Toekomst citymarketing in Haarlem

respons
Evenementen
Toerisme
Citymarketing

Gemeente Haarlem

augustus 2020
Ref 2020 - 211

Inhoud

Onderwerp	Bladzijde
Aanleiding	3 - 4
Inleiding	5-6
Belangrijkste bevindingen	7-12
Onderbouwing	13
Actualiteit Citymarketing	14 – 18
Haarlem Marketing	19 – 20
Doelen en KPI's	21– 23
Benchmark	24 – 26
Benchmark in schema	27 – 28
Doorontwikkeling	29 – 34

Onderwerp	Bladzijde
Bijlagen	35
Strategisch kader	36
Marketing grondslagen	37 - 38
Facts & Figures Citymarketing	39 - 41
Benchmark	42 - 48
Vragen Raadscommissie	49 - 50
Interviews	51
Over ons en onze specialisten	52 - 53

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Aanleiding

AANLEIDING

In 2009 ontstond na een fusie de Stichting Haarlem Marketing (HM). Doel was het belang van toerisme in de (binnen)stad te borgen en Haarlem goed te profileren. Het toeristisch gastheerschap (VVV) werd ook onderdeel. In een later stadium is via een specifieke opdracht de zakelijke bezoekersmarkt (Convention Bureau) toegevoegd.

De stichting kent een statutair directeur met Raad van Toezicht met tot voor kort de Burgemeester van Haarlem als voorzitter. De stichting krijgt een structurele gemeentelijke bijdrage, ontvangt projectbijdragen en realiseert inkomsten vanuit bedrijfsleven, onder meer via een ondernemersfonds (BIZ), en een kleine geldstroom vanuit de consument (VVV).

In 2018 kwam de stichting financieel in problemen. Begin 2019 is een nieuwe directeur benoemd die te maken kreeg met een tekort. Zij had als eerste taak de financiën op orde te brengen. Daar is zij in de basis in geslaagd zodat er inmiddels weer ruimte is om te gaan bouwen aan de toekomst.

De gemeente(raad van) Haarlem wil een externe rapportage over de toekomst van HM met aandacht voor effectiviteit, taakstelling, organisatiestructuur, de verbondenheid met de gemeente en de kwaliteit van diensten en producten. De commissie heeft gevraagd om een brede visie op citymarketing te hanteren, dus meer dan alleen toerisme en congressen. De commissie bestuur heeft vragen geformuleerd (zie bijlage 5) die in deze rapportage worden beantwoord. Onderliggende vraag is: Wat zijn de ontwikkelingen in citymarketing in Nederland en hoe gaan andere steden daarmee om en vervolgens wat kunnen we daarvan leren als het gaat om de ontwikkeling van citymarketing in Haarlem en de organisatie daarvan?

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Aanleiding II

Respons stelt deze onafhankelijke rapportage op met medewerking van Martin Boisen (For The Love of Place). In deze rapportage worden de contouren voor een marketingorganisatie voor Haarlem beschreven. Daarvoor heeft een uitgebreid deskresearch plaatsgevonden waarin onder andere het Meerjarenplan 2017 - 2020 jaarverslagen van HM, de prestatieafspraken tussen de gemeente en HM en diverse gemeentelijke beleidsnota's zijn bestudeerd. Ook zijn enkele commissievergaderingen bekeken om meer achtergrondinformatie te verkrijgen over de vragen van de raadscommissie.

In het kader van het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van Haarlem Marketing, de gemeente en met vertegenwoordigers van ondernemers en culturele instellingen (zie bijlage 6), die door de gemeente zijn voorgesteld, op basis van hun betrokkenheid bij HM.

Bij de ontwikkeling van een brede, integrale citymarketingorganisatie is het raadzaam om in een vervolgtraject ook partijen op het gebied van werken, wonen en onderwijs te betrekken.

Er is op verschillende niveaus gekeken naar de werkwijze in (vergelijkbare) andere steden. In samenwerking met bureau For The Love of Place heeft Respons gegevens van de 32 grootste gemeenten (vanaf 100.000 inwoners) geanalyseerd op o.a. budgetten, bijdragen gemeenten, andere overheden en bedrijfsleven, formatie en takenpakketten. Van drie gemeenten zijn de citymarketing-organisaties en activiteiten op detailniveau bestudeerd (Eindhoven, Leiden en Zaanstad) en hebben interviews plaatsgevonden met de directies. Tenslotte is gebruik gemaakt van de eigen ervaringen en expertise van de betrokken adviseurs.

Inleiding

INLEIDING

De geschiedenis van Haarlem Marketing gaat terug naar 1891 toen de *Vereniging tot verfraaiing van Haarlem en omliggende gemeenten en tot bevordering van het vreemdelingenverkeer (VVV)* werd opgericht. Tegenwoordig praten we over *destinatie-marketing* als het gaat om het aantrekken van bezoekers. De VVV informatietaak bestaat sinds 1904 in Haarlem. Nog steeds zijn marketing, nu voor zakelijke en toeristische bezoekers én gastheerschap de basis van de activiteiten van Haarlem Marketing. Dat gebeurt binnen de (financiële) mogelijkheden en gemeentelijke opdracht in landelijk perspectief niet onverdienstelijk. HM heeft een breed pakket aan werkzaamheden uitgevoerd en daarmee Haarlem gepositioneerd. De reputatie van Haarlem is goed zoals blijkt uit het Imago-Onderzoek van LaGroup uit 2018. Maar een doorontwikkeling naar een meer integrale citymarketingorganisatie moet overwogen worden. Dat blijkt onder andere uit de wensen van geïnterviewde stakeholders en de vragen van de raadscommissie.

Het beeld van de laatste twee decennia is dat stadspromotie organisaties zich via destinatiemarketingorganisaties steeds vaker ontwikkelen tot citymarketing-organisaties.

Het is goed voor het onderscheid om onze definities (*bron Respons*) van de genoemde begrippen weer te geven:

Stadspromotie *is het communiceren van (delen van) een stad via media met als doel om aandacht te krijgen voor de stad.*

Destinatiemarketing *is de lange termijn (communicatie) strategie van een bestemming teneinde toeristische en zakelijke bezoekers aan te trekken*. Een destinatiemarketing-organisatie wordt afgekort als 'DMO'.

Citymarketing *een instrument dat bijdraagt aan welvaart en welzijn voor bewoners door vanuit een gezamenlijke en gedragen (merk) strategie de stad te positioneren naar bedrijven, bezoekers en bewoners.* Een citymarketingorganisatie wordt afgekort als 'CMO'.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Inleiding II

Citymarketing kan dus bijdragen aan de positionering van Haarlem en daarmee bijdragen aan de doelstellingen van de stad. Een citymarketingorganisatie kan daarbij een belangrijke partner zijn, enerzijds om het verhaal van de stad consistent te vertellen naar de gewenste doelgroepen en daarnaast het beeld van de stad te versterken naar (bestaande) bewoners, bedrijven en bezoekers.

Bij een integrale aanpak gaat het om 4 doelgroepen; bezoekers, bedrijven, bewoners en 'bollebozen' (studenten/ talenten/kenniswerkers), allen zowel nieuw als bestaand.

Als de wens is te komen tot brede, integrale citymarketing, dan moet daar de opdracht, financiering én formatie op worden aangepast. De te bewerken B's (doel-groepen) worden dan ook specifiek benoemd. Binnen de bestaande capaciteit en middelen van HM is daar nu geen ruimte voor.

Waar 130 jaar geleden de VVV zorgde voor verfraaiing, zien stakeholders straks een taak in *placemanagement (een stap verder dan bezoekersmanagement)*: zorg dat de stad door alle gebruikers – dus bewoners, bezoekers en (mkb en grote) bedrijven - naar tevredenheid kan worden benut. Nadat Haarlem Marketing is doorgegroeid naar integrale citymarketingorganisatie, kan dit een belangrijke aanvullende taak zijn. Terug naar het verleden dus, om te leren en te kiezen voor een gezonde toekomst voor Haarlem (Marketing).

Gemeente Haarlem

respons
Evenementen
Toerisme
Citymarketing

Belangrijkste bevindingen

Actualiteit van citymarketing

- Citymarketing heeft zich in de afgelopen 20 jaar enorm ontwikkeld. Met de grotere gemeenten voorop ontstond de ontwikkeling van stadspromotie naar destinatiemarketing en vervolgens naar citymarketing. Enkele citymarketingorganisaties gaan nog een stap verder en houden zich ook bezig met placemanagement. Zij adviseren over en hebben invloed op het product, de stad (bijvoorbeeld bij de herontwikkeling van erfgoed of inrichting van nieuwe gebieden).
- Een meerderheid van alle Nederlandse gemeenten heeft beleid ontwikkeld op het gebied van citymarketing (of stadspromotie of destinatiemarketing) en een derde beschikt over een externe organisatie op een van deze 3 gebieden. Bij de G32 grootste gemeenten ligt dat percentage zelfs op 85%.
- Een ruime meerderheid van de citymarketingorganisaties in de G32 grootste gemeenten richt zich op bewoners, bezoekers en/of bedrijven. Niet altijd worden alle B's bediend, maar vaak wel meer dan alleen bezoekers. Een klein deel van de organisaties richt zich ook op de 4^{e} B (studenten/talenten).
- Nagenoeg alle zelfstandige marketingorganisaties kennen een publiek – privaat financieringsmodel. Veelal betaalt de lokale overheid in een mix van structureel en incidenteel (project) geld. De bijdrage van de overheid blijft daarbij traditioneel hoog. In twee derde van de G32-gemeenten is de structurele bijdrage van de gemeente tenminste 2/3 van het totale budget. Bij de participatie van het bedrijfsleven zien we in toenemende mate een financieringsrol van de Bedrijven Investeringszone (BIZ).

Gemeente Haarlem

respons. Evenementen Toerisme Citymarketing

Belangrijkste bevindingen II

- De huidige coronacrisis heeft het bestaansrecht van een goede citymarketingorganisatie gericht op meerdere B's extra benadrukt. Dat geldt ook voor Haarlem Marketing die met initiatief van het platform 'Haarlem-hartje-Haarlem' bewijst een belangrijke verbindende rol te kunnen spelen tussen ondernemers en de inwoners van de stad.
- In veel steden wordt gezocht naar een gezonde balans tussen wonen – werken – bezoeken. De positie die de marketingorganisatie daarbij inneemt wordt ingegeven door het (gemeentelijk) beleid. Stakeholders zien hierin een belangrijke rol weggelegd voor de marketingorganisatie.
- De gemiddelde citymarketingorganisatie in de G32 heeft een budget van € 7,82 per inwoner (in Haarlem € 5,98/inw), waarvan de gemeente structureel € 4,35 (in Haarlem € 3,90/inw) bijdraagt. In absolute bedragen ligt het citymarketingbudget in Haarlem € 250.000 lager dan het gemiddelde van de G32-grootste gemeenten (excl G4).
- De meerderheid van de G32-gemeenten richt zich op de doelgroepen bewoners (vooral bestaande), bezoekers en/of bedrijven. De wijze waarop dat gebeurt verschilt per gemeente. De gemiddelde formatie in G32-gemeenten ligt op 6,08 fte (incl. VVV-manager, excl. VVV-medewerkers), Haarlem Marketing heeft 5,6 fte.

Effectiviteit / doelmatigheid Haarlem Marketing

- Het is moeilijk om vast te stellen of, vergeleken met andere gemeenten, de geleverde prestaties in verhouding staan tot de hoogte van de gemeentelijke subsidie. Dit omdat de opdracht en de financiering per gemeente verschillend wordt ingevuld. Wel kan worden gesteld dat met het huidige budget en/of formatie het maximaal haalbare activiteitenniveau wordt gerealiseerd. Een bredere marketingaanpak (alle B's vanuit een merkstrategie) is alleen mogelijk met extra middelen.

Gemeente Haarlem

respons. Evenementen Toerisme Citymarketing

Belangrijkste bevindingen III

- Vergeleken met de G32-benchmark en de 3 benchmark-steden is de opdracht aan HM (toeristische en zakelijke bezoeker) naar verhouding beperkt. Haarlem Marketing richt zich vooral op toeristische en zakelijke bezoekers, conform de opdracht van de gemeente en bedient daarmee slechts 1 B. Weliswaar worden bewoners ook bediend maar niet vanuit de strategie en opdracht. Er is sprake van integraliteit als tenminste 2 B's bewust bediend worden. NB: samenwerken en betrekken van bedrijven in de huidige activiteiten is geen marketing naar bedrijven. Daarvan spreken we als er actief vanuit (marketing) beleid en merkwaarden wordt gericht op het positioneren van Haarlem als vestigingslocatie voor bedrijven.

- Na de bezuinigingen in 2019 en 2020 heeft HM 5,6 fte (inclusief VVV-manager maar exclusief VVV-medewerkers). Daarmee zit HM bijna op het gemiddelde van de G32-benchmark (6,08 fte). Het budget van HM is per fte lager dan het G32-gemiddelde (2 ton) en ook flink lager dan de drie gemeenten in de benchmark. Er kan dus niet van HM worden verwacht dat de doelgroepen worden uitgebreid zonder dat er extra middelen en formatie komt én de resultaten op bezoekersmarketing tenminste op een huidig niveau blijven.

- Uit de benchmark blijkt dat andere citymarketingorganisaties nadrukkelijker werken vanuit een strategisch merkkader. In Haarlem zijn wel merkwaarden ontwikkeld, maar die zijn niet herkenbaar doorgevoerd in de strategie. Het hanteren van een duidelijke strategie kan HM helpen bij een heldere koers en focus. Het strategisch kader beschrijft het verhaal van de stad en op basis daarvan kan duidelijk inzichtelijk worden gemaakt wat daar wel en vooral ook niet bij past.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Belangrijkste bevindingen IV

- De geïnterviewde stakeholders hebben behoefte aan een onafhankelijke en koersbepalende samenwerkingspartner in de stad. Zij ervaren dat HM momenteel niet op voldoende afstand van de gemeente staat. Aanbevolen wordt meer aandacht te besteden aan relatiebeheer, om partijen met HM te verbinden en zichtbaar te zijn. Citymarketing is namelijk een gezamenlijke, publiek-private inspanning die een marketingorganisatie nooit alleen kan doen. Stakeholders geven aan wel het vertrouwen te hebben dat de nieuwe directie hieraan positief kan bijdragen.
- Een groeiend aantal citymarketingorganisaties heeft geanticipeerd op de veranderende rol in de stad en focussen zich steeds meer op taken als citymaking en placemanagement. Met het oog op o.a. overtoerisme is een (pro-)actieve bemoeienis van de citymarketingorganisatie met het product 'stad' steeds meer vereist. Hier ligt ook voor HM zowel vanuit expertise als verbinding een toekomstige taak.

Inrichten Haarlem Marketing 2.0

- Met het oog op het brede pakket aan activiteiten, het exploiteren van de VVV, Anno en congresbureau kan de conclusie worden getrokken dat HM momenteel teveel activiteiten uitvoert, er zullen keuzes moeten worden gemaakt. Er is nu niet genoeg budget om campagnes met voldoende kracht uit te voeren, nieuwe initiatieven op te pakken, een goede verbindende rol naar stakeholders in te nemen en ook niet genoeg om zelfstandig aan strategieontwikkeling te doen.
- Als de gemeente wil dat de organisatie zich ontwikkelt tot een brede en integrale citymarketingorganisatie, dan moet de HM qua bemensing, financiering en mandaat daarop worden aangepast.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Belangrijkste bevindingen V

- De wijze waarop HM in de toekomst vormgegeven kan worden begint met de vraag wat de gemeente met citymarketing wil bereiken? Wat voor stad wil Haarlem zijn? Op wie gaat het zich richten? En wat is de rol van HM daarbij?
- Geïnterviewde stakeholders zien graag dat er een heldere strategie ontwikkeld gaat worden en zien daarbij een belangrijke rol weggelegd voor de nieuwe directie. Haarlem Marketing zou zich naast de toeristische en zakelijke bezoeker ook moeten richten op de (regio)bewoner als bezoeker en gebruiker van de stad en daar moet bedrijvigheid aan worden toegevoegd. Geen acquisitie maar wel betrokkenheid en aansluiting op het DNA van de stad, zodat een eenduidig beeld ontstaat over Haarlem als aantrekkelijke stad voor wonen, werken, recreëren en voor het vestigen van bedrijven.
- Als de wens is te komen tot een integrale citymarketingorganisatie, kunnen de volgende stappen worden genomen. Allereerst het uitzetten van een stadsbrede strategie op basis van het DNA, het verhaal van Haarlem. Daarbinnen worden bestaande activiteiten marketing, informatiemanagement, gastheerschap en acquisitie zakelijke bijeenkomsten, alles gericht op bezoekers, geborgd. Vervolgens worden de doelgroepen uitgebreid met bestaande (regio)bewoners die vanuit eenzelfde communicatiefilosofie moeten worden benaderd, en daarna bedrijven. Vervolgens kan het takenpakket voor HM worden uitgebreid met activiteiten op het gebied van kennis & achtergrondinformatie en advisering over bezoekersmanagement en placemanagement.
- Het ontwikkelen van een brede merkstrategie leidt tot een beperkt aantal onderscheidende merkwaarden en een herkenbaar verhaal van de stad dat bruikbaar is naar alle doelgroepen. Dit verhaal moet breed worden gedragen.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Belangrijkste bevindingen VI

- Al dan niet op initiatief van HM zou een marketingkader moeten worden bepaald waarin de grondslagen van de marketingaanpak worden beschreven. Denk daarbij aan de vaststelling van de fases van de customer journey (bijlage 2), herkomstgebieden en leefstijlen: op welke doelgroepen richt je je, met welke communicatiekleur, met welke boodschap, etc. Een duidelijk kader vergroot de efficiency van de marketing maar zorgt ook voor duidelijkheid naar de stakeholders.
- Een meerjarige subsidie biedt de mogelijkheid om duidelijke, lange termijn doelen en heldere KPI's te bepalen waarmee de relatie tussen de marketingorganisatie en de gemeente zakelijker wordt. Dat kan positief uitwerken op de relatie met het bedrijfsleven en andere instellingen. HM en gemeente kunnen een gezamenlijke oproep doen aan het bedrijfsleven om zich ook meerjarig aan de marketingorganisatie te committeren.
- Ons advies is dat gemeente en HM - op basis van de nieuwe strategie - KPI's uitwerken die meetbaar en relevant zijn, gekoppeld kunnen worden aan de activiteiten van Haarlem Marketing en aan het gemeentelijk beleid en betrekking hebben op de lange termijn. De aard van de KPI's kan verschillend worden ingevuld.
- Wij zijn van mening dat een externe marketingorganisatie naar de toekomst toe ook voor Haarlem de beste oplossing blijft, omdat de stakeholders vrijwel unaniem van mening zijn dat HM een regierol moet gaan vervullen als deskundige, professionele partner in Haarlem met een eigen gezicht en duidelijke visie.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Onderbouwing

Gemeente Haarlem

respons
Evenementen
Toerisme
Citymarketing

Actualiteit van citymarketing

CITYMARKETING

Citymarketing is een dynamisch vakgebied, dat komt enerzijds omdat het nog een vrij jong vak is, maar anderzijds ook doordat citymarketing hoog op de beleidsagenda van gemeenten in Nederland staat. Recente thema's als 'overtoerisme' en – nog recenter – de coronacrisis – maken citymarketing en citymarketingorganisaties nog relevanter.

Citymarketing is een breed begrip en het bewijs daarvan is terug te vinden in de tientallen verschillende definities ervan. Maar wat ze bijna allemaal gemeen hebben is dat altijd gaat over het vermarkten van een stad en het beïnvloeden van het gedrag van doelgroepen. De definitie die Respons hanteert is: "**citymarketing is een instrument dat op lange termijn bijdraagt aan welvaart en welzijn voor bewoners door vanuit een gezamenlijke en gedragen (merk)strategie de stad te positioneren naar bedrijven, bezoekers en bewoners**.". Het gaat wat ons betreft altijd om welvaart en welzijn voor bewoners. Citymarketing is vooral een economisch gedreven fenomeen.

Daarnaast is citymarketing niet iets van de korte termijn. Effecten zijn pas na verloop van tijd merkbaar. En omdat het gaat om een 'gezamenlijke en gedragen strategie' is het niet alleen een zaak van de gemeentelijke organisatie maar van vele stakeholders in de stad.

BREEDTE VAN DE OPDRACHT

De aard en omvang van een city-marketingorganisatie is afhankelijk van de opdracht van de stakeholders (gemeente en private partijen). In sommige plaatsen volstaat een bezoekersorganisatie en is een volledig uitgeruste citymarketingorganisatie niet nodig. Een bezoekersorganisatie kan dan op eigentijdse wijze worden opgetuigd zoals met een inspiratiestore waar lokale producten het verhaal vertellen van de plaats op basis van merkwaarden en zonder formatie voor taken die niet nodig zijn. Veel grotere gemeenten kennen een city-marketingorganisatie die meerdere doel-groepen bedient vanuit een eenduidig ont-wikkelde identiteit.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Actualiteit van citymarketing II

Ruim 60% van de citymarketing-organisaties in de G32 grootste gemeenten kent (een vorm van) integrale aanpak en richt zich op bewoners, bezoekers en bedrijven. Door steeds hetzelfde verhaal te vertellen aan alle doelgroepen wordt de reputatie van de stad versterkt.

De huidige coronacrisis heeft het bestaansrecht van een goede city-marketingorganisatie extra benadrukt. Het zijn vooral de citymarketingorganisaties geweest die door snel te schakelen mooie en handige platforms hebben opgezet voor onder meer restaurants (take away) en local shopping, maar ook voor informatie over sociale initiatieven. Ook Haarlem Marketing deed dat en bewees met de site 'Haarlem-hartje-Haarlem' haar verbindende rol tussen ondernemers en de inwoners van de stad.

OVERTOERISME

In meerdere steden in binnen- en buitenland wordt gezocht naar een gezonde balans tussen wonen – werken – bezoeken. Vanuit die optiek werden maatregelen genomen om groei van toerisme de balans niet te laten verstoren. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om AirBnB beleid en het vaker inzetten van crowd-control-maatregelen. Binnen de Europese branchevereniging van citymarketingsteden (ECM) wordt het dossier 'overtoerisme' al 10 jaar besproken. Een eenvoudige oplossing bestaat niet.

ORGANISATIEVORMEN

Uit de benchmark onder de 'G32', hebben 27 gemeenten de citymarketing belegd bij een externe organisatie met publiek-private financiering. Vier gemeenten voeren de citymarketing uit vanuit het stadhuis (Nijmegen, Haarlemmermeer, Leeuwarden en 's-Hertogenbosch) en Den Haag doet beiden (merk-strategie vanuit het stadhuis, uitvoering en marktbewerking belegd bij The Hague & Partners. Bij de externe organisaties is de stichtingsvorm het meest voorkomende model.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Actualiteit van citymarketing III

Dit past bij de not-for-profit doelstelling, het biedt voldoende mogelijkheden voor een publiek – private financiering en geeft ruimte voor een professionele bedrijfs-voering en een eigen koers waarin betrokkenheid van uiteenlopende stake-holders uit diverse disciplines ook bestuurlijk voldoende kan worden geborgd. Tevens kan een externe uitvoeringsorganisatie - indien goed vormgegeven - eigen exploitatie mogelijk maken, waardoor de uitvoerende organisatie ondernemender op kan treden richting marktpartijen (vooral het lokale en regionale bedrijfsleven en instellingen).

Indien de uitvoering extern wordt belegd, betekent dit niet dat de rol van de gemeente gereduceerd moet worden tot alleen toezichthouder of opdrachtgever. Effectief en efficiënt merk- en marketingbeleid veronderstelt een actieve regie voerende rol. De strategie en keuzes klinken dan ook door in de communicatie richting bedrijven en zijn een grondslag voor het verstrekken van subsidies aan evenementen.

FINANCIERING

Nagenoeg alle zelfstandige marketing-organisaties kennen een publiek – privaat financieringsmodel. Veelal betaalt de over-heid in een mix van structureel en inciden-teel (project) geld of diverse budgetten worden gelabeld voor bepaalde activiteiten. Er zijn ook modellen waarin de marketing-organisatie activiteiten uitvoert namens de gemeente en de daarmee verworven gelden kan behouden voor de uitvoering van activiteiten. Zo is in Eindhoven en Almere de kermisexploitatie uitbesteed aan de externe organisatie. In Eindhoven is ook de volledige exploitatie van out of home media uitbesteed aan de externe organisatie.

Overheidsgelden vormen nagenoeg altijd (veel) meer dan de helft (afhankelijk van de definitie / afbakening van het begrip 'overheidsgeld') van de inkomsten. Veel marketingorganisaties ontvangen naast gemeentelijke subsidie, ook inkomsten van andere overheden, o.a. provincie of andere gemeenten in het geval van regiomarketing.

Actualiteit van citymarketing IV

Uit de benchmark van de G32 is de gemiddelde structurele bijdrage van de gemeente 53% van het budget, maar bij twee derde van de organisaties ligt de verhouding op (afgerond) 70% - 30%. De gemiddelde percentages worden gedrukt door een aantal organisaties met een regio-opdracht, waardoor de bijdrage van de gemeente in verhouding lager is. Ook in Haarlem is de verhouding 67% structureel van de gemeente en 33% overige gelden waaronder ook bijdragen van de gemeente voor losse opdrachten.

Er zijn verschillende manieren waarop bedrijfsleven en instellingen zowel structureel als op activiteit kunnen bijdragen aan de marketingorganisatie:

- door partner te worden van de citymarketingorganisatie, vaak vanuit een lidmaatschapsmodel; hiervoor worden activiteiten als zichtbaarheid op de site, nieuwsbrieven en toegang tot partnerbijeenkomsten uitgevoerd. Dit model is wel enigszins achterhaald.
- Door te participeren in campagnes in ruil voor eigen zichtbaarheid. Aandachtspunt is dat dit wel moet passen in het verhaal van de stad.
- Door het verkopen van producten of tickets tegen commissie via de VVV of (online) brandstore.
- Door een model van een businessclub waar bedrijven zonder direct eigen belang financieel bijdragen in ruil voor een netwerk. Deelnemers ondersteunen een algemeen belang en daarmee zijn de inkomsten vrijer te besteden.
- Via een BIZ constructie zodat álle ondernemers meefinancieren aan de citymarketingactiviteiten waar zij een belang bij hebben.

OMVANG EN BUDGET

De gemiddelde citymarketingorganisatie in de G32 heeft een budget van € 1,2 miljoen (€ 7,82 per inwoner), waarvan de gemeente structureel bijna 6,5 ton (€ 4,35 per inwoner) bijdraagt. Men richt zich overwegend op de

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Actualiteit van citymarketing V

doelgroepen bewoners (vooral bestaande bewoners), bezoekers en bedrijven. Voor organisaties die ook fysieke VVV-vestigingen exploiteren (in net iets meer dan 50% van de G32-gemeenten) ligt het budget vrijwel altijd boven de 7 ton en bij diverse steden ook boven het miljoen.

Alle citymarketingorganisaties hebben doelstellingen op het gebied van bezoekers en bewoners. Bezoekersmarketing vormt bij veel organisaties de basis, daar begint het vaak mee. Daarnaast houdt 75% van de citymarketingorganisaties zich bezig met bedrijvenmarketing, maar de mate waarin verschilt sterk. In circa 40% van de getoetste gemeenten zijn ook bollebozen onderdeel.

Citymarketingorganisaties die ook een regio-opdracht hebben, zoals Groningen, Maastricht en Leiden, beschikken over een hogere begroting (€ 2 – € 5 miljoen). Een hoger budget kan ook te maken hebben met andere taken, zoals exploitatie en organisatie van de kermis (Almere, Eindhoven) of organisatie en/of ondersteuning van evenementen (via een evenementenbureau, zoals in Dordrecht en Enschede).

De personele omvang van een citymarketingorganisatie hangt sterk af van het takenpakket. Volgens cijfers van For The Love of Place was de gemiddelde formatie in G32-gemeenten in 2016 (exclusief G4) 6,08 fte (inclusief VVV-manager, exclusief VVV-medewerkers en vrijwilligers).

Het is moeilijk om op basis van de beschikbare gegevens iets te kunnen zeggen over de verhouding tussen vaste kosten (overhead) en vrij beschikbaar (marketing)budget. Dat heeft enerzijds te maken met het feit dat voor de uitvoering van marketingactiviteiten (bijvoorbeeld) campagnes altijd menskracht nodig is (vast personeel en/of inhuur). Moeten die kosten dan als vast (overhead) of variabel (marketinguitgaven) worden gezien? Daarnaast is er al een aantal jaren een verschuiving aan de gang van traditionele media (o.a. print, radio) naar online (social) media. De 'out of pocket'-kosten (media-inkoop) van online media zijn lager dan bij de traditionele media, maar de personele inzet is daarentegen significant hoger.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Haarlem Marketing

Haarlem Marketing heeft een jaarbudget van €950.000 (€ 5,98/inw) en 5,6 fte's. Naast de directeur/bestuurder bestaat de organisatie uit een manager VVV, manager Convention Bureau, een marketing-medewerker en twee projectmanagers. Met bijna 1 miljoen euro heeft Haarlem Marketing – na amsterdam& partners (voorheen Amsterdam Marketing), Almere Marketing en Hilversum Marketing - het grootste budget van alle gemeenten in de Metropoolregio Amsterdam. In landelijk opzicht zit HM met € 5,98 per inwoner onder het G32-gemiddelde van € 7,82.

PRESTATIES

Prestaties laten zich moeilijk vergelijken. Haarlem Marketing is vooral een destinatie-marketingorganisatie die zich richt op toeristische en zakelijke bezoekers, conform de opdracht van de gemeente. Diverse marketingorganisaties in steden hebben recentelijk de stap naar een bredere marketingaanpak gezet (o.a. Amersfoort, Breda, Apeldoorn). Steden als Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Eindhoven kennen al jaren het integrale model (alle B's vanuit een merkstrategie). In die steden voert de marketingorganisatie ook de regie over het merk (merkmanagement) naar alle doel-groepen. Daardoor kan beter worden gewaarborgd dat steeds hetzelfde verhaal over de stad wordt verteld (reputatie).

Ook anticipeert een groeiend aantal city-marketingorganisaties op de veranderende vraag van stakeholders in de stad en focussen zich steeds meer op taken als o.a. citymaking en bezoekers- / place-management. Met het oog op o.a. over-toerisme is een (pro-)actieve bemoeienis van de citymarketingorganisatie met het product 'stad' steeds meer vereist. In Haarlem is daarvan vooralsnog nauwelijks sprake. Hier worden, met name door de stakeholders, wel kansen gezien.

FORMATIE

Met een klein team (5,6 fte excl. VVV en bezoekerscentrum Anno) voert HM veel activiteiten uit. Het gaat om bijvoorbeeld

Gemeente Haarlem

Haarlem Marketing II

campagnes, website en social media, beursdeelnamen, perscontacten, organisatie van Open Monumentendag, adviseren bij evenementen, organiseren van stadswandelingen, deelname aan overleggen, informatieverstrekking en het verzorgen van drukwerk. Daarnaast houdt de organisatie zich bezig met bemiddeling voor buitenreclame-objecten en is verantwoordelijk voor de zakelijke bezoekersmarkt (congresbureau) en voor publieksfuncties via VVV & Anno. Dit is ook het maximaal haalbare met het huidige budget en/of formatie. Meer invulling geven aan campagnes, nieuwe initiatieven en een goede verbindende rol naar stakeholders is pas mogelijk met extra middelen of door keuzes en bestaande activiteiten te verminderen.

In tegenstelling tot andere steden, is er inhoudelijk weinig synergie tussen marketing, het congresbureau en de VVV. Deze activiteiten kunnen een grotere bijdrage leveren aan de overall doelstellingen van HM als ze worden geïntegreerd. Merkwaarden worden dan versterkt en de positionering verbeterd.

Voor de congresmarkt betekent een integrale aanpak dat wordt aangehaakt bij de thema's die voor de stad belangrijk zijn (makers, creatief, duurzaam).

SUBSIDIE

De gemeente heeft de afgelopen periode structureel (2016 t/m 2019) jaarlijks ruim zes ton bijgedragen (basis- en projectsubsidies). Dat is bijna € 50.000 (€ 0,45/inw) minder dan het G32-gemiddelde (€ 643.000).

Het is moeilijk vast te stellen of Haarlem meer of minder 'waar voor z'n geld' heeft gekregen vergeleken met andere gemeenten, omdat de opdracht en de financiering per gemeente sterk verschilt.

Doelen en KPI's

De gemeente Haarlem heeft op verschillende momenten en op verschillende niveaus afspraken met HM. In 2019 zijn op ambtelijk niveau nieuwe afspraken gemaakt vanwege het gewijzigde gemeentebeleid. De focus ging van stimuleren van toerisme in het algemeen naar de kwaliteitstoerist en zakelijke markt.

MEERJARENPLAN 2017-2020

In het meerjarenplan (en in de jaarverslagen 2018 en 2019) staan de volgende kwalitatieve doelen beschreven die betrekking hebben over de positie van de organisatie in de stad:

- in 2020 wil Haarlem Marketing worden gezien als een prominente/relevante samenwerkingspartner en verbinder,
- een betrouwbaar collectief marketing-platform zijn zonder winstoogmerk,
- een kennis/netwerk centrum voor de stad zijn
- de spin in het web zijn van de Haarlemse stakeholders.

Uit de gesprekken in het kader van dit onderzoek blijkt dat HM er maar ten dele is geslaagd om deze doelen te realiseren. Ondanks dat HM in de afgelopen jaren veel activiteiten voor en met partners heeft gedaan, vinden stakeholders dat HM zich onvoldoende heeft geprofileerd als onafhankelijke en (eigen) koersbepalende partij. Het was te vaak te veel van alles wat. Het was voor HM een voortdurende zoektocht naar een eenduidige (merk)lijn voor Haarlem. De communicatie met partners was niet duidelijk en niet consistent. Stakeholders zijn daarentegen positief over de nieuwe directie en hebben meer vertrouwen in de rol van HM als belangrijke verbindende partij en samenwerkingspartner in Haarlem.

Doelen en KPI's II

Er zijn doelstellingen opgenomen voor toeristische bezoekers, voor zakelijke bezoekers en voor inwoners die vooral als richtinggevend moeten worden beschouwd. Het lastige is dat deze vaak moeilijk meetbaar zijn en moeilijk toe te rekenen zijn aan HM. De kwantitatieve groei van **toeristische bezoekers** (nationaal en internationaal) houdt mede verband met de explosieve groei in Amsterdam, In de KPI's is niets opgenomen over de VVV-dienst-verlening zoals het aantal bezoekers of waardering.

Voor de **zakelijke markt** waren de doelen ambitieus (30% meer zakelijke bezoekers, 10% meer omzet, toename aantal bijeen-komsten). Uit de ontvangen informatie is niet af te leiden of die doelen zijn gehaald.

Voor **bewoners** was het doel 'tevreden en trotse inwoners die fungeren als ambassa-deurs voor de stad' maar dit is verder niet gekwantificeerd.

PRESTATIEAFSPRAKEN 2019

In het voorjaar van 2019 zijn er op ambtelijk niveau prestatieafspraken met HM gemaakt. vanuit de wens om gezamenlijk ambities, indicatoren en meetinstrumenten te specificeren. Verdeeld over 4 onderwerpen (algemeen, zakelijk, toerisme en bewoners) zijn er 17 KPI's afgesproken op in totaal 11 doelen. De nieuwe KPI's zijn in de basis goed, maar bij diverse KPI's is het moeilijk of eigenlijk niet mogelijk ze direct toe te schrijven aan de activiteiten van HM.

Ook is de meetbaarheid in de praktijk van deze KPI's lastig. Veel marketing-organisaties kennen deze problematiek. We merken het volgende op over de huidige KPI's :

- Het zijn er vrij veel. Onze aanbeveling is beter scoren op minder KPI's, door focus aan te brengen en te werken met 'KPI's' en 'PI's'; oftewel een paar bombarderen tot key indicator (KPI's), en de rest meer te beschouwen als ondergeschikte prestatie-indicatoren (PI's).

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Doelen en KPI's III

- Verder zijn de KPI's grotendeels kwantitatief van aard en gaan alleen maar uit van (meer) groei.

NAAR NIEUWE DOELEN EN KPI'S

Het is belangrijk dat de KPI's aansluiten bij de beleidsuitgangspunten van de gemeente. Haarlem dient daartoe eerst het strategisch kader te bepalen: waar willen we met Haarlem (Marketing) naar toe, wat zijn de doelen en wat wordt vervolgens de opdracht aan HM? Op basis daarvan moeten er lange termijn doelen voor de nader te bepalen domeinen wonen, werken en bezoeken worden vastgesteld en kunnen KPI's worden ingevuld. Het kan daarbij zowel gaan om kwantitatieve als (ook) om kwalitatieve doelen, zoals de waardering door partners. Daarbij moeten de KPI's betrekking hebben op de why & how en veel minder op de what (zie bijlage 1). Dat betekent in sommige gevallen een verschuiving van resultaat naar inspanning - omdat het resultaat meestal van andere zaken afhankelijk is en vaak niet door HM beïnvloedbaar. Verder is een mate van integraliteit aan te raden, zeker als er, los van doelgroepen, naar een brede citymarketingorganisatie wordt door-ontwikkeld. Zo kan er in de toekomst gekozen worden voor KPI's die onderzoeken hoe succesvol de merkstrategie van Haarlem is. Ook kan bijvoorbeeld worden gedacht aan KPI's die de bijdrage van HM meet aan de doelstelling 'positionering van Haarlem als creatieve stad van toegepaste innovatie (uit de Economische Visie van Haarlem). Dergelijke KPI's zijn niet alleen de verantwoordelijkheid van HM alleen, de gemeente en de partners in de stad zijn medeverantwoordelijk. En zo zou het ook moeten zijn, citymarketing is een 'shared belief', een ambitie van HM, gemeente en stakeholders samen. Daarbij kan wel nagedacht worden over rapportage op de effecten van marketingactiviteiten.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Benchmark

Om een goed beeld te kunnen schetsen van HM, vergelijken wij de opdracht van HM met drie andere gemeenten met een externe citymarketingorganisatie. Eindhoven richt zich op meerdere doelgroepen, heeft een sterke merkstrategie en is door de commissie aangewezen als goed voorbeeld. Leiden is als stad redelijk vergelijkbaar met Haarlem en heeft ook een congresbureau. Zaanstad is gekozen vanwege een vergelijkbaar budget en als stad binnen de Metropoolregio Amsterdam. De laatste twee zijn daarom het meest relevant als benchmark voor Haarlem. In bijlage 4 staat een uitgebreide analyse per gemeente / organisatie.

OPDRACHT

In Eindhoven houdt **EHV365** zich bezig met het product 'stad' (city-/placemaking, place-management) en het vermarkten daarvan (integrale citymarketing). Daarnaast is de organisatie de hoeder van het merk en concentreert zich op de marketingstrategie en uitvoering van marketingactiviteiten. Alle andere gerelateerde taken zoals city-hospitality / VVV, zakelijk markt/ congressen, evenementenorganisatie, out of home media en publieksonderzoek zijn ondergebracht bij zusterorganisatie Eindhoven247. **Leiden Marketing** heeft een integrale en brede opdracht gericht op 3 B's. Naast de marketing van de stad, maken ook congressen, expats en cityhospitality deel uit van het takenpakket. Daarnaast heeft de organisatie een regio-marketingopdracht. **Marketing Zaanstreek (SMZ)** is de marketingorganisatie van de gemeente Zaanstad. De opdracht van SMZ beperkt zich tot de doelgroepen bezoekers en (vooral bestaande) bewoners. In 2018 is het takenpakket van SMZ uitgebreid met cityhospitality (VVV).

STRATEGIE EN DOELGROEPEN

Met een sterke focus op creatieve innovatie, richt **EHV365** zich voornamelijk op specifieke doelgroepen (door de 4 B's heen) die zich daartoe aangetrokken voelen. EHV leunt daarbij sterk op het principe 'wie kiest wordt gekozen'. **Leiden Marketing** vermarkt de stad integraal vanuit het merk Leiden

Benchmark II

(Stad van Ontdekkingen) en de regio als Streek van Verrassingen. Als strategie werkt Leiden Marketing met 'metrolijnen' (thema's) die door de stad en regio lopen. Door middel van coalities met partners (die ook meebetalen) garandeert Leiden Marketing een integrale aanpak waardoor iedereen hetzelfde verhaal over de stad vertelt. Vanuit het merkconcept ZAANS profileert **Marketing Zaantreek** stad en (Zaan)streek nadrukkelijk richting relevante doelgroepen op het gebied van toerisme en wonen in de Metropoolregio Amsterdam. Binnen het merkconcept Zaans heeft SMZ een aantal accenten (verhaallijnen) aangebracht die specifieke doelgroepen (bezoekers en bewoners) moeten aanspreken. Veel activiteiten (inclusief de Zaanstore, de fysieke VVV-locatie) zijn terug te voeren op (de accenten) van het merkverhaal.

DOELEN EN KPI's

Citymarketing moet een bijdrage leveren aan de ambitie van Eindhoven om als creatieve innovatieregio in 2020 een leidende positie in Europa te hebben en een top 10 positie wereldwijd. Dit doet **EHV365** door ontwikkeling van een sterk merk Eindhoven met als merkpijlers Technologie, Design en Kennis. In het verlengde daarvan zijn de KPI's van EHV365 sterk merk gedreven. De 5 KPI's van EHV365 zijn vrijwel allemaal project overstijgend en gericht op de lange termijn. De doelen en KPI's van **Leiden Marketing** liggen voor een belangrijk deel in het verlengde van de activiteiten van de organisatie op het gebied van citybranding en cityhospitality. Leiden Marketing heeft vrij veel KPI's (komt ook door de regio-opdracht) deels project overstijgend en gericht op de lange termijn, maar deels ook heel specifiek en gericht op bepaalde projecten (o.a. citydressing). De doelen en KPI's (8 KPI's) van **Marketing Zaanstreek** liggen in het verlengde van de doelgroepen, zijn gericht op de middellange termijn (5 jaar) en zijn project overstijgend. De KPI's hebben echter geen relatie tot de activiteiten ter versterking van het merk Zaans en het op eenduidige wijze vertellen van het Zaanse verhaal.

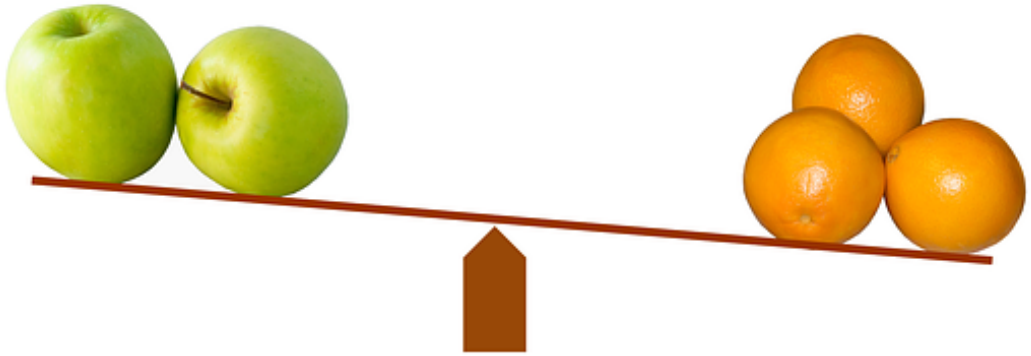
Gemeente Haarlem

respons
Evenementen
Toerisme
Citymarketing

Benchmark III

BUDGET EN FORMATIE

EHV365 heeft een budget van € 2,2 miljoen (€ 9,38/inw), de organisatie (8 fte's) bestaat – naast een algemeen en zakelijk directeur, hoofdzakelijk uit product- en content marketeers, web en social media experts. Zusterorganisatie Eindhoven247 heeft een budget van € 6 miljoen (€ 25,90/inw), met 18 fte. **Leiden Marketing** heeft een budget van € 2,5 miljoen (€ 21,62/inw). De organisatie bestaat uit 9,5 fte's, waaronder een algemeen directeur 4 divisiemanagers (Congresburo, marketing, Expatcentre en VVV). **SMZ** had in 2019 een budget van 675K (€ 4,33/inw) en ruim 3 fte (parttime directeur, manager VVV, marketingmanager, parttime senior marketingmedewerker, junior projectmedewerker).



Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Benchmark in schema

Begroting (cijfers 2020 / 2019)	Budget per inwoner	Budget per fte	Verhouding structurele gemeentelijke subsidie/overige inkomsten
Haarlem	€ 5,98	€ 172.000	67% / 33%
Zaanstad	€ 4,33	€ 217.000	70% / 30%
Leiden	€ 21,62	€ 263.000	40% / 60%*
EHV365/247	€ 35,28	€ 315.000	9% / 91%*
G32-gemiddelde	€ 7,82	€ 200.000	66,7% / 33,3%**

Bronnen: For The Love of Place / Respons (2020)

*De bijdrage van de gemeente is in Leiden substantieel lager dan G32-gemiddelde, dat komt door de bijdragen van andere overheden (regio-marketingopdracht). In verhouding tot het totale budget van € 8,2 miljoen, krijgt EHV365 naar verhouding een bescheiden bijdrage van de gemeente Eindhoven (€ 700.000). Zie toelichting in bijlage 4.

**Het statistische gemiddelde van de G32 ligt op 53%/47%, maar dat komt door enkele uitschieters. Bij twee derde van de gemeenten ligt de verhouding op 66,7% en 33,3%. Zie ook bijlage 3.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Benchmark in schema II

Gemeente	VVV	Congresbureau	Formatie (excl VVV)	Doelgroepen
Eindhoven (EHV 365/247)	Ja	Nee	26 (8/18)	Bewoners (bestaand en nieuw), bezoekers, bedrijven, bollebozen
Leiden	Ja	Ja	9,5	Bewoners (bestaand en nieuw), bezoekers, bollebozen
Zaanstad	Ja	Nee	3,1	Bewoners (bestaand), bezoekers
Haarlem	Ja	Ja	5,6	Bezoekers, *Bewoners (bestaand)*
G32-gemiddelde	53%	35%	6,08	Bezoekers: 100% bewoners: 90% Bedrijven: 75% Bollebozen/studenten: 40% [1)]

Bronnen: For The Love of Place / Respons (2020)

[1)] De wijze waarop de doelgroepen worden bediend, wordt in de G32-gemeenten verschillend ingevuld.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Door-ontwikkeling

Aan de hand van de actualiteit rond city-marketing en de analyse van het functio-neren van Haarlem Marketing in de afgelopen jaren, geven wij een advies over de (door)ontwikkeling naar integrale city-marketing voor Haarlem. Daarbij gaat het over de komende periode en over de lange termijn.

LANGE TERMIJN

Wat voor stad willen wij zijn? Op wie gaan we ons richten en welke opdracht geven wij de marketingorganisatie mee. Dit is de *why* vraag uit de Golden Circel (zie bijlage 1). Op basis van de antwoorden op die vragen kan een voor alle stakeholders geldend strategisch kader worden bepaald met doelgroepen (wonen/werken/ bezoeken) en kunnen passende lange termijn KPI's worden geformuleerd (de *how*: hoe doe je wat je doet). Een dergelijke aanpak zal ook leiden tot duidelijkheid en betrokkenheid van bedrijfsleven, culturele instellingen, organisaties etc. De KPI's moeten aansluiten bij de beleidsuitgangspunten van de gemeente Haarlem.

VAN DMO NAAR CMO

HM is op dit moment geen brede city-marketingorganisatie omdat een integrale aanpak op de diverse doelgroepen (4 B's) ontbreekt. Activiteiten zijn primair gericht op de bezoeker wat het een visitors- of destinatie-marketing organisatie maakt. De naam 'Haarlem Toerisme & Congres Bureau' of ' Visit Haarlem' zou beter passen, omdat Haarlem Marketing appelleert aan een bredere marketingaanpak.

- Wij adviseren om strategisch en integraal aan de slag te gaan met het proces van identiteit bepalen, merk omschrijven, merkverhaal opstellen en vaststellen. In dat proces, waar bij voorkeur ook de stakeholders een rol bij hebben, kan wor-den vastgesteld of de huidige merk-waarden die door een extern deskundige zijn benoemd (kwaliteit, menselijke maat, oorspronkelijkheid) nog steeds bij de strategie passen. Deze duidelijke strategie helpt bij een gerichtere en daarmee effectievere marketingaanpak en bij het verhaal naar de stakeholders.

Door-ontwikkeling II

- Er zijn doelstellingen en activiteiten gericht op bewoners, maar die zijn niet gebaseerd op een uitgewerkte strategie. Het gaat vooral om activiteiten gericht op bezoekers met de doelgroep huidige bewoners als bijvangst. Er zijn op dit moment doelstellingen en activiteiten gericht op bewoners, als bijvoorbeeld de Uitagenda, maar er is geen sprake van een specifieke strategie gericht op bewoners. In het kader van de discussie rond een goede balans in de stad worden bewoners als doelgroep echter steeds relevanter.
- Marketing gericht op het aantrekken van bedrijven geldt als belangrijk taak voor veel brede integrale citymarketingorganisaties. HM zou om te beginnen een rol kunnen gaan spelen met een stadsbrede marketingstrategie waar ook gebruik van kan worden gemaakt bij het positioneren van Haarlem als vestigingsplaats voor bedrijvigheid. Eventuele verdere uitvoering zou in een later stadium kunnen worden opgepakt.
- Een brede citymarketingorganisatie is ook een kennis- en expertisecentrum waar informatie over de stad, doelgroepen, trends & ontwikkelingen wordt verzameld, geanalyseerd en gedeeld met stakeholders. Dit kan een belangrijke taak worden voor HM, zeker ook met oog op de periode van herstel na corona. Uit de gesprekken met de stakeholders kwam de behoefte aan een kennis- en expertisepartner duidelijk naar voren. Het professioneel invullen van deze taak heeft wel consequenties voor de inzet van middelen en formatie van HM.
- Advies is de activiteiten van het congresbureau en VVV onderdeel te maken van een geïntegreerde aanpak. De functie van de VVV nu is klassiek, het gaat online en in de fysieke vestiging vooral om informatieverstrekking aan de toerist. De website en de vestiging worden niet ingezet ter versterking van het merkverhaal, iets wat op veel plaatsen wel gebeurt, bijvoorbeeld via een brandstore.

Door-ontwikkeling III

- Bij de activiteiten op de congresmarkt wordt ook een koppeling met merkwaarden en/of thema's die voor de stad belangrijk zijn aanbevolen. Te denken valt aan gerichte acquisitie op het gebied van duurzaamheid, creatieve sector en cultuur.
- Naast een integrale aanpak, houdt een brede citymarketingorganisatie zich bezig met het product (placemaking, place-management). Advisering over en/of In-vloed uitoefenen op de kwaliteit van o.a. openbare ruimte, aanbod van voorzie-ningen en fysieke routes is van belang om de stad op juiste wijze te kunnen vermarkten. Intensieve samenwerking op dit gebied met bijvoorbeeld centrum-management zou goed passen in een dergelijke ontwikkeling.

VANUIT DE STAKEHOLDERS

De geïnterviewde stakeholders zien graag dat er een heldere strategie ontwikkeld gaat worden en het doel van de organisatie na-drukkelijk wordt bepaald. Stakeholders zien de strategie graag vertaald in jaarlijkse activiteitenplannen, Daarbij gaat het niet zozeer om het aantal activiteiten maar vooral om de effectiviteit.

Doelgroepen

Men ziet HM zich graag ontwikkelen tot een brede citymarketingorganisatie waarbij HM zich naast de toeristische en zakelijke bezoeker ook moet richten op de (regio) bewoner als bezoeker en gebruiker van de stad en op bedrijven. Aan de 4e B, de doelgroep studenten wordt vooralsnog weinig waarde gehecht. Bij de ontwikkeling van de Koepelgevangenis kan dit mogelijk een relevante doelgroep worden.

Taken

Ongeacht de invulling van het strategisch kader zien stakeholders dat een aantal taken onlosmakelijk met Haarlem Marketing is verbonden. Centraal staat marketing mits gebaseerd op een door een brede groep gedragen strategie. Het aantrekken van zakelijk bezoek blijft als belangrijke taak benoemd net als gastheerschap. Dat hoeft niet (alleen) ingevuld te worden met een traditionele VVV maar bijvoorbeeld ook via

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Door-ontwikkeling IV

een brandstore of mobiele teams mits passend bij (de merkwaarden van) Haarlem. De combinatie merkbeleving en gastheerschap moet in het nieuwe model worden uitgewerkt. Een onderdeel van gastheerschap is informatiemanagement, het verzamelen, verrijken, beheren en distribueren van met name actuele leisure informatie. Omdat citymarketing als collectieve verantwoordelijkheid wordt beschouwd zal het actief verbinden van partijen (netwerk) van groot belang zijn.

Als de basis op orde is kan Haarlem Marketing zich nadrukkelijker met het product bemoeien: placemanagement. De stakeholders waren daar unaniem over.

Dat betekent dat er in de kennis-/expert-positie wordt geïnvesteerd om vanuit kennis te adviseren. Placemaking vergt teveel specifieke expertise en wordt (in ieder geval nu) niet als rol gezien. Lobby en evenementenorganisatie passen niet bij de organisatie, maar HM zou wel een adviesrol moeten krijgen welke (nieuwe) evenementen passen bij het DNA.

Organisatie

Voor de geïnterviewde stakeholders moet HM een publiek – private organisatie blijven. Citymarketing is een gezamenlijke opdracht en een neutrale partij kan spelers verbinden en eenvoudiger private geldstromen realiseren.

Afgelopen jaren bleek de positie van HM als zelfstandige organisatie beperkt en was het op allerlei manieren verbonden met de gemeente. Stakeholders hebben behoefte aan een sterke partner met aanzien die de overkoepelende regierol op zich neemt.

Stakeholders zien het liefst het huidige Raad van Toezicht model gehandhaafd. Over een model met een stakeholderbestuur is men niet enthousiast, de toezichthouder van HM moet dat met een onafhankelijke blik kunnen doen. De Raad van Toezicht bestaat uit vertegenwoordigers die op afstand staan van het directe werkgebied van Haarlem

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Door-ontwikkeling V

Marketing en op persoonlijke titel en zonder ruggespraak hun expertise kunnen inbrengen, zo vindt men. Door het recentelijk aftreden van de burgemeester als voorzitter van de Raad van Toezicht is de directe koppeling tussen gemeentebestuur en marketingorganisatie verdwenen.

Stakeholders willen betrokken zijn bij HM: als partner bij activiteiten of projecten, maar ook adviserend. Een adviesraad is een optie. Die kan worden samengesteld met traditionele partijen als horeca en middenstand maar ook andersoortige partijen met een meerwaarde zoals ondernemers, onderwijs of woningbouw. Vanuit de balansdiscussie wonen / bezoeken ('overtoerisme') en de gedachte dat citymarketing (vooral) bewoners ten goede komt, is een vertegenwoordiging van bewoners aan te bevelen.

ACTIVITEITEN OP KORTE TERMIJN

Uit onze analyse blijkt dat HM met het huidige budget op dit moment teveel verschillende activiteiten uitvoert. Het is dus noodzakelijk om nu ook al keuzes te maken voor de korte termijn.

Het is belangrijk dat HM zich in de tussenfase naar een nieuw strategisch merkkader focust op de 'basis op orde'. De organisatie richt zich op het borgen van bestaande activiteiten: marketing, informatiemanagement, gastheerschap en acquisitie zakelijke bijeenkomsten. Dit kan met de huidige middelen en bezetting.

HM kan nu al starten met strategisch nadenken over het verhaal dat ze straks gaat vertellen. Doelgroepen moeten met het juiste verhaal met de juiste toon en tekst via het juiste medium worden benaderd.

.

.

Gemeente Haarlem

respons
Evenementen
Toerisme
Citymarketing

Door-ontwikkeling VI

Op langere termijn kan worden nagedacht over het delen van een fysieke locatie met stakeholders, zoals centrummanagement buiten het stadhuis

Afhankelijk van de keuzes voor het takenpakket kan HM meerdere partijen faciliteren zoals horeca (KHN, afd. Haarlem), culturele instellingen (cultuur-overleg), de BIZ'-en en bijvoorbeeld IKH/Stichting Bedrijventerrein Waarderpolder, met het bieden van een 'huiskamer' en voorzieningen. Partijen kunnen elkaar dan vanuit zelfstandigheid versterken. In de interviews is benoemd dat in de toekomst een gezamenlijke huisvesting met verschillende partijen in een soort 'Haarlem Huis' de samenwerking kan bevorderen.

EXTERNE CITYMARKETINGORGANISATIE

Veel steden kiezen er voor om de city-marketing onder te brengen in een externe rechtspersoon, meestal een stichting. Daar zijn hoofdzakelijk vier redenen voor:

- een externe organisatie kan onafhankelijker opereren tussen stakeholders.
- een externe organisatie kan slagvaardiger opereren, omdat het verder afstaat van de formele, beleidsmatige en vaak wat tragere besluitvormingsprocessen in het gemeentelijk apparaat.
- er zijn meer mogelijkheden om ondernemers en organisaties te laten aanhaken en mee te laten financieren.
- een organisatie die los staat van de gemeente, is vrijer om vanuit consumentenoptiek de gemeente te adviseren over het 'product' (o.a. openbare ruimte, routestructuren, , cultuur, evenementen).

Wij zijn van mening dat een externe organisatie naar de toekomst toe ook voor Haarlem de beste oplossing blijft. Stakeholders zijn vrijwel unaniem van mening dat HM een regierol moet gaan vervullen als deskundige, professionele partner in Haarlem met een eigen gezicht en duidelijke visie.

Gemeente Haarlem

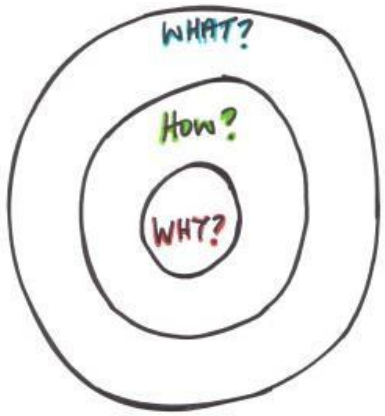
respons Evenementen Toerisme Citymarketing

BIJLAGEN

Bijlage	Onderwerp	pagina
1	Strategisch kader	36
2	Marketing grondslagen	37 - 38
3	Facts & Figures Citymarketing	39 - 41
4	Benchmark	42 - 48
5	Vragen raadscommissie	49 - 50
6	Interviews	51
	Over ons en onze specialisten	52 - 53

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing



Bijlage 1

Strategisch kader

Het bepalen van een duidelijk strategisch kader wordt door zowel in- als externe stakeholders als een van de belangrijkste prioriteiten betiteld. De Respons definitie van citymarketing kan daarbij een belangrijke leidraad zijn: *Citymarketing is een instrument dat op lange termijn bijdraagt aan welvaart en welzijn voor bewoners door vanuit een gezamenlijke en gedragen strategie de stad te positioneren naar bedrijven, bezoekers en bewoners.*

Gedacht vanuit de Golden Circle van Sinek bepaal je eerst de *why*: wat drijft je, waar geloof je in? Door te kiezen voor een integrale citymarketing aanpak wordt een wijziging doorgevoerd ten opzichte van de huidige propositie als Bureau voor Toerisme en Congressen / VVV. Vervolgens gaat het om de *how*: hoe doe je wat je doet. Belangrijke elementen die hier uitgewerkt moeten worden zijn de identiteit en merkwaarden van de stad. Het product is leidend in je marketingstrategie. Vervolgens bepaal je wat je doet naar welke doelgroepen (wonen, werken, bezoeken). Dat kun je vaststellen op basis van marketinggrondslagen. Deze zijn talrijk maar in de citymarketing wordt tenminste gebruik gemaakt van de Customer Journey, de 'reis' die een merk/product en een klant doorlopen. De reis begint met het product/merk leren kennen en eindigt met loyaliteit: de klant zweert trouw aan het product/merk, wordt ambassadeur. Vervolgens kun je denken aan leefstijlen, herkomstgebieden, etc. Het betekent in ieder geval dat er (strategische) keuzes gemaakt worden die in de uitwerking per doelgroep kunnen verschillen. De identiteit en merkwaarden blijven echter altijd gelijk. Ons advies is om met een erkend specialist te starten met een identiteitstraject. Zonder een goed strategisch merktraject is het niet mogelijk om tot professionele citymarketing te komen.

Gemeente Haarlem

respons. Evenementen Toerisme Citymarketing

Bijlage 2

Marketing grondslagen

Omdat het onmogelijk is alle doelgroepen te bereiken moeten er keuzes gemaakt worden. Daarvoor maken citymarketingorganisaties gebruik van verschillende grondslagen waarvan het meest gebruikt:

Customer Journey

De customer journey variant die wij gebruiken bestaat uit 5 fases. In algemene zin geldt dat eerdere fases (veel) kostbaarder zijn dan de latere fases. Het is zinvol te bepalen op welke fases activiteiten gericht gaan worden. Overigens kunnen deze per doelgroep verschillen.

Awareness weten de doelgroepen dat je bestaat?

Reputation doelgroepen weten dat je bestaat en hebben er ook een beeld bij

Consideration doelgroepen weten dat je bestaat, hebben een beeld en overwegen om te bezoeken of te vestigen

Sales doelgroepen gaan daadwerkelijk over tot het boeken van een hotel, het kopen van een huis of bedrijfspand

Loyalty doelgroepen wonen, werken of zijn op bezoek in de stad en moeten zich tot ambassadeurs ontwikkelen

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Marketing grondslagen II

Iconen of thema's

Wat je in de etalage zet heeft invloed op het beeld dat je over Haarlem verspreidt en dus op wat doelgroepen krijgen. In het ideaalplaatje vertalen thema's of iconen de merkwaarden en identiteit van de stad. Iconen zijn bij voorkeur kwalitatief, onderscheidend en eigen, thema's sluiten aan bij de beleidsuitgangspunten. Etalages zijn dus altijd gelijk, ongeacht of het B2C of B2B is gericht is. De details kunnen per doelgroep anders zijn.

Herkomstgebieden

Op welke regio's ga je je richten? Stakeholders geven nadrukkelijk aan dat de directe regio een belangrijk aandachtsgebied zou moeten zijn. Daar zitten de potentiële regelmatige bezoekers van de stad maar ook potentiële bewoners. Bezoekers die in Zandvoort of Amsterdam verblijven kunnen interessant zijn.

Leefstijlen

In de consumentenbenadering, dus wonen en bezoeken, wordt veel gebruik gemaakt van leefstijlen of –persoonsprofielen. Er zijn verschillende methodieken die in grote mate overeenkomen. Het bepalen van leefstijlen helpt in de keuzes voor media en de 'tone of voice' of de kleur van de communicatie.

Meetlat

Gebruik van heldere grondslagen heeft als doel keuzes te maken en daarmee te komen tot een effectievere marketing. Het helpt ook in duidelijkheid naar stakeholders waardoor er meer begrip kan komen. Het is belangrijk om de grondslagen voor de verschillende doelgroepen samen met de stakeholders te bepalen en deze vervolgens continu en consequent te hanteren. De grondslagen in combinatie met de merkwaarden bieden je een eigen meetlat.

Bijlage 3

Facts & figures Citymarketing in Nederland

Bron: Respons / For The Love of Place (2016 – 2020)

Aspecten citymarketing	Feiten en cijfers
Aantal gemeenten met CM-organisatie (obv alle gemeenten in NL)	130
Verhouding intern / extern georganiseerd (G32)	15% / 85%
Gemiddeld budget G32 / € per inwoner	€ 1,2 miljoen / €7,82
Gemiddelde structurele subsidie gemeente G32 / € per inwoner	€643.000 / €4,35
Verhouding structurele gemeentelijke subsidie/overige inkomsten (G32)	53%/47%*
Gemiddeld aantal fte (inclusief VVV manager /exclusief VVV front medewerkers)	€ 6,08
Externe organisaties met VVV (G32)	53%
Externe organisaties met congresbureau / zakelijke markt (G32)	35%

*Het statistische gemiddelde G32 ligt op 53%/47%, maar dat komt door enkele uitschieters. Bij twee derde van de gemeenten ligt de verhouding op 66,7% en 33,3%. Zie ook pag 27.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Facts & figures Citymarketing in Nederland II

Budgetten
Er zijn grote verschillen in takenpakketten van citymarketingorganisaties en dat maakt een vergelijking van budgetten moeilijk. De grote verschillen in ogenschouw nemend is het gemiddelde budget van de G32-gemeenten (exclusief de G4) € 1,2 miljoen en € 7,82 per inwoner. Er zijn – buiten de G4 - 8 gemeenten met een budget van meer dan een miljoen en ongeveer de helft van de G32-gemeenten (excl. G4) heeft een budget tussen de 5 ton en 1 miljoen. De gemiddelde (structurele) gemeentelijke bijdrage bedraagt € 643.000 (excl. G4), € 4,35 per inwoner.

Gemeente/markt (publiek/privaat)
De verhouding publiek-privaat ligt bij de G32-gemeenten op 53% gemeente en 47% overige inkomsten (o.a. bedrijfsleven en consumenten/VVV). maar dat komt door enkele uitschieters. Bij twee derde van de gemeenten ligt de verhouding op 66,7% en 33,3%. De verhouding publiek / privaat is bij veel citymarketing-organisaties nog meer in het 'voordeel' van de publieke sector doordat de organisaties ook geld krijgen van o.a. omliggende gemeenten/regio óf andere gemeentelijke geldstromen die niet aan de directe subsidie zijn gerelateerd. Overigens is de overheid als grootste sponsor logisch omdat citymarketing uiteindelijk beschouwd kan worden als een publieke taak.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Facts & figures Citymarketing in Nederland III

Formatie/omvang organisaties
De omvang van een citymarketing-organisatie hangt sterk af van het takenpakket. Volgens cijfers van For The Love of Place was de gemiddelde formatie in G32-gemeenten in 2016 (exclusief G4) 6,08 fte (inclusief VVV-manager, exclusief VVV-medewerkers en vrijwilligers). Kijkend naar alle gemeenten ligt het gemiddelde 2 fte lager (zowel inclusief G4 als inclusief kleine gemeenten).

Doelen/doelgroepen
Alle citymarketingorganisaties hebben doelstellingen op het gebied van bezoekers en bewoners. Bezoekers-marketing vormt bij veel organisaties de basis van de organisatie. Daarnaast houdt 75% van de citymarketingorganisaties in de G32-gemeenten zich bezig met bedrijvenmarketing, maar de mate waarin dat gebeurt verschilt sterk. Acquisitie van bedrijven gebeurt vaak door de gemeente, de citymarketingorganisaties richten zich vooral op het merk / verhaal van de stad en op de positionering van de stad als aantrekkelijke locatie om te ondernemen. In circa 40% van de getoetste gemeenten vormt marketing gericht op studenten / talenten (bollebozen) onderdeel van de doelstellingen en daarmee de marketing–activiteiten.

VVV
Bij iets meer dan de helft van de gemeenten met een externe city-marketingorganisatie (excl. G4) is fysiek gastheerschap, veelal ingevuld via een VVV en/of brandstore, onderdeel van de het takenpakket. Soms met een specifieke opdracht, soms als geïntegreerd onderdeel. Enkele steden kennen zowel een VVV als een citymarketingorganisatie.

Zakelijke markt/congresbureau
35% van de getoetste gemeenten kent een vorm van een congresbureau en / of bewerkt de markt voor zakelijke bijeenkomsten actief. Soms gebeurt dit via een specifieke opdracht maar bijna altijd geïntegreerd onderdeel binnen één organisatie die meerdere B's bedient.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Bijlage 4

Benchmark Eindhoven

Organisatie-opzet: EHV365 is sinds 2012 de formele citymarketingorganisatie van de stad. Het is begonnen met een breed takenpakket, naast marketing ook de VVV, exploitatie out of home media en organisatie van publieksevenementen. In 2016 zijn de taken gesplitst in 2 organisaties, waarbij EHV365 zich alleen bezighoudt met de marketingstrategie en uitvoering. De andere taken zoals de cityhospitality/VVV, evenementen-organisatie, out of home media en publieksonderzoek zijn ondergebracht bij zusterorganisatie Eindhoven247.

Opdracht EHV365: Eindhoven op inspirerende, krachtige en eenduidige wijze aan de wereld te laten zien. De organisatie richt zich daarbij op het product (Citymaking) en het vermarkten daarvan (Citymarketing). Daarnaast is EHV365 de 'Custodian of the Brand', ofwel de hoeder van het merk Eindhoven.

Budget van EHV365 ligt rond de € 2,2 miljoen (€ 9,38/inw). Eindhoven 247 heeft een budget van € 6 miljoen (€ 25,90).

Structurele subsidie van de gemeente Eindhoven: € 700.000 (€ 2,99/inw) + Inkomsten via holding Eindhoven Marketing/EHV247: €1.100.000. Eindhoven247 ontvangt geen gemeentelijke subsidie, maar exploiteert (tegen betaling) de rechten van de kermis en out of home media.

Verhouding structurele gemeentelijke subsidie/overige inkomsten EHV365: 30% / 70%. (inclusief EHV247 is de verhouding 9%/91%).

Formatie: het team van EHV365 bestaat uit 8 fte (EHV247: 18 fte).

Doelen: citymarketing moet een bijdrage leveren aan de ambitie van Eindhoven om als creatieve innovatieregio in 2020 een leidende positie in Europa te hebben en een top 10 positie wereldwijd. Dit gebeurt door ontwikkeling van een sterk merk Eindhoven met als merkpijlers Technologie, Design en Kennis gericht op duidelijk geformuleerde / afgebakende doelgroepen.

Benchmark Eindhoven II

Strategie: marketingorganisatie die een bijdrage wil leveren aan de vooruitgang van Eindhoven en dat doet langs 5 strategische lijnen: Talent Town, Scale-up Hub, Liveable City, Smart Society en Media Hotspot.

Doelgroepen: juist omdat Eindhoven de stad van creatieve innovatie is, richt EHV365 zich op specifieke doelgroepen die zich daartoe aangetrokken voelen:

- **Bright Talent**. Dit is de kerndoelgroep van Eindhoven365. Een internationale doelgroep die naar Eindhoven komt, omdat zij dit de ideale plaats vinden om dromen te realiseren.
- **City Explorer**. Dit is de doelgroep die Eindhoven vaak voor een wat kortere periode bezoekt, tussen de twee dagen en twee weken. Ze hebben affiniteit met innovatie of creativiteit.
- **Tech Starter**. Deze doelgroep ziet Eindhoven als ideale plaats om een tech business te starten. Zij zijn de ondernemers die moeten zorgen dat de regio Eindhoven bouwt aan haar volgende ASML.
- **Inwoners:** naast het aantrekken van de genoemde doelgroepen vindt EHV365 het van groot belang dat de eigen inwoners, die vaak ook belangrijke klanten zijn, zich herkennen in het beleid. Inwoners van Eindhoven moeten zich aangesloten blijven voelen bij en trots zijn op hun stad.
- **Bezoekers:** sinds kort is er bij EHV365 meer aandacht gekomen voor een bredere groep toeristen als doelgroep (breder dan de City Explorer). Ook hierin is Eindhoven fundamenteel anders dan andere steden in Nederland, waar toeristische promotie het begin vormde van citymarketing, en niet zoals in Eindhoven het sluitstuk.

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Benchmark Eindhoven III

De ambitie van EHV365 is om vanuit de behoefte talentvolle mensen van over de hele wereld aan te trekken. Denk aan ASML, de Design Academy en de High Tech Campus Eindhoven.

KPI's

- **Brand Value**: deze indicator geeft aan hoe Eindhoven presteert in internationale media.
- **Subscribers-to-the-Brand**: deze indicator geeft aan wat het directe bereik van de marketing van Eindhoven is in digitale kanalen.
- **Online Conversie**: Deze indicator geeft aan hoe succesvol digitaal lead management op ThisisEindhoven.nl is.
- **Aanbeveling**: Deze indicator geeft een waarde aan ambassadeurschap van bezoekers.
- **Hotelovernachtingen**
- **Initiatief voor Events**: De rol van Eindhoven365 is vooral initiërend en daarom is de KPI hierop ook gericht.

De KPI's van EHV365 geven duidelijk aan dat er sprake is van een organisatie die gedreven wordt vanuit een consistente merkstrategie. De KPI's zijn hierdoor een mengeling van key performance indicatoren (marketing) en key perception indicatoren (branding). De toevoeging van hotelovernachtingen als KPI is een voorbeeld van een klassiek KPI, traditioneel gehanteerd door toeristische promotieorganisaties, maar voor Eindhoven is de focus op toerisme nieuw. Toerisme in Eindhoven moet bijdragen aan het positioneren van de stad naar de specifieke doelgroepen.

EINDHOVEN

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Bijlage 4

Benchmark Leiden

Organisatie-opzet: Leiden Marketing werkt in divisies. Elke divisie staat voor een werkveld en wordt aangestuurd door een manager. De divisies zijn het Leiden Convention Bureau (LCB), Expat Centre Leiden (ECL), VVV Leiden, Stad van Ontdekkingen (SvO), UitBuro en Streek van Verrassingen (SvV). Dwars door deze divisies lopen specialismes zoals PR, communicatie, e-commerce, event organisatie en onderzoek. Dit maakt een brede inzet van medewerkers mogelijk waarbij lijnen kort blijven en branding geborgd is. Boven de divisies wordt overkoepelend de branding bewaakt door toepassing van het brandfilter. Alle divisies vertellen een eenduidig verhaal vanuit het DNA van Leiden (& regio), elk vanuit een eigen perspectief.

Opdracht Leiden Marketing: City-marketing is het integraal vermarkten van de stad als merk, met als doel het positief beïnvloeden van de associaties die de doelgroepen met Leiden hebben. Aan de hand van de pijlers Cultuur en Kennis zet Leiden in op campagnes en het creëren van (beleefbare) producten die daar invulling aan geven. Het merk 'Leiden' moet top of mind zijn bij de doelgroepen. Naast Leiden, voert Leiden Marketing ook de marketing voor de regio uit.

Budget van Leiden Marketing is € 2.500.000 (€ 21,62/ inw)
Structurele subsidie van de gemeente Leiden: € 1.000.000 (€ 7,99/inw)
Verhouding structurele gemeentelijke subsidie/overige inkomsten: 40% / 60%.

Formatie: het team van Leiden Marketing bestaat uit 9,5 fte's (inclusief VVV-manager maar exclusief VVV front personeel).

Strategie: Leiden Marketing heeft het strategische uitgangspunt van het NBTC 'Holland City' (Nederland positioneren als één grote stad) doorvertaald naar lokaal en regionaal niveau. Daarbij is gekozen voor verschillende voor Leiden belangrijke 'metrolijnen' aan de hand waarvan het marketingplan is opgebouwd.

Gemeente Haarlem

respons
Evenementen
Toerisme
Citymarketing

Benchmark Leiden II

Doelgroepen:
- (Huidige) bewoners: Leiden en regio
- Nieuwe en gewenste bewoners
- Nederlandse dag- & meerdaagse bezoeker
- Buitenlandse dag- & meerdaagse bezoeker
- Zakelijke bezoeker (meerdaags)
- Kenniswerkers (bestaand, hoger opgeleid - bij voorkeur wonend in Leiden)
- Kenniswerkers (nieuwe, beoogd)
- Studenten (bestaand)
- Studenten (nieuw, beoogd)

De doelgroepen van Leiden Marketing zijn klassiek van karakter en het zijn er bovendien veel. Met het ruime budget is de opdracht wel uitvoerbaar.

KPI's: Leiden Marketing heeft een aantal overkoepelende doelen die redelijk meetbaar zijn. De doelen zijn gekoppeld aan city hospitality en city branding:

- **City hospality**: creëren van (meer) Leiden-ambassadeurs, Leiden in de top 3 op de ranking 'meest gastvrije stad' van Nederland en realiseren van een geregisseerde citydressing.

- **City branding**: breed gedragen toepassing Stad van Ontdekkingen logo (integraliteit), het Leids Continuüm integreren in verhaallijnen (integraliteit), het zijn van het onderzoek bronpunt van de Leidse regio, verbetering imago en toename spontane bekendheid (inter) nationaal als stad van kennis & cultuur.

Door de doelen te koppelen aan de onderdelen van city hospitality en city branding, blijft Leiden Marketing dicht bij de eigen activiteiten. Niet alles is in cijfers (resultaten) uit te drukken. In de jaarlijkse rapportage wordt geschreven over de inspanning en worden sommige KPI's uitgedrukt in een 'perceptiecijfer' bij stakeholders.

Gemeente Haarlem

LEIDEN stadvanontdekkingen

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Bijlage 4

Benchmark Zaanstad

Organisatie-opzet: Stichting Marketing Zaanstreek (SMZ) bestaat sinds 2010 en voert sinds 2018 ook het gastheerschap (VVV) uit voor de gemeente Zaanstad. De organisatie houdt zich niet bezig met de zakelijke markt en voert ook geen taken uit op het gebied van evenementen ondersteuning. Dat gebeurt door de gemeente zelf.

Opdracht Marketing Zaanstreek: De hoofddoelstelling is om stad en streek te profileren als een aantrekkelijke plek om te wonen en te bezoeken. Met behulp van het merkconcept ZAANS profileert de organisatie stad en streek nadrukkelijk richting relevante doelgroepen op het gebied van toerisme en wonen in de Metropoolregio Amsterdam.

Budget van SMZ is € 675.000 (€ 4,33/inw)
Structurele subsidie van de gemeente Zaanstad: € 480.000 (€ 3,01/inw)
Verhouding structurele gemeentelijke subsidie/overige inkomsten: 70% / 30%

Formatie: het team van SMZ bestaat uit 3,1 fte (inclusief VVV-manager maar exclusief VVV-medewerkers).

Doelen: zie KPI's.

Strategie: Per doelgroep en doel bepaalt SMZ welke activiteiten worden onder-nomen om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen. Daarbij wordt steeds bepaald hoe het juiste verhaal via het juiste kanaal bij de juiste doelgroep komt. Daarbij vormt 'story telling' de basis en ligt de nadruk op online media (website, social media). Aanvullend wordt dit versterkt door middel van PR, pers/media en offline informatie (print, flyers, billboards) en fysieke dienst-verlening (Zaanstore/VVV).

Binnen het verhaal van de Zaanstreek zijn er drie accenten, delen van het Zaanse verhaal die een specifiek segment binnen de doelgroepen zal aanspreken en een duidelijke match hebben met de unieke aspecten van de Zaanstreek. Per

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Benchmark Zaanstad II

campagne wordt vervolgens een invulling gemaakt voor het mediaplan: "het juiste verhaal via het juiste kanaal bij de juiste doelgroep".

Doelgroepen

- **Bewoners**: huidige Zaankanters en potentiële bewoners uit MRA (Amsterdam).
- **Bezoekers**: regionale, nationale en internationale toeristische bezoekers.
- **Bedrijven en instellingen**: geen doelgroepen, maar partners van Marketing Zaanstreek om de financiële slagkracht van SMZ te vergroten en om het Zaanse verhaal verder te brengen.

KPI's:

- **Huidige bewoners**: groei in percentages op het gebied trots op stad, aantal activiteiten in eigen stad, de mate waarin Zaankanters in Zaanstad willen blijven wonen.
- **Nieuwe bewoners**: de keuze van MRA-bewoners om te kiezen voor Zaanstad.
- **Bezoekers MRA**: aantallen dag-bezoekers en hun waardering.
- **Bezoekers nationaal / internationaal**: spreiding van bezoekers van de Zaanse Schans naar andere delen van Zaanstad.

Voor het meten van de KPI's van SMZ laat de gemeente Zaanstad 2-jaarlijks een onderzoek uitvoeren door Motivaction. Vergelijkbaar met Haarlem, zijn de Zaanse KPI's klassiek van aard en moeilijk direct terug te voeren op de activiteiten van de SMZ. Over het recentelijk ingevoerde merkconcept zijn (nog) geen KPI's opgenomen. Net als HM, voert SMZ tweejaarlijks een tevredenheidsonderzoek uit onder stakeholders.

ZAANS.NL

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Bijlage 5

Vragen raads-commissie

1. **Wat is de actualiteit rondom citymarketing in Nederland en hoe wordt hier door andere citymarketing organisaties in het land op geanticipeerd (benchmark)?**
   a. Welke organisatievormen doen zich voor en wat zijn de voor- en nadelen?
   b. Hoe en in welke mate is de betrokkenheid c.q. financiering van het bedrijfsleven of derden?
   c. Hoe anticiperen andere steden op de ontwikkeling van de toename van het toerisme en de belangen van overheid, bewoners en bedrijfsleven en wat kan dit betekenen voor Haarlem?
   d. Wat is het bestaansrecht en perspectief van een goede eigentijdse citymarketingorganisatie?
   e. Wat is de grootte van andere citymarketingorganisaties en budget in relatie tot hun opdracht?
   f. Hoe presteert Haarlem Marketing ten opzichte van andere marketingorganisaties in het land, gelet op alle ontwikkelingen?
   g. Er wordt gekeken naar de behoefte van partners en betrokken partijen.

2. **Hoe zou je citymarketing van Haarlem met het oog op de toekomst het beste kunnen vormgeven en positioneren en wat zijn daarbij belangrijke voorwaarden?**
   a. Wat is nodig om de organisatie Haarlem Marketing zodanig in te richten dat zij kan voldoen aan de veranderde vraag? (organisatievorm, breedte van de opdracht)
   b. Hoeveel financiële middelen zouden hiervoor nodig zijn?

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Bijlage 5

Vragen raads-commissie

Aanvullende vragen

1.Welke afrekenbare KPI's heeft gemeente Haarlem in het verleden gesteld aan HM? En welke afrekenbare KPI's zou de gemeente nog meer of beter kunnen stellen?
2. Staan de door Stichting Haarlem Marketing geleverde prestaties in verhouding met de hoeveelheid subsidie? Worden de doelen bereikt die zijn gesteld?
3. Is de gevoerde strategie van Haarlem Marketing effectief en efficiënt?
4. De zogenaamde brede visie op citymarketing. Is Stichting Haarlem Marketing op dit moment een volwaardig citymarketingbureau? Wat zou er moeten verbeteren? Naast toerisme faciliteren, welke andere doelen zou een goed functionerend citymarketing bureau zichzelf nog meer kunnen stellen? Bijvoorbeeld - maar niet beperkt tot: het naar Haarlem halen van bedrijven en arbeidsplaatsen of het uitdragen Haarlemse boegbeelden.
5. Bij de benchmark een vergelijking op te nemen met Eindhoven. De enige meervoudige winnaar van de nationale citymarketing prijs.*

* Opmerking Respons: ook Den Haag en Dordrecht hebben deze prijs meer dan éénmaal gewonnen

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Bijlage 6

Interviews

Algemeen

- Jos Wienen Burgemeester gemeente Haarlem en voorzitter Raad van Toezicht Haarlem Marketing
- Anne-Marije Hogenboom Directeur-bestuurder Haarlem Marketing
- Jorien Kaper Gemeente Haarlem, Afdelingshoofd ECDW
- Wieke van den Dool Gemeente Haarlem, toezichthouder Haarlem Marketing en adviseur verbonden partijen

HCB/VVV

- Caroline Weill-Cupin Manager VVV
- Nathalie Schuurbiers Manager Haarlem Convention Bureau

Binnenstadsondernemers

- Falco Bloemendal Centrummanager
- Dick Hulsebosch Voorzitter Centrummanagementgroep
- Jaap Bonkenburg Haarlem Centraal
- Pals Brust Voorzitter BIZ Binnenstad

Hotels en horeca

- Maud Vroom Manager Frans Hals Hotel, voorzitter hoteloverleg
- Hildo Makkes Voorzitter KHN Haarlem

Cultuur

- Yvonne van Popta Directeur Stadsschouwburg/Philharmonie, voorzitter C9
- Ann Demeester Directeur Frans Hals Museum

Economie

- Djoeke Kalis, Gemeente Haarlem, teammanager Economie
- Marijn Leijten, Gemeente Haarlem, senior beleidsadviseur Economie

Externen

- Martijn Bulthuis Directeur - bestuurder Leiden Marketing
- Peter Kentie Directeur – bestuurder EHV364 / Eindhoven

Begeleiding onderzoek vanuit gemeente: Inge van Gansewinkel en Anne Marie Dees

Gemeente Haarlem

respons Evenementen Toerisme Citymarketing

Over ons en onze specialisten

Respons
Respons is een kennisbureau op het gebied van evenementen, toerisme en citymarketing en voert op deze vakgebieden veel opdrachten uit voor gemeenten en andere overheden. Binnen de drie vakgebieden of combinaties van deze domeinen doet Respons onder onderzoek, schrijft advies- en uitvoeringsplannen, verzorgt (interim) management en geeft presentaties. Daarnaast verzamelt Respons zelfstandig (evenementen)data die wordt bewerkt en gepubliceerd in onafhankelijke rapporten. Respons is initiatiefnemer van het Nationaal Congres Citymarketing en de Nationale Citymarketing Trofee.

Lex Kruijver
Lex Kruijver is oprichter en partner van Respons. Hij geldt als autoriteit op het gebied van publieksevenementen en is daarnaast een ervaren specialist citymarketing. Hij werkt ruim 25 jaar als adviseur op met name deze vakgebieden. Daarnaast is hij inhoudelijk verantwoordelijk voor de diverse onafhankelijke onderzoeken (monitoren) die Respons binnen de evenementenbranche uitvoert. Hij voert opdrachten uit als (interim) management (recent voor Marketing Zaanstreek waarvoor hij eerst een strategisch plan schreef), kwartiermakerschap, organisatorisch advies (o.a. voor de marketing van Velsen) en (praktische) promotie- en marketing-opdrachten, en hij geeft regelmatig presentaties.

respons
Evenementen
Toerisme
Citymarketing

Gemeente Haarlem

Over onze specialisten II

Eduard Pieter Oud

Eduard Pieter Oud is partner bij Respons en een zeer ervaren specialist in toerisme, cityhospitality, destinatie- en citymarketing. Hij werkte ruim 25 jaar in managementfuncties bij VVV's, Destinatie- en Citymarketing organisaties. Hij werkte 10 jaar in Amsterdam als zakelijk directeur voor eerst het Toerisme en Congresbureau en later Amsterdam Marketing. Daarmee gaf hij mede vorm aan de eerste integrale citymarketing organisatie van Nederland. Hij was onder andere verantwoordelijk voor de samenwerking in de Metropoolregio en weet wat het is om te werken met publiek – private financiering. Vanuit zijn functies was hij actief bij o.a. VVV Nederland en European Cities Marketing. Hij voert opdrachten uit als (interim) management (recentelijk bij Alkmaar Marketing en nu bij VVV Zeeland), organisatorisch en strategisch advies (o.a. Visit Brabant en Hoorn Marketing), samenwerkings- of fusietrajecten en wordt regelmatig gevraagd input te leveren of presentaties te geven.

Martin Boisen

Martin Boisen is afgestudeerd als sociaal geograaf en momenteel lector Human Geography & Planning aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij geldt als wetenschappelijke autoriteit op het gebied van strategische marketing en branding van steden en regio's. Hij werkt vanuit zijn eigen adviesbureau For Love of the Place voor opdrachtgevers in binnen- en buitenland zoals Oslo, Amsterdam, Gent, Utrecht, York, Rotterdam, Groningen en Leiden waarbij hij met name wordt ingezet voor strategische en organisatorische vraagstukken. Daarnaast evalueerde hij drie keer het project Amsterdam Bezoeken, Holland Zien en ontwikkelde hij voor Zaanstad (mede) de KPI's voor de citymarketing. Martin zit tevens in het kwaliteitsteam Kust voor Zandvoort en adviseerde eerder dit jaar gemeente Haarlem omtrent haar stationsgebied. Hij is vice-voorzitter van The International Place Branding Association, adviseur van de City Marketing Knowledge Group van European Cities Marketing en een (internationaal) veel gevraagd spreker.

respons
Evenementen
Toerisme
Citymarketing

Gemeente Haarlem