Managementsamenvatting

De Veluwe is voor vele toeristen en recreanten een aantrekkelijke en waardevolle bestemming. Om het gebied duurzaam te ontwikkelen en promoten sloten veertien Veluwse gemeenten met marketingorganisatie VisitVeluwe een samenwerkingsovereenkomst voor de periode 2022 – 2026. Deze overeenkomst loopt eind 2026 af en de samenwerkende gemeenten hebben daarom Decisio gevraagd de overeenkomst te evalueren. Deze evaluatie moet inzicht geven in het doelbereik, de resultaten en de samenwerking met VisitVeluwe. Voor de samenwerkende gemeenten dient de evaluatie als input voor hun besluit over de voortzetting of herijking van de samenwerkingsovereenkomst met VisitVeluwe voor de periode van 2027 en daarna. De evaluatie is gebaseerd met ruim twintig interviews in het speelveld, deskresearch, een enquete/vragenlijst onder ondernemers, gemeenten en gastheerschappen en reflectiesessies.

VisitVeluwe voert afgesproken taken uit

Uit de evaluatie blijkt dat VisitVeluwe de activiteiten uit de Samenwerkingsovereenkomst 2022–2026 grotendeels effectief uitvoerde. Via campagnes, bezoekersmagazines, gidsen, advertenties en sociale media is breed ingezet op B2C-marketing, binnen- en buitenlandse promotie en B2B. Er is tevens ingezet op de MICE-markt, maar die is (na en als gevolg van Corona) nog niet op het gewenste niveau .Stakeholders zijn overwegend tevreden over de wijze waarop de Veluwe als aantrekkelijke bestemming is gepositioneerd. De rol van VisitVeluwe als dé regionale marketing- en promotieorganisatie wordt breed onderkend en gewaardeerd.

Bestemmingsmanagement in ontwikkeling, maar richting nog onvoldoende concreet

Op het vlak van bestemmingsmanagement is door VisitVeluwe een duidelijk begin gemaakt, onder andere via de Visitor Data Monitor, de destination data-monitor en nieuwe (nog op te leveren) instrumenten voor sentiment- en spreidingsanalyse. De beschikbare informatie over bezoekersdrukte is niet altijd van voldoende kwaliteit om robuust te kunnen sturen op bezoekgedrag. Ook inhoudelijk verkeert bestemmingsmanagement nog in een zoekfase: de oorspronkelijke focus op belevingsgebieden bleek marketingtechnisch onvoldoende aansprekend, waarna is gekozen voor belevingsthema's. Maar, deze insteek is nog niet uitgekristalliseerd, wordt ook niet door alle partijen onderschreven en de belevingsgebieden worden daarom in 2026 nog verder onderzocht op welke marketingmogelijkheden hiervoor kunnen worden ingezet. Daarnaast ontbreekt nog onderbouwde effectmeting rond bezoekersspreiding; hoewel eerste signalen uit de Gelderse Streken-campagne van de provincie Gelderland positief zijn. Het is daarmee te vroeg om te concluderen dat de doelstellingen uit de SOK op het gebied van bestemmingsmanagement zijn bereikt.

Samenwerking wordt gewaardeerd, maar staat onder druk

Gemeenten, ondernemers en gastheerschappen ervaren de samenwerking met VisitVeluwe als prettig, laagdrempelig en persoonlijk. De regio-indeling van accountmanagers sluit goed aan bij de wens voor gebiedskennis en directe aanspreekbaarheid.

Door krimp van het accountteam is het werkgebied per accountmanager echter groter geworden, met afnemende regio-expertise en complexere afstemming tot

gevolg. Daarnaast opereert VisitVeluwe binnen meerdere spanningsvelden: uiteenlopende opdrachtgevers, structurele versus incidentele financiering, het spanningsveld tussen promotie en sturing op kwaliteit, overlap met andere marketingorganisaties en diverse doelgroepen. Binnen deze context gaven de veertien gemeenten bovendien beperkt invulling aan hun rol als opdrachtgever. Hierdoor ontbrak grip op voortgang, prioriteiten en resultaten, wat de samenwerking bemoeilijkte.

Impact zichtbaar, maar hoofd- en subdoelen bestemmingsmanagement nog niet bereikt

VisitVeluwe heeft de afgelopen jaren concreet bijgedragen aan de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen en instrumenten gericht op duurzame bezoekersstromen en meer balans tussen natuur, leefbaarheid en economie. De hoofd- en subdoelen van bestemmingsmanagement zijn echter nog niet gerealiseerd. Dit komt mede doordat deze doelen een langdurige, integrale inspanning vragen die verder reikt dan de rol van VisitVeluwe alleen. Bestemmingsmanagement kan alleen slagen als gemeenten, provincie, VeluweAlliantie, ondernemers, gastheerschappen en terreinbeheerders gezamenlijk en consistent sturen op beleid, communicatie, lokale maatregelen en aanbod. VisitVeluwe is hierin een belangrijke, maar niet de enige schakel. Ook in de Gouden Randen is verdere uitbouw nodig: de aanbodontwikkeling ligt primair bij gastheerschappen, waarna VisitVeluwe dit aanbod sterker moet vermarkten op regionaal niveau.

Bestemmingsmanagement moet leidend worden, met marketing als ondersteunend instrument

Uit de evaluatie blijkt dat de toekomstige samenwerking moet worden gebouwd op een duidelijke verschuiving: van “marketing én bestemmingsmanagement” naar “bestemmingsmanagement met ondersteunende marketing”. Om bezoekersdruk in balans te brengen met natuur, leefbaarheid en economische vitaliteit is sturing op spreiding – in tijd én ruimte – essentieel. Marketing en communicatie dienen expliciet ondersteunend te zijn aan deze strategische keuzes. Dit vraagt om heldere rolverdeling, gezamenlijke visie en structurele samenwerking tussen alle publieke en private partners.

Op basis van de conclusies van de evaluatie bevelen we het volgende aan voor de toekomst:

1. Definieer Veluwe-breed wat bestemmingsmanagement inhoudelijk betekent en werk toe naar een integrale strategie

Er is behoefte aan een gezamenlijke en eenduidige interpretatie van wat bestemmingsmanagement inhoudt en welke doelen hiermee worden nagestreefd. Dat is momenteel nog een zoektocht. Formuleer daarom op Veluwe-niveau – vanuit betrokken overheden met een gezamenlijk belang bij bestemmingsmanagement – een gedragen inhoudelijk kader dat verbinding legt tussen ruimte, tijd, beleving, doelgroepen en bereikbaarheid. Deze integrale strategie geeft concreet richting en bepaalt het speelveld waarbinnen VisitVeluwe kan opereren.

2. Maak Veluwe-breed duidelijke afspraken over wat wel en niet van VisitVeluwe verwacht mag worden

Gelet op de complexe context en de verschillende spanningsvelden waarin VisitVeluwe opereert, is het noodzakelijk om helder vast te leggen welke taken bij VisitVeluwe horen en welke juist op lokaal niveau thuishoren. Dit geldt bijvoorbeeld voor gastheerschappen: door betere rolafbakening kunnen ‘dubbelingen’ worden voorkomen en kan de toegevoegde waarde van beide partijen worden vergroot. Gastheerschappen zijn logischerwijs het aanspreekpunt

voor bewoners en lokale bezoekersinformatie; VisitVeluwe richt zich op de regionale schaal.

3. Zorg voor reguliere afstemming tussen de verschillende opdrachtgevers

VisitVeluwe heeft meerdere opdrachtgevers wat vraagt om structurele coördinatie. Richt binnen de veertien Veluwse gemeenten een kern- of kopgroep in die namens deze gemeenten optreedt als opdrachtgever richting VisitVeluwe. Deze kerngroep kan tevens de verbinding leggen met andere opdrachtgevers (zoals provincie Gelderland) en de Raad van Advies VisitVeluwe en zo zorgen voor meer consistentie in verwachtingen, opdrachten en prioriteiten. Hiermee wordt het meervoudige opdrachtgeverschap beter georganiseerd en kan VisitVeluwe effectiever werken.

4. Formuleer in een nieuwe SOK een scherper en concreter opdrachtkader voor VisitVeluwe

Een toekomstige SOK moet duidelijk vastleggen wat het uitgangspunt van bestemmingsmanagement betekent voor VisitVeluwe en hoe marketing en communicatie als instrument dienen om dat beleid te ondersteunen. Dit vraagt om duidelijke afspraken over rollen, doelen en wederzijdse verwachtingen. Hierdoor ontstaat meer duidelijkheid voor zowel VisitVeluwe als gemeenten en wordt beter geborgd dat marketing en promotie in dienst staan van balans, spreiding en kwaliteit van het bezoek. Bovendien zijn in een nieuwe SOK SMART-doelen, met gestelde KPI's en duidelijke afspraken wat wel en niet tot de taken van VisitVeluwe behoort wenselijk.

5. Investeer in samenwerking, afstemming en dialoog gedurende de looptijd van de SOK

Een sterke samenwerking vereist meer en regelmatiger overleg tijdens de looptijd van de samenwerkingsovereenkomst. Betere afstemming tussentijds – in plaats van alleen bij jaarpresentaties, plannen en verslagen – helpt om verwachtingen tijdig af te stemmen en de geformuleerde afspraken bij te sturen waar nodig en gewenst.

