

## **Jaarrapport 2018**

**Stichting MarketingOost**

## INHOUDSOPGAVE

	<b>Voorwoord</b>	
<b>1.</b>	<b>Bestuursverslag</b>	<b>1</b>
1.1	Algemeen	
1.2	Doelstellingen/activiteiten	
<b>2.</b>	<b>De merken en bedrijfsonderdelen nader belicht</b>	<b>5</b>
2.1	VisitOost	
2.2	Twente	
2.3	Weerribben-Wieden	
2.4	IJsseldelta	
2.5	Hanzesteden	
2.6	Stad en Regio Zwolle	
2.7	Salland	
2.8	Vechtdal	
2.9	Congresregio Zwolle en Congresregio Twente	
2.10	Strategie & Onderzoek	
2.11	Routenetwerken	
<b>3.</b>	<b>Verslag Raad van Toezicht</b>	<b>12</b>
<b>4.</b>	<b>Financiële ontwikkelingen</b>	<b>16</b>
4.1	Resultaten	
4.2	Financiële analyse	
4.3	Samenvatting begroting 2019	
<b>5.</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>22</b>
5.1	Balans per 31 december 2018	
5.2	Resultatenrekening over 2018	
5.3	Algemene toelichting op de balans en resultatenrekening	
5.4	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	
<b>6.</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>29</b>
6.1	Statutaire regeling inzake resultaatbestemming	

## Voorwoord

### Tussensprint of eindstreep?

Het beste jaar ooit! Net als vorig jaar trouwens en het jaar daarvoor. 😊  
Natuurlijk, wij zijn een marketingorganisatie en we weten hoe een ronkend bericht de ether in geslingerd moet worden. Maar toch, 2018 was een bijzonder goed jaar voor MarketingOost. Berichtte ik vorig jaar dat we gepromoveerd waren naar de hoogste klasse van de stads- en regiomarketing, dit jaar kan ik met trots melden dat we ons prima gehandhaafd hebben en dat we een paar bijzondere successen hebben geboekt.

Het begon in februari met de Nationale Citymarketing Award voor de Hanzesteden. Een vakprijs die telt. Later dat jaar werd ook nog de 'Zet je Regio op de Kaart Award' gewonnen. Zo werden de Hanzesteden bijna het ultieme voorbeeld van het succes van de Holland City strategie van het NBTC en zelfs de staatssecretaris roemde de samenwerking en het succes van deze campagne.

MarketingOost heeft in 2018 haar nek uitgestoken. Zo hebben we ons gemeld voor de eerste Global Travel Trade Show. Onder het motto 'we hebben het nog nooit gedaan, dus ik denk dat we dat wel kunnen', hebben we samen met NBTC en partners 130 internationale touroperators in Zwolle ontvangen en de regio laten zien. Een groot succes, met een fors aantal nieuwe arrangementen en trade deals tot gevolg; we plukken er nog elke week de vruchten van.

Onze positie in het landelijk netwerk is in 2018 aanzienlijk versterkt. Zo werden we uitgenodigd voor een sessie met de Tweede Kamercommissie voor Economische Zaken en Klimaat over het thema overtoerisme. We namen, samen met de provincie Overijssel, deel in de stuurgroep voor de voorbereiding en organisatie van de eerste Toerisme Top in Deventer. Een groot succes, dat jaarlijks navolging krijgt (in 2019 in Zeeland). Ook een actieve (bestuurders)rol in het Netwerk Citymarketing Nederland en de Nederlandse Vereniging voor Citymarketing heeft de positie van MarketingOost versterkt, onder andere resulterend in een uitnodiging van EZK om namens de sector te participeren in de begeleidingscommissie voor de evaluatie van NBTC.

2018 was tegelijkertijd ook een pittig jaar voor de organisatie MarketingOost. Want alle inhoudelijke successen (inclusief groeistuipen) moeten ook georganiseerd en uitgevoerd worden en het zijn uiteindelijk de mensen die het verschil maken. Ik prijs mij gelukkig met een mooie club mensen die met passie, persoonlijkheid en prestatiedrang deze klus geklaard heeft. De wil om een bijdrage te leveren aan de regionale economie en de ambitie om beter te worden, zowel individueel als collectief, is de brandstof van MarketingOost. Samen werken we aan een 9+ organisatie.

Zo hebben we als MarketingOost in 2018 toch weer een forse sprint getrokken. Niet naar de eindstreep, want daar zijn we nog lang niet, zo die er al mocht zijn. Het was meer een tussensprint richting kopgroep en veel collega's kijken met respect toe. Voor mij persoonlijk is het wel de eindstreep. Na 16 jaar met veel plezier een bijdrage te hebben mogen leveren aan de regionale economie van Overijssel/Oost-Nederland is voor mij de cirkel rond. Het was mij een waar genoegen en ik wens de medewerkers, ondernemers, overheden en andere betrokkenen nog vele tussensprints toe. Dank voor jullie inzet en vriendschap.

Zwolle, april 2019

Drs. H.B. van Voornveld  
Directeur/bestuurder



## 1. Bestuursverslag

### 1.1 Algemeen

#### Accountantsrapportage

De in dit rapport opgenomen jaarrekening 2018 is gecontroleerd door accountantskantoor Baker, Tilly. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van het bestuur.

Voor de controleverklaring van de onafhankelijke accountant verwijzen wij u naar hoofdstuk 6. Overige gegevens.

#### Informatie over de onderneming

Per 22 augustus 2018 zijn de statuten van de Stichting voor het laatst aangepast.

### 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 IJsseldelta, Salland, Twente, Vechtdal, 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: Hanzesteden, IJsseldelta, Salland, Twente, Vechtdal Overijssel, Weerribben-Wieden, en Zwolle. 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, zoals in de integrale campagne VisitOost.

Naast de regiomerken kent MarketingOost ondersteunende afdelingen op het gebied van Strategie & Onderzoek en op het gebied van Routenetwerken. Ook heeft MarketingOost (mede) geïnvesteed 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 buitensporten 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', 'Kastelenlijn' en de 'Liberation Route'.

Samen met Gelderland en Drenthe zijn we een lobby gestart bij NBTC om Oost-Nederland als district in het Holland City concept op te nemen. Voorjaar 2018 is het eindrapport van de Positioneerders (Onno Maathuis) gepresenteerd, die de kansen van Oost-Nederland als relevant marketingniveau (overlappend, aanvullend of als substituut) heeft onderzocht en daar advies over heeft uitgebracht. 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' heeft georganiseerd in Deventer. 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

2018 was het tweede jaar dat onze merkoverstijgende campagne VisitOost actief was. Zowel qua publiciteit en mediawaarde (output) als qua bezoeken en bestedingen (outcome) was 2018 een goed jaar.

Uitdaging is om stakeholders in de regio te overtuigen van de link tussen goede resultaten en de VisitOost campagne. Minder versnippering, meer resultaat. In 2018 is er tevens een positionerings- en merkontwikkelingstraject uitgevoerd voor het merk VisitOost. Ook in 2019 wordt het grootste deel van het campagnebudget voor de nationale markt aangewend voor de VisitOost campagne.

### **Internationaal**

In 2018 was met name de internationale Hanzestedenlijn zeer succesvol. Ook de 'Waterlijn' (met Weerribben-Wieden en Giethoorn) beleefde een tweede succesvol jaar. De lijn 'Castles & Countryhomes' bleef hierbij achter, deels door versnippering van budget.

In 2019 wordt weer volop meegedaan in de eerste twee NBTC metrolijnen 'Hanzestedenlijn' en 'Waterlijn'. Daarnaast wordt wat bescheidener geparticipeerd in de lijnen 'Castles & Countryhomes' en '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 twee jaar bezig en moeten we blijven investeren

In 2018 is een begin gemaakt om het zakelijk toerisme meer en beter te 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. Ook in 2019 streven we verdergaande integratie na en zien ook hier vanuit landelijk onderzoek grote kansen.



## 2. De merken en bedrijfsonderdelen nader belicht

### 2.1 VisitOost

#### Highlights 2018

In 2018 heeft er een positionerings- en merkontwikkelingstraject plaatsgevonden voor VisitOost. In een aantal sessies onderzochten we waar het merk voor staat en op welke nieuwe leefstijlen we ons daarbij richten. Deze sessies hebben duidelijkheid gegeven voor de lange termijn en de merkstrategie is daarmee helder geworden en gepresenteerd aan stakeholders en ondernemers tijdens het eerste MarketingOost symposium in november 2018.

In 2018 zijn er zeer succesvolle resultaten geboekt met pers, PR en influencers. Ook de e-camper werd succesvol gelanceerd. Met een brandingsteam, waarin alle disciplines vertegenwoordigd zijn, is een mooie campagne neergezet met de nadruk op influencemarketing. Voor 2019 ligt de nadruk op online campagne, hiervoor staat een nieuw online team aan de lat. Daarnaast ligt de focus op de koppeling met ondernemers: Hoe kunnen ondernemers participeren in de campagne, zodat er directe leads voor de ondernemers zijn.

#### Toekomst

In 2019 is de internationale branding een belangrijk aandachtspunt: Hoe krijgen we hier vanuit VisitOost meer lijn in en hoe boeken we nog meer successen? We streven naar een succesvolle samenwerking met joint promotion 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

#### Highlights 2018

2018 is het jaar waarin geïnvesteerd is in het behalen van online kritische massa zodat Twente Marketing relevante impact kan hebben met haar online marketingcommunicatie activiteiten.

Na het onconventionele jaar 2017, het jaar van de opbouw, verliep 2018 een stuk gestructureerder. Partijen (ondernemers, TTI/VV's, gemeenten, Twente Marketing etc.) weten elkaar makkelijker te vinden, hetgeen de samenwerking bevordert. Vanzelfsprekend zijn er nog vele winstpunten te behalen, maar over het algemeen maken we als sector telkens mooie stappen voorwaarts. Daarbij zijn de vastgestelde doelstellingen behaald en zijn zowel de Duitstalige als Engelstalige website gelanceerd. Al met al kunnen we concluderen dat 2018 weer een mooi jaar is voor de sector.

#### Toekomst

Nu de online kritische massa is gerealiseerd, wordt de focus in 2019 verlegd naar het laden van het merk Twente. Waarom Twente? De Tijd-zat-in-Twente campagne focust zich daarbij niet alleen op het aantrekken van bezoekers, maar ook de Tukker-trots wordt aangewakkerd.

## 2.3 Weerribben-Wieden

### Highlights 2018

In 2018 heeft de samenwerking met de stichting Weerribben-Wieden, waarin alle gebiedspartners vertegenwoordigd zijn, verder vorm gekregen. Het leidt tot een intensievere samenwerking tussen alle partijen. Mooi voorbeeld is de samenwerking tussen Nationaal Park Weerribben-Wieden en de marketing van de regio. Gezamenlijk zijn er bijeenkomsten georganiseerd en is de website van het Nationaal Park volledig geïntegreerd in de toeristische website. Voor bezoekers van de regio wel zo prettig om op één plek alle informatie te vinden.

### Toekomst

In 2019 gaat Weerribben-Wieden aan de slag met een meerjarenvisie op de vrijetijdssector. Onderwerpen zijn balans tussen leefbaarheid en toerisme, inzicht in bezoekersaantallen, spreiding over de regio, toegangspoorten en regie op de bezoekersstroom, zodanig dat in 2030 alle inwoners profiteren van toerisme en recreatie.

## 2.4 IJsseldelta

### Highlights 2018

De productontwikkeling in de IJsseldelta wordt steeds meer afgestemd op de succesvolle positionering van de Hanzesteden. Zo werd in opdracht van de gemeente Zwartewaterland (profiel bedevaart) de 2-daagse pelgrimswandelroute Christoffelpad ontwikkeld. In samenwerking met de gemeente Kampen en de Gebiedscoöperatie vond er een verkenning plaats naar nieuwe aanmeerlocaties om de waterrecreatie een impuls te geven. Dit in aansluiting op het nautisch profiel van Kampen.

In 2018 is de samenwerking in de IJsseldelta verder gegroeid. Met de samenwerkingspartners zijn succesvolle ondernemersbijeenkomsten in Kampen en Zwartewaterland georganiseerd. Met de ambassadeurs van de IJsseldelta werd een bezoek aan de Tweede Kamer gebracht en gelobbyd voor een permanente expositie van de IJsselkogge. Daarnaast zijn de verschillende websites in de IJsseldelta geïntegreerd tot één IJsseldelta portal.

### Toekomst

Accountmanagement en dan met name de regie voeren op en het aanjagen van productontwikkeling, wordt een steeds belangrijker onderdeel van de activiteiten die IJsseldelta Marketing in het gebied uitvoert. In nauwe samenwerking met ondernemers, ambassadeurs en organisaties wordt gewerkt aan een duurzame versterking van de vrijetijdseconomie in de IJsseldelta. In 2019 zal de nadruk vooral liggen op de verdere ontwikkeling van de waterrecreatie in de IJsseldelta. De opening van de bypass Reeve zal naar verwachting een belangrijke impuls aan de waterrecreatie in de IJsseldelta geven.

## 2.5 Hanzesteden

### Highlights 2018

We hebben in 2018 prachtige stappen gezet als Hanzesteden Marketing. We zijn niet meer weg te denken als bestemming in Nederland. RTL4.nl kopte: "Nederland populair bij toeristen om Hanzesteden, tulpen en strand". Wij zijn inmiddels het voorbeeld geworden van succesvolle spreiding van toerisme in Nederland.

Ook het winnen van twee nationale marketingawards draagt bij aan het succes van MarketingOost als professionele Destinatie Marketing Organisatie. Eind 2018 werd daarnaast bekend dat ons Interreg project Grensoverschrijdende samenwerking Hanzesteden is goed gekeurd. Dit betekent dat we in 2019,2020 en 2021 samen met onze leadpartner, Toerisme Veluwe Arnhem Nijmegen en andere samenwerkingspartners, de Hanze nog meer beleefbaar gaan maken.

In totaal was het potentieel bereik van onze inspanningen en campagnes in Duitsland, Vlaanderen en Nederland 36,5 miljoen personen (online en offline). Met dit bereik, gecombineerd met een forse toename van het inkomend toerisme in de Hanzesteden, kunnen we spreken van een geweldig jaar voor de Hanze.

### **Toekomst**

De aankomende jaren focussen we ons, naast een goede vermarkting in Nederland, Duitsland en Vlaanderen, op het zichtbaar maken van het Hanzeverhaal in en rondom de steden. Daar draagt het Interregproject Grensoverschrijdende samenwerking Hanzesteden sterk aan bij. Rond de zomer van 2019 zal ook het toekomst perspectief van de Hanzesteden gereed zijn waarin we de ambities voor de periode 2020-2025 presenteren

## **2.6 Stad en Regio Zwolle**

### Toerisme

Zwolle won begin 2018 de pitch voor het eerste internationale touroperatorcongres van Nederland (Global Travel Trade Show) en heeft in oktober 2018, samen met NBTC (Holland.com), 137 touroperators uit 9 landen in Zwolle ontvangen. Dit heeft o.a. geresulteerd in opname in programma's van een grote Duitse doorverkopende touroperator en een Engelse touroperator. Ook de Italiaanse markt heeft interesse getoond en komt in 2019 met een delegatie naar Zwolle.

De follow-up wordt geborgd in samenwerking met de Hanzesteden en Visit Veluwe.

### Bedrijven

In 2018 zijn we begonnen met de uitrol van het gezamenlijke marketingplan voor de Regio Zwolle. De strategie is bepaald op "internal branding". Hierbij worden alle ambachten, van lobby en beleid, ondernemers en accountmanagers, onderwijs en kennisnetwerken, in stelling gebracht om de Regio Zwolle buiten de regio op de kaart te zetten met een eenduidig verhaal van de Regio. De ambitie voor Regio Zwolle is zich te ontwikkelen tot 4e economische topregio van Nederland en daarmee de economische driehoek Amsterdam Rotterdam en Eindhoven te completeren naar een vierkant.

In het tweede deel van 2018 is er samenwerking met Port of Zwolle tot stand gekomen, in eerste instantie geënt op het uitdragen van Port of Zwolle in Den Haag. Daarbij heeft MarketingOost samen met Port of Zwolle een bepalende rol gespeeld in de totstandkoming van het bezoek van minister Van Nieuwenhuizen aan Port of Zwolle, waarbij het dossier Kornwerderzand een centrale rol speelde. De verbreding van de Kornwerderzandsluis is van groot belang voor de regio.

### **Toekomst**

Begin 2019 is het plan 'strategische positionering Stad en Regio Zwolle' goedgekeurd door het college van burgemeester en wethouders van gemeente Zwolle. Dit betekent dat de gemeente de ambitie '4e economische topregio' doorvoert in beleid en dat de stad Zwolle ontwikkeld wordt tot 'experimentele Hanzestad'. Dat heeft (positieve) gevolgen voor banen, wonen en vrije tijd. Het citymarketingbeleid zal daarmee integraal verankerd worden in het langetermijn beleid van de gemeente Zwolle.

## **2.7 Salland**

### **Highlights 2018**

Samen met toeristische ondernemers, stakeholders en vijf Salland gemeenten heeft Salland Marketing een strategische agenda 2019-2022 opgesteld: het Salland Kompas. Het merk Salland is geduid en we hebben focus aangebracht in de belofte en productontwikkeling van Salland. Samen met ondernemers is de aanzet gedaan tot een etalageproject: De Slinger van Salland, bestaande uit 5 iconische fietsrondjes. Daarnaast hebben we aansluiting gezocht bij het uitvoeringsprogramma Sallandse Heuvelrug.

We hebben een ambassadeursprogramma ontwikkeld, wat geleid heeft tot het aanhaken van 120 ambassadeurs. Met de inzet van een vrijetijdscöördinator hebben we de eerste stappen gezet in het aanjagen van toeristische productontwikkeling.

### **Toekomst**

In 2019 maken we een start met de uitvoering van het Salland Kompas. De volgende thema's uit het kompas staan centraal: Sallandse Heuvelrug, IJssel, Landleven/Agro en Evenementen/UITgaan. We zetten in op een sterkere positionering van Salland en een bij de doelgroepen passende productontwikkeling. Ambassadeurschap is daarbij essentieel. Met behulp van een Leader subsidie zetten we in op de ontwikkeling en uitvoering van de Slinger van Salland.

## **2.8 Vechtdal**

### **Highlights 2018**

We hebben grote stappen gezet in het versterken van de 5 pijlers uit het Vechtdal Kompas: verblijf, voeding, zorg/gezondheid, water en organisatie. Ons bindingteam heeft ingezet op het verstevigen van de relatie met onze toeristische deelnemers (relatiemarketing), met Vechtdal gemeenten en met belangrijke Overijsselse partners. Dat heeft geleid tot verschillende successen.

Met behulp van de resultaten uit het vitaliteitsonderzoek van de verblijfssector is een programma-aanpak voor de pijler Verblijf ontwikkeld. Voor Verrukkelijk Vechtdal is met de partners gewerkt aan een nieuwe ambitie. Hopelijk in 2019 met nieuwe onderscheidende smaakprojecten. We zijn voortvarend van start gegaan met het innovatieve project "Zorgeloos genieten"; hier doen zo'n 30 ondernemers en instanties aan mee. Vanuit het programma Ruimte voor de Vecht hebben we mooie stappen gezet in het verstevigen van de online marketingstrategie. Water, specifiek de Vecht, heeft in de branding meer focus gekregen.

## **Toekomst**

De uitdaging voor het Vechtdal is de sterke positie binnen Overijssel en Oost Nederland te behouden en te versterken en een stevige link te leggen met de nieuwe strategische agenda van Gastvrij Overijssel. De scenario's vanuit het traject "Vrijtijdslandschap" gaan daarbij fungeren als toetsingskader in de versterking van ons vrijetijdsaanbod en dienen als hulpmiddel voor discussies tussen belanghebbenden. Onze focus blijft liggen op het verder versterken van de pijlers, waarbij we de unieke propositie "Buiten spelen en buiten zijn" verder gaan onderbouwen. Ondernemers, betrokken instanties en gemeenten in een projectmatige, plan gedreven coalitie onder regie en verbinding van MarketingOost/Vechtdal Marketing; dat is de ambitie!

## **2.9 Congresregio Zwolle en Congresregio Twente**

### **Highlights 2018**

#### Congresregio Zwolle

2018 was een succesvol jaar voor Congresregio Zwolle met veel mooie bijeenkomsten die door het congresbureau door middel van een (gezamenlijke) lobby zijn binnengehaald. Een aantal voorbeelden hiervan zijn het Nationale Deltacongres met ruim 1.800 deelnemers, het Agrifood topsymposium, Worldskills MBO-talentenwedstrijden, de Global Travel Trade Show en de IMPEL internationale milieuconferentie. Totaal is er aan economische bestedingen voor de regio Zwolle een spinoff uit deze bijeenkomsten gerealiseerd van circa EUR 2 miljoen.

Naast deze bijeenkomsten is er een partnership beklonken met de 5 grootste congreslocaties in de regio (IJsselhallen, De Nieuwe Buitensociëteit, Zwolse theaters, Lumen Hotel & Events en Mooirivier) om de samenwerking in marketing & promotie op het gebied van zakelijke events nog krachtiger vorm te geven.

Verder stond regio Zwolle met een Zwolle straat op de landelijke MICE-vakbeurs EventSummit 2018 in de RAI en organiseerde zij een succesvolle site-visit voor congresorganisatoren en meetingplanners, waardoor de Agrifood top van Wageningen naar Zwolle werd verplaatst. Tenslotte werd in samenwerking met VNO-NCW, MKB en Regio Zwolle het Prinsjesdagcongres in Hardenberg georganiseerd.

#### Congresregio Twente

Het jaar 2018 was een succesvol jaar voor Congresregio Twente met veel mooie bijeenkomsten die door het congresbureau door middel van een (gezamenlijke) lobby zijn binnengehaald. Een aantal voorbeelden hiervan zijn de intermediairdagen van de Belastingdienst, het Mikrocentrum met hun technologisch congres, Ppeople met een high end weekend en Skills the Finals.

Verder stond de regio Twente met een Twente straat op de landelijke MICE-vakbeurs EventSummit 2018 in de RAI en organiseerde zij een succesvolle site-visit voor congresorganisatoren en meetingplanners, waardoor de Intermediardagen in Enschede werden geplaatst. Met behoud van het aantal partners 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.

Overall zagen we in Overijssel in 2018 een stijging in het aantal zakelijke overnachtingen van 7,3%, te weten 740.000 zakelijke overnachtingen ten opzichte van 690.000 in 2017.

### **Toekomst**

Voor de regio Zwolle richten we ons op het aantrekken van zakelijke events op de topsectoren logistiek en e-commerce en het aantrekken van ambassadeurs in de lobby voor congressen. Op het gebied van marketing en promotie zetten we de 5 partnerlocaties in de etalage en bundelen we de krachten met Twente in Congresregio Oost.

Voor de regio Twente richten we ons op het aantrekken van zakelijke events op de topsectoren High tech, Robotica en het aantrekken van ambassadeurs in de lobby voor congressen. Op het gebied van marketing en promotie bundelen we de krachten met Zwolle in Congresregio Oost.

## **2.10 Strategie & Onderzoek**

### **Highlights 2018**

In 2018 is verder gewerkt aan het realiseren van een succesvolle kennisketen (Kenniscentrum Gastvrij Overijssel), waarbij data voor de hele vrijetijdseconomie makkelijker geanalyseerd, ontwikkeld en ingezet kunnen worden. Het onderzoek om de keten vorm te geven, is afgerond en wordt binnenkort met Gastvrij Overijssel gedeeld. Bovendien is gekeken naar gebiedsontwikkeling waarmee, door middel van strategie en onderzoek, Overijssel's aanbod nog beter verbonden kan worden aan de vraag. In dit proces is ook de verbinding gemaakt op het niveau van Oost Nederland en Nederland (samenwerking nationale data-alliantie met NBTC, CELTH en CBS).

Daarnaast waren we het afgelopen jaar succesvol in het uitbreiden en beter onder de aandacht brengen van onze diensten.

- MarketingOost werd in 2018 beheerder van de Leisure Leefstijlen in opdracht van 8 provincies. Dit betekende ook dat we workshops mochten geven in andere provincies, waarmee we meer inzicht kregen in de werkwijze en behoeftes van andere DMO's, ondernemers, overheden etc. Deze kunnen we gebruiken om onze eigen dienstverlening verder te professionaliseren.
- Kennisplatform: de laatste hand werd gelegd aan een kennisplatform voor Overijssel. Hierop kunnen ondernemers en overheden de laatste stand zien met betrekking tot cijfers en trends en kunnen zij inspiratie opdoen, deelnemen aan workshops en inzicht verkrijgen in onze diensten. Het kennisplatform moet ook een deel van de intensieve belasting van onze helpdesk verkleinen.
- Strategische agenda: samen met Gastvrij Overijssel heeft Strategie & Onderzoek 'the lead' in het komen tot een nieuwe strategische agenda van 2020-2024.
- Customer journey: in 2018 werd een onderzoek afgerond naar de customer journey van doelgroepen die specifiek relevant zijn voor Overijssel. Met dit inzicht kunnen we verdere verdiepingen aanbrengen, productontwikkeling scherper maken en de brandingscampagnes nog beter inrichten.

### **Toekomst**

In 2019 gaat de focus nog steeds naar het opzetten van een Kenniscentrum Gastvrij Overijssel en het afronden van de strategische agenda Gastvrij Overijssel. Daarnaast zullen we als Strategie & Onderzoek nog meer gericht zijn op de ondernemer en het doovertalen van data naar het concrete niveau waarop een ondernemer actie kan inzetten. Dit zullen we doen door middel van adviesessies, workshops, e-learnings en kennisplatform. Daarnaast zullen we meer focus gaan leggen op gebiedsontwikkeling en onze rol daarin.

## 2.11 Routenetwerken

### Highlights 2018

Het project Kwaliteitsimpuls Routenetwerken is in 2018 volledig afgerond. Knelpunten in routes en in de informatievoorziening zijn opgelost. Er zijn nieuwe thematische routes en routes voor specifieke doelgroepen ontwikkeld. Deze zijn inmiddels beschikbaar, samen met de verschillende netwerken in een digitale routeplanner. We constateren tegelijkertijd dat de routenetwerken de komende jaren groot onderhoud nodig hebben. Dit is noodzakelijk om de kwaliteit en onze ambities als excellente fiets- en wandelregio's waar te kunnen maken.

### Toekomst

In 2019 presenteren we, in samenwerking met de gemeentes een plan van aanpak voor revisie van de netwerken en maken we nieuwe afspraken over beheer en onderhoud.

### 3. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Het houden van integraal toezicht op de realisatie van de doelen van de stichting MarketingOost is de taak van De Raad van Toezicht. Naast het formele werkgeverschap houdt de Raad van Toezicht 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 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 2018 zes maal regulier vergaderd met de directeur-bestuurder. In dit overleg zijn alle belangrijke zaken en strategische onderwerpen aan de orde geweest:

- Strategische keuzes voor de korte en de langere termijn
- Financiële verantwoording en 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
- Ontwikkeling Raad van Toezicht
- Functioneren directeur-bestuurder

Aanvullende bijeenkomsten:

- De Raad van Toezicht is in 2018 bijeen geweest voor een uitvoerige zelfevaluatie,
- Samen met alle Managementteamleden van MarketingOost is er een strategische sessie geweest waarin van gedachten is gewisseld.
- Verder zijn de leden van de audit- en van de governancecommissie meerdere keren bijeen geweest.
- Enkele leden zijn, samen met de directeur-bestuurder, éénmaal in gesprek geweest met de Personeelsvertegenwoordiging.

Aanvullende taken met wisselende samenstelling vanuit de Raad van Toezicht:

- Bijwonen van een bijeenkomst met gebiedsadviseurs, 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. Dit leidt tot beter toezicht omdat zaken snel ter sprake komen.

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

De directeur-bestuurder vermeldt niet alleen de 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 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 directeur-bestuurder plaats. Het doel is dan om het onderwerp van alle kanten te bekijken en vervolgens conclusies te formuleren.

In 2018 is agendering van onderwerpen verder aangescherpt. In elk geval zullen voor strategie, organisatie en financiën altijd de laatste ontwikkelingen worden besproken.

#### **De ontwikkeling van de Raad van Toezicht**

Niet alleen de organisatie heeft zich in 2018 verder ontwikkeld, maar ook de Raad van Toezicht heeft gewerkt aan verdere professionalisering. De audit- en de governancecommissie hebben veel nuttig voorbereidend werk kunnen doen voor de Raad. De auditcommissie heeft geadviseerd bij de meerjarenplanning, rolling forecast en liquiditeitsprognose. Tevens heeft de auditcommissie voorbereidend werk verricht bij de goedkeuring van de jaarcijfers 2018 en bij de begroting 2019. Omdat de financieel manager MarketingOost in 2018 heeft verlaten, heeft de commissie ook geadviseerd in de aanstelling van een nieuwe manager.

De governancecommissie 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 ontwikkeling op het gebied van governance.

De voorzitter heeft eind 2018 te kennen gegeven, na beëindiging eerste zittingstermijn, niet herbenoembaar te zijn voor een tweede termijn. Er is unaniem besloten dat de heer C. Lindeboom vanaf 1 april 2019 de voorzittersrol op zich neemt. De leden zullen zich verder beraden op de gewenste samenstelling van de Raad van Toezicht.

#### **Risico 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 het 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 auditcommissie. Er vindt een open discussie plaats over de conclusies en de aanbevelingen. Per 2018 zou MarketingOost overstappen naar een nieuwe externe accountant.

Door het vertrek van de Financieel manager heeft de Raad van Toezicht gekozen voor verlenging van de samenwerking met de Jong en Laan met één jaar. Die heeft ook de jaarrekening over 2017 gecontroleerd. Met ingang van 2018 is Baker Tilly benoemd tot externe accountant.

#### **De directeur-bestuurder**

Het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder vinden in operationele zin plaats door de voorzitter en het lid van de governancecommissie van de Raad van Toezicht en worden schriftelijk vastgesteld.

Eind 2018 heeft de directeur-bestuurder aangegeven na zestien jaar MarketingOost medio 2019 te zullen verlaten. De Raad van Toezicht betreurt zijn vertrek, maar heeft begrip voor zijn beweegredenen. Het wervingsproces, waarin ook een afvaardiging van de organisatie een rol zal spelen, is begin 2019 gestart.

#### **Tot slot**

De vraag wat de rol van de Raad van Toezicht is en hoe het toezicht zo goed mogelijk kan worden uitgewerkt is ook in 2018 regelmatig onderwerp van gesprek geweest 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, zowel qua onderwerpen als ook qua professionaliteit. In 2019 zullen de gesprekken hierover worden voortgezet.

#### **Samenstelling Raad van Toezicht**

In 2018 hebben zich geen wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht voorgedaan. Per 31 december 2018 bestond de Raad van Toezicht uit de volgende leden:

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

Benoemd in 2015.

Gerda Bastet heeft circa 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.

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

Benoemd in 2015.

Josephine Woltman Elpers was in 2018 als Lecturer Master Marketing for Professionals verbonden aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit van Amsterdam en is jaren werkzaam geweest als directeur van het domein Techniek en directielid van Windesheim te Zwolle. Van 2004 tot 2013 was zij afdelingshoofd van het Center of Excellence Market Intelligence van 3M Deutschland GmbH.

Inmiddels bekleedt zij de functie van directeur Food & Dairy bij de hogeschool van Hall Larenstein.

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

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.

**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 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. Max Bijwaard is ook lid van de Raad van Commissarissen bij Allertzorg.

**André Oude Weernink RA (1962)**

Benoemd in 2017.

André Oude Weernink is registeraccountant en 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 voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting RTV Oost, is vice-voorzitter van Stichting Industriële Kring Twente en bestuurslid van Stichting Twentse Matthäus Passion.

**Rooster van aftreden**

	<b>Benoemd</b>	<b>Herbenoemd</b>	<b>Aftredend</b>
Gerda Bastet	01-04-2015		01-04-2019
Josephine Woltman Elpers	01-04-2015	01-04-2019	01-04-2023 (niet 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)

**Vooruitblik 2019**

Besloten is om na 1 april 2019 vooralsnog met vier Raad van Toezicht leden verder te gaan. Na een jaar vindt er een evaluatie plaats en wordt besloten of er al dan niet reden bestaat om de Raad van Toezicht (opnieuw) uit te breiden naar vijf leden.

Namens de Raad van Toezicht MarketingOost,

C. Lindeboom  
Voorzitter

## 4. Financiële ontwikkelingen

### 4.1 Resultaten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het over het boekjaar 2018 behaalde resultaat, waarbij de cijfers tevens zijn uitgedrukt in een percentage van de omzet. De cijfers van de boekjaren 2017 en 2016 zijn ter vergelijking toegevoegd.

	<b>2018</b>		<b>2017</b>		<b>2016</b>	
	X EUR 1.000	%	X EUR 1.000	%	x EUR 1.000	%
<u>Baten</u>						
Omzet en subsidies	5.330	100	5.680	100	5.209	100
Inkoopwaarde omzet en promotiekosten	2.629	49,3	2.981	52,5	2.733	52,5
Dekkingsbijdrage	2.701	50,7	2.699	47,5	2.476	47,5
<u>Lasten</u>						
Personeelskosten	2.298	43,1	2.121	37,3	2.002	38,4
Huisvestingskosten	89	1,7	145	2,6	169	3,2
Verkoopkosten	42	0,8	28	0,5	63	1,2
Algemene kosten	252	4,7	295	5,2	272	5,2
Afschrijvingen	37	0,7	30	0,5	21	0,4
Bijzondere baten en lasten	-22	-0,4	0	0,0	-45	-0,9
	2.696	50,6	2.619	46,1	2.482	47,5
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>5</b>	<b>0,1</b>	<b>80</b>	<b>1,4</b>	<b>-6</b>	<b>0,0</b>
Rentebaten en –lasten	-2	0	-1	-0,1	-8	-0,2
<b>Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>79</b>	<b>1,4</b>	<b>-14</b>	<b>-0,2</b>

Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen 2018 is gedaald ten opzichte van 2017.

	X EUR 1.000
Resultaat 2018	3
Resultaat 2017	<u>79</u>
Per saldo lager resultaat ten opzichte van 2017	76 =====
Oorzaak voor de daling van het resultaat:	
Daling van de omzet en subsidies	303
Daling van de inkoopwaarde omzet en promotiekosten	<u>305</u>
Stijging van de dekkingsbijdrage *	2
Stijging van de lasten	<u>78</u>
Daling van het resultaat	76 =====

\*De dekkingsbijdrage, als percentage van de omzet, is gestegen ten opzichte van 2017.

	<b>Toename / afname</b>
<b>Specificatie lastenstijging</b>	<u>                    </u>
	X EUR 1.000
Personeelskosten	177
Huisvestingskosten	-56
Verkoop- en promotiekosten	14
Algemene kosten	-43
Bijzondere baten en lasten	-22
Rentebaten en –lasten	0
Afschrijvingen	<u>7</u>
Totaal	78 =====

## 4.2 Financiële analyse

Onderstaand volgt een analyse van de financiële positie van MarketingOost. Opgemerkt dient te worden dat de omvang van de 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.

**Samenvatting balans**

	<b>31-12-2018</b>	<b>31-12-2017</b>
	X EUR 1.000	X EUR 1.000
<b>Op korte termijn beschikbaar:</b>		
Liquide middelen	193	942
Vorderingen	608	430
Vorraden	17	11
Waarde lopende projecten, debet	372	297
	<hr/> 1.191	<hr/> 1.680
Af: kortlopende schulden	675	781
Af: waarde lopende projecten, credit	170	543
	<hr/>	<hr/>
<b>Werkkapitaal</b>	<b>346</b>	<b>355</b>
	=====	=====
<b>Het bedrijfsvermogen bestond uit:</b>		
Continuïteitsreserve	455	452
Voorziening latente belastingverplichting	0	0
Voorziening herdrukverplichting	0	29
Langlopende schulden	0	0
	<hr/> 455	<hr/> 481
Af: vaste activa	109	126
	<hr/>	<hr/>
<b>Beschikbaar saldo</b>	<b>346</b>	<b>355</b>
	=====	=====

Dit betekent een afname van het werkkapitaal met EUR 9.

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 stichting.

### Kengetallen en trends

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
<b>Resultaat (x EUR 1.000)</b>		
Omzet en subsidie	5.330	5.680
Dekkingsbijdrage	2.629	2.699
Dekkingsbijdrage in %	50,7	47,5
Exploitatieresultaat	5	82
Resultaat *	3	79
Resultaat na belasting	3	79
<b>Vermogen (x EUR 1.000)</b>		
Balanstotaal	1.300	1.806
Eigen vermogen	455	452
Eigen vermogen / balanstotaal in %	35,0	25,0
Rentabiliteit Eigen Vermogen (vb) in %	0,7	17,5
Rentabiliteit Totaal Vermogen ** in %	0,23	4,7
<b>Liquiditeit in %</b>		
Quick ratio (excl. voorraad)	1,39	1,26
Current ratio (incl. voorraad)	1,41	1,27
<b>Medewerkers</b>		
Op basis van FTE in %	33,1	31,4

\*Inclusief bijzondere baten/lasten, exclusief rentebaten/-lasten

\*\*Inclusief rentebaten/-lasten

### 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. Hoe hoog deze solvabiliteit moet zijn, hangt af van de aard van de onderneming. Hiervoor kunnen geen algemeen geldende normen gegeven worden.

Het solvabiliteitspercentage bedraagt per december 2018 35%. Als gevolg van de vorderingpositie in het onderhanden werk in de balans en de afname van het balanstotaal is het solvabiliteitspercentage toegenomen.

Op basis van de opgestelde risicoanalyse is het wenselijk dat de stichting een continuïteits-Reserve 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, 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 dient minimaal 1 te zijn. Wel moet er rekening gehouden worden met de betalingstermijnen. Als die van debiteuren langer is dan die van crediteuren kan men bij een waarde van 1 toch in gevaar komen. De quick ratio bedraagt per december 2018 1,39%

*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 gekomen worden. 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 2018 1,41%.



### 4.3 Samenvatting begroting 2019

	X EUR 1.000
<b>Omzet</b>	
Bruto budget Projecten	5.482
Kostprijs omzet	<u>2.632</u>
<b>Totaal opbrengsten uren/provisies</b>	<b>2.850</b>
<b>Kosten</b>	
Lonen en salarissen	2.323
Huisvestingskosten	221
Promotionele-/verkoopkosten	23
Algemene kosten	198
Afschrijvingskosten	<u>35</u>
<b>Totale kosten</b>	<b><u>2.800</u></b>
Exploitatieresultaat	<b>50</b> =====

## 5. JAARREKENING

### 5.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2018

(na resultaatbestemming)

#### Activa

	<b>31-12-2018</b>	<b>31-12-2017</b>
	EUR	EUR
<b>Vaste activa</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen	2.600	2.900
Inventaris	33.613	33.318
Kantoormachines	0	0
Automatisering	<u>73.042</u>	<u>89.726</u>
	109.255	125.944
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorraden</b>	16.617	11.425
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren	362.093	253.110
Overige vorderingen	189.901	67.729
Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>56.319</u>	<u>108.941</u>
	608.313	429.780
<b>Waarde lopende projecten</b>	372.514	296.871
<b>Liquide middelen</b>	<u>193.490</u>	<u>941.678</u>
	1.300.189	1.805.698
	=====	=====

## Passiva

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	EUR	EUR
<b>Stichtingsvermogen</b>		
Continuïteitsreserve	454.836	<u>451.847</u>
<b>Vorzieningen</b>		
Voorziening herdrukverplichting	<u>0</u>	<u>29.749</u>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	280.355	467.183
Belastingen en premies sociale verzekeringen	87.930	65.192
Overige kortlopende schulden	<u>307.034</u>	<u>248.285</u>
	675.319	780.660
<b>Waarde lopende projecten</b>	<u>170.034</u>	<u>543.442</u>
	1.300.189	1.805.698
	=====	=====

## 5.2 RESULTATENREKENING OVER 2018

	Exploitatie 2018 EUR	Begroting 2018 EUR	Exploitatie 2017 EUR
Omzet en subsidie	5.330.466	2.716.310	5.680.050
Inkoopwaarde omzet en promotiekosten	2.629.220	0	2.980.981
<b>Dekkingsbijdrage</b>	2.701.246	2.716.310	2.699.069
Personeelskosten	2.298.465	2.221.295	2.121.147
Huisvestingskosten	88.981	93.648	145.155
Verkoopkosten	42.283	51.445	27.963
Algemene kosten	252.099	258.979	294.655
Afschrijvingen	36.723	32.781	29.710
Bijzondere baten en lasten	-22.086	0	59
	2.696.465	2.658.149	2.618.689
<b>Exploitatieresultaat</b>	4.781	58.161	80.380
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	560	0	1.154
Rentelasten en soortgelijke kosten	-2.353	-6.900	-2.727
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	2.988	51.261	78.807
	=====	=====	=====

## 5.3 Algemene toelichting op de balans en resultatenrekening

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

#### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Richtlijnen voor de Jaarverslaglegging 640 en de bepalingen 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 bestaande 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 met de 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 schatting afwijken. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van de 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.

#### Voorraden

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 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 en 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 resultatenrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald.

De projectkosten worden dan verwerkt in de resultatenrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt. Zodra het resultaat wel op de 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 de 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 de grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening.

#### 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 resultatenrekening, 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-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden 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 vewerkt.

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.



## 6. Overige gegevens

### 6.1 Statutaire regeling inzake winstbestemming

Conform artikel 3 van het Reglement Raad van Toezicht d.d. 24 april 2018 zijn de jaarrekening en het jaarverslag vastgesteld door de Raad van Toezicht. Het saldo is toegevoegd aan de continuïteitsreserve van de stichting.