



Rijnland instituut

Kennisinstituut Duits-Nederlandse Betrekkingen
Wissensinstitut Deutsch-Niederländische Beziehungen

Marketingcommunicatieplan

Afstudeerproject
Tom Wolf
CE Student
Stenden Hogeschool
Emmen
2017

Strategieën
om de naamsbekendheid
van het Rijnland Instituut
te verhogen



Rijnland Instituut

Marketingcommunicatieplan

Student:	Tom Wolf
Studentnummer:	339873
School:	Stenden Hogeschool Emmen
Opleiding:	Commerciële Economie
Specialisatie:	Cultuurmanagement
Naam opdrachtgever:	Richard Delger
Plaats en jaar:	Emmen, 2017
Versie:	2e

Voorwoord

Sinds september 2016 bestaat het Rijnland Instituut in Emmen en houdt het zich bezig met actuele onderwerpen op gebied van de arbeids- en onderwijsmarkt. Het instituut is nog jong en wil in de komende jaren met behulp van een betere marketingcommunicatie zijn naamsbekendheid verhogen om strategische partners uit de grensregio's te trekken.

In de afgelopen periode ben ik in mijn afstudeerfase van de Stenden Hogeschool in Emmen bezig geweest met het schrijven van een marketingcommunicatieplan voor het Rijnland Instituut. Met behulp van een externe en interne analyse heb ik de markt en de doelgroepen gedefinieerd, verschillende doelstellingen en strategieën ontwikkeld en een marketingcommunicatieplan opgesteld. De getrokken conclusies worden door de onderzoeksresultaten uit diepte interviews, vakliteratuur en wetenschappelijke berichten versterkt.

We weten nu hoe het instituut intern en extern communiceert en hoe de communicatie beter georganiseerd kan worden. Met behulp van deze resultaten heb ik dit plan verder bewerkt en zo geschreven.

Ik wil verder Richard Delger en Caroline Wille bedanken voor de goede begeleiding voor dit afstudeerproject. Dank ook aan Jan Hans voor het lezen van dit document en het geven van feedback. Ook wil ik de docenten Wolter Borger en Max Knap bedanken voor de kritische feedback en elk advies tijdens het schrijven van dit scriptie. Tot slot wil ik alle interviewpartners bedanken, die met hun bijdragen dit eindresultaat mogelijk hebben gemaakt. Veel plezier met het lezen van mijn afstudeerscriptie: een marketingcommunicatieplan voor het Rijnland Instituut.

Tom Wolf

Student Nr.339873

tom.wolf@student.stenden.com

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting.....	4
1. Inleiding	6
2. Onderzoeksopzet.....	7
2.1 Onderzoeksvraag.....	7
2.2 Conceptueel model	7
2.3 Deelvragen.....	8
2.4 Begrippen deelvragen	8
2.5 Onderzoeksopzet.....	8
2.6 De bronnen waaruit de informatie kan worden verkregen	11
2.7 Hulpmiddelen	12
3. Interne analyse	13
3.1 Organisatiebeschrijving met het 7-S-model.....	13
3.1.1 Strategie	13
3.1.2 Structuur.....	14
3.1.3 Systeem	15
3.1.4 Style	16
3.1.5 Staff	17
3.1.6 Skills	17
3.1.7 Shared Values	18
3.2 Huidige marketingmix	18
3.3 Overzicht van sterke en zwakke punten	19
4. Externe analyse	20
4.1 DESTEP Model	20
4.1.1 Demografisch.....	20
4.1.2 Economisch.....	21
4.1.3 Social/Cultuur	22
4.1.1 Technologisch.....	23
4.1.2 Ecologisch	24
4.1.3 Politiek.....	24
4.2 Afnemersanalyse	25
4.2.1 Onderwijsmarkt.....	25
4.2.2 Arbeidsmarkt	26

4.2.3	Regionale en lokale overheid	27
4.3	Concurrentieanalyse.....	27
4.4	Overzicht van kansen en bedreigingen	28
5.	SWOT	30
5.1	Situatieanalyse	30
5.2	Confrontatiematrix.....	30
5.3	Waardestrategie customer intimacy.....	34
6.	Visie, missie en doelstellingen.....	35
6.1	Visie	35
6.2	Missie.....	35
6.3	Communicatiedoelstellingen.....	35
7.	Marketingcommunicatieplan	36
7.1	Communicatiedoelgroep.....	36
7.2	Communicatiedoelstelling.....	37
7.3	Marketingcommunicatiestrategie.....	37
7.4	Marketingcommunicatiemix	38
7.4.1	Boodschap	38
7.4.2	Media.....	39
7.4.3	Tools	40
7.4.4	People & Process.....	41
7.5	Planning en kosten	42
7.6	Monitoring.....	43
7.6.1	Naamsbekendheid meetbaar maken	43
8.	Conclusies en aanbevelingen	44
9.	Reflectie.....	46
	Bronnen.....	48
	Bijlagen	50

Samenvatting

In deze scriptie wordt een marketingcommunicatieplan voor het Rijnland Instituut gepresenteerd. Het instituut bestaat sinds September 2016 en is een jong samenwerkingsverband van Stenden Hogeschool, het Alfa College en het Drenthe College. Het doel van het Rijnland Instituut is, zijn vaknetwerk op de arbeids- en onderwijsmarkt grensoverschrijdend te verhogen om zo de visie van een "Arbeidsmarkt Noord" te realiseren. Om dit doel te bereiken heeft het instituut meer naamsbekendheid nodig en een goed plan voor interne en externe communicatie. Om tot een plan te komen zijn zowel de interne situatie van het instituut als de externe situatie van de markt onderzocht. Deze resultaten van dit onderzoek, die bestaan uit interviews met medewerkers, actuele partners, potentiële partners en deskresearch hebben geresulteerd in een strategisch marketingcommunicatieplan.

Uit het onderzoek naar de interne situatie bleek, dat het instituut geen marketingplan bezit, welke voor het opstellen van een marketingcommunicatieplan van belang is. Het voorliggende marketingcommunicatieplan zal daarom een richting toewijzen, waarin het instituut zich op het gebied van interne en externe communicatie verder kan ontwikkelen. Het instituut heeft meerdere sterkten zoals een vaknetwerk voor de arbeids- en onderwijsmarkt, de medewerkers kennen de taal en cultuur van beide landen en zijn specialisten op hun vakgebieden en het instituut reageert flexibel op problemen van de markt door workshops, informatie evenementen en grensoverschrijdende projecten. De interne communicatie van het instituut is zwak. Vergaderingen worden verplaatst of gaan niet door, de website en social media kanalen worden met relatief weinig aandacht bewerkt en niet regelmatig onderhouden.

Uit de resultaten van de externe analyse blijkt dat actuele partners wel tevreden zijn met de samenwerking, maar ook verbeterpunten op het gebied van communicatie aan het instituut geven. Volgens potentiële partners uit Duitsland is het lastig de website van het instituut te vinden. Duidelijke informatie, waarvoor het instituut staat, is volgens de meeste geïnterviewden niet herkenbaar. Berichten zijn vooral in het Nederlands geschreven en niet in het Duits vertaald. Het instituut bezit geen reclamemateriaal zoals flyers, brochures of posters voor potentiële partners, die bij bijeenkomsten of beurzen wel van belang zijn.

Door de afnemersanalyse wordt duidelijk, dat de arbeidsmarkt op het gebied van techniek en zorg naar hogeschool personeel zoekt. Door sollicitatiewerkshops en grensoverschrijdende projecten met andere samenwerkingsverbanden, bedrijven en scholen biedt het instituut een omvangrijk aanbod om de vraag van de markt op te lossen.

Uit de concurrentieanalyse blijkt, dat het instituut op zijn manier een unieke organisatie op de markt is. Er bestaan op de markt samenwerkingsverbanden dan Ems Achse en de EDR (Ems Dollart Region). Deze zijn geen concurrentie, maar partners van het instituut om de grensregio's te versterken.

Met behulp van de resultaten uit de interne en externe analyse kwam de SWOT-analyse tot stand. Hierbij zijn vier strategische opties tot stand gekomen. Samen met de coördinator van het Rijnland Instituut is besloten om voor de waardestrategie "customer intimacy" te gaan, waarbij er op de relatie met actuele partners en potentiële partners gefocust wordt.

Vervolgens is de gekozen marketingcommunicatiestrategie gefocust op naamsbekendheid en een optimale interne en externe informatie uitwisseling.

Door verschillende tools van het marketingcommunicatieplan kan het instituut de communicatiedoelstellingen bereiken. De belangrijkste aanbevelingen bestaan uit enkele interne en externe verbeterpunten om partners en medewerkers professioneel te informeren. Ook wordt aanbevolen een marketingplan te schrijven, om alle stukken van de marketingmix professioneel te onderzoeken.

Het marketingcommunicatieplan houdt zich met de promotie van het instituut bezig en gaat niet in op product, prijs of plaats. Het schrijven van een marketingplan voor het Rijnland Instituut zal een tijdrovende klus zijn. Daarom wordt het instituut aanbevolen een vervolgonderzoek hiervoor uit te voeren. Hierdoor kan het instituut zich professioneel op de markt positioneren en zijn netwerk verder verhogen.

1. Inleiding

Het Rijnland Instituut is sinds September 2016 gevestigd in Emmen. Het is een grensoverschrijdend instituut dat zich vooral op de arbeidsmarkt en de onderwijsmarkt bezig houdt. Volgens coördinator Richard Delger wil het instituut in de toekomst met behulp van een grensoverschrijdende samenwerking tussen Duitsland en Nederland specifiek de economie in Noord-Nederland en Noord-West-Duitsland stimuleren en zo de arbeidsmarkt “arbeidsregio Noord” creëren, waar mensen over de grens wonen, studeren en leven.

Het instituut is een samenwerkingsverband tussen Stenden Hogeschool, het Alfa college en het Drenthe College. Met een sterk netwerk waarin kennis wordt ontwikkeld, gedeeld en toegepast, wordt door en voor het regionale beroepsonderwijs (HBO en MBO) op het gebied van de Duits-Nederlandse internationalisering getracht om de regio's sterker te maken. De verwerving van de kennis van beide talen en de culturen staat centraal. Het instituut streeft naar Europese erkenning op het gebied van Euregionaal leren en werken door beroepsonderwijs, het bedrijfsleven en overheden. De probleemstelling is, dat het instituut nog heel jong op de markt is. Het Rijnland Instituut wil in de toekomst nog meer strategische partners trekken, maar het instituut bezit geen marketingcommunicatieplan en heeft geen human capital om een plan te ontwerpen. De ondergetekende heeft tijdens de afstudeerfase dit marketingcommunicatieplan geschreven, die het Rijnland Instituut een richting toewijst, waarin het instituut zich verder kan ontwikkelen.

De onderzoeksvraag die in dit rapport behandeld wordt luidt als volgt: Op welke wijze kan het Rijnland Instituut door middel van marketingcommunicatie de eigen naamsbekendheid vergroten om zo nieuwe strategische partners op gebied van de arbeidsmarkt in het Emsland, de Grafschaft Bentheim en Drenthe aan te trekken?”

De doelstelling is om met dit plan een professionele richting aan te geven, waarin het instituut zich verder kan ontwikkelen. Om de hoofdvraag te beantwoorden, heeft de student intern, met medewerkers en coördinatoren, en extern, met marketingspecialisten, actuele partners en potentiële partners diepte interviews uitgevoerd. Vakliteratuur, marketing- en businessmodellen en strategische documenten van het Rijnland Instituut hebben de resultaten van dit plan evenzeer beïnvloedt. Het volgende hoofdstuk beschrijft de gedetailleerd aanpak van het onderzoek. Hierbij worden ook de deelvragen beschreven en de randvoorwaarden van de onderzoek bekend gemaakt. Hoofdstuk drie beschrijft de interne analyse. Hierbij gaat het om alle belangrijke aspecten van het Rijnland Instituut. Aan het eind komen sterke en zwakke punten uit deze analyse tot stand. Hoofdstuk vier verklaart de macro-omgevingsfactoren aan de hand van het DESTEP model. Ook is hier informatie over de markt, afnemers en de concurrentie te vinden. Deze externe analyse bewijst

de kansen en bedreigingen op de markt voor het Rijnland Instituut. Met behulp van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen is in hoofdstuk vijf de swot- en confrontatiematrix ontwikkeld. Hoofdstuk zes beschrijft de visie, missie en doelstellingen van het instituut. Het marketingcommunicatieplan is in hoofdstuk zeven te vinden en beschrijft o.a. de communicatiedoelgroep, de strategie, de marketincommunicatiemix, maar ook een planning- en kostenschema en een monitoringsconcept. Tot slot volgen in hoofdstuk acht de conclusies en aanbevelingen aan het instituut en in hoofdstuk negen de reflectie van de student.

2. Onderzoeksopzet

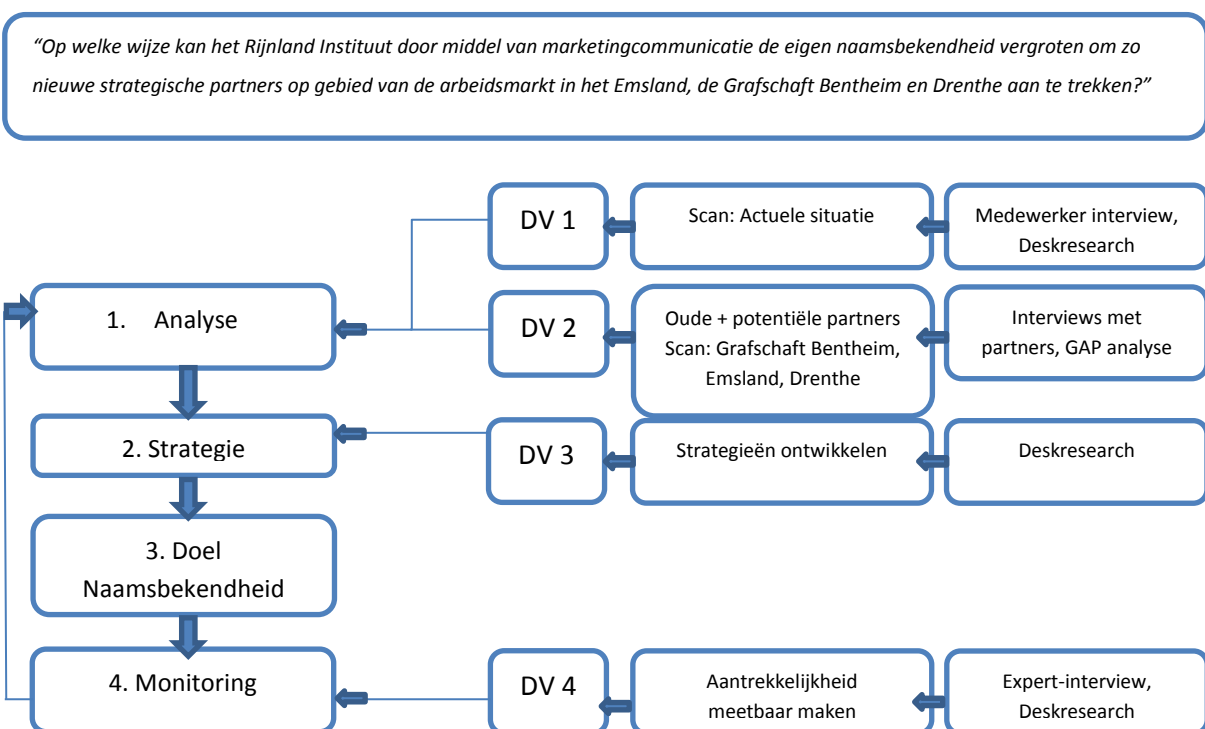
Dit hoofdstuk geeft informatie over de onderzoeksvraag. Deze wordt verder uitgelegd en het werkmodel gepresenteerd.

2.1 Onderzoeksvraag

“Op welke wijze kan het Rijnland Instituut door middel van marketingcommunicatie de eigen naamsbekendheid vergroten om zo nieuwe strategische partners op gebied van de arbeidsmarkt in het Emsland, de Grafschaft Bentheim en Drenthe aan te trekken?”

2.2 Conceptueel model

Dit conceptueel model legt uit hoe het onderzoek wordt aangepakt. Een gedetailleerde beschrijving staat bij punt 2.5: de onderzoeksopzet.



Afbeelding 1 | Conceptueel model DV 1 t/m 4 = Deelvraag 1 t/m 4

2.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn meerdere deelvragen nodig. Voor een gestructureerde uitwerking van het onderzoek is de hoofdvraag opgedeeld in volgende deelvragen:

Deelvraag 1: Hoe ziet de actuele situatie van het Rijnland Instituut op het gebied van interne en externe communicatie er uit?

Deelvraag 2: Wat verwachten strategische partners op het gebied van de arbeidsmarkt bij een goede samenwerking met het Rijnland Instituut?

Deelvraag 3: Welke marketingcommunicatiestrategie is het meest geschikt om de voordelen van een samenwerking met het Rijnland Instituut op gebied van de arbeidsmarkt te verspreiden?

Deelvraag 4: Hoe kan het succes van de marketingcommunicatiestrategie voor de volgende jaren meetbaar worden gemaakt?

2.4 Begrippen deelvragen

Arbeidsmarkt: Verschillende partijen (bedrijven, samenwerkingsverbanden, gemeenten) die voor het instituut van belang zijn om problemen en kansen op de markt samen op te lossen.

Strategische partners: partners met samenwerkingspotentie op het gebied van de arbeidsmarkt.

Strategieën: marketingstrategieën die door middel van partners bereikt en behaald worden.

2.5 Onderzoeksopzet

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden moeten eerst de resultaten van de deelvragen geanalyseerd worden. Per vraag zal de juiste informatie moeten worden verzameld. Hierbij worden de methoden, instrumenten en analyses beschreven en de validiteit en betrouwbaarheid van elk resultaat uitgelegd.

DV 1: Hoe ziet de actuele situatie van het Rijnland Instituut op het gebied van interne en externe communicatie er uit?

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden wordt er een kwalitatief deskresearch uitgevoerd en een interview met een medewerker en een coördinator van het Rijnland Instituut gehouden. De reden hiervoor is dat het deels om bestaande gegevens gaat zoals de inzet van verschillende kanalen en de kwaliteit van de social media berichten. Deskresearch is hier geschikt voor. Zonder de input van de medewerkers is het niet mogelijk om de argumenten voor de inzet van specifieke kanalen te achterhalen. Daarom wordt er gebruik gemaakt van fieldresearch in de vorm van een interview met een medewerker en een coördinator van het Rijnland Instituut.

Met deskresearch wordt onderzocht hoe de huidige communicatiekanalen van het instituut op dit moment benut worden. Dit zijn de website, social media kanalen, beurzen en printreclame. Met deze informatie wordt een goed beeld van de actuele situatie gecreëerd. Deze informatie is deels kwantitatief omdat er geregistreerd wordt welke kanalen gebruikt worden. Dit deskresearch is ook deels kwalitatief, omdat er op de inhoud en de invulling van de kanalen ingegaan wordt.

In het interview met de medewerker en de coördinator van het Rijnland Instituut wordt er vooral gevraagd naar de reden achter de inzet van de communicatiekanalen. Daarnaast wordt de controlerende vraag gesteld welke kanalen benut worden. Zo kan men voorkomen dat één of meerdere gebruikte kanalen niet meegenomen wordt in de analyse. Er is gekozen voor een semigestructureerd interview. Dit is een interview waarbij er wel vaste vragen gesteld worden maar er wel doorgevraagd kan worden. Om te waarborgen dat de informatie compleet is en om extra informatie te kunnen achterhalen die niet te voorspellen was is doorvragen een must en daarom is gekozen voor dit type interview.

Door middel van coderen wordt het interview op belangrijke resultaten geanalyseerd. De resultaten uit de codeboom worden in een vergelijking met de resultaten uit deskresearch gebracht. Als meetinstrumenten dienen hiervoor interne rapporten, jaarverslagen en de interview-resultaten van de medewerker en de coördinator. Deze informatie is betrouwbaar omdat zij direct van het bedrijf komen. De validiteit is hier gegeven omdat in directe afspraken met de medewerkers en de coördinatoren nuttige informatie tot stand komt. Tenslotte geeft deze deelvraag antwoord op sterke en zwakke punten uit de interne en externe communicatie van het Rijnland Instituut.

DV 2: Deelvraag 2: Wat verwachten strategische partners op gebied van de arbeidsmarkt bij een goede samenwerking met het Rijnland Instituut?

Bij deze vraag worden kwalitatieve interviews met bestaande en potentiële partners op het gebied van de arbeidsmarkt afgenomen. De interviews worden mondeling via de telefoon of skype gevoerd om zo tijd voor de student en voor de managers te besparen. Elk interview wordt opgenomen om de resultaten bij het latere coderen beter te analyseren. Bij de interviewpartners gaat het om bestaande en nieuwe partners uit de provincies Drenthe, Emsland en Grafschaft Bentheim. Voor Drenthe is gekozen, omdat hier het Rijnland Instituut gevestigd is en vanuit hier de meeste projecten gecoördineerd worden. Het Emsland is de grootste en direct aanliggende buurprovincie, waar partners van de Ems-Achse gevestigd zijn. De Grafschaft Bentheim is bij het Rijnland Instituut nog niet echt in de focus geweest. Hier hoopt men in de volgende jaren nieuwe partners te trekken om het netwerk te vergroten. Voor elke provincie worden twee interviews gehouden. Deze bestaan uit actuele en potentiële partners. Zo kunnen eerste verwachtingen van de nieuwe partners in relatie

met de verwachtingen en ervaringen van huidige partners gebracht worden. Bij de analyse worden de interviews gecodeerd en in een codeboom-matrix opgeleverd. Met behulp van de interviewresultaten worden de gaps tussen verwachting en ervaring van actuele partners vastgesteld en met de verwachtingen van nieuwe potentiële partners vergeleken. De informatie uit deze interviews zijn valide en betrouwbaar, omdat dit direct van de specifieke doelgroep uit de provincies op wens van het Rijnland Instituut komt. Het instituut maakt hierbij de keuze welke actuele partners en gewenste nieuwe partners geïnterviewd worden. De resultaten uit de interviews zijn niet representatief te bekijken, hiervoor zijn het te weinig interviews. De resultaten geven wel een inzicht in de verwachtingen en ervaringen en kunnen zo sterktes en zwaktes van het instituut aan het licht brengen. Hieruit ontstaat een conclusie met advies voor het Rijnland Instituut.

DV 3: Welke marketingcommunicatiestrategie is het meest geschikt om de voordelen van een samenwerking met het Rijnland Instituut op gebied van de arbeidsmarkt te verspreiden?

Met behulp van vakliteratuur (boeken, tijdschriften, internet) op het gebied van marketing wordt er een marketingcommunicatiestrategie ontwikkeld die het promotiebeleid op gebied van naamsbekendheid en aantrekkelijkheid van het Rijnland Instituut op langere termijn verbetert. In de scriptie komt zo een marketingcommunicatieplan van hoge kwaliteit tot stand. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, moeten eerst Deelvraag 1 en 2 beantwoord zijn. De interne en externe analyse levert voor dit onderzoek een kwalitatief hoogwaardige swot- en confrontatiematrix. Met behulp van deze gegevens, de doelstellingen van het Rijnland Instituut wordt zo de beste marketingcommunicatiestrategie uit de vakliteratuur gekozen. De onderzoeksinstrumenten zijn bij deze deelvraag de resultaten uit deelvraag 1 en 2. Deze gegevens (actuele situatie van het instituut en verwachtingen van partners) zijn van belang om de beste marketingcommunicatiematrix voor het instituut te ontwikkelen. Gegevens zoals tijd, budget en de doelstellingen van het instituut zijn hiervoor van belang. De gegevens worden in een match matrix samengevoegd. Daarnaast analyseert de student de verschillende marketingcommunicatiestrategieën op hun eigenschappen en meerwaarde. Om deze match matrix valide te gebruiken, wordt de medewerkers hierbij naar feedback gevraagd. Zij moeten hierbij de match matrix een keer zelf toepassen. Als het eindresultaat hetzelfde is als dat van de student, is de validiteit van de informatie bewezen. Als dit niet het geval is wordt in een vergadering met de medewerkers over de verschillen gediscussieerd om zo de beste strategie te kiezen. Omdat de resultaten samenhangen met de informatie uit deelvraag 1 en 2, de match ervaring van de student en de medewerkers en de vakliteratuur, is de informatie van deze deelvraag wel betrouwbaar.

DV 4: Hoe kan het succes van de marketingcommunicatiestrategie voor de volgende jaren meetbaar maken?

Deze vraag wordt beantwoord door middel van een diepte-interview met een externe marketing- en IT-specialist Johannes Benedikt Teltscher. De vakliteratuur wordt hierbij gebruikt om een goed monitoring concept voor het Rijnland Instituut te ontwikkelen. Hiervoor is gekozen, omdat de specialist vakkennis heeft, die voor het Rijnland Instituut belangrijk kan zijn.

Hier is gekozen voor een semigestructureerd interview. Verder wordt het interview mondeling gehouden zodat het doorvragen makkelijker is en men aan de mondelinge communicatie kan zien of er doorgevraagd kan worden. Door middel van coderen wordt het interview op belangrijke resultaten geanalyseert. Met behulp van de interviewresultaten en de vakliteratuur worden verschillende monitoring concepten onderzocht en wordt er gekeken naar het beste concept voor het Rijnland Instituut. De informatie uit deze resultaten is betrouwbaar, omdat dit van een marketingspecialist komt, die dit werk dagelijks doet en hierbij met een externe blik het Rijnland Instituut analyseert. Valide wordt de informatie in samenhang met de informatie uit de vakliteratuur. De vakliteratuur is geschreven door auteurs, die zich op dit gebied hebben gespecialiseerd. Zo versterken beide bronnen elkaar voor het beste resultaat voor het instituut met een goed monitoring concept voor hun marketingcommunicatiestrategie. De interviewvragen en resultaten van meneer Teltscher zijn te vinden in de bijlage 6.

Met behulp van de deelvraag-resultaten kan de hoofdvraag worden beantwoord. Met de deelvragen wordt een analyse gemaakt van de actuele situatie van het instituut op gebied van communicatie, de verwachtingen en ervaringen van partners, de beste marketingcommunicatiestrategie en een monitoringsconcept om op lange termijn de naamsbekendheid in de arbeidsmarkt te vergroten. Het probleem, dat het instituut geen eigen marketingcommunicatieplan bezit, wordt hiermee ook opgelost.

2.6 De bronnen waaruit de informatie kan worden verkregen

De bedoeling is om, via onderzoek en het schrijven van een marketingcommunicatieplan, een duidelijk beeld te krijgen van hoe het Rijnland Instituut de naamsbekendheid kan vergroten om nieuwe strategische partners op het gebied van de arbeidsmarkt aan te trekken. Bronnen die voor dit afstudeerproject gebruikt zullen worden zijn o.a. de website en social media kanalen en de interne database van het Rijnland Instituut. Ook wordt met behulp van vakliteratuur gekeken wat voor modellen en strategieën er nodig zijn om de naamsbekendheid te verhogen. Boeken die hiervoor gebruikt worden zijn 'Marketingcommunicatiestrategie' van Floor en Van Raaij, 'Go Pro: 7 stappen als netwerk marketing expert' van Eric Worre, 'Wie man Freunde gewinnt – Die Kunst neue Partner

und Einflussreichtum zu gewinnen' van Dale Carnegie. Ook wetenschappelijke artikelen zijn van belang. Hier ligt de focus vooral op brand marketing. Een van de artikelen is 'Does "Liking" Lead to Loving? The Impact of Joining a Brand's Social Network on Marketing Outcomes' van Leslie K., John, Oliver Emrich, Sunil Gupta en Michael I. Norton.

De student heeft voor deze vakliteratuur gekozen, omdat in deze boeken en wetenschappelijke artikelen belangrijke informatie te vinden is om de deelvragen en de hoofdvraag te beantwoorden. Zij geven informatie over marketingcommunicatiestrategieën, netwerk-marketing adviezen en brand-marketing adviezen. Ook zijn de bronnen van hoge kwaliteit omdat de auteurs bekend zijn op hun vakgebied en de wetenschappelijke artikelen voor studieopdrachten gebruikt kunnen worden. Tijdens het onderzoek is aanvullende literatuur gebruikt, die de resultaten van deze scriptie versterken.

2.7 Hulpmiddelen

Voor de interviews wordt gebruik gemaakt van een interviewplan. Deze bevatten de belangrijkste vragen waarop een antwoord wordt gezocht. Met behulp van een opnameapparaat worden de interviews opgeslagen en getranscribeerd. Verdere hulpmiddelen zijn de bestaande databases van het Rijnland Instituut met verschillende contacten van actuele partners. Ook wordt met een internationale toegang tot wetenschappelijke artikelen tijdens het onderzoek in de Stenden-Bibliotheek naar verdere informatie gezocht.

3. Interne analyse

Dit hoofdstuk geeft informatie over de interne situatie van het Rijnland Instituut. Hierbij is gebruik gemaakt van het 7-s-model van McKinsey (Knoot, 2015). De resultaten in deze analyse kwamen tot stand door interviews met coördinator Richard Delger (Bijlage 1), medewerker Caroline Wille (Bijlage 2) en strategische interne documenten (Bijlage 9) en informatie van de website (rijnlandinstituut.com, 2017). Uit de interne analyse komen sterke en zwakke punten tot stand, die later in de SWOT analyse worden ingezet.

3.1 Organisatiebeschrijving met het 7-S-model

Voordat de organisatie met behulp van het 7-S-model van McKinsey wordt beschreven, moet de naam c.q. het merk van het Rijnland Instituut worden gedefinieerd. Bij de naam van het instituut bestaat het gevaar van de associatie met het Duitse Rheinland, maar met de deelstaat van Duitsland heeft het niets te maken. Het Rijnland model (d. Rheinland-Modell) is de structuur van een sociale markteconomie. De Duitse economie-wetenschapper Dr. Werner Langen beschrijft in zijn boek 'The Rheinland-Model' het ontstaan. Zo is het begrip in de Vlaamse taal in de vroege jaren '90 door Michel Albert populair gemaakt en vertegenwoordigd. Het bevat een gecoördineerde versie van het kapitalisme, waarin de Duitse economie wordt beschouwd als een referentiemodel. Dit Rheinland-Model was de inspiratie voor het Rijnland Instituut. In de volgende punten wordt het instituut door het 7-S-model van McKinsey intern geanalyseerd.

3.1.1 Strategie

Het Rijnland Instituut wil verbondenheid en betrokkenheid van de burgers uit de grensregio's realiseren door zich te richten op grensoverschrijdende verwerving van kennis en cultuur op het gebied van Euregionaal leren en werken. Dit realiseren zij door projecten op het gebied van het beroepsonderwijs, bedrijfsleven en overheden. Door deze samenwerkingsprojecten worden de grensregio's sterker gemaakt. De regio's zijn in dit geval gefocust op Drenthe, Groningen en Friesland (Noord-Oost-Nederland) en Landkreis Aurich, Emden, Leer, Emsland en Grafschaft Bentheim (Nordwest-Duitsland). Uit een gesprek met medewerker Richard Delger en Caroline Wille blijkt dat het instituut gebruik maakt van verschillende strategieën. Deze zijn de portfoliostrategie, de groeistrategie, de coöperatiestrategie en de consolodatiestrategie.

De portfoliostrategie houdt zich bezig met de behoefte van de markt. Op het gebied van de arbeidsmarkt en de onderwijsmarkt ontstaan regelmatig nieuwe trends door technologische en politieke ontwikkelingen. Volgens de presentatie "Toekomstbestendige arbeidsmarkt" van Cees Bijl (Provincie Drenthe, 2017) bij de arbeidsmarktconferentie in het provinciehuis te Assen op 6 April 2017, stijgt in de komende jaren o.a. de vraag naar hooggeschoold personeel, omdat door de

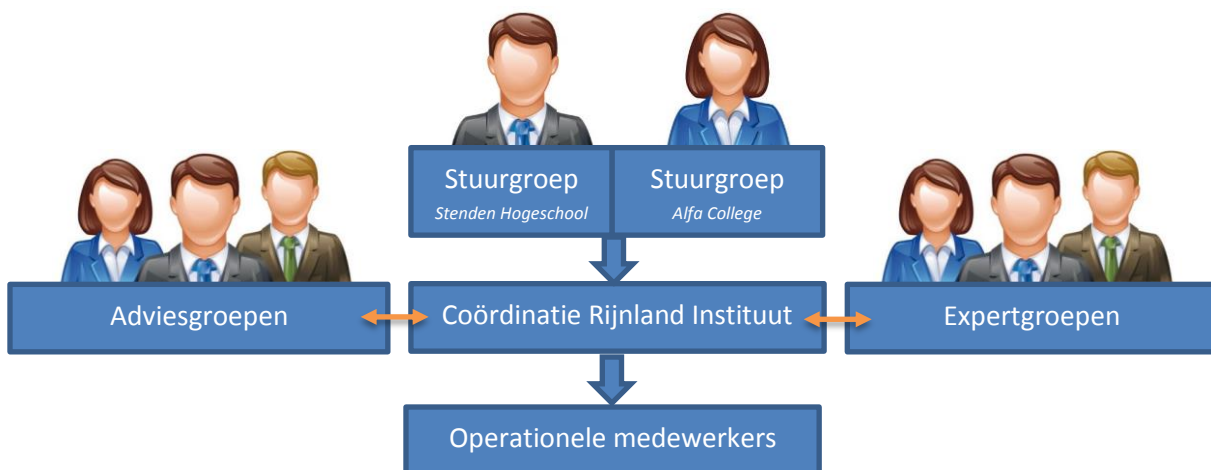
demografische ontwikkelingen steeds minder jonge mensen werkplekken en schoolplekken vullen. Het Rijnland Instituut wil met de portfoliostrategie, de potentiële trends op de markt herkennen en de hierbij ontstane behoefte door individuele en professionele concepten en projecten af te dekken. Hierbij worden de wensen van strategische partners op verschillende gebieden gesegmenteerd. Op deze manier ontstaan nieuwe projecten en workshops, welke door het instituut worden aangeboden.

Een professioneel kennisnetwerk is belangrijk om de provincies goed te kunnen ondersteunen. Daarvoor maakt het instituut gebruik van een groei- en een coöperatiestrategie. Met de groei-strategie wil het Rijnland Instituut zijn netwerk jaarlijks uitbreiden. Tegelijk komen hierbij coöperatiemogelijkheden tot stand, die voor de toekomst een belangrijke rol kunnen spelen.

Volgens coördinator Richard Delger (Bijlage 1) is een verder doel van het instituut om de markt te beveiligen en te versterken. Dit wordt door een consolidatiestrategie getracht. Bij deze vorm gaat het erom met belangrijke partners uit de politiek, economie en onderwijs ervoor te zorgen, dat nieuwe positieve trends worden gestandaardiseerd. Dit zorgt op lange termijn voor een betere en maatschappelijke toekomst voor de grensregio's.

3.1.2 Structuur

De structuur van het instituut is opgebouwd in verschillende sectoren. De drie zuilen waar het instituut op gebouwd is zijn economie, onderwijs en politiek. Het hiërarchie-model legt uit, hoe de structuur precies is ingericht.



Afbeelding 2 | Het hiërarchie-model van het Rijnland Instituut

De coördinatoren zijn Drs. Richard Delger en Cigdem Zantingh. De stuurgroepen zijn verdeeld over de twee grote hogescholen. Deze worden vertegenwoordigd door Drs. Klaas-Wybo van der Hoek (Stenden Hogeschool) en Christien de Graaff (Alfa-college). Met behulp van een expertgroep op het

gebied van verschillende marktsegmenten positioneert het Rijnland Instituut zich als een professionele partner voor grensoverschrijdende samenwerking. De expertgroep bevat daarnaast directeuren van bedrijven in de arbeidsmarkt, vrijetijdseconomie, cultuur en internationale betrekkingen. Voor een kritische blik wordt de adviesgroep gevraagd. Zij bestaan uit directeuren en docenten van het Alfa-college en Stenden Hogeschool. De operationele medewerkers ondersteunen de coördinatoren bij de realisatie van projecten, coördinatie van workshops en contacteren van projectpartners.

3.1.3 Systeem

Om de strategie van het instituut door formele en informele processen in de gegeven structuren te implementeren, is een informatie/communicatiesysteem en een financieringssysteem nodig.

De structuur van het instituut bestaat uit verschillende groepen en zuilen. Al deze groepen bestaan uit mensen, die steeds op de hoogte moeten worden gehouden. Het informatiesysteem ondersteunt hierbij de communicatie tussen de verschillende groepen. Het geeft hierbij drie systemen, welke bewijzen, hoe de communicatie intern en extern werkt.

Communicatie tussen de stuurgroepen en de coördinatoren - Hierbij worden de belangrijkste richtingen aangegeven, die het instituut in de volgende maanden of jaren zal volgen. De meeste informatie is vertrouwelijk en mag niet aan derden worden verstrekt.

Communicatie tussen externe partners en het Rijnland Instituut – De behoefte van de markt wordt aan de hand van de partners gepresenteerd en beoordeeld. In vergaderingen worden dan nieuwe projecten, concepten en workshops ontwikkeld om de vraag van de markt via een professionele manier op te lossen. De ontwikkelingsfase blijft hierbij intern. Externe informatie wordt over de website, social media kanalen dan Facebook en Twitter en de kranten gepubliceerd.

Communicatie tussen operationele medewerkers – De medewerkers van het Rijnland Instituut zijn in verschillende gebieden ingedeeld. Deze zijn commerciële economie en techniek. Wie welke informatie krijgt is afhankelijk van de vakkennis van de medewerker. Zo krijgen medewerkers van techniek informatie over nieuwe workshops en projecten met betrekking tot de technische opleidingen en de arbeidsmarkt. Aan de andere kant worden marketing-projecten met scholen en bedrijven via de medewerkers uit de arbeidskring voor commerciële economie georganiseerd.

Uit het interview met coördinator Richard Delger en medewerker Caroline Wille blijkt dat er verschillende geldstromen voor het Rijnland Instituut bestaan. Bij grensoverschrijdende projecten betaalt elke partner een bepaald basisbudget. Het totale bedrag is afhankelijk van de grootte, duur en meerwaarde van het project. Ook wordt het instituut gefinancierd door nationale en

internationale subsidies. Nationale subsidies zijn in dit geval bijdragen van de gemeente Emmen en de provincie Drenthe. Internationaal krijgt het Rijnland Instituut geld van de EU. Alle subsidies moeten steeds worden verantwoord. Dat betekent, dat het instituut de concepten, belangrijke tussenresultaten en overzichten van kosten en inkomsten schriftelijk moet bewijzen. Het derde financieringssysteem bestaat uit inkomsten door externe opdrachten. Deze zijn bijvoorbeeld workshops, vertalingsdiensten en ondersteuning van de coördinatie bij grensoverschrijdende contacten. In een bijeenkomst tussen de coördinator en de student wordt in deze scriptie bewust niet verder op de financiële details ingegaan.

3.1.4 Style

De cultuur van het bedrijf bestaat uit twee componenten. De cultuur van de organisatie en de managementstijl van het instituut.

Cultuur van de organisatie – Volgens medewerker Caroline Wille is de ondernemingscultuur van het Rijnland Instituut gebaseerd op idealistische, commerciële, maatschappelijke zelfstandigheid met een hoog niveau aan eigen verantwoordelijkheid. De organisatie is steeds bezig om het eigen netwerk te vergroten en de onderneming werkt vertrouwelijk, betrouwbaar, authentiek en coöperatief. De deuren staan steeds open voor vragen en problemen.

Managementstijl - De managementstijl van het Rijnland Instituut is een mix uit democratisch en participatieve stijl volgens de theorie van Frank Rengeling en Patrick Vermeren (Vermeren, 2015). Rengeling en Vermeren hebben na een zeer uitgebreide literatuurstudie een meetinstrument voor leiderschap ontwikkeld. Het meetinstrument “leadership circumplex” is te vinden in bijlage 10. De theorie beschrijft dat de democratisch-participatieve stijl op zijn minst inspraak geeft in vele processen. Zo staan de coördinatoren die deze stijl hanteeren inspraak in beslissingen toe of bouwt samen beslissingen op. De medewerkers hebben hierbij de verantwoordelijkheid hun werk autonoom zelf te controleren. De verantwoordelijkheidszin biedt vooral ruimte aan de medewerkers in de uitvoering van hun taken. Uit het medewerkers- interview met Caroline Wille blijkt uit, dat de coördinatoren van het Rijnland Instituut hun medewerkers veel ruimte aanbieden om aan projecten zelfstandig mee te werken. Ideën en bezwaren van de medewerkers worden bij bijeenkomsten steeds objectief besproken en behandeld. De coördinatoren verwachten een goede samenwerking en professionele resultaten. Hierbij worden de tussen- en eindresultaten gecontroleerd, maar niemand moet met negatieve kritiek rekening houden. Er bestaat alleen constructieve kritiek, die het project, de samenwerking, de werksfeer, maar vooral de medewerker zal verbeteren. Elke medewerker heeft genoeg vrijheid om aan de projecten te werken, welke hem zijn toegewezen. In

regelmatige bijeenkomsten met de projectleiders worden problemen tezamen besproken en opgelost. Deze mix heeft voordelen voor projecten, waarin creativiteit belangrijk is.

Uit het interview met Caroline Wille blijkt ook, dat de interne communicatie tussen coördinatoren en medewerkers wel verbeterd moet worden. Het gebeurt wel vaak dat medewerkers niet weten, waar de coördinatoren zijn. Dit is een groot probleem als er vragen van de medewerkers bestaan of zelfs bezoekers de coördinatoren zoeken. Het Rijnland Instituut heeft wel kernteam meetings, maar deze worden vaak verplaatst of gaan niet door. Tijdens het afstudeerproces werd dit interne communicatieprobleem snel duidelijk.

3.1.5 Staff

De operationele medewerkers van het Rijnland Instituut zijn ingedeeld in verschillende segmenten. Volgens Richard Delger zijn deze gespecialiseerd op het gebied van commerciële economie en techniek. Door feedbackgesprekken wordt de competentie van een project en de medewerker door de stuurgroep gecontroleerd. De beslissingscompetentie ontstaat door de managementstijl intern binnen het Rijnland Instituut. Zo beschrijft de stuurgroep de richting, die het instituut zal volgen. De coördinatoren bespreken dan in bijeenkomsten de doelen en projecten met de medewerkers. De medewerkers hebben wel beslissingscompetenties in vorm van ideeën voorstellen en mogelijke problemen beschrijven, het eindbesluit hebben de coördinatoren. Volgens Caroline Wille hebben medewerkers de mogelijkheid aan interne en externe workshops deel te nemen. Elke medewerker heeft een eigen werkplek en kan de werktijd flexibel inplannen. Zij hebben direct contact met strategische partners, maar ook met de doelgroepen. Zij hebben bijvoorbeeld contact met studenten en werkzoekenden en kunnen deze via het kennisnetwerk een stageplek, afstudeerprojectplek of werkplek aanbieden. Zo ontstaat een win-win situatie bij de student of werkzoekende en de partner van het instituut. Volgens Richard Delger is de nabijheid van de studenten voor de medewerkers een sterk punt als het gaat om het doorvoeren van eigen workshops of vertaalservices. De student doet nieuwe ervaringen bij grensoverschrijdende projecten en kan hier een bijbaan opbouwen.

3.1.6 Skills

Uit de interviews met de coördinator (Bijlage 1) en de medewerker (Bijlage 2) blijkt, dat het Rijnland Instituut vooral een goede kennis heeft over de grensregio. Door deze kennis kan het Rijnland instituut echt een meerwaarde geven aan de inwoners in Nederland en Duitsland. De coördinatoren kennen veel belangrijke business partners en zijn steeds bezig om verdere strategische partners te trekken. De samenwerkingsfactor is hoog, zodat vele hogescholen, bedrijven en instituties snel geneigd zijn om zaken te doen. Ook het maatschappelijke karakter, om de regio's met mensen, vakkennis en projecten sterker te maken, draagt hier aan bij. Een laatste sterke skill zijn de

medewerkers zelf. Zij spreken en schrijven hun moedertaal, Nederlands of Duits, en kunnen zo veelzijdig ondersteunen bij vertaalproblemen of services voor grensoverschrijdende partners.

Werknemers met taalkennis, vakkennis door projecten en partners en het kennisnetwerk zijn de drie grote zuilen en sterke vaardigheden van het Rijnland Instituut.

3.1.7 Shared Values

Volgens coördinator Richard Delger staat het Rijnland Instituut voor samenwerking tussen VO, MBO en HBO, bevorderen van Europese samenwerking en een versterking van een Euregionale kenniseconomie. De waarden van het instituut komen tot de pro-Europese gedachte van de stuurgroepen en coördinatoren tot staan. Het instituut wil grensoverschrijdende samenwerking tussen Duitse en Nederlandse partijen om de economie in Noord-Nederland en Noord-West-Duitsland te stimuleren en een goede arbeidsmarkt, arbeidsregio Noord, creëren. Jonge mensen in een leeftijd tussen de 18 en 25 jaar zullen volgens Delger zo jong mogelijk bewust gemaakt worden dat het normaal is over de grens te wonen, te studeren en te leven. Hierop wil zich het Rijnland Instituut in de volgende jaren richten om zo de arbeidsmarkt in de grensregio's positief te stimuleren.

3.2 Huidige marketingmix

Tijdens een interview met medewerker Caroline Wille (Bijlage 2) kwam uit, dat het instituut op dit moment geen marketingplan heeft. Hiervoor zijn verschillende factoren verantwoordelijk. Er bestaat te weinig human capital om een marketingplan te schrijven, door te voeren en bij te werken. Het instituut vindt hiervoor geen tijd, omdat de operationele medewerkers steeds met andere partnerprojecten bezig zijn. Er bestaat wel een website, maar deze wordt regelmatig nog bijgewerkt om een passende layout te creëren. De informatie op de website is in het Nederlands en Duits geschreven, maar de vertaling van de Duitse teksten is vaak niet juist. Vele berichten zijn alleen in het Nederlands geschreven en het domein "rijnlandinstituut.com" kan volgens interviews met Duitse partners (Bijlage 3 en 7) bij mensen uit Duitsland, die het instituut niet kennen, lastig gevonden worden. Op dit moment is het instituut op Twitter en Facebook vertegenwoordigd. Bij beide kanalen valt direct op dat zij niet veel volgers en "vind ik leuk's" bezitten (Bijlage 11) en dat er ook geen strategie bestaat voor het gebruik. Coördinator Richard Delger erkend, dat op beide kanalen veel meer kan gebeuren. Beide kanalen zijn tijdens de interne analyse kritisch onderzocht worden en worden in het hoofdstuk media en tools o.a. met een kritische blik van online marketing specialist Johannes Benedikt Teltscher uitgebreid uitgelegd. In bijlage 6 bestaat het complete diepte interview met meneer Teltscher, waar hij verschillende adviezen aan het instituut geeft.

3.3 Overzicht van sterke en zwakke punten

De belangrijkste sterkte van het instituut is de flexibiliteit om de vraag van de markt te volgen. Het instituut houdt zich steeds bezig met de actuele problemen en vragen van de markt en ontwikkelt met behulp van het kennisnetwerk hiervoor verschillende oplossingen.

Het instituut is een non-profit samenwerkingsverband. De doelen van het instituut zijn niet winstgericht maar het is gericht op het ondersteunen van mensen bij hun verdere carrièrestappen. De medewerkers geven vakkennis door met behulp van het vaknetwerk. De geldstromen van het instituut zijn nationale en internationale subsidies.

Het instituut is een belangrijke tussenpersoon voor werkgevers en werknemers van bedrijven aan beide kanten van de grens. Vooral de kwaliteiten van de medewerkers van het instituut zijn een bijzondere sterkte. Zij spreken de moedertaal en kunnen met twee tot drie talen ondersteunen bij vertaalprojecten. Medewerker Caroline Wille is een voorbeeld voor een grensoverschrijdende specialist. Zij heeft vroeger in beide systemen op het gebied van de arbeids- en onderwijsmarkt gestudeerd en kent het verschil tussen beide buurlanden. De medewerkers zijn specialisten in hun marktsegment. Zij krijgen door de democratische-participatieve managementstijl en de ondernemingscultuur genoeg vrije ruimte om projecten zelfstandig te ondersteunen, te coördineren en te realiseren. Deze vrijheid is vooral goed bij creatieve projecten.

Een verdere sterke punt is de geografische situatie van het instituut. Het is in Emmen gevestigd en is tien minuten afgelegen van Duitsland en de snelweg A31. Het instituut is zo snel te bereiken, wat vooral voor Duitse partners (bedrijven en scholen), die workshops van het instituut willen bezoeken, aantrekkelijk is.

Het instituut heeft niet veel zwakke punten, maar deze hebben wel een invloed. Uit de interne analyse blijkt uit, dat er geen marketingplan bestaat. Dit probleem was tijdens het onderzoek steeds te herkennen. Doelen, visie en missie bestaan wel, maar er wordt zonder een eigen marketingplan gewerkt. Dit ziet men o.a. op gebied van reclame.

Het instituut heeft geen flyers, brochures of posters om aan zijn naamsbekendheid te werken. Artikelen of advertenties in vakbladen zoals bijvoorbeeld het IHK-Magazin bestaan ook niet. Volgens Richard Delger staat het instituut wel op beurzen, maar heeft geen eigen reclame-materiaal.

Intern bestaat er een grote behoefte aan informatiewisseling met interne en externe contacten. De communicatie in het instituut is heel belangrijk, maar interne bijeenkomsten worden vaak verplaatst of gaan niet door wat een negatieve invloed op de interne communicatie en samenwerking heeft.

4. Externe analyse

Dit hoofdstuk bevat de externe analyse. Hierbij gaat het om factoren, die het Rijnland instituut niet kan beïnvloeden. De factoren worden met het DESTEP model uitgelegd.

4.1 DESTEP Model

Het DESTEP model beschrijft de zes factoren, die niet door het instituut beïnvloed kunnen worden. De externen factoren zijn demografisch, economisch, sociaal en cultuur, maar ook technologisch, economisch en juridisch.

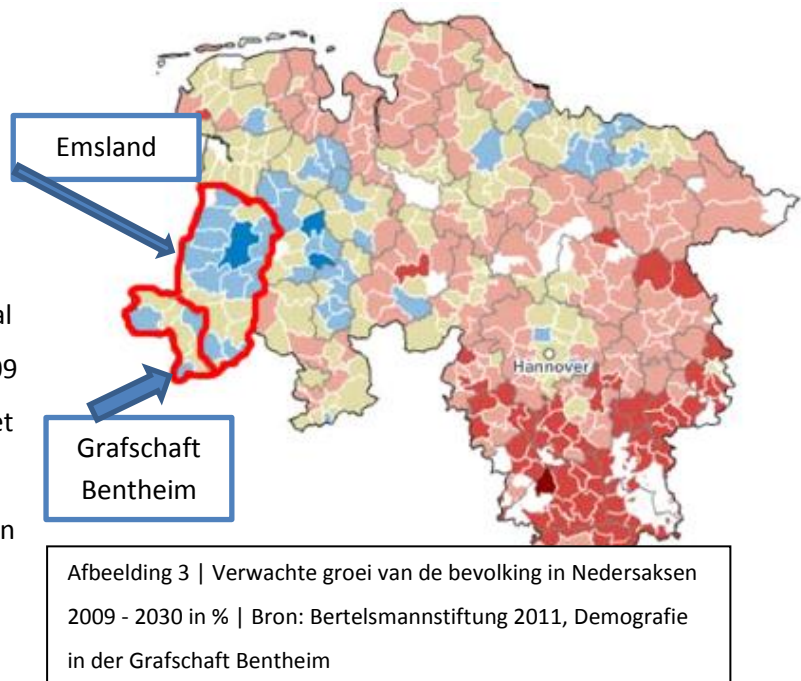
4.1.1 Demografisch

Het Rijnland Instituut is gevestigd in Emmen in Drenthe. Bij de demografie wordt hierbij gekeken naar deze regio en de grensregio's Emsland en Grafschaft Bentheim in Duitsland.

Drenthe – Volgens de bevolkingsprognose 2015 van de provincie Drenthe telde de provincie op 1. januari 2000 bijna 470.000 inwoners. Het aantal inwoners nam tot 2012 toe met bijna 491.500 inwoners. Tot 2025 zal dit aantal afnemen tot ongeveer 482.400 inwoners. Belangrijke aandacht hiervoor is er sinds 2011. Sinds dit jaar wordt de negatieve groei niet meer door de migratie gecompenseerd. De afname van geboorten zorgt voor een verdere negatieve invloed. Tot 2040 zal het geboortecijfer met 8% afnemen. Zijn er in 2015 nog 4.300 kinderen geboren, dit zullen er in 2040 nog maar rond de 4.000 zijn. Op het gebied van onderwijs betekent dit een afname van leerlingen. Dit heeft later gevolgen in de vorm van een afname van hooggeschoold personeel voor de arbeidsmarkt in de regio.

Grafschaft Bentheim – Het Wanderungsprofiel 2015 van de Landkreis Grafschaft Bentheim toont aan dat de meeste jonge mensen die niet gaan studeren, een werk- en leer traject bij een bedrijf in de regio volgen. Het voordeel hiervan is, dat de economie door mensen uit de omgeving ondersteund wordt, maar in de komende jaren moet de regio ervoor zorgen, dat de Grafschaft interessant blijft voor nieuwe inwoners en medewerkers. Volgens het Wanderungsprofiel de sterk economische ontwikkeling door grote bedrijven en KMO's een positieve factor de reden dat meer mensen naar de regio verhuizen en hier werken en leven. Daarbij ontwikkelt de regio voor huidige en potentiële inwoners (toeristen, personeel) een mooie cultuurervaring met leuke vrijetijdactiviteiten om deze mensen in de regio te houden. Volgens Bettina Mundt van het Bildungswerk Grafschaft Bentheim e.V. (Mundt en Lübbert, 2015) gaan vooral jonge mensen in een leeftijd tussen 18-23, die willen studeren, weg uit de provincie naar een hogeschool of universiteit. De meeste Grafschafter gaan hiervoor naar Osnabrück, Münster of Enschede. Volgens Mundt is de Stenden Hogeschool in Emmen bij de jonge bevolking uit de Grafschaft Bentheim minder bekend dan de Saxion University in Enschede.

De volgende afbeelding van de Bertelsmann Stiftung maakt de bevolkingsverandering in Nedersaksen van 2009 – 2030 duidelijk. De kleuren (blauw – toename, geel – neutral, rood – afname) illustreren precies, hoe de komende jaren de inwoners aantallen gaan veranderen. Volgens de Bertelsmann Stiftung zal de bevolking in de Grafschaft Bentheim van 2009 tot 2030 met meer dan 2,1 procent groeien. Met betrekking tot de verwachte groei van de bevolking is de provincie Grafschaft Bentheim en het Emsland een van de top regio's van de gebieden in Nedersaksen en Duitsland.



Emsland – Uit de prognose “Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen im Landkreis Emsland” van de Stabstelle des Landrats blijkt dat in de provincie Emsland de demografische ontwikkeling een grens heeft. Door middel van migratie zal in de komende jaren geprobeerd worden om de negatieve geboortecijfers te vervangen. De leeftijdsopbouw van de bevolking zal in het Emsland veranderen. De mensen worden steeds ouder en er komen minder jongeren. 2031 zal de grootste bevolkingsgroep in de leeftijd 60 tot 70 jaar zijn. De gemiddelde leeftijd van de Emsland bevolking is gestegen in de afgelopen 45 jaar tot 57 jaar en stijgt steeds verder. Het maken van een grotere instroom van veelal relatief jonge vluchtelingen zal geen grote impact hebben op de leeftijdsopbouw van de bevolking. Ondanks de uitstroom van jonge mensen (studenten, stagiairs, jonge professionals) uit het Emsland in andere regio's geeft de migratie voor alle leeftijdsgroepen groei, vooral mensen in de leeftijd 25 tot 50 jaar. Dit betekent een goed kans voor de economie en het samenleven. Volgens afbeelding 3 van de Bertelsmann Stiftung zal de bevolking in het Emsland om 2,3 procent tot 2025 toenemen.

4.1.2 Economisch

Volgens conclusies van de arbeidsmarktconferentie Drenthe in Assen, die op 6 April 2017 in het provinciehuis plaats vond, wordt de afname van leerlingen in Drenthe en de grensregio's ongeveer over 10 jaren merkbaar in de MBO sector. Een mogelijk gevolg hiervan is de afname van het aantal beroepsopleidingen binnen Drenthe. Hierdoor kan op het gebied van de arbeidsmarkt een onevenwichtigheid ontstaan tussen aanbod en vraag. Samenwerking tussen bedrijfsleven, primair onderwijs, voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs is daarom heel belangrijk. De participatie zal in de volgende jaren toenemen om het aanbod van werkgevers aan werknemers op peil te houden. Te

weinig arbeidsaanbod kan op den duur leiden tot negatieve gevolgen voor de arbeidsmarkt in Drenthe.

Uit de lezing “stand van zaken Drentse arbeidsmarkt 2017” door Erik Oosterveld van de UWV blijkt dat er op dit moment over 20.000 werkzoekende in Drenthe leven. Dit is ongunstig voor de provincie en de economische groei in de grensregios. Vooral het cultuurverschil op het gebied van sollicitaties is hiervoor een factor volgens Oosterveld. In Duitsland moeten werkzoekende steeds hun referenties in vorm van getuigschriften bewijzen. In Nederland is dit niet noodzakelijk, waardoor vele werkzoekenden deze referenties bij een Duitse werkgever niet kunnen voorleggen. De economische structurele veranderingen van de dienstensector in Nederland en Duitsland zijn positief op de lange termijn en dit gaat ten koste van de verwerkende industrie. Verliezers in de provincies zijn producenten van energie, grondstoffen of ecologisch intensieve producenten met eenvoudige technieken en met vrij weinig geschoolde arbeid. Winnaars in de productiesector zijn de bedrijven die afhankelijk zijn van moderne technologie en die veel gekwalificeerde werknemers hebben. Volgens Erik Oosterveld biedt de economie in de grensregio’s nieuwe bedrijven veel potentie. Er zijn vooral in de buurt van de snelweg (A31) in de laatste jaren veel nieuwe bedrijven ontstaan. De industrie in de provincies is nog altijd op zoek naar hooggeschoold personeel. Hiervoor organiseren de gemeenten verschillende acties en coöperaties met initiatieven zoals de Ems-Achse en EDR (Ems-Dollart-Regio), welke ook een strategisch partner van het Rijnland Instituut is. De Ems-Achse en EDR worden in punt 4.3 verder uitgelegd. Deze initiatieven zorgen ervoor dat potentiële werknemers met hun gezin naar de regio’s trekken.

4.1.3 Social/Cultuur

Tijdens de interne analyse bleek dat het Rijnland Instituut expertise op het gebied van Nederlandse en Duitse cultuurverschillen bezit door zijn projecten en medewerkers. In de externe analyse bevestigen interviewresultaten van externe partners deze sterkte. Het interview met Angela Albers van de UWV Emmen (Bijlage 7) wijst uit, dat de strategische partner heel trots is op de samenwerking met het Rijnland Instituut. De kennis over de cultuurverschillen van beide landen biedt werkzoekenden met sollicitatie workshops betere kansen op de arbeidsmarkt. Duitse partners dan de Ems-Achse aus Papenburg zijn evenzo tevreden met de samenwerking. Volgens Jule Tirrel van Ems-Achs (Bijlage 7) is een grensoverschrijdend netwerk in de grensregio’s heel belangrijk om de provincies gemeenschappelijk te versterken. Er bestaan verschillende projecten die het bewuste samenleving zonder grenzen en ethische achtergronden mogelijk maakt. Het gezamenlijke project “Praktitrans” zorgt ervoor dat Nederlandse werkzoekende in jobbussen een Duits bedrijf bezoeken en zich voorstellen om een baan te krijgen. Aan de Duitse kant bezoeken Duitse werkzoekenden Nederlandse bedrijven. Met behulp van projecten dan “Praktitrans” wordt ook geprobeerd

hooggeschoold personeel voor de arbeidsmarkt te trekken. Volgens een interview met Jutta Lübbert van de Wirtschaftsvereinigung der Grafschaft Bentheim e.V. (Bijlage 7) moet bij deze projecten kritisch gekeken worden naar de inzet van tijd, personeel en kosten in relatie tot een succesvolle uitwisseling van werknemers. Vooral bij grensoverschrijdende initiatieven worden vele hulpbronnen ingezet, die uiteindelijk niet voor veel uitwisseling van hogeschool personeel in het buurland zorgen, zo blijkt uit de ervaringen van vrouw Lübbert.

4.1.1 Technologisch

De technologische ontwikkeling gaat snel. Volgens het onderzoeksbureau Gartner is de belangrijkste bron informatie. Met behulp van sensoren, nieuwe systemen en algoritmes worden vele machines en producten slimmer. De technologie wordt meer onzichtbaar. Eindgebruikers weten niet in hoe veel producten apparaten integreert om hun data op te slaan. Met deze data kunnen diensten de consumenten beter bedienen. Onderzoeksbureau Gartner heeft de tien belangrijkste technologietrends op de website marketingfacts genoemd. Volgens Gartner worden in 2020 meer dan 25 miljard apparaten met allerlei dingen genereerd. Niet alleen het verzamelen van informatie staat in de focus, ook zal ervoor gezorgd worden dat apparaten meer en meer zelfstandig werken en data kunnen bewerken. Lykle de Vries van Thesis One gaf bij de arbeidsmarktconferentie in Assen een vooruitblik naar een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Volgens de Vries gaat de technologie zo ver, dat vele processen al door robots worden uitgevoerd. Op gebied van 3D gaat de ontwikkeling door. 3D-print en 3D-scan technieken worden steeds belangrijker. Volgens de Vries en het onderzoeksbureau Gartner, bestaat in de huidige tijd van digitalisatie een grote prioriteit en vraag naar internet security, maar ook naar communicatie. Door de mogelijkheden die het internet aanbiedt, heeft zich de manier van communicatie sterk veranderd. Uit een interview met online marketing specialist Johannes Benedikt Telschter (Bijlage 6) blijkt dat een professionele webpagina inclusief social media kanalen bij bedrijven niet meer weg te denken is. Communicatie kanalen dan Facebook en Twitter zijn standaards geworden om vele mensen te bereiken. Om een bepaald doelgroep nog sterker te bereiken, moet onderzocht worden, waar zich deze doelgroep bevindt. Uit een interview met Stenden docent Jan Hans (Bijlage 2) blijkt, dat vooral jonge mensen in een leeftijd tussen 17-20 op Instagram en Snapchat communiceren en minder op Facebook te vinden zijn. Deze these wordt door Johannes Benedikt Telschter versterkt. Volgens de online specialist zijn jonge doelgroepen meer op Instagram en Snapchat te vinden, omdat de gebruikers van volwassenen en bedrijven met reclame campagnes op Facebook toeneemt. Facebook wordt bij jonge generaties niet meer als “cool” geassocieerd. Om met studenten, werkzoekende en specialisten te communiceren geeft Telschter het advies een LinkedIn en Xing account als Rijnland Instituut te ontwikkelen.

LinkendIn biedt een professioneel netwerk om op makkelijke manier met mensen in contact te komen. Xing is een Duitse social media kanaal, dat vooral op werkzoekende en werkgevers gericht is.

4.1.2 Ecologisch

Maatschappelijke verantwoording is inmiddels een belangrijke kernwaarde geworden binnen bedrijven, ondernemingen en provincies. Volgens de lezing “duurzame inzetbaarheid” van Herman Idema van de VPBE (Vereniging Parkmanagement Bedrijventerreinen Emmen) tijdens de arbeidsmarktconferentie “Drenthe op Dreef” ligt Nederland nog steeds achter op andere Europese lidstaten als het gaat om het vermijden van de CO2 uitstoot. De afvalindustrie is een belangrijke punt in de vergaderingen van de gemeenteraad. Met behulp van de technologische ontwikkelingen op gebied van biopolymeren kunststoffen bestaat een nieuwe trend voor maatschappelijke productie van grondstoffen. Mensen met vakkennis zijn hiervoor van belang volgens Idema. Op dit gebied is het Rijnland Instituut als professional te zien. De meeste docenten uit de adviesgroepen komen van een technische opleiding met focus op biopolymeren. De vakkennis uit dit gebied wordt tussen de Stenden Hogeschool, de Hochschule Leer en de Hochschule Osnabrück Lingen ontwikkeld. De docenten van deze hogescholen bieden met hun ervaringen workshops en hoorcolleges voor studenten en bedrijven aan.

4.1.3 Politiek

Volgens foresight-expert Andrea Wiegman is het vertrouwen in de politiek in Nederland laag. De burgers geloven niet meer in de boodschap van de politici en beleidsmakers (Wiegmann, 2016). Er is een nieuwe trend te herkennen, die zichtbaar maakt, dat de relatie tussen de burgers en de politiek verandert. De mensen zijn bereid meer initiatief te nemen om hun behoefte en wensen meer in de focus te brengen. Gemeenten werken meer samen om deze behoefte te bewerken. Dit betreft zowel de samenwerking met andere regio's, in Drenthe vooral met grensregio's naar Duitsland, maar ook met instellingen op gebied van zorg en onderwijs en verenigen zoals burgerinitiatieven. Uit de demografische analyse blijkt dat in de komende jaren de kosten voor zorg toenemen, omdat de mensen steeds ouder worden (zie 4.1.1 Demografisch). Door meer werkloosheid en het toenemende gevolg van lagere economische groei dalen inkomsten uit belastingen wat een negatief gevolg heeft voor zorg- en onderwijsinstellingen. Het Rijnland Instituut heeft de problemen van zorg- en onderwijsinstellingen herkend en verzoekt in samenwerkingsprojecten met Drenthe College en Alfa-college hooggeschoold personeel voor deze bedrijfstak te ontwikkelen. Volgens Cees Bijl (provincie Drenthe, 2017) ziet de overheid deze risico's en is met oplossingen voor deze scenario's bezig. Met behulp van migratie en integratie zullen meer vluchtelingen op de arbeidsmarkt de Nederlandse economie ondersteunen. Tijdens deze concepten nemen nieuwe lokale partijen steeds meer toe. Dit brengt nieuwe kansen en bedreigingen, omdat de standpunten van nieuwe partijen langzaam aan

meer van belang worden. Volgens Cees Bijl moeten de klassieke partijen uit Nederland het vertrouwen van de burgers terug winnen. Bij de laatste verkiezingen heeft het land bewezen, dat zij nog wel in de Europese politiek geloven. Dit sterkt de gedachte van samenleven en samenwerken. Deze politieke gedachte is belangrijk voor het Rijnland Instituut, omdat dit grensoverschrijdend werkt en in de toekomst verder zonder grens wil werken. Om deze gedachte te vestigen, ondersteunt het instituut grensoverschrijdende evenementen om Nederlanders en Duitse te samen te brengen. De coördinatoren zijn lidmaten bij de EDR (Ems-Dollart-Region). De EDR is een samenwerkingsverband uit Nederlandse en Duitse politiekers en mensen uit onderwijs en economie (Groen, 2017). Het bestaat sinds 40 jaren en geconcentreerd zich op problemen op de markt in de grensregio's. Het Rijnland Instituut heeft volgens Richard Delger door de EDR lidmaatschap en betrouwbare relatie tot de politiekers in de grensregio's.

4.2 Afnemersanalyse

Omdat het Rijnland Instituut een samenwerkingsverband is, zijn de afnemers van het instituut de verschillende partners op de gebieden van het beroepsonderwijs, bedrijfsleven en overheden. In dit hoofdstuk worden deze partners opgesplitst in de onderwijsmarkt, bestaand uit MBO en HBO, bedrijven en regionale en lokale overheden.

4.2.1 Onderwijsmarkt

Op het gebied van de onderwijsmarkt houdt zich het instituut bezig met Nederlandse en Duitse schoolvormen. Deze zijn: MBO, HBO, HAVO, VWO, Berufsfachschule, Fachoberschule, Gymnasium, berufliches Gymnasium en Gesamtschule. Een doelstelling van het Rijnland Instituut is de vergroting van het Duitse aandeel in de curricula van MBO opleidingen bij Stenden Hogeschool Emmen (Bijlage 9). Dit gebeurt door gemeenschappelijke en grensoverschrijdende projecten met behulp van Duitse partnerscholen. Deze zijn de Hochschule Osnabrück, Standort Lingen, VWA Leer en BBS Nordhorn. Aan de Nederlandse kant werkt het instituut samen met de Stenden Hogeschool Emmen, het Drenthe college en het Alfa college. Voor pabo en de opleiding onderwijsassistent heeft het instituut de focus op meertaligheid en ondersteunt hierbij de studenten van de opleidingen met grensoverschrijdende projecten, waar zij hun taalvaardigheden kunnen verbeteren. Op gebied van techniek, IHM, BE en CE biedt het Rijnland Instituut zijn partners verschillende samenwerkingsprojecten aan. Zo bezoeken 50 leerlingen van het Duitse KBS Nordhorn de Stenden Hogeschool in Emmen voor een week en werken aan een aangepast PGO-project "Innovate – Don't Imitate". Hierbij leren de leerlingen, wat het dagelijkse leven van een student inhoudt en welke vakkennis nodig is om een goed marketingconcept voor een product te schrijven. Dit project is een

van de “best practises” van het Rijnland Instituut. In de toekomst worden meerdere dag- en weekworkshops aangeboden om zo meer kennis uit te wisselen tussen de scholen (Delger, 2017). Hierbij kunnen nieuwe leerwegen en schakelprogramma’s ontstaan om zo de jonge mensen in de regio te houden (Bijlage 9).

4.2.2 Arbeidsmarkt

Bedrijven met interesse in grensoverschrijdende samenwerking en kennisuitwisseling profiteren van een partnerschap met het Rijnland Instituut (Bijlage 1). Vooral op het gebied van techniek en zorg bestaat in de toekomst een groot behoefte aan hooggeschoold personeel. Met behulp van het instituut kunnen vroegtijdig stage- en afstudeerplekken ontstaan. Het instituut kan deze plekken direct doorsturen aan studenten met interesse voor een stage- of afstudeerproject.

Uit interviews met Richard Delger (Bijlage 1), Caroline Wille (Bijlage 2) en Jule Tirrel van de Em Achse (Bijlage 7) blijkt dat het Rijnland Instituut deelnemer van een excellentieprogramma in samenwerking met de Ems Achse in Papenburg is. Het project heet “Praktitrans” en is sinds juli 2016 in de planningsfase (Tirrel, 2017). Hierbij rijden acht werkbussen met werkzoekende en studenten naar bedrijven aan beide kanten van de grens. Een directe kennisuitwisseling komt tot stand. Met behulp van achttien verdere workshops voor werkgevers en werkzoekenden wordt voor meer transparantie en nieuwe indrukken gezorgd. “Praktitrans” bevat ook acht projectdagen met grensoverschrijdende thema’s. Een verdere doelstelling is vijftien stage en afstudeerplaatsen voor studenten in Duitsland te genereren (Tirrel, 2017). Dit project wordt gefinancierd door de EU en zal de grensregio’s op het gebied van economie op de arbeidsmarkt voor de toekomst versterken. Het project heeft een duur van drie jaar.

Tijdens het afstudeeronderzoek kwam uit, dat er 787 potentiële strategische partners in de provincies Emsland, Grafschaft Bentheim en Drenthe zijn. Het cijfer komt tot staan door bestaande databases van regionale samenwerkingsverbanden dan de Wirtschaftsvereinigung Grafschaft Bentheim e.V., de Wirtschaftsverband Emsland en het databestand van de BCDD 2017 (Bedrijven Contact Dagen Drenthe). Van de databases maakt het Rijnland Instituut gebruik om zijn netwerk te verhogen. Volgens Richard Delger zijn de aangeboden van het Rijnland Instituut zo omvangrijk, dat bij de selectie van de 787 potentiële strategische partners niet naar kritische criteria gekeken wordt. Vaak bestaan er informatie-evenementen of projecten, die onafhankelijk van de bedrijfstak zijn. Met behulp van een afnemersmatrix (nieuwe interne database) kan het instituut de potentiële partners in verschillende bedrijfstakken opsplitsen en voor specifieke evenementen en workshops of samenwerkingsprojecten op gebied van de bedrijfstak benaderen.

4.2.3 Regionale en lokale overheid

De overheden profiteren van de kennisuitwisseling vanuit het Rijnland Instituut. Door deze wisseling komen nieuwe thema's en projecten tot stand, die voor de regio's in beide landen interessant zijn. Tenslotte wil het instituut ervoor zorgen, dat de regio's niet alleen sterk blijven, maar sterker worden. Daarom is er vanuit het Rijnland Instituut een raad van advies gevestigd, die uit Duitse en Nederlandse stakeholders bestaat (Bijlage 9). Dit zijn mensen uit overheden, andere samenwerkingsverbanden, UWV en Arbeitsagenturen. Deze raad bespreekt de grensoverschrijdende problemen en kansen aan de grens en zorgt met zijn oplossingen voor een succesvolle en maatschappelijke toekomst op het gebied van economie, cultuur en ecologie. In de toekomst worden gemeenschappelijke problemen samen opgelost en op lange termijn de grenzen uit het hoofd van de mensen genomen (Delger, 2017). Doelen zijn o.a. certificaten en diploma's in beide landen accepteren, de cultuurverschillen op gebied van de arbeidsmarkt meer doorzichtig maken en samen grensoverschrijdende evenementen organiseren (Bijlage 9).

Tijdens de interviews met huidige en potentiële partners (Bijlage 7), zijn verwachtingen en ervaringen naar voren gekomen, die tijdens de samenwerking met het instituut tot stand kwamen. Partners verwachten een respectvolle, betrouwbare en goede samenwerking, waar de communicatie tussen de partners steeds gegeven is om de gemeenschappelijke interesses en doelen te bereiken (Bijlage 3). Potentiële partners vinden een goede doorzichtigheid en een eerlijke waardering van belang. Ze gaven in het interview de aanbeveling, dat vooral de website van het instituut niet precies vertelt, waarvoor het Rijnland Instituut staat en hoe het bedrijf andere bedrijven en projecten kan ondersteunen. De interviewresultaten zijn te vinden in de bijlage 3 "Deelvraag 2: Skills verwachting".

4.3 Concurrentieanalyse

Het Rijnland Instituut is door zijn manier van opbouw, services en netwerk uniek (Bijlage 2). De expert- en adviesgroepen zijn voor het instituut een belangrijk sterk punt. Met deze groepen worden vaak projecten ontwikkeld om problemen en vragen van de markt op te lossen.

Als samenwerkingsverband werkt het instituut samen met verschillende partijen op gebied van de arbeids-, onderwijs- en politieke markt. Er bestaan andere samenwerkingsverbanden zoals bijvoorbeeld de Ems-Achse in Papenburg of de Ems-Dollart-Regio in Bad Nieuweschan. De Ems-Achse is een samenwerkingsverband, dat zich bezig houdt met verschillende initiatieven met als doel de arbeidsmarkt in de regio's Grafschaft Bentheim, Emsland, Landkreis Leer, Landkreis Wittmund en Landkreis Aurich te versterken. Met het nieuw project "Practitrans" wil de Ems-Achse samen met het Rijnland Instituut verzoeken, hooggeschoold personeel tussen de grensen met een vast werkplek te verbinden. De Ems-Dollart-Regio (EDR) is een samenwerkingsverband met focus op

grensoverschrijdend projecten. Het netwerk uit politiek, economie en onderwijs zorgt ervoor, dat de grensregio's in Noord-Nederland en Noord-Duitsland gesterkt worden. Beide samenwerkingsverbanden zijn geen concurrentie voor het Rijnland Instituut (Bijlage 1). Volgens Delger zijn de Ems-Achse en de EDR verdere partner in dit netwerk en delen ervaringen, netwerk en projecten. Het doel van samenwerkingsverbanden is samen op gebied van gemeenschappelijke interesses projecten, initiatieven en services te realiseren, die de vraag, problemen en kansen van de markt oplossen. In deze ondernemingsvorm bestaat geen concurrentie (Bijlage 1).

4.4 Overzicht van kansen en bedreigingen

Uit de externe analyse komt naar voren dat er verschillende kansen voor het Rijnland Instituut zijn. De demografische analyse van de provincies Drenthe, Grafschaft Bentheim en Emsland bewijzen een verandering bij de bevolking. Om de visie van een "Arbeidsmarkt Noord" te kunnen creëren, moet het Rijnland Instituut beginnen zijn boodschappen over kansen en mogelijkheden tussen de grenzen te leven, te studeren en te werken naar buiten communiceren om zo jonge mensen vanaf 18 jaren in hooggeschoold personeel door opleidings- en werkmogelijkheden vanuit het kennisnetwerk te ontwikkelen. In de komende jaren komen nog steeds mensen met een migratieachtergrond, die wel tot vakmensen geschoold kunnen worden. Zo kan de demografische ontwikkeling verbeterd worden.

De resultaten van de arbeidsmarktconferentie "Drenthe op Dreef" maken duidelijk, dat er kansen bestaan om werkzoekende tussen Nederland en Duitsland te bemiddelen. Het cultuurverschil op gebied van solliciteren en het documenteren van werkreferenties kan door sollicitatie workshops door het Rijnland Instituut verklaard worden. De vraag naar hooggeschoold personeel is een verdere kans voor het Rijnland Instituut. Het instituut heeft met zijn kennisnetwerk en adviesgroepen een kenniskans voor de arbeidsmarkt. De productiesector heeft in de komende jaren steeds meer gekwalificeerde werknemers nodig om de technologische ontwikkeling bij te houden.

Uit interviews met actuele partners blijkt dat deze tevreden zijn met de samenwerking met het Rijnland Instituut. De partners zien het instituut als professionele partner op gebied van grensoverschrijdend kennisuitwisseling. De ervaringen over beide landen, hun taal en cultuur biedt potentiële en actuele partners de kans, het buurland beter te leren kennen. Van deze ervaringen profiteren partners dan scholen en bedrijven, maar ook samenwerkingsverbanden, Agenturen für Arbeit en de UWV. Bij nieuwe projecten moet kritisch naar de inzet van tijd, personeel en kosten in relatie tot een succesvolle uitwisseling gekeken worden.

De technologie ontwikkelt zich snel. Het Rijnland Instituut kan op ervaringen dan IT security, roborttechniek, 3D print en 3D scan technieken door hun netwerk teruggrijpen. Met deze vakkennis kan het instituut zijn partners grensoverschrijdend ondersteunen en over nieuwe technologische

trends informeren. De communicatiekanalen zal het instituut volgens Telschter bewerken en aanpassen. Er bestaan verschillende social media kanalen, die het communiceren met de doelgroepen specifiek kan verbeteren en het beeld naar buiten professioneler laat uitzien.

Het Rijnland Instituut houdt zich met Nederlandse en Duitse hogescholen bezig om met focus op biopolymerende kunststoffen en trend voor maatschappelijke productie van grondstoffen te creëren. Het vaknetwerk biedt studenten en bedrijven workshops en hoorcolleges aan. Met een goed marketingcommunicatieplan kan het instituut over technologische en ecologische trends informeren en bij interesse workshops aanbieden.

De politiek vestigt de pro-europese gedachte. Dit sterkt de visie en de projecten van het Rijnland Instituut, omdat dit grensoverschrijdend werkt en hoopt in de toekomst zonder grens te werken. Politieke uitdagingen dan ontbrekende hogeschool personeel in de zorg wordt van het Rijnland Instituut met behulp van samenwerkingsprojecten verzoekt opgelost te worden. Het instituut is met zijn coördinatoren lidmaten bij de EDR in Papenburg. Hier concentreren zich de lidmaten uit politiek, onderwijs en economie om oplossingen voor actuele problemen op de markt in de grensregio's te vinden. Dit lidmaatschap zorgt voor een betrouwbare relatie tot de politiek.

Het instituut is volgens interviews met medewerkers en potentiële partners niet heel bekend, maar er bestaan 787 potentiële partners op gebied van de arbeidsmarkt alleen al in de provincies Drenthe, Emsland en Grafschaft Bentheim. Het instituut heeft geen concurrentie op de markt omdat het op zijn manier uniek is. "Best practises" uit verleden en heden versterken de argumenten om nieuwe samenwerkingsprojecten te starten. Bedreigingen op de markt bestaan wel. De demografische ontwikkeling zorgt in alle provincies ervoor, dat er steeds meer oude mensen en minder jonge mensen wonen. Met migratie en integratie kan dit tegengewerkt worden, maar hiermee wordt en moet steeds verder rekening gehouden mee worden. De onevenwichtigheid van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is over ongeveer tien jaar te zien. De automatisering van techniek (bijvoorbeeld robottechniek of IT programma's) zorgt ervoor, dat de techniek steeds meer het werk van mensen vervangen. Hierdoor verliezen mensen hun werk en moeten zich op een ander gebied verder ontwikkelen

5. SWOT

In dit hoofdstuk worden de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van het Rijnland Instituut verzameld en geanalyseerd. Na de SWOT-analyse worden de belangrijkste interne en externe factoren in een confrontatiematrix samengevoegd. Uit deze matrix ontstaan mogelijke strategieën. De selectie van opties wordt aan het eind van dit hoofdstuk uitgelegd.

5.1 Situatietanalyse

De situatie van het Rijnland Instituut wordt met de resultaten uit de interne en externe analyse uitgelegd. Volgens deze situatietanalyse komt de volgende swot analyse tot stand:

Interne analyse	Externe analyse
Sterke punten	Kansen
S1 Flexibiliteit (vraag v.d. markt) S2 Netwerk met vakken S3 Medewerkers zijn specialisten en kennen de taal/cultuur van beide landen S4 Democratische managementstijl biedt vrijheid voor creativiteit en zelfstandigheid S5 Geografische situatie (dichtbij de grens en snelweg) S6 Onderwijsinstelling (non-profit)	K1 Gekwalificeerde vakmensen van belang op gebied van de technieksector / zorgsector K2 787 potentiële partners in Drenthe, Emsland en Grafschaft Bentheim K3 Geen concurrentie
Zwakke punten	Bedreigingen
Z1 Geen marketingplan Z2 Geen reclamemateriaal Z3 Interne en externe communicatie Z4 Afhankelijk van financiële middelen Z5 Weinig kwaliteitszorg (controle)	B1 Demografische ontwikkeling B2 Niet bekend bij potentiële partners

Tabel 5.1: swot analyse

5.2 Confrontatiematrix

De sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen uit de externe en interne analyse zijn op prioriteit onderzocht. In de confrontatiematrix worden deze vier factoren tegenover gezet en wordt onderverdeeld in vier strategische opties. Deze worden in dit punt verder uitgelegd.

		Externe analyse	
		Kansen	Bedreigingen
Interne analyse	Sterken	1. Waardestrategie bepalen S1+K1 Het instituut reageert op de vraag van de markt met samenwerkingsprojecten. Deze moeten duidelijk naar buiten gecommuniceerd worden. S2+K2 Netwerk met vakkennis + communicatie tot 787 potentiële partners in Drenthe, Emsland en Grafschaft Bentheim ontwikkelen S2+S3+S5+K3 Interne vakkennis naar buiten communiceren + geografische situatie + geen concurrentie	3. Marktpenetratie met doelgericht communicatie S1+S2+B1 De demografische ontwikkeling moet op lange termijn bekeken worden. Het instituut moet steeds op de externe factoren van de markt kijken
	Zwakken	2. Marketingplan ontwikkelen Z1+Z2+K2 Het instituut bezit geen marketingplan en geen reclamemateriaal.	4. Interne en externe communicatie verbeteren Z1+B2 Het instituut is niet bekend en heeft geen marketingplan. Z3+Z4+B2 de communicatie en controle moet intern versterkt worden om de markt te versterken

Tabel 5.2: confrontatie-matrix

Strategische optie 1 - Waardestrategie bepalen

Met behulp van een waardestrategie wordt de bepaling van een marketingcommunicatiestrategie voor het instituut makkelijker. Als de waardestrategie bestaat, kan de doelstellingen, visie en missie worden geformuleerd. De doelstellingen van het Rijnland Instituut zijn in het jaarverslag 2016 (Bijlage 9) niet smart beschreven. Wanneer de doelstellingen bepaald zijn, kan een marketingcommunicatieplan voor het instituut geschreven worden om de sterken en projecten naar actuele en potentiële partners te communiceren.

De doelstelling van deze strategische optie is dat het Rijnland Instituut na deze scriptie een professioneel marketingcommunicatieplan bezit die consistent doorgevoerd wordt.

Strategische optie 2 - Marketingplan ontwikkelen

Het Rijnland Instituut heeft geen marketingplan. Dit verklaart waarom het instituut geen reclamemateriaal bezit. Het instituut heeft niet het human capital om een marketingplan te schrijven (Bijlage 2), maar deze is belangrijk om überhaupt een marketingcommunicatieplan te schrijven om

op de markt bekender en succesvoller te worden (Floor en Van Raaij, 2015). Op de markt zijn veel potentiële strategische partners, maar het Rijnland Instituut is nog jong en onbekend. Uit interviews met potentiële partners (Bijlage 7) blijkt, dat deze het Rijnland Instituut door dit onderzoek leerden kennen. Omdat dit slechts om drie interviewpartners ging, is dit niet representatief, maar het geeft een indruk van de situatie. Vooral omdat het hierbij om potentiële partners gaat.

De doelstelling van deze strategische optie is dat het Rijnland Instituut een marketingplan ontwikkelt om in de toekomst professioneel op de markt gepositioneerd te zijn. In deze afstudeerscriptie ligt de focus op de marketingcommunicatie. Uit het marketingcommunicatieplan van deze scriptie blijkt, dat het instituut zich op de markt verder moet gaan ontwikkelen.

Strategische optie 3 - Marktpenetratie met doelgericht communicatie

Volgens Caroline Wille (Bijlage 2) is het belangrijk, dat het instituut zich steeds meer met de externe factoren van de markt bezig gaat houden om hierbij potentiële kansen op de markt te herkennen en hiervoor diensten en projecten te ontwikkelen. De demografische ontwikkeling zorgt als sterkste externe factor ervoor, dat bedrijven en scholen hun opleidingsprocessen moeten aanpassen. Hierbij heeft het instituut sterken om deze marktbedreigingen te verdedigen. Deze sterken moeten doelgericht naar actuele en potentiële partners gecommuniceerd worden om als professioneel instituut op de markt bekender te worden. Voorbeelden van sterken zijn het netwerk van specialisten, de eigen medewerkers die beide landen heel goed kennen en “best practises” van succesvolle projecten.

De doelstelling van deze strategische optie is dat promotiecampagnes, informatie over workshops, trends en nieuwe aanbiedingen van het instituut doelgericht naar actuele en potentiële partners verbeterd wordt. Deze optie is een belangrijk stap bij het ontwikkelen van het marketingcommunicatieplan en een strategisch gevolg van optie 1.

Strategische optie 4 - Interne en externe communicatie verbeteren

Uit de resultaten van de interne analyse blijkt dat er geen duidelijke afspraken met medewerkers bestaan. De interne communicatie is van groot belang als het om een instituut gaat, die invloed op de verschillende markten van de provincies heeft. Door de verplaatsing van afspraken bestaat een groot gevaar, dat belangrijke informatie niet wordt doorgegeven. Zo is o.a. het zwakke punt te verklaren, dat het instituut sinds hun oprichting geen marketingplan heeft opgesteld. Op dit moment houdt het instituut zich bezig met huidige partners die al eerder in contact waren gekomen met voorlopers van het Rijnland Instituut. Tot december 2016 bestond nog het Stenden Grenscentrum van Caroline Wille (Wille, 2017). Dit grenscentrum was contactpartner voor grensoverschrijdende

samenwerkingsprojecten op gebied van de arbeids- en onderwijsmarkt. Al de contacten uit het databestand heeft het Rijnland Instituut overgenomen.

De doelstelling van deze strategische optie is dat de interne en externe communicatie van het instituut door communicatietechnieken en een strategisch communicatieplan op lange-termijn gericht verbeterd wordt.

Met behulp van een foetsje-model (Bijlage 14) is samen met medewerker Caroline Wille geanalyseerd, welk strategische optie de beste voor het Rijnland Instituut is. Hierbij zijn alle vier opties op financiële-, organisatorische-, economische-, technische-, sociale-, juridische- en ecologische factoren onderzocht. Gekeken is op zowel haalbaarheid, aanvaardbaarheid als uitvoerbaarheid. Een waardering van 1 (heel slecht) tot 5 (heel goed) geeft aan in hoeverre de strategische optie op dit moment uitvoerbaar is. De gemiddelde waardering maakt het strategische stappenplan duidelijk, welke voor een goed marketingcommunicatieplan voor het Rijnland Instituut nodig is. Het foetsje-model is in bijlage 14 te vinden.

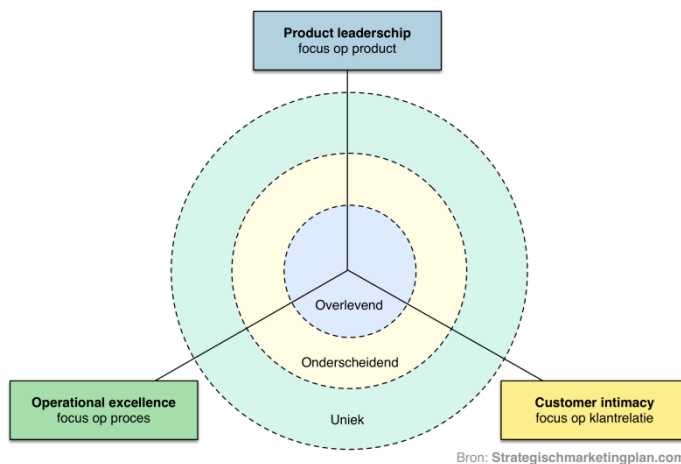
FOETSJE MODEL	Optie 1 – Waardestrategie bepalen	Optie 2 – Marketingplan ontwikkelen	Optie 3 – <i>Marktpenetratie met doelgericht communicatie</i>	Optie 4 – Interne en externe communicatie verbeteren
Financieel haalbaar	3	2	2	3
Organisatorisch uitvoerbaar	5	1	3	4
Economisch verantwoord	4	2	3	3
Technisch haalbaar	4	3	3	4
Sociaal aanvaardbaar	5	3	4	4
Juridisch zeker	4	3	3	3
Ecologisch aanvaardbaar	4	3	3	3
Waardering	4,14	2,42	3,42	3,42

Tabel 5.3.: Foetsje-model | Meetbare cijfers 1 (heel slecht) – 5 (heel goed), 3 (neutraal)

De resultaten uit het model bleken uit dat eerst een waardestrategie voor het instituut bepaald moet zijn, in een tweede stap moet de interne en externe communicatie verbeterd worden om een doelgericht communicatiecampagne op de markt te brengen en de effectiviteit van het kernteam te verhogen. Om een professioneel marketingplan te ontwikkelen, heeft het instituut op dit moment geen tijd- en personeelresources en wil zich door deze scriptie vooral op het marketingcommunicatieplan concentreren.

5.3 Waardestrategie customer intimacy

Volgens Treacy en Wiersma bestaan er drie verschillende waardestrategieën (Alsem, 2013). Deze zijn customer intimacy, operational excellence en product leadership. Bij customer intimacy richt zich de onderneming op de relatie met de klanten, bij product leadership ligt de focus op nieuwe innovatieve producten en bij operationeel excellence gaat het om de beste prijs met de beste kwaliteit. Uit het model bleekt uit, dat een onderneming zich op één van deze punten bijzonders moet uitblinken om zich uniek te specialiseren. In bijlage 15 is een uitwerking van de waardestrategieën te vinden.



Afbeelding 5.1.: Waardestrategieën van Treacy en Wiersma, Bron: strategischmarketingplan.com

In een brainstormsessie (Bijlage 12) met coördinator Richard Delger van het Rijnland Instituut kwam het besluit voor customer intimacy tot stand. Het instituut richt zich op de vraag van de markt en hun strategische partners. Een product leiderschap is volgens Richard Delger niet het doel van het instituut. Prijs- en productontwikkeling speelt wel een rol, maar aan het eind focuseert zich het instituut op de behoefte van zijn partners. Het medewerker interview met Caroline Wille (Bijlage 2) blijkt uit, dat het instituut in dit manier uniek is door zijn omvangrijk en flexibel aanpasbaar aanbiedingen.

Met de customer intimacy strategie zorgt het instituut ervoor, dat partners tevreden met de projecten en dienstverleningen zijn en op lange termijn gericht partners blijven en ambassadeurs worden.

6. Visie, missie en doelstellingen

Dit hoofdstuk geeft informatie over de visie, missie en doelstellingen van het instituut. De visie komt van de coördinator Richard Delger en is naar voren gekomen tijdens een interview (Bijlage 1). De missie komt uit interne documenten. De verschillende doelstellingen zijn te vinden in het jaarverslag 2016 (Bijlage 9) van het instituut.

6.1 Visie

De visie van het Rijnland Instituut is om met behulp van een grensoverschrijdende samenwerking tussen Duitsland en Nederland specifiek de economie in Noord-Nederland en Noord-West-Duitsland te stimuleren en zo de arbeidsmarkt “arbeidsregio Noord” te creëren, waar mensen zo jong mogelijk in grensoverschrijdend onderwijs komen en over de grens wonen, studeren en leven.

6.2 Missie

De missie van het Rijnland Instituut is om studenten, docenten, ondernemers en bestuurders uit Nederland en Duitsland met elkaar in contact te brengen om te leren van elkaars cultuur, onderwijs, concepten, manier van zaken doen en het opsporen van gemeenschappelijke interesses om innovatieve ideeën en concepten te ontwikkelen. Dit kan uiteindelijk leiden tot meer begrip voor elkaar en tot goede contacten en samenwerking op het gebied van cultuur, onderwijs, zakendoen en bestuurlijke aangelegenheden.

6.3 Communicatiedoelstellingen

Volgens de strategisch jaarverslag 2016 (Bijlage 9) en het interview met Richard Delger (Bijlage 1) zijn de volgende communicatiedoelstellingen voor een periode van 2017-2020 vastgelegd.

Het instituut wil in deze periode de krachten van initiatieven van het MBO en HBO, de regionale en lokale overheid en het bedrijfsleven in Drenthe met Duitse partners door samenwerking bundelen en de projecten professioneel intern en extern communiceren.

Sinds 2016 bestaat een nieuwe website, een Facebook- en een Twitterkanaal die nu met actuele informatie over projecten, onderwerpen en onderwijsaanbod worden bijgehouden. De website en social media kanalen zullen in deze periode over best practices, grensoverschrijdende ervaringen en het kennisnetwerk informeren.

Met het kennisnetwerk wil het instituut het aantal stage- en afstudeeropdrachtplaatsen vergroten. Door het grensoverschrijdend netwerk tussen MBO en HBO in Duitsland en Nederland zullen nieuwe modules en studie programma's ontstaan om meer vakpersoneel in de grensregio's te ontwikkelen. Door gemeenschappelijke bijeenkomsten en projecten met Duitse partnerscholen zal het Duitse

aandeel van MBO en HBO opleidingen bij Stenden Hogeschool Emmen vergroten. Het doel is hierbij om gezamenlijke leerwegen te vinden en creëren.

7. Marketingcommunicatieplan

Het Rijnland Instituut is nog niet lang actief en kan in de volgende jaren meer groeien door nieuwe partners en projecten aan te trekken. Het instituut heeft echter geen marketingcommunicatieplan om zich extern beter op de markt te profileren. In dit hoofdstuk is deze voor het instituut beschreven, en is met behulp van bestaande gegevens uit de huidige situatie en de doelen voor de volgende jaren tot stand gekomen.

7.1 Communicatiedoelgroep

In dit hoofdstuk zijn de doelgroepen voor de marketingcommunicatie van het instituut beschreven. Een goede kennis van de doelgroep is onontbeerlijk om op de beste manier en zo effectief mogelijk met de doelgroep te kunnen communiceren. De doelgroepen worden hierbij onderscheiden in algemene niveaus. Dit zijn min of meer permanente kenmerken zoals bedrijfstak, geografische positie zoals leerbedrijf of geen leerbedrijf. Het domein specifieke niveau is het meest geschikt en belangrijk voor segmentatie. Het betreft de product- en servicevoordelen van het instituut binnen de interesse van partners.

Algemene niveaus					Domein niveaus		
Naam bedrijf	Gevestigd in	NL / D	Website	Bedrijfstak	Stage / Bachelor	Beroepsopleiding / Vacatures	Interesse in
Bedrijf A	Emmen	NL	Ba.nl	Techniek	Stageplekken	Werktuigbouwer	Workshops
Bedrijf B	Lingen	D	Bb.de	Diensten	Afstudeerplekken	Juniormanager	Informatie wisseling
UVW Emmen	Emmen	NL	Uvw.nl	SWV	/	/	Sollicitatie-workshops

Afbeelding 4 | Voorbeeld voor een interne databestand-matrix van instituutpartners

De doelgroepen zijn in dit marketingcommunicatieplan partners op de arbeidsmarkt uit de grensregio's. De grensregio's zijn hierbij aan Nederlandse kant Overijssel, Drenthe en Groningen. Aan Duitse kant zijn het Grafschaft Bentheim, Emsland en Landkreis Leer. De partners zijn hierbij bedrijven en samenwerkingsverbanden uit bedrijfstaken zoals techniek, chemie, dienstverleningen en zorg. Om de verschillende doelgroepen te bereiken en in verschillende bedrijfstaken op te splitsen is een databestand van groot belang. Een actueel databestand bestaat nog niet. Dit kan wel een belangrijk opdracht voor een assistent of stagiair zijn. Met behulp van het databestand kunnen doelgroepen goed worden gesegmenteerd als het Rijnland Instituut een workshop of project aanbiedt, die alleen voor een branche van belang is. Bijvoorbeeld workshops over nieuwe 3D-print of 3D-scan technieken. Dit is dan vooral voor bedrijven van interesse, die met kunststoffen en

technologische processen te maken hebben. Met behulp van een databestand kunnen zo de beste partners gesegmenteerd worden om hun in de volgende stap te informeren.

7.2 Communicatiedoelstelling

Het Rijnland Instituut wil volgens punt 6.3 in de periode 2017-2020 de krachten van alle initiatieven van het MBO en HBO, de regionale en lokale overheid en het bedrijfsleven in Drenthe met Duitse partners door samenwerking bundelen en de projecten professioneel intern en extern communiceren. Het instituut wil in dit tijdperk met dit marketingcommunicatieplan bereiken, zijn naamsbekendheid te verhogen om de visie van een “Arbeidsmarkt Noord” te realiseren. Om deze marketingdoelstelling te bereiken moet de communicatiedoelstelling als volgt beschreven zijn:

“Het Rijnland Instituut wil in de periode 2017-2020 met behulp van online-, print- en directe reclame de boodschap verspreiden en zo positioneren, dat het Rijnland Instituut een professionele partner is om op lange termijn en met behulp van een grensoverschrijdend netwerk problemen en vragen van de arbeidsmarkt met effectiviteit, flexibiliteit en vakkennis op te lossen.”

De procesdoelstelling is hierbij om op professionele en tweetalige wijze de informatieverwerking bij de partners op gang te brengen. Het effect zou zijn, dat de bedrijven en samenwerkingsverbanden weten, waarvoor het Rijnland Instituut staat en waarom het instituut voor een bedrijf van belang kan zijn om hiermee samen te werken.

7.3 Marketingcommunicatiestrategie

Om de marketingcommunicatiestrategie te bepalen, worden de doelstellingen naar fasen in de productlevenscyclus gesplitst. Zo wordt duidelijk, welk strategie het meest geschikt is. Het product is hierbij het Rijnland Instituut zelf.

Doelstellingen	Nieuw product	Groei Product	Volwassen Product	Product in Eindfase
Categoriebehoefte	++			
Merkbekendheid	++	++	+	
Merkkennis/attitude				
- informatieel	++	++	+	+
- transformationeel	++	++	++	
Probeeraankoop	++	+	+	
Merkgebruik	++	++	++	
Tevredenheid	+	++	+	

Afbeelding 5 | Doelstellingen naar fasen in de PLC | Model van Floor en Van Raaij [++ zeer geschikt, + geschikt]

Bij het Rijnland Instituut is er sprake van een mix van een nieuw product, omdat het nog relatief jong op de markt is, en een groei product, omdat het instituut zijn netwerk wil verhogen. Als jong bedrijf moeten de partners op de arbeids- en onderwijsmarkt leren, wat een samenwerking met het

instituut kan betekenen. De doelstellingen vanuit de communicatie zijn categoriebehoefte, merkbekendheid en merkkennis. De communicatie moet centraal de voordelen van het instituut overbrengen. Dit gebeurt met het AIDA concept.

A	Attentie creëren met behulp van reclametools en media.
I	Interesse aan een samenwerkingsproject of ingang in het netwerk creëren met behulp van netwerkvondten, bijvoorbeeld symposium evenementen. Verdere informatie is nodig in vorm van printreclame, website of persoonlijke conversaties.
D	Behoeft voor samenwerking komt vanuit de nieuwe partners tot stand. Hier moet het instituut direct reageren.
A	De partner wordt in het netwerk opgenomen of werkt bij een project mee.

Afbeelding 6 | AIDA model (Awareness, Interest, Desire en Action) voor het Rijnland Instituut

Uit de interviews met bestaande partners (Bijlage 7) blijkt, dat deze wel de belangrijkste eigenschappen en voordelen van het instituut te weten. Hierbij moet het instituut zijn positie op de markt verdedigen met de sterkste voordelen, die het bezit. Informationele positionering is hierbij een slimme strategie. Hiermee wordt het benadrukken van onderscheidende functionele voordelen benoemd. Dit is bijvoorbeeld het grensoverschrijdende netwerk van specialisten uit de verschillende bedrijfstakken. Er zijn geen concrete concurrentie op de markt, omdat het instituut voor andere samenwerkingsverbanden uniek gepositioneerd is. Door de samenwerking met andere verbanden leren de huidige partners welke sterke en vakkennisrijke projecten aangepakt worden.

Het instituut spreekt twee communicatiedoelgroepen aan. Nieuwe partners met een AIDA-strategie en actuele partners met een informationele positionering.

7.4 Marketingcommunicatiemix

Om een goede marketingcommunicatiemix voor het Rijnland Instituut te ontwikkelen, moeten de volgende punten worden vastgelegd: Boodschap, tools, media en mensen en hun processen. De volgende tekst geeft inzicht, hoe de boodschap ontstaat. Het model van Duncan en Moriarty verklaart de samenhang van de marketingcommunicatiemix (Oxford Learning Lab, 2009). Het model is in bijlage 4 te vinden.

7.4.1 Boodschap

Volgens interviewresultaten van Richard Delger (Bijlage 1), medewerkers van het instituut (Bijlage 2), en actuele partners (Bijlage 7), komen volgende drie feitelijke sterke punten tot stand:

1. *Het instituut is een professionele partner als het om grensoverschrijdende uitwisseling van kennis, toekomstige vakpersoneel en het creëren van nieuwe initiatieven gaat, welke de arbeidsmarkt in grensregio's versterken.*
2. *Het instituut heeft een steeds verder opbouwend grensoverschrijdend netwerk, welk vele voordelen voor bedrijven en andere samenwerkingsverbanden bezit.*
3. *Het instituut kent de taal en het cultuurverschil van beide landen om zo partners op de beste manier bij grensoverschrijdende projecten te adviseren.*

Deze drie sterke punten moet het instituut als boodschap op de markt brengen. Dit wordt gedaan via media en hulpmiddelen.

7.4.2 Media

Bij een marketingcommunicatiemix is media van groot belang. Zij geven de boodschap van het Rijnland Instituut na buiten. Hierbij wordt onderscheid tussen klassieke media en nieuwe media.

Klassieke media zijn kranten, televisie en radio. Alle drie mediakanalen worden hierbij kritisch beoordeeld. Omdat de doelgroepen bedrijven en samenwerkingsverbanden tussen de grenzen zijn en zich vooral op de arbeidsmarkt focuseren, is televisie reclame niet van belang. Businesspartners informeren vaak niet via televisiereclame over nieuwe partners. Zij focuseren zich eerder op vaktijdschriften en op nieuwe media zoals blogs en websites. Het medium televisie is alleen dan van belang, als het om de voorlichting van een regionaal succesvol project of samenwerking gaat. Hierbij heeft het Rijnland Instituut wel contact met regionale televisiestations. Hetzelfde betreft het medium radio. Alleen om over projecten in de regio te informeren is het van belang om een regionaal radiostation te contacteren.

Nieuwe mediakanalen zijn vooral te vinden op het internet. Het internet bestaat al meer dan 20 jaar, maar wordt nog steeds als nieuwe media gezien. Dat ligt vooral aan de technologische ontwikkeling op gebied van communicatie die het kanaal bezit. Social media kanalen worden bijvoorbeeld pas sinds tien jaar serieus genomen (Teltscher, 2017). Businessmeetings worden via Skype uitgevoerd, professionele aanbieders bieden Webinars aan. Hierbij voorkomt men kosten voor een locatie, catering, transport en bestaan er ook geen maximum aantal deelnemers.

De huidige website van het Rijnland Instituut heeft nog veel potentie. De informatie op de website is in het Nederlands en Duits geschreven, maar de vertaling van de Duitse teksten klopt vaak niet. Het hiërarchie model bij contactpersonen zorgt bij bezoekers voor verwarring. De coördinatoren staan symbolisch gezien boven de stuurgroep en er zijn geen contactinformatie te vinden over uitvoerende werknemers zoals Caroline Wille of Chantal Hesseling. Het nieuws op de website is op dit moment

alleen maar in één taal geschreven. Hierbij zijn sommige berichten in het Nederlands en sommige alleen in Duits geschreven. Het domein van het instituut heet: rijnlandinstituut.com. Uit interviews met Duitse partners (Bijlage 7) bleekt dat de website vooral voor mensen, die het instituut niet kennen, lastig te vinden is. Duitsers schrijven “Rheinland” of “Institut” met een “u”. Duitsters denken, dat het speciaal voor Nederlanders is door de beëindiging “.nl” en niet “.com”. Om beter op internet gevonden te worden is het raadzaam om domeinnamen te kopen en deze met de actuele website te koppelen. De website is het grootste promotiekanaal van het instituut. In een interview met online marketing specialist Johannes Benedikt Teltscher (Bijlage 6) kwamen vele inspirerende en kritische resultaten tot stand. Volgens Teltscher is de website het centrum van online marketing activiteiten. Het doel is over de verschillende kanalen de bezoekers op de website te krijgen. Hier vinden deze gratis content en komen voor het eerst in contact met het instituut. Van belang is, dat de inhoud een bepaalde meerwaarde voor de lezer creëert. Blogs en vlogs kunnen een creatieve manier zijn om mensen over projecten en de vakkennis van het instituut te informeren. Deze worden in het hoofdstuk 7.4.3 Tools verder uitgelegd.

Op dit moment is het instituut op Twitter en Facebook vertegenwoordigd. Bij beide kanalen valt direct op dat zij niet veel volgers en “vind ik leuks” bezitten (Bijlage 11) en dat er ook geen strategie achter zit achter het gebruik. Coördinator Richard Delger heeft toegestemd, dat op beide kanalen veel meer kan gebeuren en ook meneer Teltscher geeft hier aanbevelingen aan het instituut. Als instituut is het in de tegenwoordig belangrijk ook op serieuze social media kanalen aanwezig te zijn. Teltscher noemt hierbij de plateaus Xing en LinkedIn. Vooral voor een instituut, dat hun kennisnetwerk wil verhogen is het van belang op deze kanalen met specialisten in contact te komen. Met behulp van de social media kanalen kunnen de bezoekers op de website gelokt worden om hier in contact met het instituut te komen. Met verschillende tools wordt de marketingstrategie op de media makkelijker. Deze worden in het volgende punt verder uitgelegd.

7.4.3 Tools

De hulpmiddelen om de boodschap naar de doelgroep te verspreiden zijn in dit geval klassiek in de vorm van printreclame, maar worden er ook online instrumenten ingezet zoals blogs en berichten op Twitter, Instagram, Xing, LinkedIn en Facebook. Omdat het instituut geen reclamemateriaal bezit, is het belangrijk standaard zoals flyers en brochures te hebben. Deze kunnen tweetalig opgebouwd zijn en het materiaal moet beschikbaar zijn voor een Nederlandse en Duitse versie. Dit heeft echter hogere printkosten tot gevolg. Het reclamemateriaal moet de consument duidelijk maken, wat de voordelen van het Rijnland Instituut zijn en waar het instituut voor staat. Contactinformatie moet hierbij prominent worden aangegeven. Brochures beschrijven in diepere graad de projecten en de “best practises” van het instituut. Brochures en flyers zijn standaard die vooral bij persoonlijke

conversaties, netwerk evenementen, symposiums en beurzen van belang zijn. Een banner met het logo heeft het instituut wel, maar een banner met slagwoorden die de competenties van het instituut beter beschrijven, zorgt voor meer transparantie bij de consument.

Blogs zijn tegenwoordig een creatief middel om kerncompetenties, berichten van “best practises” of actuele problemen met oplossingen op de markt kunnen beschrijven. Zij zorgen voor sterke content en zorgen door hun regelmatigheid voor een goede positionering van de website op Google. Blogs kunnen hierbij gedeeld worden met de social media kanalen van het instituut. Omdat blogs interne en externe informatie op een professionele manier behandelen, moeten deze vanuit de medewerkers of experts uit advies- en stuurgroepen worden geschreven. In het punt 7.4.2 worden de mediakanalen zoals de website, social media kanalen en traditionele media zoals kranten en radio beschreven.

Met vlogs kan het instituut hun kennis makkelijk online verspreiden. Het verschil tussen blogs en vlogs is, dat blogs in schriftelijke vorm worden geüpload. Vlogs zijn niet schriftelijk. Hierbij gaat het om video's met een korte speeltijd van maximaal tien minuten. De video geeft een korte indruk met gratis informatie, die voor partners en niet partners online ter beschikking staat. Dit kunnen wekelijkse of maandelijkse nieuwsberichten in de vorm van 60-seconde-filmpjes zijn, waar de belangrijkste informatie in een korte video is samengevoegd of bijvoorbeeld een filmpje over typisch Duitse en typisch Nederlandse cultuurverschillen op gebied van verschillende onderwerpen. Vlogs kosten tijd en tijd is geld. Met behulp van studenten kan dit een leuke en goedkope optie zijn. De uitwerking hiervoor staat in punt 7.4.4. en een kostenmodel is te vinden in bijlage 5.

Webinars zijn een nieuwe vorm van workshops of vakcolleges die online aangeboden worden. Hierbij kan het ook gaan om adviseur-conversaties via Skype of Whatsapp. Voor uitgebreide Webinars is een professioneel systeem noodzakelijk. Om hier ervaringen in te krijgen, kan het instituut het eerste halve jaar analyseren, hoe vaak er een aanvraag voor een Webinar in vorm van een skype-conversatie gedaan wordt. Marketing specialist Teltscher onderscheidt de voordelen van offline en online workshops in het schriftelijke interview in bijlage 6.

7.4.4 People & Process

Om de boodschap van het Rijnland Instituut naar buiten te brengen, is human capital van groot belang. Het instituut heeft de uitdaging, niet veel men-power te bezitten. De oplossing is het schrijven van een redactieplan voor social media kanalen, de website en voor nieuwsbrieven. Dit plan is in de vorm van een agenda. Hierbij wordt genoteerd wanneer welke workshop, project of bezoek plaatsvindt. Op deze dag moet dan wel een berichtje op de social media kanalen worden toegevoegd. Na het evenement is het dan wel van belang hierover een uitgebreid berichtje op

website te plaatsen. De link van de blog kan dan wel via de social media kanalen nog een keer worden gedeeld. Door deze makkelijke manier is de informatiestroom steeds hetzelfde. Een samenvatting van de belangrijkste punten wordt dan een keer per maand via een 60-seconde-film geüpload. De conclusie van het filmpje kan worden gebruikt voor de nieuwsbrief om alle partners uit het databestand te bereiken. Omdat het Rijnland Instituut niet genoeg human capital bezit om al deze processen te kunnen uitvoeren, bestaat de mogelijkheid om met studenten van de Stenden Hogeschool samen te werken. Het is raadzaam om een medewerker van het instituut de functie als teamleider van de studentengroep te geven, om de kwaliteit van communicatie goed te controleren. Hierbij kan men een win-win situatie creëren. Het Rijnland Instituut heeft een eigen goedkoop communicatieteam bestaande uit internationale studenten, die wel beide talen spreken en schrijven, en de studenten leren van het begin af aan voor een grensoverschrijdend instituut belangrijke berichten extern te communiceren en nemen hierbij hun jonge ideeën en trends mee. De studenten declareren hun werkuren en kunnen in hun curriculum vitae aangeven dat zij voor een instituut tijdens hun studieopleiding een communicatieplan uitgevoerd hebben, en door het kennisnetwerk is een stage- of afstudeerplek makkelijk te vinden. Voor het beeld naar buiten versterkt het de visie en missie van het instituut als jonge mensen van begin af aan bij de communicatie meehelpen.

In bijlage 13 is een voorbeeld van een implementatieplan te vinden, dat aangeeft, welke stappen, personen, tijdplanning en uren nodig zijn om de ideeën van dit marketingcommunicatieplan te realiseren.

7.5 Planning en kosten

De kosten voor printreclame en het filmproject liggen rond de € 1.073,17. Een student kost € 288,00 als deze 36 uren voor €8 per uur werkt. In bijlage 5 worden de kosten voor printreclame en voor het video-idee in details verklaard. Het reclamemateriaal dient om het hele jaar door ingezet te worden. Een budgetbuffer van € 300,00 zorgt ervoor, dat kosten van uitnodigingskaartjes, posters van nieuwe acties of beursmateriaal gedekt zijn. Tijdens dit afstudeerproject kwam uit, dat de meeste uitnodigingen tegenwoordig als pdf of jpeg file via E-Mail verstuurd worden. Als het instituut deze manier verder volgt, worden verdere printkosten bespaard.

Met behulp van een redactieplan komt een goed communicatieplan tot stand, waarbij het instituut regelmatig over projecten en acties informeert. Met het 60-seconde-film idee kan één keer per maand een korte conclusie van de belangrijkste projectresultaten gegeven worden. Om voor een regelmatig ritme te zorgen, kan de video elke keer op de laatste vrijdag per maand worden geüpload. Het filmpje is dan te zien op Facebook inclusief een link naar de website. Instagram kan hieraan gekoppeld worden en synchroniseert de berichten op het kanaal om nog meer mensen te bereiken.

Hiervoor heeft het instituut eerst nog een Instagram account nodig. De conclusie uit het filmpje kan worden gezien als een korte conclusie voor een nieuwsbrief die via e-mail doorgestuurd kan worden.

7.6 Monitoring

Om de naamsbekendheid van het instituut en het succes van de marketingcommunicatiestrategie meetbaar te maken, is een monitoringconcept van belang. Met de resultaten uit de monitoring kan het instituut zijn communicatiekanalen aanpassen en bewerken om een nog groter succes in de vorm van naamsbekendheid en werving van nieuwe partners te realiseren. Als monitoringmodel wordt het DAGMAR-model (Floor en Van Raaij, 2006) gebruikt. Hierbij wordt de bekendheid, het begrip, de overtuiging en actie vanuit van de consument, dus van de partner, gemeten en uitgelegd. De naams- en merkbekendheid geven aan hoe veel mensen het instituut echt kennen, dit beschrijft hoe veel mensen weten wat de bedoeling van het Rijnland Instituut is. Daarnaast wordt gemeten in hoeverre de behoefte aan de diensten van het instituut wel of niet aansluiten en wanneer en hoe vaak het tot een actie van de potentiële partner komt.

7.6.1 Naamsbekendheid meetbaar maken

De naamsbekendheid meetbaar maken klinkt in eerste instantie ingewikkeld. Kit Smith van Brandwatch heeft hier een eigen onderzoek in gedaan en de beste processen vanuit zijn eigen standpunt uitgelegd (Smith, 2015).

De klassieke methode om aan betrouwbare informatie te komen is en blijft een enquête. Via kanalen zoals e-mail, telefoon of website kunnen bestaande contacten die bekend zijn met het merk van de onderneming worden uitgekozen. Een willekeurige selectie kan hierbij worden uitgevoerd. De eerste benadering zal hierbij een goede indruk geven van hoe deze mensen het merk hebben ervaren. De tweede vraag beantwoordt hierbij, hoe veel mensen zich het merk van de onderneming herinneren. Het voordeel bestaat dan vooral op gebied van internet via e-mail en websites. Op een website kan deze korte enquête wel als een automatische pop-up verschijnen. Dit is een snelle en goede mogelijkheid om in korte tijd veel respons te krijgen. Via e-mail kan met een klik het hele databestand worden geïnformeerd. Het nadeel bij online enquêtes is dat de mensen niet graag of snel hierop willen reageren. Via telefoon wordt een persoonlijk contact opgebouwd en de vragen kunnen snel worden beantwoordt, als de persoon hiervoor interesse en tijd heeft. Het voordeel is dat hierbij kwalitatief goede resultaten kunnen ontstaan omdat tijdens een gesprek ook nog adviezen of klachten van de personen kunnen komen. Het nadeel is dat niet elk persoon uit het databestand altijd bereikbaar is, of geen interesse of tijd hiervoor heeft en dat deze vorm van een mondelinge enquête veel tijd kost.

Google Analytics is een goed hulpmiddel om inzicht over de merkbekendheid te krijgen. Deze tool biedt veel informatie over de websitebezoekers. Hoe lang zijn zij op een pagina, wat voor termen geven zij als zoekterm op en hoeveel mensen bezoeken eigenlijk de website? De observatie over een langere periode kan een indicator zijn en veranderingsmogelijkheden in de naamsbekendheid bieden. Gebruik van de Google Adwords Keyword Planner en Google Trends sterken de onderzoeksresultaten om het zoekvolume op het merk uit te vinden. Dit proces moet regelmatig herhaald worden om te analyseren of het zoekvolume toeneemt.

Met behulp van enquêtes en statistische informatie over de website en social media kanalen kan het instituut elk jaar hun naamsbekendheid meetbaar maken en zien of de bekendheid toeneemt. Het Rijnland Instituut kan zien, welke campagnes (blogs, vlogs, social media berichten) een grote bijdrage leveren. Marketing specialist Johannes Benedikt Teltscher heeft in het interview deze vorm van monitoring goedgekeurd en nog verdere adviezen gegeven. Hij werkt o.a. met Sistrix en geeft het advies aan jonge bedrijven om op het begin met Rankingcoach te werken om zo eerste bezoekersresultaten zichtbaar te maken. Google zelf biedt de meeste gratis software voor bedrijven, waarmee het instituut aan zijn website verder kan werken.

8. Conclusies en aanbevelingen

Het Rijnland Instituut kan met behulp van de ideeën uit dit marketingcommunicatieplan zijn naamsbekendheid verhogen en nieuwe partners op de arbeidsmarkt in de grensregio's trekken. Het is nog een jong instituut, dat veel kansen en sterkten bezit. Bestaande databases van de vroegere Rijnland academie en het Stenden Grenscentrum bieden een goed basisnetwerk voor toekomstige projecten. Vooral het kennisnetwerk en het directe contact met docenten en studenten kan voor het instituut een sterke punt zijn. Het grootste zwakke punt is, dat het instituut geen marketingplan en geen reclamemateriaal bezit. Zo komt het voor, dat het Rijnland Instituut op beurzen alleen met een laptop aanwezig is en geen brochures of flyers bij zich heeft, wat toch tegenwoordig als standaard reclamemateriaal wordt gezien. Een belangrijk aanbeveling is daarom dat men moet werken aan flyers en brochures. Met behulp van Stenden studenten kan het instituut zijn externe communicatie goedkoop verder ontwikkelen. Korte vlogs (60 seconden filmpjes) verklaren de belangrijkste projectresultaten van de maand. De visuele conclusie kan worden verspreid via Facebook, Instagram en de website. Over het Algemeen geldt: Content is King. De website is niet in goed Duits vertaald en de opbouw van de verschillende pagina's is niet optimaal. Vooral korte nieuwsberichten zijn meestal in het Nederlands geschreven en niet in het Duits vertaald. Tijdens de interviews met potentiële partners kwam uit, dat deze na een bezoek op de website nog steeds niet precies weten, wat het

Rijnland Instituut eigenlijk precies doet en wie de contactpersonen is. Zo worden uitvoerende medewerkers bijvoorbeeld niet op de webpagina genoemd, terwijl die wel een belangrijke rol spelen.

Op gebied van social media is de aanbeveling om een Instagram account voor het instituut te ontwikkelen. Instagram is na Facebook het grootste kanaal in social media. Het Twitter account van het instituut wordt heel kritisch bekeken, omdat het kanaal maar twee volgers heeft. Facebook en Twitter worden gebruikt om berichten snel te verspreiden, maar van de potentie van de kanalen wordt niet goed gebruik gemaakt. Het digitale netwerk van de kanalen kan beter worden gebruikt om “best practises” uit grensoverschrijdende projecten te noemen, over nieuwe politieke, technologische of economische ontwikkelingen te informeren en met behulp van vlogs en blogs eigen bijdragen met content te uploaden. Serieuze social media kanalen zoals Xing en LinkedIn zijn interessant voor het Rijnland Instituut.

Het instituut heeft als sterkte dat de medewerkers de cultuur en taal van beide landen kent. Het kan bijvoorbeeld met een kort filmpje, een mooi beeldschema of interessante tekst, op creatieve wijze het verschil van de schoolsystemen van beide landen verklaren. Met het verspreiden van gratis know-how bewijst het instituut, dat het een specialist bij grensoverschrijdende projecten is en hoogwaardige kennis bezit. Op gebied van social media is creativiteit gevraagd. Er bestaan vele mogelijkheden om het instituut als professional op de markt bekend te maken. Een redactieplan voor de externe communicatie is daarom ook een aanbeveling. Hierbij worden berichten en vlogs in een agenda gezet en over de verschillende personen opgedeeld. Met deze hulpmiddelen worden er voor gezorgd dat regelmatig interessant en leuk nieuws online komt. 60 seconde filmpjes kunnen elk laatste vrijdag van een maand, of elk woensdag van de week een typisch Duits / typisch Nederlands berichtje leveren. De conclusies, die voor het 60 second filmpje geschreven worden, kunnen ook in vorm van een maandelijkse nieuwsbrief aan alle partners gestuurd worden. Zo informeert het instituut één keer per maand via een filmpje visueel en via een tekst schriftelijk.

Intern bezit het team van het instituut veel vrijheid om zelfstandig aan projecten te werken. Tijdens afstuderen kwam uit, dat veel afspraken vaak verplaatst worden of niet meer doorgaan. Een aanbeveling hiervoor is om op elke maandag één uur de tijd te nemen om met het kernteam van het instituut aan een tafel te zitten en daarbij alle doelen, afspraken en projecten van die week samen te bespreken. Een notulist schrijft hierbij de notulen en stuurt deze later aan het kernteam. Bij deze afspraken kan nieuwe input voor het redactieplan gegeven worden, om vroegtijdig over nieuwe acties te informeren. Zo weet iedereen wat de focus van elk teamlid in die week is. Bij zo’n wekelijkse afspraak is geen ruimte voor smalltalk. Hier wordt in maximaal een uurtje tijd alles wat van belang is in die week gezegd en waargenomen. Door middel van duidelijke afspraken hierover en

regelmatigheid wordt zo de interne communicatie en effectiviteit van het instituut verhoogd, omdat iedereen gemotiveerd is om bij de volgende vergadering zijn resultaten van de afgelopen week te presenteren en evalueren en zijn nieuwe doelen te benoemen. Tot slot volgt hier een checklist met de belangrijkste aanbevelingen voor het Rijnland Instituut:

- ✓ De website is het centrum van de marketingcommunicatiestrategie. Het verpersoonlijkt het instituut naar buiten.
- ✓ Social media kanalen zijn instrumenten om vlogs, blogs en berichten te verspreiden en om bezoekers op de website van het instituut te lokken. Hier komt het contact tot stand.
- ✓ Printreclame in vorm van flyers, brochures zijn standaards die bij evenementen en workshops steeds weer van belang zijn.
- ✓ Een nieuwsbrief zorgt ervoor, dat de partners een keer per maand aan het instituut en zijn projecten en potentie herinnert worden. Een film kan een korte vertaling van de conclusies leveren.
- ✓ Partners verwachten betrouwbaarheid, waardering, respect en gemeenschappelijke interesses om tesamen te werken. Hierbij is goede communicatie de sleutel voor succes.
- ✓ Met behulp van een redactieplan, studenten en creatieve campagnes wordt de content op gebied van online marketing goed verzorgd.
- ✓ Regelmatige, wekelijkse, afspraken van het kernteam kunnen de effectiviteit en controle van het werk laten stijgen en versterken de interne communicatie.
- ✓ Gratis tools zoals Google software helpen bij de monitoring van de website.
- ✓ Jaarlijks marktonderzoek via telefonische/schriftelijke enquêtes maken de naamsbekendheid van het instituut meetbaar.

Nog nooit was communicatie zo van belang als in deze tijd. Het internet en de technologische ontwikkeling maken de communicatie steeds makkelijker en biedt vooral bij creatieve projecten veel kansen. Het instituut bezit goede sterke punten en kan redelijk eenvoudig de communicatie intern en extern flink verbeteren. Dit marketingcommunicatieplan bewijst de potentie en zal het Rijnland Instituut inspireren om hieraan te werken.

9. Reflectie

Voor dit onderzoek heeft het Rijnland Instituut veel ruimte en tijd gegeven. Van begin aan was duidelijk, dat het instituut een marketingcommunicatieplan wil hebben om hiermee zijn naamsbekendheid te verhogen. Het probleem hierbij was, dat het geen significante cijfers bezat om de huidige naamsbekendheid meetbaar te maken. Het instituut is hiervoor nog heel jong en zonder

een marketingplan gestart. Dit probleem was steeds tijdens het afstudeerproject zichtbaar. Het instituut bezoekt beurzen, maar heeft geen eigen reclamemateriaal. De website staat vol met foutjes bij de Duitse vertaling en veel teksten zijn alleen in het Nederlands geschreven. Om aan externe informatie via Deskresearch en interviews te komen was makkelijker dan aan interne informatie. Het instituut bezit niet veel strategische documenten. De meeste interne informatie kwam uit een actueel jaarverslag, de website en interviews met coördinator Richard Delger en de medewerker Caroline Wille. Beide zijn niet regelmatig in het bureau. Dit instituut werkt vooral op afspraak. Daarom is er elke keer gevraagd, wanneer wie in het bureau te vinden is om nieuwe vragen te kunnen beantwoorden. Hierbij ontstond ook de indruk dat veel vergaderingen verplaatst worden of niet doorgaan.

Door middel van interviews werd er interessante input verzameld om dit marketingcommunicatieplan te schrijven. Interessant was, dat het instituut wel jong maar toch professioneel is. Zij hebben succes met de grensoverschrijdende aanpak van projecten en kennisuitwisseling en ook budget voor nieuwe ideeën en mogelijkheden. Omdat zij een heel klein team zijn, kwam het idee met de Stenden studenten tot stand, dat in het eerste jaar vrijwilligersuren moeten maken.

Extern was vooral de arbeidsmarktconferentie van de provincie Drenthe interessant. Hierbij is veel informatie ontdekt waardoor het DESTEP model verder uitgebreid kon worden. Met behulp van vakliteratuur zijn er verschillende modellen ontdekt en sommige hiervan zijn op het Rijnland Instituut toegepast. Interviews met partners en een marketingspecialist hebben deze scriptie verder versterkt.

Als vervolgonderzoek is het raadzaam een professioneel marketingplan te ontwikkelen om zich in de toekomst beter op de markt te positioneren. Deze scriptie behandelt wel marketingaspecten voor het instituut, maar is alleen op communicatie (promotiebeleid) gericht. Een diepte onderzoek over de overblijvende stukken van de marketingmix (product, place, prijs) is daarom heel raadzaam.

Terugblikkend kan gezegd worden, dat het onderzoek goed gelukt is. Met een constructieve en kritische blik is er gekeken naar de actuele situatie en de doelstellingen van het Rijnland Instituut en met behulp van vakkennis is er een strategie en tactiek ontwikkeld om op lange termijn de boodschap van het instituut beter naar buiten te communiceren. Van begin af aan is er met een goede planning gewerkt en door regelmatige feedback van medewerkers, docenten en medestudenten zijn problemen vroegtijdig opgelost. De Nederlandse kennis en de marketing kennis van de onderzoeker zijn in de afgelopen tijd verder ontwikkeld. Het was druk, maar er is met plezier gewerkt aan het onderzoek. Gehoopt wordt, dat deze scriptie een bepaalde meerwaarde voor de toekomst van het Rijnland Instituut biedt.

Bronnen

- Alsem, K. S. (2013). *Strategisch Marketingplan*. Groningen: Noordhoof Uitgevers.
- Bertelsmann Stiftung - Demografie in der Grafschaft Bentheim. (2011). *Onderzoek
Anlage_11_Demografischer_Wandel_in_der_Grafschaft_Bentheim.pdf*. Bertelsmann
Stiftung.
- (2014). *Bevolkingsprognose 2015 Drenthe*. Assen: Provincie Drenthe.
- Carnegie, D. (2011). *Wie man Freunde gewinnt - Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden*.
FISCHER Taschenbuch.
- Delger, R. (2017). *Jaarverslag 2016 - Rijnland Instituut*. Emmen: Rijnland Instituut.
- (2016). *Demografie - Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen im Landkreis Emsland*. Meppen:
Stabsstelle des Landrats.
- Duo, M. (2017). *Rijnland Instituut*. Opgehaald van <http://rijnlandinstituut.com/>
- Frank Rengelink, P. V. (2009). *perco.be*. Von <http://perco.be/nl/leerhoek/de-8-leiderschapstijlen/>
abgerufen
- Knoot, J. (2017). *Strategischmarketingplan*. Von
[https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/waardestrategieen-treacy-
en-wiersema/](https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/waardestrategieen-treacy-en-wiersema/) abgerufen
- L. Scholz, R. W. (2009). *Sachbericht: Welche Zukunft für die Soziale Marktwirtschaft in Europa und
Global?* Europabüro Brüssel: Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
- Landkreis Grafschaft Bentheim. (2015). *Bronnen:
Anlage_14_Wanderungsprofil_Grafschaft_Bentheim.pdf*. Nordhorn: Landkreis.
- Langen, D. W. (1995). *The Rheinland-Model*.
- Leslie K., J. O. (2017). *Does "Liking" Lead to Loving? The Impact of Joining a Brand's Social Network on
Marketing Outcomes*. Harvard Business School: Journal of Marketing Research.
- Luimstra, J. (2016, December 23). *fd.nl*. Opgehaald van [https://fd.nl/incoming/1179614/zo-ziet-2017-
eruit-volgens-trendwatchers](https://fd.nl/incoming/1179614/zo-ziet-2017-eruit-volgens-trendwatchers)
- Management Modellen 7s. (15. 8 2015). *Managementgoeroes.nl*. Von
<http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/> abgerufen
- Manen, T. v. (2015, Oktober 8). *Marketingfacts*. Opgehaald van
[http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-10-belangrijkste-technologietrends-voor-2016-
volgens-gartner](http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-10-belangrijkste-technologietrends-voor-2016-volgens-gartner)
- Niedersachsen, Landesamt für Statistik. (15. 11 2016). *LSN-Online*. Von
<http://www1.nls.niedersachsen.de/statistik/default.asp> abgerufen

(2015). *Overzicht trends en ontwikkelingen: Een outside-in analyse van de belangrijkste bewegingen in het sociaal domein*. Den Haag: VNG-organisatie.

Pascale, R. A. (1982). *The Art of Japanese Management*. London: Penguin Books.

Peters, T. W. (1982). *In Search of Excellence*. New York, London: Harper & Row.

R. Grit, M. J. (2009). *Zo doe je een onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Raaij, D. J. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Recklies, D. (2000). *The Management*. Opgehaald van
<http://www.themanagement.de/Ressources/75%20Modell.htm>

Smith, Kit. (2015, Oktober 21). *Brandwatch.com*. Opgeroepen op März 08, 2017, van
<https://www.brandwatch.com/de/2015/10/wie-sich-die-markenbekanntheit-messen-laesst/>

Waterman, R. J. (1980). *Structure Is Not Organization*. Business Horizons.

Wille, C. (06. Februari 2017). Probleemstelling Rijnland instituut. (T. Wolf, Interviewer)

Wirtschaftsforschung, N. I. (2015). *Standortprofil der Stadt Nordhorn Analyse der sozio-demographischen Rahmenbedingungen, Strukturen und Entwicklungsperspektiven als Grundlagenbaustein eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes*. Hannover: Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung.

Worre, E. (2015). *Go Pro: 7 Schritte zum Network Marketing Profi*. Life Success Media.

Bijlagen

Bijlage 1	Interview met Richard Delger	Pagina 52
Bijlage 2	Interview met Caroline Wille	Pagina 55
Bijlage 3	Deelvraag 2: Skills verwachting bij samenwerking	Pagina 57
Bijlage 4	Marketingcommunicatiemodel van Duncan & Moriarty	Pagina 58
Bijlage 5	Kostenmodel voor print/media	Pagina 59
Bijlage 6	Interview met Johannes B. Teltscher	Pagina 60
Bijlage 7	Interviews actuele en potentiële partners	Pagina 62
Bijlage 8	Marktanalyse & Database Idee	Pagina 71
Bijlage 9	Jaarverslag 2016 van het Rijnland Instituut	Pagina 73
Bijlage 10	Het leiderschapscircumplex	Pagina 80
Bijlage 11	Social Media Analyse	Pagina 84
Bijlage 12	Brainstormsessie Waardestrategie	Pagina 89
Bijlage 13	Implementatieplan	Pagina 90
Bijlage 14	FOETSJE Model	Pagina 91
Bijlage 15	Customer intimacy	Pagina 92

Bijlage 1 – Interview met Richard Delger

Interviewpartner: Richard Delger

Functie: Coördinator Rijnland Instituut

1. Wat is volgens jou de visie van het Rijnland Instituut?

De visie van het Rijnland Instituut is dat wij grensoverschrijdende samenwerking willen tussen Duitsland en Nederlandse partijen en dan specifiek om de economie in Noord-Nederland en Noord-West-Duitsland te stimuleren en de arbeidsmarkt, arbeidsregio Noord, creëren. De doelen hiervan “get a wilder young” zo jong mogelijk in onderwijs al gewoon maken dat je over de grens woont, studeert en leeft.

2. Waarom is het Rijnland Instituut aanwezig op Twitter?

Twitter is een snel medium en je kunt heel snel een boodschap in de wereld sporen die pakkend zijn. We maken niet heel veel gebruik hiervan, maar het is het doel om snel met dit medium de doelgroep te bereiken.

3. Op welke beurzen is het Rijnland Instituut gepositioneerd?

Onderwijsbeurzen met naam en we hebben zelf ook een conference waarbij we het bedrijfsleven uitnodigen bij de kant van de grens en we zijn zo veel mogelijk bezig met beurzen dan de UVW organiseert. Kamer van Koophandel. Bij de kant van de grens zijn we bij de IHK (Industrie und Handelskammer), maar ik weet niet welke specifieke bijeenkomsten er zijn. Maar goed, verschillende beurzen zijn vooral goed op de arbeidsmarkt relateert en da zijn we vooral aanwezig om duidelijk te maken wat we voor werkgevers kunnen doen in relatie tot het onderwijs. Waar vaak denken werkgevers van, hoe kan ik aan een school komen, hoe kom ik aan stagiairs, dat zo dingen.

4. Waarom zou een bedrijf met het Rijnland Instituut te samen werken?

Als een bedrijf in Duitsland of Nederland partners zoekt aan de grens om samen te werken da kun je ons benaderen, maar nog concreter als je een onderzoeksvraag hebt voor die we niet direct middelen voor hebben, maar wel behoefte aan hebt om te onderzoeken, dan kan dat bij studenten worden weg gesendet op MBO niveau en op HBO niveau bij de kans van de grens en voor stagiaires en voor toekomstige werknemers om samen op te leiden door duale studiegangen. We kunnen heel weg of maat te leveren, wat niet altijd lukt, maar ieder geval wel voor bedrijfsleven het toekomstige personeel opleiden.

5. Heeft u het gevoel, dat het Rijnland Instituut genoeg doet om zijn aantrekkelijkheid te verhogen?

Kan wel meer. We zijn nog niet lang in deze vorm bezig. Ook met het operationele bureau. Ik denk hier ook vooral in interne werving voor wat ook wat gedaan kan worden. De opleiding zelf van NHL Stenden en van de Hanse, de Drenthe college en Alfa college wat meer duidelijk moet maken van wie we zijn en wat kun dit betekenen voor de opleiding. Ik hoor extern wel verschillende partijen die ons vinden en die ons ook benaderen. Vooral overheden en senior opleidingen. Vanaf onze directeur zijn we goed bezig met het Rijnland Instituut. Externe weten wel waar zij ons kunnen vinden, maar interne reclame via interne nieuwsbrieven of iets dergelijke zijn wel nuttig.

6. De berichten in Facebook en op de website zijn steeds in één taal. Duits of Nederlands. Waarom is er geen vertaling bij berichten?

Naja, dat moet wel gebeuren. Dit is praktisch gezien onlastig af en toe schrijven we in Nederlands en af en toe doen we het in Engels en in Duits, maar dat komt ook door de taal die gesproken wordt. Ik was bij de Lenkungsgruppe laats en bij iederen is dat zijn eigen taal, dus daarmee heeft het ook te maken. We verstaan elkaar wel. Ja goed, dat is natuurlijk wel beter dat we bij de vertaling meer kunnen doen, maar iederen verstaat Nederlands en Duits.

7. Welke drie sterke en zwakke punten zie je zelf in het promotiebeleid van het Rijnland Instituut?

Drie sterke punten zijn, dat we samenwerking heel concreet maken door partnerships. Dus van hogeschool naar hogeschool. Van BBS naar Hogeschool enz. Dus dat zijn echte personen die netwerk bijkomsten netwerken zag ma.

En andere sterk punt is dat we heel dicht bij bedrijfsleven zitten met onze scholen en ook intern gericht op opleidingen zitten. Dus da staat echt een brug tussen bedrijfsleven en opleiding.

En derde sterk punt is, dat wij Duitsers in het huis hebben, die Nederlands spreken en Nederlanders die Duits spreken en ook de cultuur kennen. Van bedrijfscultuur maar ook de cultuur die bij de taal hoort.

Drie zwakke punten... Ja, een zwakke punt is, dat we constant moeten bewijzen wat de meerwaarde van ons is voor de opleiding. Er zijn duizend dingen te doen als bedrijf. Je moet

bewijzen, dat je nodig bent en nuttig. Terwijl onze nuttig en noodzaak niets is voor korte termijn, maar meer voor lange termijn. Het creëren van een samende arbeidsmarkt Noorden. Dat is meer een jaarplan. We zijn geen UVW. We zijn meer een bedrijf, meer een vorm van een organisatie, die jou wil helpen als je vier jaren in Duitsland werkt en in Nederland studeerd hebt en niet terug kunt, ja dat je grenservaren doet. De derde zwakke punt zijn middelen. Projecten die we graag doen en die bij ons horen, maar de middelen die wie daarvoor hebben die zijn veel te gering. Provincie en gemeente die dragen wel bij, maar zou mooi zijn als we meer substantieel die provincies en vanuit Nedersaksen en NRW dat we gewoon middelen krijgen omdat we een permanent organisatie zijn en iedereen weet: Oh, ik wil wat met de burens doen, dan moet hier langs. Zo een vorm van kennisconsulat. Maar hiervoor hebben we meer middelen van subsidies en stakeholders nodig.

Bijlage 2 – Interview met Caroline Wille

Interview Medewerker

Positief

Negatief

Neutral

Caroline Wille en Jan Hans

Tom: Haben Sie das Gefühl, dass Facebook und Twitter für das Rijnland Instituut genug Potential bietet?

J. Hans: Also genug Potential würde ich nicht sagen. Es ist wohl ganz gut und auch abhängig von der Zielgruppe, da ja jetzt Twitter in Holland immer noch ganz viel gebraucht wird und Facebook in Deutschland eher bei den etwas Älteren benutzt wird. Wenn man jetzt jüngere Leute auch erreichen will, gehe ich davon aus, dass man gerade Instagram in Deutschland und in Holland dazu nehmen sollte und man auch gerade in Deutschland die konservativen Medien nicht vergessen sollte. Sprich: Kleines Layout auf nem Zettel, auf nem Poster, auf nem Flyer, Zeitung, Plakate...

C. Wille: Zeitschriften wie IHK...

J. Hans: Und vielleicht auch ein bisschen Direct-Marketing auf Börsen und Ähnlichem.

C. Wille: Zumindest bei Facebook und Twitter sollte ein bisschen Geld in die Hand genommen werden.

Tom: Zweite Frage, macht das Rijnland Instituut Werbung im Sinne von Flyern, Plakaten, Messebesuchen oder Anzeigen in Zeitschriften?

C. Wille: Nein.

J. Hans: Bis jetzt nein.

Tom: Warum?

C. Wille: Weil es keinen Marketingplan gibt.

Tom: Haben Sie das Gefühl, dass das Rijnland Instituut genug tut um sich auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu präsentieren?

J. Hans: Nein.

Tom: Warum?

J. Hans: Es besteht kein Marketingplan um sich nach außen hin besser zu präsentieren. Im Moment ist es zu dem ein Single-Person-Business. Sprich: Eine Dame darf sich um alles kümmern.

- C. Wille: Wie Jan schon sagt, es wird hierauf momentan gar nicht geachtet. **Wir haben hierfür keine Zeit, keine Kapazitäten und kein Human Capital.**
- Tom: Warum ist das Rijnland Instituut attractief voor den Arbeidsmarkt?
- J. Hans: **Weil es den richtigen Arbeitgeber an die richtige Community koppeln kann, die für ihn interessant sein könnte.** Vielleicht auch letztendlich dass man den Arbeitnehmer, das dürfte auch der positivste Effekt sein, denn darum geht es ja eigentlich, dass man den Arbeitnehmer ins Nachbarland führt, mehr oder weniger ans Händchen nimmt.
- C. Wille: **Es ist auf jeden Fall für den Arbeidsmarkt wichtig, weil wir praktische Produkte entwickeln und tatsächlich so etwas ondersteunen.** Also wir geben u.a. auch Präsentationen. **Man kann sich informieren, man kann sich weiterbilden** und man kann sogar den Arbeidsmarkt über die Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wie du schon sagst, unterstützen. **Sie können sich u.a. informieren, wie man sich im Nachbarland beim Arbeitgeber bewirbt.**
- Tom: Welche drei Stärken und Schwächen hat das Rijnland Instituut für Sie?
- C. Wille: Eine Stärke ist **das wir das Wissen im Hause haben, dass ich grenzübergreifend bin. Ich bin aufgewachsen in beiden Systemen.**
- J. Hans: **Man hat die Kontakte hier.**
- C. Wille: **Geografische Lage** ist auch eine Stärke.
- Tom: Okay, theoretisch könnt ihr sechs Stärken nennen, da ihr hier zu zweit seid.
- C. Wille: **Wir sind Bildungsträger.** Das heißt unsere Ziele sind **nicht wirtschaftlich** ausgelegt. Unser Auftrag ist zu Bilden. Das ist eine Stärke von uns.
- J. Hans: **Wir sind sehr flexibel.** Immer wenn man kleinere Projekte hat, ist man hierbei sehr flexibel.
- C. Wille: Das stimmt.
- J. Hans: Flexibilität ist auf jeden Fall eine Stärke. Die letzte wäre, dass man hier **Zweisprachig** die Dienstleistungen anbietet, wenn nicht sogar **manchmal Dreisprachig.**
- Tom: Okay, drei Schwächen?
- J. Hans: **Relativ unbekannt.**
- C. Wille: **Kein eigenes Budget.** Wir sind keine GmbH also **keine Rechtsperson.**
- J. Hans: Ihr seid sowieso zu wenige Personen.
- C. Wille: Das stimmt, wir sind **zu wenige Personen** und wir besitzen **keinen Marketingplan** um uns besser zu positionieren.

Bijlage 3 - Deelvraag 2: Skills verwachting bij samenwerking

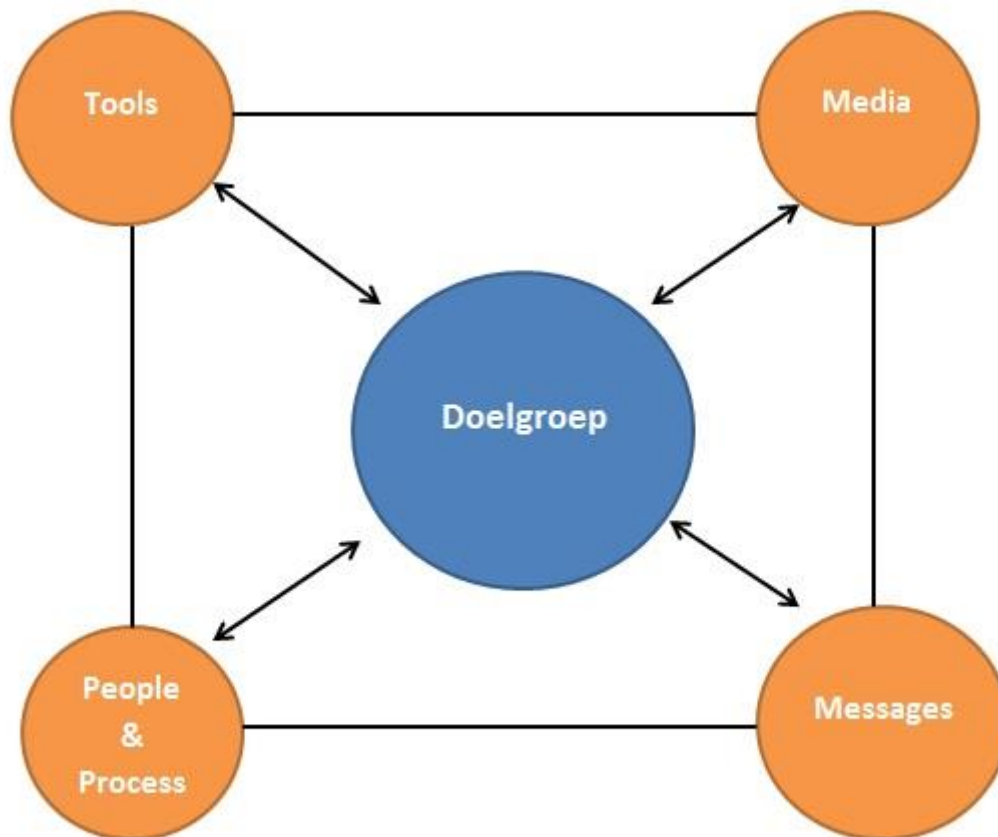
Interviewpartner	Bedrijf	Verwachte skills	Ervaringen	Partner / Geen partner
Angela Albers	UVW Emmen	Goed luisteren, respectvol zijn, meedenken	Goed luisteren, respectvol zijn, meedenken	Partner
Jutta Lübbert	Wirtschaftsvereinigung der Grafschaft Bentheim e.V.	Zuverlässigkeit, Transparenz, Integrität, Wertschätzung, Respekt	/	Geen Partner
Jule Tirrel	Ems Achse	Zuverlässigkeit, gute Kommunikation, gemeinsame Interessen	Anfangs problematische Kommunikation und nicht Einhaltung von Aufgaben. Jetzt besser.	Partner

Codeboom uit de interviews met Angela Albers, Jutta Lübbert en Jule Tirrel.

Wat kan het Rijnland Instituut naar uw mening verbeteren?

- Meer laten zien wat ze in huis hebben. Hier bedoel ik mee dat ze meer laten zien welke skills ze in huis hebben.
- Ich denke, das Rijnland Instituut an sich muss sich ja selber auch erstmal finden, wo die sich überhaupt positionieren wollen bzw. dann auch etablieren bei all den anderen Partnern und der Region. Man weiß grob gesagt nicht, was das Rijnland Instituut eigentlich macht und wie sie anderen Partnern oder Betrieben helfen können.
- Ich bin der Meinung das ein Institut auch die sozialen Kanäle nutzen sollten die seriös sind. (Xing, LinkedIn, Facebook evtl Instagram) Des Weiteren macht es Sinn Fachbeiträge in Themenbezogenen Blogs zu veröffentlichen. Das alles sollte zusätzlich zur eigenen Webseite gemacht werden. Die Webseite sollte der Mittelpunkt des Online Marketings sein. Wichtig ist die Seite interessant zu halten und die Besucher zur Konversion anzuregen.

Bijlage 4 – Marketingcommunicatiemodel van Duncan & Moriarty



Het afbeelding maakt duidelijk hoe de verschillende factoren te samen hangen om de doelgroep op profesionele manier te bereiken. Het marketingcommunicatiemodel van Duncan & Moriarty

Model Duncan & Moriarty | Oxford Learning Lab 2009

Bijlage 5 – Kostenmodel voor print/media

Positie	Beschrijving	Prijs	Aantal	Totaal prijs	Wanneer	Wie	Uren	Totaal prijs
Printreclame	Flyers (DIN lang 99 x 210 mm) Flyer im Format DIN lang sind ein Drittel eines A4-Blattes und perfekt als Infokarte zu verwenden.	50 schon ab 7,98 €	5.000 inkl. Rückseite farbig	65,97 €	Het hele jaar	Vistaprint	/	65,97 €
	Flyers (DIN A6 148 x 105 mm) Werben Sie mit diesen hochwertigen Flyern und Falzflyer für Ihr Unternehmen. Perfekt zum Austeilen.	50 schon ab 5,58 €	5.000 inkl. Rückseite farbig	44,84 €	Het hele jaar	Vistaprint	/	44,84 €
	Deluxe-Visitenkarten (85 x 55 mm)	100 schon ab 8,25 €	250 inkl. Rückseite farbig + 3,74 €	12,74 € + 3,74 € 16,48 € x 5 (Team) 82,40 €	Het hele jaar	Vistaprint	/	82,40 €
	Printpuffer Einladungen, Broschüren, Poster...	/	/	/	/	/	/	300,00 €
							Totaal	493,21 €
60 Second Film	Kamera Camcorder	159,99 €	1	159,99 €	Het hele jaar	Amazon	/	159,99 €
	32 GB SD Karte	39,99 €	1	39,99 €	Het hele jaar	Amazon		39,99 €
	Magix Video Deluxe 2017, Videoprogramm	49,99 €	1	49,99 €	Het hele jaar	Amazon		49,99 €
	Neewer tragbare 56 Zoll / 142 Zentimeter Aluminium-Legierung Kamera-Stativ	38,99 €	1	38,99 €	Het hele jaar	Amazon	/	38,99 €
	Filme produzieren	3 Stunden / Video	12	36 Stunden	Per maand	Studenten	36 Stund en	0,00 € / 288,00 €
							Totaal	288,96 € / 576,96 €

Printreclame € 493,21
 Film € 576,96
Totaal € 1.073,17
 Studenten - € 288,00 (vrijwillig)
Totaal € 785,17

Bijlage 6 – Interview met Johannes B. Teltscher

INTERVIEWVRAGEN – DUITSE PARTNER MET POTENTIE

Afstudeerproject: Marketingcommunicatieplan voor het Rijnland Instituut

Student: Tom Wolf

Erklärung: Das Rijnland Instituut ist ein Kooperationsverband der Stenden Hochschule, dem Alfa College sowie dem Drenthe College. Mit Hilfe von deutsch-niederländischen Expertengruppen werden Schülern, Studenten und Arbeitssuchenden der theoretische und praktische Wissensaustausch vermittelt. Hierzu zählen Workshops mit arbeitsmarktrelevanten Themen sowie Übersetzungsarbeiten und Bewerbungseminaren. Ziel ist es, die Grenzregionen im Bereich des Arbeitsmarktes und Bildungsmarktes durch grenzübergreifende Zusammenarbeit zu stärken. Das Institut steht aktuell in seinen Anfängen und möchte sein Netzwerk überregional erweitern. Meine Bachelorarbeit umfasst einen Marketingkommunikationsplan für das Rijnland Instituut. Hierfür werden interne und externe Faktoren gesammelt, analysiert und ausgewertet.

Interview mit Johannes Benedikt Teltscher

Maxbenedikt GmbH

Spezialist im Bereich IT / Marketing

1. Warum ist die Pflege einer Webseite trotz Social Media Kanälen wichtig?

Die Webseite sollte immer der Mittelpunkt der Online Marketing Aktivitäten sein. Dort brauche ich mich nicht an Formate oder sonstiges halten. Auch zahle ich kein Geld um meine Informationen preiszugeben. Ich kann Leads generieren mich von der Konkurrenz einfach abheben. Das Ziel ist es, egal mit welchen Plattformen ich arbeite, die Leute auf meine Webseite zu locken. Alles ist messbar was ich auf der Webseite mache. Nichts dem Zufall überlassen. Ich mache mich unabhängig von Facebook und Co. Es ist wie mein Büro oder Ladengeschäft das muss glänzen hier kommt es zum Abschluss. Ich muss den User ständig mit neuen Informationen locken. Warum sollte ich heute auf die Webseite gehen? Was ist anders als gestern? Ich locke die Kunden mit kostenlosen guten Content auf die Seiten. Füttere Sie wie beim Angeln an bis Sie anbeißen ;-). Die Tools bieten mir Hilfe den Besucher genau zu analysieren. Ein häufiges Mittel sind A/B Tests. Wie im Laden wird der Besucher auf unseren Seiten angesprochen. Alles dezent und nicht nervig. Des Weiteren arbeite ich viel mit Landingpage um Kunden und z.B. Bewerber zu generieren.

2. Wie kann ein Institut im Internet auf sich aufmerksam machen?

Ich bin der Meinung das ein Institut auch die sozialen Kanäle nutzen sollten die seriös sind. (Xing, LinkedIn, Facebook evtl Instagram) Des Weiteren macht es Sinn Fachbeiträge in Themenbezogenen Blogs zu veröffentlichen. Das alles sollte zusätzlich zur eigenen Webseite gemacht werden. Die

Webseite sollte der Mittelpunkt des Online Marketings sein. Wichtig ist die Seite interessant zu halten und die Besucher zur Konversion anzuregen.

3. Welche Kernelemente sind ausschlaggebend bei Berichten im Internet in Form von Blogs und Facebook Posts?

Ich finde, dass es wichtig ist einzigartig zu sein. Und zurzeit ist es so, dass bewegte Überschriften / Bilder ca. 30 % mehr Conversion bringen als statische Inhalte. Desweiteren unterschätzen meiner Meinung nach viel zu viele die Bedeutung von Hashtags. Die Inhalte müssen den Leser einen Mehrwert bieten. Der Autor der Texte kann sich relativ einfach über Texte als Marke aufbauen. Darum finde ich ein Bild des Autors wichtig. Auch wichtig ist die richtige Wahl der Überschrift. Etwas provozierendes ansprechendes oder eine Frage.

4. Was sind, Ihrer Meinung nach, die Vor- und Nachteile eines Webinars im Vergleich zu einem „offline“ Workshop?

Der Vorteil in einem Offline Workshop ist die Gestig und das Ambiente. Ich kann in Vorträgen auf die Gesten direkt reagieren. Auch entsteht eine Gruppendynamik. Die Leute sind konzentrierter und sind fokussiert. Selbst die Kleidung spielt eine Rolle das man im Modus ist. Dazu eine passende Location ein schönes Ambiente.

Der Vorteil eines Online Webinars ist ganz klar der Multiplikator. Es gibt keine Obergrenze der Zuhörer. Das Webinar wird meist aufgezeichnet so dass ich den Content hinterher nochmal zur Verfügung stellen kann. Ich erreiche Menschen Standortunabhängig. Die Leute haben keine hohe Kosten um teilzunehmen. (Hotel / Anfahrt usw.) Keine Kosten für Catering / Location. Sehr gute Marketingmöglichkeiten.

5. Würden Sie die Einführung von einem Newsletter-System empfehlen? Bitte begründen Sie hierzu Ihre Meinung.

Ja, weil ich somit mich immer wieder in Erinnerung bringen kann. Newsletter ist auch ein gutes Medium um einen Funnel aufzubauen. Allerdings muss er sich von dem ganzen nervigen „Spam“ abheben. Auch das zählt Einzigartigkeit.

6. Mit was für Messinstrumenten (Hilfsmitteln / Modelle / Tools / ...) kann man den Erfolg einer Marketingkommunikationsstrategie am besten messbar machen?

Ich arbeite mit Sistrix und Google Analytics. Landingpage baue ich mit Instapage oder direkt in Wordpress. Wenn Kunden vieles selber machen ist z.B. Rankingcoach ganz gut. Und wer ein Einstieg sucht ist mit Sistrix Smart gut bedient. Um das User Verhalten zu messen finde ich Hotjar ganz gut. Eigentlich kann man alles mit Googles kostenlosen Tools abfangen.

7. Sie treten auch als Speaker auf. Für was für Themen kann man Sie als Speaker buchen?

Digitalisierung | Leadgenerierung | IT | Prozessoptimierung | Online Marketing | Change Prozesse | Gründungsberatung | Trends | Tools | Gründungscamps | IT Beratung | SEO | SEA | Personal suche (online)

Bijlage 7 – Interviews actuele en potentiële partners

INTERVIEWVRAGEN – DUITSE PARTNER MET POTENTIE

Afstudeerproject: Marketingcommunicatieplan voor het Rijnland Instituut

Student: Tom Wolf

Erklärung: Das Rijnland Instituut ist ein Kooperationsverband der Stenden Hochschule, dem Alfa College sowie dem Drenthe College. Mit Hilfe von deutsch-niederländischen Expertengruppen werden Schülern, Studenten und Arbeitssuchenden der theoretische und praktische Wissensaustausch vermittelt. Hierzu zählen Workshops mit arbeitsmarktrelevanten Themen sowie Übersetzungsarbeiten und Bewerbungsseminaren. Ziel ist es, die Grenzregionen im Bereich des Arbeitsmarktes und Bildungsmarktes durch grenzübergreifende Zusammenarbeit zu stärken. Das Institut steht aktuell in seinen Anfängen und möchte sein Netzwerk überregional erweitern. Meine Bachelorarbeit umfasst einen Marketingkommunikationsplan für das Rijnland Instituut. Hierfür werden interne und externe Faktoren gesammelt, analysiert und ausgewertet. Im Vordergrund stehen hierbei Erwartungs- und Erfahrungswerte von aktuellen und möglichen, neuen Partnern.

Interview mit Angela Albers

UVW Emmen

Bestehender Rijnland-Partner

1. Bent u tevreden over de samenwerking met het Rijnland Instituut?

Ik ben tevreden over de samenwerking met het Rijnland Instituut.

2. Welke verwachtingen had u voor de samenwerking met het Rijnland Instituut?

Wij hadden op zeer korte termijn een trainer nodig die werkzoekende kon informeren over de Duitse taal. Tevens wouden wij dat de trainer informatie kon geven over de sollicitatieprocedures in Duitsland.

3. Welke ervaringen had u tijdens de samenwerking met het Rijnland Instituut?

Wij hebben op een positieve manier samengewerkt. Dit blijkt uit de onderlinge communicatie en de bereidwilligheid om de training vaker te geven. We kregen ook snel een reactie op onze hulpvraag.

4. Welke skills verwacht u van een projectpartner voor een goede samenwerking?

Goed kan luisteren. Respectvol zijn. Meedenken.

5. Welke genoemde skills bezit het Rijnland Instituut volgens u?

Bovenstaande skills.

6. Wat kan het Rijnland Instituut naar uw mening verbeteren?

Meer laten zien wat ze in huis hebben. Hier bedoel ik mee dat ze meer laten zien welke skills ze in huis hebben.

7. Kunt u zich voorstellen om in de toekomst verder met het Rijnland Instituut te werken? Verklaar uw antwoord.

Mochten wij weer hulp nodig hebben zou ik me zeker kunnen voorstellen contact met hun op te nemen. Dit omdat de samenwerking erg prettig was.

INTERVIEWVRAGEN – DUITSE PARTNER MET POTENTIE

Afstudeerproject: Marketingcommunicatieplan voor het Rijnland Instituut

Student: Tom Wolf

Erklärung: Das Rijnland Instituut ist ein Kooperationsverband der Stenden Hochschule, dem Alfa College sowie dem Drenthe College. Mit Hilfe von deutsch-niederländischen Expertengruppen werden Schülern, Studenten und Arbeitssuchenden der theoretische und praktische Wissensaustausch vermittelt. Hierzu zählen Workshops mit arbeitsmarktrelevanten Themen sowie Übersetzungsarbeiten und Bewerbungsseminaren. Ziel ist es, die Grenzregionen im Bereich des Arbeitsmarktes und Bildungsmarktes durch grenzübergreifende Zusammenarbeit zu stärken. Das Institut steht aktuell in seinen Anfängen und möchte sein Netzwerk überregional erweitern. Meine Bachelorarbeit umfasst einen Marketingkommunikationsplan für das Rijnland Instituut. Hierfür werden interne und externe Faktoren gesammelt, analysiert und ausgewertet. Im

Vordergrund stehen hierbei Erwartungs- und Erfahrungswerte von aktuellen und möglichen, neuen Partnern.

Interview mit Jule Tirrel

Deutsch-Niederländischer Arbeitsmarkt

Wachstumsregion Ems-Achse

Bestehender Rijnland-Partner

- 1) Sind Sie mit der Zusammenarbeit mit dem Rijnland Instituut zufrieden?

Ja, also grundsätzlich schon. Solange arbeiten wir an sich noch nicht mit dem Rijnland Instituut zusammen, aber eigentlich sind wir mit der Zusammenarbeit so momentan zufrieden. **Für uns ist eben auch wichtig, dass wir unser Netzwerk erweitern und da ist es auch schon ganz sinnvoll, dass wir mit dem Rijnland Instituut zusammenarbeiten,** das dann auch ein guter Netzwerkpartner im Bereich von grenzübergreifenden Projekten ist.

- 2) Welche Erwartungen, in Bezug auf die Zusammenarbeit, hatten Sie zu Beginn vom Rijnland Instituut?

Zu den Erwartungen kann ich gar nicht so viel sagen. **Wir haben ja auch das Praktitrans Projekt gemeinsam zusammen mit dem Instituut und natürlich haben wir dann auch bei der Projektarbeit die Erwartung eben, dass der Partner dann auch ordentlich mitarbeitet, dadurch dass sie halt auch eben eine Stelle im Projekt haben.** **Wir erwarten, dass Input von unseren Partnern kommt,** dass er auch seine Aufgaben erfüllt, alles natürlich rechtzeitig und das alles ordentlich dokumentiert wird. Das sind dann so die normalen Erwartungen, die man dann an einen Projektpartner eben hat.

- 3) Welche Erfahrungen haben Sie während der Zusammenarbeit mit dem Rijnland Instituut gemacht?

Am Anfang war es schon ein bisschen schwierig. Das mit dem Marketingplan hast du bestimmt auch mitbekommen, den eigentlich das Rijnland Instituut schreiben sollte, da wurde der genaue Arbeitsauftrag dann nicht direkt weitergeleitet. Das war dann natürlich auch ein **bisschen problematisch dann für uns.** Da wir uns dann eigentlich auf den Projektpartner verlassen haben damit die Aufgabe sinngemäß und pünktlich erfüllt wird, was

dann aber nicht stattgefunden hat. Man weiß dann nicht, wie viel Motivation der Projektpartner dann mitbringt.

4) Was für Eigenschaften erwarten Sie von einem guten Projektpartner?

Ganz wichtig finden wir die **Zuverlässigkeit**. Das man eben, wenn man dann Partner ist oder eben durch ein Projekt dann **eine Verbindlichkeit eingegangen ist**, dass man diese dann auch einhält und sich dabei **seinen Pflichten und Aufgaben bewusst ist**. Das man dann eben auch den anderen **Partner unterstützt** und natürlich um sein eigenes Netzwerk dadurch dann zu vergrößern. Das man sich eben einem anderen Partner anschließt oder mit denen zusammenarbeitet und damit dann ja auch neue Kontakte gewinnt, an noch mehr Veranstaltungen teilnehmen kann und noch so ein bisschen breiter seine eigenen Information verspreiten kann.

5) Welche von Ihnen genannten Eigenschaften besitzt, Ihrer Meinung nach, das Rijnland Instituut?

Ja, also ich habe schon bei den Symposien teilgenommen, damals als es noch Rijnland Akademie war und dadurch kann man natürlich auch sein eigenes Netzwerk vergrößern um dann eben mit interessanten Partnern ins Gespräch zu kommen. Dadurch, dass zu Anfang die **Zuverlässigkeit nicht so stark gegeben** war, wie wir es eigentlich erwartet haben, das hat sich aber jetzt schon **deutlich verbessert**, man muss es nur eben offen kommunizieren. **Das ist bei einer Partnerschaft ganz wichtig, dass man eben offen miteinander kommunizieren kann und das dann auch so rüberbringt wie es eben erwartet wird**. Da sind wir jetzt eigentlich schon ganz schön zufrieden mit.

6) Was kann, Ihrer Meinung nach, das Rijnland Instituut verbessern?

Ich denke, das Rijnland Instituut an sich muss sich ja selber auch erstmal finden, wo die sich überhaupt positionieren wollen bzw. dann auch etablieren bei all den anderen Partnern und der Region. Das man eben weiß, dass es das Rijnland Instituut gibt. **Das man weiß, was das Rijnland Instituut eigentlich macht.** Dies wird auch **nicht ganz so offensichtlich auf der Webseite** erklärt. Man weiß grob gesagt nicht, was das Rijnland Instituut eigentlich macht und wie sie anderen Partnern oder Betrieben helfen können.

- 7) Können Sie sich vorstellen, in Zukunft mit dem Rijnland Instituut weiterzuarbeiten? Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

Ja, das können wir uns schon vorstellen. Wir haben positive Erfahrungen mit dem Instituut gemacht. Unsere Geschäftsführer sitzt ja auch im Beirat des Instituuts. Das Thema Netzwerken ist und bleibt einfach auf dem heutigen Markt sehr, sehr wichtig und da wollen wir natürlich gerne zusammen mit dem Instituut weiter wachsen.

INTERVIEWVRAGEN – DUITSE PARTNER MET POTENTIE

Afstudeerproject: Marketingcommunicatieplan voor het Rijnland Instituut
Student: Tom Wolf

Erklärung: Das Rijnland Instituut ist ein Kooperationsverband der Stenden Hochschule, dem Alfa College sowie dem Drenthe College. Mit Hilfe von deutsch-niederländischen Expertengruppen werden Schülern, Studenten und Arbeitssuchenden der theoretische und praktische Wissensaustausch vermittelt. Hierzu zählen Workshops mit arbeitsmarktrelevanten Themen sowie Übersetzungsarbeiten und Bewerbungsseminaren. Ziel ist es, die Grenzregionen im Bereich des Arbeitsmarktes und Bildungsmarktes durch grenzübergreifende Zusammenarbeit zu stärken. Das Institut steht aktuell in seinen Anfängen und möchte sein Netzwerk überregional erweitern. Meine Bachelorarbeit umfasst einen Marketingkommunikationsplan für das Rijnland Instituut. Hierfür werden interne und externe Faktoren gesammelt, analysiert und ausgewertet. Im Vordergrund stehen hierbei Erwartungs- und Erfahrungswerte von aktuellen und möglichen, neuen Partnern.

Interview mit Frau Lübbert
Wirtschaftsvereinigung der Grafschaft Bentheim e.V.
Kein Rijnland-Partner

1. Haben Sie schon einmal von dem Rijnland Instituut in Emmen gehört? Wenn ja, woher?

Nein, ich habe das erste Mal durch Sie davon gehört. Im Rahmen dieses Interviews bzw. Ihrer Anfrage für dieses Interview.

2. Welche Eigenschaften erwarten Sie von einem Projektpartner um eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten?

Spontan habe ich gedacht, das ist eine merkwürdige Frage, weil das ist eine Frage, die nicht auf die inhaltliche Frage eines Projektes abzielt sondern eher auf die Beziehungsebene. Eigenschaften würde ich eher Menschen zuordnen und insofern bezieht sich diese Frage auf die Beziehungsebene. Ich persönlich glaube, dass wenn man gemeinsame Projekte macht, dass man zunächst einmal definieren muss, gibt es eigentlich eine **vitale gemeinsame Interessenslage oder Anknüpfungspunkte**, Ziele, die man gemeinsam verfolgt. Damit aus einer Idee, die einer von beiden hat, wenn ich mal von einem dual-geführten Projekt ausgehe, dass aus einer Idee ein tatsächliches Gemeinschaftsprojekt wird. Also für mich würde die Sache vor der Beziehung stehen, weil ich selten überlege: Mensch, du bist ja ein netter Typ. Mit dir würde ich jetzt mal zusammen ein grenzübergreifendes Projekt machen. Ich gucke nicht erst auf Eigenschaften, sondern ich gucke erst nach der Sache, also auf den Inhalt. Danach, wenn man das gut definiert hat, glaube ich, dann ist wie man so ein Projekt führt, das hängt schon auch davon ab, wie die Eigenschaften der Menschen sind, die sie führen. Insofern ist diese Frage im nachgelagerten Kontext schon wichtig aus meiner Sicht. Wenn ich jetzt sagen soll, für eine gute Zusammenarbeit mit mir sozusagen in Rahmen eines Projektes wären für mich in der Tat die typisch deutschen Eigenschaften wichtig: Zuverlässigkeit, Transparenz. Das ist eigentlich das Wichtigste und für mich, ich bin ja schon von einem etwas älterem Datums, ist so etwas wie **Integrität wichtig und Wertschätzung. Respekt und Wertschätzung** gehört auf jeden Fall auch dazu. Das hieße für mich auch, Respekt vor der Kultur des jeweils anderen. Ich habe auch selber schon in der Vergangenheit größere Projekte zusammen mit niederländischen Partnern gemacht und das ist ja auch wohl was wo man mit zwei unterschiedlichen Kulturen zusammen an einem Projekt arbeiten kann. Das kann auch gut laufen, aber es ist immer eine Frage von Wertschätzung und Respekt.

3. Sind Sie an grenzübergreifenden Projekten interessiert?

Ja, ich weiß gar nicht, ob Sie das wissen, grundsätzlich ist es ja so, dass die **Wirtschaftsvereinigung mit den niederländischen Partnern und Unternehmensverbänden den VNDU bildet. Da ist dann der VNO NCW Noord und Minden und ich glaube noch einer von denen. Wenn ich die treffe, ist gar nicht die Frage, von welchen Verbänden sie kommen, sondern man setzt sich zusammen hin mit niederländischen und deutschen Unternehmensverbänden.** Da ist auch der DNHK vertreten. Auf deutscher Seite ist der AEW vertreten der WVS aus Steinfurt der Wirtschaftsverband Emsland und wir und wir treffen uns ein, zweimal im Jahr und tauschen uns aus und überlegen in dem Kontext, was wir zusammen machen wollen als Unternehmensverbänden.

Wir machen immer eine Rundfrage. Aktuelles aus jedem Verband und was uns so beschäftigt. Dabei haben wir im Vorhinein bestimmte Tagesordnungspunkte, die wir abarbeiten, wo es

Schwerpunktthemen gibt. Letztes Mal haben wir uns tatsächlich über das Thema Fachkräfte und Personalentwicklung in den Unternehmen beschäftigt. Dieses Mal habe ich mir, ehrlich gesagt, die Agenda noch nicht angeguckt. Wir treffen uns jetzt Ende April.

Also das ist das Eine. In meinem früheren Berufszweig habe ich mich auch mit niederländischen Projekten befasst. Damals hieß das „Kanal Vision“. Das war ein Euregio Projekt. Da ging es um die Revitalisierung von den Kanälen jenseits der Grenzen. Das war eine sehr intensive Zusammenarbeit. Da habe ich sehr viel gelernt. Das ging über mehrere Jahre. Also ich finde das grundsätzlich interessant, aber es ist halt die Frage, man macht nicht grenzüberschreitende Projekte der Projekte willen, sondern man braucht auch schon ein Thema, was einen verbindet und wo man sagt, das packen wir an und das ist nützlich.

Im Grunde muss man dazu auch sagen, wir sind eine kleine Einheit. Sie kennen das ja. Wir konzentrieren uns und fokussieren uns ganz stark darauf auf den Mehrwert unserer Mitglieder. Wir müssen uns bei den aktuellen Aktionen, weil wir nicht so große Ressourcen haben, tatsächlich fragen: Ist das tatsächlich was, wo wir unseren Mitgliedern nützlich sein können. Damit scheidet einfach vieles, was vielleicht auch ein gutes Projekt ist, scheidet einfach aus.

4. Wie schätzen Sie, kritisch betrachtet, grenzübergreifende Projekte mit Bezug auf den Arbeitsmarkt ein?

Vor ein paar Jahren war es ja noch so, dass sich der deutsche Arbeitsmarkt stark an dem niederländischen Arbeitsmarkt orientiert hat, weil in den Niederlanden die Arbeitslosigkeit relativ hoch war. Das hat sich, meines Wissens, Ende letzten Jahres, Anfang dieses Jahres durchaus wieder geändert. Die Arbeitslosenzahl auch in den Niederlanden sind gesunken und damit verrate ich kein Geheimnis, wenn schon die Durchlässigkeit der Grenzen in Hinblick auf den Arbeitsmarkt vorher schon nicht sehr transparent waren sondern durchlässig. So sind die natürlich mit einer sinkenden Arbeitslosigkeit auf beiden Seiten auch wieder rückgängig. Man kann beobachten, der Austausch ist nicht so hoch wie er mal erwartet worden ist von Arbeitskräften dies- und jenseits der Grenze und ich glaube das man das u.a. auch daran auch zurückführen kann, dass auch der Niederländer gerne in seinem eigenen Sprachumfeld, in seiner eigenen Unternehmenskultur wahrscheinlich in diesem Umfeld auch arbeitet und so wird das vermutlich bei den Deutschen auch sein. Abgesehen von den jungen Menschen, die sagen: Ich will da gerne mal ein Praktikum machen und da mal reinschnuppern. Ist halt eine Frage: Interessiere ich mich langfristig für ein Arbeitsverhältnis jenseits der Grenze? Von daher glaube ich, dass man so grenzüberschreitende und grenzübergreifende

Projekte, dass sie durchaus sinnvoll sein können, insbesondere auch für junge Menschen, weil man hier und jenseits der Grenze so den Arbeitsmarkt erst einmal kennenlernen kann. Die Realität zeigt aber, dass der Austausch hierbei bei Arbeitsplätzen tatsächlich nicht so groß ist, wie man sich das vielleicht gerne wünschen würde. Die Bereitschaft, im anderen Land zu arbeiten, ist nicht so groß. Was mich wohl mal interessieren würde, viele dieser Projekte leben ja auch um gesellschaftlich für Verständigung zu sorgen und von daher auch eine bestimmte Funktion haben in so einem gesellschaftlichen Kontext, aber manchmal sollte man bei so geförderten, grenzübergreifenden Projekten auch mal fragen: Wie hoch ist eigentlich der Einsatz in Relation zum Nutzen? Sprich: Wenn ich da jetzt zwei vermittelt habe um im anderen Land zu arbeiten, wie viele finanzielle Mittel habe ich dafür eingesetzt um das Ergebnis hinzukriegen um das mal ganz salopp zu formulieren. Das ist eben diese Frage der Effizienz und der Effektivität von grenzüberschreitenden Maßnahmen auf dem Arbeitsmarkt. Wichtig ist immer, diese gesellschaftliche Funktion. Die finde ich auch wirklich wichtig. Im Sinne von Verständigung und um über die eigenen nationalen Grenzen hinaus zu denken. Da bin ich ein starker Befürworter, aber ich bin auch ein starker Befürworter von Effizienz und Effektivität bei solchen geförderten Projekten. Ehrlich gesagt, traut man sich das kaum zu sagen im heutigen Kontext, aber man muss da auch mal hingucken. Holländer sind kaufmännisch stärker orientiert als ich das damals so gedacht hätte. Ein Volk der Händler und Seefahrer. Kaufmännisch sind die Niederländer einfach nicht zu toppen.

5. Das Rijnland Instituut bietet Fachworkshops, Übersetzungsarbeiten und ein grenzüberschreitendes Expertenwissen in den Bereichen Arbeitsmarkt, Bildungsmarkt und Politik an. Welche Dienstleistungen wären für Ihr Unternehmen von Interesse?

Ich mache regelmäßig Veranstaltungen mit der deutsch-niederländischen Handelskammer. Hier informieren wir über den niederländischen Markt. Das ist ein Bezug aus diesem VNDU, weil darüber kenne ich ihn. Die anderen Angebote des Instituts müsste man sich tatsächlich mal genauer angucken, weil es gibt ja durchaus auch andere Anbieter, mit denen wir zu diesen Themen zusammenarbeiten. Zum Beispiel die Arbeitsagentur hier in Nordhorn hat ja einen starken Bezug mit EURES zum niederländischen Arbeitsmarkt. Die haben auch Berater, die in diesem Bereich grenzübergreifend beraten. Ich will damit sagen, dass zu bestimmten Themen gibt es einfach auch Experten hier am Markt, die man dazu befragen kann und da ist einfach die Frage für mich, weil ich das Rijnland Instituut ja gar nicht kenne, was ist eigentlich deren Mehrwert im Verhältnis zu den Institutionen die ich im grenzübergreifenden Bereich schon kenne. Das kann ich nicht sagen, das weiß ich nicht. Letztendlich ist es immer so, dass wir ein Dienstleistungsunternehmen für unsere

Mitglieder sind und da muss man einfach gucken, welche Dienstleistungen werden von denen eigentlich angeboten, von denen wir uns vorstellen können, dass unsere Unternehmen sie nutzen würden und wir verifizieren das ja auch indem wir Resonanz abfragen, aber pauschal kann ich das nicht sagen, weil ich das nicht weiß.

6. Haben Sie Interesse an einem Ersttreffen mit einem Ansprechpartner des Rijnland Instituuts?

Ja von mir aus ist das Rijnland Instituut herzlich eingeladen auf ein Ersttreffen.

Bijlage 8 – Marktanalyse & Database Idee

Region	Unternehmen	Zeit zur Recherche
Grafschaft Bentheim	210	11 Stunden
http://www.wirtschaft-grafschaft.de/ueber-uns/mitglieder.html		
Emsland	402	20 Stunden
http://www.wv-emsland.de/mitglieder/		
Drenthe	175	9 Stunden
http://www.bcdd.nl/deelnemerlijst		
Total	787	40 Stunden

Databestand informatie

Naam bedrijf:

Gevestigd in:

Land:

Website:

Bedrijfstak:

Opleidingsmogelijkheden:

☐ Stage / Bachelor

☐ Beroepsopleidingen

☐ Vacatures

Studie oriënteert op gebied van:

☐ IT ☐ Chemie/Biologie ☐ Maschinenbau

☐ IBL ☐ Marketing (LM, SM, CM, TM) ☐ Hotel Management

☐ ILM ☐ BE

Resultaten komen in dit matrix model:

Naam bedrijf	Gevestigd in	NL / D	Website	Bedrijfstak	Opleidingsmogelijkheden			Studie oriënteert in:
					Stage / Bachelor	Beroepsopleiding	Vacatures	

Es würde circa 40 Stunden kosten, die Firmenkontakte aus den oben genannten Links in eine neue Rijnland Instituut Datenbank zu übernehmen. Tipp: Ende Mai 2017 kommen vier Schülerpraktikantinnen aus Düsseldorf, die jene Datenbank kostengünstig erstellen könnten.

- ✓ 787 potentiële Unternehmen
- ✓ Aufteilung in Branchen
- ✓ Ansprechpartner abspeichern
- ✓ Einfaches Filtern durch Excel

Bijlage 9 – Jaarverslag 2016

Jaarverslag 2016

Rijnland Instituut

Kennisinstituut Duits-Nederlandse Betrekkingen

Emmen, februari 2017

Jaarverslag

Medio maart 2016 hebben de colleges van Bestuur van Stenden hogeschool, Drenthe college en Alfa College besloten om het Rijnland Instituut een meer operationele status te geven door goedkeuring te verlenen aan het projectplan Rijnland Instituut. In het projectplan staan duidelijke doelen omschreven die richting geven aan de uitvoering. Naast de in het projectplan beschreven doelstellingen kent het Rijnland Instituut gezien de aard van de (netwerk)werkzaamheden een eigen dynamiek. Hieruit zijn een aantal initiatieven naar voren gekomen die aansluiten bij de oorspronkelijke doelstellingen. Beide zullen in dit jaarverslag worden beschreven.

Doelen

Onder punt zes van het projectplan worden dertien doelen beschreven die gedurende de periode 2016-2020 worden nagestreefd. Hieronder wordt per doel de voortgang beschreven. Wanneer er sprake is van initiatieven die vanuit de externe dynamiek naar voren zijn gekomen dan worden deze afzonderlijk per doel beschreven.

Krachtenbundeling van alle initiatieven van het MBO en HBO, de regionale en lokale overheid en het bedrijfsleven in Drenthe met Duitse partners in het Rijnland Instituut waarbij de coördinatie bij het instituut komt te liggen. Fysieke realisatie van het kennisinstituut Duits-Nederlandse betrekkingen in de gemeente Emmen.

Voortgang:

Na de aftrap van het projectplan werd door de projectleider van het Alfa college en Stenden hogeschool een vaste vergaderstructuur belegd. Dit geldt voor de project overleggen en de bijeenkomsten van stuurgroep, expertgroep en adviesgroep. Door personele wisseling sloot het Drenthe College hier medio november bij aan. Er is afstemming met de verschillende 'stakeholders' binnen de onderwijsinstellingen die initiatieven hebben ontwikkeld in samenwerking met Duitse partners. Met de verschillende stakeholders wordt overleg gevoerd hoe, waar en waarmee het Rijnland Instituut de initiatieven kan ondersteunen en eventueel kan coördineren. In 2017 zal dit verder zijn beslag krijgen. Voor de fysieke realisatie van het kennisinstituut is op verzoek van de gemeente Emmen

en de provincie Drenthe een subsidieaanvraag in ontwikkeling. Begin 2017 zal de aanvraag worden ingediend.

Opzetten en onderhouden van een website met actuele informatie over grensoverschrijdende thema's, projecten en onderwijsaanbod van deelnemende partners binnen het Rijnland Instituut. Best practices, aankondigingen van symposia en informeren van het kennisnetwerk binnen de overheid, onderwijs en het bedrijfsleven.

Voortgang:

De website www.Rijnlandinstituut.com is medio september gerealiseerd en biedt informatie over de aard en werkwijze van het Rijnland Instituut, de leden van de stuurgroep, expertgroep, adviesgroep en de diverse partners. Daarnaast biedt de website informatie over actuele best practices van de deelnemende onderwijsinstellingen, actuele economische grensoverschrijdende thema's en aankondigingen van grensoverschrijdende symposia en conferenties.

Jaarlijks symposium Rijnland in de Regio voortzetten.

Voortgang:

In november is op de locatie van het Alfa college een symposium gehouden met grensoverschrijdende best practices. Het bezoekersaantal bedroeg rond de 100 personen. Door wisseling in de organisatie en de omschakeling naar de operationele status van het Rijnland Instituut is het programma beperkt gehouden. In november 2017 zal het symposium in Assen plaatsvinden en een grootschaliger karakter dragen.

Jaarlijkse themabeurzen Techniek en Zorg i.s.m. UWV, Eures, onderwijs, bedrijfsleven en gemeenten.

Voortgang:

Voor 2017 staat een Duits-Nederlandse bedrijven dag gepland in samenwerking met de technische opleidingen van Stenden hogeschool Emmen.

Door ontwikkelen van bestaande excellentieprogramma's i.s.m. onderwijsinstellingen/bedrijfsleven, gemeenten, UWV en arbeidsagenturen ten behoeve van grensoverschrijdend werken.

Voortgang:

Het Rijnland Instituut neemt sinds medio juli 2016 deel aan het project Praktitrans. Het project ten doel om 8 jobbussen met werkzoekenden en studenten kennis te laten maken met bedrijven aan beide kanten van de grens, 18 workshops te verzorgen voor werkgevers en werkzoekenden, 8 projectdagen voor onderwijsinstellingen met een grensoverschrijdend thema te verzorgen en 15 stage en afstudeerplaatsen voor MBO en HBO studenten in Duitsland te genereren. Het project duurt drie jaar.

Vergroting van aantal stage- en afstudeeropdrachtplaatsen voor Nederlandse scholieren en studenten en erkenning van de stages.

Voortgang:

Zie hierboven bij doelstellingen Praktitrans.

Door ontwikkelen van grensoverschrijdende modules, leerwegen/advanced study programs tussen MBO en HBO in Duitsland en Nederland. Mogelijkheid verkennen om gezamenlijke AD's aan te bieden tussen MBO, HBO en Duitse partnerinstellingen.

Voortgang:

De technische opleidingen van Stenden hogeschool hebben met de Hochschule Lingen een advanced study program opgesteld dat moet leiden tot een double degree voor de opleiding master polymer engineer. Dit gebeurt in nauw overleg met de lectoren van Stenden PRE en Greenpac partners (waaronder hogeschool Windesheim).

Vergroting van het Duitse aandeel in de curricula van MBO opleidingen en Technology, IHM, BE, CE en Pabo bij Stenden Hogeschool Emmen door gemeenschappelijke bijeenkomsten en projecten met Hochschule Osnabrück, Standort Lingen, VWA Leer en andere partners. Opzetten van gezamenlijke leerwegen en schakelprogramma's.

Voortgang:

Medio 2017 en verder zal het overleg hierover verder worden gevoerd in aansluiting op de ontwikkelingen binnen de curricula van de diverse opleidingen in het licht van de fusie tussen Stenden hogeschool en de NHL. Alfa college heeft dit reeds gerealiseerd.

Bijdrage aan project 'Versterking Drents en Duits in het basisonderwijs en op de Stenden Hogeschool (locatie Emmen)'. Ondersteunen van de lector meertaligheid in het opzetten van grensoverschrijdende projecten t.b.v. de pabo (HBO) en de opleiding onderwijsassistent (MBO).

Voortgang:

Het Rijnland instituut participeert in een projectaanvraag meertaligheid van de pabo Emmen waarbij de coördinerende rol zal worden opgenomen. Uitgangspunt van de projectaanvraag is uitwisseling tussen Duitse en Nederlandse basisscholen. De aanvraag zal begin 2017 worden opgesteld.

Aanvullend certificatietraject voor de zorg (Altenpflege, de opleidingen van de Business School, Handel en Administratie, Leisure en Horeca Ondernemer Manager) of de techniek vanuit het Alfa-college.

Voortgang:

Gesprekken zijn gaande tussen diverse zorg opleidingen van Stenden hogeschool, NHL-Hanze hogeschool en hochschule Lingen. Alfa college is hierbij betrokken.

Inzetten voor erkenning van certificaten en diploma's aan beide kanten van de grens.

Voortgang:

In overleg met onderwijsinstellingen en overheden aan beide kanten van de grens going concern.

Instellen van een raad van advies bestaande uit Duitse en Nederlandse stakeholders (Overheid, eurregionale samenwerkingsverbanden, UWV, Arbeitsagenturen etc).

Voortgang:

Medio september is een expertgroep Rijnland Instituut geïnstalleerd bestaande uit vertegenwoordigers van middelbaar en hoger onderwijs, lokale en regionale overheden en het bedrijfsleven uit zowel Duitsland als Nederland. Deze komt twee maal per jaar officieel bijeen en maakt deel uit van het netwerk als samenwerkingspartner.

Instellen van een interne klankbordgroep bestaande uit experts MBO en HBO onderwijs die veel te maken hebben met Duitse partners. Te denken valt hierbij o.a. aan het gemeenschappelijk lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie en het lectoraat Stenden PRE.

Voortgang:

Medio september is een adviesgroep Rijnland Instituut geïnstalleerd bestaande uit vertegenwoordigers van opleidingen en ondersteunende diensten van zowel MBO als HBO instellingen die participeren in het Rijnland Instituut. De adviesgroep komt tweemaal per jaar bijeen en maakt deel uit van het netwerk als interne partner.

Opzet Leergang Duits-Nederlandse betrekkingen

Een van de vertaalslagen die het Rijnland Instituut zich ten doel heeft gesteld bestaat uit het bouwen van een duurzaam netwerk tussen strategische partners aan beide kanten van de grens. Zo heeft het Alfa college een strategisch samenwerkingsverband met de berufsbildende schule (BBS) Lingen. In het curriculum van beide opleidingen is voor studenten ruimte gecreëerd om vakinhoudelijk 'ondergedompeld' te worden in de partnerschool. Ook Stenden hogeschool kent een dergelijke strategische partner. Met de Hochschule Lingen is er een nauwe samenwerking opgezet met het lectoraat Stenden Pre waarbij de lectores op het gebied van duurzame kunststoffen onderwijs verzorgen in Lingen en een Duitse collega in Emmen colleges geeft. Sinds vele jaren bestaat de mogelijkheid om double degree te halen op Bachelor niveau door aan beide kanten van de grens modules te volgen. Een volgende stap is de double degree op het gebied van de Master polymer engineering die Lingen en Emmen samen aanbieden.

Voorgaande voorbeelden zijn slechts druppels op de gloeiende plaat op het gebied van grensoverschrijdend onderwijs. Het Rijnland Instituut spant zich daarom in om samen met de opleidingen doorlopende leerlijnen vanaf het basisonderwijs tot het hoger onderwijs op te zetten bij meerdere opleidingen aan beide kanten van de grens. Het project meertalige pabo is hiervan een voorbeeld.

De inspanningen die in het onderwijs plaats vinden missen echter slagkracht wanneer deze niet aansluiten bij de grensoverschrijdende sociaaleconomische thema's en gedragen worden door de lokale en regionale bestuurders, politici en ondernemers. Het is daarom noodzakelijk dat deze groep wederzijds wordt gevoed met kennis van en over elkaar en er een duurzaam netwerk ontstaat. Het Rijnland Instituut biedt hiervoor een leergang Duits – Nederlandse betrekkingen aan. De leergang zal bestaan uit zes jaarlijkse bijeenkomsten van groepen van maximaal twaalf personen van beide kanten van de grens. De bijeenkomsten zijn thematisch en op locatie binnen het gebied van de Eems-Dollard Regio (EDR) / Euregio. De (dag)bijeenkomsten zullen bestaan uit een programma dat door een of meerdere thema- experts wordt verzorgd. Er wordt gestreefd naar een evenredige verdeling van de zes bijeenkomsten in Duitsland en Nederland.

Voortgang:

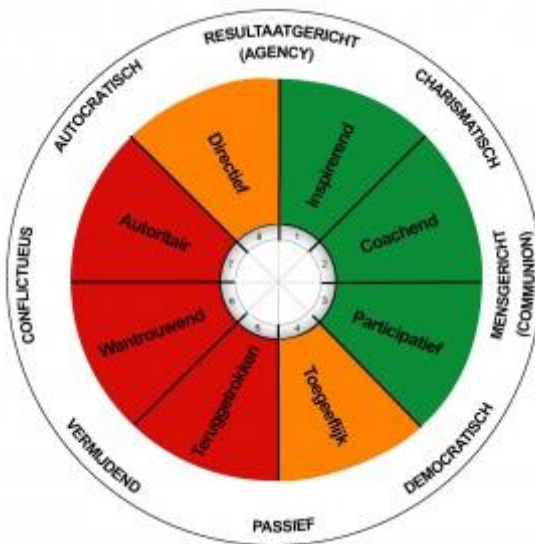
Medio 2017 zal begonnen worden met het maken van het curriculum voor de leergang en zal de werving voor de leergang starten. Bij voldoende inschrijvingen zal de leergang worden aangeboden.

Bijlage 10 - Het leiderschapscircumplex

Deze 8 leiderschapsstijlen vormen een zogenaamd interpersoonlijk circumplex (circumplex = het menselijk interpersoonlijk gedrag bestaat uit vele tegenpolen en vertoont een cirkelvorm), geordend rond twee hoofdfactoren die worden weergegeven als twee assen (agency en communion). Het leiderschapscircumplex beantwoordt aan de strenge eisen van een circumplexstructuur.

Voor de periode 2008 tot 2012 wordt samengewerkt met de Vrije Universiteit Van Amsterdam (Redeker, DeVries, Van Vugt). De samenwerking leidde ondertussen tot een nieuwe, verbeterde versie (1/1/2009) met nog hogere interne betrouwbaarheden (gemiddeld meer dan 0.83 Cronbach's Alpha), een hoge test-herteststabiliteit (gemiddeld 0.81) en een hoge convergente validiteit met bestaande meetinstrumenten:

Hierna vindt u de visuele weergave van het "leadership circumplex" .



De charismatische of transformationele stijlen

In de onafhankelijke, peer-reviewed onderzoeksliteratuur van de afgelopen jaren werd heel wat aandacht besteed aan de impact van de zogenaamde transformationele stijlen. Hieruit bleek dat volgende zaken kenmerkend zijn:

Het nastreven van een hoger doel dat korte termijndoelstellingen en eigenbelang overstijgt (= originele definitie van transformationeel leiderschap; Burns, 1978)

De 4 belangrijke dimensies van dit type leiderschap:

Charisma of het gedrag van leiders, waarbij deze een warme uitstraling hebben, overtuigend overkomen, stelling innemen en beroep doen op medewerkers op een emotioneel niveau.

Inspirerende motivatie (ondermeer via het verkondigen van een inspirerende visie, met inbegrip van waarden en teamwaarden).

Intellectuele stimulatie (uitdagen van overtuigingen en procedures).

Individuele consideratie (luisteren naar en voldoen aan noden, coachen en mentoren).

Het belang van zinvol werk en het verlenen van locus of control aan de medewerker (hoe en wanneer het werk gedaan wordt).

Deze stijlen correleren volgens een recente meta-analyse (Judge & Piccolo, 2004) het meest met aspecten als medewerkerstevredenheid, motivatie van de medewerkers en beoordeelde effectiviteit van de leider (op basis van organisatiemaatstaven van prestaties en prestatiebeoordelingen door de hiërarchie).

De inspirerende stijl

Dit is de meest 'dominante' van de charismatische stijlen. De leider die deze stijl hanteert, inspireert en stimuleert anderen door zijn zelfverzekerde interactiestijl, moed en duidelijke boodschappen. Vaak wordt naar deze houding in de literatuur verwezen als "managerial courage". Typische kernbegrippen zijn:

duidelijk communiceren over de visie

als de situatie het vereist duidelijke instructies geven

zelfverzekerd optreden, en waar nodig tegen de stroom durven ingaan

beslist optreden wanneer prestaties of organisatieproblemen opduiken

duidelijk mensen en gesprekken leiden

De coachende stijl

Dit is door de medewerkers duidelijk de meest geprefereerde stijl, omdat deze stijl gekenmerkt wordt door de aandacht voor medewerkers. Een leidinggevende die deze stijl hanteert, investeert tijd en energie in haar/zijn medewerkers. Typische kernbegrippen zijn:

de medewerkers bij het werk betrekken en de kans geven om initiatieven te nemen

tijd maken voor medewerkers (praten over het werk, over hun ontwikkeling)

begripvol en bemiddelend in conflicten

De democratische stijlen

Deze stijlen worden in de academische literatuur ook wel eens omschreven als "management by exception – active": de leider kijkt toe vanop afstand; hij/zij monitort de prestaties en neemt pas (correctieve) actie indien nodig. Dit kan alleen maar als voordien normen en standaarden werden gezet (dit zijn kenmerken van de stijlen "inspirerend" en "directief"). Op vlak van tevredenheid met de leidinggevende en medewerkerstevredenheid in het algemeen, scoort één van deze stijlen steeds

goed, met name de participatieve stijl. Vaak haalt deze stijl op dit vlak de tweede beste score na de coachende stijl.

Bij empirisch onderzoek naar deze stijlen springen drie zaken in het oog:

de ondersteunende rol – inclusief sociale steun – van de leider

de superioriteit van groepsbesluitvorming in de meeste gevallen (o.m. Dionne & Dionne, 2008)

het gevoel van procedurale fairness dankzij gelijkwaardigheid en inspraak (voice) (o.m. De Cremer & Tyler, 2005)

De Europese Commissie (Unit D6, 1999) raadt het gebruik van meer participatieve stijlen aan omdat deze niet alleen een gunstiger economisch effect zouden hebben, maar ook omdat deze stijlen minder stress veroorzaken. Zij pleiten ook, net als andere onderzoekers, voor het verlenen van meer autonomie op het werk (locus of control: wanneer en hoe doe ik mijn job?). Deze bevindingen en aanbevelingen werden in een grootschalig Belgisch onderzoek (het Belstress onderzoek van de Universiteit Gent) bevestigd.

De participatieve stijl

Dit is de meest gewaardeerde van de democratische stijlen. In de onderzoeksliteratuur beschrijft men dat deze stijl op zijn minst inspraak geeft in vele processen. Zo staat de leidinggevende die deze stijl hanteert inspraak in beslissingen toe of bouwt samen beslissingen op (Wagner & Gooding, 1987). Ook wordt vaak empowerment genoemd als kenmerk van deze stijl: dit betekent zelfcontrole en autonomie aan de medewerkers verlenen. Sommigen zien het als het stimuleren (lees: “soms dwingen”) van medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen, maar dit kan je niet forceren. Die verantwoordelijkheidszin moet groeien dankzij toepassing van deze leiderschapsstijl.

Typische kernbegrippen voor deze stijl zijn:

bescheidenheid, kalmte en geduld

medewerkers vertrouwen

vragen en luisteren naar opinies van medewerkers

medewerkers betrekken bij beslissingen

medewerkers ruimte geven in de uitvoering van hun taken

De toegeeflijke stijl

Leidinggevendens die deze stijl hanteren zijn erg flexibel met normen en regels en in de interactie met hun medewerkers en leiden de medewerkers niet. We kleurden deze stijl oranje, omdat deze stijl problemen oplevert wanneer hij te vaak wordt ingezet. Typische kernbegrippen voor deze stijl zijn:

(te) grote soepelheid en toegeeflijkheid

zware fouten niet bespreken

De vermijdende stijlen

Globaal kan men stellen dat het hier gaat om “nonleadership” of het vermijden van zijn/haar verantwoordelijkheden als leidinggevende.

In wetenschappelijk onderzoek (o.m. Bass & Avolio) wordt het meest naar deze stijlen verwezen met de termen “passief leiderschap”, “laissez-faire” of “management by exception – passive”. Typisch bij dit laatste is dat een leider eigenlijk (zeker in de ogen van de medewerkers) te laat ingrijpt, op het moment dat de problemen al ernstig zijn.

De teruggetrokken stijl

Deze stijl wordt sterk gekenmerkt door persoonlijke en professionele afwezigheid en besluiteloosheid. Medewerkers gaan al gauw denken dat de leidinggevende geen ambitie heeft en een gebrek aan interesse. Deze stijl leidt tot demotivatie en medewerkers die zich wat verloren voelen.

Bij deze stijl horen volgende kernbegrippen:

spanningen en problemen te lang laten aanslepen
medewerkers aan hun lot overlaten, niet beschikbaar zijn
uitdagingen uit de weg gaan
te weinig tijd en leiding geven aan zijn/haar medewerkers

De wantrouwende stijl

De persoon die zich van deze stijl bedient grijpt te laat in bij conflicten in de groep of operationele problemen en zijn vaak wantrouwend ten aanzien van de motieven van medewerkers. De leider die deze stijl hanteert aarzelt en is onduidelijk over wat hij/zij wil en de te volgen richting.

Bij deze stijl horen volgende kernbegrippen:

onduidelijke standpunten, achtergehouden informatie en verborgen bedoelingen
anderen snel en negatief beoordelend
besluiteloos en angstig
belangrijke informatie achterhouden

De autocratische stijlen

Leidinggevend die zich van deze stijlen bedienen hopen vooral dat zij gehoorzaamheid (“compliance”) kunnen afdwingen van hun medewerkers. Als dit nu en dan gebeurt, behoort dit tot het “normale” gedragsrepertoire, maar als dit frequent gebeurt, is dit problematisch. Uit diverse

onderzoeken naar stress blijkt dat deze stijlen een enorme maatschappelijke kost betekenen, zowel voor de bedrijven zelf door hoog verloop en hoog arbeidsverzuim, maar ook voor de maatschappij in haar geheel, door de kosten aan gezondheidszorg voor werkstress-gerelateerd ziekteverzuim.

Wie zich van deze stijl bedient communiceert op een harde manier, zonder veel begrip te tonen voor de andere partij. Er wordt nogal veel eenzijdig opgelegd en geëist.

In het meeste wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap werd tot voor kort vooral gezocht naar positieve stijlen, maar toch wordt de laatste tijd ook onderzoek gedaan naar de effecten van deze leiderschapsstijlen. Er wordt dan bijvoorbeeld verwezen naar “destructive leadership” of “toxic leadership”, omdat deze stijlen kunnen uitmonden in dictatoriaal gedrag, fraude, narcisme, uitbuiting enz.

Jammer genoeg zijn er nog heel wat leidinggevendenden die er de populaire doch wetenschappelijk onjuiste overtuiging op nahouden dat deze stijl goede resultaten oplevert, vooral in crisissituaties (House & Howell, 1992; O'Connor et al., 1995; Sankowsky, 1995, A. Padilla et al., 2007).

De autoritaire stijl

Deze stijl is meer “tegen” gericht en wordt explicieter als “slecht” beoordeeld door respondenten. Deze stijl legt op een eenzijdige en onplezierige manier dingen op. Boosheid in allerlei gradaties (woede, irritatie, ergernis, ongeduld...) is een typisch kenmerk van deze stijl. Bij deze stijl horen volgende kernbegrippen:

domineren en dicteren; geen inspraak dulden

dreigen met sancties

koel en hard uit de hoek komen

vaak ergernis en boosheid uitend

De directieve stijl

Deze stijl is de dominantste van beiden. Een leidinggevende die deze stijl vaak hanteert streeft (in de ogen van anderen?) op een competitieve manier persoonlijk succes na. Zij/hij controleren en corrigeren hun medewerkers op een actieve manier en refereren vaak naar normen en regels. Bij deze stijl horen volgende kernbegrippen:

streven naar het bereiken van haar/zijn doelstelling

erg resultaatgericht

met de eigen carrière bezig; gericht op (persoonlijk) succes

gehoorzaamheid willen/eisen

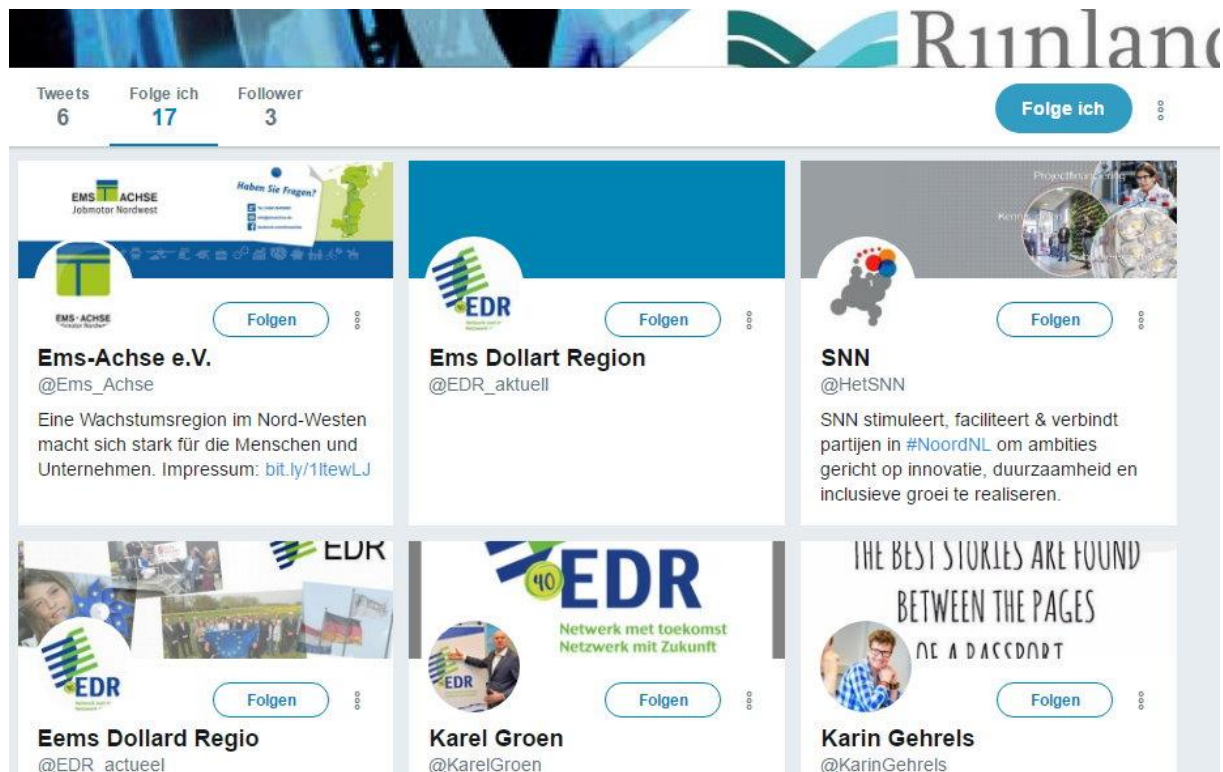
Bijlage 11 – Social Media Analyse



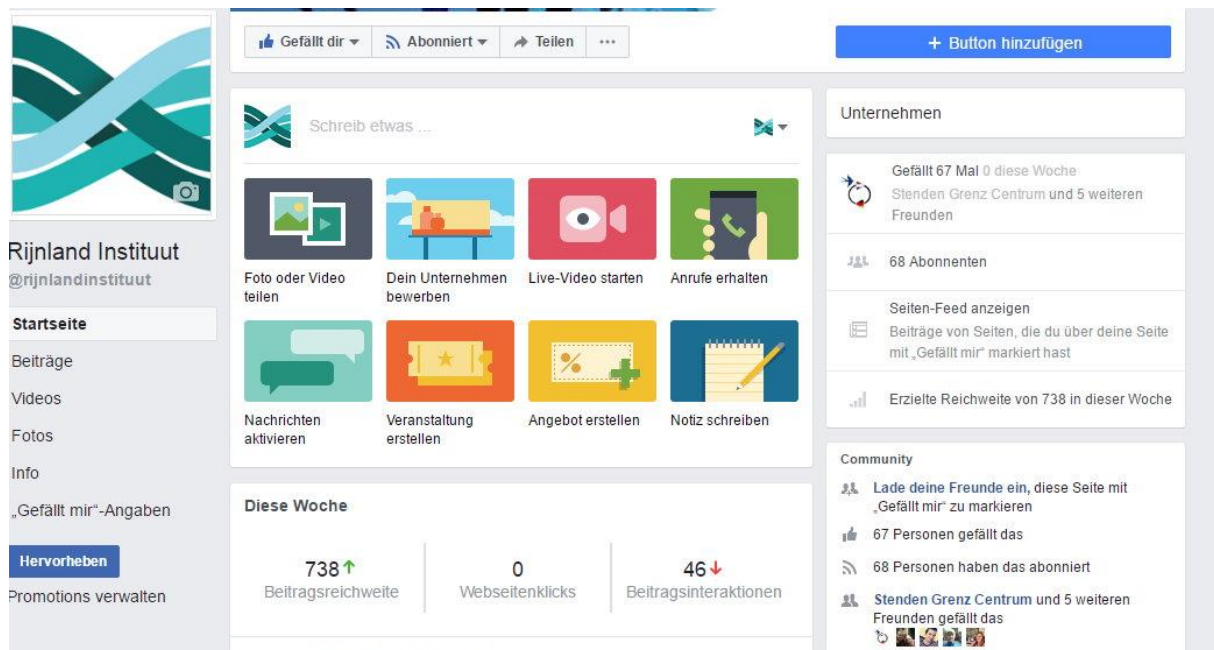
Twitter Account van het Rijnland Instituut



Alleen 3 Followers = Een coördinator, de student die zijn afstudeerscriptie schrijft en de NHL.



Het instituut volgt 17 samenwerkingsverbanden en privat personen, maar deze volgen niet het instituut.



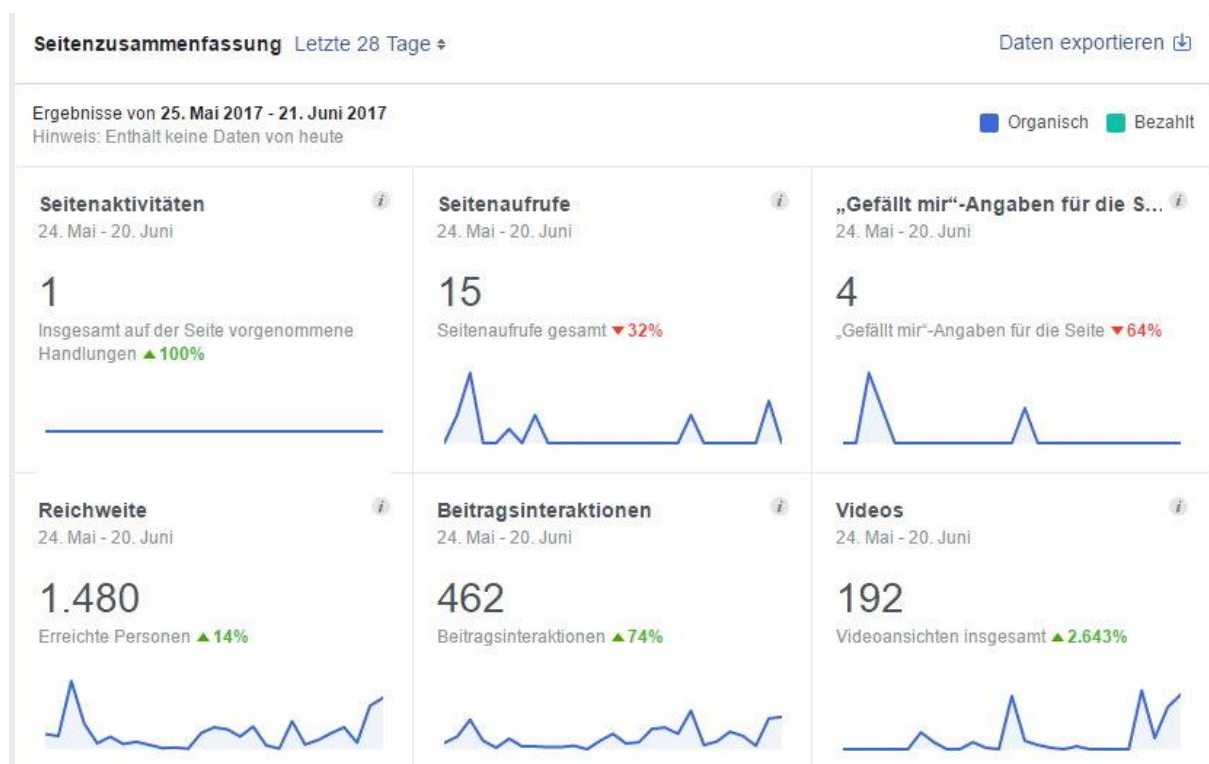
Alleen 67 vind ik leuks op Facebook.

Statistiek van reikwijdte op Facebook is heel zwaak.

27.03.2017 15:57	 Rijnland Instituut hat Stenden Technologys Beitrag geteilt.			82		19 2		Beitrag bewerben
24.03.2017 09:07	 Rijnland Instituut hat Dagblad van het Noordens Beitrag geteilt.			32		3 0		Beitrag bewerben
23.03.2017 11:28	 Rijnland Instituut hat Arbeidsmarkt Noords Beitrag geteilt.			16		0 0		Beitrag bewerben
20.03.2017 11:49	 Wirtschaftsforum 2017 / Duits-Nederlandse Handelsdag			24		1 0		Beitrag bewerben
10.03.2017 11:29	 Studiengang Angewandte Informatik - Infoveranstaltung			9		2 0		
08.03.2017 15:14	 Rijnland Instituut hat Stenden Technologys Beitrag geteilt.			25		3 0		Beitrag bewerben
03.03.2017 13:41	 Rijnland Instituut hat Karel Groens Beitrag geteilt.			82		3 2		Beitrag bewerben

05.05.2017 14:14	 Rijnland Instituut hat Emmen.nus Beitrag geteilt.			34		1 1		Beitrag bewerben
04.05.2017 08:54	 Drenthe wil spoorverbinding Emmen - Duitsland			247		8 10		Beitrag bewerben
03.05.2017 17:41	 Begroet je burennachbarn / Begrüße deine Nachbarn. Kom op visite			465		9 11		Beitrag bewerben
28.04.2017 20:33	 Nordrhein-Westfalen en Nederland: we delen meer dan grenzen			36		1 1		Beitrag bewerben
25.04.2017 21:38	 Rijnland Instituut hat Karel Groens Beitrag geteilt.			25		1 0		Beitrag bewerben
18.04.2017 21:47	 Rijnland Instituut hat Karel Groens Beitrag geteilt.			19		1 0		Beitrag bewerben
18.04.2017 15:39	 Rijnland Instituut hat Karel Groens Beitrag geteilt.			56		3 2		Beitrag bewerben
18.04.2017 10:58	 Rijnland Instituut hat Karel Groens Beitrag geteilt.			15		0 0		Beitrag bewerben
06.04.2017 11:54	 Chronik-Fotos			42		2 0		Beitrag bewerben

Overzicht van 25 mai – 21 juni 2017



Übersicht	22.06.2017 11:20		Ohne Grenzen/ Zonder grenzen, das neue Format der			65		5 4		Beitrag bewerben
Promotions										
Abonnenten	20.06.2017 14:08		Opening Deutsch Niederländischer Handelstag			108		8 4		Beitrag bewerben
„Gefällt mir“-Angaben	20.06.2017 12:04		Opbouw voor de Duits Nederlandse handelsdag in Pa			349		20 10		Beitrag bewerben
Reichweite										
Seitenaufrufe	20.06.2017 11:57		Rijnland Instituut hat Karel Groens Beitrag geteilt.			17		0 0		Beitrag bewerben
Handlungen auf der Seite										
Beiträge	20.06.2017 10:53		Rijnland Instituut hat Karel Groens Beitrag geteilt.			29		4 0		Beitrag bewerben
Videos	19.06.2017 11:41		Caroline Wille, projectmanager van het Rijnland Instit			321		24 9		Beitrag bewerben
Personen										
Nachrichten	19.06.2017 09:42		Evangelischen Gymnasium aus Nordhorn zu Besuch			54		5 1		Beitrag bewerben
	17.06.2017 11:34		Jobmesse Lingen			177		12 6		Beitrag bewerben
	16.06.2017 13:28		Op bezoek Liebfrauen Schule Vechta (Deutschland) met 1			80		14 3		Beitrag bewerben
	15.06.2017 18:03		Rijnland Instituut hat Karel Groens Beitrag geteilt.			34		2 0		Beitrag bewerben

Positieve ontwikkeling bij de reikwijdte sinds juni.



Reikwijdte statistiek Facebook – 6. Februari – 2. Juni



Tijd, wanneer fans van het instituut online zijn. Beste tijden zijn: 8:30 uur, 12:00 uur, 18:00 uur en 21:00 uur.

Bijlage 12 - Brainstormsessie Waardestrategie

Richard Delger	doelgericht marktgericht behoefte analyse van partners concentratie op samenwerkingsprojecten een nieuwe arbeidsmarkt creëren (zonder grensen) problemen op de markt oplossen grensoverschrijdend werken, studeren, leven
Tom Wolf	Sortiment van workshops Vakken voor mensen Mensen helpen een baan te vinden Mensen helpen een stageplek / afstudeerplek te vinden snel bereikbaar Flexibel Doelgericht
Keuze	Customer intimacy – gericht op de doelgroep (partners -> mensen)

Bijlage 13 – Implementatieplan

Dit is een voorbeeld voor een implementatieplan voor het Rijnland Instituut.

Onderwerp	Stappen/acties	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Start	Klaar	Uren
Redactieplan	Redactieplan ontwerpen	Projectassistent (Student)	3-7-17	3-7-17	2
	Redactieplan met inhoud vullen	Caroline Wille & Student	3-7-17	3-7-17	2
	Redactieplan na elk kernteam bijeenkomst aanpassen	Caroline Wille / Student	Elk maandag		1
Online Marketing	Website actualiseren	Chantal Hesselink & Student	Elk Dinsdag		1-2
	Social Media kanalen programmeren	Caroline Wille & Student	Elk Dinsdag		1-2
	Instagram kanaal ontwikkelen	Jan Hans & Student	3-7-17	3-7-17	1
	Instagram onderhouden	Medewerker / Student met toegang	Elk donderdag		0,5
Reclame Materiaal	Brainstormen	Chantal Hesselink, Caroline Wille, Richard Delger	17-07-17		1
Flyers, Brochures, Posters, Pens...	Layout & Design	Chantal Hesselink	18-07-17	21-07-17	16
	Controle & Feedback Sessie	Chantal Hesselink, Caroline Wille, Richard Delger	24-07-17	24-07-17	2
	Bewerken	Chantal Hesselink	25-07-17	26-07-17	8
	Eindcontrol & Bestelling	Chantal Hesselink, Caroline Wille, Richard Delger	27-07-17	27-07-17	2
60 second filmje	Samenvatting schrijven	Caroline Wille & Studenten	Laatste maandag van de maand		2
	Video opnemen	Studenten	Tussen laatste maandag en laatste vrijdag van de maand		1
	Video snijden, bewerken en exporteren	Studenten			4
	Video online uploaden	Studenten	Laatste vrijdag van de maand		1
Nieuwsbrief	Samenvatting schrijven	Caroline Wille & Studenten	Laatste maandag van de maand		2
	Nieuwsbrief aan partners sturen inkl. Videolink	Caroline Wille	Laatste vrijdag van de maand		2
PR	Press Release schrijven en sturen	Chantal Hesselink & Caroline Wille	Voor het geval dat		1

Bijlage 14 – FOETSJE Model

	Optie 1 – Waardestrategie bepalen	Optie 2 – Marketingplan ontwikkelen	Optie 3 – <i>Marktpenetratie met doelgericht communicatie</i>	Optie 4 – Interne en externe communicatie verbeteren
Financieel haalbaar	3	2	2	3
Organisatorisch uitvoerbaar	5	1	3	4
Economisch verantwoord	4	2	3	3
Technisch haalbaar	4	3	3	4
Social aanvaardbaar	5	3	4	4
Juridisch zeker	4	3	3	3
Ecologisch aanvaardbaar	4	3	3	3
Waardering	4,14	2,42	3,42	3,42

Meetbare cijfers 1 (heel slecht) – 5 (heel goed)

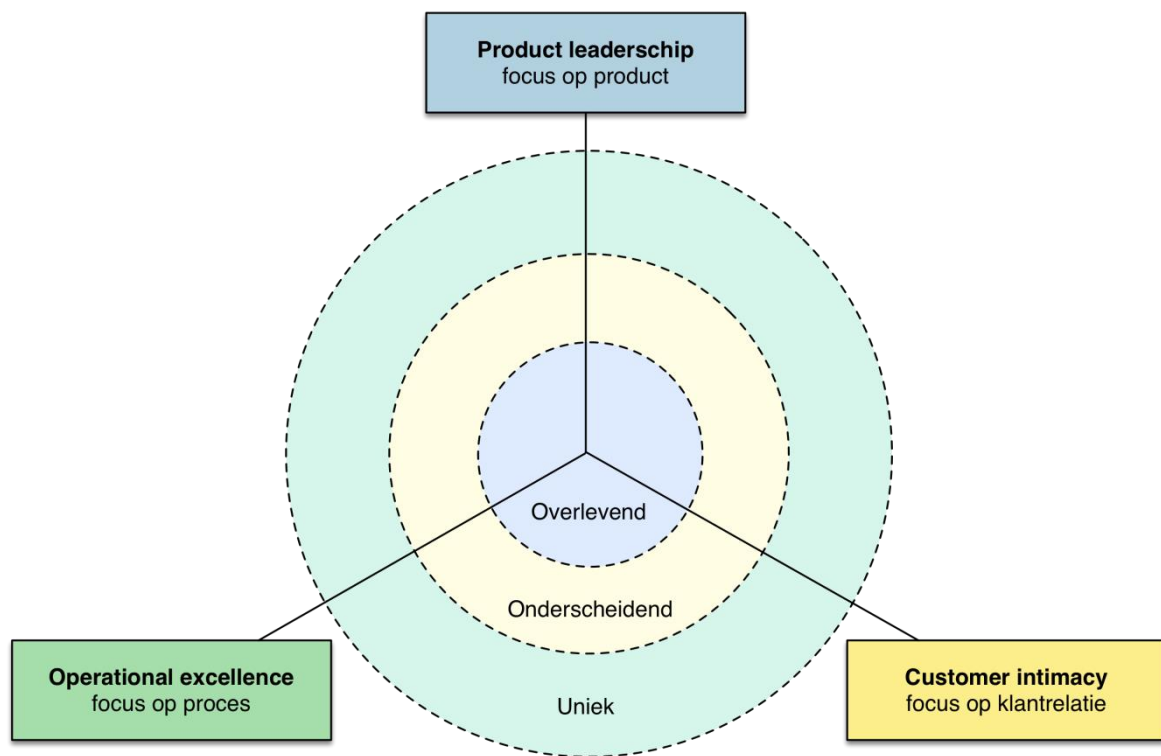
Waardering Stapplan

4,41 Stap 1 - Waardestrategie bepalen
 3,42 Stap 2 - Interne en externe communicatie verbeteren
 3,42 Stap 2 - Marktpenetratie met doelgericht communicatie
 2,42 Stap 3 - Marketingplan ontwikkelen

Bijlage 15 - Customer intimacy

Uitblinken in klantaandacht en klantenservice. De organisatie past producten en diensten aan ten behoeve van individuele of bijna-individuele klanten. De focus ligt op Customer Relations Management (afgekort CRM), leveren van producten en diensten op tijd en boven klantverwachtingen en betrouwbaarheid. Kenmerken van deze organisaties zijn:

- Beslissingsautoriteit voor medewerkers dicht bij de klant
- Lifetime customer value
- Grote variatie in productassortiment
- Dicht bij de klant staan



Bron: Strategischmarketingplan.com