

Bijlage 2 **CWE05.122**

Achtergrondinformatie: mogelijke toekomstvarianten voor uitvoering van (delen van) het voormalig FBT takenpakket

Het onderstaande is bedoeld als achtergrondinformatie en ter facilitering van het proces dat nu voorligt. Zonder de pretentie te willen hebben om uitputtend te zijn, zijn in ieder geval een viertal hoofdvarianten voorstelbaar, voor de uitvoering van het werkpakket van het voormalig FBT of althans delen daarvan. Het gaat om de volgende vier hoofdscenario's waarbij telkens, waar opportuun, een aantal subvarianten worden aangegeven.

1. aanbestedingsscenario

- 1.1 aanbesteding bij een of meerdere VVV organisaties in Flevoland omringende gebieden, bijvoorbeeld het VVV Amsterdam;
- 1.2 bij private ondernemingen, zoals evenementenbureaus, campagnebureaus, PR bureaus of algemene consultancy firma's.

2. Oprichting van een nieuwe zelfstandige organisatie

- 2.1 oprichting door de provincie zelf, naar eigen visie en voorkeur en dus naar eigen vormgeving;
- 2.2 oprichting vanuit/door het toeristisch-recreatief bedrijfsleven, al dan niet met betrokkenheid van de KvK;
- 2.3 oprichting door een aantal individuen op persoonlijke titel, al dan niet afkomstig uit de toeristisch-recreatieve branche.

3. Onderbrenging van de FBT functie bij een bestaande (in Flevoland gevestigde!?) organisatie

- 3.1 bij de Kamer van Koophandel Flevoland (kan evenwel niet daar de KvK geen oneigenlijke concurrentie jegens het privaat bedrijfsleven mag initiëren);
- 3.2 bij de OMFL.

4. Afzien van structurele onderbrenging van het gehele werkpakket van het voormalig FBT bij een nieuw op te richten dan wel bestaande organisatie

In dit scenario wordt de bestaande budgettaire ruimte voor jaarlijkse subsidie aan de Stichting VV V Flevoland niet gebruikt voor meerjarige ondersteuning van een alternatieve organisatie, maar wordt die ruimte geheel aangewend voor ondersteuning van individuele projecten en activiteitenlijnen, in principe uit te voeren door een veelheid van uiteenlopende organisaties en steeds op "call for tender"-basis dwz. via offerte- en aanbestedingstrajecten. Zwart-wit geformuleerd, betekent dit een radicale breuk met een vorm van instituutfinanciering en een overgang op een zuivere vorm van projectfinanciering (de "performance-contract" aanpak nog radicaler en zuiverder doorvertaald).

Ter verdere facilitering van de discussie zijn bij een aantal scenario's/varianten een aantal opmerkingen te plaatsen, te duiden als "plussen" en "minnen".

Ad variant 1. Aanbesteding

Een voordeel in deze variant is de marktgerichtheid en het concurrentieprincipe die hierbij worden geïntroduceerd. "Value for money" zou hiermee te borgen zijn. In het geval van andere VVV's is te kapitaliseren op hun kennis en ervaring, en zijn wellicht synergie-effecten te behalen, inhoudelijk en qua bedrijfsvoering (schaalvergroting). In het geval van private ondernemingen cq. opdrachtnemers is te profiteren van de commerciële "drive".

Een nadeel van deze variant is dat gunning steeds voor een beperkte periode zal zijn, en dat dus kennisopbouw en netwerkvorming minder goed cq. niet (althans niet op langere termijn) geborgd zijn.

Ad variant 2, Oprichting nieuwe, zelfstandige organisatie

Een voordeel van deze variant is dat deze geheel naar eigen voorkeur in te vullen en te modelleren is, er een relatief grote greep op gehouden kan worden. Een voordeel is ook dat een dergelijke nieuwe zelfstandige organisatie "dedicated" is dwz. geheel eenduidig op de T&R missie gefocussed kan worden en blijven. De risico's van deze variant kunnen belangrijk beperkt worden indien ervoor wordt gekozen dat de nieuwe organisatie zich enkel mag richten op een standaard pakket aan jaarlijks of meerjarig overeen te komen promotieactiviteiten; door uit te sluiten dat de organisatie additioneel op adhoc basis projecten oppakt en dus aditioneel risico's aangaat, zijn de overall risico's eveneens in te perken en overzienbaar, zeker indien geen EU-projecten bij de nieuwe organisatie worden ondergebracht. Risico's zijn verder te reduceren door inkoop, extern, van een stevige planning- en controlfunctie (bijvoorbeeld vanuit de OMFL ter beschikking te stellen).

Nadeel: in het licht van de aan de zijde van de provincie beschikbare budgettaire ruimte, zal een nieuwe, zelfstandige organisatie bijna altijd een (zeer) beperkte omvang/schaal verwerven. Overhead weegt zwaar, veelal te zwaar in dergelijke organisaties. Steeds zal het dilemma ontstaan cq. blijven bestaan dat er ofwel geen adequate planning- en controlfunctie kan worden opgetuigd ofwel dat een dergelijke functie, indien wel adequaat ingevuld, onevenredig zwaar drukt op de beschikbare budgettaire en capacitaire ruimte. In de Flevolandse situatie maar ook daarbuiten is keer op keer gebleken dat dit bijna altijd substantiële risico's met zich mee brengt en veelal slecht afloopt.

Ad variant 3, Onderbrenging FBT-functie bij bestaande organisatie

Een voordeel van deze variant is dat hiermee het schaalprobleem en derhalve de risico's van variant 2, de nieuwe zelfstandige organisatie, kunnen worden ondervangen. Gef profiteerd kan immers worden van schaalvoordelen en van bestaande supportfuncties. De nieuwe FBT unit kan volledig gewijd worden aan de kerntaak zelf, minimale capaciteit behoeft te worden besteed aan randvoorwaarden. Het zou de voorkeur kunnen verdienen om in dit verband in eerste instantie aan een bestaande Flevolandse organisatie te denken. Echter, de Kamer van Koophandel heeft aangegeven dat zij zich gelet op landelijke afspraken niet mag begeven in dit soort activiteiten, vanwege het marktverstoring effect van een dergelijke rol en optreden. Lijkt de OMFL te resten. Geconstateerd mag worden dat de OMFL vooralsnog over een stevige overhead (directie en planning- en controlfunctie) beschikt, niet in de laatste plaats met het oog op eventuele verdere groei in termen van taken, budget en menskracht. Die stevige overhead zou op deze wijze beter tot benutting gebracht kunnen worden.

Nadeel is dat bij onderbrenging van een (nieuwe) FBT-achtige functie bij een bestaande derde partij, de focus van zowel bedoelde FBT functie als van de bestaande derde partij enigermate kan verwateren. Er behoeft geenszins op voorhand van inhoudelijke synergie sprake te zijn. Vanuit management-optiek leidt een situatie waarin verschillende doeleinden en doelgroepen onder 1 dak worden gebracht, tot nieuwe uitdagingen dwz. ook tot nieuwe risico's. Men zou de stelling kunnen betrekken dat het van wijsheid zou getuigen indien de OMFL eerst meer tijd zou krijgen om zijn huidige missie stevig waar te maken voordat er al zo snel na oprichting nieuwe missies aan worden vastgeplakt. In dit perspectief zou een beheerste groei van de OMFL aanbeveling verdienen, en staat toevoeging van een T&R functie aan de OMFI althans op dit moment daarmee op gespannen voet.

Ad variant 4, Meer projectmatig via activiteiten en minder institutioneel via organisatiestructuren

Voordeel van deze variant is cq. lijkt dat minder tijd en geld aan procedures en organisatieaspecten behoeft te worden besteed, en de focus derhalve effectiever gericht kan worden op datgene waar het eigenlijk om gaat: de activiteiten zelf en de daarmee beoogde output. Voordeel is eveneens dat telkens per activiteit de meest optimale cq. best geëquipeerde partij als uitvoerder aangezocht kan worden en er voortdurend scherp via afzonderlijke aanbestedingstrajecten op prijs/kwaliteitsverhouding gelet kan worden.

Nadeel van deze variant is dat de efficiency die bereikt kan worden, in uitvoeringstechnische zin aan de zijde van de provincie (zowel bij het ambtelijk apparaat als op politiek-bestuurlijk niveau), door via jaarafspraken dan wel meerjarige afspraken performancecontracten aan te gaan met een derde partij, opgegeven wordt. De ogenschijnlijke voordelen van dit model verbergen, op z'n minst deels, de verschuiving in uitvoeringslasten. Dit model past bovendien minder in een scenario waarbij de provincie bewust uitvoering waar mogelijk op armlengte van de provincie plaatst (neem het voorbeeld van de OMFL).

Met bovengaande kanttekeningen wordt gehoopt, zoals gezegd, de meningsvorming over de verschillende varianten cq. toekomstscenario's extra op weg te helpen en een impuls te geven. Vanzelfsprekend wordt hiermee geenszins gepretendeerd een compleet en uitputtend beeld te hebben gegeven van de "plussen" en "minnen", de "voors" en "tegens" van de verschillende varianten.

Om de discussie ten slotte te faciliteren zijn een aantal suggesties aan te reiken, ter ondersteuning bij de beoordeling en afweging van de diverse toekomstvarianten. In het hiernavolgende volgen een aantal suggesties, in de vorm van mogelijke toetsingscriteria:

- . moet de nieuwe uitvoeringsstructuur van Flevolandse signatuur zijn?
- . moet de nieuwe uitvoeringsstructuur vanuit een Flevolandse basis opereren? (of mag men van buiten "invliegen"?)
- . is de nieuwe uitvoeringsstructuur voldoende verankerd binnen de Flevolandse samenleving cq. bekend met het toeristisch-recreatieve bedrijfsleven binnen Flevoland?
- . heeft de nieuwe uitvoeringsstructuur op evenwichtige wijze draagvlak onder grote en kleine ondernemingen binnen

de toeristisch-recreatieve sector en onder bedrijven uit de diverse subsegmenten binnen de toeristisch-recreatieve sector?

- . wordt er (doorslaggevende) waarde cq. belang aan gehecht dat de nieuwe uitvoeringsstructuur mede gefinancierd wordt door het relevant cq. belanghebbend bedrijfsleven? Met andere waarde, gaat het commitment van het belanghebbend bedrijfsleven verder dan enkel lippendienst maar vertaalt zich dat commitment ook financieel (wellicht nog bescheiden maar meer dan alleen symbolisch)
- . biedt de nieuwe uitvoeringsstructuur voldoende waarborgen voor structurele kennisopbouw en duurzame netwerkvorming binnen Flevoland in het algemeen en de betrokken sector in het bijzonder?
- . kent de nieuwe uitvoeringsstructuur voldoende draagvlak binnen de toeristisch-recreatieve sector in Flevoland?
- . is de "value for money"-verhouding die de nieuwe uitvoeringsstructuur biedt, een gezonde? (is zij concurrerend?)
- . heeft de nieuwe uitvoeringsstructuur voldoende schaalgrootte? Is de verhouding tussen overhead en directe inzetbare capaciteit een optimale, gezonde, aanvaardbare?
- . is een krachtige, effectieve planning- en controlfunctie gewenst binnen de nieuwe uitvoeringsstructuur zelf, en zo ja, is deze in de te kiezen variant voldoende aanwezig en geborgd?
- . dient de te kiezen uitvoeringsstructuur over een significante "trackrecord" (opgebouwde ervaring) te beschikken op het betreffende terrein dan wel relevante (aanpalende) terreinen?
- . moet de nieuwe uitvoeringsstructuur over een bewezen solide financiële positie beschikken, en zo ja, is die bij de te kiezen variant aangetoond en geborgd?
- . is er politiek-bestuurlijk ruimte voor een geheel nieuw initiatief, voor een nieuw op te zetten organisatie? En zo ja, onder welke randvoorwaarden?
- . is er een voorkeur voor het opzetten van een geheel nieuwe organisatie, onbelast door een verleden, of is er een voorkeur voor (aansluiting bij) een bestaande organisatie?

Doc.: takenpakketFBTtoekomstopties