

# Een nieuwe start voor Citymarketing in Hoorn

Eindrapportage

Juli 2020

Referentie 2020 - 205



# Inhoud

Onderwerp	Bladzijde	Onderwerp	Bladzijde
Aanleiding	3	<b>Bijlagen</b>	
Bevindingen	4 – 6	Bijlage 1 Definities	17
Strategisch kader	7 – 8	Bijlage 2 Customer Journey	18
Activiteiten	9 – 10	Bijlage 3 Keuzekaart	19
Samenwerking	11	Bijlage 4 Benchmark	20
KPI's	12	Bijlage 3 Met medewerking van	21
Financiering	13 - 14	Bijlage 4 Over Respons	22
Organisatie	15 - 16		



Eindrapportage Citymarketing in Hoorn

# Aanleiding

In 2017 is Hoorn gestart met citymarketing. Basis is gelegd door Bureau Buhrs die richting gaf aan taken, organisatie en branding van de Hoornse citymarketing. Met de uitkomsten is een stichting opgezet met een onafhankelijk bestuur en een (externe) citymarketeer voor de uitvoering. De uiteindelijke opdracht van de gemeente aan Hoorn Marketing bleek vooral gericht op (toeristisch) bezoekers, een doelgroep die ook door de DMO Holland boven Amsterdam wordt bediend.

Afgelopen periode werd duidelijk dat er een mismatch is tussen verwachtingen van stakeholders, de opdracht van de gemeente en de uitvoering door Hoorn Marketing. In een sessie in september jl., verzorgd door Respons, bleek dat er sprake is van weef-fouten in de opzet, onbekendheid met de opdracht en onvrede over de aanpak en communicatie vanuit Hoorn Marketing. Ook waren aanwezige partijen het eens over de gewenste (nieuwe) koers en wilden zich daar voor inzetten.

Eindrapportage Citymarketing in Hoorn

De citymarketeer en bestuur van de Stichting hebben desondanks besloten per 1 januari jl. terug te treden. Een interim bestuur, ingevuld vanuit twee ondernemersorganisaties, wil toetsen of er draagvlak is voor een doorstart.

Er is een plan opgesteld om al dan niet te komen tot een herstart van de Hoornse citymarketing. Respons is gevraagd deel 1 uit te voeren. Op basis van eigen expertise, ervaringen uit het verleden, waaronder de uitkomsten van de sessie van september, interviews met 6 belangrijke (vertegenwoordigers van) stakeholders en een aansluitende collectieve sessie werd inzichtelijk of er draagvlak is voor een herstart van de citymarketing. En zo ja, wat doelen en doelgroepen worden, wat de contouren voor het strategisch kader en hoe een en ander georganiseerd en betaald zou kunnen worden. Uitgangspunt is een brede, integrale aanpak voor wonen, werken en bezoeken.

## Bevindingen

Deze bevindingen zijn vooral de uitkomsten van de gedachten van de geïnterviewde stakeholders die vervolgens in een collectieve sessie zijn getoetst. Over de uitkomsten is een grote mate van overeenstemming. Omdat citymarketing van veel meer stakeholders en partijen is, worden deze bevindingen vooral beschouwd als eerste denkrichting voor het eventueel herstarten van de citymarketing in Hoorn.

### **Draagvlak voor een nieuwe start**

Betrokken stakeholders zijn unaniem over een gewenste herstart van de citymarketing maar dan vanuit een integrale benadering voor wonen, werken en bezoeken. Uitgangspunt is een door cultuur, overheid, bedrijfsleven, bewoners en instellingen gedragen strategisch kader.

### **Het merk Hoorn**

Als verfijning van de uitkomsten van het merktraject met Bureau Buhrs worden *nautisch, authentiek en compleet* beschouwd als onderscheidende waarden waarmee het merk Hoorn wordt geladen. Het ontwikkelde beeldmerk blijft gebruikt worden maar dan bij voorkeur zonder de toevoeging 'ik hou van'.

### **Kiezen om te worden gekozen**

Een geveugeld begrip in de marketing is dat wie niet kiest, niet wordt gekozen. Naast de keuze voor merk en merkwaarden wordt gekozen voor *Westfriezen en dagbezoekers* (toeristen) als doelgroepen en *consideration en loyalty* als relevante fases uit de customer journey. Activiteiten worden langs deze meetlat gelegd alvorens ze worden uitgevoerd.

# Bevindingen II

## De taken

Een citymarketing organisatie, zoals de stakeholders die voor ogen hebben, zal vooral marketing- en communicatietaken uitvoeren vanuit een gedragen strategisch kader. Om dit goed te kunnen invullen is adequaat informatiemanagement een randvoorwaarde. Omdat stakeholders structureel verbonden en te betrekken moeten worden, zal er in de netwerkfunctie geïnvesteerd worden. Gastheerschap en placemanagement passen wel bij het takenpakket, maar worden pas opgepakt als de basis voor langere tijd op orde is.

## Samenwerking

Er is een grote behoefte om de citymarketing vooral eerst op Hoornse schaal te organiseren. Op termijn zou er, voor met name backoffice taken, op Westfries niveau kunnen worden samengewerkt. Holland boven Amsterdam heeft een meerwaarde op (toeristische) doelgroepen die niet vanuit de Hoornse organisatie worden bediend. Er dient wel een veel betere verbinding te komen zodat HbA tenminste het Hoornse citymarketing verhaal en de daarin gemaakte keuzes versterkt.

## Financiering

Belangrijke voorwaarde voor succesvolle citymarketing is langjarige publiek – private financiering. Private stakeholders geven aan bereid te zijn een bijdrage te leveren, zowel structureel als incidenteel. Ook de gemeente zou een meerjarig commitment moeten aangaan. In het financieringsmodel moet ook duidelijkheid komen over de financiële afspraken met HbA.

# Bevindingen III

## **Meetbare doelen**

Uiteindelijk draagt citymarketing bij aan lange termijn doelen. De vraag is hoe het succes van inzichtelijk kan worden gemaakt. Deze zogeheten KPI's zullen, mede op basis van de uiteindelijke keuzes en invulling, vorm moeten krijgen.

## **De organisatie**

De huidige stichting kan een goed vehikel zijn voor een herstart van een publiek - private aanpak van de citymarketing. Het bestuur zou dan wel gewijzigd moeten worden naar een stakeholders bestuur van 7 leden. Er wordt gepleit voor een werkorganisatie met een 2-mans bezetting die samenwerkt met een aantal door stakeholders bemande gespecialiseerde werkgroepen. Voor de uitvoering zal vooral expertise worden ingekocht / ingehuurd.

## **Een Hoornse aanpak**

Deze rapportage is tot stand gekomen dankzij de samenwerking van een breed palet aan voornamelijk Hoornse stakeholders. Zij zijn het eens over de gewenste aanpak, invulling en werkwijze voor de citymarketing(organisatie) zoals het hier wordt beschreven. Er zijn echter meer partijen van belang, citymarketing is van 'iedereen'. Deze uitkomsten moeten dan ook worden beschouwd om diverse andere partijen te betrekken bij de citymarketing zodat de voorgestelde aanpak nog breder wordt gedragen. Daarbij is het van groot belang dat de gemeenteraad wordt betrokken en zich senang voelt bij de volledig nieuwe aanpak voordat er verder actie wordt ondernomen.

# Strategisch kader

De basis voor goede citymarketing ligt in het hanteren van een goed strategisch kader, een leidraad voor duidelijke keuzes wat wel en wat niet. Elementen als merkwaarden, fases customer journey en doelgroepen worden dan benoemd. Duidelijk is dat het ontbreken van een dergelijk kader een groot gemis is en het blijkt dat dit een hoge prioriteit heeft voor de stakeholders.

## MERKWAARDEN

In 2017 zijn er door vele stakeholders in de stad met gespecialiseerd Bureau Buhrs acht merkwaardes benoemd. Merkwaarden moeten onderscheidend en sprekend zijn om functioneel te zijn. Maar ook beperkt in omvang. Een selectie van maximaal drie merkwaarden heeft onze voorkeur. Stakeholders voelen het meest voor **authentiek**, **nautisch** en **compleet**. De laatste is weliswaar niet echt onderscheidend, er is een duidelijk behoefte om uit te stralen dat

Hoorn een echte stad is met alle daarbij behorende voorzieningen. Alles wat er straks in de etalage wordt gezet zal, om een effectieve marketing te realiseren dus een link moeten hebben naar deze kernwaarden. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor evenementen.

## DOELGROEPEN

Binnen de citymarketing gaan we uit van vier doelgroepen: bewoners, bezoekers, bedrijven en bollebozen (student / talent). We spreken pas van een integrale aanpak als er tenminste 2 worden bediend. De doelgroepen kunnen ieder voor zich weer worden verdeeld in bestaand en nieuw. Uit de gesprekken blijkt dat de afgelopen periode teveel nadruk is gelegd op de (nieuwe) toeristisch bezoeker. De behoefte blijkt primair te liggen op de (bestaande) **bewoners van Westfriesland** én op de **dagtoerist** (van buiten Noord-Holland).

## Strategisch kader II



### CUSTOMER JOURNEY

De customer journey variant die wij gebruiken bestaat uit 5 fases: *awareness*, weten dat Hoorn bestaat, *reputation*; weten waar Hoorn voor staat, *consideration*; overweging om er te vestigen of te bezoeken, *sales*; daadwerkelijk gaan en *loyalty*; er zijn (geweest) en ambassadeur zijn. In algemene zin geldt dat de eerdere fases (veel) kostbaarder zijn dan de latere fases. Het is zinvol te bepalen op welke fases de activiteiten gericht worden. Deze kunnen per doelgroep verschillen. De Customer Journey geldt zowel voor de B2C als de B2B marketing.

Uit de gesprekken bleek dat voor wonen en werken het imago van Hoorn onvoldoende is: de complete stad met alle voorzieningen die daarbij horen. Dat pleit voor de reputatiefase. Er is echter een grote groep die Hoorn voldoende kent. Met het oog op de budgetten lijkt het zinvol dat er wordt inge-

zet op de fases **loyalty**, dus bestaande bezoekers, bewoners en bedrijven als ambassadeur, en **consideration**, relevant voor dagbezoek, ook uit Westfrieland, en voor wonen en werken.

### MEETLAT

Er zijn meer grondslagen. Denk aan leefstijlen, leeftijden of iconen / thema's zoals de Gouden Eeuw. Al deze elementen hebben tot doel om keuzes te maken en te komen tot effectievere marketing. Het helpt om stakeholders kenbaar te maken wat de keuzes zijn. Dat draagt bij aan begrip en duidelijkheid én standvastigheid en continuïteit, iets wat in de afgelopen periode niet het geval was. Het is belangrijk om voor verschillende doelgroepen de grondslagen, bij voorkeur samen met de stakeholders, te benoemen. De meetlat is ook bepalend voor de communicatiekleur; hóe spreek je de doelgroepen op de juiste wijze aan.

# Activiteiten

Wat gaat de marketing organisatie straks doen? En wat niet? Er is gekeken naar activiteiten die door marketing organisaties in het land worden uitgevoerd en bij stakeholders getoetst welke taken bij een Hoornse marketing organisatie passen. Het is geen verrassing dat **marketing** unaniem wordt genoemd als belangrijkste taak. Er wordt aangegeven dan dit wel vanuit (merk) strategische keuzes moet worden ingevuld (zie strategisch kader). Evenementen organiseren is geen taak, wel het promoten mits het aansluit bij de merkwaarden.

## NETWERK

In 2019 acteerde Hoorn Marketing te solitair. Vanuit de gedachte dat citymarketing een publiek – private verantwoordelijkheid is, zou een citymarketing organisatie juist partijen moeten verbinden. Bij een herstart adviseren stakeholders het betrekken van partijen uit de stad als structureel en vóór naam onderdeel van de werkzaamheden.

Eindrapportage Citymarketing in Hoorn

## GASTHEERSCHAP & INFORMATIE

Bij fysiek gastheerschap wordt niet zozeer gedacht aan een traditionele VVV maar meer aan een brandstore concept met inspiratie, het verhaal van Hoorn. Vanuit de integrale aanpak past deze taak bij een marketing organisatie maar heeft, ook gezien de budgetten, geen hoge prioriteit. Voor nu wordt vooral gedacht aan gastheren/-vrouwen op straat die op drukke plekken het verhaal van Hoorn kunnen vertellen. Hiermee is recent en bescheiden door de gemeente gestart. De verantwoording voor informatiemanagement, het verzamelen, beheren en verrijken van relevante informatie voor wonen en bezoeken (leisure) en werken hoort bij een marketingorganisatie. Het is de ook basis voor digitaal gastheerschap. Het beschikbaar stellen van kennis over ontwikkelingen als bezoekcijfers en koopgedrag, ligt in het verlengde. De marketingorganisatie kan dit faciliteren maar voert dit zeker niet zelf uit.

## Activiteiten II

### PLACEMANAGEMENT

Maak van de stad de ideale plek voor alle doelgroepen, dat is wat placemanagement feitelijk is. Stakeholders zien daar op termijn een rol weggelegd voor een citymarketing organisatie. Juist die kan kijken vanuit de wensen en behoeften van diverse groepen gebruikers. Dat mee praten over hoe de stad zich kan ontwikkelen komt echter pas aan de orde als de benoemde kerntaken (marketing, netwerk en informatie) voor een langere periode op orde zijn.



# Samenwerking

## WESTFRIESE AANPAK

In deze fase gaat de voorkeur uit naar een Hoornse citymarketing organisatie. Enerzijds omdat Hoorn een aantal grote uitdagingen heeft waarbij citymarketing kan bijdragen aan een oplossing, anderzijds het al lastig genoeg is om Hoornse partijen te (ver)binden. Niet uitgesloten wordt dat op termijn samenwerking ontstaat waarbij dan met name wordt gedacht aan backoffice taken als administratie of gezamenlijke inkoop. De meeste stakeholders zien het merk Hoorn in alle gevallen als leading.

## HOLLAND BOVEN AMSTERDAM

In 2019 waren de rollen van Destinatie Marketing Organisatie, dus gericht op bezoekers, Holland boven Amsterdam (HbA) en Hoorn Marketing onduidelijk. Het is een goed moment om te bepalen wie (straks) welke rol heeft. Voor bewoners van Noord-

Holland en dagbezoek uit de rest van Nederland wordt de primaire rol bij Hoorn Marketing gelegd. Het merk wordt sterk genoeg geacht terwijl de stad ook het (voornaamste) doel van het bezoek is. Als het gaat om toeristisch verblijfsbezoek uit Nederland, Duitsland, België en andere buitenland, is Holland boven Amsterdam in de lead omdat het dan gaat om een totaalproduct waar Hoorn een onderdeel van is. Daarbij zou Hoorn wel meer betrokken moeten worden bij de keuzes van HbA, met name vanuit merkwaarden en doelgroepen. Daarvoor is het belangrijk dat er voorwaarden worden verbonden aan de gemeentelijke financiering van HbA óf de gelden (gelabeld) via Hoorn Marketing worden besteed.

Het advies is om in ieder geval gebruik te blijven maken van de online/database structuur / faciliteiten van HbA omdat het betaalbaar is maar ook bijdraagt aan de (gezamenlijke) marketingdoelen.

## KPI's



Citymarketing is geen sprintje maar een marathon zei oud-wethouder Frits Huffnagel ooit. Uit onze definitie blijkt dat het gaat om welvaart en welzijn op de lange termijn. Dat moet ook vertaald worden in de doelstellingen. Het is verleidelijk om voor de hand liggende en meetbare korte termijn doelstellingen vast te leggen, zoals de jaarlijkse groei in het aantal overnachtingen en de procentuele groei of afname van stadstrots. Teveel nadruk op dergelijke KPI's belemmert echter de marketingorganisatie in realisatie waar het werkelijk voor staat.

Doelen moeten vooral ook bijdragen aan de beleidsuitgangspunten van de stad. Wil je meer bezoekers? Dan meet je kwantiteit. Wil je meer kwaliteitsbezoek? Dan meet je gemiddelde bestedingen per bezoeker. Maar vanuit de lange termijn strategie bepaal je liever, als voorbeeld, met welk percentage de bestedingen per bezoeker in 2025 zijn gegroeid. En dan nog is de vraag in

hoeverre een citymarketing organisatie invloed heeft op de stad als samengesteld product.

Ons advies is beperkt aandacht te geven aan aantallen volgers op social media of bezoekers van de website. Dergelijke cijfers kunnen indicatief zijn. Maar ook bij online en ander mediagebruik gaat het om kwaliteit: dragen alle communicatiemiddelen in gezamenlijkheid bij aan de realisatie van doelen op lange termijn op de domeinen wonen, werken en bezoeken? Beoordeling gebeurt meer op basis van een totaalplan.

Vanuit stakeholders is wel behoefte aan duidelijkheid en dat helpt uiteindelijk ook de citymarketing organisatie. Op basis van het strategisch kader kunnen relevante doelstellingen worden bepaald voor de domeinen wonen, werken en bezoeken. Het vergt nog wel enige verdieping om zinvolle, meetbare en beïnvloedbare KPI's te bepalen.

# Financiering

## BENCHMARK

Om het budget voor de Hoornse citymarketing (2019) in perspectief te plaatsen kijken we hoe collega marketing organisaties gefinancierd worden. Daarvoor gebruiken we de Respons / For The Love of Place Citymarketing Monitor.

Citymarketingorganisaties hebben verschillende takenpakketten en dat maakt een vergelijking van budgetten lastig. Zo is in veel gevallen de VVV of congresacquisitie geïntegreerd. Met dat in het achterhoofd geldt dat het gemiddelde budget van de G32-gemeenten (exclusief de G4) € 1,2 miljoen is, omgerekend € 7,82 per inwoner. Er zijn – alles buiten de G4 - 8 gemeenten met een budget van meer dan een miljoen en ongeveer de helft van de G32-gemeenten heeft een totaalbudget tussen de 5 ton en 1 miljoen. De gemiddelde (structurele) gemeentelijke bijdrage is € 640.000, € 4,35 per inwoner. Hoewel Hoorn geen G32-gemeente is, geeft het wel een indicatie. Alkmaar en Zaanstad, wel G32 gemeenten, worden door

de stakeholders als concurrent beschouwd.

De verhouding publiek-privaat ligt bij de G32-gemeenten op 65% overheid en 35% privaat. Overigens is de overheid als grootste sponsor logisch omdat citymarketing uiteindelijk beschouwd kan worden als een publieke taak.

## HOORN

Als we kijken naar de bijdrage die Hoorn Marketing in 2019 had, blijkt dat deze inkomsten aanzienlijk lager liggen dan het gemiddelde van de G32 benchmark. De gemeente Hoorn betaalt omgerekend €2,75 per inwoner. Dat is ook fors minder dan de clubs in Zaanstad en Alkmaar ontvangen. Beiden gemeenten financieren daarbovenop ook nog apart het (VVV) gastheerschap. De gemeente Hoorn draagt echter weer substantieel bij aan de DMO Holland boven Amsterdam, gericht op toeristisch bezoek. Dat geldt voor Alkmaar in beperkte mate en Zaanstad is geen onderdeel van HbA.

## Financiering II

Het aandeel inkomsten buiten de gemeente om is voor Hoorn ten opzichte van de G-32 benchmark laag. Zaanstad en Alkmaar kennen echter een redelijk vergelijkbare verhouding van 80% overheid en 20% (exclusief de gemeentelijke bijdragen gastheerschap en / of HbA). Zowel in Alkmaar als in Zaanstad bestaat de citymarketing organisatie al wat langer. Het (structureel) binden van private stakeholders kost tijd.

### LANGE TERMIJN

Stakeholders zien het als een publiek – private verantwoordelijkheid om financieel bij te dragen aan citymarketing. Een ideale citymarketing organisatie kent een structurele en een incidentele financiële pijler. Structureel geld is afkomstig van de Gemeente Hoorn, van (alle) ondernemers via het ondernemersfonds en van 'founding partners', een soort businessclub van bedrijven die zonder zichtbare tegenprestatie willen bijdragen aan de citymarketing van Hoorn. Incidenteel geld komt via

projecten en activiteiten waarbij zowel de gemeente als het bedrijfsleven en of (culturele) instellingen kunnen bijdragen. Door de voorgestelde projectmatige aanpak kan met name gewerkt worden aan het private deel. Dit is echter altijd op korte termijn. Gezien de doelen op de lange termijn is een citymarketing organisatie gebaat bij een structurele en langjarige financiering. De gemeente zou, rekening houdend met de juridische (aanbestedings) regels meerjarig commitment moeten afgeven en eigenlijk geldt dat ook voor de (voornaamste) private stakeholders.



# Organisatie

Als het strategisch kader op orde is én we weten wat de organisatie gaat doen, kijken we hoe we het gaan organiseren. Unaniem wordt gekozen voor een zelfstandig, publiek – privaat gefinancierd, rechtspersoon. De huidige Stichting kan daarvoor gecontinueerd worden. Hoewel de huidige naam wat besmet is, past deze wel en zou gebruikt moeten blijven worden mits de aanpassingen ten opzichte van de oude situatie, ook aan de gemeenteraad, goed kunnen worden uitgelegd.

## BESTUUR

Omdat intensieve betrokkenheid van stakeholders in de stad bij de Hoornse citymarketing primair is, wordt gepleit voor een bestuur van 7 personen, ingevuld door 'bloedgroepen'. De voorzitter zou ongebonden moeten zijn, is bij voorkeur een bewoner van Hoorn maar er niet (beroepsmatig) actief. Daarnaast in ieder geval vertegenwoordigers uit de horeca, culturele sector, onder-

nemersvereniging(en) en havens/watersport. Ook vindt nagenoeg iedereen dat de gemeente zitting moet hebben in het bestuur. De vraag is wel of dit vanuit de governance verstandig is. Steeds vaker zien we dat de gemeente op veel zakelijkere wijze met de citymarketing organisatie is verbonden. Om de integrale aanpak te ondersteunen zou het woonplatform een zetel moeten krijgen. Het past ook bij de behoefte om Hoorn te positioneren als ideale woonplek naar zowel bestaande als nieuwe bewoners.

## WERKGROEPEN

In 2019 kende Hoorn Marketing een adviesraad waarin vertegenwoordigers vanuit verschillende stakeholdergroepen een plaats hadden. In praktijk werd er nauwelijks gebruik gemaakt van het platform. Stakeholders geven aan, zeker met een 'bloedgroepen' bestuur, geen meerwaarde te zien voor een adviesraad.

## Organisatie II

Er is wel veel draagvlak voor een model waarbij de taken van de marketingorganisatie worden opgeknipt in een aantal projecten. (Vertegenwoordigers vanuit de) stakeholders nemen actief deel aan de projecten. De samenwerking wordt daarmee concreter en partijen worden ingezet op basis van expertise en belang. Met deze aanpak worden ze actief partner in de citymarketing. Dit kan de kwaliteit ten goede komen.

### WERKORGANISATIE

Als je kijkt naar functies binnen een werkorganisatie blijkt dat er plek wordt gezien voor medewerkers voor gastheerschap, online en social media, marketing en relatiebeheer. De realiteit is echter dat de middelen beperkt zijn en dus pleiten stakeholders voor een pragmatische en kleinschalige oplossing. De meeste stakeholders

zien een rol voor een directeur / manager als relatiebeheerder / netwerker / gezicht die dedicated werkt in dienst van de citymarketing van Hoorn. Hij / zij is tevens eindverantwoordelijk. De directeur / manager heeft een hoge gunfactor, snapt citymarketing en publiek – private samenwerking. Hij / zij wordt ondersteund door een marketing- en communicatiecoördinator met inhoudelijke (city) marketing kennis. Beiden zullen ook als projectleider actief zijn en de diverse werkgroepen faciliteren. De meeste uitvoering van opdrachten wordt uitgezet bij externe partijen die op basis van expertise worden uitgezocht en bij voorkeur een Hoorns / Westfries signatuur hebben. Deze aanpak biedt ook grote flexibiliteit. Mocht er op termijn een fysiek punt voor gastheerschap komen, dan adviseren wij een 'bedrijfsleider' te benoemen.

## Bijlage 1

# Definities

### Destinatiemarketing (Respons)

Destinatiemarketing is de lange termijn (communicatie) strategie van een bestemming teneinde toeristische en zakelijke bezoekers aan te trekken.

### Citymarketing (European Cities Marketing)

Citymarketing is a shared and common strategy to reach economic development and welfare for inhabitants, visitors and companies within cities.

### Citymarketing (Respons)

Citymarketing is een instrument dat op lange termijn bijdraagt aan welvaart en welzijn voor bewoners door vanuit een gezamenlijke en gedragen (merk)strategie de stad te positioneren naar bedrijven, bezoekers en bewoners.

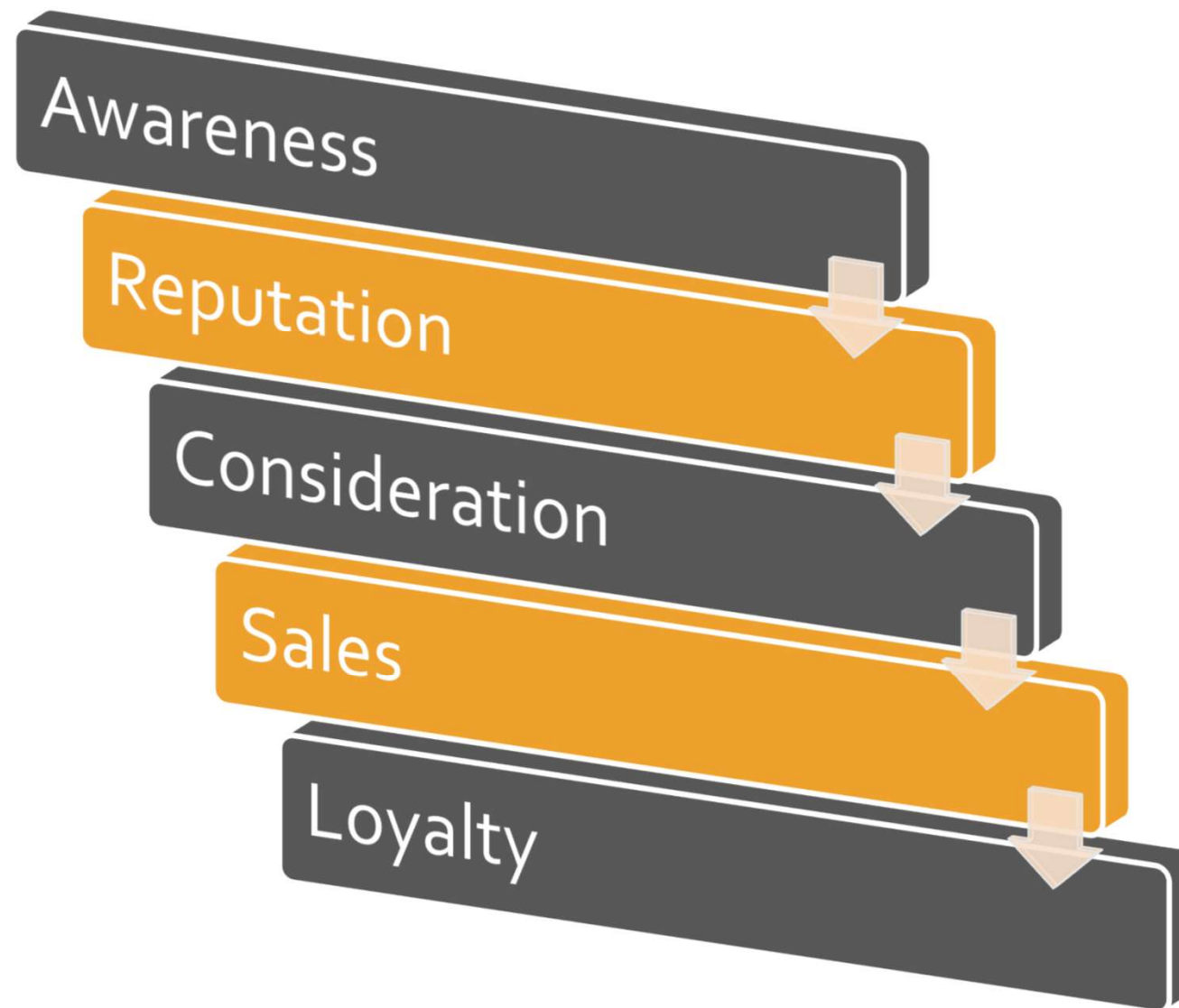
### City hospitality (Hotelschool The Hague)

City hospitality is the art to give people the feeling that they are welcome. City hospitality will not only serve tourists and day-visitors but will also have a positive influence on the quality of life for residents and the business climate for companies and employees.

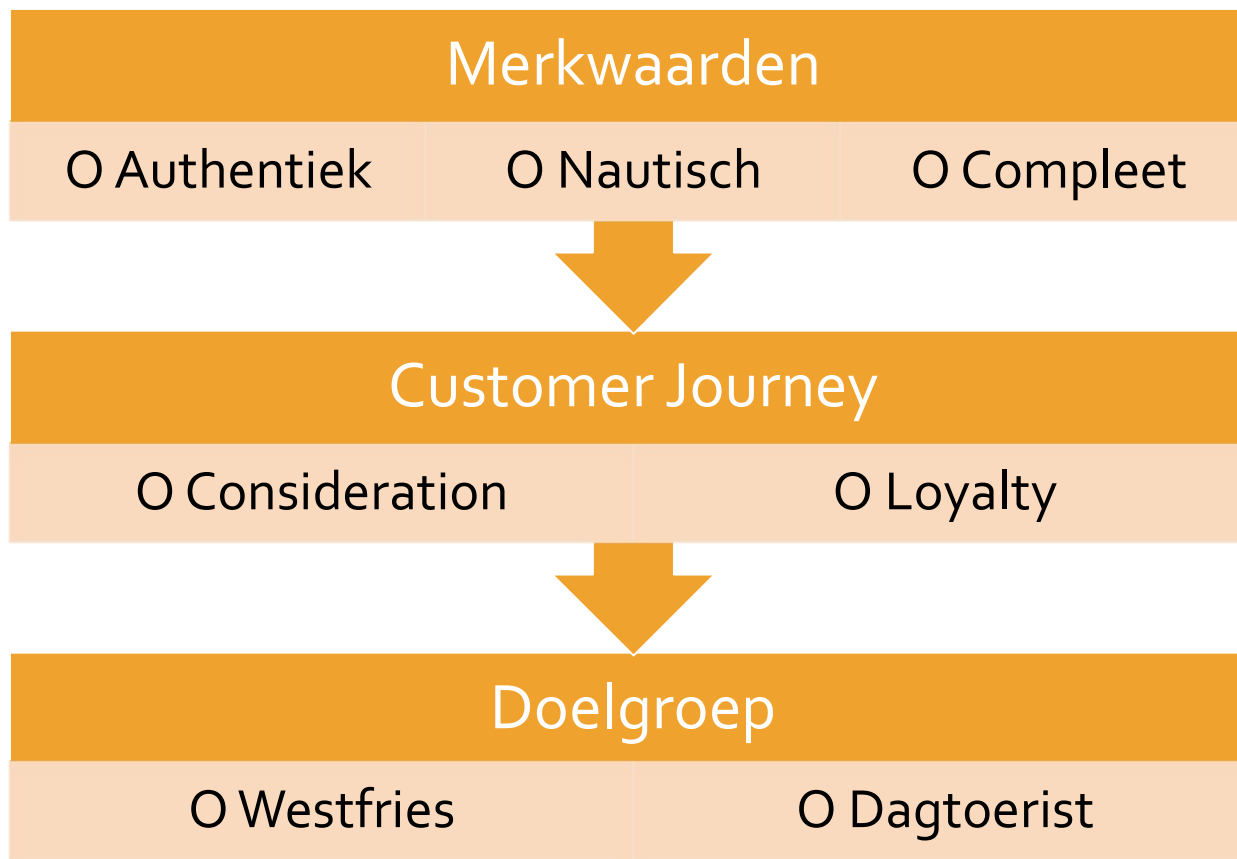
### Place management (Martin Boisen)

An area-based coordination of public and private stakeholders. In its most advanced form it implements both marketing and branding. The goal is to make places better for all their users.

Bijlage 2  
Customer  
Journey






Voor alle activiteiten moet er steeds tenminste 1 van de items per categorie kunnen worden Aangekruist om te komen tot effectieve, passende en gerichte citymarketing.



Bijlage 3  
Keuzekaart

## Bijlage 4 Benchmark

	Subsidiebijdrage per inwoner	Verhouding publiek – privaat
Gemiddelde G32 exclusief G4	4,35	65% - 35%
	3,10	79% - 21%
	3,75	74% - 26%
	2,75	80% - 20%

Bron: Respons / For The Love of Place

*In dit overzicht is **geen** rekening gehouden met de structurele bijdragen die Zaanstad aan de citymarketing organisatie voor VVV gastheerschap betaalt, Alkmaar aan een aparte VVV organisatie voor VVV gastheerschap én aan Holland boven Amsterdam en Hoorn aan Holland boven Amsterdam.*

Eindrapportage Citymarketing in Hoorn

## Bijlage 5 M.m.v.

Deze rapportage is tot stand gekomen door deelname aan de interviews en/of de collectieve sessie van de volgende personen

Deelnemers	Organisatie / namens
Jan Rosier, Rien van Drongelen, Frank Warnik en Sjon Dekker	Ondernemersverenigingen
Ad Geerdink, Cynthia Dekker en Paul Groot	Cultuur
Casper Naber en Rob Baltus	Horeca
Dick Olie en Peter Langenberg	Wonen
Arthur Helling en Paul van der Werff	Gemeente Hoorn
Paul van Kuik en Rob Bennis	Voor een mooie stad / bewoners

# Over ons en onze specialist

## Respons

Respons is hét kennisbureau op het gebied van evenementen, toerisme en citymarketing in Nederland, vakgebieden waartussen een grote synergie bestaat. Binnen de drie vakgebieden of combinaties van deze domeinen voert Respons onder meer maatwerk onderzoek en analyse uit, schrijft advies- en uitvoeringsplannen, voert (interim) management en verzorgt presentaties. Daarnaast verzamelt Respons zelfstandig (evenementen)data die wordt bewerkt en gepubliceerd in onafhankelijke rapporten (monitoren).

## Eduard Pieter Oud

Eduard Pieter Oud is partner bij Respons en een zeer ervaren specialist in toerisme, cityhospitality, bestemming- en citymarketing. Hij werkte ruim 25 jaar in managementfuncties bij VVV's, Bestemming- en Citymarketing organisaties. Hij werkte 10 jaar in Amsterdam als zakelijk directeur voor eerst het Toerisme en Congresbureau en later Amsterdam Marketing. Samenwerking loopt als rode draad door de werkzaamheden die hij heeft uitgevoerd, net als publiek – private financiering. Daarnaast was hij vanuit zijn functies actief bij o.a. VVV Nederland en European Cities Marketing. Hij voert opdrachten uit als (interim) management, organisatorisch en strategisch advies, samenwerkings- of fusietrajecten, (praktische) promotie- en marketingopdrachten en productontwikkeling en geeft regelmatig presentaties.

