

# Nota van B&W

Portefeuille	B. B. Schneiders
Auteur	E.P.A. Evertse
Telefoon	5113566
E-mail:	e.evertse@haarlem.nl
STZ/EC	Reg.nr. 2008/16556
Bijlagen:	A
B & W-vergadering van dinsdag 19 februari 2008	

## Onderwerp Principebesluit City Marketing Haarlem

### Bestuurlijke context

Deze nota geeft verder uitvoering aan het collegeprogramma waarin gekozen is voor een fusie tussen VVV Zuid-Kennemerland en Hapro tot één nieuwe organisatie, City Marketing Haarlem (CMH). De aanleiding voor de oprichting van CMH is het nog onvoldoende benutten van de potentie van de prachtige stad Haarlem voor het aantrekken van meer bezoekers en bedrijven door de huidige te versnipperde (toeristische) promotie en marketing van de stad. Op 12 juni 2007 heeft het college van B&W de nota "City Marketing Haarlem (fusie VVV en Hapro)" vastgesteld. Conform de besluitvorming in deze nota is daarna een kwartiermaker aangesteld die het bijgaande document "City Marketing Haarlem, een plan van aanpak" heeft opgesteld (Bijlage A). Het Plan van Aanpak gaat in op de juridische, financiële, organisatorische en personele consequenties en op de gevolgen voor huisvesting en de relatie met de gemeenten Zandvoort en Bloemendaal. Tijdens dit proces en in gesprekken met VVV Zuid-Kennemerland en gemeente Zandvoort is vastgesteld dat de omvorming van de huidige stichting VVV Zuid-Kennemerland naar de nieuwe stichting CMH minder afbreukrisico's kent dan de eerder voorgestelde ombouw van de stichting Hapro. CMH kan als organisatie aangesloten blijven bij het landelijke VVV en op deze wijze het sterke, landelijke VVV-logo blijven voeren. Een nauwe samenwerking met de stichting Zandvoort Promotie, waartoe Zandvoort onlangs heeft besloten, borgt de afstemming binnen de regio en biedt kansen voor gemeenschappelijke product- en marktcombinaties.

Na het principe besluit tot ombouw van de VVV Zuid-Kennemerland tot CMH zal de kwartiermaker in samenwerking met de VVV-Zuid-kennemerland verder werken aan de ombouw van de statuten, de installatie van een Raad van Toezicht, de aanstelling van een interim directuer, een marketing plan en bedrijfsplan met een definitieve begroting, organogram en huisvestingsplan. Het bijgevoegde Plan van Aanpak is hiervoor richtinggevend. Al deze ingrediënten zijn noodzakelijk voor het door het College te nemen uitwerkingsbesluit vóór de zomer. De oprichting van de nieuwe stichting en de installatie van de nieuwe Raad van Toezicht worden na het te nemen uitwerkingsbesluit bekrachtigd bij de notaris. Op het moment van bekrachtiging door de notaris zijn de oude stichtingen Regionale VVV Zuid-Kennemerland en Haarlem Promotie opgeheven en is de nieuwe Stichting City Marketing Haarlem opgericht. In de loop van 2008 worden bedrijfsplan en marketingplan verder geëffectueerd zodat CMH per 1 januari 2009 een fysieke en operationele eenheid onder één dak vormt.

De kosten van de werkzaamheden van de kwartiermaker en noodzakelijke inhuur van expertise bedragen € 25.000,- en kunnen gedekt worden vanuit het meerjarenprogramma OPH2 (pijler economie onder prestatie 49).

De betrokkenen, stichting VVV Zuid Kennemerland (bestuur, directie en medewerkers), stichting HAPRO (bestuur en medewerkers), de regiogemeenten (Bloemendaal en Zandvoort), de Kamer van Koophandel, de provincie Noord-Holland en Centrum Management Groep zijn tussentijds door de kwartiermaker goed op de hoogte gehouden van de vorming van City Marketing Haarlem. Zij ontvangen daags na besluitvorming over deze B&W-nota op formele wijze informatie over dit besluit.

**B&W-besluit:**

- 1 Het college gaat in principe akkoord met de omvorming van de huidige Stichting Regionale VVV Zuid-Kennemerland naar de nieuwe Stichting City Marketing Haarlem. Daarmee vervalt het collegebesluit (d.d. 12 juni 2007) dat inhield het omvormen van de huidige Stichting Haarlem Promotie naar de nieuwe stichting City Marketing Haarlem.
2. Het college gaat akkoord met de uitwerking door de kwartiermaker tot een vóór de zomer te nemen uitwerkingsbesluit met betrekking tot concept statuten stichting City Marketing Haarlem, installatie Raad van Toezicht, aanstelling interim directeur, marketingplan en bedrijfsplan inclusief definitieve begroting, organogram en huisvestingsplan.
- 3 Financiële paragraaf: De kosten van de werkzaamheden in de volgende fase tot en met het uitwerkingsbesluit bedragen ca € 25.000, - (ex BTW). Deze kosten worden gedekt vanuit het meerjarenprogramma OPH2 (pijler economie onder prestatie 49).
- 4 Communicatieparagraaf: De betrokkenen (VVV, HAPRO, regiogemeenten, KvK, provincie NH, ATCB, Centrum Management groep) ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit.
- 5 De B&W nota gaat ter informatie naar de cie Ontwikkeling

# **CITY MARKETING HAARLEM**

## **EEN PLAN VAN AANPAK**

**Haarlem, februari 2008**

**City Marketing Haarlem, een plan van aanpak**

**Auteurs: M. de Vries en C. Padeloup**

## Inleiding

In het coalitieakkoord 2006-2010 "Sociaal en Solide" is de volgende tekst opgenomen: "Toerisme is belangrijk voor de Haarlemse economie. Haarlem heeft toeristen veel te bieden, maar jonge toeristen nog te weinig. De historische binnenstad van Haarlem met een veelzijdig aanbod van restaurants, cafés, culturele voorzieningen en evenementen kan meer uitgebuit worden als promotie-element. De voorwaarden daartoe zullen worden versterkt door meer samenwerking tussen alle partijen die daar belang bij hebben. Onze inzet voor de komende periode:

- Wij kiezen voor een fusie tussen VVV en Hapro. De nieuwe organisatie zal gehuisvest worden aan of in de directe omgeving van de Grote Markt;
- Onderzocht zal worden hoe Haarlem beter kan profiteren van de toeristenstroom naar Amsterdam. Een nauwere samenwerking met het ATCB zal bij dit onderzoek betrokken worden."

Haarlem is als Beste Winkelstad van Nederland, als vijfde monumentenstad, als onderscheidende horeca en cultuurstad, als hoofdstad van de regio een ideale stad om te wonen, te werken te bezoeken en vooral een stad om te verblijven.

Voor de promotie van de Haarlemse binnenstad zijn verschillende partijen actief. De Stichting Haarlem Promotie (HAPRO), de stichting Regionale VVV Zuid-Kennemerland (VVVZK), City Haarlem en diverse individuele culturele instellingen. Hierdoor is er onvoldoende samenhang in de positionering van de stad Haarlem. In het convenant "Herinrichting openbare Ruimte 2001-2006" zijn afspraken gemaakt om de samenwerking te verbeteren. Hieraan is tot op dit moment onvoldoende invulling gegeven. De bezoekersaantallen uit de regio lopen al jaren terug volgens de tellingen van het onderzoeksbureau Locatus. Van 425.000 bezoekers per week in 2002 tot 353.000 bezoekers in 2006. Dit betreft o.a. bezoekers uit Haarlem en de regio. Het toeristische bezoek aan Haarlem geeft een ander beeld. Het dagbezoek van Nederlandse toeristen aan Haarlem is de laatste jaren redelijk stabiel. Uit het Continu Vakantieonderzoek van het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC) blijkt, dat er voor 2002 jaarlijks rond de 650.000 bezoekers naar Haarlem kwamen. Vanaf 2002 zijn er jaarlijks rond de 1 miljoen Nederlandse toeristen die een dagje naar Haarlem komen. Omdat ze vaker dan één keer komen betekent dit jaarlijks zo'n 3 miljoen bezoeken aan de binnenstad. Voor wat betreft het bezoek door buitenlanders scoort Haarlem goed. Een onderzoek van het NBTC wijst uit dat Haarlem na de vier grote steden de meeste buitenlandse bezoekers (bezoekers die vanaf hun logeeraadres in Nederland steden bezoeken) ontvangt. Er kwamen 720.320 buitenlandse toeristen in de periode maart 2005 – maart 2006. Totaal komen er dus jaarlijks ruim anderhalf miljoen toeristen naar Haarlem.

Er is onderzocht of VVV, Haarlem promotie en andere partijen op kunnen gaan in één organisatie "City Marketing Haarlem" (CMH). Om het rendement van inspanningen van de verschillende partijen te vergroten moet gericht worden nagedacht over en georganiseerd worden gewerkt aan het profiel van Haarlem. Door gerichte citymarketing kan de positie van Haarlem worden verbeterd. In het convenant "Versterking van de economische positie van de binnenstad van Haarlem 2007-2012" spreken partijen zich uit, niet meer vrijblijvend samen te werken maar menskracht en financiën in één organisatie bundelen. Gewenst is één brede organisatie City Marketing Haarlem die kan steunen op een groot draagvlak. Haarlem moet kiezen voor citymarketing voor zowel toeristen, zakelijke bezoekers, bedrijven, evenementen, sport en cultuurpodia. Het welkom heten van bezoekers, goede

informatievoorziening, toeristische promotie en evenementenbegeleiding horen dus allemaal bij City Marketing Haarlem.

City Marketing Haarlem ontstaat door de samenvoeging van Haarlem Promotie en VVV.

Er is een duidelijk economische urgentie om te kiezen voor citymarketing. Het gaat er om meer bezoekers naar Haarlem te krijgen, ze langer te laten blijven en meer te laten besteden. Ook gaat het er om meer bedrijven naar Haarlem te krijgen en de bestaande bedrijven te koesteren. Met de recente vaststelling van de Economische Agenda door het college van B&W laat Haarlem zien, ook nadrukkelijk hiervoor te kiezen. Het college van B&W kiest voor samenwerking met Amsterdam, hierdoor kunnen meer bezoekers vanuit Amsterdam naar Haarlem komen.

### **Missie**

“De stichting City Marketing Haarlem” stelt zich ten doel het door middel van promotie en productvorming, het zakelijke, toeristisch, culinair en cultureel gebruik van de stad Haarlem door bewoners en bezoekers te vergroten, waardoor een positief effect op de economie van de stad wordt bereikt.

CMH stelt zich als doel het creëren van mogelijkheden om de toeristische groei van Haarlem boven het landelijke gemiddelde te doen uitstijgen en daarmee extra arbeidsplaatsen te genereren.

### **Visie**

CMH biedt een centraal loket en dienstverleningsconcept voor Toeristen/bezoekers, Bedrijven, Organisatoren van Congressen & Evenementen, cultuurpodia en musea.

CMH:

- tracht zoveel mogelijk bezoekers naar Haarlem te krijgen
- promoot de stad Haarlem bij potentiële bezoekers, bedrijven en organisaties
- heeft een centraal meldpunt voor congressen en evenementen
- tracht activiteiten als evenementen en congressen zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen
- biedt toegevoegde waarde aan organisatoren van congressen en evenementen door het aanbieden van aanvullende arrangementen en ondersteuning bij de organisatie van congressen en evenementen
- Ondersteunt en promoot cultuurpodia, musea en sportevenementen.
- Verbindt alles waarmee Haarlem zich kan onderscheiden
- Zorgt voor een positieve berichtgeving over de stad

## **City Marketing Organisatie Haarlem**

In het besef dat Haarlem een stedelijke toeristische bestemming is met een sterke reputatie als winkel-, horeca en cultuurstad in een monumentale omgeving, neemt het bestuur haar verantwoordelijkheid door de stad als een geheel te vermarkten. Primair vanuit een economisch motief, zorgen voor meer bezoekers en omzet in de stad. City Marketing Haarlem zet daarbij in op een toename van dag en verblijfstoeristen, van evenementen en congresontvangsten. En voor positieve berichtgeving over de stad.

### **Bedrijfsstrategie:**

De organisatiestrategie van CMH is er op gericht een sterke, klantgerichte en maatschappelijk goed verankerde organisatie in de markt te zetten die in staat is, de met zijn stakeholders en financiers vooraf afgesproken prestaties, neer te zetten tegen een marktconforme prijs.

CMH verricht zijn werkzaamheden in nauwe samenwerking en afstemming met de gemeente Haarlem en eventuele andere partners.

### **Organisatie**

De nieuwe organisatie zal worden opgebouwd op basis van samenvoeging van de stichting VVVZK en de Stichting Haarlem Promotie. Deze zal met een minimum aan menskracht worden ingevuld. De nadruk zal vooral liggen op het ontwikkelen en vermarkten van producten en het informeren van de bezoekers. Waar sprake is van uitvoering zal ervan worden uitgegaan dat dit minimaal budgettair neutraal gebeurt, door verrekening van kosten aan opdrachtgever.

Nieuwe communicatie middelen zullen optimaal worden benut. Het is de bedoeling, dat wordt ingezet op een hechte samenwerking met partners. City Marketing Haarlem zal aangesloten blijven bij VVV Nederland. Het is van belang om bij deze landelijke koepel aangesloten te zijn om Haarlem via VVV verkooppunten te promoten en om voordeel te halen bij producten die bij deze organisatie worden ontwikkeld.

Voor de uitvoering van promotieactiviteiten wordt niet alleen samengewerkt met, maar ook taken uitbesteed aan derden. Hierdoor kan slagvaardiger en meer flexibel worden gewerkt, terwijl toch de gewenste kwaliteit wordt geleverd en het gewenste resultaat wordt behaald.

### **Het veranderingsproces**

De nieuwe organisatie komt tot stand door samenvoeging van de stichting regionale VVVZK en de stichting HAPRO. Het oprichten van een geheel nieuwe stichting is daarbij niet efficiënt. Eén van de twee rechtspersonen zal verkrijgende stichting worden.

Op 12 juni 2007 heeft het College van B&W besloten in principe de Stichting HAPRO om te vormen tot de Stichting City Marketing Haarlem. In de afgelopen periode zijn de twee opties nog eens nader onderzocht en zijn partijen tot een andere keuze gekomen.

#### Variant 1:

De stichting HAPRO wijzigt de statuten en wordt de stichting City Marketing Haarlem. Deze stichting neemt met medewerking van de stichting Regionale VVVZK in 2008 geleidelijk taken en mensen van de VVVZK over opdat eind 2008 (uiterlijk 1 januari 2009) de subsidie t.b.v. de VVVZK kan worden beëindigd en de stichting CMH volledig operationeel is. De directeur/bestuurder en de RvT van de stichting regionale VVVZK zijn verantwoordelijk om er alles aan te doen om personeel dat per 1 januari 2009 boventallig wordt (c.q. dreigt over te blijven binnen de stichting nadat de verkrijgende partij de medewerkers een baan heeft aangeboden bij de stichting CMH) te laten afvloeien.

Onderzocht zal moeten worden wat de personele en financiële gevolgen zijn als de huidige vanuit de gemeente gedetacheerde medewerkers HAPRO bij de stichting CMH worden ondergebracht.

#### Variant 2:

De statuten van de Stichting Regionale VVV Zuid-Kennemerland worden omgevormd in de statuten van de nieuwe Stichting City Marketing Haarlem. De omvorming gebeurt in goed overleg met de gemeenten Zandvoort en Bloemendaal. De oprichting van de nieuwe stichting en de nieuwe Raad van Toezicht worden bekrachtigd bij de notaris. Op het moment van bekrachtiging door de notaris zijn de oude stichtingen Regionale VVV Zuid-Kennemerland en Haarlem Promotie opgeheven en is de nieuwe Stichting City Marketing Haarlem opgericht. De nieuwe Raad van Toezicht stelt een interim-directeur aan. Onderzocht zal moeten worden wat de personele en financiële gevolgen zijn als de huidige gedetacheerde medewerkers van HAPRO bij de stichting CMH worden ondergebracht.

#### Voorkeur

De voorkeur gaat uit naar variant 2. Deze variant levert de minste afbreukrisico's op. Binnen dit model kan de nieuwe organisatie binnen de landelijke VVV blijven (zolang voldaan wordt aan de daarbij geldende voorwaarden). De verantwoordelijkheid voor het veranderingsproces komt bovendien te liggen waar de meeste organisatorische aanpassingen noodzakelijk zijn. De huidige Raad van Toezicht en de directeur/bestuurder hebben zich bereid verklaard hieraan hun medewerking te verlenen en de statuten, conform de specifieke wensen van de gemeente, aan te passen.

#### **Besturingsmodel.**

Wat betreft het besturingsmodel gaat de voorkeur uit naar het Raad van Toezicht – model. Naast het gegeven, dat dit past bij de huidige inzichten over Corporate Governance, maakt dit de organisatie slagvaardiger en eenvoudiger benaderbaar/aanspreekbaar voor de gemeente en andere instanties. De directeur heeft binnen dit model immers een grotere beslissingsbevoegdheid.

De stichting Regionale VVVZK kent al een Raad van Toezicht (RvT) model, de stichting HAPRO niet. Dit betekent dat, in de statuten van de stichting regionale VVV de naam (art. 1), Doelstelling (art. 2), de Activiteiten (art. 3) het Werkgebied (art. 4 -) aangepast zullen moeten worden. Ook wordt gekeken of het profiel van de RvT aanpassing behoeft. De artikelen m.b.t. het instellen van een Raad van Advies dienen nog kritisch te worden beschouwd.

Daarnaast is het gewenst de burgemeester van de gemeente Haarlem, voor de duur van het veranderingstraject, te benoemen als voorzitter van de RvT.

De nieuwe RVT stelt uiterlijk per 1 juli 2008 in goed overleg met de gemeente een (interim) directeur aan, die de nieuwe organisatie op basis het "Plan van Aanpak" verder vorm zal moeten geven.

#### **Front-office**

Vanuit de front-office worden de volgende receptieve functies ingevuld:

De klant staat centraal, deze kan alle voor hem of haar relevante informatie verkrijgen bij het front-office. Dit kan op locatie of digitaal. Wie is die klant? Dit kan

een Haarlemse inwoner zijn die informatie zoekt over evenementen, een wandeling met een gids voor een schoolklas leerlingen of een Japanner die een vestiging voor zijn bedrijf in de buurt van Schiphol zoekt. Maar het kan ook een toerist zijn die producten zoekt om zijn verblijf in Haarlem optimaal in te vullen. De producten, die vanuit de front-office worden geleverd, variëren van een stadsplattegrond, een VVV geschenkbond of informatie over een bedrijfsuitje, een culinaire wandeling of gewoon de openingstijden van de musea.

### **Digitaal**

Vanuit de digitale informatie zal men zich rechtstreeks kunnen verbinden met de hotels, restaurants, culturele instellingen of andere activiteiten. Er zal een betere digitale dienstverlening komen gelinkt aan de [www.haarlem.nl](http://www.haarlem.nl) en andere relevante informatieve sites.

### **Toeristische informatiebalie**

De balie wordt 7 dagen per week geopend in het toeristenseizoen. Alle, voor bezoekers van Haarlem relevante informatie, is hier verkrijgbaar. Stadsplattegronden, winkelwandelingen en hofjestichten zijn gratis. Door alle informatie over de stad, evenementen en andere activiteiten digitaal (schermen in alle talen met alle informatie in de balie) aan te bieden is er weinig menskracht nodig om het informatiepunt te bemensen. Het verkopen van detailhandel producten is geen kerntaak voor het informatiepunt (met uitzondering van de VVV cadeaubon). Onderzocht wordt of er een ticket-office gezamenlijk met de Haarlemse podia kan worden opgezet.

### **Backoffice**

Vanuit een back-office wordt gewerkt aan de producten, die via de front-office worden geleverd. De back-office wordt volgens het businessunit principe ingericht, met de volgende units: marketing, strategie, beleid, business to consumer en business to business. Hierin worden onderstaande producten ontwikkeld:

- **Nationaal toerisme.**
  - **lokaal:** Haarlem positioneren als stad met voorzieningen voor haar inwoners.
  - **regionaal:** Haarlem positioneren als regionale hoofdstad waarin een groot cultureel aanbod is. Ook de grote diversiteit van winkels en horeca onder de aandacht van de regio brengen.
  - **nationaal:** Haarlem als beste winkelstad van Nederland positioneren. Als een monumentale historische hoogwaardige stad met een breed cultureel aanbod en verrassende horeca.
  
- **Internationaal Toerisme.**

Er zal voor het werven van internationale toeristen aansluiting worden gezocht met ATCB en het NBTC. In samenwerking met de randgemeente van Amsterdam zal Haarlem zich positioneren als een middeleeuwse stad met een hoogwaardig cultureel aanbod.

Vanuit de lokale unit City Marketing Haarlem zal actief de internationale toerist, die zich al in Nederland bevindt worden verleid een bezoek aan



Haarlem te brengen. In het bijzonder de individuele bezoeker aan Amsterdam en Schiphol die hier tijdelijk verblijft, zal worden geïnformeerd over het veelzijdige aanbod van Haarlem en zijn nabije ligging.

- **Product ontwikkeling**
  - winkelstad
  - horecastad
  - sportstad
  - cultuurstad
  - vestigingsstad voor bedrijven
  - incentives, ontwikkelen van arrangementen voor groepen, en individuen
  
- **Evenementen**
  - cultuur
  - sport
  - bestaande evenementen begeleiden
  - ontwikkelen van nieuwe evenementen
  
- **Congressen**
  - initiëren
  - coördineren
  - vermarkten
  
- **Communicatie/Voorlichting**
  - bedrijfsleven
  - politiek
  - bewoners
  - regio
  - lokale organisaties
  - pers

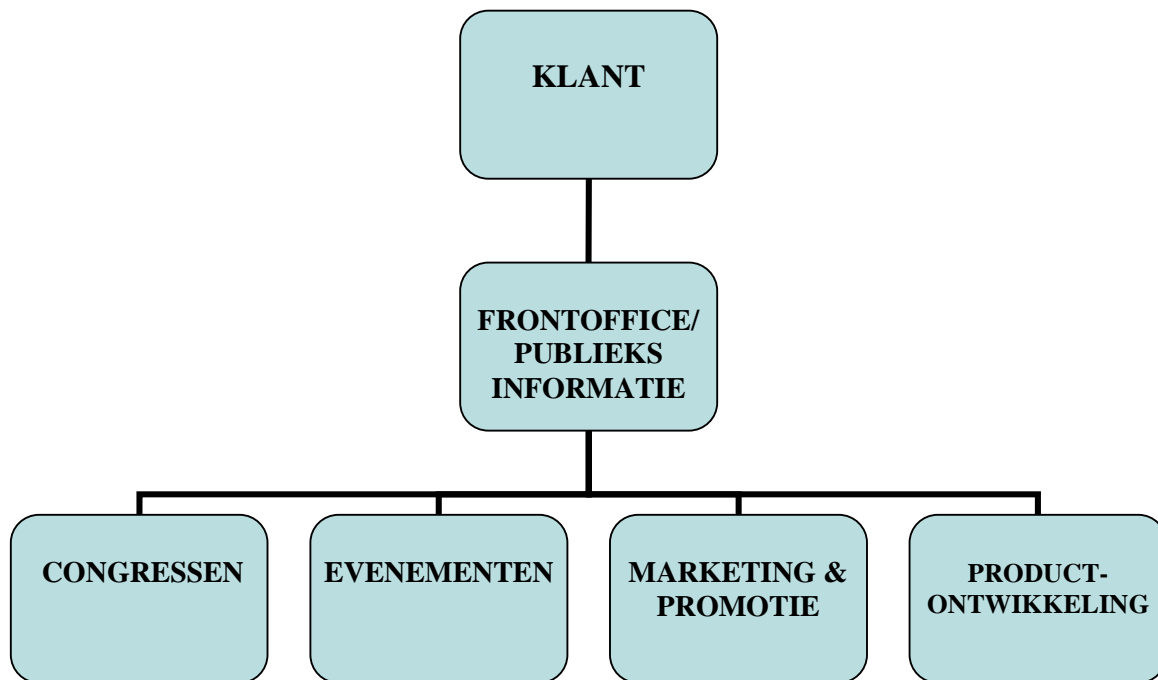
### **Huisvesting**

Het is wenselijk om de front-office, waar de receptieve taken worden uitgevoerd, te vestigen op de Grote Markt. Nader onderzoek is nodig om af te wegen of huisvesting van de front-office en de back-office op of rond de Grote Markt in gemeentelijke panden dan wel in private eigendommen mogelijk is.

Er is voor 5 werkplekken minimaal 75 m<sup>2</sup> nodig. Dit indien er gebruik kan worden gemaakt van vergaderruimtes.

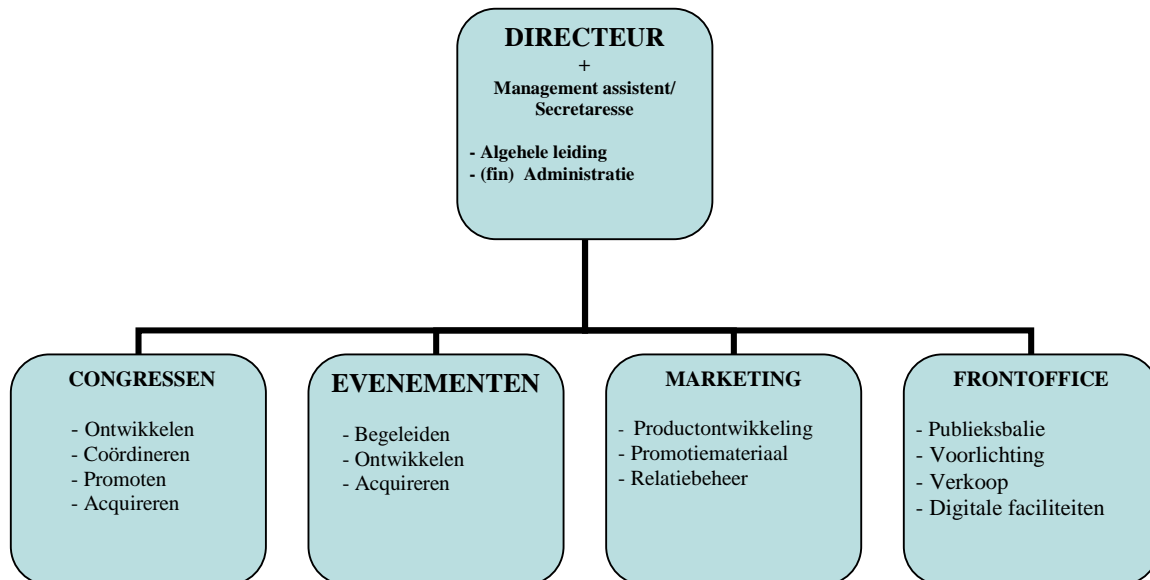
Voor opslag dient 60 m<sup>2</sup> beschikbaar te zijn.

## ORGANISATIE GEZIEN VANUIT DE KLANT:



\*\*\*\*\*

## ORGANOGRAM CMH:



## INDICATIEVE BEGROTING CITY MARKETING HAARLEM

### 1. KOSTENRAMING CITY MARKETING HAARLEM

1. Huisvestingskosten	€	PM
2. Personeelskosten op basis formatieplan	€	433.500,00
3. Kosten PR en voorlichting	€	40.000,00
4. Bedrijfskosten	€	100.000,00
5. Onvoorzien	€	5.500,00
<b>TOTAAL</b>	<b>€</b>	<b>579.000,00 + PM</b>

### FORMATIE:

Directeur		1	fte	€ 70.000,00
Management assistent		1	fte	€ 35.000,00
Marketing en productontwikkeling		2,5	fte	€ 125.000,00
Congressen		0,7	fte	€ 31.500,00
Evenementen		0,3	fte	€ 12.000,00
Balie/Publieksvoorlichting	Voorlichter	1	fte	€ 40.000,00
	Balie	4	fte	€ 120.000,00
<b>TOTAAL</b>		<b>10,5</b>	<b>fte</b>	<b>€ 433.500,00</b>


## 2. INKOMSTEN

Uitgangspunt: de huidige uitgaven gem. HAARLEM op basis 2008 + overige inkomsten.

### A. Stichting HAPRO

1. Div. subsidies en bijdragen	€	74.850,00	(waarvan gem. bijdragen € 42.200)
2. Pers. Kosten HAPRO	€	116.000,00	(kostenpost gemeente)
3. Huisvestingslasten	€	51.000,00	(kostenpost gemeente)
<b>TOTAAL</b>	<b>€</b>	<b>241.850,00</b>	

### B. Stichting VVV

Subsidie gem. Haarlem	€	312.700,00	
Inkomsten verkopen en derden	€	150.000,00	zie specificatie
<b>TOTAAL</b>	<b>€</b>	<b>462.700,00</b>	
<b>TOTAAL GENERAAL</b>	<b>€</b>	<b>704.550,00</b>	
<b>Budgetkorting 2009</b>	<b>€</b>	<b>40.000,00-</b>	
<b>BUDGET 2009</b>	<b>€</b>	<b>664.550,00</b>	

#### Specificatie inkomsten verkopen en derden

Participatie bedrijfsleven	€	20.000,00
Balie + VVV - bon	€	100.000,00
Overige inkomsten	€	30.000,00

#### Opmerking m.b.t. inkomsten:

Het is zeer denkbaar, dat ook middelen uit het ondernemingsfonds i.o. t.b.v. CMH zullen worden ingezet. In dit fonds komen bedragen voor zowel promotie € 100.000,- als evenementen (€ 100.000) beschikbaar.

## Bijlage 1

### Organisatie van Citymarketing

Zowel in Nederland als in het buitenland 'doen' veel steden aan citymarketing. In Nederland vertaalt dit zich in ontelbare stadslogo's en -slogans, waarvan 'I Amsterdam', 'Rotterdam Durft', 'Er gaat niets boven Groningen' en 'Den Haag; city of peace and justice' de bekendste voorbeelden zijn. Naast de grote steden zijn ook kleinere steden steeds meer actief op het gebied van citymarketing. Dit alles om zich ten opzichte van concurrerende steden duidelijk te positioneren en profileren. De wijze waarop steden hun citymarketing organiseren verschilt onderling sterk. In de ene stad valt citymarketing onder de verantwoordelijkheid van één wethouder; in de andere stad wordt de portefeuille 'citymarketing' gedeeld door een aantal wethouders. Daarnaast wordt in de ene stad de citymarketing door de burgemeester geregisseerd, terwijl dit in de andere stad tot het takenpakket van een Chief Marketing Officer (CMO) behoort. En waar in de ene stad de lokale overheid (nog) eindverantwoordelijk is voor de citymarketing, ligt in de andere stad de verantwoordelijkheid bij een aparte stichting. Kortom, er bestaat geen vaste vorm waarin steden citymarketingbeleid voeren.

#### Twee ontwikkelingspaden

De afgelopen decennia heeft er wel een ontwikkeling plaatsgevonden waarin lokale overheden het 'recht' op citymarketing steeds meer zijn gaan delen met externe partijen. Vaak is hierbij het citymarketingbeleid ondergebracht in een aparte stichting, waarin de belangrijkste lokale stakeholders (indirect) zijn vertegenwoordigd. Waar een gemeente nog wel eens haar marketingbeleid in 'de (politieke) waan van de dag' voert, kan een aparte stichting volgens een langetermijnvisie te werk gaan. De stichtingen zijn grofweg op twee manieren ontstaan. In de eerste plaats zijn er stichtingen voortgekomen uit - structurele samenwerking tussen - de VVV en de overheid. Deze organisaties hadden oorspronkelijk het doel meer bezoekers naar de stad te trekken. In hoeverre de verschuiving van de oorspronkelijke taak naar de nieuwe taak (citymarketing gericht op meerdere doelgroepen) heeft plaatsgevonden, varieert sterk per gemeente. Het andere ontwikkelingspad is gestructureerde samenwerking tussen lokale stakeholders, al dan niet geregisseerd door een Chief Marketing Officer (CMO). Een voorbeeld hiervan is Rotterdam. In deze stad is de CMO eindverantwoordelijk voor het citymarketingbeleid en houdt contact met de gemeente, het havenbedrijf, Rotterdam Marketing en vele andere instellingen en bedrijven, die het beeld van de stad bepalen. Het is aan de CMO om het marketingbeleid van deze instanties onderdeel te laten zijn van de stadsbrede visie 'Rotterdam Durft'.

#### Succesvolle organisatie van citymarketing in andere steden

Uit omvangrijk onderzoek blijkt dat er niet één bepaalde succesformule bestaat als het gaat om de organisatie van de citymarketing. Wel blijkt een aantal factoren de effectiviteit van citymarketing te vergroten. Zo is de effectiviteit van organisatievormen voor een belangrijk deel gerelateerd aan factoren als omvang, eigenaar en organisatiecultuur. Factoren die niet direct betrekking hebben op de organisatievorm zijn echter vaak nog belangrijker. Hierbij kan worden gedacht aan

leiderschap, politiek draagvlak, bereidheid tot samenwerking en omvang van financiële middelen.

### **Citymarketing - de Haagse aanpak**

Op 1 maart 2007 is in Den Haag de heer Van Oel aangesteld als programmamanager citymarketing. Zijn centrale taak is het prikkelen en stimuleren van bedrijfsleven, culturele instellingen, scholen en overheid om de marketing te versterken. Hij is voor twee jaar aangesteld en maakt geen deel uit van de gemeentelijke organisatie. In zijn dagelijkse werkzaamheden, wordt Van Oel ondersteund door een secretariaat, een projectleider vanuit de gemeente en een projectleider vanuit het lokale bedrijfsleven. De programmamanager krijgt input van een Adviesraad Citymarketing. Deze adviesraad bestaat uit 10 tot 15 lokale stakeholders, die hun expertise en netwerk op het gebied van citymarketing inbrengen. De wethouder citymarketing is voorzitter van de adviesraad.

### **Citymarketing - de Amsterdamse aanpak**

In Amsterdam is de stichting 'Amsterdam Partners' verantwoordelijk voor de citymarketing. De stichting is op 4 maart 2004 opgericht en vormt een publiekprivaat samenwerkingsverband tussen de gemeente Amsterdam, het lokale bedrijfsleven, de regiogemeenten en de Amsterdamse organisaties met een promotionele doelstelling. Het dagelijkse bestuur staat onder leiding van de heer Luijten en wordt ondersteund door een citymarketingmanager, een netwerkmanager, een festival- en evenementenmanager en vijf projectcoördinatoren. De stichting wordt voor 50% gefinancierd door de gemeente Amsterdam en voor 50% door andere partners.

### **Metten is weten**

De effectiviteit van citymarketing is moeilijk in cijfers uit te drukken. Citymarketing is en blijft een instrument om het keuzeproces van mensen, met betrekking tot het (ver)blijven, investeren en zich vestigen in een stad, te beïnvloeden. Dit keuzeproces wordt door veel meer factoren bepaald dan alleen het citymarketingbeleid van een stad. De uitkomst van het keuzeproces van mensen en bedrijven is echter wel te meten. Denk bijvoorbeeld aan het aantal bezoekers, het migratiesaldo, de bedrijvendynamiek en de omvang van de investeringen in een stad. De vraag blijft echter of citymarketing de dynamiek in deze aantallen verklaart. Daarom wordt de effectiviteit van citymarketing vaak met behulp van enquêtes in kaart gebracht die (de verandering in) de beeldvorming van de stad meten.<sup>11</sup> Ook hierbij geldt echter het probleem van de causaliteit. Heeft de citymarketing geleid tot een positiever beeld van een stad of is de beeldvorming veranderd als gevolg van direct contact met de stad (ervaring) of informatie van vrienden en familie? Het meten van de effectiviteit van citymarketingorganisaties is nog een brug verder. Als dan al is vast te stellen dat citymarketing het keuzeproces van mensen gunstig heeft beïnvloed; is het dan de organisatievorm die daarvoor heeft gezorgd? Of zijn veranderingen in het product of de promotiemix in de praktijk belangrijker? In ieder geval draagt een goede citymarketingorganisatie bij aan de effectiviteit van de boodschap die een stad wil uitdragen. Uiteindelijk is de organisatie van de citymarketing daarmee ook van invloed op het keuzeproces van de klanten van een stad. Hoewel het directe effect van organisatievormen dus moeilijk meetbaar is, draagt een goede organisatie(vorm) bij aan het versterken van de positie van een stad ten opzichte van die van concurrerende steden.

## **Bepalende succesfactoren**

Hoewel dé organisatievorm voor citymarketing niet bestaat, zijn er wel handvatten voor een effectief citymarketingbeleid. Uiteindelijk wordt het succes van citymarketingbeleid voor een groot deel bepaald door zes factoren, waarvan de eerste drie meer inhoudelijk en de laatste drie meer organisatorisch van aard zijn.

### **1 De citymarketingstrategie moet passen binnen de toekomstvisie van de stad**

Voordat een stad überhaupt begint met het maken en voeren van citymarketingbeleid moet deze een duidelijke visie hebben op waar de stad nu staat en waar de stad over tien à vijftien jaar moet staan. Welke sociaal-economische karakteristieken kent de stad en welke veranderingen vinden hierin plaats? Welke ontwikkelingen zijn wenselijk en welke zijn minder wenselijk? Alle projecten en plannen van een gemeente moeten hierin passen. Idealiter is de toekomstvisie in samenwerking met de belangrijkste lokale stakeholders opgesteld.

### **2 De citymarketingstrategie moet zich (voornamelijk) richten op het unieke van de stad**

Hoewel citymarketing in het algemeen wordt ingezet om een stad duidelijk te positioneren en profileren ten opzichte van concurrerende steden, toont het citymarketingbeleid van steden in de praktijk vaak grote overeenkomsten. Een voorbeeld hiervan is de profilering als creatieve stad, een hype die is ingezet als gevolg van de studie van Richard Florida. Beter is om juist de inherente kwaliteiten van een stad te versterken en die te profileren. Het is de kunst om in citymarketing te kiezen voor een merk dat de unieke kenmerken van een stad ademt. En waaraan ook de meer algemene waarden van een stad kunnen worden opgehangen. Citymarketing moet onderscheidend zijn om de aandacht van potentiële klanten van de stad te trekken.

### **3 Citymarketing moet aansluiten op het(product)aanbod in de stad**

Dit lijkt logisch, maar in de praktijk sluit citymarketing vaak niet aan op de producten van een stad. Dit heeft het gevaar dat zowel (potentiële) klanten als (potentiële) pleitbezorgers zich niet herkennen in de gekozen strategie. Uiteindelijk kan dit ertoe leiden dat zij teleurgesteld raken in de stad en zich ervan afkeren. Een stad mag best ambitie tonen in haar citymarketingstrategie, maar dit mag niet ten koste gaan van de geloofwaardigheid ervan.

### **4 Citymarketing staat of valt bij bezielend leiderschap**

Vaak is de manier waarop een boodschap wordt gebracht nog belangrijker dan de boodschap zelf. Ook bij citymarketing gaat dit op. Op het moment dat een burgemeester of andere lokale coryfee consequent hetzelfde (positieve) verhaal vertelt over zijn of haar stad, dan is de kans op navolging groot. En op het moment dat een bepaald verhaal veel navolging krijgt, is de kans groot dat lokale initiatieven 'als vanzelf' binnen de kaders van de citymarketing vallen. Op deze manier raakt de citymarketing verweven in alle (beleids)lagen van de stad. Bovendien neemt op deze wijze het aantal ambassadeurs van de stad toe, wat de aantrekkingskracht van de stad op haar (potentiële) klanten vergroot.

## **5 Citymarketing moet kunnen rekenen op voldoende politiek en maatschappelijk draagvlak.**

Deze factor hangt sterk samen met de voorgaande drie factoren. Op het moment dat hieraan wordt voldaan, ontstaat 'vanzelf' draagvlak voor het totale citymarketingbeleid. Naast het draagvlak voor het beleid is synergie in de uitvoering van het beleid zeer belangrijk. Ook al wordt een bepaalde stadsstrategie maatschappelijk gedragen; het is belangrijk dat de belangrijkste stakeholders in een stad dezelfde boodschap vertellen. Concreet houdt dit in, dat het merk van de stad door iedereen wordt onderbouwd met dezelfde argumenten. Naast het merk moet er dus ook een verhaal zijn waarvoor politiek en maatschappelijk draagvlak bestaat.

## **6 Citymarketing moet worden ondersteund met voldoende financiële middelen**

Citymarketing is meer dan inhoud en organisatie. Niet in de laatste plaats gaat citymarketing over productontwikkeling en de inzet van promotietechnieken. Om het keuzeproces van klanten te beïnvloeden, kunnen producten worden ontwikkeld (denk aan landmarks, evenementen en herstructurering van beeldbepalende onderdelen van de stad) en promotietechnieken worden ingezet. (denk aan advertenties, tv- en radiocommercials, informatie op het internet en foldermateriaal). Beide gaan met (forse) investeringen gepaard. Citymarketingorganisaties moeten leven met het feit dat citymarketing hen meer kost dan opbrengt. De revenuen van citymarketing slaan immers vrijwel altijd elders neer. Om serieus aan citymarketing te doen - en de stad op die manier duidelijk te positioneren en te profileren ten opzichte van concurrerende steden - zijn voldoende financiële middelen noodzakelijk.

*Uit "De kracht van Delft" door de Kamer van Koophandel Haaglanden*



## Bijlage 2.

### Raming desintegratiekosten stichting VVVZK

Volgens de begroting heeft de VVVZK een formatie van 15 fte. Hiervan werkt 5,5 fte balie personeel specifiek voor Haarlem. Indien vanaf 1-1-2009 conform de wachtregeling moet worden uitgekeerd wegens vermindering van gesubsidieerde taken, dan kan de gemeente Haarlem worden aangesproken om hierin mede te financieren.

Het gaat bij uitvoering van het PvA dan om wachtgeldkosten van:

De directie	: 1 fte	kost : € 97.000,-
Financieel controller	: 1 fte	kost : € 175.000
Secretaresse	: 1fte	kost : € 41.000,-

**TOTAAL:                      3 fte                      kost : € 313.000**

Van het totaalbedrag, dat de gemeenten aan subsidies betalen, betaalt de gemeente Haarlem ca. 60%. Hiervan uitgaande kunnen de afvloeiingskosten voor maximaal 60% van bovenstaande formatie ten laste van de gemeente Haarlem komen. Dit (mede) omdat ook de gemeente Zandvoort ook de subsidiering wil stopzetten. Nader onderzoek naar afvloeiingskosten is nodig. Indien de gemeente Haarlem afvloeiingskosten dient te betalen bedragen deze derhalve maximaal € 187.800,- .

De wachtgelden van twee baliemedewerkers Zandvoort kunnen ten laste komen van de gemeente Zandvoort (tenzij Zandvoort ze overneemt).

Als de gemeente Haarlem per 1 januari 2009 de subsidierelatie met de VVVZK beëindigt en daarbij 7 medewerkers bij de CMH in dienst neemt/laat en de gemeente Zandvoort, de 2 fte baliemedewerker die nu specifiek t.b.v. Zandvoort werken, overneemt, dan wordt een mogelijke wachtgeldverplichting voor de gemeente Haarlem vooralsnog ingeschat op maximaal = € 187.800,-

Dit ervan uitgaande dat:

1. Geen van de boventallige medewerkers, ondanks aantoonbare inspanningen, een andere baan vindt.
2. De kantonrechter, op basis van onzorgvuldig handelen door de werkgever” de formule op factor 2 baseert.

In dit plaatje is geen rekening gehouden met eventuele afkoop van contractuele verplichtingen jegens derden, waarin een boeteclausule is opgenomen voor vroegtijdige beëindiging. De kosten zijn volgens opgave van de VVZK zeer beperkt.

## Bijlage 3

### STAPPENPLAN.

1. Principe-akkoord college van B&W over de omvorming van de Stichting VVV naar de Stichting City Marketing Haarlem.
2. Stichting VVVZK en stichting HAPRO formeel informeren over het besluit tot gewenste samenvoeging van stichting HAPRO en stichting VVVZK incl. de daaraan verbonden consequenties m.b.t. subsidies.
3. De gemeenten Zandvoort en Bloemendaal formeel informeren over het besluit van de gemeente Haarlem c.q. met beide gemeenten in overleg treden over de daaraan verbonden consequenties.
4. De kwartiermaker bereidt voor juli 2008 een uitwerkingsbesluit voor, waarin zijn opgenomen:
  - concept statuten stichting City Marketing Haarlem
  - profiel en voorbereiding installatie Raad van Toezicht
  - profiel en voorbereiding aanstelling interim directeur
  - sociaal plan
  - bedrijfsplan inclusief definitieve begroting, organogram
  - huisvestingsplan
  - marketingplan
5. Dit uitwerkingsbesluit wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de gemeente Haarlem..
6. Nader onderzoek laten uitvoeren of ABTC of NBTC de promotie internationaal toerisme kan uitvoeren. (let op: nog geen budget voor opgenomen in begroting)

## Bijlage 4.

### STATEMENT INZAKE CITY MARKETING HAARLEM DOOR DICK FRELING (KVK)

#### T.B.V. RAADSCOMMISSIE ONTWIKKELING 25 OKTOBER 2007

##### Beoordeling B&W-plannen:

- Positief over het ombouwen van Hapro naar een nieuwe organisatie Citymarketing,
- eens met het inkopen van internationale promotie en marketing in groter verband en het benutten van de 'brand' Amsterdam; dit betekent wel dat de Noordvleugel verbanden de potenties van Haarlem optimaal moeten benutten en dat zij Haarlem optimaal in beeld moeten brengen. Daarvoor is ook weer nodig dat Haarlem zich laat zien en laat gelden in de Noordvleugel.
- Eens met de gedachte om het acquireren van bedrijven te bezien in de grotere kaders van Amsterdam Partners; ook voor bedrijvenacquisitie geldt dat de Noordvleugel de potenties van Haarlem optimaal moet willen benutten,
- eens met de receptieve en informatietaken bij de VVV Zuid-Kennemerland (kennis en ervaring),
- twijfels aan de publiekslocatie op/aan de Grote Markt vanwege de problematische autobereikbaarheid.
- De centrummanager is momenteel gehuisvest bij de KvK op basis van het convenant binnenstad. Het werk van de centrummanager en de citymarketing zijn twee wezenlijk verschillende taken; die taken zijn al nauwelijks door één persoon te combineren en zouden in ieder geval niet op één adres moeten zitten.
- Onbelicht blijft in de B&W-nota het element van stimuleren van de naamsbekendheid en het imago van de stad.

##### Afrondend twee opmerkingen:

1. Citymarketing is het vermarkten van de stad en allerlei onderdelen daarvan naar een veelheid van doelgroepen; er zijn heel veel verschillende product-marktcombinaties en die moet je allemaal zien te benutten. De voornemens van het college sporen daarmee en de Citymarketing Haarlem zal moeten zien de krachten in de stad daarvoor te mobiliseren. De KvK gaat daaraan meedoen,
2. De voorgenomen besluiten van de gemeente Haarlem zullen consequenties hebben voor de regionale VVV Zuid-Kennemerland; en ook in Zandvoort lopen discussies over de marketing en de positie van de VVV. Duidelijk tekent zich af dat de VVV Zuid-Kennemerland komt te staan voor een strategische heroriëntatie. De Kamer zet in op strategische ontwikkeling van het toeristisch product van de hele Noordvleugel incl Amsterdam; het gaat om een economische pijler. De Kamer heeft over dit onderwerp in het verleden een visie opgesteld. Het streven is naar meer samenhang, samenwerking en synergie en daarvoor is professionalisering door schaalvergroting een must, en tevens is het zaak dat de productontwikkeling door bedrijven en lokale overheden wordt gerealiseerd. ATCB bedient Amsterdam goed, maar er zijn potenties in de Noordvleugel die onderbelicht dreigen te raken waardoor kansen worden gemist. De Kamer zou vanuit zijn visie een initiatief kunnen nemen om de situatie rond toeristische promotie, marketing en productontwikkeling in 'overgangsjaar 2008' nader te (laten) analyseren, en met de partners vervolgstappen te nemen. Voor een

dergelijk initiatief door de Kamer zouden die partners wel ontvankelijk moeten blijken te zijn: denk aan de provincie Noord-Holland, gemeenten in Zuid-Kennemerland, Haarlemmermeer en IJmond, denk aan de VVV's en het smaakmakend toeristisch bedrijfsleven.