



**Citymarketing  
Haarlemmermeer:  
HLMR (S)MEER olie?**



## Inhoudsopgave

1. Vooraf	5
2. Aanleiding en keuze	5
3. Onderzoeksopzet	5
4. Doelstelling en onderzoeksvragen	5
5. Conclusie	6
5.1 Citymarketing in het kort	6
5.2 Kosten en effecten	7
6. Slotbeschouwing	9



## **1. Vooraf**

Discussies over nut en noodzaak van citymarketing draaien vaak om de vraag of citymarketing meer is dan een slogan. De afgelopen tijd verschenen er in tijdschriften en op websites zoals Binnenlands Bestuur en [www.gemeente.nu](http://www.gemeente.nu) berichten dat citymarketing weggegooid geld zou zijn. Er is weinig bekend is over de effecten van citymarketing en wat alle inspanningen opleveren. Voorliggende nota bevat de conclusies en aanbevelingen van de RKC over de doelmatigheid en doeltreffendheid van het citymarketingbeleid van de gemeente Haarlemmermeer. Deze zijn gebaseerd op het onderliggende feitenonderzoek en de bijbehorende bijlagen van adviesbureau LaGroup aangevuld met actuele artikelen en rapporten over citymarketing.

## **2. Aanleiding en keuze RKC**

Haarlemmermeer werkt sinds 2007 aan het opzetten van een herkenbare citymarketing aanpak voor eigen bewoners en bedrijven. Na 5 jaar citymarketing is een passend moment aangebroken het beleid te evalueren en te kijken naar de bereikte effecten en resultaten. Wat levert citymarketing eigenlijk op?

Bij een inventarisatie van onderzoeksonderwerpen door de RKC met fracties uit de Raad, begin juli 2010, bleek dat het onderwerp op interesse van fracties uit de Raad kon rekenen. Raadsleden geven aan (nog steeds) weinig zicht te hebben in de kosten en opbrengsten van citymarketing en welke effecten worden bereikt. Vanuit de Raad werd mede gelet op de financiële omvang van citymarketing benadrukt dat het onderwerp zich leende voor een onderzoek in de vorm van een *quick scan*. Een uitgebreide benchmark met andere gemeenten viel daarom buiten het onderzoek.

## **3. Onderzoeksopzet**

Voorliggende visie van de RKC is gebaseerd op de quick scan van adviesbureau Lagroup. Voor de feitenverzameling zijn de belangrijkste beleidsdocumenten inclusief financiële P&C documenten bestudeerd. Er zijn interviews gehouden met de betrokken wethouder, ambtenaren en belangrijke externe stakeholders in Haarlemmermeer. Nadruk in het onderzoek lag op de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde beleid. Tevens geeft het onderzoek een globaal zicht op de kosten, baten en inzicht in de bereikte effecten in het bijzonder.

## **4. Doelstelling en onderzoeksvragen**

Doel van het onderzoek is zicht te krijgen op de kosten, baten en effecten van het gemeentelijke citymarketingbeleid voor Haarlemmermeer. De doelmatigheid en doeltreffendheidsvragen zijn uitgewerkt door antwoord te geven op de volgende vragen:

1. Wat verstaat de gemeente onder citymarketing en citymarketingbeleid, zowel op papier als in de praktijk?
2. Wat zijn de doelstellingen van het gemeentelijke citymarketingbeleid?
3. Wat is de relatie van het citymarketingbeleid met het imago en het evenementenbeleid van de gemeente?
4. Wat zijn de directe en de indirecte kosten die gemoeid zijn met het citymarketingbeleid?
5. Wat zijn de effecten van het citymarketingbeleid: wat levert het gemeentelijk citymarketingbeleid globaal op?

## 5. Conclusie

### De hoofdvraag beantwoord

Het is nauwelijks mogelijk een antwoord te geven op de vraag wat citymarketing in termen van doeltreffendheid en doelmatigheid oplevert. De gemeente is de grote aanjager en organiseert jaarlijks een veelheid aan concrete activiteiten, maar er valt weinig te zeggen over de effectiviteit en efficiëntie van het beleid. Het is niet vast te stellen wat de investeringen in citymarketing in enge zin (€ 350.000) en brede zin (€ 1.375.000) opleveren. Er is in 5 jaar tijd het nodige opgebouwd en georganiseerd, maar er is nauwelijks zicht op de bereikte effecten.

### 5.1 Citymarketing in het kort (vraag 1 tot en met 3)

In den lande worden diverse invullingen gegeven van het begrip citymarketing. De gemeente Haarlemmermeer omschrijft citymarketing als een andere manier van denken en handelen vanuit één gemeenschappelijk belang. Citymarketing is daardoor van 'ons allemaal'. Het hoofddoel is het merk 'Haarlemmermeer' te 'laden', ofwel, invulling aan 'het merk' te geven, zodat de kernwaarden (contrasten en diversiteit) van Haarlemmermeer worden herkend en doorgegeven. Het centrale thema *Ontmoeten & Verbinden* versterkt de sociale cohesie, verbindt de diverse kernen en draagt bij aan het 'Haarlemmermeerse gevoel'. De belangrijkste ambitie is het verbinden van de 26 kernen en het ontwikkelen van dit 'Haarlemmermeerse gevoel'. Citymarketing in Haarlemmermeer is tot nu toe een proces geweest met focus op bestaande bedrijven en bewoners; zogenaamde *warme* citymarketing. De focus op huidige inwoners en ondernemers spooft met het gegeven dat citymarketing bottom up vanaf 'niets' moest worden opgebouwd.

Het centrale thema en de kernwaarden van Haarlemmermeer zijn tot stand gekomen op basis van een participatief proces. Uiteindelijk heeft de Raad dit traject in 2008 bekrachtigd in de Kadernota Citymarketing. De jaren daarna zijn door de Raad met verschillende titels concrete operationele actieprogramma's voor citymarketing en evenementen opgesteld. Nadruk ligt op het benoemen van jaarlijkse concrete activiteiten die worden uitgevoerd onder regie van een citymarketeer in nauw overleg met de zogenaamde Board en Platform Citymarketing Haarlemmermeer. Citymarketing is de gezamenlijke noemer voor verschillende beleidsterreinen, die worden gebundeld

tot een boodschap. Het is een middel dat wordt gevoed door beleidsterreinen, zoals sport, cultuur, evenementen en economische zaken, de zogenoemde citymarketing in brede zin. Dit betekent tegelijkertijd dat het beleid en daarmee het onderzoek over beduidend meer gaat dan onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het werkbudget van circa € 350.000, de zogenoemde citymarketing in enge zin.<sup>1</sup>

## **5.2 Kosten en effecten (vraag 4 en 5)**

De RKC werkt de hoofdconclusie ten aanzien van kosten en effecten verder uit aan de hand van vier thema's:

- I Effecten en bijvangst;
- II Organisatie;
- III Focus en kiezen;
- IV Kosten en baten.

Per subelement worden aanbevelingen voor het College en de Raad gedaan.

### **I Effecten en bijvangst**

Het onderzoek heeft nauwelijks informatie opgeleverd over de bereikte effecten. Informatie over het doelbereik kwam met uitzondering van gegevens over de effecten van twee grote evenementen niet verder dan algemene kwalitatieve uitspraken op basis van interviews. Dit is voor een effectmeting onvoldoende. Het hogere doel van citymarketing in Haarlemmermeer – 'Waarom doen we dit en wat levert het op?' – is niet meetbaar. De herkomst van de geformuleerde (sub)doelstellingen is onduidelijk en er is geen informatie wat het behalen van de (sub)doelstellingen oplevert. Het thema *Ontmoeten & Verbinden* en de kernwaarden 'contrasten en diversiteit' zijn onvoldoende concreet en specifiek. De gemeente maakt voor het meten van de effecten van citymarketing alleen gebruik van informatie over de effecten van twee grote evenementen; Mysteryland van ID&T en de SBS Kerstparade. Er wordt geen gebruik gemaakt van de omnibusenquête en voorhanden informatie over bijvoorbeeld koopstromen, pintransacties en bezoekersaantallen die aanwezig is bij organisatoren van kleinschalige evenementen en bij lokale ondernemers. Door samenwerking met lokale organisatoren en door het inzetten van sociale media en het meten van websitebezoeken en sociale mediagebruik is het mogelijk meer inzicht te krijgen in het behalen van de gestelde doelen die de gemeente door middel van bepaalde activiteiten beoogt te bereiken.

#### *Aanbevelingen*

Voor het College:

- Zorg voor informatie over de effecten van citymarketing. Verzamel relevante sturingsinformatie waarmee de effecten van citymarketingbeleid in beeld gebracht kunnen worden en betrek hierbij gegevens van derden over bijvoorbeeld bezoekersaantallen en koopstromen, de (twee)jaarlijkse omnibusenquête of

---

<sup>1</sup> Zie 5.2 IV.

eventueel periodiek gericht opinieonderzoek onder bedrijven en inwoners in Haarlemmermeer.

- Werk op basis van deze informatie citymarketingbeleid verder uit op zodanige wijze dat doelen scherper geformuleerd worden en monitoring op basis van de beschikbare sturingsinformatie mogelijk wordt.

## **II Organisatie**

De inbedding van citymarketing in de gemeentelijke organisatie is bij citymarketing een knelpunt. Binnen de gemeente Haarlemmermeer is het slagen van de verankering van het beleid afhankelijk van enkele personen. Het beleid zou beter verankerd kunnen worden zeker gelet op wat de afgelopen jaren is opgebouwd. Uit het onderzoek blijkt een weinig actieve kaderstellende en controlerende betrokkenheid van de Raad van Haarlemmermeer.

Er is een Board Citymarketing en Platform Citymarketing met de belangrijkste interne en externe spelers binnen Haarlemmermeer. Er is geen informatie voorhanden of de aanwezige potentie en waargenomen positieve houding van de leden van de board en het platform leidt tot resultaten. Board en Platform formuleren niet wat citymarketing moet opleveren. De kaderstellende Board is in 2011 slechts eenmaal bijeengekomen en er zijn weinig onderliggende documenten en verslagen gevonden over wat men wil bereiken en bereikt heeft. Hoe positief de opkomst van het Platform ook is, de bijeenkomsten zijn vrijblijvend en de relatie met citymarketing is niet helder. Er is geen informatie naar voren gekomen over private bijdragen in geld en middelen aan citymarketing. De gemeente is de grote aanjager.

### *Aanbevelingen*

Voor het College:

- Evalueer de rol van de gemeente als aanjager en de mate van interne verankering.
- Betrek in het verlengde van voorgaande hierbij wat de eventuele rol en agenda is van de Board en Platform en focus op wat men wilt bereiken.

## **III Focus en kiezen**

Haarlemmermeer zet in op het koesteren van de aanwezige doelgroepen in de gemeente. De warme citymarketing van Haarlemmermeer wordt vooral gekenmerkt door de uitvoering van jaarlijkse activiteiten. Er is nog weinig tot geen strategie uitgewerkt.

### *Aanbevelingen*

Voor Raad en College:

- Heroverweeg de strategie van citymarketing en leg de focus op meetbare effecten van de aantrekkelijkheid van Haarlemmermeer.



#### **IV Kosten en baten**

De directe gelabelde kosten voor citymarketing in enge zin zijn circa € 350.000. Tellen we hier de kosten voor evenementen (€ 945.000) en economische zaken (€ 80.000) bij op, dan ontstaat een aanzienlijk hoger budget van € 1.375.000, de zogenaamde citymarketing in brede zin. Hierbij zijn de uitgaven van sport buiten beschouwing gebleven. Uit ons onderzoek zijn geen bijdragen bekend die inzicht bieden in de concrete baten van uitgaven voor citymarketing. Er worden kosten gemaakt voor concrete activiteiten, die daadwerkelijk worden uitgevoerd, maar er is weinig bekend over mogelijke opbrengsten.

##### *Aanbevelingen*

Voor de Raad:

- Zorg ervoor dat het College per bestuursperiode rapporteert over de bereikte effecten van citymarketing.

Voor het College:

- Maak de uitgaven aan citymarketing in enge en brede zin inzichtelijk, zodat de Raad een compleet beeld heeft van de uitgaven van citymarketing. Nadruk ligt hier primair op het helder rubriceren van deze uitgaven en het benoemen van effecten.

#### **6. Slotbeschouwing**

De RKC kan geen uitspraak doen of het jaarlijkse budget voor citymarketing, € 350.000 in 'enge' zin en € 1.375.000 in 'brede' zin, doeltreffend en doelmatig is besteed. De RKC heeft er begrip voor dat de verantwoording over uitgaven minder zwaar wordt aangezet als het om minder grote bedragen gaat. Over de gehele collegeperiode gaat het echter toch over minimaal € 1,4 miljoen. In deze tijd van bezuinigingen en krimpende budgetten is dit een substantieel bedrag, waarvan de doelmatige en doeltreffende besteding onbekend is. Het is daarom voor de gemeente zaak om doelen concreter te formuleren en daar betere sturingsinformatie bij te zoeken, op zo'n manier dat het past bij een beleidsveld van deze omvang. Uit de effectmeting rond twee grote evenementen blijkt dat dit mogelijk is. Naast informatie over de effecten van twee grote evenementen moet er echter meer informatie gegeven worden over de bereikte effecten van het gehele citymarketingbeleid. De Raad kan dan samen met het College bepalen of de rol van de gemeente als aanjager van citymarketing en de gedane investeringen gerechtvaardigd zijn.