

## Jaarrapport 2017 verkort

### Stichting MarketingOost



## Inhoudsopgave

	Blz.
Voorwoord	2
1. Bestuursverslag	3
1.1 Algemeen	3
1.2 Doelstelling/activiteiten	3
2. De merken nader belicht	7
2.1 VisitOost	7
2.2 Twente	7
2.3 Weerribben-Wieden	8
2.4 IJsseldelta	8
2.5 Hanzesteden	9
2.6 Stad en Regio Zwolle	9
2.7 Strategie & Onderzoek	10
2.8 Congresregio Zwolle en Congresregio Twente	11
2.9 Routenetwerken	11
3. Financiële ontwikkelingen	13
3.1 Resultaten	13
3.2 Financiële analyse	14
3.3 Samenvatting begroting 2018	17
4. Verslag Raad van Toezicht	18
5. Jaarrekening	22
5.1 Balans per 31 december 2017	22
5.2 Staat van baten en lasten over 2017	24
5.3 Algemene toelichting op de balans en staat van baten en lasten	25
5.4 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat Resultaat	26
6. Overige gegevens	29
6.1 Statutaire regeling inzake de winstbestemming	29

## Voorwoord

### Gepromoveerd!

'City marketing is geen sprintje maar een marathon', aldus de eerste wethouder citymarketing van Nederland, Frits Huffnagel. En hij heeft gelijk. Bij stads- en regiomarketing gaat het niet (alleen) om kortstondige successen, spitsvondige taalgrappen en dure imago-campagnes. Het gaat veel meer om een meerjarige en breed gedragen positionering en profilering van stad en/of regio.

Het voelt alsof wij van MarketingOost inmiddels het 30 kilometer punt van de marathon gepasseerd zijn. De voorbereidingen waren zwaar en in de eerste 20 kilometer hebben we ook wel eens getwijfeld of we de finish zouden halen. Maar tussen 20 en 30 kilometer kwamen we in een flow terecht; het gaat ons steeds makkelijker af en we zien de concurrentie met respect naar ons kijken. Het moeilijkste punt komt nog, maar het vertrouwen is groot; we komen gewoon als eerste aan de finish!

Natuurlijk is bovenstaande een metafoor, maar wel eentje die het groeiend zelfbewustzijn van MarketingOost symboliseert. We zijn gepromoveerd en spelen inmiddels in de hoogste divisie van de stads- en regiomarketing. 2017 was het jaar waarin de promotie gestalte kreeg. Zes wapenfeiten ter onderbouwing:

1. Voor het eerst ontving MarketingOost een nominatie voor een citymarketing award; Zwolle ontving deze nominatie voor het citymarketing beleid voor stad en regio en ontving een eervolle vermelding.
2. Voor het eerst won MarketingOost de Netwerk Citymarketing Award voor de (inter)nationale campagne van de Hanzesteden. Zowel de vakjury als het publiek kozen voor de Hanzesteden boven Den Haag en Utrecht.
3. Op de helft van het VTE (Vrijtijdseconomie) programma Gastvrij Overijssel zijn de einddoelen voor het aantal banen en het aantal buitenlandse toeristen al bereikt en liggen de doelen betreffende het aantal binnenlandse overnachtingen en de bestedingen binnen handbereik.
4. In 2017 steeg het aantal binnenlandse bezoekers aan Overijssel met ruim 11% en het aantal buitenlandse bezoekers met 23,5%.
5. In het eerste volledige jaar van Twente Marketing is een solide basis gelegd voor de Twentse vrijetijdseconomie middels een aangescherpte positionering, een nieuw communicatieconcept en veel enthousiaste ondernemers.
6. Voor de Regio Zwolle is door Zwolle Marketing een bidbook voor de buitenlandse markt ontwikkeld en is samen met de belangrijkste stakeholders een breed gedragen marketingplan opgesteld, waarmee MarketingOost haar positie als aanjager en regisseur verder versterkt heeft.

Ook de interne organisatie is in 2017 versterkt met de komst van de afdeling 'Strategie & Onderzoek'. Naast de 'buitendienst' (bindingsmedewerkers die de relaties met stakeholders onderhouden) en de 'binnendienst' (medewerkers die gespecialiseerd zijn in branding en marketingcommunicatie) heeft MarketingOost ook een 'borgingsdienst' (specialisten op het gebied van kennis, onderzoek en strategie). En natuurlijk fungeert de back office (administratie en secretariaat) als slot op de deur.

Natuurlijk zijn onze successen een teamprestatie. Mijn dank gaat uit naar al onze opdrachtgevers, met name de ondernemers. Voor hen doen we het. Zij zijn de hoofdrolspelers in stad en regio, zij maken het verschil. En we zijn blij met de brede steun vanuit de overheden, zonder hen was dit niet mogelijk.

Tot slot een speciaal woord van dank aan het hart van onze organisatie: de mensen! Hun enthousiasme, expertise en samenwerkingsbereidheid maken het een voorrecht om voor MarketingOost te werken. Graag wil ik alle mensen die hierbij betrokken zijn bedanken voor hun inzet en professionaliteit!

Zwolle, 30 april 2018

Drs. H.B. van Voornveld

**Directeur/bestuurder**

## 1. Bestuursverslag

### 1.1 Algemeen

#### Accountantsrapportage

De in dit rapport opgenomen jaarrekening 2017 is gecontroleerd door accountantskantoor “De Jong & Laan Accountants B.V.”. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van het bestuur. Voor bevindingen van de controle verwijzen wij u naar het hoofdstuk “Overige gegevens”.

#### Informatie over de onderneming

Per 29 maart 2012 zijn de statuten van de Stichting aangepast en is de naam gewijzigd in Stichting MarketingOost.

### 1.2 Doelstelling/activiteiten

*Stichting MarketingOost is een toonaangevende organisatie voor stads- en regiomarketing die met marketingexpertise en specifieke kennis van de regio initieert, regisseert en realiseert om middels destinationmarketing de regionale economie duurzaam te versterken. We doen dit zonder eigen belang en investeren alle inkomsten weer in de marketing van het gebied. Hierdoor zijn we een onmisbare verbindende schakel tussen ondernemers, overheid en andere belanghebbenden in de regio.’*

Stichting MarketingOost tracht dit doel te verwezenlijken door vanuit haar regiefunctie te verbinden, te inspireren en aan te jagen en door vanuit haar uitvoeringsfunctie de regionale A-merken en thematische merken te profileren en te vermarkten en daarmee bij te dragen aan de regionale economie. Het werkgebied omvat de regio’s Vechtdal, Salland, Twente, IJsseldelta, Weerribben-Wieden en de (Hanze-)steden Doesburg, Zutphen, Deventer, Hattem, Zwolle, Kampen, Hasselt, Elburg en Harderwijk en eventueel andere (aangrenzende) (Hanze)gebieden.

#### MarketingOost

Bij MarketingOost staan de regio- en stadsmerken centraal. In 2018 telt MarketingOost zeven A-merken: IJsseldelta, Zwolle, Weerribben-Wieden, Vechtdal Overijssel, Twente, Salland en Hanzesteden. Deze A-merken zijn niet alleen inhoudelijk, maar ook organisatorisch de basis voor MarketingOost. Cruciaal voor de toekomst is de verbondenheid en betrokkenheid van deelnemers (het bedrijfsleven) en partners (overheden) bij hun regio. Zij vormen de ruggengraat van het netwerk en zij bepalen in hoge mate de koers per marketing-eenheid (merk), daarbij ondersteund door de centrale diensten in Zwolle. Daar waar relevant worden activiteiten voor verschillende merken gebundeld.

Naast de regiomerken kent MarketingOost ondersteunende afdelingen op het gebied van Strategie & Onderzoek en op het gebied van Routenetwerken. Ook heeft MarketingOost (mede) geïnvesteerd in de ontwikkeling van de economische Regio Zwolle. Een regio met succes, want de bekendheid en het imago van de regio zijn zichtbaar toegenomen en ook de besturingsfilosofie (netwerkgedachte, ontwikkeling van onderaf, vrijwel zonder bestuurlijke organisatie) wordt landelijk vaak als voorbeeld gebruikt.



In organisatorische zin blijft de driedeling Binding – Branding – Borging gehandhaafd. De bindingsmensen (de buitendienst) functioneren als accountmanagers, zij hebben de contacten met de stakeholders, zij kennen hun wensen, verkopen de partnerpakketten van MarketingOost en spelen een verbindende rol bij het aanjagen van nieuwe producten en arrangementen. De brandingsmensen (de binnendienst) vertalen de wensen van de stakeholders naar creatieve en effectieve campagnes, die de consument verleiden om naar onze steden en regio's te komen. Om binding en branding optimaal te laten functioneren is borging cruciaal. Het gaat hierbij om strategie, kennis en onderzoek, wat cruciaal is in alle fases van de guest journey (ofwel customer journey).

## CUSTOMER JOURNEY



Vanuit het bindingsperspectief blijven de regio's cruciaal. Hier voelen ondernemers, bewoners en overheden zich mee verbonden. Hier begint het en hier eindigt het. Het draagvlak wordt hier gecreëerd en benut en onze campagnes brengen de consumenten uiteindelijk weer naar het niveau van de stad en de regio. Om regionaal ondernemers en overheden blijvend aan ons te verbinden zal MarketingOost bewezen toegevoegde waarde moeten bieden in de vorm van extra publiciteit, aantrekkelijke partnerpakketten en aantoonbare conversie.

Vanuit het brandingsperspectief staan niet de regio's centraal, maar de customer journey! We gaan uit van de wensen van de bezoeker en proberen in alle fases van de klantreis toegevoegde waarde te bieden. Dat kan soms door regiomerken centraal te stellen, soms door thema's (bijvoorbeeld 365 dagen fietsen of Zorgtoerisme) en soms door aan te haken op de NBTC lijnen uit het Holland City Concept (bijvoorbeeld Hanze- of Waterlijn).

Onze inspanningen moeten op stads- en regioniveau leiden tot versterking van de regionale economie en tot meer bezoekers, bestedingen en banen (welvaart), maar ook tot een gezond en evenwichtig leefklimaat, waar bewoners en ondernemers zich happy voelen en trots op zijn (welzijn). Samen met de partners van Gastvrij Overijssel hebben we de volgende ambities voor de periode 2015 -2020 vastgelegd:

## VTE Gastvrij Overijssel 2015-2020 Pijler 3: Marketing VTE

- Doelstelling: versterking regionale economie! Versterkte inzet op crossovers en buitenlandse markten
- De 4 B's: Banen en Buitenland, Bezoekers, Bestedingen
- Ambitie MITO 2016-2020:
  - 1500 extra banen
  - 15% toename buitenlandse bezoekers
  - 10% groei in marktaandeel overnachtingen (CBS)
  - 75 miljoen extra bestedingen

### Oost-Nederland als schaalniveau

Ervaring uit de afgelopen jaren leert dat vanuit bindingsperspectief de regio's leidend zijn en moeten blijven, maar dat vanuit branding de regio's vaak te klein zijn en dat ze te weinig financiële slagkracht hebben voor grote campagnes. De basis moet op regionale schaal op orde zijn (zowel offline als online), maar voor grotere campagnes moeten we opschalen, zowel thematisch als geografisch. Daarbij is de provincie Overijssel geen relevant schaalniveau (net als Gelderland), maar Oost-Nederland is dat, afhankelijk van doelgroep en schaal, wel.

Voor de buitenlandse markt werken we al samen op de schaal van Oost-Nederland, voor de binnenlandse markt zullen we Oost-Nederland ook steeds meer als relevant schaalniveau gebruiken, deels gekoppeld aan relevante thema's als Hanze. Dat betekent dat de regio's in de branding minder centraal zullen staan. We doen in 2018 alleen nog een regionale campagne voor Twente (sterkste merk met groter budget en veel naamsbekendheid). Daarnaast voeren we een integrale campagne onder de vlag van 'VisitOost' (met onderliggende content als smaak, fietsen en buitenspelen en met iconen als Giethoorn, Fundatie, Ootmarsum, Rijksmuseum Twente, NP Weerribben-Wieden en NP Sallandse Heuvelrug). Voor de buitenlandpromotie sluiten we aan bij de internationale NBTC metrolijnen 'Hanzesteden', de 'Waterlijn' en de 'Kastelenlijn'.

Samen met Gelderland en Drenthe zijn we een lobby gestart bij NBTC om Oost-Nederland als district ('The Green East' als werktitel) in het Holland City concept op te nemen. Voorjaar 2018 zal het eindrapport van de Positioneerders (Onno Maathuis) worden gepresenteerd, die de kansen van Oost-Nederland als relevant marketingniveau (overlappend, aanvullend of als substituu) heeft onderzocht en daar advies over uitbrengt. Het Oost-Nederland perspectief is zeer kansrijk in relatie tot het nationale beleid ten aanzien van Spreiding van Toerisme, waarvoor Overijssel in het najaar van 2018 de Nationale Top 'Spreiding van Toerisme' gaat organiseren. Met een goede integrale strategie maken we als partners in Oost-Nederland goede kans op (inter)nationale ondersteuning bij productontwikkeling, extra middelen voor marketing (communicatie) en uiteindelijk een sterkere vrijetijdseconomie in Oost-Nederland met als resultaat: meer bezoekers, meer bestedingen en meer banen!

### Nationale campagnes

2017 was het eerste jaar dat onze merkoverstijgende campagne Visistoost actief was. Alle merkcampagnes zijn gedownsized of gestopt, met uitzondering van Twente. Zowel qua publiciteit en mediawaarde (output) als qua bezoeken en bestedingen (outcome) was 2017 een goed jaar en uitdaging is om stakeholders in de regio te overtuigen van de link tussen goede resultaten en de VisitOost campagne. Minder versnippering, meer resultaat.

Ook in 2018 wordt het grootste deel van het campagnebudget voor de nationale markt aangewend voor de VisitOost campagne;

### **Internationaal**

In 2017 was met name de internationale Hanzestedenlijn zeer succesvol. Niet voor niets hebben we hiermee de Netwerk Citymarketing Award gewonnen. Ook de Waterlijn (met Weerribben-Wieden en Giet-horn) werd succesvol gelanceerd. De lijn 'Castles & Countryhomes' bleef hierbij achter, deels door versnippering van budget, deels om eerder genoemde redenen.

In 2018 wordt weer volop meegedaan in de eerste twee NBTC metrolijnen Hanzestedenlijn en Waterlijn. Daarnaast wordt wat bescheidener geparticipeerd in de lijnen Castles & Countryhomes en in de Liberation-route.

### **Strategie & Onderzoek**

Om de beoogde spilfunctie verder te versterken, is borging via kennis en onderzoek cruciaal. De marketing wordt steeds meer 'data driven' en daar moet MarketingOost fors in investeren. Om te anticiperen op het provinciaal beleid na de VTE periode (2019-2023) en om optimaal in te kunnen spelen op de ontwikkelingen rondom de Kracht van Oost en de ontwikkelingen in economische regio's als Twente en Zwolle, is fors ingezet op strategie en strategische marketing in de vorm van de stafafdeling 'Strategie en Onderzoek'.

### **Zakelijk Toerisme**

Binnen VTE 'Gastvrij Overijssel' is besloten om vier jaar lang (2016 t/m 2019) extra te investeren in Zakelijk Toerisme, omdat onderzoek uitwijst dat hier potentie ligt, omdat de markt groeit en omdat het voor veel horeca een goede aanvulling is op de vakantiemarkt.

Investeren in zakelijk toerisme is een zaak van lange adem. In Regio Zwolle is pas na een jaar of vijf sprake van aanwijsbaar succes in de vorm van aanvragen en boekingen. In Twente zijn we nog maar een jaar bezig en moeten we blijven investeren

In 2018 willen we zakelijk toerisme meer en beter koppelen aan de regiomarketing. Dus niet meer als afzonderlijke eenheid, los van de toeristische merken, maar juist geïntegreerd. De medewerkers vallen nu ook onder de merkleider van de regio's, waardoor de aansluiting versterkt wordt. De eerste resultaten zijn positief. We streven verdergaande integratie na en zien ook hier vanuit landelijk onderzoek grote kansen.

## **2. De merken nader belicht**

### **2.1 VisitOost**

#### **2.1.1 Highlights 2017**

2017 was het eerste jaar waarmee de landelijke campagne werd gevoerd onder de noemer VisitOost. Er is een volwaardig brandingsteam gevormd, waarin de belangrijkste disciplines aanwezig zijn: pers/PR, creatief, online, contentmarketing, projectleiders en allround marketeers.

Na de voorbereidingen in 2016 is begin 2017 de VisitOost campagne van start gegaan. Hierin is met name goed gescoord op pers en influencers, social media en de Internationale Hanzedagen. Na de start van de Hanzestedenlijn in 2016 is in 2017 de campagne Nederland Waterland zeer goed verlopen. In samenwerking met NBTC en vijf andere provincies richt deze campagne zich op 6 verschillende landen, met de nadruk op Duitsland en België.

#### **2.1.2 Toekomst**

In 2018 is een belangrijk aandachtspunt de internationale branding. Hoe krijgen we hier vanuit VisitOost meer lijn in en boeken we nog meer successen?

We streven naar een succesvolle samenwerking met joint promotion partners binnen de VisitOost campagne met als doel meer awareness bij de beoogde doelgroep. Bovendien gaan we voor een succesvol jaar voor het Euregio programma, waarbij de nadruk ligt op productontwikkeling voor de Duitse markt bij de Overijsselse ondernemers en op de branding op de Duitse markt.

## **2.2 Twente**

### **2.2.1 Highlights 2017**

De positionering van Twente is bepaald en samen met ondernemers is de toeristische visie voor 2022 vastgelegd en goedgekeurd door alle 14 Twentse gemeenten.

Aan de hand van de nieuwe positionering 'Tijd zat in Twente' is de eerste campagne gevoerd: Met een eigen 'Tijd zat'- biertje en foodtruck zijn we Nederland in getrokken. Bovendien zijn diverse middelen ontwikkeld, waaronder het magazine 'Typisch Twente'.

Voor de lange termijn is de vrijetijdseconomie in Twente gewaarborgd. De Twentse gemeenten hebben ingestemd met een investering van € 1,- per inwoner voor onbepaalde tijd.

### **2.2.2 Toekomst**

Het verstevigen van het fundament staat voor de nabije toekomst centraal. In 2017 is alles uit de grond gestampt en dit moet nu verstevigd worden: een sterkere positionering van Twente, een consistente invulling van de customer journey en productontwikkeling gericht op de doelgroep.



## **2.3 Weerribben-Wieden**

### **2.3.1 Highlights 2017**

De samenwerking met NBTC in de internationale campagne 'Nederland Waterland' kende een waardevol eerste jaar. In het voorjaar zijn drie groepen journalisten vanuit Europa en Amerika op bezoek geweest. Aan het einde van het jaar heeft Weerribben-Wieden in Nederland volop aandacht in de media gehad dankzij de nationale campagne 'Kom mee naar buiten' van VisitOost, met onder meer publicaties in Telegraaf en Margriet. Gedurende het jaar is een samenwerking opgezet met ondernemers voor gezamenlijke presentatie op (inter)nationale beurzen, met als gevolg dat Weerribben-Wieden in 2018 zichtbaar is op zestien beurzen. Met bewoners en ondernemers is een visie gemaakt voor de profilering van Steenwijk als vestingstad om de aantrekkingskracht voor bezoekers te vergroten. Tot slot is de nieuwe huisstijl van Weerribben-Wieden doorgevoerd in de communicatiemiddelen en op bebording van het fiets- en wandelnetwerk.

### **2.3.2 Toekomst**

In 2018 willen we trachten de toeristenstroom in Giethoorn meer te regisseren om de leefbaarheid en daarmee de aantrekkingskracht van Giethoorn en Weerribben-Wieden te behouden. Er ligt een kans voor het spreiden van de toeristenstroom in de regio. Daarvoor is het nodig te investeren in een betere mobiliteit in Weerribben-Wieden. Voor de profilering als waterrecreatiegebied is investering in beheer en onderhoud van aanlegsteigers en een vaarnetwerk noodzakelijk.

## **2.4 IJsseldelta**

### **2.4.1 Highlights 2017**

De duidelijke positionering van de Hanzesteden en de verscheidenheid van Kampen (nautisch), Hasselt (bedevaart) en Zwolle (dynamisch) is succesvol in de campagnes. Het zorgt voor focus in de ontwikkeling van nieuwe producten in de IJsseldelta. Een goed voorbeeld hiervan is de organisatie van het Hanzedagendiner in Kampen. Een succesvolle samenwerking tussen lokale ondernemers (producenten en horeca) en IJsseldelta Marketing. In de gemeente Zwartewaterland zijn concrete afspraken gemaakt voor het ontwikkelen van een pelgrimswandelroute.

In 2017 is de samenwerking in de IJsseldelta verder gegroeid. Met de samenwerkingspartners zijn succesvolle ondernemersbijeenkomsten in Kampen en Zwartewaterland georganiseerd en ook is er een gezamenlijke belevingskaart uitgebracht. De gebiedspartners bundelen steeds meer hun krachten waardoor er nu één gezamenlijke afzender is voor de marketing in de IJsseldelta. Vanaf 2018 ontvangen ondernemers ook één gezamenlijke factuur voor de marketingactiviteiten.

### **2.4.2 Toekomst**

In steeds meer delen van de IJsseldelta wordt hard gewerkt om het product aantrekkelijker te maken voor een bezoek. Voor de verdere ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in de IJsseldelta is het van belang dat dit proces voortgezet wordt. In samenwerking met de partners wordt de komende jaren ingezet op smaak- en waterbeleving (o.a. beleving Zwarte Water & Vecht) en bedevaart.

Daarnaast zijn er kansen om de regio meer te verbinden met het omliggende land (Weerribben-Wieden) en de Hanzesteden Zwolle, Hasselt en Kampen. Daarvoor is een actieve samenwerking nodig tussen bestuur en ondernemers in de regio met het lef over de grenzen van eigen dorp of stad heen te kijken en te handelen.

## 2.5 Hanzesteden

### 2.5.1 Highlights 2017

Hanzesteden Marketing is de trotse winnaar van de Netwerk City Marketing Award vanwege samenwerking op meerdere niveaus en aandacht voor excellent Hanze productaanbod. Daarnaast vond in het voorjaar de succesvolle lancering plaats van de promotie van de Hanzesteden op de Duitse en Vlaamse markt tijdens de ITB in Berlijn.

Voorafgaand aan de Internationale Hanzedagen in Kampen is een (inter)nationale persreis georganiseerd voor tien journalisten/influencers en een potentieel bereik van meer dan drie miljoen lezers. Daarnaast kenden we een krachtig programma door samenwerking met lokale marketingorganisaties van negen Hanzesteden, inclusief Volkskrant bijlage i.s.m. Hanzesteden, VisitVeluwe, Internationale Hanzedagen en Fundatie.

Met lef hebben we ons weten te onderscheiden door bijzondere influencer trips met overnachtingen in museum De Waag in Deventer (slapen op Aupings tussen museumschatten) en in de Sassenpoort in Zwolle (na 600 jaar werd er voor het eerst weer overnacht in de poort).

In totaal was het potentieel bereik van onze inspanningen en campagnes in Duitsland, Vlaanderen en Nederland 34 miljoen personen (online en offline). Met een verdubbeling van het aantal website bezoeken (182.000) en een forse toename van het inkomend toerisme in de Hanzesteden kunnen we spreken van een goed jaar voor de Hanze.

### 2.5.2 Toekomst

Aankomend jaar willen we het productaanbod (ondernemer) in en rond de Hanzesteden nog meer laten inspelen op het thema Hanze en op het Duits publiek (vertalingen etc.). De integratie tussen Hanzestad en achterland kan nog intensiever en er is aandacht voor continuïteit van marketing na 2019. Tot slot biedt Hanze kansen om marketing op een groter schaalniveau te organiseren (spreiding toerisme Nederland) en onderzoeken we de kansrijkheid van de travel trade markt.

## 2.6 Stad en Regio Zwolle

### 2.6.1 Highlights 2017

De vermarkting van Zwolle en Regio Zwolle gebeurt aan de hand van drie thema's: Binnenstad, Onderwijs en Economie.

#### **Binnenstad**

In 2017 nam het aantal bezoekers aan de binnenstad toe met 10%. Landelijk pakte Zwolle uit met o.m. radiocommercials op NPO 1, landelijke exposure in o.m. Volkskrant, Spoor, Margriet en NRC. Bovendien nam het aantal bezoekers uit het buitenland met 50% toe, vooral dankzij intensivering van campagnes in Duitsland en België.

#### **Onderwijs**

Samen met de Zwolse acht onderwijsinstellingen (mbo, hbo) zijn diverse middelen ontwikkeld om Zwolle als excellente onderwijsstad te profileren, zoals gezamenlijke campagne, film, website, folder en beursstand.

## **Economie (regio Zwolle)**

Er zijn diverse middelen ontwikkeld om de profilering van Regio Zwolle beter uit te kunnen dragen. Zo is er een toolkit ontwikkeld voor ambassadeurs en een bidbook voor bedrijven en instellingen uit binnen- en buitenland. Er is een marketingplan ontwikkeld en goedgekeurd voor Regio Zwolle en de vruchten hiervan konden worden geplukt tijdens o.a. het economisch programma bij de Internationale Hanzedagen in Kampen.

Bovendien zijn we nauwer gaan samenwerken met NFIA en OostNL, ter versterking van het vestigingsklimaat.

### **2.6.2 Toekomst**

Het ZwolleFonds is een nieuwe samenwerking. Op het gebied van onderwijs liggen kansen om samenwerking en financiering te bestendigen. Het budget voor Regio Zwolle willen we verveelvoudigen (in samenwerking met PEC Zwolle). En met het visiedocument 'Zwolle Hanzestad van de toekomst 2030' geven we samen met partijen vorm aan de stad Zwolle (integrale aanpak toerisme, cultuur, economie en onderwijs).

## **2.7 Strategie & Onderzoek**

### **2.7.1 Highlights 2017**

In 2017 zijn de eerste stappen genomen om te komen tot een succesvolle kennisketen (Kenniscentrum Gastvrij Overijssel), waarbij data voor de hele vrijetijdseconomie makkelijker geanalyseerd, ontwikkeld en ingezet kunnen worden.

De focus lag daarbij, naast de professionalisering en uitbreiding van het onderzoeksteam, op een aantal inhoudelijke punten zoals:

- Doorontwikkeling Regiomonitor waarmee we meer en beter inzicht krijgen in de economische waarde van de vrijetijdseconomie.
- Consumer insights: het oprichten van een consumentenpanel waarmee we onze eigen klankbordgroep voor Overijssel hebben gecreëerd. De hierdoor verkregen data dragen bij aan beter inzicht van de gastreis, waardoor passende productontwikkeling door ondernemers tot stand komt en de gast een maximale beleving van Overijssel ondergaat.
- Totstandkoming samenwerking Drenthe: om op een breder niveau relevant te zijn (Oost NL) en belangrijke data landelijk te koppelen.
- Opzetten e-learning platform: het toerusten van ondernemers om de markt (beter) op te kunnen. Denk bijv. aan een online marketing cursus of een training Duitse taal en cultuur.
- Tenslotte is in afstemming met zeven provincies een akkoord gekomen op update Leisure Leefstijlen. Deze wordt in 2018 door MarketingOost verder uitgerold.

### **2.7.2 Toekomst**

In 2018 gaat de focus nog meer naar het opzetten van een Kenniscentrum Gastvrij Overijssel. Enerzijds op de schaal van Oost Nederland: het zijn van een kennishub voor de vrijetijdseconomie, die regio's en data aan elkaar verbindt, verrijkt en verspreidt. Anderzijds op landelijke schaal door aan te sluiten bij het netwerk van CELTH, NBTC e.a. als de vertegenwoordiger van die kennishub Oost NL. Daarin spelen de customer journey en big data een hoofdrol, zowel vanuit het oogpunt van de consument als de ondernemer.

## **2.8 Congresregio Zwolle en Congresregio Twente**

### **2.8.1 Highlights 2017**

In 2017 hebben we 15 direct zakelijke events in Regio Zwolle weten te bevestigen, waaronder het Oogheekkundig verpleegkundigencongres met 400 deelnemers (profilering van Regio Zwolle op Health sector). Economische spin off: € 200.000,-.

Daarnaast is de samenwerking met 37 partners gecontinueerd, waarvan nieuw; Van der Valk Zwolle en Academiehuis Grote Kerk. Bovendien zijn we trots op de eerste boekingen vanuit Rezervado. Door inzet van dit reserveringssysteem voor Hanzedagen en Velocity (Gelderland) bedroeg de directe kameromzet voor hotels € 80.000,-

We kunnen terugkijken op een succesvolle Regio Zwolle site-visit, waaruit de 'Agrifood top 2018' is binnengehaald. Bovendien zal het event 'Skills the Finals 2018' in Zwolle plaatsvinden, dit hebben we weten te bewerkstelligen in samenwerking met Libema.

Traditioneel organiseert Congresregio Zwolle het Prinsjesdagcongres in samenwerking met VNO-NCW, MKB en Regio Zwolle, in 2017 met 160 deelnemers.

In Twente zijn in 2017 de eerste aanvragen voor het jaar 2018 binnen en is er interesse vanuit landelijke meetingplanners. Dat bleek onder meer uit een site visit met liefst 16 deelnemers. Met behoud van het aantal partners (37) is 'zakelijk' Twente goed vertegenwoordigd in diverse publicaties: High Profiel Events, Tafel van Twente met partners, Meetings, Twente Landgoed van Nederland en Kijk op Oost Nederland. Daarnaast was Congresregio Twente in 2017 voor het eerst vertegenwoordigd op de zakelijke event beurzen EvenementContact en Event2017

Overall zagen we in Overijssel een stijging van het aantal zakelijke overnachtingen met 11% naar 690.000.

### **2.8.2 Toekomst**

Voor Zwolle richten we ons op het aantrekken van events op topsectoren en het aantrekken van ambassadeurs in de lobby voor zakelijke events. Daarnaast het versterken van de (interne) samenwerking met het Zwolle team.

In Twente gaan we voor het aantrekken van zakelijke events met aantoonbare spin-off voor de regio.

Daarnaast het versterken van de samenwerking met het team van Twente Marketing.

Overall: meer inzicht in het aantal dagbijeekkomsten en toonaangevende congressen.

## **2.9 Routenetwerken**

### **2.9.1 Highlights 2017**

Het fietsnetwerk van Overijssel behoort tot de top vijf van Nederland, mede dankzij intensief beheer en onderhoud van de routenetwerken. In 2017 zijn alle meldingen van vermiste bordjes en schademeldingen afgehandeld. We zijn trots op deze 100% score. De gemiddelde termijn tussen melding en daadwerkelijk opgelost bedroeg 2 weken.

Afgelopen jaar is hard gewerkt aan de ontwikkeling van een digitaal routeportaal. Deze bevat alle data van de routenetwerken. De data wordt gebruikt voor beheer en is beschikbaar voor routes voor bewoners en bezoekers. In het voorjaar van 2018 is het portal in gebruik genomen.

### **2.9.2 Toekomst**

Routes en routenetwerken zijn cruciaal voor de beleefbaarheid van een regio. Voor een positieve beleving is het van belang dat routestructuren van hoog niveau zijn. Voor de borging van het kwalitatief hoogwaardige niveau is een structurele aanpak van beheer en onderhoud nodig. In Overijssel werken we in 2018 toe naar één samenwerkingsvorm van de verschillende routebureaus. Deze stellen een gezamenlijk plan op voor de toekomst. Samenwerking en beschikbaar stellen van middelen door gemeenten, provincie en ondernemers zijn van belang om de kwaliteit op het hoogste niveau te houden. Met een kwalitatief hoogwaardige basis kunnen we werken aan meer beleving van routes en daarmee meer bezoekers naar onze regio's aantrekken.

### 3. Financiële ontwikkelingen

#### 3.1 Resultaten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het over het boekjaar 2017 behaalde resultaat, waarbij de cijfers tevens zijn uitgedrukt in een percentage van de omzet. De cijfers van de boekjaren 2016 en 2015 zijn ter vergelijking toegevoegd.

	2017		2016		2015	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%	x € 1.000	%
<b>Baten</b>						
Omzet en subsidies	5.680	100,0	5.209	100,0	5.072	100,0
Inkoopwaarde omzet en Promotiekosten	2.981	52,5	2.733	52,5	2.569	50,7
Dekkingsbijdrage	2.699	47,5	2.476	47,5	2.503	49,3
<b>Lasten</b>						
Personeelskosten	2.121	37,3	2.002	38,4	2.020	39,8
Huisvestingskosten	145	2,6	169	3,2	151	3,0
Verkoopkosten	28	0,5	63	1,2	52	1,0
Algemene kosten	295	5,2	272	5,2	242	4,8
Afschrijvingen	30	0,5	21	0,4	15	0,3
Bijzondere baten en lasten	0	0,0	45-	0,9-	5-	0,1-
	2.619	46,1	2.482	47,5	2.475	48,8
<b>Exploitatieresultaat</b>	80	1,4	6-	0,0	28	0,5
Rentebaten en -lasten	1-	0,1-	8-	0,2-	8	0,2
<b>Resultaat uit gewone bedrijfs- Uitoefening</b>	79	1,4	14-	0,2-	36	0,7
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat</b>	79	1,4	14-	0,2-	36	0,7

Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen 2017 is gestegen ten opzichte van 2016.

	x € 1.000
Zoals uit voorgaand overzicht blijkt, is over het verslagjaar 2017 een resultaat behaald van	79
Resultaat 2016	14-
	<hr/>
Per saldo hoger resultaat 2017 ten opzichte van 2016	93
	=====
Als oorzaak voor de stijging van het resultaat voor belastingen is aan te wijzen	
Stijging van de omzet en subsidies	471
Stijging van de inkoopwaarde omzet en promotiekosten	247
	<hr/>
Stijging van de dekkingsbijdrage	224
De dekkingsbijdrage, als percentage van de omzet, is gelijk gebleven, deze bedraagt zowel in 2017 als 2016 47,5%	
Stijging van de lasten	131
	<hr/>
Stijging van het resultaat voor Vennootschapsbelasting	93
	=====

### Specificatie lastenstijging

	Toename/ afname
	x € 1.000
Personeelskosten	119
Huisvestingskosten	25-
Verkoop en promotiekosten	35-
Algemene kosten	23
Bijzondere baten en lasten, excl. Vennootschapsbelasting	45
Rentebaten en –lasten	5-
Afschrijvingen	9
	<hr/>
	131
	=====

## 3.2 Financiële analyse

In het navolgende is een analyse van de financiële positie van MarketingOost gemaakt. Opgemerkt dient te worden dat de omvang van balansposten in de loop van een jaar kan fluctueren en dat de waarde per balansdatum aanmerkelijk kan afwijken van een willekeurige andere in het verslagjaar gekozen datum. Kengetallen kunnen hierdoor zijn beïnvloed.

Onderstaand volgt een samenvatting van de balans per 31 december 2017 met de overeenkomstige cijfers per 31 december 2016:

	31 december 2017	31 december 2016
	-----	-----
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Op korte termijn beschikbaar:</b>		
Liquide middelen	942	1.450
Vorderingen	430	445
Vorraden	11	15
Waarde lopende projecten debet	297	229
	-----	-----
	1.680	2.139
Af: kortlopende schulden	781	867
Af: waarde lopende projecten credit	543	936
	-----	-----
<b>Werkkapitaal</b>	355	336
	=====	=====
<b>Het bedrijfsvermogen bestond uit:</b>		
Continuïteitsreserve	452	373
Voorziening latente belastingverplichting	0	0
Voorziening herdrukverplichting	29	37
Langlopende schulden	0	0
	-----	-----
	481	410
Af: vaste activa	126	74
	-----	-----
<b>Beschikbaar saldo</b>	355	336
	=====	=====
Dit betekent een toename van het werkkapitaal met	19	
	=====	

Onder werkkapitaal wordt verstaan het geheel van vlottende activa verminderd met de kortlopende schulden. De omvang van het werkkapitaal geeft informatie over de liquiditeitspositie van de onderneming.



## Kengetallen en Trends

<b>Resultaat (x € 1.000)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Omzet en subsidie	5.680	5.209
Dekkingsbijdrage	2.700	2.476
Dekkingsbijdrage in %	47,5	47,5
Exploitatieresultaat	82	-6
Resultaat*	79	-14
Resultaat na belasting	79	-14
<b>Vermogen (x € 1.000) per 31/12</b>		
Balanstotaal	1.806	2.213
Eigen vermogen	452	373
Eigen vermogen/balanstotaal (%)	25	16,9
Rentabiliteit Eigen Vermogen (vb)	17,5	-3,8
Rentabiliteit Totaal Vermogen **	4,7	-0,3
<b>Liquiditeit</b>		
Quick ratio (excl. voorraad)	2,14	2,19
Current ratio (incl. voorraad)	2,15	2,20
<b>Aantal medewerkers</b>		
FTE (op basis van Parttime %)	31,4	28,1
*inclusief bijzondere baten/lasten en exclusief rentebaten/-lasten		
**inclusief rentebaten/-lasten		
Omzet per medewerker	181,0	185,0
Marge per medewerker	86,0	88,0

## Solvabiliteit

Uit de solvabiliteit - de verhouding tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen dan wel de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaalvermogen - blijkt het continuïteitsvermogen van een onderneming. Hoe hoog deze solvabiliteit moet zijn, hangt af van de aard van de onderneming. Hiervoor kunnen geen algemeen geldende normen worden gegeven.

Het solvabiliteitspercentage bedraagt per december 2017 25%. Als gevolg van de schuldpositie in het onderhanden werk van de projecten in de balans en de toename van het balanstotaal is het solvabiliteitspercentage toegenomen. In 2017 heeft MarketingOost met betrekking tot projecten een substantiële bevoorschotting ontvangen.

Op basis van de opgestelde risicoanalyse is het wenselijk dat de Stichting een continuïteitsreserve aanhoudt van 50% van haar vaste jaarkosten. Geleidelijk zal daarom de komende jaren gestreefd worden naar een continuïteitsreserve van EUR 1 miljoen.

## Liquiditeit

Uit de liquiditeit, zijnde de verhouding tussen vlottende activa en de kortlopende schulden, blijkt in hoeverre een onderneming aan haar financiële verplichtingen op korte termijn kan voldoen.

*Quick ratio* is een kengetal om de financiële toestand en specifiek de liquiditeit van een bedrijf te meten. Het geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa kunnen worden betaald. Hier worden de voorraden, in tegenstelling tot de current ratio, niet meegerekend. Deze kunnen vaak niet in zijn geheel verkocht worden, omdat daarmee de continuïteit van de onderneming in gevaar komt.

Bovendien zal verlies van waarde bij gedwongen verkoop van de voorraden niet uit te sluiten zijn. Een gezonde waarde moet minimaal 1 zijn.

Wel moet er rekening gehouden worden met de betalingstermijnen. Als die van debiteuren langer is dan crediteuren kan men bij een waarde van 1 toch in gevaar komen. De quick ratio bedraagt per december 2017 2,14.

*Current ratio* is een kengetal om de financiële toestand en specifiek de liquiditeit van een bedrijf te meten. Het geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen (kortlopende schulden) uit de vlottende activa kunnen worden betaald. Een gezonde waarde voor dit kengetal ligt boven de 1. Alleen dan kan aan de schuldeisers tegemoet worden gekomen. Echter, in de vlottende activa kan sprake zijn van een incurante voorraad en dubieuze debiteuren. Algemeen geldt daarom een waarde tussen de 1,5 en 2 als gezond, afhankelijk van de onderneming. De current ratio bedraagt per december 2017 2,15.

### Rentabiliteit

De rentabiliteit van het vreemd vermogen geeft de kostenvoet aan van het in een onderneming werkzaam vreemd vermogen.

De rentabiliteit van het eigen vermogen bestaat uit een rentevergoeding voor het gebruik van het eigen vermogen en een vergoeding voor het nemen van risico's (ondernemersrisico).

## 3.3 Samenvatting begroting 2018

### Opbrengsten

Bruto budget Projecten	2.617.000
Out of Pocket kosten Projecten	1.703.000-
Bijdrage activ. plan gemeenten/provincie	1.803.000

<b>Totaal opbrengsten uren/provisies</b>	<b>2.717.000</b>
--	------------------

### Kosten

Lonen en salarissen	1.626.000
Sociale lasten en pensioenpremies	424.000
Overige personeelskosten	171.000
Huisvestingskosten	94.000
Kantoorkosten	130.000
Promotionele-/verkoopkosten	41.000
Algemene kosten	196.000
Afschrijvingskosten	33.000

Onvoorzien/afrondingsverschil	3.000
-------------------------------	-------

<b>Totale kosten</b>	<b>2.718.000</b>
----------------------	------------------

<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>1.000-</b>
-----------------------------	---------------

## 4. Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op de verwezenlijking van de doelen van de stichting of zoals verwoord in de nieuwe wet “Bestuur en toezicht rechtspersonen” de taakvervulling te richten naar het belang van de rechtspersoon en de daaraan verbonden organisatie. Naast het formele werkgeverschap, houdt de Raad daartoe toezicht op het beleid van de directeur-bestuurder en de uitvoering daarvan. Tevens houdt de Raad toezicht op de algemene gang van zaken in de organisatie. De Raad van Toezicht staat de directeur-bestuurder gevraagd en ongevraagd met raad terzijde en voert dialogen met de directeur-bestuurder om zo in een klankbordfunctie te voorzien.

### De taakinvulling van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2017 acht maal vergaderd met de directeur-bestuurder. In dit overleg komen alle belangrijke zaken en strategische onderwerpen aan de orde:

Strategische keuzes voor de korte en de langere termijn

- Financiële verantwoording en de goedkeuring van de accountant
- Risicobeheersing
- Kwaliteit van de organisatie en organisatieontwikkeling
- Scholing van het personeel
- Ziekteverzuim
- Onderzoeken naar tevredenheid van klanten en medewerkers
- Relaties tot stakeholders
- Evaluatie functioneren en ontwikkeling Raad van Toezicht
- Functioneren directeur-bestuurder (buiten aanwezigheid van de directeur-bestuurder)

Aanvullende taken:

- Bijwonen van een bijeenkomst met gebiedsadviseurs uit ons werkgebied en merkleiders en MT-leden van MarketingOost
- Bijwonen van congressen en bijeenkomsten uit de branche

### De positie van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht opereert binnen de wettelijke kaders en binnen de kaders, zoals die in de governancecodes zijn vastgelegd, en neemt een zeer betrokken positie in omdat het wel en wee van de klanten en medewerkers de Raad zeer ter harte gaat.

De cultuur van MarketingOost kenmerkt zich door openheid en vertrouwen. Vertrouwen van de leidinggevenden in het personeel, van het personeel in de klanten en van de Raad van Toezicht in de directeur-bestuurder. De open cultuur en vertrouwen leiden tot beter toezicht, omdat veel zaken dan sneller ter sprake komen. Dit verhoogt de kwaliteit die geleverd wordt.

### Het overleg met de directeur-bestuurder over de strategie en de activiteiten van de organisatie

De directeur-bestuurder vermeldt niet alleen activiteiten van de organisatie, maar geeft ook aan hoe deze passen binnen de visie van MarketingOost. De Raad van Toezicht heeft aangegeven behoefte te hebben aan analyses van de resultaten en het benoemen van de dilemma's. De Raad van Toezicht dringt aan op het bespreken van deze dilemma's, omdat met behulp daarvan de ontwikkelingen kunnen worden geplaatst.

Over grote onderwerpen vindt een open, afzonderlijk gesprek met de directeur-bestuurder plaats. Het doel is dan om het onderwerp van alle kanten te bekijken en vervolgens conclusies te formuleren.

### De ontwikkeling van de Raad van Toezicht

Niet alleen de organisatie heeft zich in 2017 verder ontwikkeld, maar ook de Raad van Toezicht heeft een paar flinke stappen gezet in verdere professionalisering. Zo zijn er een audit- en een governance-commissie samengesteld. De audit-commissie heeft gedefinieerd welke, met name financiële, informatie relevant

is voor de Raad van Toezicht. Meerjarenplanning, rolling forecast en een liquiditeitsprognose maken onderdeel uit van de nieuwe informatie. Ook heeft de commissie voorbereidend werk verricht bij de goedkeuring van de jaarcijfers 2017 en bij de begroting 2018.

De governance-commissie fungeert, naast de rol van werkgever voor de directeur-bestuurder, ook als bewaker van de verdere ontwikkeling van de Raad van Toezicht en de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van governance.

### **Samenstelling Raad van Toezicht**

In 2017 is, wegens einde zittingstermijn, afscheid genomen van de heren drs. Hein Dijkstra en drs. Frits Smit. De Raad van Toezicht is beide heren zeer erkentelijk voor hun inzet en bijdragen. Toegetreden zijn in 2017 de heren drs. Max Bijwaard en André Oude Weernink RA. Hiermee is de samenstelling van de Raad van Toezicht wederom divers en zijn gewenste kwaliteiten en kennisgebieden geborgd.

### **Risico's en continuïteitsreserve**

Stichting MarketingOost heeft de laatste jaren in overeenstemming met het geformuleerde beleid met kleine stappen het eigen vermogen opgebouwd. Het niveau van het eigen vermogen is nog onvoldoende. De organisatie is sterk afhankelijk van subsidies die een relatief korte horizon kennen. Aan de kostenzijde is sprake van vaste contractuele verplichtingen jegens personeel en derden. Bij het eventueel wegvallen van inkomsten is het belangrijk dat de organisatie aangepast kan worden aan de nieuwe situatie zonder dat de continuïteit in gevaar komt. Op basis van de opgestelde risicoanalyse acht de Raad van Toezicht daarom wenselijk dat de Stichting een continuïteitsreserve aanhoudt van 50% van haar vaste jaarkosten. Geleidelijk zal daarom de komende jaren gestreefd worden naar een continuïteitsreserve van circa EUR 1 miljoen.

### **De robuustheid van de organisatie**

De Raad van Toezicht streeft ernaar om het succes van MarketingOost over een lange periode te waarborgen. Omdat de afhankelijkheid van subsidies groot is, interesseert de Raad van Toezicht zich in het bijzonder voor de positie die MarketingOost inneemt en de innovatieve mogelijkheden die er zijn, zodat MarketingOost haar huidige stevige positie ook in de toekomst kan behouden. Ook de kwaliteit en vervangbaarheid van sleutelposities in de organisatie worden nauwlettend gevolgd. De kwetsbaarheid van MarketingOost is permanent onderwerp van gesprek.

### **Het overleg met de externe accountant**

De Raad van Toezicht komt eenmaal per jaar in een deel van de vergadering bijeen om de jaarrekening en de managementletter te bespreken. Meer in detail worden de werkzaamheden en bevindingen van de accountant besproken in de audit commissie. Er vindt een open discussie plaats over de conclusies en aanbevelingen. Gezien de omstandigheden (vertrek financieel manager) is besloten dat er ondanks eerdere keuzes, pas in 2018 overgegaan wordt naar een andere accountant. Dat betekent dat De Jong & Laan Accountants de jaarrekening over 2017 heeft gecontroleerd.

### **De beoordeling van de directeur-bestuurder**

Het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek met de bestuurder vindt in operationele zin plaats door de voorzitter en het lid van de governance-commissie van de Raad van Toezicht. Beide gesprekken zijn schriftelijk vastgelegd. De voorbereiding van de gesprekken vindt plaats in een besloten vergadering van de Raad van Toezicht.

## Tot slot

De vraag wat de rol van de Raad van Toezicht is en hoe het toezicht zo goed mogelijk kan worden uitgeoefend is regelmatig onderwerp van gesprek in de Raad van Toezicht. De wijze van toezicht uitoefenen ontwikkelt zich ook steeds bij MarketingOost. Een zichzelf ontwikkelende organisatie als MarketingOost vraagt ook om aanpassingen in het toezicht, qua onderwerpen en qua professionaliteit. In 2018 zullen de gesprekken hierover worden voortgezet.

Per 31 december 2017 bestond de Raad van Toezicht uit de volgende leden:

### **Gerda Bastet (1954) voorzitter**

Benoemd in 2015.

Gerda Bastet heeft ca. 35 jaar uiteenlopende ervaringen opgedaan in regionale mediabedrijven. Zij heeft meerdere leidinggevende functies bekleed, in de laatste jaren als lid van het Wegener Directie Team in een eindverantwoordelijke positie. Gerda Bastet is ook lid van de Raad van Toezicht van de JP van den Bent stichting.

Zij woont in Almen.

### **Dr. Josephine Woltman Elpers (1974)**

Benoemd in 2015.

Josephine Woltman Elpers is directeur van het domein Techniek en directie lid van Windesheim te Zwolle. Daarnaast is zij eindverantwoordelijk voor de portefeuilles Honours en Leven Land Leren bij Windesheim. Zij is voorts als Lecturer Master Marketing for Professionals verbonden aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit van Amsterdam. Van 2004 tot 2013 was zij afdelingshoofd van het Center of Excellence Market Intelligence van 3M Deutschland GmbH.

Zij woont in Wapenveld.

### **Chris Lindeboom (1962)**

Benoemd in 2016.

Chris Lindeboom is directeur/eigenaar van Chagall Hotels en Restaurants, waaronder Lumen Hotel & Events in Zwolle. Hij heeft meer dan 25 jaar ervaring in de exploitatie van hotels en restaurants.

Hij woont in Amsterdam.

### **drs. Max Bijwaard (1967)**

Benoemd in 2017.

Max Bijwaard heeft een achtergrond in zorg en zakelijkheid en is binnen Achmea ruim 8 jaar verantwoordelijk geweest voor de contractering van langdurige zorg. Daarna is hij eindverantwoordelijk geweest voor alle marketing-, communicatie- en zorgcontracteringsactiviteiten van de Treant Zorggroep. Op dit moment is hij actief als Manager binnen de Zorggroep Sint Maarten en als Lid van de Raad van Commissarissen bij Allertzorg.

Hij woont in Ootmarsum.

### **André Oude Weernink RA (1962)**

Benoemd in 2017.

André Oude Weernink is registeraccountant en is oprichter en mede-eigenaar van InCorpe B.V., een adviesbedrijf op gebied van Corporate Finance. Hij is daarvoor 18 jaar als partner verbonden geweest aan KPMG Accountants. André is tevens lid van de Raad van Toezicht van Stichting RTV Oost, Vice-voorzitter van Stichting Industriële Kring Twente en Bestuurslid van Stichting Twentse Matthäus Passion.

Hij woont in Almelo.

**Rooster van aftreden**

	<b>Benoemd</b>	<b>herbenoemd</b>	<b>aftredend</b>
Gerda Bastet	01-04-2015		01-04-2019 (herbenoembaar)
Josephine Woltman Elpers	01-04-2015		01-04-2019 (herbenoembaar)
Chris Lindeboom	01-01-2016		01-01-2020 (herbenoembaar)
Max Bijwaard	01-07-2017		01-07-2021 (herbenoembaar)
André Oude Weernink	01-07-2017		01-07-2021 (herbenoembaar)

Namens de Raad van Toezicht MarketingOost  
Gerda Bastet, voorzitter

## 5. Jaarrekening

### 5.1 Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)

#### Activa

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
<b>Vaste activa</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen	2.900	452
Inventaris	33.318	15.069
Kantoormachines	0	0
Automatisering	89.726	58.877
	<u>125.944</u>	<u>74.398</u>
	-----	-----
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorraden</b>	11.425	14.883
	-----	-----
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren	253.110	288.617
Overige vorderingen	67.729	39.988
Belastingen en premies sociale verzekeringen	108.941	116.500
	<u>429.780</u>	<u>445.105</u>
	-----	-----
<b>Waarde lopende projecten</b>	296.871	228.643
	-----	-----
<b>Liquide middelen</b>	941.678	1.450.362
	-----	-----
	<u>1.805.698</u>	<u>2.213.391</u>
	=====	=====

## Passiva

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
<b>Stichtingsvermogen</b>		
Continuïteitsreserve	451.847	373.036
	-----	-----
<b>Voorzieningen</b>		
Voorziening Herdrukverplichting	29.749	37.625
	-----	-----
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	467.183	562.138
Belastingen en premies sociale verzekeringen	65.192	48.341
Overige kortlopende schulden	248.285	256.371
	-----	-----
	780.660	866.850
	-----	-----
<b>Waarde lopende projecten</b>	543.442	935.880
	-----	-----
	-----	-----
	1.805.698	2.213.391
	=====	=====



## 5.2 Staat van baten en lasten over 2017

	<u>Exploitatie 2017</u>	<u>Begroting 2017</u>	<u>Exploitatie 2016</u>
	€	€	€
<b>Omzet en Subsidie</b>	5.680.050	4.543.269	5.209.077
Inkoopwaarde omzet en promotiekosten	2.980.981	1.975.134	2.733.579
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Dekkingsbijdrage <sup>1)</sup></b>	2.699.069	2.568.135	2.475.498
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Personeelskosten	2.121.147	2.004.000	2.002.287
Huisvestingskosten	145.155	141.000	170.368
Verkoopkosten	27.963	47.000	63.300
Algemene kosten	294.655	347.000	271.510
Afschrijvingen	29.710	19.000	20.722
Bijzondere baten en lasten	59	0	45.385-
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	2.618.689	2.558.000	2.482.802
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Exploitatieresultaat</b>	80.380	10.000	7.304-
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.154	0	2.482
Rentelasten en soortgelijke kosten	2.727-	10.000-	9.532-
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	78.807	0	14.354-
Vennootschapsbelasting	-	-	-
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Resultaat na belasting</b>	78.807	0	14.354-
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

1 ) In de begroting wordt alleen gerekend met de verwachten budgetten voor de uren. Met te verwachte budgetten voor de promotiekosten wordt in de begroting geen rekening gehouden

## 5.3 Algemene toelichting op de balans en staat van baten en lasten

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

#### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640 en de bepalingen van en krachtens de Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT). Op basis van de hiervoor geldende criteria qua hoogte van de omzet, het balanstotaal en het aantal werknemers wordt de stichting gekwalificeerd als een kleine rechtspersoon. Voor deze rechtspersoon bestaan bepaalde vrijstellingen met betrekking tot de inrichting van de jaarrekening. Van deze vrijstellingen is daar waar wenselijk gebruik gemaakt.

#### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

#### Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening dient de leiding van de Stichting overeenkomstig algemeen aanvaarde grondslagen voor de financiële verslaggeving bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen die mede bepalend zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

#### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief, rekening houdend met de restwaarde.

#### Bijzondere waardevermindering van vaste activa

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer sprake is van wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Deze vraag kan worden beantwoord door de boekwaarde te vergelijken met de realiseerbare waarde. Deze bestaat uit de constante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting bij voortgezet gebruik zal genereren, of bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord door het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

#### Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen inkoopprijs of, indien lager, tegen de marktwaarde per balansdatum.

#### Waarde lopende projecten

De lopende projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten, vermeerderd met de aan het project toe te rekenen winst en verminderd met de op balansdatum reeds voorzienbare verliezen. De aan het uitgevoerde project toe te rekenen winst wordt bepaald op basis van de op balansdatum aan het project bestede kosten in verhouding tot de naar verwachting aan het project totaal te besteden kosten.

De op de lopende projecten betrekking hebbende gedeclareerde termijnen worden in mindering gebracht op de lopende projecten. Onderhanden projecten met een debetstand worden gepresenteerd onder de vlottende activa en onderhanden projecten met een creditsaldo worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

### **Vorderingen en overlopende activa**

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Voorzieningen**

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer het de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

### **Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

## **5.4 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**

### **Resultaat**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het verslagjaar. De resultaten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin deze zijn gerealiseerd; voor lopende projecten wordt het resultaat naar evenredigheid van de stand van het werk verantwoord (Percentage of Completion methode, ofwel de PoC-methode).

De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, dan worden de opbrengsten als netto-omzet verwerkt in de winst- en verliesrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald. De projectkosten worden dan verwerkt in de winst- en verliesrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt. Zodra het resultaat wel op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt opbrengstverantwoording plaats volgens de PoC-methode naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum. Verliezen worden verantwoord zodra zij voorzienbaar zijn. De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

De belasting over het resultaat wordt gebaseerd op het resultaat in de jaarrekening met inachtneming van de permanente verschillen tussen de winstberekening van de jaarrekening enerzijds en de fiscale winstberekening anderzijds. De berekening vindt plaats tegen het actuele belastingtarief.

### Dekkingsbijdrage

Onder dekkingsbijdrage wordt verstaan het verschil tussen de netto-omzet met de subsidies ten behoeve van promotie en de kostprijs van de omzet en de out-of-pocket promotiekosten.

Onder netto-omzet wordt verstaan de aan derden in rekening gebrachte bedragen voor de in het verslagjaar geleverde goederen en diensten onder aftrek van kortingen en exclusief omzetbelasting.

Onder kostprijs van de omzet wordt verstaan de direct aan de netto-omzet toe te rekenen inkoopwaarde en andere kosten.

### Personeelsbeloningen

De aan het personeel verschuldigde beloningen worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

### Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment dat het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik afgeschreven over de geschatte economische levensduur / verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

### Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

### Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-afrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

### Pensioenlast

De stichting was tot en met 2013 aangesloten bij Stichting VVV-Pensioenfonds. De door het fonds verzorgde pensioenregeling was een toegezegd-pensioenregeling.

De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het fonds, anders dan het voldoen van hogere toekomstige premies. Derhalve worden de aan het fonds betaalde premies als toegezegde bijdragen in de resultatenrekening verwerkt.

De stichting MarketingOost heeft besloten haar pensioenverzekering onder te brengen in een pensioenverzekering bij Nationale Nederlanden. Op grond hiervan worden de komende jaren, naast de reguliere premies, geen additionele premies berekend.

### Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

MarketingOost is voor de huur van de huisvesting de volgende huurverplichtingen aangegaan:

Locatie:	Jaarlijkse huurverplichting: €	Einde huurcontract:
Zwolle, Hanzelaan *	73.440	31 december 2022
Ommen, Zeesserweg **	10.736	10 januari 2020
Diepenheim, Grotestraat ***	6.000	31 december 2018
Totaal	90.176	

- \* Vanaf september 2017 wordt het pand aan de Hanzelaan gehuurd van De Atoomclub. In 2017 is hiervoor een nieuwe bankgarantie van € 22.216 afgegeven. De huurverplichting is inclusief servicekosten en het huurcontract loopt door tot en met 31-12-2022.
- \*\* Tot 11 januari 2018 is 50% van de gehuurde ruimte verhuurd aan Comcept en Take 5 te Ommen. Vanaf 11 januari 2018 is Comcept hoofdhuurder en wordt de ruimte voor 33% gehuurd van Comcept.
- \*\*\* De locatie Diepenheim wordt gehuurd en de huur is inclusief servicekosten. De huur is jaarlijks opzegbaar.

### **Leaseverplichtingen**

Per 22 augustus 2014 is een nieuwe operationele leaseverplichting aangegaan met Toyota Financial Services voor een periode van 48 maanden ter waarde van € 556,91 per maand.

De, per 11 juli 2014, in gebruik genomen kopieerapparaten en printers worden gehuurd van Grenke waarvoor een operationeel leasecontract is gesloten met een looptijd van 60 maanden. De huur/lease bedraagt € 260,19 per maand.

## **6. Overige gegevens**

### **6.1 Statutaire regeling inzake de winstbestemming**

Conform artikel 7 van de statuten dient de jaarrekening en het jaarverslag te worden vastgesteld door de Raad van Toezicht. Vooruitlopend op deze vaststelling is het saldo toegevoegd aan de continuïteitsreserve van de stichting.