

KLEIN EILAND GROTE AMBITIE

Evaluatie Ondernemersfonds Terschelling

Juli 2021

Aart van Bochove

Inhoud

Samenvatting

Voorwoord

1. Marketing als drijfveer
2. Wat evalueren we?
3. Terugblik op de hoofdactiviteit
4. Vooruitzicht voor het fonds
5. Vooruitzicht voor de marketing
6. Conclusies

Samenvatting

In 2017 is indringend gediscussieerd op Terschelling over de komst van een ondernemersfonds. De analyse was dat het eiland een goede marketing en 'branding' nodig had: de tijd dat het merk-Terschelling zichzelf verkoopt, is voorbij. Toeristen en andere eilandgangers hebben een keuze tussen concurrerende bestemmingen en oude loyaliteiten spreken niet meer vanzelf. Aan 2017 ging een jarenlange zoektocht vooraf. Terschelling is een klein eiland met een hoge mate van sociale samenhang en participatie. Heel veel mensen zijn wel bij een toeristisch initiatief betrokken, hetzij in de sfeer van verwelkoming, hetzij in het regelen van boekingen of nieuwe producten en arrangementen, hetzij in het organiseren van evenementen. Maar rondom de marketing – de identiteitsvorming van het eiland voor de langere termijn – gebeurde niet iets geconcentreerds. Daar moest de nieuwe financiële capaciteit van het ondernemersfonds in voorzien.

Binnen de wereld van de 50 ondernemersfondsen op woz-basis is dit een opmerkelijk eenduidige keuze. Bijna alle fondsen werken met een 'trekkingsrecht': een systeem waarin een gebied of sector aanspraak kan maken op het aandeel in het fonds dat ze zelf opbrengt via de ozb-heffing. Terschelling werkt 100% 'gemeentebreed'. Die eenduidige keuze van de initiatiefnemers was begrijpelijk: zonder duurzaam toerisme is er geen draagvlak meer voor de samenleving, ook niet voor het niet-toeristische deel van de samenleving.

Formeel gaat de voorliggende evaluatie alleen over het financiële mechaniek genaamd ondernemersfonds. Maar vanwege het unieke bestedingspatroon, besteden we ook veel tekst aan marketing.

De robuuste keuze voor marketing werd in 2018 gevolgd door een al even koersvaste zoektocht naar een partij die uitvoering kon geven aan de marketingambities. De initiatiefnemers zijn letterlijk aan de studie gegaan en hebben daarna via een uitgebreide selectieprocedure een ondersteunende partij aangewezen, Sherpa's Stories. Die keuze kan als onconventioneel worden getypeerd: Sherpa's Stories heeft een eigen visie op destinationmarketing, met als kernstuk 'story telling' (verhalen, beelden, films – vooral door eilandbezoekers, door 'editors' en redacteurs bewerkt). Door een uitrol via de sociale media is die aanpak een sneeuwbal aan het worden. Er zijn steeds meer deelnemers.

De 'branding' van het eiland als verhalenbron is een zelfstandige 'zuil' in de presentatie van het eiland aan het worden. Dat was ook de inzet: 'branding' is niet gebonden aan een bedrijf, een sector of een activiteit, maar is een collectief goed. Er zijn steeds twee kanten aan. Er is een externe 'exposure', in de zin van zichtbaarheid naar buiten. En een interne exposure, in de zin van kennisdeling, betrokkenheid en voortgaand debat tussen de eilander ondernemers. De marketeer is geen verkoper, maar een makelaar tussen de eilanders en de buitenwacht. De keuze van de boodschap en de doelgroep hangt af van de interne keuzes. Een bekend voorbeeld is het Westland, het glastuinbouwgebied tussen Den Haag en Hoek van Holland. De glastuinbouw heeft zich ontwikkeld tot een hotspot van installatie- en energietechniek. Daarmee is een vraag ontstaan naar hooggeschoolde technici. De streekmarketing richt zich op de 'branding' van de streek als interessante plek voor technici en voor technische bedrijven.

Op Terschelling gaat het vooralsnog om destinationmarketing: een duurzaam fundament leggen onder het inkomend toerisme. Maar daar is een grens aan. Uit het interne debat bleek dat ondernemers ook wel een grens aan het toerisme willen zien: de piek in de drukte is wel ongeveer bereikt. Er is

ruimte voor spreiding en seizoensverlenging, maar bij de eilander levensstijl hoort uiteindelijk ook een rustperiode.

Op het moment dat seizoensverlenging en consolidatie bereikt zijn, is destinationmarketing minder relevant. Dan zou de 'branding' kunnen gaan over ander onderwerpen die het ecosysteem kunnen versterken: personeelswerving voor de horeca en voor de zorg, studentenwerving voor de zeevaartschool, huisvesting, duurzaamheid en circulariteit, cultuur en taal, biodiversiteit of wat ook. Die 'branding' kan ook heel andere gedaantes aannemen, van kennisopbouw en scholing tot aan politieke lobby.

Toeristische promotie is al heel oud, maar streekmarketing is een betrekkelijk nieuw vak. Een van de succesfactoren voor dit vak is dat het buiten de politiek moet blijven. Politieke keuzes veranderen te snel en zijn vaak op korte termijn effecten gericht. De semipublieke omgeving is ook organisatorisch niet stabiel, veel semipublieke marketinginstellingen hobbelen van interimsituatie naar interimsituatie.

Een voorbeeld van elders is Apeldoorn Codeert. Dit project beoogde de identiteit van Apeldoorn als kantorenstad te versterken door programmeerwedstrijden op en tussen basisscholen te organiseren. De naam is een knipoog naar het bekende Codamuseum. Het project werd door het bedrijfsleven in Apeldoorn omarmd, ook omdat het een stevig lokaal probleem adresseert, namelijk een 'braindrain' van jonge mensen naar elders. Maar het project paste niet bij de gemeentelijke subsidietermen. De les – onder meer geformuleerd door de eerste hoogleraar streekmarketing, Gert-Jan Hospers – is dat grotere bedrijven en ondernemerscollectieven 'in the lead' moeten zijn; dat de overheid belangstelling moet tonen, maar geen regie moet voeren ('liefdevolle verwaarlozing'); en dat intern en extern hand in hand moeten gaan. Een marketeer is ook een opbouwwerker en 'community organizer'.

Al deze ingrediënten komen op Terschelling bij elkaar. Het ondernemersfonds bestaat bij de gratie van non-interventie: de ondernemers gaan over de besluiten en de gemeente houdt zich op afstand. De gemeente heeft zich daaraan gehouden. Dat heeft de verantwoordelijkheid vanzelf bij de ondernemers gelegd en zij hebben de verantwoordelijkheid genomen. De onconventionele keuze voor de nichespeler Sherpa's Stories, was mogelijk in een semipublieke omgeving niet tot stand gekomen, daar wordt vaak meer 'op safe' gespeeld. Sherpa's Stories heeft veel tijd gestoken in de koppeling tussen 'intern' en 'extern'. Symbolisch zijn de films die tijdens de lockdown gemaakt zijn als content in de sociale media. Eilander ondernemers traden als acteur en woordvoerder op. De buitenwacht kreeg een authentiek eilandverhaal, de ondernemers een originele manier van participeren.

Het is nog te vroeg voor een balans en corona heeft voor vertraging gezorgd. Maar de dragende naam 'Terschelling Partners' lijkt hard op weg een 'leading practice' voor streekmarketing te worden. De motor is gaan draaien.

Het ondernemersfonds en de dragende partijen TOV en TCV hebben dit voorloperschap mogelijk gemaakt. Maar elk voorloperschap heeft een prijs: het kost tijd om voor iedereen zichtbaar te worden. Dat moet de komende jaren alsnog gebeuren.

Hoewel er veel te zeggen valt om door te gaan met de branding onder de vlag van 'Terschelling Partners', gaat deze evaluatie zoals gezegd in technische zin alleen over het fonds, de financiële capaciteit als zodanig. Die zou ook aan andere zaken besteed kunnen worden en dat zal op termijn ook wel gebeuren. Over het fonds als zodanig merken we na drie jaar het volgende op:

- De steun van de initiatiefnemers van het fonds – de besturen van TOV, TCV, de kleinere verenigingen, en de stakeholders Doeksen, SBB, Zeevaartschool en De Sillen is in stand gebleven
- Er is een bestedingspatroon tot stand gekomen dat zeer relevant is in het licht van de ambities van 2017
- Er is in het glazen huis dat Terschelling als kleine gemeenschap is, veel respons en communicatie. In formele zin functioneren bestuur en klankbordgroep van het fonds als platform
- De Stichting Marketing heeft goede bijdragen geleverd, maar is om verschillende redenen (afstand, afwezigheid van andere financiers dan het fonds) toch minder uit de verf gekomen. Het advies is om de stichting op te heffen en om de gewenste tegenspraak in de ‘governance’ van het fonds nu vorm te geven in een compacte Raad van Toezicht
- Financieel is Terschelling nog steeds een kleine speler onder de marketingorganisaties in Fryslân en de Wadden. Er kan altijd meer. Maar de inzet om via de nieuwe media een sneeuwbal aan contents te genereren en aan ‘micro targeting’ te werken, maakt ook met bescheiden middelen een veelheid aan activiteiten mogelijk. Het advies is om de komende jaren met een gelijkblijvend financieringsniveau te werken
- Er is een gevestigde routine van tijdig ingediende jaarrekeningen.

Het advies is om de gemeente te vragen om het fonds voor onbepaalde tijd voort te zetten. Het fonds hoeft niet langer als een pilot beschouwd te worden.

Maar het fonds is geen doel op zich. Het instrument voor de ambities van de gezamenlijke ondernemers. Het fonds zou zelf daarom om de paar jaar in een kritische doorlichting na moeten (laten) gaan of het qua vorm, omvang en activiteit nog past bij de behoeften van de georganiseerde ondernemers op het eiland.

Voorwoord

Voor u ligt de concept-evaluatie van het Ondernemersfonds Terschelling. Bij de besluitvorming over de komst van het fonds in het najaar van 2017 is afgesproken dat na een pilotperiode bezien zal worden of het fonds een meer permanente status kan krijgen. Het moment voor die evaluatie was al in 2020 aangebroken. Maar corona gooide roet in het eten: de voorgenomen evaluatie zou vooral langs de weg van gesprekken met stakeholders tot stand komen. Daarom is aan de gemeenteraad een jaar uitstel gevraagd. Dat is ook verkregen.

Ook nu – een jaar later – gelden coronabeperkingen. Maar intussen is de ervaring met en de gewenning aan beeldscherm- en telefonische communicatie dermate voortgeschreden, dat het gemis van fysieke ontmoetingen wel te ondervangen was.

Het is een compacte evaluatie geworden: er bestaat een zekere rust rondom het ondernemersfonds, die mede wordt ingegeven door de brede acceptatie van dit instrument op het eiland. Het is een ‘zelfevaluatie’: opdrachtgever en financier is het bestuur van het fonds, de uitvoering is in handen van bureau Blaauwberg. Blaauwberg heeft de discussie over de komst van het fonds in 2017 begeleid en kent dus de intenties en ambities. Voor deze evaluatie is gesproken met woordvoerders van het bestuur van het fonds, van de besturen van de ondernemersverenigingen (TCV, TOV, SAM, VAW), van de gemeente en de VVV.

In deze evaluatie is de volgende checklist gehanteerd:

- Bent u tevreden met het concept van een ondernemersfonds of wilt u het bestaansrecht nog eens ten principale ter discussie stellen?
- Zijn er partijen op het eiland die naar u weet het fonds ten principale ter discussie willen stellen?
- Bent u tevreden met de keuze om het fonds vooral voor de marketing van het eiland in te zetten?
- Is die keuze voldoende uit de verf gekomen? Zo nee, waar hangt het op?
- Wilt u over andere bestedingen uit het fonds discussiëren? Welke?
- Heeft het fonds een plek gevonden in het geheel van ondernemersorganisaties op het eiland? Moet het simpeler? Is er dubbelwerk? Moet de regie strakker?
- Zijn alle meebetalende partijen goed aangesloten of mist u een en ander?
- Draagt het fonds bij aan meer dynamiek op het eiland? Is het uitnodigend genoeg voor de ondernemers? Lukt het innovatie en betrokkenheid uit of komt dat nog niet uit de verf?
- Hoe beoordeelt u de rol van de gemeente?
- Wat vindt u van de omvang van het fonds?
- Het fonds wordt geheel door vrijwilligers gerund. Zou u willen investeren in enige professionele capaciteit?

De titel van dit rapport – ‘Klein eiland grote ambitie’ – is tegelijk een korte samenvatting. De ondernemers hebben een eenduidige keuze gemaakt: alle gezamenlijke ‘funding’ uit het fonds op één kaart zetten. En dat doen ze met een zeer geavanceerde aanpak, zonder zich veel aan te trekken van de kakofonie van meningen die marketinginspanningen in den lande doorgaans vergezellen. Dat is een spannende ambitie.

1. Marketing als drijfveer

Terschelling is met 4900 inwoners een kleine gemeenschap, die zo goed als geheel van het verblijfstoerisme afhankelijk is. Er is wat gemengde bedrijvigheid op het terrein Nieuwe Dijk, er zijn zorgvoorzieningen, er is de zeevaartschool en er zijn enkele agrarische productiebedrijven. Maar zonder het toerisme zou het eiland ontvolken en zou ook deze bedrijvigheid geen bestaansbasis meer hebben. Toerisme is dus de kurk waar het eiland op drijft.

Die kurk ligt niet meer als een stabiel baken in het water vastgeklonken. Er zijn generaties geweest waar de 'Terschellingliefde' van jaar tot jaar beleefd werd en van oud op jong werd overgedragen. Die loyaliteit is aan het verdwijnen. De consument is 'ontrouw', of – vriendelijker gezegd – veelzijdiger geworden. Terschelling moet concurreren met zontoerisme, andere kuststroken en misschien zelfs met citytrips. Tegelijkertijd is het palet aan bezoekmotieven verbreed. Naast het strand en het campingleven voor jongeren, zijn ook natuurtoerisme en cultuurtoerisme (Oerol) opgekomen. Mogelijk is er zelfs enige markt voor congres- of vergadertoerisme. Hoe dan ook: de markt moet bij voortduring bewerkt worden. Er is geen vanzelfsprekende vraag meer.

Deze analyse leidde tot een discussie op het eiland over de marketing. Terschelling is een hechte gemeenschap, de organisatiegraad van ondernemers is hoog en de bereidheid om de handen uit de mouwen te steken voor gezamenlijke acties is groot. Het mooiste voorbeeld van de 'doekracht' van het eiland is Oerol. Dan zijn er in tien dagen tijds 50.000 meerdaagse bezoekers te verwelkomen en te verzorgen. Dat is een krachtinspanning van jewelste, maar ook een inspanning waaraan bijna iedereen met groot plezier meewerkt.

Met de promotie, de evenementen en het sfeerscheppen komt het wel goed. Zodra de gast van de boot afstapt, kan zijn beleving beginnen. De zorg was veel meer de onzichtbare kant van de markt: hoe krijg je de gast zover om voor Terschelling te kiezen? Niet alleen dit seizoen, maar ook het volgende, en over drie jaar en over acht jaar? Terschelling moet op het netvlies blijven en boven komen drijven wanneer mensen hun reisoverwegingen gaan maken. Zelfs wanneer de overweging niet direct leidt tot een boeking, moet Terschelling in de verbeelding zitten, in gesprekken opduiken, herkenning en nieuwsgierigheid oproepen, reuring en vragen losmaken. Het gaat om destinationmarketing: de houdbaarheid veiligstellen van Terschelling als toeristische bestemming op de langere termijn. Maar het gaat ook om een plus daar bovenop: een goede naamsbekendheid van het eiland in de setting van de Wadden, als achtergrond voor regionale belangenbehartiging.

Promotie, gastvrijheid en evenementen zijn nog terug te leiden tot kleinere 'ecosystemen': winkels of horeca, afzonderlijke dorpen, afzonderlijke voorzieningen. Marketing is lastiger, abstracter. Marketing is als collectief goed noodzakelijk, maar de ene ondernemer zal naar zijn gevoel meer baat hebben dan de ander. Het is te vergelijken met een school. Er is geen ondernemer die zal ontkennen dat zonder scholen het leven en werken op het eiland onmogelijk wordt. Maar er is ook geen ondernemer die een directe lijn kan leggen tussen juist zijn belastingafdracht en het in stand houden van juist die ene school.

2. Wat evalueren we?

In 2017 hebben de Terschellinger ondernemers indringend gediscussieerd over de noodzaak om een structurele en afdoende gefinancierde marketing op poten te zetten. Aan die discussie is deelgenomen door de overkoepelende TOV, de campinghouders verenigd in de TCV en de kleinere verenigingen in de dorpen van het eiland. Daaruit is de wens ontstaan om via een ondernemersfonds een vaste financiële grondslag te vinden voor de marketing. Na een uitgebreide discussie onder de eilander ondernemers en met de gemeenteraad is eind-2017 besloten om een Ondernemersfonds Terschelling op te richten, teneinde een structurele basis voor de eilandmarketing te kunnen vinden. Het fonds beschikt sinds 1 januari 2018 over een eigen financiële positie. Zoals bij de meeste nieuwe ondernemersfondsen, is de afspraak om na drie of vier jaar te komen tot een evaluatie. Die evaluatie moet uitwijzen of het fonds z'n bestaansrecht heeft bewezen. Het gaat bij voorkeur om een 'zelfevaluatie': het fonds is een zaak 'voor en door ondernemers', en de ondernemers moeten besluiten over voortzetting. Vragen van derde partijen – waaronder de gemeente – kunnen natuurlijk worden meegenomen.

De inzet van dergelijke evaluaties is doorgaans het leren van de eerste ervaringen en mogelijke fouten en het bezien of het herenakkoord tussen ondernemers en gemeente waarmee het fonds in het leven werd geroepen, voor onbepaalde tijd kan worden voortgezet. Maar als het fonds een teleurstelling of een mislukking is geworden, is de evaluatie ook het moment om dat vast te stellen, het stopzetten van het fonds aan te kondigen en de gemeente te vragen om de tarifiering van de ozb voor niet-woningen weer te verlagen met het bedrag dat begroot was voor de voeding van het fonds.

Op Terschelling is in 2017 gekozen voor een pilotperiode van drie jaar. Het fonds zou dus in 2020 geëvalueerd moeten worden, teneinde voor 1 januari 2021 te kunnen besluiten over voortzetting. Op verzoek van het fonds en van de verbonden partijen (onder meer TOV en TCV), heeft de gemeente besloten het fonds ook in 2021 te continueren. 2020 was immers coronajaar. Intussen weten we dat ook 2021 coronajaar is. Corona heeft niet alleen deze evaluatie bemoeilijkt – alle 'fact finding' heeft via beeldscherm plaatsgevonden – maar ook de werkzaamheden van het fonds zelf. Er is immers geen sprake van 'normaal' toeristisch verkeer. Maar alles went: de inschatting was dat ook in deze gemankeerde omstandigheden een evaluatie uit te voeren was. Nog langer wachten zou bovendien onrecht doen aan de gemaakte afspraak om een pilottijd in acht te nemen.

De ondernemers van Terschelling hebben in 2017 twee besluiten genomen:

- Ze hebben aan de gemeente gevraagd om de ozb voor niet-woningen te verhogen, teneinde de vorming mogelijk te maken van een ondernemersfonds. Er zijn ongeveer 45 van deze gemeentebrede ondernemersfondsen en het overgrote deel is georganiseerd volgens dezelfde principes. Terschelling heeft dezelfde basisstructuur als Groningen en Utrecht, om maar eens twee uitersten te noemen. Ze zijn allemaal afgeleid van het 'Leids model', naar de stad waar in 2005 het eerste fonds van start ging
- De ondernemers hebben besloten om het overgrote deel van het fonds in te zetten voor een gemeentebreed en min of meer abstract doel, namelijk marketing. Dat is een unieke en ook bijzondere situatie.

We behandelen beide 'besluiten' hier in hun onderlinge samenhang.

3. Terugblik op de hoofdactiviteit

De inzet om met het fonds vooral de eilandmarketing te financieren, was in 2018 duidelijk. Maar er waren twee overwegingen.

Ten eerste werd er rekening mee gehouden dat het fonds niet de enige financier zou zijn. Ook andere grote partijen als Staatsbosbeheer, de Gemeente Terschelling en Rederij Doeksen zouden mogelijk aan de marketing gaan bijdragen. En volgens het beginsel 'wie betaalt, bepaalt', moest er een platform komen waarin de ondernemers (als financiers van het fonds via de ozb-opbrengst) en deze partijen gezamenlijk tot besluiten konden komen over de marketing.

Ten tweede had het de voorkeur om het fonds op enige afstand te zetten van de marketing. Het fonds is de financier of bankier van de gezamenlijke ondernemersactiviteiten, niet de eigenaar of aanbesteder. Dit 'bankiersuitgangspunt' geldt voor alle ondernemersfondsen: het bestuur van het fonds stimuleert, prikkelt, signaleert, bewaakt de kas en toetst bestedingsbesluiten, maar laat die besluiten over aan anderen. Het fonds is een vorm van infrastructuur, een weg. Het feitelijk gebruik van die weg is aan de ondernemers. De scheiding was mede ingegeven door de noodzaak om het fonds stabiel te houden: voorkeuren en projecten komen en gaan. Het fonds is er om een permanente dynamiek mogelijk te maken.

Overigens is er veel variatie in de manier waarop de 45 besturen van fondsen hun taak invullen. Sommige besturen beperken zich tot de rol van verdeelstation, anderen staan er veel ondernemender in. Het blijft een kwestie van lokaal maatwerk.

Deze twee overwegingen – verscheidene financiers en het fonds op enige afstand - leidden tot de aanbeveling om een aparte marketingstichting op te richten, de Stichting Terschellinger Marketingfonds (TMF) met bestuursleden van de wal. Die stichting zou als regisseur of opdrachtgever voor de marketing optreden. De kas zou gevuld worden met geld uit het ondernemersfonds en met bijdragen van andere partijen. De stichting zou vorm geven aan de betrokkenheid van de eilander ondernemers. Het ondernemersfonds zou zich feitelijk beperken tot toezicht: kijken of de betrokkenheid van ondernemers goed was en of de rechtmatigheid van de uitgaven geborgd was.

De stichting is inderdaad opgericht, maar heeft niet gefunctioneerd zoals de bedoeling was. Daar zijn drie oorzaken voor te noemen:

- Cofinanciering door derde partijen is uitgebleven, althans in structurele vorm. Het ondernemersfonds is de enige structurele financier. Enkele derde partijen hebben laten weten over incidentele zaken (projecten) te willen meedenken, maar dat heeft niet geleid tot een andere kijk.
- Een groot deel van de pilotperiode van het fonds heeft in het licht gestaan van de coronapandemie. Het heeft aan het klimaat ontbroken om rustig te bouwen, er moest veel geïmproviseerd worden. In die zoekende context heeft het fondsbestuur de regie naar zich togetrokken. Het fonds is feitelijk het aanspreekpunt geworden voor de uitvoering van de marketing.
- De constructie van een ondernemersfonds plus een afzonderlijke stichting is wellicht te ingewikkeld voor de overzichtelijke gemeenschap die Terschelling is. De marketingstichting heeft ideeën aangedragen en heeft inhoudelijk meegedacht, maar is niet in het activistische spoor gekomen.

Door deze omstandigheden is het fonds goeddeels gedragen gebleven door de brede initiatiefgroep die het in 2017 oprichtte. Die groep heeft de dynamiek goed vastgehouden.

Het bestuur van het fonds heeft veel tijd besteed aan een oriëntatie op de mogelijkheden en methodes van gebiedsmarketing, daarin bijgestaan door deskundigen van de Noordelijke Hogeschool. Dat heeft in de loop van 2018 geleid tot de selectie van een ondersteunend bureau. Die selectie is in drie rondes verlopen: presentatie van 21 bureauprofielen, gevolgd door 6 'pitches' en een propositie van de twee overgeblevenen. De opdracht is na deze uitvoerige ronde gegund aan Sherpa's Stories uit Amsterdam. Sherpa's Stories is een bedrijf dat een netwerk van community managers, journalisten, content redacteurs, fotografen, influencers en andere internet professies bij elkaar brengt en daarmee een grote slagkracht in destinationmarketing via 'story telling' aandraagt: zorgen voor een permanente stroom van eilandverhalen op met name de sociale media. De keuze voor Sherpa's Stories uit 2018 kan als authentiek en goed overwogen getypeerd worden: het is geen grote naam of organisatie in de wereld van de gebiedsmarketing, maar een nichespeler die kennelijk goed aansloot bij de behoefte van Terschelling.

Sherpa's Stories heeft in het begin veel aandacht besteed aan de betrokkenheid van de ondernemers. Tot 90 van hen zijn persoonlijk bezocht en via het 'vergadercircuit' is sprake van een goed platform. We kunnen de context waarin de marketing is gaan functioneren, typeren als 'rustig'. Er is acceptatie van de aanpak en er zijn op dit moment geen ambities om het anders te gaan doen. Sherpa's Stories legt in maandrapportages tot in detail vast hoeveel content er op de sociale media is gerealiseerd en wat de exposure van die content is geweest. Op dit moment werkt het netwerk onder de naam Terschelling Partners. De digitale presentie is te vinden op terschelling.site.

Het algemene gevoel is wel dat er op dit moment nog geen goede beoordeling van de gewenste ontwikkelrichting mogelijk is. Corona heeft de marktverhoudingen verstoord. Het doel van de marketing is het leggen van een bodem onder een gestage bezoekersstroom naar Terschelling voor de komende reeks van jaren; een bezoekersstroom bij voorkeur van Nederlandse origine (vanwege beheersbaarheid en herkenbaarheid) en met een gemengd bezoekmotief (natuur, cultuur, avontuur, comfort, enzovoort) dat recht doet aan de veelzijdigheid van het eiland; een stroom die zich aandient met een voor- en naseizoen, maar in de winter op enig moment ook weer ophoudt, om het eiland op adem te laten komen. Het effect van deze inspanning is niet van week tot week te meten. Pas op seizoensbasis zou er iets over te zeggen moeten zijn en de echte 'proof of the pudding' is een stabiel bezoekersniveau in de loop der jaren. Het eerste seizoen dat er iets te zeggen zou kunnen zijn, was 2020. En dat was een uitzonderlijk seizoen: de eerste lockdown was achter de rug en het grensoverschrijdende toerisme lag zo goed als stil. De Nederlandse toerist zocht binnenlandse bestemmingen en kwam in grote aantallen naar de plekken waar ruimte was, tot in Oost-Groningen aan toe. En dus ook naar Terschelling.

Het resultaat van de marketinginspanning in de eerste drie jaren van het fonds is al met al gemengd. De communicatie met de ondernemers op het eiland was goed op gang gekomen, maar is door de corona epidemie belemmert. En de effecten zijn door het uitzonderlijke seizoen van 2020 niet goed in kaart te brengen. Daar staat tegenover dat de storytelling met verhalen en films op de sociale media continu gaande is geweest en volgens tellingen ook intensief wordt waargenomen. Er zijn in een jaar tijd 9.5 miljoen contactmomenten geweest. Terschelling is geen moment uit beeld geweest.

Marketing: de inzet van het ondernemersfonds

Er zijn tal van steden en regio's die zich voorbereiden op een marketingcampagne om potentiële bezoekers te verleiden, wanneer corona getemd is en de reisvrijheid weer hersteld is. Terschelling hoort daar niet bij. Terschelling is tijdens de pandemie gewoon doorggegaan met marketing, zij het op een gepersonaliseerde en niet-opdringerige manier. Terschelling gaat straks de bonus oogsten niet alleen van de vroege starter, maar van de niet-opgever. Als er straks een woud van marketinguitingen over de consument wordt uitgestort, hoeft Terschelling zich daar niet tussen te wurmen. Het eiland ligt allang op het netvlies van mogelijke bezoekers.

Er gaat eveneens een flinke competitie uitbreken tussen de plaatsgebonden evenementen. We kunnen een explosie aan uitgestelde of nieuw uitgedachte evenementen verwachten. Heel veel van die evenementen zullen vooral de eigen inwoners trekken. Dat is goed: evenementen dragen bij aan levendigheid en sociale cohesie, het zijn ontmoetingsplekken. Maar hun rol als trekkers van bezoekers van buiten blijft nogal.

De bestemmingsmarketing heeft te maken met een veeleisende consument, die de laatste tien jaar gewend is geraakt aan informatieverwerving via digitale media. Hij wil als persoon benaderd worden, en niet meer als geïnteresseerde voor een algemeen aanbod of evenement. Dat is aan de ene kant erg ingewikkeld, aan de andere kant biedt het ook de mogelijkheid om met weinig geld veel te bereiken. De kosten van een dagbladadvertentie of van een advertorial in een magazine zijn veel hoger dan die van een gerichte en doordachte campagne op een sociaal medium. De communicatie moet aangepast zijn aan iPad en mobieltje. De individualisering van het mediagebruik maakt het ook mogelijk om micro-doelgroepen af te zonderen. Uit het zoekgedrag op Google valt bijvoorbeeld het nodige af te leiden over voorkeuren.

De ondernemers op Terschelling hebben in de gesprekken met Sherpa's Stories aangegeven niet in te willen zetten op meer bezoekers in het hoogseizoen. Het eiland zit dan al regelmatig aan z'n tax. Een sterker economisch fundament zou zijn het verlengen van het seizoen. Dan kom je op doelgroepen als ouders met jonge, nog niet schoolgaande kinderen.

En individuen met een hoog bestedingsniveau (de eilanden zijn niet goedkoop). De ondernemers hebben ook aangegeven seizoensverlenging als een mogelijkheid te zien om hun personeel beter aan het eiland te binden, omdat ze aan hun personeel sneller een vast contract kunnen aanbieden.

Er is een keur aan online instrumenten: advertenties op Facebook en Instagram, opbouw van 'social media communities', een site. De site terschelling.site bevat geen commerciële aanbiedingen - 'sites komen te snel met aanbiedingen, mensen willen eerst verhalen lezen' - en gaat als een onafhankelijk platform van 'Terschellinglovers' functioneren. Er wordt gevraagd om foto's in te sturen - tot op heden 7800 keer gebeurd. Er is een bereik van 8.9 miljoen mensen. Het runnen van het stelsel is een zaak van een netwerk van communitymanagers, journalisten, influencers, Google analisten en fotografen.

een opsomming van enkele 'practicalities':

- Masterclasses online en fysiek over destination marketing
- 90 interviews
- Oefeningen, inhoudssessies, verdiepingssessies in kleine groepen
- Vaststellen verhaallijnen
- Ontwerpen beeldmerk
- Kennissessies met deskundigen
- Persreis met 'influencers'
- Bevragen bezoekers, redactioneel uitwerken tot content
- Verleiden: gasten werven
- Verbinden: ondernemers betrekken en zichtbaar maken
- Verkennen: kennis aandragen
- Afstand houden van verkoop en boekingen (dat zijn commerciële rollen)
- Scheiding van 'branding' (de drie v's) en 'selling' (promotie en boeking) schept mogelijkheid voor nieuwe accenten, bijvoorbeeld leefbaarheid en participatie als onderdeel van bestemmingsmarketing

Er worden op dit moment van ondernemerskant geen substantiële vragen gesteld over de keuzes die in de marketing gemaakt zijn. De behoefte aan een structurele grondslag voor de lange termijn marketing uit 2017 is niet veranderd. Er is herkenning voor de brede raadpleging van ondernemers die heeft plaatsgevonden en er is steun voor de invulling door Sherpa's Stories. Het permanent laten weten dat het eiland 'er is' zonder opdringerigheid te tonen, is een investering in een hoog competitieve markt. In de uitzonderlijke omstandigheden van de coronapandemie is dat een mooie verworvenheid.

Gebiedsmarkering is een zeer onrustig werkveld, met een snelle doorstroming van ideeën en actoren. Dat Terschelling een zekere rust bereikt heeft, is in dat licht een goede basis voor een volgende fase. Een factor die zeker heeft bijgedragen aan de rust, is het feit dat het ondernemersfonds - lees: de ondernemers - de enige structureel financierende partij is. De inzet was destijds, zoals aangegeven, dat ook andere partijen - waaronder de gemeente - zouden mee financieren en meebepalen. Dat is niet gebeurd en dat blijkt gek genoeg een goede omstandigheid te zijn. De basis voor de marketinginspanning is nu de permanente dialoog onder ondernemers, die niet gecompliceerd wordt door belangen van de overheid of van andere partijen. Nu dat zo gelopen is, kan het ook zo blijven. Voor het geheel van activiteiten is het begrip 'Terschelling Partners' in omloop

gekomen. Terschelling Partners tekent met financiering uit het ondernemersfonds voor de marketing volgens de drie lijnen verleiden (gasten), verbinden (ondernemers) en verkennen (kennis). Het begrip 'partners' is een open uitnodiging aan andere grote partijen als Doeksen, SBB, de Zeevaartschool of Noorderbreedte om mee te doen aan het opbouwen van het verhaal van het eiland.

Punt van aandacht is wel de relatie met de vvv. Bij de totstandkoming van het fonds in 2017 is ook met de vvv gesproken, maar dat heeft toen niet geleid tot een vaste plek voor de vvv in de marketingstructuur. We hebben geconstateerd dat ook nog enige spanning zit in de relatie tussen fonds en vvv. We sluiten niet uit dat die spanning iets te maken heeft met de regievraag. Niet zo verwonderlijk bij onderling verwante activiteiten.

We merken er het volgende over op.

De vvv had en heeft twee taken.

De eerste taak is die van de gastheer of gastvrouw namens het eiland: mensen die al als gast voor het eiland geworven zijn, verwelkomen en wegwijs maken. De vvv wordt voor deze taak gesubsidieerd door de Gemeente Terschelling. De tweede taak is die van commerciële onderneming: de vvv verricht namens een aantal bedrijven de boekingen voor overnachtingen en excursies en biedt in de winkel een assortiment aan eilander producten aan. Voor die commerciële activiteiten zijn ook andere aanbieders. De beide gezichten komen samen in de prominente locatie aan de Barentszkade. De vvv heeft een langdurige voorgeschiedenis, zoals alle vvv's in Nederland, maar is op dit moment te beschouwen als een bedrijf dat toeristische producten en diensten verkoopt. Onder die diensten hoort ook een publieke opdracht, namelijk het gastheerschap.

De marketing zoals die met Terschelling Partners gestalte krijgt, is een ander verhaal. Terschelling Partners verkoopt niets en staat ook niet in dienst van een of meer particuliere ondernemingen. Terschelling Partners levert een collectieve dienst, namelijk een fundament aan bekendheid, 'branding' en publiciteit waar alle ondernemers gebruik van kunnen maken. Het karakter van de vvv als een private onderneming met ook een publieke opdracht was in 2017 aanleiding om de nieuwe activiteit van de marketing buiten de vvv te leggen. Die omstandigheid geldt nog steeds. De uitingen van Terschelling Partners zijn voor iedereen beschikbaar, maar kunnen niet door een individuele speler geclaimd worden.

Voor het goed doorontwikkelen van de eilandmarketing is het zaak die scheiding van petten te handhaven en de wens terzijde te leggen om alle toeristische middelen te stapelen. De rolverdeling is dus eenvoudig: de vvv verricht de gastheerfunctie en is geheel vrij om commerciële diensten en producten aan te bieden aan ondernemers en toeristen, Terschelling Marketing ontwikkelt de eilandmarketing in opdracht van alle ondernemers op het eiland. Het moet ook in de publicitaire uitingen (en zeker op internet) voor de toerist duidelijk zijn waar hij is: is hij bij een organisatie met een specifiek verkoopdoel of is hij bij een organisatie voor 'storytelling'?

We achten het goed mogelijk dat het 'stoppen met stapelen' juist wel weer alledaagse samenwerking op gang kan brengen. Na het helder uitspreken dat er verschillende verantwoordelijkheden zijn, kun je onbedreigd over het dagelijks werk praten.

4. Vooruitzicht voor het fonds

De constellatie rondom ondernemersfonds en eilandmarketing heeft zich anders ontwikkeld dan in 2017 voorzien. Op dit moment wordt het ondernemersfonds gezien als de eigenaar van de marketing en is het bestuur van het fonds feitelijk de opdrachtgever en begeleider van het uitvoerend bureau. Dat correspondeert niet met de bankiersrol die het fonds elders in het land vervult. Maar de huidige constellatie functioneert goed, binnen alle beperkingen van de coronasituatie. De lijnen op het eiland zijn kort en in een wat onzekere tijd is dat handig om snel te kunnen schakelen. Het fonds heeft z'n verantwoordelijkheid genomen en heeft een veelbelovende marketingcampagne in de grondverf gezet. Het bestuur heeft ook veel 'hands-on kennis' over marketing verworven en deskundigheid naar het eiland gehaald. De dubbele pet van het fondsbestuur – bankier en inhoudelijk opdrachtgever – wordt op dit moment niet als probleem ervaren. En dat geldt ook voor de informele communicatie tussen fonds, TOV, TCV en anderen. Het past bij de schaal van het eiland en bij de bestuurlijke talenten die thans voor handen zijn.

Op korte termijn is er geen noodzaak om het anders te doen. We kunnen vanuit de praktijk zeggen: 'als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan'. Wellicht is Terschelling ook gewoon te klein om naast de verenigingen en het fonds ook nog een afzonderlijk beraad of stichting voor de marketing in de lucht te houden.

Er zijn welke enkele 'mitsen', die te maken hebben met de kwetsbaarheid van het fonds op langere termijn:

- Het blijft zaak het onderscheid te maken tussen het fonds aan de ene kant en de bestedingen aan de andere kant. Het fonds – de bankiersfunctie – is infrastructuur. De Stichting Terschellinger Marketingfonds was in het leven geroepen voor de eerste taak: het organiseren van de inhoudelijke discussie over de marketing. Die rol is onvoldoende uit de verf gekomen, mede door de afstand (de deelnemers wonen niet op het eiland). Wanneer er discussie ontstaat over de marketing of wanneer er vraag komt naar heel andere bestedingen, dan moet dat de continuïteit van het fonds niet raken
- In de 'governance' van de ondernemersfondsen is vrijwel overal vastgelegd dat het fonds de vorm van een stichting heeft: een stichtingsbestuur heeft meer slagkracht en kan doortastender optreden dan een vereniging of coöperatie. Daar staat tegenover dat vrijwel elk fonds ook een raad van advies heeft, een raad van toezicht of een toetsingscommissie. Het idee is dat je weliswaar een sterk stichtingsbestuur moet hebben dat de rechtmatigheid effectief kan bewaken en rekening en verantwoording kan afleggen naar de gemeente, maar dat in een democratie iedereen een wederpartij moet hebben om tegenaan te praten. Er hoort in de governance een mogelijkheid tot tegenspraak of dialoog te zijn. Deze lacune zou alsnog ingevuld kunnen worden door een kleine (drie personen) raad van toezicht te werven uit inwoners van Terschelling die geen ondernemer zijn, ook niet perse iets van marketing weten maar wel inzicht hebben in de positie van een stichtingsbestuur.

Nog drie aanvullende opmerkingen.

Ten eerste. Een slepend detail is een oude financiële afspraak met de gemeente uit 2017, het jaar dat het fonds werd voorbereid. Er speelde toen een kwestie rondom de financiering van de nachtbeveiliging van de campings. De ondernemers zijn toen akkoord gegaan met het afkomen van het fonds met 15.000 euro per jaar als ondernemersaandeel in de financiering. Die beveiliging

bestaat in deze vorm niet meer en er zijn geen onderbouwende stukken over beschikbaar. Het ligt in de rede dat bij continuering van het fonds deze 15.000 – die nu naar de algemene middelen van de gemeente gaan – weer ter beschikking worden gesteld aan de ondernemers. Praktisch gezien komt dat neer op het wegstrepen van de bijdrage voor de beveiliging tegen de verwachting uit 2017 dat de gemeente ook in de marketing zou gaan investeren. Er komt een boedelscheiding tot stand: de beveiliging blijft bij de overheid, de verantwoordelijkheid voor de marketing gaat naar de ondernemers.

Eigenlijk is dat een boedelscheiding uit het boekje: de overheid tekent voor de openbare orde, de ondernemers voor de marketing.

Ten tweede. De voorbereiding van het fonds is niet over een nacht ijs gegaan. Er werd al enkele jaren gediscussieerd op het eiland over de noodzaak om de lange termijnmarketing goed aan te pakken. Het ondernemersfonds kwam in beeld als mogelijkheid voor structurele financiering en voor de eigen regievoering, los van wat de regionale of provinciale marketinginspanningen. In 2017 is gediscussieerd met alle ondernemersorganisaties op het eiland. De discussie is afgerond met een openbare meeting van de TOV. De gemeenteraad kwam tot een positieve beoordeling van nut en noodzaak en heeft het fonds mogelijk gemaakt.

Dat wil niet zeggen dat elke eilander ondernemer stond te juichen. Enkele individuele bedrijven lieten weten geen voorstander te zijn van de komst van het fonds. Die situatie is niet gewijzigd. De steun van de ondernemersorganisaties is intact gebleven, maar enkelingen blijven zich kritisch uiten. Van belang is dat het daarbij inderdaad om individuele ondernemers gaat: er zijn geen sectoren of bedrijfstakken aanwijsbaar die zich in hun geheel onttrekken aan de samenwerking in het fonds. Dat het fonds intussen in 'het systeem' van de ondernemers zit, blijkt uit de deelneming in de marketingactiviteiten.

Ten derde. Bij de start in 2017 is gekozen voor een fonds met een omvang van 80 euro per 100.000 euro woz-waarde. Dat is voor een kleine gemeenschap een behoorlijk bedrag. Op dit moment behoeft dat bedrag geen bijstelling. Er zijn geen signalen dat de belastingdruk vanwege het fonds te zwaar geworden is. Maar er zijn op dit moment ook geen signalen dat er veel meer geld nodig is. Aan markering is natuurlijk altijd meer geld uit te geven; maar de afgelopen periode is door de corona pandemie uitzonderlijk gebleken. Het is nu niet goed te beoordelen hoeveel de ondernemers op het eiland nodig hebben en willen opbrengen. Daarom kan het huidige niveau de komende jaren gehandhaafd worden.

5. Vooruitzicht voor de marketing

Gebiedsmarketing is een 'ruig' vak. Het raakt bijna iedereen, veel mensen hebben er een mening over, de resultaten zijn maar beperkt meetbaar, organisaties zijn soms niet stabiel en veranderen vaak van naam, de omloopsnelheid van functionarissen is hoog en er wordt vaak opnieuw begonnen. Het zit dicht op de huid van ondernemers, bestuurders, inwoners en bezoekers. Het is ook een vak met een voor de Wadden een ingewikkelde omgeving, met veel politieke beweging: het Waddenfonds, Merk Fryslân en Visit Wadden praten mee.

Gertjan Hospers, ooit de eerste hoogleraar in dit vak (in Twente), heeft een aantal jaren geleden een paar basisregels geformuleerd om enige stabiliteit te krijgen in deze ruigte. In het kort:

- Houdt de overheid op afstand. Politieke opinies zijn te veranderlijk. De meeste stabiliteit wordt bereikt door bedrijven 'in the lead' te krijgen: de commerciële inslag zorgt voor scherpste en prestatiedruk
- De rol van de overheid zou die van 'liefdevolle verwaarlozing' moeten zijn: praat, geef je mening en stel middelen beschikbaar, maar laat anderen de keuzes maken en bemoei je niet met de uitvoering
- Zorg wel dat het bedrijven zijn met een lange termijn horizon, voorbij de grens van promotie-acties voor twee of drie seizoenen. Hotels, industrieën, scholen en zakelijke dienstverleners zijn in dit opzicht goede partijen
- Zorg voor verbinding van doelgroepen: bezoekers, eigen bewoners, ondernemers, jongeren. Alleen richten op bezoekers is niet genoeg. Gebiedsmarketing hoort ook bij de vorming van een identiteit van een gebied en daar moeten bewoners en ondernemers zich in herkennen.

Als we door deze criteria naar de stand van zaken van Terschelling Partners kijken, dan ziet het er goed uit. De overheid en de politiek staan op afstand, de ondernemers worden gehoord – zowel getrapt via TCV en TOV en bestuur van het fonds als direct in bilateraal overleg - en er is een lange termijn ambitie. Er is een stevige presentie op de sociale media tot stand gebracht. De bron van de content is de eilandbezoeker, de kwaliteit wordt geleverd door het netwerk van Sherpa's Stories en de lokale controle vindt plaats door het secretariaat van het Ondernemersfonds. Dat is een effectieve werkwijze gebleken. Al met al een goed platform om verder te bouwen. Het is wel zaak het debat te blijven voeren. Een mogelijkheid is om kennis over de ervaringen van andere gebieden te 'importeren', bijvoorbeeld met een halfjaarlijkse bijeenkomst. Er zijn gebieden die met destinationmarketing begonnen zijn en doorgaan met acties rondom plattelandsontwikkeling, duurzaamheid, anti-krimpstrategieën, technisch personeel, jongeren. Dat soort activiteiten kunnen het zelfvertrouwen en het ambassadeurschap van de bewoners versterken en daardoor aan de bezoekersmarketing bijdragen. Het gaat er niet om dat Terschelling dergelijke voorbeelden overneemt, maar wel dat duidelijk is dat er een keuze gemaakt kan worden.

Een grappige anekdote over de veelzijdige manier waarop Terschelling kan oppoppen. De auteur van deze tekst woont in de binnenstad van Leiden. Hij heeft een nieuwe buurman, die vanwege de lockdown vanuit huis werkt. De buurman slaat aan wanneer in een praatje het begrip Terschelling Marketing valt. Hij blijkt bestuurslid te zijn van de Waddenvereniging. Hoe dat zo...?

De buurman werkte ooit op de Nederlandse ambassade in Oslo, Noorwegen. Nederland is waarnemer in de Arctic Council, de raad waarin de acht landen die deels binnen de poolcirkel liggen, wetenschappelijke informatie uitwisselen (Noorwegen, Zweden, Finland, Denemarken / Groenland, IJsland, Rusland, Canada en de Verenigde Staten / Alaska). De Council is een succesvol voorbeeld van non-politieke samenwerkingen tussen regeringen die soms op gespannen voet met elkaar staan. Het Wadengebied is een belangrijk en geïntegreerd onderdeel van het werk van de Arctic Council vanwege de vogelmigratie. Het noordse ecosysteem kan niet zonder de Waddenzee. Dat verklaart gouvernementele

interesse uit acht 'poolstaten' voor de details van het 'Wadden Sea Flyway Initiative'. Het Leidse buurpraatje schakelt binnen seconden van destinatiemarketing voor een klein eiland naar een vraagstuk op planetaire schaal.

6. Conclusies

Het Ondernemersfonds Terschelling is een onafhankelijke financiële positie ten behoeve van de eilander ondernemers. Formeel bestaat het fonds op basis van een financiële bijdrage van de Gemeente Terschelling. Omdat het om publiek geld gaat, is het fonds gehouden aan volledige transparantie en aan besluitvorming in een democratisch klimaat.

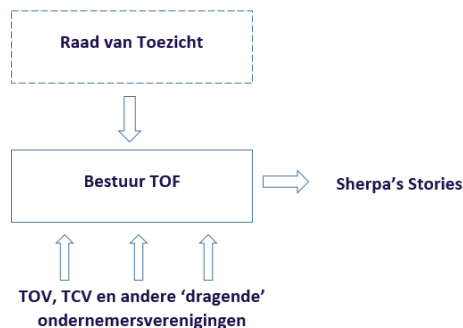
Het fonds is in 2017 in het leven geroepen door een stuurgroep met daarin de vertegenwoordigers van de twee grootste ondernemersverenigingen TOV en TCV, gesteund door alle kleinere verenigingen en door de grote 'not for profit' ondernemingen op het eiland. TOV en TCV zijn nog steeds de dragende partijen, zonder de onafhankelijkheid van het fonds aan te tasten.

De pilotperiode van Ondernemersfonds Terschelling is voor een groot deel bepaald door twee gebeurtenissen: het zorgvuldig verkennen en bepalen van een marketingaanpak en de coronacrisis. De tijd dat het eiland ongestoord heeft kunnen werken met de marketing, is daardoor beperkt geweest. Toch is sinds 1 januari 2018 voldoende tekening in de situatie gekomen om een aantal conclusies te trekken.

1. Een eerste belangrijk uitgangspunt voor een ondernemersfonds is dat het 'voor en door ondernemers' moet zijn. Een fonds verkrijgt z'n middelen via de publieke kas en is daarom gehouden aan publieke waarden als transparantie en rekenschap. Maar de bestedingen zelf zijn een zaak van de ondernemers: zij moeten het fonds als hun eigen instrument ervaren. Over dat uitgangspunt zijn in de pilotperiode geen twijfels gerezen. Er spelen nauwelijks draagvlakkwetsies en er zijn geen betekenisvolle vraagtekens geplaatst bij de grootste besteding, de marketing.
2. Een consequentie van het uitgangspunt 'voor en door ondernemers' is overigens dat de ozb weer omlaag gaat zodra de ondernemers aangeven geen prijs meer te stellen op deze financiële positie. Het fonds maakt formeel deel uit van de gemeentebegroting en is ook onderworpen aan gemeentelijke eisen ten aanzien van de jaarrekening, maar valt materieel buiten het politieke afwegingskader. De gemeente kan er inhoudelijk en financieel niet op sturen. De bonus voor de gemeente is niet de extra geldstroom, maar het bestaan van een stevige overlegpartner die zelf kan investeren in het ondernemingsklimaat op het eiland.
3. Daarmee komt zicht op een tweede belangrijk uitgangspunt: de 'non-interventie'. De overheid moet onderstrepen dat het fonds een autonome positie is van de ondernemers. Ook dit uitgangspunt is goed uit de verf gekomen: de gemeentelijke houding is bepaald door (om een eerder gezegde uit dit rapport nogmaals te citeren) 'liefdevolle verwaarlozing'. Dat laat natuurlijk onverlet dat de gemeente van harte uitgenodigd blijft om met het fonds samen te werken, maar dan op basis van partnerschap en gelijkwaardigheid en niet op basis van beleidsbepaling. Het feit dat de gemeente afstand heeft gehouden van de marketing – anders dan in 2017 nog werd verondersteld – is eigenlijk een goede omstandigheid geweest: het heeft de rollen verduidelijkt.
4. Het derde uitgangspunt is non-substitutie: de overheid zal geen reguliere uitgaven afwentelen op het fonds. Dit beginsel wordt nog verstoord door de oude afspraak om de ondernemersbijdrage aan de nachtbeveiliging terug te halen uit het fonds. Die afspraak is

niet meer aan de orde en is verouderd. Vanaf heden zou de voeding van het fonds moeten bestaan uit de hele opbrengst van de ozb-verhoging, zonder inhouding.

5. De 'governance' van het fonds heeft zich zeer praktisch ontwikkeld, in de zin dat het bestuur van het fonds is voortgekomen uit de breed samengestelde stuurgroep die de totstandkoming van het fonds in 2017 begeleid heeft. Het is een meewerkend bestuur geworden, dat zelf veel werk verzet en feitelijk sturing geeft aan de marketingwerkzaamheden. Bij twee aspecten kunnen vraagtekens worden gezet:
- Het bestuur vervult nu zowel de bankiersrol als de inhoudelijke aansturing verzorgt. Voorlopig gaat dat goed. Er is met weinig mensen veel werk verzet. Terschelling is een kleine gemeenschap, er is geroeid met de riemen die er waren en de lijnen tussen het fonds, de TOV, de TCV en de kleinere verenigingen zijn zo kort, dat er toch sprake is van een effectieve controle. Maar wanneer het fonds in de toekomst ook voor andere doeleinden dan marketing wordt ingezet, zou nogmaals bezien kunnen worden of de governance meer in overeenstemming kan worden gebracht met die van andere fondsen: een bestuur met een bankiersfunctie en een andere partij om de inhoudelijke discussie te begeleiden.
 - Er is geen raad van toezicht of adviesraad gekomen, die als dialoogpartner voor het bestuur kan optreden. Het idee was dat ook een stichtingsbestuur tegen iemand aan moet praten, een vorm van zowel verantwoording als ruggesteun. De marketingstichting die in 2018 is opgericht, is niet als zodanig gaan functioneren, mede omdat het om mensen ging die niet op het eiland wonen. De afstand speelt een rol. En omdat de gemeente niet mee is gaan betalen, is de behoefte aan een derde partij tussen het fonds en de uitvoerder in, vervallen. Een alternatief voor de 'terugpraatfunctie' zou zijn om een kleine raad van toezicht (drie personen) te zoeken onder onafhankelijke eilandbewoners (geen ondernemers). Dat maakt de vijver groter. En verstand hebben van marketing is geen vereiste: het gaat om verstandig terug- en meepraten met een stichtingsbestuur, bijvoorbeeld op halfjaarlijkse basis. In de context van het eiland is dat een voldoende waarborg voor een frisse blik. De formele status van deze RvT is een klankbordgroep, met informatierecht en recht op inzicht in de financiën. Het bestuur blijft zelfbenoemend.
6. In een organigram uitgedrukt, ziet het er dan als volgt uit:



7. De procedure die heeft geleid tot de keuze voor een uitvoerder van de marketing, heeft in 2018 veel tijd gekost. Maar de zorgvuldigheid heeft veel opgeleverd: een uitgebreide raadpleging van eilander ondernemers, een reeks kennissessies en een omvangrijke stroom

aan goed bekeken contents op de sociale media. Dat er ondanks de korte tijd die door corona effectief beschikbaar was toch een stabiele situatie is ontstaan, is een prestatie. De signalen zijn dat de samenwerking met de uitvoerder (Sherpa's Stories) kan worden voortgezet. De uitvoerder kan zelf hulptroepen organiseren, blijft goed luisteren en heeft voldoende ervaring om ideeën en alternatieven aan te dragen in het gesprek met de eilander ondernemers. Dat gesprek moet blijvend gevoerd worden. De uitvoerder is daarbij zeer welkom om kennis en expertise mee te nemen, bijvoorbeeld ervaringen met gemeenten waar personeelsmarketing of marketing van duurzaamheidsinitiatieven een rol spelen.

8. Het is een stevige inzet om het fonds in z'n geheel op marketing in te zetten. Het pleidooi is om die inzet nog een periode te handhaven. Er staat iets veelbelovends in de steigers, maar marketing is een zaak van lange adem. Het is nu nog te vroeg om precies te bepalen wat Terschelling partners het eiland gebracht heeft. Op termijn kan weer over nieuwe bestedingen uit het fonds gesproken worden.
9. Er bestaat (nog steeds) enige rolverwarring tussen de marketing en de vvv. De vvv is feitelijk een particuliere onderneming die producten (in de winkel) en diensten verkoopt aan andere ondernemers, namelijk boekingen voor accommodaties, arrangementen en excursies. Daar komt de publieke, mede door de gemeente gefinancierde opdracht voor ontvangst van de toeristen bij. Het gaat dus vooral om toeristen die al op het eiland zijn. De marketing zoals die nu vorm krijgt, is weliswaar 'ondernemersgedreven', maar is een collectief goed in de zin dat er voor alle ondernemers op het eiland gewerkt wordt. En het doel van de marketing is permanente aandacht te creëren voor het eiland, teneinde toeristen zover te krijgen dat ze gaan boeken. Die taakverdeling is op zich helder en vergt acceptatie van elkaars' opdracht. In theorie is het ook mogelijk dat de ondernemers besluiten om niet alleen aan destinationmarketing te gaan doen, maar ook aan personeels- of duurzaamheidsmarketing. Dat zijn activiteiten die buiten het domein van de vvv liggen.
10. Gezien de bereikte stabiliteit, is er geen beletsel om het convenant waarin de relatie tussen het fonds en de Gemeente Terschelling wordt geregeld, in een convenant voor onbepaalde duur om te zetten. Het fonds zelf zou zich kunnen voornemen om over een aantal jaren opnieuw in een evaluatie te kijken of werkwijze, taak en opdracht nog actueel zijn. De voeding van het fonds zou als percentage van de totale opbrengt van de ozb voor niet-woningen uitgedrukt kunnen worden. Daarmee is automatische indexering gegarandeerd.