

Het merk Twente

Notitie ten behoeve van discussie over de positionering van Twente

2 december 2011

Opgesteld door de werkgroep Regiobranding: Jan Noltjes, Rien Lammertink, Fons Lohuis en Rob Schouten

1. Inleiding

Twente is een fantastisch merk. In Nederland is niet makkelijk een tweede regio te vinden waarin de regionale cultuur en identiteit, geografische begrenzing en het economisch ecosysteem zo sterk met elkaar samenvallen. Tegelijkertijd moet en kan de (inter)nationale positionering van Twente als topregio veel sterker. Het merk is nog onvoldoende, eenduidig, in de markt gezet. Kansen blijven daardoor onbenut.

Deze overtuiging vormt de belangrijkste aanleiding voor de Stichting Regiobranding en het Twents Bureau voor Toerisme om met elkaar kritisch te kijken naar de overall positionering en branding en de onderlinge rolverdeling daarbij. Het moet hierbij gaan om een stevige stap voorwaarts. Onderling gedoe gaat ten koste van de beoogde eenduidige positionering en richt de energie naar binnen in plaats van naar buiten.

Vanzelfsprekend zou het daarbij makkelijk zijn om een blanco start te maken. Dat is echter niet realistisch. Er zijn nu, en in het verleden, personen en instanties die zich inzetten voor de optimale branding en marketing van Twente (overall en op domeinniveau). Deze inspanningen moeten gerespecteerd worden. De blik moet vooruit. Dat kan wanneer alle betrokkenen zich committeren aan het gezamenlijk bovenliggend belang: de sterke positionering van Twente *als innovatieve en ondernemende kennisregio*.

In deze notitie beogen we enerzijds recht te doen aan de inspanningen, rol en positie van betrokken partijen en anderzijds een praktische werkwijze te schetsen die resulteert in de beoogde externe positionering van het merk Twente. Deze resultaten worden geboekt wanneer partijen zich positief gaan verhouden tot deze gezamenlijke aanpak onder gelijktijdige opschoning van de bestuurlijke drukte en versnipperde uitvoering. Hierdoor wordt de omgeving gerealiseerd die het mogelijk maakt om in de toekomst nog verder naar elkaar toe te groeien. In dit kader worden twee varianten voor samenwerking geschetst. Een korte-termijn variant 1 en een toekomstbeeld variant 2.

Op 16 november jl. is een eerste rapportage van de werkgroep besproken in de projectgroep Regiobranding bestaande uit Peter den Oudsten (voorzitter), Eric Nijkamp (namens Stichting Regiobranding), Rien Lammertink (namens Twents Bureau voor Toerisme) en Rob Schouten (secretaris). Op basis van deze bespreking is door de werkgroep voorliggende notitie vastgesteld.

Deze notitie is als volgt opgebouwd. In de volgende paragraaf worden de randvoorwaarden voor een heldere positionering van Twente geschetst. In paragraaf 3 wordt dit vertaald in de uitgangspunten voor governance en uitvoering. Vervolgens zijn in paragraaf 4 en 5 twee varianten voor de organisatie geschetst. In de slotparagraaf wordt het vervolgproces aangegeven.

2. Overall positionering en branding

Voor een betere positionering van Twente als *innovatieve en ondernemende kennisregio*, gelden de volgende randvoorwaarden:

- a. Centrale strategie voor de overall positionering.
- b. Regie over de beeldbepalende en spraakmakende acties.
- c. Werken vanuit één logo en kleurstelling.
- d. Erkenning van de verschillende domeinen en hun doelgroepen.
- e. Ambities en uitvoeringskracht in balans.

Ad. a. Centrale strategie voor de overall positionering.

De strategie en beleidsontwikkeling met betrekking tot de overall positionering moet worden gecentraliseerd. Vanuit de centrale en leidende ‘mindset’: *Twente is een innovatieve en ondernemende kennisregio* wordt één uitstraling vastgesteld en bewaakt.

Ad. b. Regie over de beeldbepalende en spraakmakende acties.

In de huidige tijd wordt het succes van branding en marketing bepaald door ‘peer-influence’. Mensen en bedrijven baseren hun keuzes op basis van opvattingen, meningen en aanbevelingen vanuit hun ‘peer-group’. Het internet heeft al deze opvattingen natuurlijk toegankelijk gemaakt. Je moet dus zorgen dat er over je wordt gesproken en geschreven in de klassieke en de nieuwe media naar aanleiding van concrete, aansprekende, acties en activiteiten.

Overall positionering stimuleert dus ‘spraakmakende acties’ en waakt erover dat de ‘spraakmakende acties’ de juiste lading geven aan het merk Twente. Dit betekent dat er *regie* nodig is over acties die wel of niet opgepakt gaan worden. Enkele voorbeelden om dit te illustreren:

- Besluitvorming is nodig over de vraag of Twente wil gaan voor de organisatie van de Floriade. Past een dergelijk evenement in de beoogde positionering van Twente? Kan het passend worden ‘geladen’ door bijvoorbeeld een high-tech karakter aan dit evenement toe te voegen?
- Twente wil meer nadruk op haar metropolitane karakter. Dit is immers de omgeving die kenniswerkers ook aanspreekt. Kan er vanuit de toeristische sector een arrangement worden geboden met veel aandacht voor cultuur en architectuur, hergebruik industrieel erfgoed, stedelijk klimaat in Roombeek etc?
- Kunnen de centra van de steden worden voorzien van gratis WIFI waarop vervolgens, door de binnenstadondernemers, tools worden aangeboden als een ‘shop-app’? Dit is een persoonlijke winkelroute door de binnenstad die wordt samengesteld op basis van de eigen smaakvoorkeuren voor een modegevoelig publiek.
- Vestiging van een Nationaal Huis voor de Wielersport. Kan dit zodanig worden uitgewerkt dat er ruimte is voor verbindingen met nieuwe materialen, technische geneeskunde, sport en techniek etc?
- Nieuwe ‘hightech’ picknicktafels in het Twents landschap met een hufferproof touchscreen die alle relevante en actuele (toeristische) informatie verstrekt aan de recreant? Gemaakt door Twentse ondernemers bieden ze ook nog een exportkans.

Dit type van potentieel spraakmakende acties worden door de domeinen ingebracht en besproken. Daar wordt op de eerste plaats een poging gedaan om de initiatieven zodanig op te waarderen dat ze de beoogde positionering van Twente perfect 'laden'.

Wanneer dat niet mogelijk blijkt en bovendien het initiatief kan interfereren met de beoogde 'mindset' (innovatieve en ondernemende kennisregio) wordt besloten om van het initiatief af te zien. Dit laatste vraagt om wederzijds respect tussen de domeinen, draagvlak voor bovenstaande aanpak en disciplinerende aanpak aan de bijbehorende procesvoering en uitkomsten daarvan.

Ad. c. Werken vanuit één logo en kleurstelling.

Overall branding vraagt om één uitstraling. De domeinen gaan het logo zoals dat is ontwikkeld door de Stichting Regiobranding gebruiken en 'embedden' in hun eigen uitingen.

Op korte termijn moet een voorstel worden uitgewerkt waarin duidelijk is hoe het logo zoals dat is ontwikkeld door de Stichting Regiobranding kan worden gehanteerd door het Twents Bureau voor Toerisme. Het gaat dan om toepassing op alle uitingen waaronder de Landgoed van Nederland campagne.

Ad. d. Erkenning van de verschillende domeinen en hun doelgroepen.

Het werven van internationale kenniswerkers, de acquisitie van bedrijven en het afsluiten van researchcontracten met toonaangevende kennisinstellingen is een ander ambacht dan het verleiden van toeristen voor een vakantieverblijf of short-break. De doelgroepen en de concrete middelen lopen sterk uiteen. Ook de 'achterbannen' in termen van dragend bedrijfsleven en betrokken kennisinstellingen zijn divers.

We hanteren dan ook drie domeinen onder het sterke merk Twente:

- Innovatie
- Human-Capital
- Recreatie en Toerisme

Zonder afbreuk te doen aan de noodzakelijke gezamenlijke strategie en regie moet er sprake zijn van een zekere vrijheid in gebondenheid: de verschillende domeinen moeten, binnen de kaders van de centrale merkbewaking, een eigen mate van branding en promotie kunnen volgen. Bovendien moet voor de verschillende financiers in de verschillende domeinen duidelijk traceerbaar zijn hoe de middelen worden besteed in het eigen domein. Hierbij is het de verwachting dat bij aantoonbaar resultaat de domeinen in hun aanpak naar elkaar toe zullen groeien.

Zo biedt het concept 'Landgoed van Nederland' nog ruimte om het ook veel eigentijdser te gaan laden. Landgoed van Nederland kent een kwaliteitsassociatie. Dat moet behouden blijven. Tegelijkertijd neigt het nu teveel naar 'fiets- en wandelpaden voor de oudere recreant'. Dit is niet de associatie die past bij een innovatieve en ondernemende kennisregio. Hierbij gaat het juist meer om stedelijkheid, praktische innovatie, verrassende architectuur en verleidelijke woon- en werkomgevingen.

Ad. e. Ambities en uitvoeringskracht in balans.

Het optimaal, internationaal, vermarkten van het merk Twente als innovatieve en ondernemende kennisregio vraagt om een balans tussen (bestuurlijke) ambities en uitvoeringskracht. Op dit moment is dit niet het geval. Er is zowel op het brede economische terrein als op het terrein van de toeristische en recreatieve marketing sprake van grote bestuurlijke ambities. Ambities die aan veel bestuurlijke tafels worden benoemd. De 'executiekraft' bij deze ambities is nu te beperkt en vooral te versnipperd. De lijn van ambitie, visie naar concrete uitvoering loopt via teveel schakels en omwegen. Veel organisaties doen op hun eigen domein erg hun best. Het totaal is echter niet meer, vaak zelfs minder, dan de som der delen. Het opschroeven van de ambitie met betrekking tot de positionering vraagt om een flinke opschoning van de bestuurlijke drukte en een aanzienlijke versterking van de uitvoeringskracht. In de volgende paragraaf is dit nader uitgewerkt.

3. Governance en uitvoeringsorganisatie

Om de overall positionering en branding krachtig op te pakken onderscheiden we drie functies.

- I. Merkbewaking: strategieontwikkeling en regie.
- II. Branding en marketing op domeinniveau.
- III. Het 'primaire proces' binnen de domeinen.

Ad I. Merkbewaking: strategieontwikkeling en regie.

De merkbewaking is gericht op:

- Strategie: koers voor de (middel)lange termijn als het gaat om de beoogde positionering van het merk Twente.
- Regie: beslissen over het wel of niet oppakken van 'spraakmakende' acties.

Ad II. Marketing op domeinniveau.

We maken onderscheid tussen drie onderliggende domeinen. Het domein van de innovatie, human capital en recreatie en toerisme. Ieder van deze domeinen kent een eigen context waarbij doelgroepen met een bepaalde propositie bereikt moeten worden. Op dit niveau wordt het merk Twente geladen op basis van een programmatische marketing.

Ad. III. Het 'primaire proces' binnen de domeinen.

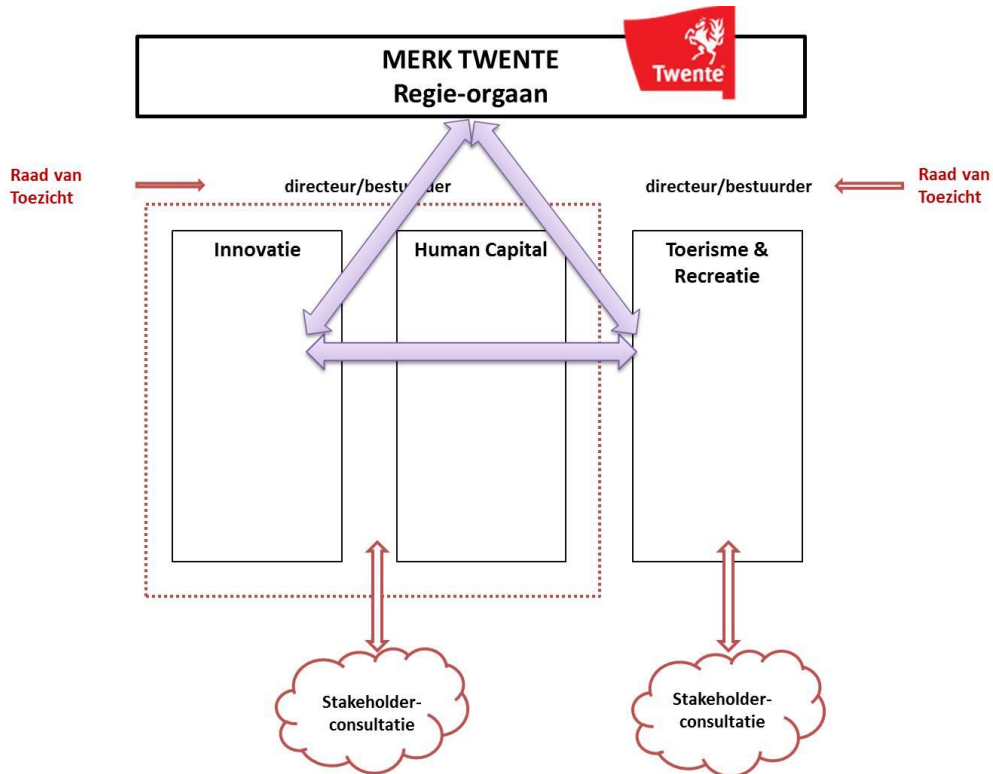
Binnen de drie domeinen is een groot aantal stake-holders actief met het feitelijk realiseren van innovatie, een goed functionerende arbeidsmarkt en een aansprekend aanbod van toeristisch-recreatieve producten en diensten. Bij deze stakeholders moet draagvlak zijn voor de overall positionering en branding van Twente in relatie tot de marketing binnen het eigen domein.

Disciplineren aan de beoogde strategie en regiefunctie is alleen duurzaam wanneer al deze partijen de voordelen ervaren van een gezamenlijke aanpak. Alle partijen moeten de vlag willen dragen omdat de som der delen de optelsom overstijgt.

Bovenstaande drie functies moeten adequaat georganiseerd worden. Voor deze organisatie zijn twee varianten in beeld. Een eerste variant bouwt voort op de bestaande situatie en legt het accent op onderlinge afstemming van strategie en concrete activiteiten. De tweede variant gaat een stap verder en beoogt de afstemming te verankeren in een gedeelde Raad van Toezicht en/of directeur-bestuurder.

4. Uitwerking organisatie: variant 1.

Onderstaande illustratie geeft, voor de eerste variant, weer hoe dit praktisch is in te richten.



Bovenstaand toekomstbeeld kent de volgende ingrediënten.

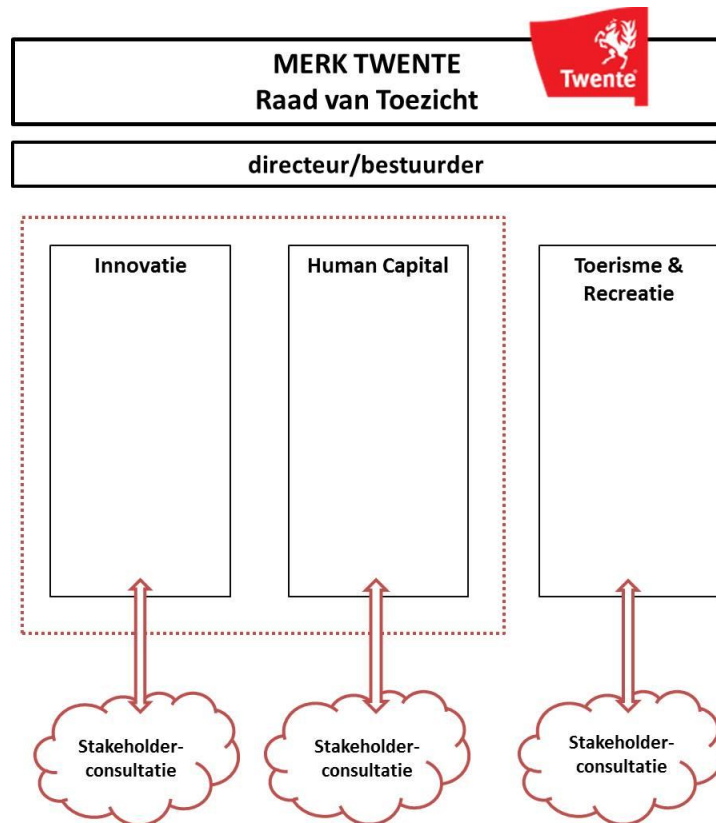
1. De merkbewaking (strategie en regie) wordt opgepakt door een regieorgaan.
2. Dit regieorgaan is gezaghebbend vanuit haar expertise op het terrein van positionering en branding. De voorzitter is een gezaghebbend, onafhankelijk, expert. De maximaal vier leden komen vanuit de vier O's.
3. Het regieorgaan komt circa vier keer per jaar bij elkaar. Zij stelt een strategie op voor de internationale positionering van Twente, adviseert vanuit deze kaderstelling m.b.t. de concept-jaarplannen vanuit de domeinen en besluit over het al dan niet oppakken van de spraakmakende acties. Het regieorgaan wordt hierbij ondersteund door de directeur bestuurders van de beide domeinorganisaties.

4. Voor de onderliggende domeinen blijven twee organisaties actief die de branding en marketing op het domeinniveau voor hun rekening nemen. Voor de domeinen Innovatie en Human Capital is dat één organisatie. Voor het domein Toerisme en Recreatie is dat het TBT. De organisaties werken op basis van een meerjarenvisie die wordt geconcretiseerd in jaarlijkse (actie)plannen.
5. De organisaties staan onder leiding van een directeur –bestuurder. De twee directeur-bestuurders bereiden gezamenlijk de bijeenkomsten van het regieorgaan voor. Ze staan onder toezicht van een Raad van Toezicht.
6. De Raden van Toezicht keuren de jaarplannen goed, beoordelen of de stakeholderconsultatie adequaat heeft plaatsgevonden (met oog op kwaliteit en draagvlak) en zien toe op de voortgang. Bovendien adviseren zij over het conceptjaarplan van het andere domein.
7. Binnen de domeinen wordt maximaal ingezet op ‘ontsnippering’. De beide taakorganisaties worden, door de relevante stakeholders, (h)erkend als dé partij die verantwoordelijk is voor de realisatie van de branding en marketing op het eigen domein.
 - Binnen het innovatie- en human capital domein kan dit een onderdeel zijn van een bredere ontwikkeling waarin ook op het primaire proces de krachten worden gebundeld (vgl. de ontwikkeling van Brainport Development als uitvoeringsorganisatie van de stichting Brainport). Een en ander is onder meer afhankelijk van de uitkomsten van het lopende project ‘innovatiesprong’.
 - Voor het domein toerisme en recreatie kan verder ontsnipperd worden door de (beperkte) uitvoeringscapaciteit van de Regio Twente , evenals de city-marketing activiteiten van de verschillende steden, toe te voegen aan het TBT.
8. Beide taakorganisaties worden op een vergelijkbare manier aangestuurd. De leiding is in handen van een directeur-bestuurder. Een Raad van Toezicht (of Raad van Commissarissen) die wordt samengesteld vanuit het relevante bedrijfsleven, de kennisinstellingen en de overheid, verzorgt het toezicht en stelt het beleid vast.
9. Mede met het oog op de efficiënte besteding van de middelen wordt maximaal samengewerkt. Het kan dan gaan om zaken zoals huisvesting, inkoop, backoffice taken etc.
10. De beide taakorganisaties worden vanuit bedrijfsleven en overheid gefinancierd.

5. Uitwerking organisatie variant 2

In de tweede variant wordt de bewaking van de overall branding van het merk Twente en de beoogde afstemming op de drie domeinen onderling meer verankerd door de installatie van één Raad van Toezicht en /of één directeur bestuurder voor de organisatie van de drie domeinen.

Onderstaande illustratie geeft weer hoe dit praktisch in te richten.



1. De merkbewaking (strategie en regie) wordt opgepakt binnen één organisatie.
2. Binnen deze organisatie zijn twee (of drie) herkenbare eenheden werkzaam. De eenheden verzorgen de branding en marketing voor het eigen domein en werken volgens een eigen meerjarenprogramma, geoperationaliseerd in jaarplannen. Ook wordt per domein een verslaglegging over de besteding van de middelen en de gerealiseerde resultaten opgesteld. Door deze manier van werken wordt de domeinspecifieke invulling goed geborgd.
3. De organisatie staat onder leiding van één directeur-bestuurder. Hij/zij legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Op het niveau van de domeinen wordt intensief samengewerkt met de relevante stakeholders.
4. De Raad van Toezicht kent een onafhankelijk voorzitter en is verder samengesteld vanuit de vier O's (ondernemingen, overheid, onderzoek en onderwijsinstellingen). De samenstelling van deze Raad van Toezicht moet zorgvuldig worden opgepakt. Immers de stakeholders uit elk van de domeinen moeten deze toezichthouder als gezaghebbend erkennen.

5. De Raad van Toezicht keurt de meerjarenplanning en de jaarplannen uit de domeinen goed, beoordeelt of de stakeholder consultatie adequaat heeft plaatsgevonden (met oog op kwaliteit en draagvlak) en ziet toe op de voortgang.
6. Voor het domein toerisme en recreatie kan verder ontsnipperd worden door de (beperkte) uitvoeringscapaciteit van de Regio Twente, evenals de citymarketing activiteiten van de verschillende steden, toe te voegen aan het TBT.
7. Mede met het oog op de efficiënte besteding van de middelen worden de eenheden gezamenlijk gehuisvest, en is er ook overigens sprake van gezamenlijke inkoop, back office etc.
8. De taakorganisatie wordt vanuit bedrijfsleven en overheid gefinancierd. Vanuit het oogpunt van transparantie voor de verschillende financiers worden de financieringstromen en de verantwoording daarover per domein helder gescheiden.

6. Vervolgstappen

Als werkgroep hebben we twee varianten ontwikkeld. Samenwerking conform variant 1 kan op korte termijn worden geïmplementeerd. Dit is in de ogen van het TBT (directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen) op dit moment ook de maximale variant. Naar de mening van het TBT moeten 'de ontwikkelingen rond Twente-branding in de komende jaren duidelijke maken of er een nieuwe basis en voldoende vertrouwen groeit voor een overgang in tweede instantie naar een model zoals variant 2'.

Uiteindelijk is de tweede variant een nastrevenswaardig toekomstbeeld. Er is sprake van een bundeling van krachten en een terugdringing van de eerder benoemde bestuurlijke drukte. Het biedt de beste randvoorwaarden om te werken aan de overall branding van het merk Twente. Tegelijkertijd wordt geborgd dat de domeinen, vanuit hun eigen verantwoordelijkheid, invulling kunnen geven aan de domeinspecifieke programmatische marketing en promotieacties. Het tempo waarin dit toekomstbeeld gerealiseerd kan worden is afhankelijk van het wederzijds respect en vertrouwen tussen alle betrokkenen.

De volgende vervolgstappen worden voorgesteld.

- a. Overleg Raad van Commissarissen en bestuurder TBT, Portefeuillehouder Recreatie en Toerisme Regio Twente en het bestuur van de Stichting Regiobranding over deze notitie.
- b. Op basis van de uitkomsten van die bespreking: gesprek met de achterbannen.
- c. Toelichting in het portefeuillehoudersoverleg Recreatie en Toerisme van de Regio Twente.
- d. Meenemen van de uitkomsten in de profielschets voor directeur bestuurder TBT (opvolger van huidige interim functionaris). Afhankelijk van de uitkomsten van bovenstaande besprekingen kan het hierbij gaan om een beoogd directeur bestuurder voor de drie domeinen.