjaar Holland Art Cities. De trend is zichtbaar dat deze verhouding verschuift: in 2011 weet het NBTC voor het vervolg van de Citybreak campagne met 1 euro 1,3 euro uit de markt te halen waarmee de focus meer verschuift (van awareness naar conversie). Wegens de aard van de campagne gaat het hier voornamelijk om partnerships met boekings- en carrierpartijen. Dit werkt vooral op de korte termijn.

De campagne 'The most beautiful spring in the world' waarmee de Bollenstreek en met name de Keukenhof als voorjaarstuin van de wereld in China werd gepromoot, kent een verhouding van 1 op 2,6. De €25.000 van het NBTC is uitgebreid met in totaal €65.600 van met name Chinese reisbureaus en de Keukenhof.

Hoewel we geen onderzoek hebben gedaan naar de werkwijze van buitenlandse destiniemerketingbureaus bestaat op basis van de gesprekken het beeld dat deze werkwijze uniek is. Veel buitenlandse marketingorganisaties werken überhaupt niet met private cofinanciering. Het volledige campagnebudget wordt door de (nationale) marketingorganisatie opgebracht.

Effectiviteitsratio

Door de kosten van de campagne en de extra bestedingen als gevolg van de campagne op elkaar te delen ontstaat een verhouding. Het NBTC claimt dat deze verhouding gemiddeld 1:40 is. De effectonderzoeken die het NBTC (laat) uitvoeren tonen de effectiviteit van al de campagnes onomstotelijk aan. Echter, geen van de campagnes bereikt de effectiviteitsratio van 1:40. Gemiddeld ligt de effectiviteitsratio van de campagnes op 1:25. Naast campagnes voert het NBTC andere activiteiten uit die bijdragen aan inkomend toerisme. Deze activiteiten kennen andere, hogere, effectiviteitsratio's. De effectiviteitsratio van 1:40 is het gemiddelde (maar niet gewogen) van de ratio's van de marketing campagnes, de website Holland.com en pers en PR-activiteiten. Onderstaande tabel geeft dit weer.

Activiteit	Ratio
Campagnes	1 : 25
Holland.com	1 : 61
Pers / PR	1 : 54

De aannames die onder de bepalingsmethode van de ratio liggen zijn in algemene zin behoudend. Indirecte effecten van marketingactiviteiten, zoals imagoverbetering of bezoeken op een later moment worden bijvoorbeeld niet meegeteld. De wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd is deugdelijk. De uitkomsten van de verschillende onderliggende onderzoeken zijn betrouwbaar om representatieve uitspraken te kunnen doen. Een voorbeeld hiervan is het evenementenjaar Holland Art Cities. Het aantal extra bezoekers als gevolg van het evenementenjaar is in kaart gebracht door middel van een a-selecte steekproef onder vertrekkende bezoekers van alle tentoonstellingen. De totale netto steekproef over de gehele campagneperiode bedraagt 3.600 enquêtes. Al deze 3.600 respondenten kunnen bevroegd worden over de rol die HAC speelde in hun beslissing om naar Nederland te komen. De uitspraken die op basis van deze steekproef over de populatie gedaan kunnen worden zijn dus betrouwbaar (98%).

Wel plaatsen wij enkele kanttekeningen bij het gebruik van de ratio:

- De ratio kan de suggestie wekken dat er een lineair verband bestaat tussen de bestedingen aan marketing en de opbrengsten uit toeristische bestedingen. Het is weliswaar aannemelijk dat meer bestedingen aan marketing tot meer opbrengsten zullen leiden, maar niet zonder meer in dezelfde verhouding. Waarschijnlijk is dat er sprake is van een optimum met afnemende meeropbrengsten. Het NBTC realiseert zich dit en houdt hier rekening mee bij het gebruik van de ratio.

- De door het NBTC in de externe communicatie vaak gebruikte ratio van 1:40 is een samengestelde indicator: opgebouwd uit de effectiviteitsratio's van verschillende activiteiten, uit verschillende onderzoeken, op basis van verschillende onderzoeksmethoden en aannamen. Ons inziens is de waarde van het absolute cijfer daarmee beperkt, wat niet wegneemt dat de effectiviteit van de activiteiten onbetwist is.
- De ratio is een goed hulpmiddel voor het NBTC en zijn partners om de interne effectiviteit en efficiëntie van specifieke campagnes en activiteiten te bepalen. Het NBTC voert echter meer activiteiten en rollen uit dan uitsluitend marketingactiviteiten. De indicator heeft bijvoorbeeld geen betrekking op de rol die het NBTC vervult in de sector en de inspanningen die worden geleverd om congressen naar Nederland te trekken.

Wij vinden het gebruik van uitsluitend de effectiviteitsratio als indicator voor (strategische) sturing van het NBTC vanuit EL&I te beperkt en geen recht doen aan de bredere rol van het NBTC. Denk aan de rol van het NBTC in het samenbrengen van privaat en publiek geld, als kennisinstituut en platform voor de toeristische sector.

Minimaal zou naast de effectiviteitsratio een (aantal) andere indicator(en) gehanteerd moeten worden (bijvoorbeeld de mate waarin private financiering wordt aangetrokken).

5.4 Klanttevredenheidsonderzoeken

Regelmatig laat het NBTC de waardering door zijn partners onderzoeken; dit gebeurde in 2007, 2009 en 2010. Uit deze onderzoeken blijkt dat de waardering van partners voor het NBTC is toegenomen. Het NBTC krijgt van zijn partners in 2010 een 7,1 ten opzichte van een 6,9 in 2009.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat het NBTC door (ruim) 50% van de respondenten wordt ervaren als 'flexibel' en 'klantgericht' en 'initiatiefrijk', maar door 64% ook als 'duur'. Ruim 40% van de respondenten associeert het NBTC met 'standaardproducten'.

In dit onderzoek is ook de waardering voor de rol van het NBTC in de economische crisis bevraagd. 20% van de respondenten is hier (zeer) tevreden over. Een groot deel (42%) van de respondenten is hierover neutraal of heeft geen mening (30%). Wij leiden hier uit af dat bekendheid van de acties die het NBTC ondernomen heeft in het kader van de crisis niet als zodanig bij de respondenten bekend zijn geweest.

De respons is relatief laag. Het onderzoek is gebaseerd op een netto respons van 24%. In de weergave van de uitkomsten van het onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt in klantgroepen naar bijvoorbeeld grootte, achtergrond (publiek, privaat) of deelsector (vervoer, verblijf, vermaak). Alleen is bekend dat respondenten afkomstig zijn uit het segment partners dat meer dan € 1.000 bijdraagt. De klanttevredenheidsonderzoeken vormen een goed hulpmiddel om de interne werkwijze te optimaliseren. Het biedt echter nauwelijks aanknopingspunten om een oordeel over de effectiviteit van het NBTC (mede) op te baseren.

6. Conclusies

Op basis van de analyses gemaakt in de vorige hoofdstukken formuleren wij de volgende belangrijkste conclusies. Deze conclusies bevatten tevens de antwoorden op de geformuleerde onderzoeksvragen.

Beoordeling effectiviteit NBTC is complex

- Het NBTC besteedt veel aandacht aan het onderzoek van de effectiviteit van zijn activiteiten (campagnes, pers/PR, website). Het NBTC heeft hiervoor een beproefd en degelijk instrumentarium ontwikkeld. Uit deze onderzoeken blijkt dat de activiteiten die het NBTC uitvoert effectief zijn: zij leiden aantoonbaar tot extra bestedingen in Nederland. Bestedingen die zonder de activiteiten van het NBTC niet hadden plaatsgevonden.
- Het is echter ingewikkeld de effectiviteit van het NBTC op macroniveau te beoordelen. De invloed van NBTC op het gerealiseerde effect (bijvoorbeeld het aantrekken van meer toeristen uit een bepaald land) is vaak moeilijk te isoleren van de overige factoren die van invloed zijn (bijvoorbeeld de economische crisis en de tijdelijke invoering van de vliegtax). Met andere woorden de netto effecten van het NBTC op macroniveau zijn lastig te identificeren.
- Geen van de targets die het NBTC bij aanvang van de evaluatieperiode 2008-2010 heeft meegekregen zijn gerealiseerd. Dit mag geen verrassing zijn. Bij het afsluiten van het subsidiecontract, medio 2008, was al duidelijk dat de doelstellingen te ambitieus waren. De economische crisis en de (tijdelijke) invoering van de vliegtaks heeft een grotere negatieve impact gehad op het inkomend toerisme en de bestedingen dan de positieve effecten van de activiteiten van het NBTC.
- De effectiviteitsratio die het NBTC hanteert is deugdelijk onderbouwd en aansprekend in de externe communicatie (1:40). Bij deze ratio als maat om de effectiviteit te meten, is evenwel een aantal kanttekeningen te plaatsen. Het is een gemiddelde (niet gewogen) voor alle activiteiten van het NBTC en geldt niet voor de onderliggende activiteiten afzonderlijk (campagnes, holland.com, PR). Bovendien is er sprake van afnemende meeropbrengst. Het gebruik van uitsluitend de effectiviteitsratio als indicator voor de (strategische) sturing van het NBTC vanuit EL&I is te beperkt en doet geen recht aan de bredere rol van het NBTC. Denk aan de rol van het NBTC in het samenbrengen van privaat en publiek geld en bij het aantrekken van internationale congressen. Ook de resultaten van het NBTC als kennisinstituut en platform voor de toeristische sector worden niet "gevangen" door de gebruikte effectiviteitsratio.

NBTC-activiteiten sluiten goed aan op het toeristisch beleidskader van de rijksoverheid

- De activiteiten van het NBTC zoals vastgelegd in het Strategisch Marketing Plan 2008-2010 sluiten nauw aan op de beleidskaders van het ministerie (groei van het inkomend toerisme, verhoging van klantwaarde en tegengaan van versnippering). Het NBTC heeft in de onderzoeksperiode ingespeeld op veranderingen in de toeristische sector als gevolg van macro-economische ontwikkelingen.

Bestaande en reeds geplande campagnes zijn aangepast en de focus is verlegd naar die landen die potentieel de grootste bijdrage leveren aan de omvang van het inkomend toerisme en de hoogte van de gemiddelde bestedingen. Het NBTC maakt zijn keuzes stevast op basis van “fact and figures” verkregen uit (eigen) onderzoek en statistieken.

NBTC werkt nauw samen met partners

- Het NBTC is sterk gericht op samenwerking met zijn partners. Het netwerk van partners is breed. Het NBTC neemt ook een belangrijke positie in binnen de sector, mede door de actieve rol die het NBTC speelt. Het NBTC heeft de kennis van de sector, brengt organisatievermogen in, heeft een onafhankelijke positie, organiseert verschillende platforms en bundelt private en publieke middelen. De partners leveren een belangrijke bijdrage aan de financiering van de campagnes van het NBTC. Het ministerie stimuleert deze cofinanciering maar formuleert geen expliciete opdrachten aan het NBTC over bijvoorbeeld het percentage private financiering. Het NBTC is erin geslaagd om de bijdrage van partners in de periode 2008-2010 stabiel te houden, ondanks de verslechtering van het economisch klimaat. Het aantal partners is echter met bijna 30% afgenomen (ruim 800 in 2010). In 2010 leveren 74 partners 80% van de private financiering van het NBTC. Het NBTC zegt zich bewust te zijn dat een te grote afhankelijkheid van cofinanciering in het algemeen – en nadrukkelijk van één co financier in het bijzonder – er toe kan leiden dat te veel geschipperd moet worden tussen verschillende belangen van elkaar beconcurrerende bedrijven. Dat is niet effectief en kan bovendien vernieuwing blokkeren. Het NBTC waakt er nadrukkelijk voor te opereren als het reclamebureau van een aantal grote toeristische bedrijven.

EL&I stuurt op afstand, de relatie is goed

- De drie geformuleerde doelstellingen in het subsidiecontract 2008-2010 waren bij het ondertekenen in 2008 al als niet realistisch te bestempelen. Het contract is echter niet aangepast. Gevolg hiervan is dat het afgesloten subsidiecontract in de periode 2008-2010 maar in beperkte mate gehanteerd kon worden als sturingsinstrument.
- Het NBTC wordt vanuit EL&I nauwelijks strategisch en operationeel gestuurd. Het ministerie maakt een strikt onderscheid tussen beleid en uitvoering en heeft ook geen aanleiding gezien het NBTC als uitvoerder van beleid strikter controleren. De sturing op grote afstand door het departement geeft het NBTC een aanzienlijke vrijheid in de uitvoering, die door het NBTC gewaardeerd wordt. Tegelijkertijd ervaart het NBTC de afstand tot de beleidskern als groot.

NBTC-organisatie is aanzienlijk verbeterd

- Het NBTC heeft in de periode 2007-2010 veel energie gestoken in het verbeteren van de organisatie. De aanbevelingen die voortvloeiden uit de evaluatie van de periode 2004-2006 zijn voortvarend opgepakt. De formatie is in de periode 2007-2010 met 18% gekrompen en de planning en control cyclus is gestroomlijnd en geprofessionaliseerd. Het NBTC was in de periode 2008-2010 financieel in control. Er waren geen tekorten en nauwelijks afwijkingen ten opzichte van ramingen en begrotingen. Het ministerie is tevreden over de wijze waarop het NBTC verantwoording heeft afgelegd.

Berenschot

- Het NBTC is erin geslaagd de omvang van de overhead (als percentage van de totale formatie) aanzienlijk te verminderen ten opzichte van de situatie in 2006. Het NBTC zit wat betreft formatie nu nagenoeg op het gemiddelde niveau van de benchmarkorganisaties. De overheadkosten echter zijn ten opzichte van de referentiegroep nog relatief hoog. Een belangrijke verklaring hiervoor is de structuur van het NBTC van een hoofdkantoor met een groot aantal buitenlandse vestigingen.

Bijlage I

Indicatoren

Aantal internationale aankomsten in Nederland

(x1.000)	2006	2007	2008	2009	2010	Ontwikkeling t.o.v. 2009	Ontwikkeling t.o.v. 2007
<i>Europa</i>	8.598	8.904	8.285	8.146	8.787	8%	-1%
Duitsland	2.813	2.833	2.669	2.744	2.848	4%	1%
België	991	1.101	1.109	1.172	1.257	7%	14%
Groot Britannië	1.913	1.902	1.639	1.409	1.555	10%	-18%
Frankrijk	608	613	575	574	669	16%	9%
Zwitserland	173	177	152	164	181	10%	3%
Italië	398	398	370	368	443	20%	11%
Spanje	391	436	368	351	440	25%	1%
Denemarken	171	163	148	135	150	11%	-8%
Zweden	114	116	112	100	114	13%	-2%
Noorwegen *	85	86	88	86	96	12%	12%
Rusland *	83	89	101	95	115	21%	30%
Overig Europa	861	991	953	946	920	-3%	-7%
<i>Amerika</i>	1.325	1.274	1.068	1.018	1.223	20%	-4%
VS *	1.041	982	793	762	894	17%	-9%
Canada *	133	125	116	103	127	23%	2%
Brazilië *	38	60	60	60	84	40%	41%
<i>Azië</i>	602	617	556	564	623	10%	1%
Japan *	142	129	114	99	119	20%	-8%
China (incl. Hong Kong) *	103	118	127	146	124	-15%	5%
India *	37	41	50	49	64	29%	54%
<i>Oceanië / Australië</i>	120	121	112	109	147	35%	21%
<i>Afrika</i>	93	92	84	84	103	23%	12%
TOTAAL	10.739	11.008	10.104	9.921	10.883	10%	-1%

Bron: CBS (2010)

* alleen verblijven in hotels, hetgeen voor deze landen 95% of meer van alle verblijven omvat

Aantal Internationale aankomsten benchmarklanden

Aantallen	2007	2008	2009	2010	Ontwikkeling tov 2009
België	7.044.719	7.164.765	6.777.868	7.170.984	6%
Denemarken	9.623.700	9.104.363	8.175.718	8.241.124	1%
Duitsland	24.420.672	24.884.017	24.137.496	27.795.933	11%
VK	30.677.000	30.190.000	28.076.700	27.795.933	-1%
Nederland	11.008.000	10.104.000	9.922.521	10.883.000	10%
NW Europa	82.777.500	81.447.145	77.090.303	80.883.662	5%

(Bron: TourMIS (nationale bureaus voor statistiek))

Ontwikkeling marktaandeel benchmarklanden

marktaandeel	2007	2008	2009	2010
België	8,4%	8,8%	8,8%	8,9%
Denemarken	11,8%	11,2%	10,6%	10,2%
Duitsland	29,5%	30,6%	31,3%	33,2%
VK	37,1%	37,1%	36,4%	33,6%
Nederland	13,3%	12,4%	12,9%	13,4%

(Bron: TourMIS (nationale bureaus voor statistiek))

Aantal internationale aankomsten City Style

PMPC Aantallen	2007**	2008 **	2009**	2010**	Gemiddelde groei per jaar 2007 - 2010
Holland Classics	934.000	853.000	1.055.000	1.165.000	8,2%
Holland City Style	2.197.000	2.007.000	2.230.000	2.494.000	4,5%
Holland Beach Life	1.301.000	1.189.000	1.280.000	1.337.000	0,9%
Holland Country Fun	1.318.000	1.204.000	1.165.000	1.249.000	-1,7%
Holland The Good Life	264.000	241.000	325.000	405.000	17,8%
Holland Watersports	nb	nb	120.000	124.000	
Overig leisure	923.000	843.000	725.000	793.000	
Holland Let's Meet	417.000	381.000	350.000	388.000	-2,3%
Holland Be Inspired	110.000	100.000	170.000	183.000	22,1%***
Overig zakelijk*	2.911.000	2.659.000	2.005.000	2.239.000	-7,7%
Overig	686.000	627.000	445.000	510.000	-8,6%
Totaal	11.060.000	10.104.000	9.920.000	10.883.000	-0,5%

(Bron: CBS, SIT, NBTC, 2011)

* Overig zakelijk: individueel zakelijk bezoek aan Nederland

** t/m 2008 SIT 2006, 2009/2010 SIT 2009

*** In de SIT 2006 was sprake van onderschatting van het aantal bezoekers voor Be Inspired. In de SIT van 2009 is dit wel goed meegenomen in de steekproef. Dit verklaart een deel van de stijging van deze PMPC en een deel van de daling van overig zakelijk.

Economische waarde PMPC's

PMPC Economische waarde (x1000)	2007**	2008**	2009**	2010**	Gemiddelde groei per jaar 2007 - 2010
Holland Classics	361.290	330.060	507.100	573.400	19,6%
Holland City Style	937.960	856.880	1.064.900	1.189.800	8,9%
Holland Beach Life	287.630	262.770	325.100	339.200	6,0%
Holland Country Fun	278.090	254.050	221.400	236.500	-5,0%
Holland The Good Life	79.080	72.240	92.200	99.600	8,6%
Holland Watersports	nb	nb	20.800	21.600	
Overig leisure	269.390	246.110	238.400	262.700	
Holland Let's Meet	274.620	250.880	193.800	213.700	-7,4%
Holland Be Inspired	61.940	56.590	160.100	174.900	60,8%
Overig zakelijk*	1.167.120	1.066.240	914.300	1.034.000	-3,8%
Overig	185.340	169.320	266.600	310.000	22,4%
Totaal	3.915.240	3.576.820	4.004.600	4.455.800	4,6%

(Bron: CBS, SIT, NBTC, 2011)

* Overig zakelijk: individueel zakelijk bezoek aan Nederland

** t/m 2008 SIT 2006, 2009/2010 SIT 2009

*** In de SIT 2006 was sprake van onderschatting van het aantal bezoekers voor Be Inspired. In de SIT van 2009 is dit wel goed meegenomen in de steekproef. Dit verklaart een deel van de stijging van deze PMPC en een deel van de daling van overig zakelijk.

Internationale congressen ICCA & UIA

Aantal	2007	2008	2009	2010	Verandering tov 2009
België	438	510	608	775	27%
Denemarken	208	259	324	280	-14%
Duitsland	967	855	1034	1071	4%
Nederland	630	670	712	621	-13%
Groot-Brittannië	618	685	698	782	12%
NW Europa	2861	2979	3376	3529	5%

(bron: ICCA, UIA)

ICCA registreert de non-gouvernementele congressen

UIA registreert het aantal internationale, non corporate en gouvernementele congressen en associatiecongressen

Marktaandeel internationale congressen

Marktaandeel	2007	2008	2009	2010
België	15,3%	17,1%	18,0%	22,0%
Denemarken	7,2%	8,7%	9,6%	7,9%
Duitsland	33,8%	28,7%	30,6%	30,3%
Nederland	22,0%	22,5%	21,1%	17,5%
Groot-Brittannië	21,6%	23,0%	20,7%	22,2%

(bron: ICCA, UIA)

Bijlage II

Casebeschrijvingen campagnes

The most beautiful spring in the world

PMPC: Holland Classics
Land: China
Campagneperiode: Januari – mei 2009

Doelgroep

Hoger opgeleide professionals, gepensioneerden en jonge stellen in de regio's Beijing, Shanghai, Chengdu en Guangzhou.

Doelstellingen

- Vergroten van de bekendheid (awareness)
- Bereik van 1 miljoen binnen de doelgroepen
- 20% meer bezoekers aan de bollenstreek

Partners

Aan de campagne namen naast de Nederlandse partners KLM en Keukenhof ook de belangrijkste touroperators in China deel.

Het NBTC heeft Chinese touroperators benaderd om te participeren in de campagne. Met de geïnteresseerde Chinese partijen, het NBTC en de Keukenhof is een tijdelijke alliantie gevormd. Het NBTC fungeerde als trekker daarvan en bracht informatie in over Nederland, ontwikkelde activiteiten rond tulpen en de Keukenhof en ontwikkelde een logo en beelden voor de campagne, het concept. De touroperators ontwikkelden eigen pakketreizen en waren verantwoordelijk voor de promotie daarvan. In deze promotie-uitingen werd het campagne concept toegepast en werden de merken Keukenhof en Holland gevoerd.

Financiering

Het totale budget voor deze campagne bedroeg € 90.600. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

Partner	Bijdrage
NBTC	€ 25.000
Keukenhof	€ 8.100
Lokale partners (Chinese touroperators, KLM)	€ 57.500
Totaal	€ 90.600

Campagne opzet/inhoud

De centrale boodschap van de campagne was dat de Nederlandse bloemenvelden de grootste voorjaarstuin ter wereld vormen. Dit is alleen te zien in Nederland en dus uniek. De activiteiten van het NBTC richtten zich voornamelijk op de Chinese reisindustrie.

Berenschot

Touroperators werden via de campagne gestimuleerd om een voorjaarsbezoek aan Nederland te promoten en op te nemen in hun pakketten. Daarnaast bereikte het NBTC de consument onder meer via advertenties in combinatie met pakketpromotie, bloggers en online features op reiswebsites. Persreizen zorgden tot slot voor de nodige free publicity in relevante media.

Resultaten en effecten

Drieëntwintig touroperators namen deel aan de campagne. Nog eens 50 operators voerden het campagneconcept door in hun activiteiten. Met de campagne zijn uiteindelijk 1,45 miljoen Chinezen (binnen de doelgroep) bereikt – 450.000 meer dan de oorspronkelijke doelstelling. In totaal zijn meer dan 145 mediaberichten

Dit leverde Nederland in het voorjaar van 2010 5.000 extra Chinese bezoekers op. Samen gaven zij zo'n 2,9 miljoen euro uit. Netto leverde elke geïnvesteerde euro in deze campagne 32 euro aan bestedingen op.

N.B. Dit is gebaseerd op een gemiddelde besteding van € 580 per (Chinees) persoon per verblijf. Dat is aanmerkelijk hoger dan de gemiddelde besteding binnen de PMPC Holland Classics (€ 480).

Onderzoek

Het aantal extra bezoekers is gebaseerd op analyse van de bezoekerscijfers van de Keukenhof. De Keukenhof heeft geregistreerd at het aantal extra bezoekers in de betreffende periode ca. 5.000 bedraagt.



Figuur 1 Campagne uiting

Citybreak campagne

PMPC:	Holland City Style
Land:	Duitsland, België, Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Spanje, Italië, Denemarken en Zweden
Campagneperiode:	2010, 2011, 2012

Doelgroepen

Postmoderns, Achievers en Upperclass qualityzoekers binnen de doelgroepen (32,5 miljoen personen).

Doelstellingen

Vergroten van de bekendheid van de Nederlandse steden en een groei van het aantal stedenbezoekers

Partners

Elf steden (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Maastricht, Den Bosch, Breda, Arnhem, Nijmegen, Utrecht, Groningen, Eindhoven) participeren in de campagne, samen met boekingspartner Expedia en lokale partijen zoals DB, KLM, easyJet en Lastminute.com. Daarnaast werkt het NBTC voor de campagne samen met vier andere luchtvaartmaatschappijen, twee ferrymaatschappijen en twee aanvullende treinmaatschappijen.

Financiering

Voor 2010 is een budget beschikbaar van in totaal € 3.510.000. De helft van dit budget (ca. € 1,8 mln.) wordt opgebracht door het NBTC. De (marketing organisaties van) de 11 steden dragen 25% bij. De private partners dragen gezamenlijk ook 25% bij.

Het budget voor 2011 bedraagt € 4.716.010. De verdeling tussen partijen is hierin gewijzigd. Alle partners dragen in absolute zin meer bij, maar de private partners het meest. Circa 44% van het budget (ruim € 2 mln.) wordt opgebracht door het NBTC, de steden gezamenlijk 20% en de private partners 36%.

Campagne/inhoud

De campagne legt de nadruk op de unieke sfeer in de Nederlandse steden (Taste the Dutch Lifestyle) waarmee zij zich onderscheiden van onze concurrenten. Aan de basis van het strategisch concept liggen negen emoties. Deze emoties geven elk de unieke sfeer van de Nederlandse steden weer. In elk land worden drie emoties gebruikt, die onderling kunnen verschillen. In het Verenigd Koninkrijk is dat bijvoorbeeld 'quirky', 'relaxed' en 'friendly'.

Naast naamsbekendheid en awareness van de Nederlandse steden is de campagne ook gericht op conversie. Naast een aantal marktversterkende activiteiten ontwikkelt het NBTC via zijn vestigingen lokale, gerichte acties in samenwerking met lokale partners. Zowel uit de toeristische sector als daarbuiten.

Berenschot

Er wordt een multimediale mix van middelen ingezet met een focus op online, ondersteund met o.a. print en outdoor. Binnen het multimediale concept van de campagne wordt het Nederlandse stadsleven gepromoot via aansprekende slogans en visuals in combinatie met concrete aanbiedingen. Elk campagnebeeld staat voor een van de negen emoties en wordt gebruikt in diverse online- en offlinemiddelen. Denk aan e-magazines, e-nieuwsbrieven, online banners, (digitale) outdoor posters en advertenties. Daarnaast wordt elke stad op zijn eigen manier gepositioneerd en in alle markten meegenomen op de lokale versie van Holland.com, Expedia.com en in algemene Pers- en PR-uitingen.

Erst abfliegen, dann abfeiern.

EIN ERLEBNIS IN ORANJE

NEU!

Amsterdam ab 21,99 €*

easyJet.com

*One-Way, ggf. zuzüglich variabler Gebühren für aufzubehendes Gepäck und Kreditkartenzahlung. Preis nur für ausgewählte Flüge.

Expedia.co.uk

The charm of Holland,
at your fingertips.

Amsterdam
from £154
Flights & 2 Nights,
3* hotel

The Hague
from £164
Flights & 2 Nights,
3* hotel

Book your City Break now at expedia.co.uk/holland

TASTE THE DUTCH LIFESTYLE

Figuur 2 Campagne uitingen

Holland-bus

Naast marktversterkende middelen zet elk land zijn eigen middelen en acties in. Zo reed er in Zweden van 21 t/m 30 oktober een 'Holland-bus' rond, die inwoners van vier grote steden verraste met een gratis ritje. De ene helft was knaloranje, met alle deelnemende Citybreaksteden genoemd, en de andere helft KLM-blauw. Naast een gratis reis door de stad werd men getraakteerd op koffie en stroopwafels, giveaways, Hollandse smartlappen, een moodfilm, een prijsvraag en KLM stunte met prijzen voor vluchten naar Nederland.

Resultaten en effecten

Uit onderzoek na de tweede fase van de campagne (zomer en najaar 2010) bleek het volgende:

- 32% van de doelgroep had een campagne-uiting gezien (10,5 miljoen Europese consumenten);
- 18% van de doelgroep had actie ondernomen n.a.v. de campagne (5,8 miljoen Europese consumenten);
- 605.000 toeristen kwamen daadwerkelijk naar Nederland (1,9%);
- Voor 215.000 van deze bezoekers (0,7% van de doelgroep) had de Citybreakcampagne de doorslag gegeven bij de bestemmingskeuze. Tijdens hun verblijf gaven zij gemiddeld 418 euro per persoon uit. Dit is gebaseerd op het Onderzoek Inkomend Toerisme.

De campagne leidde dus tot 90 miljoen euro extra bestedingen. Afgezet tegen de totale kosten van de campagne (3,7 miljoen euro) levert dit een ratio op van 1:24.

Marketing award

Met deze campagne heeft het NBTC op 10 maart 2011 een marketing award in de wacht gesleept: de 'Integrated Marketing Campaign of the Year 2010'. Het NBTC ontving de award omdat de steden- campagne een voorbeeld is van de juiste coördinatie én integratie van marketing-instrumenten. De jury was van mening dat de stedencampagne meer bereikt dan traditionele marketingcampagnes.

Onderzoek

Op basis van panelonderzoek (ingekocht bij online panelbureau) in de acht doelgroeplanden is het bereik van de campagne onderzocht. Er is drie keer gemeten (0, 1 en 2 meting). In totaal hebben 4.000 respondenten deelgenomen aan het onderzoek, 500 per land. De respons per land is verdeeld over de verschillende doelgroepen (postmoderns, achievers, upper class). Na 3 maanden is een conversie studie gedaan binnen de groep die bekend is met de campagne.

Themajaar Holland Art Cities

PMPC: Internationaal evenementjaar, Holland Classics en Holland Citystyle

Land: België, Duitsland, Verenigd Koninkrijk en Frankrijk

Campagneperiode: 2008, 2009 en 2010

Doelgroep

Kunstliefhebbers en stedenbezoekers

Doelstellingen

- Positionering vna Nederland als kunst- en cultuurbestemming van hoog niveau
- Aantrekken van 150.000 – 200.000 extra bezoekers naar Nederland

Partners

Holland Art Cities wordt gecoördineerd door de Stichting International Events Holland en is een gezamenlijk project van de Ministeries van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC), tien topmusea (Van Gogh Museum, Hermitage Amsterdam, Rijksmuseum Amsterdam, Stedelijk Museum Amsterdam, Gemeentemuseum Den Haag, Koninklijk Kabinet van Schilderijen Mauritshuis, Museum Catharijneconvent, Centraal Museum Utrecht, Museum Boijmans Van Beuningen, De Kunsthal Rotterdam), de vier grootste steden en hun marketingorganisaties (Amsterdam Toerisme & Congres Bureau, Den Haag Marketing, Rotterdam Marketing, Toerisme Utrecht) en de Provincie Utrecht.

De Stichting International Events Holland is opgericht om zo effectief mogelijk architectuur-, kunst- en culturele uitingen promotioneel te bundelen en zo de attractiviteit van Nederland voor toerisme in binnen- en buitenland te versterken. De Stichting heeft daartoe van de Ministeries van EL&I en OCW aparte subsidies ontvangen. Het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen is verantwoordelijk voor de opzet en uitvoering van de (inter)nationale marketing. In deze campagne had het NBTC daarmee primair een inhoudelijke rol.

Financiering

Het NBTC heeft aan de Stichting International Events Holland een sponsorbijdrage geleverd van € 890.000. De Stichting is verantwoordelijk geweest voor de coordinatie van de verwerving van aanvullende middelen voor de campagne. Het totale budget van de campagne bedroeg ca. € 1,8 mln., waarvan dus ca. 50% afkomstig is van het NBTC. Uit het totale campagnebudget van € 1,8 mln. is ook de inzet van het NBTC (uren) gefinancierd.

Campagne / inhoud

Onder de noemer 'meeste kunst per km²' is Nederland neergezet als de kunstbestemming bij uitstek.

Holland Art Cities gaat eind 2008 van start met het thema 'Internationale Invloeden'. Een hoogtepunt is de opening van de Hermitage Amsterdam in juni 2009. Vanaf september 2009 laat het thema 'Jong: Moderne en Hedendaagse Kunst en Design' een dwarsdoorsnede zien van het beste wat de jonge kunsten- en designwereld op dit moment te bieden heeft. Vanaf juli 2010 tot medio 2011 worden de 'Hollandse Meesters' in het zonnetje gezet.

Hiervoor lag de nadruk op handelsmarketing, joint promotions, online informatievoorziening door middel van website, mailings en internationale groepspersreizen. Focus op handelsbewerking en pers, in tweede instantie op de consument.



Figuur 3 Logo Holland Art Cities

Activiteiten Cluster 1

- Persreis Amsterdam en Den Haag (70 journalisten)
- Persreis Utrecht en Amsterdam (80 journalisten)
- Persreis Rotterdam (20 journalisten)
- Persreis Den Haag en Rotterdam (20 journalisten)
- Metrocampagne Frankrijk
- Holland stand op 'Uitmarkt' Frankrijk
- FAMtrip Duitsland
- Deelname RDA workshop (vakbeurs Duitsland)
- HAC box met arrangementen voor consumenten

Activiteiten cluster 2

- Persreis Moderne kunst (26 journalisten)
- Persreis Mode (14 journalisten)
- Persreis Design (18 journalisten)
- Campagne Duitsland ism Hafemann Reisen

- Virale campagne Duitsland, Frankrijk en Verenigd Koninkrijk – 35.000 deelnemers
- Flyer, onlinemateriaal, poster

Activiteiten cluster 3

- Persreis Rotterdam en Utrecht
- Persreis Den Haag

Resultaten en effecten

Eind 2010 zijn 230.000 bezoekers naar Nederland gekomen die speciaal voor een bezoek aan één of meer van de tentoonstellingen van HAC zijn afgereisd. Deze hebben in totaal bijna € 50 mln. uitgegeven. Dit komt neer op ca. € 217 per persoon per verblijf. Dit is lager dan de gemiddelde besteding binnen de PMPC, omdat bezoekers die speciaal voor HAC naar Nederland komen, doorgaans korter in Nederland verblijven en dus minder besteden. Nog eens 330.000 bezoekers geven aan de HAC een van de redenen was om af te reizen naar Nederland. Dit levert nog eens 210 mln. aan bestedingen in Nederland op.

N.B. Dit komt neer op ca. € 637 p.p.p.v. en is fors meer dan het gemiddelde voor de PMPC's Holland Classic of Holland Citystyle.

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Totaal
Totaal aantal bezoekers (binnen- en buitenland)	1.760.000	1.660.000
Aantal buitenlandse bezoekers	860.000 49%	735.000 44%
Waarvan aantal speciaal voor HAC	130.000 15%	75.000 10%
Waarvan aantal mede voor HAC	120.000 14%	210.000 29%
Gem. besteding buitenlandse bezoeker per verblijf	€ 375,-	€ 532,-
Gem. besteding extra bezoeker per verblijf	€ 167,-	€ 373,-
Extra buitenlandse bestedingen als gevolg van HAC	€ 22 mln.	€ 28 mln.

Onderzoek

Het aantal extra bezoekers is in kaart gebracht door middel van een a-selecte steekproef onder vertrekkende bezoekers van alle tentoonstellingen. De interviewer stelt ter plekke enkele korte vragen en noteert het emailadres van de bezoeker. De bezoeker ontvangt bij thuiskomst een mail met een link naar een uitgebreide digitale vragenlijst.

De totale populatie bedraagt naar schatting ca. 2,3 mln. buitenlandse bezoekers. De totale netto steekproef over de gehele campagneperiode bedraagt 3.600 enquêtes. Al deze 3.600 respondenten kunnen bevraagd worden over de rol die HAC speelde in hun beslissing om naar Nederland te komen. De uitspraken die op basis van deze steekproef over de populatie gedaan kunnen worden zijn dus betrouwbaar (95%).