

Toerismebeleid

Onbekend maakt onbemind



Toerismebeleid

Onbekend maakt onbemind

Samenstelling Rekenkamercommissie

Externe leden

De heer drs. A. Slot RA, voorzitter
Mevrouw G.B.M. Steenbergen
De heer ir. J.F.C.P. Meijne
De heer drs. P.T.J. de Wit

Interne leden

De heer C. de Meij
De heer drs. S.R. Bashara
De heer M.N.M. Leek MEL

Secretariaat

De heer drs. G.J.R. Huisman, secretaris/onderzoeker

Adres

Postbus 603
1620 AR Hoorn

Telefoonnummer

0229 252300

E-mail

rekenkamer@hoorn.nl

De rekenkamercommissie is bij raadsbesluit van 14 september 2004 ingesteld en na benoeming van de interne en externe leden in september 2005 met haar werkzaamheden gestart. De commissie bekleedt een onafhankelijke positie binnen de gemeente.

Haar taak is het toetsen van het door het gemeentebestuur gevoerde bestuur op drie onderdelen:

1. rechtmatigheid: voldoet de uitvoering aan de wettelijke kaders en regelgeving?
2. doelmatigheid: is de voorbereiding en uitvoering van beleid efficiënt verlopen?
3. doeltreffendheid: zijn de beoogde effecten van het beleid ook daadwerkelijk behaald?

Hiertoe voert de rekenkamer onderzoek uit. Het doel van het onderzoek is om inzicht te bieden in de prestaties van de gemeente en waar nodig het formuleren van aanbevelingen voor de toekomst. De rekenkamercommissie heeft als ambitie dat zij door middel van onafhankelijk, professioneel en relevant onderzoek een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van het bestuur van de gemeente Hoorn en dat de resultaten van onderzoek een bijdrage leveren aan de versterking van de controlerende, kaderstellende en volksvertegenwoordigende rol van de gemeenteraad.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Samenvatting: Er valt veel te winnen	4
Hoofdstuk 2: Introductie	5
2.1 Aanleiding	5
2.2 Probleemstelling	5
2.3 Deelvragen	6
2.4 Normenkader	6
2.5 Onderzoeksopzet	6
2.6 Leeswijzer	7
Hoofdstuk 3: Kaderstelling	8
3.1 Toerisme	8
3.2 Haven	10
3.3 Het beleidskader nader beschouwd: lacunes en kansen	12
Hoofdstuk 4: Citymarketing	14
4.1 Doelgroepen	14
4.2 Organisatie	15
4.3 Effecten	16
4.4 Voorbeeldgemeenten: een rode draad	16
Hoofdstuk 5: De centrale vraagstelling nader beschouwd	18
5.1 Tussen woord en daad	18
5.2 Confrontatie bevindingen en normen	19
5.3 Doel en vraagstelling opnieuw	20
5.4 Het belang van samenhang tussen beleidsterreinen	22
Hoofdstuk 6: Conclusies	22
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen	23
Bijlagen:	
A. Voorbeeldgemeenten	24
B. Geraadpleegde documenten	28

Een toenemend aantal gemeenten spant zich in bezoekers te trekken om zo de lokale economie te versterken. In Hoorn was bevordering van het toerisme lange tijd geen item. Dat veranderde halverwege het vorige decennium toen dit thema onderdeel ging uitmaken van de bestuurlijke agenda. De rekenkamercommissie heeft de voorstellen onderzocht die gedaan zijn om Hoorn op de kaart te zetten. Vanuit de overtuiging dat Hoorn veel te bieden heeft, er veel in de stad gebeurt maar dat het niet goed lukt dit voor het voetlicht te brengen, zien wij aanleiding om het toerismebeleid te onderzoeken.

Welke besluiten zijn genomen, hoe is het beleid uitgevoerd en welke effecten heeft het beleid? Valt iets te leren van ervaringen elders in het land en wat valt te verbeteren?

In verschillende gemeentelijke beleidsstukken worden promotie en marketing opgevoerd als voorwaarden voor een succesvol toeristisch beleid. In de besluitvorming en uitvoering blijkt echter dat deze voorwaarden een ondergeschikte rol spelen. Het rendement van de beleidsstukken is gering. Hoorn wil aantrekkelijk zijn voor dagjesmensen, maar wat wordt gedaan om de aandacht van bezoekers te trekken? Wat wordt er gedaan om voor te zorgen dat Nederlanders in hun afweging een keuze voor Hoorn maken?

Op papier heeft Hoorn ambitie. Het lukt echter onvoldoende om deze ambitie in praktijk waar te maken. Het is niet eenvoudig te achterhalen waarom er een kloof gaapt tussen woord en daad en waarom de wens de economische positie van de binnenstad te versterken regelmatig naar de achtergrond verdwijnt. Het onvermogen van bestuur, ondernemers en culturele instellingen om in het belang van de stad gezamenlijk op te trekken en om een scherpe doelgroepenkeuze te maken speelt een rol.

Er is wel een ambitie maar onvoldoende organiserend vermogen om Hoorn op de kaart te zetten.

Het Hoornse DNA gevormd door historie (Gouden Eeuw, VOC), haven, waterfront en een winkel- en horeca-aanbod in een compacte binnenstad tegen een historisch decor, kan richting gevend zijn om de stad breed bekend te maken. Op een manier die onderscheidend en concurrerend is. En nieuwsgierig maakt.

Het toeristisch potentieel biedt, zeker met het gerestaureerde Oostereiland, mogelijkheden. Het komt aan op verdere ideeën en de daadkracht deze uit te voeren.

In dit rapport komen de gemeenten Haarlem, Dordrecht en Groningen aan bod om na te gaan of er van hun aanpak iets valt te leren. Er valt een rode draad te ontdekken in de wijze waarop deze steden aan promotie en marketing doen. Deze rode draad gebruiken we als onderlegger voor het formuleren van aanbevelingen.

Citymarketing is geen nieuw begrip in Hoorn. De gemeenteraad heeft in 2007 het strategisch marketingplan 'Goud' behandeld. Dit plan is vervolgens door dezelfde raad fors afgeslankt. Zodanig afgeslankt dat het begrip marketing voor Hoorn weinig betekenis heeft. Het opnemen van een hoofdstuk over dit onderwerp is een hernieuwde kennismaking met de betekenis en mogelijkheden van citymarketing.

Hoorn verdient het om 'ontdekt' te worden. Met de aanbevelingen willen wij bijdragen aan het beter in beeld brengen van de stad. Om Hoorn in de markt te zetten is een aantal zaken nodig:

- een intensievere samenwerking tussen gemeente, ondernemers en culturele instellingen in het belang van de stad en ter versterking van de economische positie van de binnenstad;
- de oprichting van een organisatie, bij voorkeur onafhankelijk van de gemeente, die promotie en marketing gaat verzorgen en evenementen coördineert;
- een scherpere doelgroepkeuze;
- een structureel budget.

Hoorn staat aan het begin. Er valt veel te winnen.

2.1 Aanleiding

Voor het bepalen van de keuze van dit onderwerp is teruggegrepen op het onderzoeksprogramma van de rekenkamercommissie in het Jaarplan 2012. Het thema toerisme maakt deel uit van dat programma. De achterliggende vraag is: er gebeurt veel in Hoorn, er is veel te zien en waarom lukt het onvoldoende om het voorgenomen beleid voor het voetlicht te brengen? De vraag die hier bij hoort is wat het toerismebeleid van de gemeente, inclusief het beschikbaar stellen van middelen, inhoudt. En of en zo ja, welke verbeteringen mogelijk zijn.

Het beeld bestaat dat het met de promotie van Hoorn niet goed gaat en dat het de moeite waard is na te gaan wat hiervan de reden is.

Het thema is actueel. De gemeenteraad wijdde in juni 2012 een themabijeenkomst aan de verdere ontwikkeling van de haven. Havenbeleid als onderdeel van toerisme- en economisch beleid.

Op 7 juli 2012 bleek uit het jaarlijkse landelijk onderzoek van NBTC-NIPO waar Hoorn aan deelneemt, dat het aantal bezoeken en het aantal bezoekers in Hoorn in de periode 2009- 2011 was teruggelopen. Dat geldt voor bijna alle 30 in het onderzoek betrokken steden, maar in Hoorn valt een gestage teruggang van het aantal bezoekers op. De meeste steden laten in 2010 een geringe toename of stabilisatie van het aantal bezoekers ten opzichte van 2009 zien, terwijl in Hoorn ook in 2010 het aantal bezoekers minder is dan in 2009.

Toerisme is een economische factor van betekenis. De totale economische betekenis van toerisme in ons land bedroeg in 2009 ruim 35 miljard euro, in de sector zijn ongeveer 400.000 personen werkzaam, verspreid over 50.000 bedrijven (brief van de staatssecretaris van Economische Zaken aan de Tweede Kamer, 2011, zie geraadpleegde documenten).

De aanwezigheid van veel toeristen geeft een stad bovendien een vitale uitstraling.

Genoeg aanleiding om dit thema onder de loep te nemen.

Toerisme- en havenbeleid zijn verweven. Toerisme is breder. Het vergroten van het aantal bezoekers gedurende het gehele jaar (dagtoerisme) en verlenging van het verblijf (meerdaags) is doelstelling van het Hoornse toerismebeleid. Aangezien de haven van wezenlijk belang is voor de toeristische beleving van de stad wordt ook hieraan in dit rapport aandacht besteed.

Volgens het onderzoeksprotocol van de rekenkamercommissie moeten te kiezen onderzoeksthema's voldoen aan een aantal criteria:

- er is sprake van een substantieel belang in financieel, organisatorisch, bestuurlijk of maatschappelijk opzicht;
- toegevoegde waarde van het onderzoek; leereffecten en nieuwe inzichten rechtvaardigen de onderzoeksinspanning;
- risico/vermoeden van ondoelmatigheid, ondoeltreffendheid, onrechtmatigheid;
- subsidiariteit: de onderzoeksvraag is niet op een andere, meer eenvoudige wijze te beantwoorden;
- streven naar een evenwichtige verdeling van onderzoeksonderwerpen over de beleidsterreinen;
- onderzoek heeft betrekking op beleid of producten die langer dan een jaar zijn vastgesteld c.q. ingevoerd.

Het thema voldoet aan deze criteria. Er is een belang in bestuurlijk en maatschappelijk opzicht, leereffecten worden verwacht, er is een vermoeden van ondoeltreffendheid, er is op dit beleidsterrein nog niet eerder door de rekenkamer onderzoek verricht en het beleid is al enige jaren geleden vastgesteld.

2.2 Probleemstelling

Doel van dit onderzoek is na te gaan wat het toerismebeleid inhoudt en wat gezegd kan worden over de effecten van beleid. De centrale vraag is of het beleid en de middelen toereikend zijn om de doelstelling van het gemeentelijk toerismebeleid (vergroten aantal bezoekers) te realiseren.

2.3 Deelvragen

De deelvragen maken de probleemstelling verder inzichtelijk.

1. Welke beleidskaders gelden?
2. Welke middelen worden ingezet (geld, capaciteit, informatie)?
3. Is de doelgroep voldoende specifiek gedefinieerd?
4. Hoe vindt promotie van de stad plaats?
5. Wat kan Hoorn leren van succesvolle voorbeelden in het land?
6. Wat houdt citymarketing in en wat kan dit voor Hoorn betekenen?

2.4 Normenkader

Normen (toetsingscriteria) zijn geformuleerd in de gemeentelijke beleidsnota's 'Op jacht naar de schat' (2005) met bijbehorende raadsbesluiten en de Stadsvisie 2005-2025:

- de gemeente speelt een actieve rol in de toeristische productontwikkeling, waar de markt deze ontwikkeling onvoldoende op zich neemt;
- Er is een strategisch marketingplan, op grond waarvan de professionele aanpak van de promotie van Hoorn in gang wordt gezet;
- De samenwerking met de regio (gebiedspromotie) wordt geïntensiveerd.

Promotie en marketing worden in deze beleidsstukken gezien als voorwaarden voor de slaagkans van het toeristisch beleid. Aan marketingprincipes ontleent de rekenkamercommissie de volgende normen:

- Er wordt een keuze gemaakt voor merkidentiteit: Wat voor gemeente wil Hoorn zijn, wat is de essentie van Hoorn?;
- Er wordt een keuze gemaakt voor een kerndoelgroep;
- Er wordt een marketingorganisatie in het leven geroepen.

2.5 Onderzoekopzet

Na een eerste verkennende discussie in juni 2012, is in juli gestart met het formuleren van een onderzoekopzet. Deze is in september 2012 vastgesteld. Het onderzoek, dat beschrijvend van aard is, is aan het eind van het vierde kwartaal van 2012 afgerond. De rekenkamercommissie rekent het niet tot haar taak onderzoek te doen naar bezoekers van de stad, naar de redenen van het bezoek en de wensen van bezoekers. Dit geldt ook voor het verrichten van imago-onderzoek, naar het beeld dat toeristen van Hoorn hebben. Onze commissie richt zich op de evaluatie van het gevoerde beleid en de effecten daarvan.

Het beschrijvende onderzoek begint met een probleemanalyse, een analyse van documenten om na te gaan waaruit het gevoerde beleid bestaat, welke beslissingen genomen zijn en waartoe het beleid heeft geleid.

Een vergelijking met de steden Dordrecht en Haarlem maakt deel uit van het onderzoek. Alhoewel het twee 100.000+ gemeenten betreft is een vergelijking leerzaam. Dordrecht heeft de citymarketingprijs 2012 gewonnen en Haarlem is bekend om de organisatorische opzet van citymarketing. De stad Groningen geldt als best practice in Nederland. Gezien de specifieke situatie zullen we

Hoorn niet met Groningen vergelijken maar deze stad als bron van inspiratie in dit rapport opnemen.

Wij hebben gesproken met dr. E. Braun, verbonden aan de Erasmus Universiteit, deskundig op het terrein van stedelijke economie. Ook met een aantal andere externen die actief zijn op het gebied van toerisme in Hoorn en West-Friesland is gesproken, te weten mevrouw E. Hartogh en de heer C. Holman (Binnenstadsmanagement), de heer R. van Loon (Events Holland), drs. A. Geerdink (Westfries Museum) en de heer M. Serlier (VVV Hart van Noord-Holland).

De heren F. Postma, centrummanager in Haarlem en drs. G. Baaij, directeur Dordrecht Marketing, hebben ons uitvoerig geïnformeerd over het ontstaan en de inhoud van promotie en marketing in beide steden. De informatie over Groningen is afkomstig van de website van Marketing Groningen, het boek van prof. G.J. Hospers over citymarketing Groningen en van de directeur van Marketing Groningen, de heer D. Nijdam.

Naast de bestudering van gemeentelijke documenten om inzicht te krijgen in het gevoerde beleid is gebruik gemaakt van een aantal andere publicaties van prof. dr. G.J. Hospers (zie geraadpleegde documenten), hoogleraar citymarketing aan de Universiteit van Nijmegen.

Ambtelijk wederhoor is toegepast om de juistheid van de geconstateerde feiten vast te stellen. Vervolgens zijn in december 2012 door onze commissie de conclusies en aanbevelingen toegevoegd en kon het rapport vervolgens aan de gemeenteraad worden aangeboden onder gelijktijdige toezending aan het college van B en W.

2.6 Leeswijzer

Het rapport begint in hoofdstuk 1 met een samenvatting. Hoofdstuk 2 bevat de aanleiding, probleemstelling en onderzoeksopzet van het rapport. In hoofdstuk 3 worden de beleidskaders ten aanzien van toerisme geschetst. De essentie van citymarketing valt te lezen in hoofdstuk 4 evenals de lessen van de drie voorbeeldgemeenten; informatie over de voorbeeldgemeenten is in bijlage A te vinden. De centrale vraagstelling over de toereikendheid van kaders en middelen komt terug in hoofdstuk 5. Het rapport besluit in hoofdstuk 6 met de conclusies en in hoofdstuk 7 met een aantal aanbevelingen.

3.1 Toerisme

Toerismenota

De eerste Toerismenota 'Op jacht naar de schat' verscheen in 2005 en bestond uit ongeveer 100 pagina's en 70 aanbevelingen, vooral gericht op de binnenstad. Deze nota bleek op deze wijze niet goed in de raad behandeld te kunnen worden. Daarom zijn er afzonderlijk 13 beslispunten geformuleerd die de raad als beleidskader heeft vastgesteld. Dit kader is in algemene bewoordingen geformuleerd. Voorbeeld: 'de huidige verbinding tussen binnenstad en het kernhavengebied dient verbeterd te worden'. Een enkel punt is wat concreter, zoals 'er komt een promenade over de Westerdijk, voor het gedeelte tussen Het Park en het Visserseiland, met een sobere en prettige uitstraling'. Hoorn wil inzetten op een toename van het dagtoerisme en verlenging van de verblijfsduur. De nota constateert dat het toeristisch aanbod erg versnipperd is en het korte termijn denken de boventoon voert.

Het is nodig het handelsmerk ('brandname') voor Hoorn te kennen. De kustlijn van Hoorn samen met de cultuurhistorie van de stad is uniek. De rijke geschiedenis, ligging aan het water en de relatief korte afstand tot Amsterdam en de Noordzee worden een sterk handelsmerk geacht. Er is echter geen grote of aansprekende trekker (geen topattractie), er zijn beperkte overnachtingsmogelijkheden, te weinig passantenplaatsen in het havengebied (we spreken over het jaar 2005) en de haven is moeilijk per auto te bereiken.

Hoorn moet veel meer een gezicht aan het water krijgen is de centrale gedachte.

Promotie van de stad is voorwaarde voor de slaagkans van het toeristisch beleid. Promotie is voor Hoorn een grotendeels nieuw fenomeen. Er wordt gepleit voor een 'samenwerkend aanvalsplan' gedragen door de gemeente, bedrijfsleven, culturele organisaties en inwoners.

De gemeenteraad besluit een Strategisch Marketingplan op te laten stellen. Promotie van Hoorn moet professioneel aangepakt worden. Er is in de stad veel te beleven, maar Hoorn laat kansen liggen door dit niet voldoende uit te dragen. Onbekend maakt onbemind.

Stadsvisie

Op ongeveer hetzelfde tijdstip stelde de gemeenteraad de Stadsvisie 2005-2025 vast. Toerisme krijgt hierin een aparte plek. Beide documenten ademen dezelfde sfeer. Er wordt ingezet op cultuurtoerisme en niet op massatoerisme dat zich slecht verdraagt met het historische karakter van de binnenstad.

Op diverse manieren moet worden gewerkt aan productontwikkeling, door de ligging aan het water beter te benutten, monumenten te restaureren, de openbare ruimte in de binnenstad op te knappen, verblijfsaccommodatie uit te breiden, meer evenementen te organiseren etc. Bedrijfsleven, gemeente en instellingen moeten de handen ineenslaan om dit mogelijk te maken.

Naast productontwikkeling is het vooral een kwestie van promotie en marketing, ook in samenwerking met de regio.

Binnenstadsmanagement

Begin 2006 werd de stichting Binnenstadsmanagement opgericht bestaande uit vertegenwoordigers van Koninklijke Horeca Nederland afdeling Hoorn, de Vereniging van Eigenaren Commercieel Onroerend goed, de vereniging Ondernemers Binnenstad Hoorn en de gemeente (twee wethouders). Met als belangrijkste doel de economische versterking van de binnenstad door het trekken van meer bezoekers. Promotie en productontwikkeling, waaronder evenementen, staan centraal.

Over de jaren 2006 en 2007 is een evaluatie gehouden. Het jaarlijks budget bedroeg € 125.000. De gemeente stelde dit bedrag beschikbaar en verhoogde daartoe de precariobelasting. Publiciteit en evenementen moeten van dit bedrag betaald worden en geconstateerd wordt dat de stichting met dit budget niet veel voor de economie van de binnenstad kan betekenen. Er zou een binnenstadsmanager aangesteld moeten worden maar hiervoor is geen geld. Het realiseren van de doelstellingen van de stichting is volgens de gemeente vooral een zaak van het bedrijfsleven. Deelname aan het bestuur is voor de gemeente dan ook geen vereiste.

Toen in 2008 de gesprekken geopend werden over een Convenant Stimulering Economie Hoorn (zie onder) heeft de gemeente zich uit het bestuur teruggetrokken en de bijdrage aan de stichting

stopgezet. De stichting bestaat sindsdien alleen uit ondernemers. De stichting ontvangt geld uit de reclamebelasting, waarmee onder meer evenementen en feestverlichting betaald worden.

Strategisch Marketingplan

Het Marketingplan ('Goud') verschijnt in 2007. Het plan is opgesteld door het externe bureau Marktplan, onderdeel van Grontmij. Bij de opstelling zijn vele partijen in de stad betrokken geweest. Geconstateerd wordt dat Hoorn geen ambitieus imago heeft. Het is geen stad waarmee investeerders rekening houden. De nadruk moet komen te liggen op visieontwikkeling en op majeure projecten die Hoorn echt op de kaart zetten. Er is een krachtige regie vereist en hiervoor wordt het aantrekken van een 'citymarketingregisseur', binnen een nieuwe marketingorganisatie Stichting Hoorn Promotie, aanbevolen.

De kernkwaliteit van Hoorn ligt in de combinatie van de historische binnenstad, de ligging aan het Markerkeer en het uitgebreide winkelapparaat (funshoppen). De concurrentie binnen de vrijetijdsector is groot en Hoorn moet zich volgens dit plan zien te onderscheiden.

De ambitie is opnieuw toename van het dagtoerisme en verlenging van de verblijfsduur.

Het Marketingplan gaat uit van 2 sporen. Promotie door middel van een multimediale campagne: bestaande producten beter onder de aandacht brengen. En als tweede spoor voor de wat langere termijn: unieke projecten (must-see-and-do) die het verschil maken tussen een gemiddelde stad en een stad die er uit springt. Dit kunnen woonprojecten zijn, toeristisch- recreatieve of culturele projecten. Dit spoor wordt 'investeren in een gouden toekomst' genoemd.

Beide sporen richten zich op de sectoren Wonen, Werken, Toerisme en vrije tijd.

Op jaarbasis wordt voor dit tweesporenbeleid een budget van € 632.500 nodig geacht, waarvan € 180.000 voor organisatiekosten. Te realiseren door middel van cofinanciering (gemeente en marktpartijen).

In oktober 2007 discussieert de raadscommissie over dit plan aan de hand van een aantal stellingen die door het college van B en W zijn aangereikt. De gemeenteraad richt zich in de discussie vrijwel alleen op deze stellingen en laat daarmee andere onderdelen van het Marketingplan onbesproken.

Tijdens de begrotingsbehandeling in november wordt door drie fracties een amendement ingediend om structureel € 100.000 beschikbaar te stellen voor de uitvoering van het Strategisch Marketingplan, in plaats van de door het college van b en w voorgestelde € 50.000. Het amendement haalt het niet.

In de raad van december 2007 is uitgesproken dat het ambitieniveau van het Marketingplan te hoog is. De raad stelt € 50.000 beschikbaar, met de opmerking dat als er meer nodig mocht zijn, er opnieuw over gesproken kan worden. Vanuit de inkomsten reclamebelasting wordt structureel een bedrag tussen € 40.000 en € 80.000 ter beschikking gesteld.

De slogan 'Hoorn moet je voelen', bedacht door de 'Stichting Hoorn 650' in 2007 in het kader van 650 jaar stadsrechten, wordt omarmd. Deze slogan acht men sterker dan de benaming 'Goud' als overkoepelend merkconcept voor de drie sectoren toerisme en vrije tijd, wonen en werken. De gemeente wil faciliteren (inclusief subsidiëren) en regisseren. De uitvoering is volgens de gemeente een zaak van marktpartijen.

In september 2008 behandelt het college van B en W een notitie 'vervolg Strategisch Marketingplan Hoorn: Werk in Uitvoering' met een voorstel hoe de € 50.000 in te zetten. Het budget voor 2008 is grotendeels besteed aan bevordering van het gebruik van de slogan "Hoorn moet je voelen" met bijbehorend stadslogo door bedrijven en instellingen als mede aan een inventarisatie van de bestaande promotieactiviteiten voor de beleidsvelden toerisme en werken (niet voor wonen). Voor de rest van het jaar en voor 2009 worden werksessies gepland voor de clusters wonen, werken en toerisme. Ook worden interviews gehouden met 'grote spelers'. De inspanningen worden gericht op het tegengaan van versnippering in het aanbod, op twee grootschalige meerdaagse evenementen met bovenregionale uitstraling en op behoud/verbetering van lokale topevenementen. Voor de uitvoering is het nodig een professional in te huren, zo luidt het ambtelijke voorstel aan het college.

Het college gaat akkoord met de besteding voor 2009 van de € 50.000 en zendt de notitie ter kennisname aan de raad.

Convenant Stimulering Economie

Op 18 december 2008 ondertekenen de gemeente en de vereniging Hoornse Ondernemers Federatie (HOF) een convenant over de economische ontwikkeling en versterking van de stad. Het gaat om promotie, vestigingsklimaat, bereikbaarheid, stimulering werkgelegenheid, de organisatie van evenementen etc. Het doel van het convenant is breed.

Door middel van een reclamebelasting per 1 januari 2009 worden middelen gegenereerd. De opbrengst van de reclamebelasting wordt in een aparte voorziening, stimulering economie Hoorn (SEH), gestort. De verdeling van de gelden en de beoordeling van de activiteiten gebeurt door het in het leven te roepen lokaal ondernemers fonds (LOF). Het LOF stelt een jaarplan op, dat na instemming door het college van b en w, wordt uitgevoerd. Over de realisering van het Jaarplan legt het LOF verantwoording af.

Voor de financiering van het Strategisch Marketingplan Hoorn wordt uit de voorziening SEH een jaarlijks bedrag tussen de € 40.000 en € 80.000 ter beschikking gesteld. In de jaren 2011 en 2012 is het bedrag verlaagd tot € 36.000.

Het convenant heeft een looptijd van twaalf jaar en loopt in 2020 af.

Voor 2012 is uit de inkomsten reclamebelasting een bedrag van € 604.000 voor verdeling door het LOF beschikbaar. Hiermee wordt een breed scala aan activiteiten gefinancierd zoals beveiliging van het bedrijventerrein, groenvoorziening en bestrating bij bedrijven, feestverlichting, evenementen in de binnenstad etc. Ook wordt hiervan het bedrag van ten minste € 40.000 voor de uitvoering van het Marketingplan Hoorn betaald. De gemeente zet dit bedrag in voor de A- evenementen (zie onder) en het opstarten van het overleg met toeristische ondernemers.

Hoornmoetjevoelen.nl

In september 2009 bespreekt de raadscommissie de notitie 'Hoornmoetjevoelen.nl'. Hierin wordt de raad geïnformeerd over de voortgang in het marketingproces. Voorstel is een platform/stichting op te richten die niet één van de deelaspecten van marketing behartigt maar zich inzet voor het totale concept. De notitie geeft aan welke punten de stichting i.o. voor haar rekening moet nemen. Het gaat onder meer om het aantrekken van een marketeer, het plaatsen van welkomstborden, de keuze voor zes A- evenementen: Fietsvierdaagse Hoorn West-Friesland, Hoornse Stadsfeesten, Kaasmarkt, Waterweken, Weekend Kunst&Cultuur en de Hoornse Speeldag. Uitgebreid wordt ingegaan op de toeristenbelasting, om deze te verhogen en zo bij te dragen aan de bevordering van het toerisme. Hierover blijken de raadsfracties verschillend te denken.

Het bedrag voor een stadsmarketeer (€ 60.000) wordt door veel fracties als (te) hoog gezien en dit voorstel wordt niet overgenomen.

Eind 2009 lukt het de toenmalige portefeuillehouder om diverse partijen (ondernemers, onderwijs, cultuur, woningbouw) om tafel te krijgen om te bespreken hoe de ideeën en krachten gebundeld kunnen worden. Dit initiatief heeft in 2010 geen vervolg gehad.

In 2011 wordt een ambtelijke opzet voor het vervolg van de stadsmarketing in het college van B en W besproken. De opzet wordt niet overgenomen. Vooral de vorming van een stichting wordt als 'te zwaar' gezien. Er wordt met name ingezet op de zogenoemde A- evenementen. Verder is het streven een toeristisch platform op te richten.

Geld, capaciteit en informatie

In de gemeentebegroting 2012 is voor toerisme een bedrag van € 271.700 opgenomen (vnl. subsidies ten behoeve van de VVV en evenementen) excl. kapitaallasten en ambtelijke uren. Daarnaast bevat de begroting voor toerisme een bedrag van € 23.352 voor nieuwe initiatieven op het gebied van toeristische promotie.

Deze bedragen staan los van de gelden uit de reclamebelasting die volgens het Convenant aange-

wend worden voor stimulering van de lokale economie.

De ambtelijke capaciteit voor toerisme bij de afdeling stadsontwikkeling, bureau economische zaken, is 1,0 fte.

Informatie over wat er in de gemeente te doen is wordt verstrekt door de RVVV (lokaal vestigingskantoor op de hoek Veemarkt/Noorderstraat) en het Toeristisch Informatiepunt op het Oostereiland. De website van de gemeente kent een ingang 'Bezoekers' met (toeristische) informatie en het Binnenstadsmanagement (ondernemers) heeft de site 'Mooihoorn.nl' met info over markten, evenementen, koopzondagen, winkelen etc. Er is geen gezamenlijke internetportal voor bezoekers.

3.2 Haven

De haven is voor de toeristische beleving van bijzondere betekenis en verdient daarom apart aandacht.

Havenplan

In februari 2006 is het Havenplan in de raadscommissie besproken. Hierin werden maatregelen voorgesteld om het achterstallig onderhoud (o.a. renovatie steiger Houten Hoofd, renovatie damwanden Vluchthaven en renovatie Korenmarktbrug) weg te werken, te beginnen met maatregelen die geen verder uitstel dulden. Ook worden een paar nieuwe maatregelen aanbevolen zoals het aanleggen van een steiger voor riviercruiseschepen. De aanpak is gefaseerd. De commissie geeft aan blij te zijn met het voorstel.

Eind dat jaar behandelt het college van B en W een voorstel met aanvullende informatie op het havenplan en een uitvoeringsplan met 22 projecten en maatregelen. De uitvoeringskosten van de maatregelen die geen uitstel dulden bedragen € 112.250 structureel en dit bedrag wordt in de begroting verwerkt door middel van een raadsbesluit. De overige voorzieningen/maatregelen vergen een krediet van € 1.185.000 en de raad stelt dit krediet beschikbaar in oktober 2007. Bij de provincie en het regionaal economisch stimuleringsprogramma (RES) is hiervoor subsidie aangevraagd. Subsidies zijn in januari 2010 toegekend tot een bedrag van in totaal € 700.000.

In april 2011 voegt de raad een aantal maatregelen, inclusief het bijbehorende geld, aan het uitvoeringsplan toe. Het gaat onder meer om toiletvoorzieningen, informatieborden, een vervolg aan deelname 'Amsterdam Cruise Port' (witte vloot), oplossen van het probleem van de half verzonken bootjes in het hele havengebied en om een promotiebudget voor de haven. Het raadsvoorstel op dit laatste punt luidt: 'Wij adviseren daarom om een bescheiden apart promotiebudget voor de haven te reserveren'.

Notitie De Haven van Hoorn

In februari 2012 verschijnt een notitie van de fractie van D66 over de haven. De maatregelen die tot nu toe zijn getroffen waren noodzakelijk, maar er moet meer gebeuren. De kwaliteit moet omhoog, er moeten meer faciliteiten komen en de haven moet meer gepromoot worden. De haven moet recht doen aan de culturele geschiedenis van de haven. Die geschiedenis moet in woord en beeld zichtbaar zijn. Hiertoe wordt een aantal suggesties gedaan.

Voorstel is om deze notitie te verbinden met de op te stellen havenvisie waarover het college zich buigt en beide documenten te bespreken op een aparte thema-avond.

Brief college van B en W

Kort daarop, op 23 maart 2012, ontvangt de raad een brief van het college over de op te stellen havenvisie. Er is geen lange termijnvisie op de ontwikkeling van de haven en daaraan is wel behoefte. Ook de ontwikkeling van het Waterfront (onderdeel van de gemeentelijke Structuurvisie) speelt een rol. Gesteld wordt dat Hoorn zich in het verleden langzaam van het water heeft afgekeerd en nu zijn unieke positie aan het water opnieuw moet hervinden.

De visie zal worden uitgewerkt in projecten en actiepunten met bijbehorende investeringen.

Besluitvorming door de raad wordt gepland 'zo kort mogelijk na het zomerreces van 2012'. In augustus bericht het college de raad dat de havenvisie in het najaar wordt aangeboden en in november 2012 wordt dit gewijzigd in het eerste kwartaal van 2013.

Informatieavond 14 juni 2012

In het eerste deel van deze avond regeerden de raadsfracties op de nota van D66. De nota werd grotendeels omarmd, met een aantal kritische kanttekeningen.

Voorts werd door de heer Vrolijks, door de gemeente aangetrokken als extern adviseur, een toelichting gegeven op een aantal feitelijkheden en ontwikkelingen.

De door hem opgesomde feiten: het gebruik van het havengebied door passanten, loopt in Nederland en in Hoorn de laatste twee jaar terug. In 2011 ging het in Hoorn om circa 18.000 schepen en 43.200 passagiers. Verder kent de chartervaart/*bruine vloot* al een paar jaar een dalend aantal bezoekende schepen. Ook het aantal schepen dat Hoorn als thuishaven heeft daalt. In totaal werd Hoorn bezocht door 1100 charterschepen met 22.000 passagiers. De daling in Hoorn is sterker dan in de rest van de regio.

Het aantal passagiers van de *witte vloot* is de afgelopen jaren gestegen en is nu stabiel; de witte vloot vormt een potentiële groeimarkt. In 2011 ging het om 300 schepen met een gemiddelde bezetting van 100 passagiers per schip.

Bestedingen: passanten € 80 per boot per nacht; chartervaart € 31 pppn; de bestedingen van de witte vloot zijn in onderzoek.

Volgens genoemde externe adviseur heeft Hoorn als pluspunt dat men direct in de binnenstad kan aanleggen, in drie verschillende havens van drie verschillende kwaliteiten. Ook het feit dat men in Hoorn aan een park kan aanleggen (Julianapark) is een situatie die in Nederland weinig voor komt. In het Markermeer staat veel op stapel. In andere gemeenten wordt nagedacht over nieuwe ontwikkelingen. Er is veel concurrentie en Hoorn moet 'aan de bak' volgens de heer Vrolijks. Nu het aantal passanten terugloopt is het de vraag of de Schelphoek als extra haven moet worden ontwikkeld, om ruimte te maken voor passanten in de bestaande havens. Er moet volgens de heer Vrolijks in ieder geval goed worden nagedacht over de doelgroep die je hiermee wilt bedienen. Een andere vraag is of je tijd en geld moet steken in het terughalen van de chartervloot. De markt verandert en de aandacht van deze vloot wordt steeds meer gericht op het noordelijk deel van het IJsselmeer en het Waddengebied.

De informatie/themabijeenkomst was bedoeld om informatie te verschaffen, vragen te stellen en meningen uit te wisselen. De weerslag van hetgeen aan de orde is gekomen zal deel uitmaken van de voorbereiding van de havenvisie, zo werd die avond door de verantwoordelijk portefeuillehouder aangegeven.

Geld, capaciteit en informatie

Voor beheer en exploitatie van de haven is in de begroting een bedrag van € 327.000 opgenomen exclusief kapitaallasten (€ 97.174) en ambtelijke uren (€ 282.209). De inkomsten bestaan vooral uit havengelden en zijn voor 2012 geraamd op € 295.000.

Het geld voor projecten en voorzieningen die voortvloeien uit het havenplan is op aparte posten opgenomen.

Capaciteit voor de haven op het bureau economische zaken bedraagt gemiddeld 1,0 fte.

De watersporters die de gemeentelijke haven bezoeken krijgen sinds kort een informatiepakket aangereikt en bezoekers van de witte vloot worden vanuit het Toeristisch Informatiepunt actief van materiaal voorzien.

3.3 Het beleidskader nader beschouwd: lacunes en kansen

Een beleidskader dient *doelstellingen, activiteiten en prestaties, middelen en een tijdspad* te omvatten. Als we de drie kaderstellende documenten, de Toerismenota Op Jacht naar de Schat, de Stadsvisie en het Strategisch Marketingplan, hierop beoordelen valt het volgende op.

De Toerismenota omvat doelstellingen en activiteiten. De doelstelling om het dagtoerisme en de lengte van de verblijfsduur te bevorderen is helder. Het is echter de vraag of de doelstelling 'dagtoerisme' voldoende specifiek is geformuleerd. We weten uit de literatuur en uit ervaringen elders dat een stad zich beter kan richten op een nauwkeuriger te bepalen doelgroep. Nu zijn alle toeristen doelgroep van het gemeentelijk beleid. De doelgroep is algemeen bepaald waardoor het moeilijk is op een gerichte manier promotie te bedrijven.

Aan activiteiten is in de Toerismenota (2005) geen gebrek. Er zijn zoveel activiteiten opgesomd dat de gemeenteraad door de bomen het bos niet meer zag en voorafgaand aan de behandeling van de nota een overzichtelijk kader heeft samengesteld dat als leidraad voor de uitvoering moest dienen. Middelen zijn niet aangegeven. Het lag in de bedoeling in de uitvoeringsplannen een financiële onderbouwing op te nemen. Daarvan is het niet gekomen. Een tijdspad waarbinnen de doelstellingen moeten zijn gerealiseerd, is evenmin aangegeven.

De Stadsvisie richt zich logischerwijs op de hoofdlijnen van de ontwikkeling van Hoorn, maar blijkt tegelijk specifiekier als het om toerisme gaat. Het zal in Hoorn niet om massatoerisme gaan maar om 'kwaliteit in relatie tot het cultuurhistorische karakter van de stad en de ligging aan het IJsselmeer'. Dit vertaalt zich nog niet in een gericht doelgroepenbeleid. In twee pagina's geeft de Stadsvisie weer waar op gekoerst wordt: productontwikkeling, promotie en marketing. Het komt verder aan op uitwerking/operationalisering en uitvoering van de Stadsvisie.

Het Strategisch Marketingplan (2007) richt zich op de sectoren Wonen, Werken en Toerisme/vrije tijd. Dit is een ambitieuze insteek die heeft geleid tot een plan op abstract niveau. Het belang van een multimedia aanpak wordt uitvoerig geschetst. Wat het plan duidelijk maakt is dat marketing professioneel moet worden opgepakt en tijd en geld gaat kosten.

Er kan worden geconstateerd dat dit marketingplan in de politieke discussie niet op voldoende draagvlak kon rekenen door het veelomvattende en abstract karakter van het plan en de hoogte van het geraamde budget. Mogelijk heeft de onbekendheid met citymarketing ook een rol gespeeld.

Het Convenant uit 2008 vormt, door inkomsten uit de reclamebelasting, een belangrijke geldbron. Het doel van dit convenant is echter zeer breed. Het gaat om economische ontwikkeling in de meest ruime betekenis. Promotie en marketing vormen activiteiten die voor honorering in aanmerking komen. Gemeente en ondernemers doen echter nauwelijks een beroep op de gelden voor dit doel. Concluderend stelt de rekenkamercommissie dat er interessante aanzetten zijn geweest om de promotie en marketing van Hoorn te starten. Het gebrek aan een nadere doelgroepenkeuze, aan beschikbare middelen, gebrek aan fasering in de tijd en gebrek aan organiserend vermogen, spelen Hoorn parten. Zolang hierin geen verandering komt blijft het op de kaart zetten van Hoorn een exercitie met weinig kans van slagen. Beleidsmatig en organisatorisch valt er nog het nodige te winnen. Wat de financiële middelen betreft is het de moeite waard te overwegen de uitgaven uit het fonds Stimulering Economie Hoorn (convenant) meer te richten op de economische versterking van de binnenstad met behulp van promotie en marketing.

Het woord 'promotie' is al een aantal malen gevallen. De VVV is van oudsher de meest bekende organisatie die zich met promotie bezig houdt. Ook het begrip 'citymarketing' is naar voren gekomen. Citymarketing omvat meer dan stadspromotie. Bij citymarketing gaat het vooral om het kennen en overtuigen van doelgroepen zodat deze voor jouw stad kiezen. Welke associaties hebben doelgroepen met Hoorn? Wat zijn de beweegredenen van bezoekers? Inleven in doelgroepen is de kern van citymarketing. Dit betekent dat het verwerven van kennis over de doelgroep noodzakelijk is om deze gericht te kunnen benaderen.

De meest gangbare definitie van citymarketing luidt:

'Het vermarkten van de stad bestaat uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen voor een stad.'

Marketing is geen zaak van de gemeente of het bedrijfsleven alleen. Samenwerking, ook met bijvoorbeeld culturele instellingen, is voorwaarde voor succes. Daarnaast zijn een organisatie, voldoende budget en een lange adem nodig. Citymarketing is geen sprint, maar een marathon, zo valt vaak te lezen. In Groningen bijvoorbeeld is men in 1989 begonnen en vijftien jaar later waren aansprekende successen een feit. Marketing is gedragsbeïnvloeding en gedragsverandering kost tijd.

4.1 Doelgroepen

Citymarketing richt zich op bewoners, bezoekers, bedrijven en investeerders. Gebleken is dat een gerichtheid op al deze doelgroepen tegelijkertijd een tour de force is (vgl. de publicaties van prof. G.J.Hospers). Het maken van een keuze is nodig om de instrumenten van citymarketing met succes te kunnen inzetten.

Het toerismebeleid van Hoorn richt zich op dagjesmensen en daarnaast op verlenging van de verblijfsduur. Dagjesmensen zijn mobiel, bewoners en bedrijven niet en het lijkt een goede keuze dagjesmensen als primaire doelgroep te kiezen. Bovendien heeft Hoorn zich al vanaf de tweede helft van de jaren zestig ingespannen om bewoners en bedrijven naar de stad te halen. Nu zijn bezoekers aan de beurt.

Zou het raadzaam zijn de doelgroep bezoekers/dagjesmensen nog specifiek te maken?

Al enige tijd geldt Groningen als best practice op het gebied van citymarketing. De leus 'Er gaat niets boven Groningen' is de meest bekende citymarketingslogan in Nederland, met op de tweede plaats 'I AMsterdam'.

Groningen richt zich op 'Geïnteresseerd Nederland', hoger opgeleide mensen met een belangstelling voor cultuur, historie en natuur. In de praktijk gaat het om tweeverdieners zonder kinderen en huishoudens waarvan de kinderen al het huis uit zijn. De onafhankelijke stichting 'Marketing Groningen' timmert hiermee al jarenlang met succes aan de weg. Geïnteresseerd Nederland is de kerndoelgroep. Als flankerende doelgroep is het winkelende publiek aangemerkt: driekwart van de dagrecreanten komt uit de drie noordelijke provincies.

Groningen heeft scherpe keuzes gemaakt. Wat voor stad wil je zijn en op wie wil je je richten?

Hierin ligt voor veel gemeentebesturen en politici een probleem volgens prof. G.J.Hospers.

Citymarketing en politiek gaan volgens hem niet goed samen omdat de overheid hoeder is van het algemeen belang en voornamelijk geïnteresseerd is in de grootste gemene deler. De overheid wil zoveel mogelijk doelgroepen bedienen. Toerismebeleid vraagt echter om scherpe keuzes. De concurrentie wordt steeds groter, het wordt steeds moeilijker voor een stad zich te onderscheiden. Zonder scherpe keuzes zijn veel inspanningen vergeefs en is geld weggegooid. Hoe scherper de positionering, hoe meer potentie een plaats heeft om uit te groeien tot een sterk merk volgens Hospers.

Inzicht in wat mensen beweegt is evenzeer noodzakelijk. De Limburgse slogan 'Je zal er maar wonen' miskent het feit dat weinig mensen over grote afstanden verhuizen. De meeste mensen die verhuizen doen dat binnen de eigen gemeente of de eigen regio. Slechts 7% van de Nederlanders

die verhuist, verhuist van de ene regio naar de andere. Het effect van imago- of promotiecampagnes op het verhuisgedrag zal beperkt zijn. De campagne kan wel van belang zijn om eigen inwoners voor de stad vast te houden. Steeds vaker staat in steden en gebieden met een bevolkingskrimp het vasthouden van inwoners centraal. Dit wordt de 'warme' citymarketing genoemd, tegenover de 'koude' marketing gericht op het aantrekken van externe doelgroepen. Ook grote steden die hoger opgeleiden willen vasthouden richten zich vaker op 'warme' marketing.

Iedere stad heeft zijn eigen geschiedenis, reden van bestaan, karakter. Iedere stad heeft zijn eigen DNA. Hoorn ontleent zijn identiteit aan historie, haven en het waterfront. Dit is het Hoornse DNA en het wordt in de literatuur over citymarketing van belang geacht op het eigen DNA voort te bouwen. Welk imago Hoorn heeft, het beeld dat buitenstaanders van Hoorn hebben, is niet bekend. Waar denkt iemand aan als hem of haar naar Hoorn gevraagd wordt? Als buitenstaanders Hoorn kennen, is het meestal omdat ze er met de boot hebben aangelegd. Maar er is meer waarmee Hoorn zich in de kijker kan spelen. De uitdrukking 'Levend monument aan het water' die we in de Stadsvisie zijn tegengekomen geeft hieraan uitdrukking. Overigens is de slogan van Hoorn sinds 2007: 'Hoorn moet je voelen'.

Het is de moeite waard na te denken over een gericht doelgroepenbeleid. Dagjesmensen als doelgroep valt mogelijk specifieker maken. Van de huidige bezoekers van Hoorn weten we uit het recente onderzoek van NBTC-NIPO dat bijna de helft uit 50-plussers bestaat, 68% vrouw is en de bezoekers voor tweederde uit de eigen provincie komen. Winkelen is de belangrijkste reden voor het bezoek; dat geldt voor bijna iedere stad maar voor Hoorn sterker dan voor de andere steden die in dit onderzoek betrokken zijn. Ziet de gemeente de oudere winkelende vrouw uit Noord-Holland als voornaamste doelgroep of zijn andere doelgroepen in beeld?

Verlenging van de verblijfsduur, een andere doelstelling van het beleid, vergt niet alleen de aanwezigheid van meer en meer gevarieerde accommodatie maar ook samenwerking met de regio. Als er meer te beleven valt en dat wordt actief gepromoot, blijven bezoekers langer. De succesformule van Groningen waarbij in het kielzog van de stad ook bijzondere attracties/locaties in de provincie zoals Pieterburen, Boertange en het Lauwersmeer worden meegenomen, wijst hierop.

Uit de literatuur over dit onderwerp blijkt dat marketing veel meer is dan een slagzin en een logo. Deze maken de stad niet aantrekkelijker en er zijn maar weinig personen die vanwege een slagzin een stad of regio bezoeken. Als een slagzin niet is ingebed in een marketingstrategie is het risico van verspilde moeite en weggegooid geld nadrukkelijk aanwezig.

4.2 Organisatie

De ervaring in Groningen, Haarlem en Dordrecht (zie bijlage) leert dat er een organisatie nodig is van waaruit initiatieven ontplooid worden en van waaruit op een professionele manier stadsmarketing bedreven wordt. Een organisatie waarin ondernemers, gemeente, culturele instellingen en marketingdeskundigen op een gelijkwaardige manier samenwerken in het belang van de stad. Van waaruit promotie, evenementen, festivals etc. gecoördineerd worden.

In de gemeente Bergen op Zoom, in 2012 winnaar van de Citymarketing Award voor gemeenten beneden de 100.000 inwoners, wordt marketing bedreven vanuit de gemeentelijke organisatie. Ook hier wordt echter nagedacht over het buiten de gemeentelijke organisatie plaatsen van de marketingeenheden om de contacten met ondernemers makkelijker te laten verlopen en nog slagvaardiger op te treden.

In Hoorn is een aantal malen gesproken over een op te richten organisatie om Hoorn te promoten. Tot nu toe is het niet tot een gezamenlijke organisatie gekomen waarin de krachten worden gebundeld. Na eerdere pogingen zag het college van B en W het optuigen van een professionele organisatie in 2011 als 'te zwaar'. Ook aan ondernemerszijde had dit onderwerp geen prioriteit. Gevolg is wel dat er geen platform is waarop personen die zich op een of andere manier met

promotie en evenementen bezig houden, elkaar ontmoeten en activiteiten afstemmen. In augustus 2012 is voor de eerste maal een toeristisch platform in oprichting gestart. Het moet nog duidelijk worden wat de doelstellingen, ambities en te leveren prestaties van het platform zijn.

In december 2011 is Leisure Board opgericht, een samenwerking van organisaties en bedrijven die een rol spelen in de vrijetijdsindustrie in Noord-Holland Noord. Gemeenten participeren niet in deze organisatie. Het is de bedoeling dat bedrijven, onderwijsinstellingen en gemeenten samen optrekken om de vrijetijdsindustrie in de regio te versterken. Ook wil deze Board van Noord-Holland Noord een sterke identiteit maken door middel van promotie en marketing en door een afstemming met Texel en Amsterdam e.o. Er is nog weinig bekend over de resultaten van deze jonge organisatie.

4.3 Effecten

In Nederland staat het onderzoek naar de effecten van citymarketinginstrumenten nog in de kinderschoenen. Haalt citymarketing wat uit, levert het iets op?

Voor zover er iets bekend is gaat het vooral om kwalitatieve effecten die niet eenvoudig te meten zijn. Voorbeelden van kwalitatieve effecten zijn: citymarketing geeft een impuls geeft aan de discussie over de identiteit van de stad, stimuleert een betere samenwerking tussen gemeente en ondernemers, draagt er toe bij dat bewoners in toenemende mate trots zijn op hun stad.

Effectmeting wordt pas mogelijk als een doel gesteld wordt. Bijvoorbeeld: het komende jaar moet het aantal bezoekers met 5% zijn toegenomen. Of nog specifieker: het aantal bezoekende toeristen aan de binnenstad van Hoorn in de maanden mei t/m september van een jaar moet met 5% zijn toegenomen in vergelijking met dezelfde periode in het jaar daarvoor.

Hieraan moet een nulmeting vooraf gaan. Na de nulmeting worden een of meerdere instrumenten van citymarketing ingezet en vervolgens wordt opnieuw gemeten.

Medio 2012 is op het Nationaal Congres Citymarketing een nieuw meetinstrument voor citymarketing gepresenteerd, de Citymarketing Scorecard. Hiermee kan het rendement van citymarketingactiviteiten gemeten worden. Momenteel wordt met een aantal gemeenten overleg gevoerd over toepassing van dit instrument.

De gecompliceerde bewijslast bij het aangeven van de effecten van citymarketing is mogelijk een van de redenen geweest waarom de gemeenteraad het Strategisch Marketingplan uit 2007 grotendeels links heeft laten liggen. De onbekendheid met het onderwerp kan ook een rol gespeeld hebben. De ervaring dat de kracht van promotie en marketing ligt in de herhaling en dus veel tijd, geld, geduld en doorzettingsvermogen kost, gepaard aan de omstandigheid dat je niet snel te hoge verwachtingen van citymarketing moet hebben, dragen er toe bij dat beslissers geneigd zijn terughoudend te zijn met het omarmen van dit thema en het doen van investeringen.

4.4 Voorbeeldgemeenten: een rode draad

Wat kunnen we van andere steden leren?

In Bijlage A bij dit rapport zijn ter lering en inspiratie de gemeenten Haarlem, Dordrecht en Groningen opgenomen.

Vijf zaken springen in het oog:

- Zonder stevige en bij voorkeur onafhankelijke organisatie zal het niet lukken promotie en marketing van de grond te krijgen. Belangrijk is het vertrouwen dat gemeente, ondernemers en culturele instellingen in elkaar hebben zodat een organisatie krachtig kan optreden;
- Er is een structureel en substantieel budget nodig;
- Een duidelijke doelgroepkeuze is noodzakelijk;

- Er is een marketeer nodig die vanuit zijn professe dagelijks met het promoten van de stad en met het positief beïnvloeden van de beeldvorming bezig is;
- Stop niet teveel tijd en geld in het ontwikkelen en uitdragen van een slogan. Een slogan is zelden zo onderscheidend en inspirerend dat het bezoekers stimuleert de keuze voor je stad te maken.

5.1 Tussen woord en daad

Hoorn heeft zich lange tijd ingespannen om in het kader van de groeikernstatus bewoners en bedrijven naar de gemeente te halen. Eerst in het begin van de het vorige decennium, toen de groeikernstatus al weer enige tijd tot het verleden behoorde, is het gemeentebestuur gaan nadenken over het actief aantrekken van toeristen. Tot dan kwamen er vooral toeristen over het water naar de stad op zoek naar een overnachtingsplek. Deze watersportliefhebbers kwamen veelal uit zichzelf. Hoorn heeft geen traditie ten aanzien van het voeren van een toerismebeleid. Voor toerisme als economische pijler van de binnenstad was lange tijd weinig aandacht. Hoorn groeide toch wel en vertoonde de daarbij behorende economische expansie.

In het begin van het vorige decennium is het besef van het belang van toerisme toegenomen. De weerslag daarvan is te vinden in de Toerismenota en de Stadsvisie, beide uit 2005.

Het belang dat aan het bevorderen van het toerisme wordt gehecht komt tot nu toe vooral in verschillende nota's tot uiting. Wat opvalt is dat regelmatig dezelfde onderwerpen en teksten terugkomen zonder dat dit leidt tot bijzondere besluiten die Hoorn tot een bekende stad maken die de moeite waard is te bezoeken.

De restauratie van het Oostereiland is een voorbeeld van een forse investering die het aanzien van de binnenstad en daarmee van de stad positief beïnvloedt. In de besluitvorming heeft de bevordering van het toerisme in het begin van de restauratie overigens alleen in de zijlijn een rol gespeeld. De rekenkamercommissie heeft niet kunnen constateren dat er een bewuste en professionele campagne gevoerd wordt om het Oostereiland bekend te maken buiten de gemeente- en provinciegrens. Bezoekers die met de witte vloot naar Hoorn komen leggen aan het Oostereiland aan en komen direct met het gerestaureerde eiland in aanraking, maar er zijn geen promotionele activiteiten bekend bijvoorbeeld in de vorm van arrangementen waarbij kennismaking met het Oostereiland is opgenomen.

Wat de haven betreft staan de afgelopen jaren in het teken van het inlopen van achterstallig onderhoud. De maatregelen waarover in 2006 is gesproken zijn nu na zes jaar grotendeels uitgevoerd. Het gaat er vervolgens om, duidelijk te maken wat Hoorn met de binnenstad en het havengebied als unique selling point wil, samen met de ontwikkeling van de kustlijn. Het is nodig doelstellingen en resultaten zo SMART mogelijk te formuleren om de doelstellingen te kunnen operationaliseren. Visie met daarop aansluitend duidelijke, heldere prestaties, uitvoeringsmaatregelen en investeringen zijn essentieel.

Feit is dat bij herhaling en met nadruk gezegd wordt dat er iets moet gebeuren maar dat er slechts weinig creatieve voorstellen gepresenteerd zijn waardoor Hoorn zich kan onderscheiden van andere havenplaatsen aan het IJssel- en Markermeer.

Puur voor promotie van de stad is weinig geld beschikbaar. Uit het Jaarverslag 2011 van de regionale VVV blijkt dat VVV Alkmaar € 25.000, de VVV Hoorn € 9.000 en de VVV Bergen een bedrag van € 26.000 binnen de gemeentelijke subsidie aan de RVVV voor promotie beschikbaar heeft. De gemeente Hoorn heeft een eigen 'initiatievenpot promotie' van € 23.352.

Alkmaar kent daarnaast nog een Stichting Promotie Alkmaar. Een dergelijke stichting is in meer steden actief zoals ook blijkt uit behandeling van de voorbeeldgemeenten in dit rapport. Ook door deze stichtingen wordt aan promotie gedaan. Hoorn kent een dergelijke stichting niet.

De gemeente Hoorn participeert wel op ad hoc basis in promotieactiviteiten. Het bedrag dat hiervoor beschikbaar wordt gesteld verschilt per jaar.

De personen die wij in het kader van het onderzoek in de zomer van 2012 gesproken hebben en beroepsmatig betrokken zijn bij het toerisme in de stad geven aan dat Hoorn veel te bieden heeft. Het toeristisch potentieel is aanwezig, maar dat is bij weinigen bekend. Er is geen visie, geen

duidelijk (doelgroepen)beleid. Zij bespeuren een geringe ambitie bij gemeente en ondernemers om Hoorn actief te promoten.

De ambtelijke capaciteit die voor toerisme beschikbaar is wordt als minimaal gezien, evenals het beschikbare geld voor promotie en marketing.

Het beeld bestaat dat het gemeentebestuur veel op papier zet, veel praat, maar moeite heeft de daad bij het woord te voegen. Zodra het geld kost wordt het rempedaal ingedrukt. Het besef dat het uiteindelijk gaat om het versterken van de economische functie van de binnenstad verdwijnt dan naar de achtergrond. Het belang van werkgelegenheid en een levendige binnenstad door onder meer een gevarieerd en attractief winkelbestand spelen een bescheiden rol.

De rekenkamercommissie vindt de vraag interessant waarom het proces om Hoorn op de kaart te zetten moeizaam verloopt.

Met behulp van de documenten, de discussies in de raadscommissie en de raad, de gesprekken met externen, zijn op deze vraag meerdere antwoorden mogelijk:

- Er is sprake van botsende, tegengestelde belangen. Aan de ene kant willen bestuur en ondernemers iets bijzonders tot stand brengen en aan de andere kant zijn er groepen die de historische binnenstad zoveel mogelijk ongemoeid willen laten. Er is een spanningsveld tussen cultureel erfgoed en toerisme, omdat toerisme lusten en lasten met zich meebrengt;
- Het gemeentebestuur heeft moeite met het maken van keuzes. Dit bleek uit het niet doorgaan van de mede door de ANWB georganiseerde beurs voor nieuwe en gebruikte boten in Hoorn. De ANWB besloot vanwege bezwaren van binnenstadsbewoners over overlast en de vragen hierover aan het college van een aantal raadsfracties het evenement te verplaatsen naar Lelystad (waar het evenement uiteindelijk evenmin is doorgegaan). Dat uiteindelijk in augustus 2012 toch, door particulier initiatief, een gebruikte botenbeurs in Hoorn is gehouden, doet hieraan niets af. Nu de ANWB niet participeerde was een enorme toeloop van geïnteresseerden niet te voorzien en bleven protesten en vragen uit;
- Er is een gebrek aan kennis over de inhoud en mogelijkheden van stadsmarketing en een geringe ambitie deze kennis te verwerven;
- De Westfriese mentaliteit maakt dat men te nuchter is voor het 'vermarkten' van de stad. De uitdrukking 'zonde van het geld' en 'als het gebeurt, moet het sober' is in de politieke discussies verschillende malen gevallen. Promotie om het toerisme te bevorderen heeft ook te maken met een andere houding, waarbij gastvrijheid voorop staat;
- Onzekerheid over wat promotie en marketing opleveren. Promotie gedijt bij herhaling en is een zaak van lange adem. Dat betekent dat een substantieel en structureel budget nodig is. De kosten kunnen worden aangegeven, maar dat geldt niet altijd voor de opbrengsten. De financiële effecten zijn niet altijd inzichtelijk te maken en dat stimuleert niet er met volle overtuiging tegenaan te gaan;
- De gemeente investeert, maar de revenuen komen overwegend bij ondernemers terecht;
- Er is sprake van een zeker chauvinisme. In Hoorn is men overtuigd van de aantrekkelijkheid van de stad. Dat kan tot de gedachte leiden: onze stad is mooi en bezoekers komen wel, de stad spreekt voor zich. Maar nog steeds geldt: 'Niet de visser maar de vis moet het aas lekker vinden'.

Het zal eerder een combinatie van deze antwoorden zijn die een rol speelt bij de geringe daadkracht Hoorn op de kaart te zetten.

5.2 Confrontatie bevindingen en normen

Met de vaststelling van de Toerismenota en de Stadsvisie in 2005 heeft de gemeenteraad het beleidskader aangegeven. Beleid bestaat echter uit een doel, middelen en een tijdpad. Er zijn bij de behandeling en vaststelling van het beleidskader geen middelen en een tijdpad bepaald; wel doelstellingen, knelpunten en activiteiten.

De toetsingscriteria (normen) die uit het beleidskader voortvloeien en in het begin van dit rapport zijn genoemd, komen terug.

1. Productontwikkeling: de gemeente ontwikkelt producten die de markt laat liggen. Bij productontwikkeling kan het gaan om de inrichting van de stad, evenementen, winkelaanbod, regelgeving etc. Het gaat er om te achterhalen wat doelgroepen willen om vervolgens een product te ontwikkelen dat bij deze wensen aansluit. De nadruk is in de afgelopen jaren komen te liggen op de implementatie van de slogan 'Hoorn moet je voelen' met bijbehorend logo en op de zes A- evenementen. We hebben geen documenten of besluiten aangetroffen waaruit blijkt dat er een afweging heeft plaatsgevonden om producten te ontwikkelen die marktpartijen laten liggen. Wel wordt met het Recreatieschap West-Friesland en andere externen gewerkt aan het realiseren van een wandelpadennetwerk, vaarroutes en het beheer van fietspadenknoppunten.
2. Er is een Strategisch Marketingplan 'Goud' met aansluitend promotionele activiteiten. Het marketingplan is opgesteld, besproken en fors afgeslankt. Aansluitend promotionele activiteiten anders dan onder het vorige punt genoemd, zijn niet in gang gezet.
3. Samenwerking met de regio. Samenwerking met de regio heeft vorm gekregen door de oprichting van de regionale VVV. Het is de RVVV die samenwerking, voor zover dat in haar vermogen ligt, probeert gestalte te geven. De gemeente heeft in 2009 initiatieven ontplooid om met Medemblik en Enkhuizen een toeristisch overleg op te starten. Dit overleg is in 2010 niet echt van de grond gekomen. Onderdeel van de gemeentelijke doelstelling is verlenging van de verblijfsduur. Dit zou kunnen door arrangementen aan te bieden die naast bezienswaardigheden in Hoorn attractieve activiteiten in de Westfriese regio bevatten. Deze arrangementen ontbreken nu. Stad en regio kunnen elkaar versterken.

Redenerend vanuit marketingprincipes (marketing wordt immers door de gemeente in de Stadsvisie als essentieel gezien), zou een keuze voor een merkidentiteit en voor een kerndoelgroep voor de hand liggen. De oprichting van een organisatie van waaruit door gemeente, ondernemers en culturele instellingen gezamenlijk marketingplannen worden ontwikkeld en uitgevoerd is een noodzakelijke voorwaarde.

Als de feitelijke situatie in Hoorn hieraan wordt getoetst moet de conclusie zijn dat er een aanzienlijk verschil bestaat tussen bevindingen en normen.

In de Begroting 2013 spreekt de gemeente over kernkwaliteiten: de historische binnenstad aan het water met zijn kust, havens, Westfriese Omringdijk, de culturele voorzieningen en de detailhandel in de binnenstad. Dit kan leiden tot een merkidentiteit als dit verder professioneel wordt ontwikkeld, uitgewerkt en uitgedragen.

5.3 Doel en vraagstelling opnieuw

Doel van dit onderzoek is na te gaan wat het toerismebeleid inhoudt en wat de effecten van dit beleid zijn. De centrale vraag is of beleid en middelen toereikend zijn om meer toeristen te trekken. Wat kan hierover nu gezegd worden?

Er is in Hoorn geen onderzoek naar bezoekers van Hoorn verricht. Er zijn weinig gegevens beschikbaar over samenstelling van bezoekers, ontwikkelingen in bezoekersaantallen en de beweegredenen van bezoekers om Hoorn aan te doen. De kennis op dit punt is beperkt.

Uit het landelijk onderzoek in 2011 van NBTC*NIPO onder 30 steden in Nederland naar het toeristisch bezoek van Nederlanders blijkt dat in de periode 2009-2011 het aantal bezoekers in Hoorn is teruggelopen van 590.000 naar 529.000. Het aantal bezoeken in 2011 is 1.434.000. Een bezoeker legt

gemiddeld 2,7 maal per jaar een bezoek aan Hoorn af.

In dit landelijk onderzoek wordt voor geen enkele gemeente een onderscheid gemaakt tussen toeristen en bezoekers uit de regio die in de stad komen winkelen. Over het aantal toeristen bestaat dus geen informatie.

Door het ontbreken van een toeristenbelasting, die in 2010 is afgeschaft, zijn aantallen overnachtingen in hotels en B&B's bij de gemeente onbekend. Overnachtingen in het havengebied vertonen het volgende beeld (cijfers gemeente Hoorn):

- De riviercruises nemen na 2009 (220 overnachtingen) in 2010 en 2011 toe tot iets meer dan 300 overnachtingen. Het gemiddelde aantal passagiers op een riviercruiseschip is 100;
- Het aantal overnachtingen van de chartervaart loopt vanaf 2006 gestaag af van 6800 in dat jaar naar 3800 in 2010 met ongeveer 20 passagiers per schip;
- Het aantal jachten dat kiest voor een overnachting in Hoorn is licht dalende, verleden jaar ging het om 19.500 overnachtingen.

Profilering naar buiten toe gebeurt door de RVVV en via het Toeristisch Informatiepunt op het Oostereiland. Met de zes A- evenementen kan Hoorn zich profileren maar de promotie hiervoor vindt op beperkte schaal plaats. Sinds kort is er een Toeristisch Platform van start gegaan maar het moet nog duidelijk worden wat dit platform kan betekenen.

De beleidskaders uit 2005 vormen een goede aanzet. Een scherpere doelgroepenkeuze zou een goede en noodzakelijke aanvulling betekenen. Het Strategisch Marketing Plan bleek voor het gemeentebestuur te hoog gegrepen; er is echter geen alternatief geboden. Het in 2008 gesloten Convenant tussen gemeente en ondernemers biedt goede mogelijkheden promotie en marketing van Hoorn en vooral van de binnenstad in financiële zin handen en voeten te geven. De doelstelling is echter zo breed dat de versterking van de economische positie van de binnenstad uit beeld dreigt te verdwijnen.

De financiële middelen die worden ingezet om Hoorn op de kaart te zetten zijn beperkt. De mogelijkheden om dit te doen zijn er wel (zie het Convenant) maar worden onvoldoende voor dit doel door gemeente en ondernemers aangewend.

De personele capaciteit bij de gemeente moet als minimaal aangemerkt worden.

Een organisatie waarin ondernemers, culturele instellingen en de gemeente samenwerken is niet aanwezig.

Uit de Toerismenota, de Stadsvisie en het Convenant spreekt ambitie. Voor een nadere invulling en concretisering van het beleid en de ambitie bleek echter bij herhaling te weinig draagvlak.

Momenteel is sprake van een niet verder uitgewerkt beleid, een laag ambitieniveau en van beperkte middelen.

Al met al is duidelijk geworden dat beleid onvoldoende is uitgewerkt en grotendeels niet tot uitvoering is gekomen. Gepaard aan het ontbreken van een aantal gegevens kan er over effecten weinig gezegd worden.

De middelen die worden ingezet zijn zeer beperkt en zijn niet toereikend om de doelstelling, het vergroten van het aantal bezoekers, te realiseren.

Het is mogelijk het accent te leggen bij 'warme' citymarketing en het beleid te richten op het aantrekkelijker maken van de stad voor eigen inwoners. Dit vereist een andere benadering. De vitaliteit van de binnenstad is dan afhankelijk van de eigen inwoners en van bezoekers (winkelend publiek) uit de directe omgeving van Hoorn.

Een andere mogelijkheid is de huidige status quo te handhaven en een beperkt toeristisch beleid te voeren. De bevordering van het toerisme en de economische versterking van de binnenstad behoren dan niet tot de prioriteiten.

Tot nu toe zijn beide opties niet uitdrukkelijk in discussie geweest en de rekenkamercommissie gaat hierop in dit rapport dan ook niet nader in.

5.4 Het belang van samenhang tussen beleidsterreinen

Het beleid ten aanzien van toerisme staat niet op zichzelf. Bij de ontwikkeling van beleid op het terrein van verkeer, economie, ruimtelijk ontwikkelingsbeleid, haven, kunst- en cultuur zou rekening gehouden moeten worden met effecten voor bezoekers. Wordt met de voorstellen en maatregelen op deze beleidsterreinen de aantrekkelijkheid om Hoorn te bezoeken vergroot? Speelt bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van de havenvisie het trekken van bezoekers een uitdrukkelijke rol en waaruit blijkt dat? Het gaat er om dat de ambtelijke organisatie, het college van B en W en de gemeenteraad zich bewust zijn van de dwarsverbanden en alert zijn op realisering van de toerismedoelstelling met behulp van maatregelen die op andere beleidsterreinen genomen worden.

Conclusies

Hoofdstuk 6

Historie

- Hoorn kent geen traditie met betrekking tot promotie en profilering van de stad;
- De aandacht was lange tijd gericht op het aantrekken van bewoners en bedrijven, niet van bezoekers;
- In het vorige decennium is bevordering van het toerisme bestuurlijk een item geworden.

Beleid

- Doelstelling is bevordering van het dagtoerisme en verlenging van de verblijfsduur. Binnen de doelgroep dagtoeristen is geen verdere doelgroepkeuze gemaakt;
- Er bestaat geen inzicht in het imago dat Hoorn bij bezoekers en niet-bezoekers heeft;
- Het bestaande beleidskader uit 2005 en de bestuurlijke besluitvorming hierover bieden een goede aanzet om van Hoorn een toeristische trekpleister te maken;
- Volgens de Toerismenota en de Stadsvisie zijn promotie en marketing voorwaarden voor de slaagkans van het toeristisch beleid. Concretisering en nadere invulling van deze voorwaarden heeft tot nu toe beperkt plaatsgevonden;
- Het rendement van beleidsnota's is gering. Beleid is in beperkte mate tot uitvoering gekomen;
- Het is nog onvoldoende duidelijk waar Hoorn voor staat, welke identiteit Hoorn wil uitdragen;
- Historie (Gouden Eeuw/VOC), haven en waterfront zijn als het DNA van Hoorn te beschouwen. Hierop verder bouwen op een onderscheidende manier kan een heldere optie zijn;
- Voor het havengebied, medebepalend voor de toeristische beleving, is geen beleidskader aanwezig. Momenteel wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een havenvisie.

Uitvoering

- De zes A- evenementen worden beperkt extern gepromoot;
- Het totale aanbod aan evenementen is versnipperd. Er vindt geen afstemming, coördinatie plaats;
- De financiële middelen voortvloeiend uit het tussen de gemeente en de HOF gesloten Convenant Stimulering Economie(2008) worden zo breed ingezet dat promotie en marketing een gering deel van de uitgaven vormen. De economische versterking van de binnenstad is geen prioriteit;
- Wanneer de in het vorige punt genoemde gelden uit de reclamebelasting meer worden ingezet voor promotie en marketing is er geen of weinig extra budget nodig;
- De ambtelijke capaciteit voor het toerisme- en havenbeleid is minimaal;
- Er zijn verschillende informatieplatforms die niet samenwerken. De geïnteresseerde bezoeker wordt geconfronteerd met sites van de gemeente, de RVVV, het Toeristisch Informatiepunten en het Binnenstadsmanagement. Het digitale informatieaanbod is versnipperd.

Organisatie

- In de tweede helft van 2012 is voor de eerste maal een Toeristisch Platform in oprichting bijeen geweest. Doelstellingen, ambities e.d. moeten nog duidelijk worden;
- Een intensieve samenwerking tussen gemeente, ondernemers en culturele instellingen als partners om het merk Hoorn gezamenlijk uit te dragen en Hoorn op de kaart te zetten ontbreekt;
- Er is geen organisatorisch verband van waaruit op een professionele manier promotie en marketing bedreven worden.

Regio

- In 2009 zijn er bestuurlijk initiatieven ontplooid om lokaal en regionaal belanghebbenden (stakeholders) te verenigen. Het bundelen van krachten heeft daarna geen vervolg gekregen;
- Voor het verlengen van de verblijfsduur in de stad is het van belang dat arrangementen worden aangeboden waarvan toeristische attracties in de regio deel uit maken.

Aanbevelingen

Hoofdstuk 7

1. Initieer de oprichting van een onafhankelijke organisatie in Hoorn van waaruit op een professionele en actieve manier promotie en marketing bedreven wordt;
2. Bevorder dat deze organisatie, als een van de eerste aan te pakken zaken, een imago-onderzoek laat uitvoeren onder bezoekers en niet-bezoekers;
3. Verzoek deze organisatie met een voorstel te komen over een scherpe doelgroepkeuze en een marketingstrategie;
4. Zorg voor een structureel en substantieel budget op basis van het door deze organisatie aan te leveren meerjarenplan;
5. (in relatie met de vorige aanbeveling) Overleg met de mede-ondertekenaar (HOF) van het in 2008 afgesloten Convenant Stimulering Economie over een ruimere toedeling van financiële middelen uit de reclamegelden ten behoeve van promotie en marketing van de (binnen)stad;
6. Denk aan het 'laag hangend fruit'. Neem maatregelen die snel te realiseren zijn. Voorbeelden zijn de openstelling op zondag van de VVV in de maanden juli en augustus en een faciliteit in het havengebied om geld te pinnen;
7. Bevorder dat het lokale en het regionale toerismebeleid en de uitvoering ervan op elkaar aansluiten.

Bijlage A: Voorbeeldgemeenten

Haarlem

Deze stad kent twee organisaties op het terrein van promotie en marketing:

- **Centrum management groep**
Deze groep is vijftien jaar geleden opgericht door ondernemers in de binnenstad en de gemeente met als doel de binnenstad aantrekkelijker te maken door het opknappen van de buitenruimte, afspraken te maken over feestverlichting etc. De samenwerking werd in een convenant vastgelegd. Vijf jaar geleden is een gewijzigd convenant ondertekend met het doel de binnenstad economisch te versterken. City Marketing Haarlem (zie onder) vloeide uit dit convenant voort evenals het Ondernemersfonds Binnenstad. Binnenkort is sprake van een nieuw convenant voor de periode 2013-2017. Het aantal deelnemers is inmiddels uitgebreid met wijkraden binnenstad en culturele organisaties. Uit de inkomsten van de het Ondernemersfonds worden zaken als promotie, feestverlichting en evenementen betaald. Dit fonds wordt gevoed door gelden uit de reclamebelasting (centrum Haarlem), en bevat, na aftrek van kosten, een bedrag van € 400.000.
De centrum management groep kent een onafhankelijk tussenpersoon, de centrummanager, die opereert tussen gemeente en ondernemers en bij beide begrip probeert te kweken voor de wederzijdse wensen, inspanningen, taken en verantwoordelijkheden. Het budget hiervoor is € 70.000 per jaar, deels betaald uit het Ondernemersfonds en deels door de gemeente. De Kamer van Koophandel stelt voor deze functionaris en de administratieve ondersteuning een kantoor beschikbaar.
Eens per maand houdt de centrummanager een operationeel overleg over zaken die een snelle oplossing behoeven met Horeca Nederland, City Marketing Haarlem, de gemeente en wijkraden binnenstad. Daarnaast is er een apart overleg over de aanpak rond evenementen.
- **City Marketing Haarlem**
Ontstaan in 2009 uit een fusie tussen VVV Zuid-Kennemerland en de stichting Haarlem Promotie. Doel is het imago van de stad zodanig te versterken dat dit leidt tot een economische groei (meer bezoekers die langer blijven en meer uitgeven) die uitstijgt boven het landelijk gemiddelde. Vooral door evenementen en een actieve promotie van de stad in de regio en door een samenwerking met Amsterdam (landelijk en internationaal) wordt Haarlem op de kaart gezet.
De VVV is onderdeel van City Marketing Haarlem. De gemeente betaalt jaarlijks, naast de personele kosten en de huisvesting, € 200.000 voor promotie en de ondernemers € 100.000 (via het ondernemersfonds). Voor evenementen (o.a. Bloemenweekend, Haarlem Culinaire, Haarlem Jazz, Weekend vol Cultuur) heeft de gemeente per jaar € 500.000 over en de ondernemers € 100.000.
City Marketing Haarlem heeft een website waarop ondernemers, culturele instellingen e.d. kunnen adverteren. De deelnemers zijn verenigd in 'Haarlem Partners', een publiek-privaat samenwerkingsverband met een commercieel doel.

Daarnaast is er bij de afdeling Economie en Cultuur van de gemeente een 'evenementenmanager'. Iedereen die een evenement wil organiseren moet zich bij deze functionaris melden. Voor een plek bij de gemeente is gekozen vanwege de vergunningen die samenhangen met het organiseren van evenementen. Via deze functionaris lopen de contacten voor evenementen met de bovengenoemde twee organisaties zodat het aanbod op elkaar kan worden afgestemd. Haarlem wil gaan voor klasse, kwaliteit en oorspronkelijkheid en accepteert geen 'oubollige' evenementen.
Haarlem is gestart met het meten van effectiviteit van marketing. Met behulp van de city-index, naar voorbeeld van de gemeente Amsterdam, worden bezoekers, hun voorkeuren en bestedingspatroon door het bureau statistiek en onderzoek van de gemeente in beeld gebracht. Hieruit blijkt dat het bezoek aan evenementen van personen buiten Haarlem nog steeds toeneemt.

Haarlem heeft geen tijd en geld gestoken in het bedenken van een slogan. Wel in een beeldmerk (logo). Dit beeldmerk is een paraplu voor alle Haarlemse initiatiefnemers en evenementenorganisatoren om eenvormig naar buiten te treden en een gedeelde beleving rond het merk Haarlem te realiseren.

Dordrecht

Dordrecht Marketing is met ingang van 2008 de citymarketing organisatie van de stad Dordrecht en de omliggende regio.

Het doel is vierledig:

- Het ontwikkelen en beheren van één duidelijk en krachtig merkconcept voor Dordrecht;
- Het initiëren, uitvoeren en stimuleren van marketing- en promotieactiviteiten;
- Het samenwerken met uiteenlopende relevante partijen en het bevorderen van samenwerking;
- Het faciliteren, ondersteunen, versterken en initiëren van evenementen.

Dordrecht Marketing is een onafhankelijke organisatie en heeft een prestatiecontract met de gemeente gesloten. Gemeente en Dordrecht marketing beschouwen zich als partners. Het evenementenbureau is onderdeel van Dordrecht Marketing. Op toeristisch gebied verzorgt Dordrecht Marketing alleen de evenementenmarketing waarvoor een uniform campagneformat ontwikkeld is. Iedereen die een evenement wil organiseren moet zich hier melden. De overige toeristische marketing wordt verzorgd door de VVV Zuid-Holland Zuid. De twee organisaties zijn in één gebouw gehuisvest.

De gemeente Dordrecht besteedt € 2.000.000 aan promotie en marketing (waarvan 25% voor de VVV) en nog eens € 1.000.000 aan evenementen. Op projectbasis werkt Dordrecht Marketing met andere partners samen, bijvoorbeeld bij het organiseren van de jaarlijkse Woondag waarvoor door de partners apart geld beschikbaar wordt gesteld.

Als evenement is de kerstmarkt met de kerstbaan een publiekstrekker. Gedurende drie dagen zijn er dan ca. 350.000 bezoekers, waarvan de helft van buiten de stad. Omzet: € 10.000.000. Voor evenementen wordt een onderscheid gemaakt in drie niveaus. Voor de eigen inwoners, de regio en voor bezoekers daarbuiten.

Bij Dordrecht Marketing werken 10 personen, waarvan 5 voor evenementen.

Samen met ondernemers en andere stakeholders (belanghebbenden) wordt het merk Dordrecht uitgedragen. Partnership is daarbij het sleutelwoord.

Om het merk uit te dragen is een 'merkkader' ontwikkeld, waarmee:

- een aansprekend en onderscheidend imago gecreëerd wordt;
- beter bekend wordt wat stad en regio te bieden hebben;
- samenhang in het aanbod wordt aangebracht;
- meer slagkracht wordt bereikt in marketing en communicatie.

De marketingstrategie is gebaseerd op het merkkader. De basisassociaties voor Dordrecht zijn water, historie en vernieuwing. Deze zijn op zich niet onderscheidend genoeg voor een scherpe positionering van de stad. Daarom merkwaarden, die tot stand zijn gekomen na een groot aantal interactieve sessies in de stad. Merkwaarden zijn begrippen en eigenschappen die kenmerkend zijn voor Dordrecht:

'Dordrecht gelooft in de kracht van het individu en van de samenleving, in praktische verbeteringen en de nuchtere aanpak van opvallende initiatieven. De centrale waarde is daarom: geloof in eigen kunnen. Dit uit zich in eigenheid, authenticiteit, oorspronkelijkheid en verdieping. In Dordrecht zijn we ook wars van de waan en koesteren we inhoud, zingeving en eigenzinnige ideeën. Daarnaast geloven we in de echtheid van dingen, in sociale samenhang en in de verantwoordelijkheid van handelen voor mens en natuur.

De persoonlijkheid van een stad is vergelijkbaar met die van een persoon. Hoe iemand is, bepaalt voor een groot deel zijn uitstraling en de wijze waarop hij communiceert. En dat maakt hem herkenbaar voor anderen. Voor Dordrecht geldt: wij zijn ondernemend van geest, willen dingen voor elkaar brengen. Soms zijn wij ook eigenzinnig en dwars, met de wil om tegen stromingen in toch vooruit te komen. En als wij iets bijzonders tot stand brengen, doen we dat zonder opsmuk of bla/bla. Wij zijn van nature pragmatisch en op een nuchtere manier vindingrijk. Wij scheppen daar niet over op, wij zijn eerder bescheiden. Dit zijn dan ook de kenmerken die terugkeren in de profilering van de stad'.

Een hele mond vol, maar wel een authentieke en onderscheidende manier om aan te geven waar Dordrecht en zijn inwoners voor staan.

Opvallend is dat Dordrecht kiest voor een brede aanpak. Doelgroepen zijn: bestuurders, bewoners bedrijven en bezoekers. Binnen de doelgroepen wordt een scherpere keus gemaakt. Zo zal niet geprobeerd worden inwoners van vergelegen provincies over te halen zich in Dordrecht te vestigen. Dat heeft ook met kostenefficiëntie te maken. De komende jaren zal blijken of Dordrecht deze krachttoer tot een succes kan maken. Duidelijk is dat Dordrecht zich niet alleen richt op het ontwikkelen van een visie en beleid maar vooral op de uitvoering ervan.

Groningen

Onderstaande is ontleend aan het boek van prof. G.J. Hospers "Er gaat niets boven citymarketing, hoe zet je een plaats op de kaart?" en aan informatie van de directeur van Marketing Groningen, de heer D.Nijdam.

In 1989 start de campagne in de landelijke media 'Er gaat niets boven Groningen'. De gemeente Groningen, de provincie, de Kamer van Koophandel en enkele grote bedrijven willen het imago van Groningen verbeteren. De slogan wordt toegeschreven aan de toenmalige commissaris van de Koningen, Vonhoff. Begin jaren negentig krijgt deze CdK een jaar lang iedere dinsdagmorgen in een bekend landelijk radioprogramma een minuut de tijd iets bijzonders over de provincie te vertellen. De campagne loopt vanaf 1989 vrijwel onafgebroken. Verschillende organisaties in de stad gaan tussentijds eigen campagnes voeren. De behoefte aan afstemming ontstaat. In 2003 wordt Marketing Groningen opgericht en vanaf dat moment gaat het voortvarend. De taak is het toeristische profiel van Groningen uit te bouwen en te communiceren. Marketing Groningen ontwikkelt en implementeert strategische marketingplannen voor de stad en de provincie, exploiteert de VVV van de stad, het Groninger Uitburo en het beklimmen van de Martinitoren. De organisatie bestaat uit 16 fte's. Daarnaast zijn er stadsgidsen en torenwachters.

Marketing Groningen is een onafhankelijke stichting. Van de gemeente ontvangt men een jaarlijkse exploitatiesubsidie van € 900.000. De provincie geeft in de periode 2012-2016 1,5 miljoen euro uit voor promotie van de provincie en de coördinatie van provinciale evenementen door Marketing Groningen, omdat toerisme volgens de provincie in belangrijke mate bijdraagt aan de regionale economie. Daarnaast ontvangt Marketing Groningen van particuliere opdrachtgevers voor diverse projecten ca. € 800.000 per jaar en wordt door samenwerking met ministeries e.d. eveneens op projectbasis een jaarlijks wisselend bedrag ontvangen (in 2012 € 300.000).

In 2004 houdt het provinciebestuur een imago-onderzoek. Hieruit blijkt dat niet-bezoekers weinig verwachtingen hebben van het toeristisch aanbod. Zij waardeerden Groningen met een 5,6. Het beeld dat men heeft is 'kaal en ver'. Bezoekers zijn juist positief en waarderen Groningen met een 7,8. Groningen is dichterbij, bruisender en gezelliger dan men dacht. Omdat de eerste groep veel groter is dan de tweede is er veel werk aan de winkel.

Bedacht wordt de G-7: zeven redenen om Groningen te bezoeken: Pieterburen (zeehondencreche en startpunt wadlopers), Bourtange (best bewaarde vestingstadje van Nederland), Lauwersmeer

(uitgestrekt natuurgebied), Kerken, Wierden, Borgen (voormalige onderkomens van rijke boeren en jonkers) en de stad Groningen (culturele hoofdstad van het noorden).

Hierbij hoort een doelgroep en de term 'Geïnteresseerd Nederland' ontstaat (zie eerder in dit rapport). Dit is de kerndoelgroep met als flankerende doelgroep het winkelend publiek omdat 'funshoppin' de hoofdreden blijft voor Nederlanders om een andere stad te bezoeken.

Bekende Nederlanders die uit Groningen komen vormen ambassadeurs in verschillende media waaronder televisie. De reclamespots op televisie die jaren geleden regelmatig in de huiskamers te zien waren willen duidelijk maken dat je iets mist als je nog niet in Groningen bent geweest. Speciaal is de brede mediamix: tv-commercials, promotieacties, een moderne en goed toegankelijke website, merchandise, advertenties en inserts (insteekfolders in landelijke bladen met voordelige arrangementen). Geschat wordt dat de 1,5 miljoen euro die Marketing Groningen aan tv-spotjes en andere reclame uitgeeft in de periode 2005-2007 zo'n 83 miljoen euro aan extra inkomsten hebben opgeleverd (zie voor een berekening het boek van Hospers) door extra dagrecreanten en extra overnachtingen.

In de marketingwereld sleept Groningen diverse prijzen in de wacht, waaronder in 2008 de belangrijkste communicatieprijs in ons land, de bronzen Effie.

Vanaf 2010 loopt de campagne 'Genieten in Groningen' die vier jaar zal duren. In 2011 wordt de Tuin & Kunsttiendaagse gehouden, waarbij meer dan honderd bijzondere tuinen in de provincie het decor vormden van kunst en cultuur.

De onafhankelijke positie van Marketing Groningen blijkt essentieel. Als de overheid subsidieert maar de uitvoering aan anderen over laat, blijken meer bedrijven geneigd zich aan te sluiten en bij te dragen. De gemeentelijke subsidie is aan voorwaarden gebonden. De gemeente en Marketing Groningen zijn een prestatiecontract aangegaan.

In 2011 laat de provincie een nieuw imago-onderzoek uitvoeren. Het imago bij niet-bezoekers blijkt sterk verbeterd en leidt wellicht tot een bezoek aan stad en provincie. Tussen het optreden van Vonhoff en de Tuin & Kunstvierdaagse liggen ongeveer twintig jaar. Citymarketing is een proces van lange adem, een marathon.

Groningen is niet opgenomen om als voorbeeld te dienen, daarvoor zijn de verschillen met Hoorn te groot. Wel laat Groningen zien dat bij scherpe keuzes, een professionele aanpak en een origineel en vasthoudend optreden veel valt te bereiken.

Bijlage B: Geraadpleegde documenten

Gemeentelijke documenten over Toerisme:

- Stadsvisie Hoorn 2005- 2025;
- Toerismenota 'Op jacht naar de schat', behandeld in de gemeenteraad van april 2005;
- Het daaruit voortvloeiende Strategisch Marketingplan 'Goud', behandeld in de raad van december 2007;
- De notitie Vervolg Strategisch Marketingplan: Werk in Uitvoering, behandeld in het college van september 2008;
- De notitie 'Hoornmoetjevoelen.nl', behandeld in de raadscommissie van 22 september 2009;
- De passages over Toerismebeleid in de Begroting 2012, 2013 en de Jaarstukken 2011.

Gemeentelijke documenten over de Haven:

- De nota 'Verbeteren van de haven en de kustlijn van Hoorn' (verder te noemen het 'Havenplan'), januari 2006, besproken in de (toenmalige) commissie Mens en Bedrijf op 7 februari 2006;
- Aanvullende informatie op het havenplan en uitvoeringsplan', behandeld in de raad van 14 november 2006;
- Raadsbesluit van 11 september 2007 over het beschikbaar stellen van € 1.185.000 voor de uitvoering van projecten van het Havenplan;
- Verantwoording van de voortgang van de projecten in het Havenplan, behandeld in de raad van 24 mei 2011;
- Havenorganisatie gemeente Hoorn van april 2011, behandeld in het college;
- De Haven van Hoorn, notitie van D'66 van februari 2012 ten behoeve van de raad;
- Brief van 23 maart 2012 van het college aan de raad over het opstellen van een havensvisie;
- Raadsbesluit van april 2012 om op basis van de brief van het college en de notitie van D'66 een themabijeenkomst te organiseren over de ontwikkelingen voor de haven. Deze themabijeenkomst is gehouden op 14 juni 2012;
- Programma Waterfront, onderdeel van de in juli 2012 door de raad vastgestelde Structuurvisie.

Overige documenten:

- DSP-groep BV, *Erfgoed en toerisme, een spannend akkoord*, onderzoek in de stad Veere en vijf vergelijkingskernen, Amsterdam, 2004;
- Noordelijke Rekenkamer, *Voorstel voor onderzoek naar toerisme en recreatie*, Assen, 2007;
- Grontmij, *Imago-onderzoek Limburg*, Drachten 2010;
- E. Braun e.a., *De Nationale Citymarketing Monitor*, EUR, 2010;
- Gemeente Bergen op Zoom, *Uitvoeringsprogramma Citymarketing*, 2010;
- RVVV Hart van Noord-Holland, *Jaarverslag 2011*;
- RVVV Hart van Noord-Holland, *Strategisch Marketingplan 2011-2015*;
- Brief van de Staatssecretaris van Economische Zaken, *Landbouw en Innovatie aan de Tweede Kamer over de gastvrijheidseconomie*, 16 juni 2011;
- Hospers, G & Verheul, W & Boekema, F.(red.), *Citymarketing voorbij de hype*, Den Haag, Boom Lemma uitgevers, 2011;
- Hospers, G., *Citymarketing en de kunst van het kiezen*, Merk & Reputatie, nr 2, 2012;
- Hospers, G., *Wees betrokken, maar bemoei je er niet mee*, Tijdschrift voor Marketing, april 2012;
- Hospers, G., *Er gaat niets boven Citymarketing*, uitgeverij Haystack, Zaltbommel, 2012;
- NBTC*NIPO Research, *Toeristisch bezoek aan steden 2011*, Leidschendam, 2012;
- Rekenkamercommissie Haarlemmermeer, *Citymarketing Haarlemmermeer*, augustus 2012.