

BIJLAGE 1: RAPPORT EVALUATIE HOORN MARKETING



1. Inleiding

1.1 Achtergrond en vraagstelling

Met een kick-off op 30 maart 2017 is Hoorn Marketing gepresenteerd door Ondernemersvereniging Stad Hoorn (OSH). Het plan hiervoor (Bureau Buhrs, 2017) is tot stand gekomen via een interactief proces met stakeholders uit het toerisme, retail, horeca, kunst en cultuur en de gemeente. Voor het realiseren van dit plan is Stichting Hoorn Marketing opgericht met als doel om meer bezoekers naar de stad te trekken die meer besteden en langer verblijven.



In de afgelopen drie jaar heeft de gemeente aan Stichting Hoorn Marketing een subsidie verstrekt op basis van een uitvoeringsovereenkomst, die loopt tot 31.12.2019. Op 27 juni 2017 is door de raad besloten deze subsidie te verstrekken en dat na 3 jaar een evaluatie plaatsvindt, om op basis daarvan te bepalen of voor een volgende periode opnieuw subsidie wordt toegekend. Gezien de ontwikkelingen in het afgelopen jaar periode (schriftelijke raadsragen, artikelen in de krant, discussies op facebook, etc.) heeft de raad verzocht deze evaluatie eerder uit te laten voeren.

De evaluatie is uitgevoerd langs de lijn van de volgende vragen:

- Wat zijn de resultaten van de strategie?
- Wordt de strategie effectief en efficiënt uitgevoerd? Behoeft deze uitvoering aanpassing?
- Is er goed inzicht in de financiën en worden de middelen effectief ingezet?
- Past de organisatievorm bij de gekozen strategie of behoeft deze aanpassing?
- Berust de citymarketingstrategie nog op draagvlak bij de betrokken partijen?
- Moet de opdracht aan de stichting worden herijkt?

Uiteindelijk leidt dit tot de volgende conclusies:

- In hoeverre is Hoorn Marketing de subsidieafspraken nagekomen?
- Wat zijn de resultaten, heeft Hoorn Marketing zijn doel bereikt?
- Kunnen we deze subsidie op dezelfde manier voortzetten?

De evaluatie is uitgevoerd in de periode oktober – december 2019.

1.2 Opzet van de evaluatie en leeswijzer

Natuurlijk is het niet mogelijk om alle oorzaken, gevolgen en relaties van bepaalde effecten te ontrafelen. Deze evaluatie is dan ook geen exacte wetenschap. Zo zijn er veel partijen betrokken bij het realiseren van de doelstelling om meer bezoekers naar Hoorn te trekken die meer uitgeven en langer verblijven. Maar het vertrekpunt voor Hoorn Marketing was het Citymarketingplan Hoorn Marketing, opgesteld door Bureau Buhrs. Dit plan vormt de basis van deze evaluatie. Hierin wordt onder andere geformuleerd welke doelen (naar de mening van de schrijvers) bijdragen aan meer bezoekers, die meer uitgeven en langer verblijven. Deze elementen komen terug in hoofdstuk 3.

In hoofdstuk 2 wordt eerst de historie en de context geschetst van het ontstaan van Hoorn Marketing. In hoofdstuk 3 beantwoorden we achtereenvolgens de hoofdvragen van de evaluatie. Tot slot benoemen we in hoofdstuk 4 onze kernconclusies en aanbevelingen voor de komende periode.

Deze evaluatie is ambtelijk voorbereid en voor wederhoor voorgelegd aan het (voormalig) bestuur van Hoorn Marketing en aan de OSH. Vervolgens is deze verstrekt aan de (nieuwe) portefeuillehouder met als doel sturing te geven aan de volgende fase van de marketing van Hoorn.

2 Historie en context

2.1 Voorafgaand

In Hoorn werd al in 2004 een eerste aanzet tot citymarketing gedaan, maar diverse pogingen om tot een daadwerkelijke citymarketing organisatie te komen zijn steeds gestrand. Het initiatief kwam steeds van de gemeente. Bij de totstandkoming van Hoorn Marketing hebben de ondernemers uit de stad zelf het initiatief genomen. Het initiatief kwam van onderop en kende daardoor een groot draagvlak.

Plan Buhrs

Bureau Buhrs is door de OSH ingehuurd als kwartiermaker. Zij hebben de citymarketingstrategie uitgewerkt, verwoord in het Citymarketingplan Hoorn Marketing (zie bijlage). Het 'plan Buhrs' is tot stand gekomen via een interactief proces (met o.a. interviews en workshops) met stakeholders uit het toerisme, de retail, horeca, kunst en cultuur en de gemeente.

In dit plan is gesteld dat het doel van Hoorn Marketing is om:

- meer bezoekers naar de stad te trekken
- die meer besteden en
- die er langer verblijven.

Instrumenten daarvoor zijn een citymarketingstrategie, verwoord in het Citymarketingplan Hoorn Marketing en een Uitvoeringsplan 2017-2018. In het uitvoeringsplan staat hoe Hoorn Marketing de strategie gaat uitvoeren (verhaal, beeldmerk, promotiemiddelen, activiteiten). Het eerste uitvoeringsplan is geschreven door Bureau Buhrs, waarna het aan Hoorn Marketing was een jaarlijks uitvoeringsplan op te stellen.

Subsidieovereenkomst en budget

Op 27 juni 2017 is een uitvoeringsovereenkomst gesloten tussen de Stichting Hoorn Marketing en de gemeente Hoorn. Dit ter uitvoering van het besluit van de gemeenteraad van Hoorn, d.d. 27 juni 2017 om onder voorwaarden, een subsidie te verlenen aan Hoorn Marketing. Dit in het kader van de uitvoering van het bevorderen van het recreatief, toeristisch en zakelijk toeristisch bezoek aan Hoorn.¹

¹ De raad heeft besloten:

- In te stemmen om vanaf 2017 voor een periode van drie jaar structureel een bedrag van € 100.000,- beschikbaar te stellen vanuit het investeringsbudget erfgoed en monumenten, kunst en cultuur en stadspromotie in de begroting (totaal € 200.000,-) voor stadspromotie door Hoorn Marketing.

In de uitvoeringsovereenkomst staan de volgende prestatieafspraken van Hoorn Marketing met gemeente Hoorn opgenomen:

- Uitvoering van het jaarlijkse uitvoeringsplan
- Actief zoeken naar externe financiering
- Het meetbaar maken van de gestelde doelen:
 - o Meer bezoekers naar de stad te trekken
 - o Die meer besteden en
 - o Er langer verblijven

Het budget dat de raad in 2017 voor Hoorn Marketing bestemde was € 100.000,-. Dat is door het 'Amendement Citymarketeer' bij de behandeling van de Kadernota 2017 uitgebreid met € 100.000,-, per 1 januari 2018, in totaal € 200.000,-. Hoorn Marketing ontvangt naast de gemeentelijke bijdrage ook een jaarlijkse bijdrage van de OSH van € 25.000,-. Daarnaast levert de OSH nog diensten in de vorm van social media aan Hoorn Marketing ter waarde van € 25.000,- (het eerste jaar € 35.000,-). Het totale budget voor Hoorn Marketing is daarmee € 250.000,-

2.2 Opstarten van Hoorn Marketing en marketingstrategie

Het advies van Bureau Buhrs om Hoorn Marketing in de huidige vorm en op afstand van de gemeente te plaatsen is tot stand gekomen in samenspraak met de stakeholders, waaronder de gemeente. De OSH heeft in aanloop naar de start van Stichting Hoorn Marketing het bestuur samengesteld. Hierbij is vooral gezocht naar ondernemers die affiniteit hebben met en/of een visie hebben op marketing en iets willen bijdragen aan de stad. Overige stakeholders zouden een rol moeten krijgen in de raad van advies.

Na oprichting van de Stichting heeft het bestuur vervolgens gezocht naar een citymarketeer. Deze is in oktober 2017 gevonden in de persoon van de heer Stefan Kraft van Ermel. Hij is half oktober 2017 gestart met zijn werkzaamheden en heeft de naast reguliere citymarketing activiteiten, de structuur van Hoorn Marketing opgezet en diverse organisatorische zaken geregeld. Hier is een aantal maanden overheen gegaan. Als effectieve startdatum van Hoorn Marketing moet daarom begin 2018 worden beschouwd.

De marketingstrategie bestaat uit plan Buhrs, het uitvoeringsplan Hoorn Marketing (door Bureau Buhrs) en het uitvoeringsplan Hoorn Marketing 2019.

Deze evaluatie richt zich primair op de uitvoeringsovereenkomst en de hiervoor genoemde documenten.

2.3 Actuele situatie

Het bestuur heeft begin november 2019 aangegeven te stoppen en het stokje te willen overdragen aan een bestuur dat de volgende fase van de marketing van Hoorn vormgeeft. Ook de citymarketeer is gestopt per 31 december 2019. Deze evaluatie is daarom op een aantal punten aangepast aan deze actualiteit.

Op dit moment wordt het interim bestuur gevormd door de voorzitter van de OSH en van de HOC. Waar in deze evaluatie wordt gesproken over 'het bestuur' wordt het voormalig bestuur van Hoorn Marketing bedoeld.

-
- Te bepalen dat Hoorn Marketing hiervoor jaarlijks een subsidieaanvraag indient en dat aan de toe te kennen subsidie door het college prestatievoorwaarden worden verbonden, waaronder meer bestedingen, meer bezoekers en een langer verblijf van bezoekers in Hoorn.
 - Dat er na een periode van drie jaar een evaluatie plaatsvindt, waarna bepaald wordt of voor een volgende periode opnieuw subsidie wordt toegekend.

3 Beantwoording van evaluatievragen

3.1 Inleiding

Al jaren is geprobeerd in Hoorn citymarketing van de grond te krijgen. Met de Stichting Hoorn Marketing lijkt dit gelukt. Dat citymarketing een lange adem vergt is bekend en ook dat pas na jaren de echte resultaten te zien zijn van de inspanningen op dit gebied. Hoorn Marketing is nu eigenlijk pas effectief twee jaar bezig. Dit moment moet daarom worden beschouwd als de overgang naar een volgende fase.

In de eerste maanden is heel veel energie geïnvesteerd om de partijen bijeen te brengen, om ze van de meerwaarde van citymarketing te overtuigen en vooral om de versnippering een halt toe te roepen. Er zijn bijvoorbeeld evenementenorganisatoren bij elkaar gebracht om de evenementen naar een kwalitatief hoger niveau te brengen om meer bezoekers (toeristen) naar de stad te brengen die langer kunnen verblijven en ook meer consumeren. Het beeldmerk 'Ik hou van Hoorn' is veelvuldig gebruikt om herkenbaarheid te creëren en Hoorn 'marketingtechnisch een gezicht te geven'.

Zoals in het Plan Buhrs staat, zouden er drie goed functionerende organisaties moeten zijn om Hoorn en de regio te vermarkten. In de buitenste kring is de destiniemarketingorganisatie Holland boven Amsterdam (HbA) actief die de hele regio van Holland boven Amsterdam nationaal en internationaal moet vermarkten. In de middelste kring staat de samenwerking tussen de zeven Westfriesse gemeenten centraal. In de binnenste kring bevindt zich de lokale citymarketingorganisatie, voor Hoorn is dat dus Hoorn Marketing. Om beter af te kunnen stemmen is tussen de organisaties veel overleg geweest. Het vertrekpunt is dat HbA de bezoeker naar het gebied boven Amsterdam haalt door (online) marketingcampagnes. In de middelste kring wordt regionale productontwikkeling bevorderd. In de praktijk is het behoorlijk lastig gebleken om die afstemming goed te laten functioneren, omdat zowel HbA als verschillende lokale marketingorganisaties, waaronder Hoorn Marketing, in de oprichtingsfase zaten.

Hoorn Marketing kreeg veel vragen op tal van gebieden. De organisatie, bestaande uit een vrijwillig bestuur, een citymarketeer, aangevuld met een stagiaire, is qua capaciteit niet groot genoeg om aan alle vragen te kunnen voldoen. Ook het totale budget van € 260.000 is noodzaak het bestuur effectieve keuzes te maken in nauw overleg met de stakeholders.

3.2 Wat zijn de resultaten van de strategie?

De subdoelen die volgens het plan Buhrs bijdragen aan meer bezoekers die meer geld uitgeven en langer verblijven zijn hieronder vermeld inclusief een duiding van de wijze waarop hieraan invulling is gegeven. De subdoelen zijn onderverdeeld in: scope, promotie en beleving.

a) **Scope:**

'Hoorn Marketing is er niet alleen voor de binnenstad, maar voor heel Hoorn. Hoorn Marketing is een samenwerking tussen gemeente, culturele organisaties, toeristische organisaties, winkeliers en horecaondernemers. Ook financieel!'

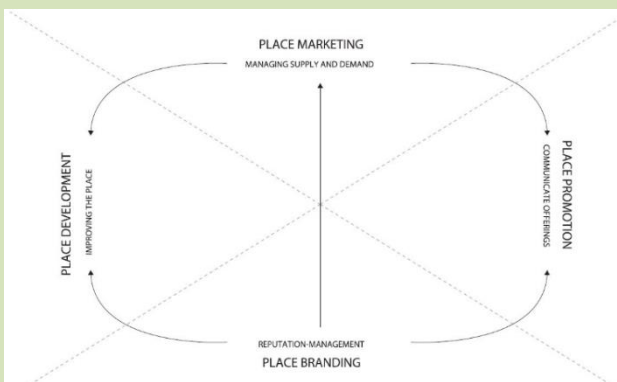
Conclusie: *'Volwaardige' citymarketing voor en met 'heel Hoorn' is niet realistisch*

Bezoekers houden geen rekening met gebiedsgrenzen. Gebiedsgerichte afbakening van citymarketing werkt dus niet. Er zijn verschillende lagen. Hoorn is het centrum van regio Westfriesland, maar moet ook nadenken over de branding van de binnenstad, bedrijventerreinen, wijken in Hoorn, binnen de regio, binnen HbA en Nederland. Met 'Hoorn, stad van de Gouden Eeuw' kiest de gemeente voor een duidelijke identiteit. In het laatste plan van Hoorn Marketing wordt de lange termijn ontwikkeling geschetst, naar een 'volwaardige' citymarketing organisatie die naast toerisme ook wonen en werken bedient. Wij denken dat het niet realistisch en verstandig is dit binnen één (zelfstandige) stichting, los van de gemeente, te organiseren. Ondernemersklimaat, werk

en kwaliteit van leven (waaronder wonen) zijn onderwerpen die hoog op de gemeentelijke agenda staan. Dan kun je de ontwikkeling, branding, marketing en promotie niet 'weg organiseren' in een subsidierelatie. Je hebt voor de verschillende onderdelen differentiatie in partijen en strategie nodig.

Nevenstaand figuur geeft een verhelderende uiteenzetting van de aspecten die in dat kader vaak worden verward (figuur 1). Voor place development (gebiedsontwikkeling) ligt een actieve rol van de gemeente voor de hand. Profileren als Stad van de Gouden Eeuw, Aantrekkelijke woonstad en Centrum-stad van de productieregio (Urhahn, 2019) vraagt stevige regie op place branding².

Dat betekent onder meer dat binnen de gemeentelijke organisatie citymarketing ook een plek zou moeten krijgen. De gemeente heeft ook uitvoerend een belangrijke rol in het brede spectrum van citymarketing. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de rol van haven, het museum, bij stadsontwikkelingsprojecten, maar ook subsidieverstrekking, evenementen, etc.



Figuur 1: Place promotion, place marketing, place branding en place development in onderlinge relatie (2018, Boisen e.a.)

Tot slot: gezamenlijk financieel bijdragen is een goed uitgangspunt, maar in de praktijk blijkt het uitermate lastig om aanvullend op de gemeentelijke subsidie voldoende financiële bijdrage te organiseren. Hierin heeft Hoorn Marketing diverse pogingen ondernomen. Zeker bij ondernemers is de (natuurlijke) grondhouding om te denken in termen van Return on Investment en dat zien we in de evaluatie over de afgelopen periode ook terug. Citymarketing vraagt een lange adem en het is goed daarin te investeren, maar in de samenwerking moet wel balans zijn in de bijdrage. Met andere woorden: wees als gemeente duidelijk waar je zelf over wil gaan en financier dit ook zelf en houd een evenwichtige bijdrage aan voor wat je samen doet (bijvoorbeeld 50/50).

b) Promotie:

'De versnippering in promotiemiddelen wordt teruggebracht.

- *De promotie van Hoorn is herkenbaar, passend en aantrekkelijk en wordt via een diversiteit aan (moderne, ook online) middelen gedaan die op elkaar zijn afgestemd. Daarbij wordt zoveel mogelijk meegelift op de marketingactiviteiten van Holland boven Amsterdam (HbA). Er is een goede verbinding, regelmatige afstemming en een continue aanlevering van content naar deze organisatie.*
- *Alle partijen die Hoorn promoten of bij de promotie van Hoorn betrokken zijn vertellen hetzelfde verhaal en hebben dezelfde boodschap over Hoorn. En zij stemmen hun activiteiten en initiatieven structureel op elkaar af en werken waar mogelijk samen.*
- *Evenementen, musea, culturele instellingen, (nieuwe) initiatieven en andere usp's die bijdragen aan de promotie van Hoorn en het verhaal/imago van Hoorn versterken, zijn herkenbaar als zodanig en maken gebruik van het logo en eventueel de huisstijl van Hoorn Marketing.'*

Advies Hoorn Marketing

Het bestuur van Hoorn Marketing geeft aan dat het bouwen van de website in eigen beheer een uitkomst kan bieden. De 'opgelegde' website via HbA brengt veel beperkingen met zich mee. De budgetten om een nieuwe site te laten bouwen waren in 2019 echter niet beschikbaar.

² In Eindhoven is één stichting verantwoordelijk voor de exploitatie van marketingactiviteiten en één voor de branding van de regio. Dat wil overigens niet zeggen dat de gemeente daar geen sterke regie meer op kan voeren.

Verder heeft de OSH vanuit de eigen gelederen iemand beschikbaar gesteld die de opdracht heeft gekregen om de website bij te houden. Hiermee wordt een eventkalender gevuld zodat bezoekers geïnformeerd worden over events. Daarbij werd veel tijd geïnvesteerd in het vullen van bedrijfsgegevens van bedrijven in Hoorn. Daarnaast was deze persoon naast de citymarketeer verantwoordelijk voor de Sociale Media van Ik Hou van Hoorn. Dit voldeed niet altijd aan de wensen en eisen van Hoorn Marketing.

Conclusie: de basis voor éénduidige promotie ligt er, maar vraagt meer inhoud en verbinding

Er is een mooi uitgewerkt huisstijlhandboek beschikbaar (in Nederlands en Engels). Er is in de afgelopen twee jaar stevig ingezet op het uitdragen van het beeldmerk Ik hou van Hoorn. De eerste fase van Hoorn Marketing ademt de sfeer uit van veel zenden³ en 'stickers plakken' (Ik hou van Hoorn, zonder onderliggend verhaal over waarom je zoveel van Hoorn kunt houden). Wellicht een logische eerste fase, maar steden communiceren op veel verschillende manieren. Via gemeenten, evenementen, gebouwen, nieuwsfeiten, organisaties, etc. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat stadsmerken (meestal) via hun fysieke kenmerken worden gecommuniceerd (historische binnenstad, haven, etc.) en dat 'traditionele' merkcommunicatie niet lijkt te werken voor steden. De stad is als gebied te complex om het te behandelen als een product dat verkocht kan worden op basis van de inzichten van standaard marketingtheorie.

Voor de promotie is het ontwikkelen en beheren van een website en de inzet van social media cruciaal. 'Aansluiten' bij bestaande promotiemiddelen van verschillende partijen (HbA en OSH) lijkt logisch, maar blijkt in de praktijk niet goed te functioneren. Deze partijen hebben namelijk andere belangen en kunnen deze nooit volledig afstemmen op de (primaire) belangen van Hoorn Marketing. Wij adviseren niet meer 'mee te liften', maar in te zetten op wat nodig is om zo goed mogelijk de doelen te kunnen realiseren, als dat met bestaande middelen of in samenwerking kan, dan is dat natuurlijk prima, maar beperkingen opleggen op voorhand is niet verstandig. Ook niet in het kader van verantwoordelijkheid voor het realiseren van doelen in de uitvoeringsovereenkomst.

Het vertellen van hetzelfde verhaal en boodschap vraagt meer afstemming en verbinding dan Hoorn Marketing in de afgelopen twee jaar heeft kunnen opbouwen. Afgelopen jaar heeft het verhaal van Hoorn, als dé stad van de Gouden Eeuw concreet vorm gekregen. Dit moet in de komende tijd nog meer geladen worden, bijvoorbeeld door het realiseren van alliantielabs (plan Buhrs).

c) Beleving:

'Binnen de stad zelf wordt bewijs geleverd voor het verhaal dat via HbA en de eigen promotiemiddelen wordt verteld. Bijvoorbeeld de gastvrije, gezellige en levendige historische binnenstad en haven worden ook echt beleefd door bezoekers.'

Conclusie: gastheerschap en beleving (nog) onvoldoende aan bod gekomen

Onze analyse is dat op dit punt nog te weinig is gebeurd. Er is vooral ingezet op bekendmaking van Hoorn Marketing via presentaties door de citymarketeer en op promotie door middel van Ik Hou van Hoorn. Het organiseren van het gastheerschap is wel steeds benoemd, maar heeft (nog) niet concreet handen en voeten gekregen. Wellicht dat hiervoor ook meer tijd nodig is, maar het advies is wel om de

³ Overigens moet hierbij wel de kanttekening worden gemaakt dat Hoorn Marketing wel geprobeerd heeft op creatieve wijze een breder en zelfvoorzienend marketingconcept te ontwikkelen op basis van een 'ik hou van Hoorn advertentieplatform' met arrangementen voor bezoekers en toeristen, maar dit is niet gelukt omdat men met de website verplicht moest aansluiten bij Holland Boven Amsterdam en er geen budget was voor de ontwikkeling van een platform in eigen beheer.

komende tijd juist in te zetten op gastheerschap en de beleving van de levendige, gastvrije en gezellige stad in onder andere de haven, kernwinkelgebied, winkelcentra, horeca, musea, stationsgebied (Poort van Hoorn), etc. Hier liggen kansen door de verbinding te leggen met partijen in de stad die hier op hun gebied al een belangrijke bijdrage aan leveren, zoals de winkeliers, horeca, gidsen voor stadswandelingen, chauffeurs van citytours, havenmeesters, etc. Maar dit moet wel georganiseerd worden.

Overige resultaten

Hieronder volgt een opsomming van activiteiten waar Hoorn Marketing zich mee bezig heeft gehouden:

- De website van Hoorn Marketing (www.ikhouvanhoorn.nl) is sinds mei 2018 actief. Hoorn Marketing heeft ervoor gekozen om te starten in het Nederlands en heeft in het zogenoemde brandbook (voorschriften over de huisstijl) de Engelse vertaling meegenomen: I Love Hoorn (met een knipoog naar I love NY). De site is inmiddels drielig.
- WintersHoorn en voorbereidende werkzaamheden in het kader van het Jaar van de Gouden Eeuw.
- Bij WintersHoorn heeft Hoorn Marketing ervoor gezorgd dat een groot aantal evenementen gebundeld vermarkt werd. Een opvallend onderdeel was de ijsbaan die Hoorn Marketing samen met de ondernemers van de Stichting de Roode Steen in 2017 heeft gerealiseerd. In 2018 hebben de ondernemers dit zelf geregeld. Maar Hoorn Marketing heeft met marketingacties in diverse media bijgedragen in de zichtbaarheid van 'Ik hou van Hoorn' zodat bezoekers en bewoners meer binding kregen met WintersHoorn en 'Ik hou van Hoorn'.
- Het jaar 2019 is door het Nationaal Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC) uitgeroepen tot het jaar van Rembrandt en de Gouden Eeuw. In Holland boven Amsterdam is ervoor gekozen om vooral de Gouden Eeuw centraal te stellen. De raad heeft bij de begrotingsbehandeling van 2018 in november jl. besloten om Hoorn voor een langere periode als de Stad van de Gouden Eeuw te profileren voor een langere periode. Hoorn Marketing is in 2018 begonnen met het coördineren van activiteiten in dit verband in een totaalprogramma en werkt daarbij samen met de gemeente Hoorn, met de Westfriese gemeenten en met Holland boven Amsterdam. Ook wordt samengewerkt met Amsterdam&Partners (voorheen Amsterdam Marketing) en het NBTC. Er is inmiddels ook een website www.stadvandegoudeneeuw.nl.
- Citydressing: banieren in de stad, het Gouden Eeuw Magazine, campagnes en online advertising. Hierbij is nauw samengewerkt met de gemeente Hoorn.
- Hoorn Marketing heeft in 2018 samengewerkt met Voor een mooie stad (VEMS) en met verschillende sportinstanties om het project Fitste stad van Nederland op te zetten. Eind 2018 is dit project gestopt omdat de resultaten niet goed aansloten bij de overige citymarketingactiviteiten.
- Beachvolleybal Hoorn. Hoorn Marketing heeft een marketingcampagne gedraaid om het evenement bekender te maken met als doel om meer bezoekers naar Hoorn te trekken. Tevens is hiermee de zichtbaarheid en herkenbaarheid van Hoorn Marketing verbeterd.
- Voor de Hoornse Stadsfeesten (ca 80.000 bezoekers) heeft Hoorn Marketing diverse marketingactiviteiten georganiseerd en is de branding van 'Ik hou van Hoorn' meegenomen op de kleding van de organisatie.

Dit is een gevarieerd aanbod van activiteiten. In hoeverre dit ook heeft bijgedragen aan resultaten (meer bezoekers die meer uitgeven en langer verblijven), is lastig te meten.

Advies Hoorn Marketing

'Het zou heel wenselijk zijn om betrouwbare data in handen te kunnen krijgen. De data die voorhanden is op dit moment is echter niet aanwezig of niet bruikbaar genoeg. De gemeente heeft recent een onderzoek gedaan hoe ze toch aan kwalitatief hoogwaardige data zou kunnen komen. Naar blijkt is dit dus voor heel Nederland een probleem. Er zijn binnen Hoorn Marketing simpelweg geen budgetten beschikbaar om hier zelf onderzoek naar te doen dus zijn wij afhankelijk geweest van de Koopstroom en NIPO data. Data is nodig om de goede en minder goed lopende evenementen beter in kaart te brengen zodat daar beter op ingezet kan worden. Belangrijk om het traject wat de gemeente nu heeft ingezet te volgen en input te geven om de voor HM belangrijke data los te krijgen.'

Conclusie: Er is geen data waarmee het realiseren van de doelstelling meetbaar gemaakt kan worden

Wij zijn het van harte eens met het meer inzetten op het verkrijgen van relevante data in het kader van bezoekers, verblijf en bestedingen. Dat maakt duidelijk wat de effectiviteit van bepaalde activiteiten en interventies is. In de prestatieovereenkomst staat beschreven dat Hoorn Marketing de doelstelling meetbaar maakt. Dit is niet gebeurd.

Wellicht logisch omdat hiervoor de middelen niet zijn, Er zou daarom worden aangesloten bij de door Holland boven Amsterdam aan te leveren data. Dat is niet gebeurd. De provincie NH zou dit vervolgens realiseren maar kwam met een rapport waaruit alleen cijfers op provinciaal niveau te zien waren. Herleiding naar regio of gemeente was niet mogelijk.

3.3 Wordt de strategie effectief en efficiënt uitgevoerd? Behoeft de uitvoering aanpassing?

De afgelopen jaren kunnen omschreven worden als een pioniersfase waarin Stichting en gemeente het wiel moesten uitvinden. Een fase die (naast de resultaten die er geboekt zijn) zeker in het begin gekenmerkt werd door een zoektocht naar taken, bevoegdheden en invulling van werkzaamheden van de Stichting en van de citymarketeer. Door de gemeente is de citymarketing bewust “op afstand” gezet. Vanuit de gemeente zijn beperkt inhoudelijke kaders meegegeven. Het was aan de Stichting (en de citymarketeer) om nader vorm te geven aan de eigen taakopdracht. Ook dit was, vooral in het begin, een hele zoektocht.

Binnen de gemeente was er ook sprake van een zoektocht, die vooral betrekking had op vormgeving van de sturingsrelatie. De citymarketing stond weliswaar op afstand, maar de gemeente had wel behoefte aan enige mate van grip, zowel ambtelijk, bestuurlijk als politiek. Maar de governance was niet goed geregeld. Zo was er vaak overleg tussen citymarketeer en portefeuillehouder, was een ambtenaar van de gemeente regelmatig aanwezig bij bestuursvergadering van de Stichting (op advies van Bureau Buhrs) en liepen er allerlei lijntjes tussen gemeente en citymarketeer. Het gevolg hiervan was dat de citymarketeer werd ingehuurd door de Stichting maar mede werd aangestuurd vanuit de gemeente. Bovendien functioneerde de Raad van Advies niet, terwijl die Raad van Advies juist de Stichting van richting zou moeten voorzien.

Binnen deze context van pionieren werd door iedereen gewerkt aan de doelstelling: meer bezoekers, die langer blijven en meer uitgeven. Dit gold voor de gemeente, de Stichting en de citymarketeer. Met een behoorlijke dosis pragmatisme en een grote inzet van eenieder is aan de slag gegaan en op een zo effectief mogelijke manier geprobeerd te werken aan de marketing van Hoorn. Het inhuren van een citymarketeer met een (sport)marketingbedrijf bood voor de stichting het voordeel gebruik te kunnen maken van de backoffice van die organisatie. In 2018 werd door de citymarketeer het reclamebureau NESQ overgenomen dat in opdracht van Bureau Buhrs de huisstijl van ‘Ik hou van Hoorn’ had ontwikkeld en onder de naam Media Tribe alle communicatie uitingen van Hoorn Marketing realiseerde. Naar aanleiding hiervan heeft het bestuur een intergreitscode opgesteld.

Het relatief geringe beschikbare budget dwingt tot het aanbrengen van focus en het maken van keuzes. Over de plannen van Hoorn Marketing werd door de citymarketeer wel veel gesproken, maar ondanks vele verzoeken van gemeente en de OSH werden deze pas medio 2019 in een eerste versie van een plan uitgewerkt. In de overdracht van het bestuur heeft deze nooit meer een definitieve status meer gekregen. In die zin zou je kunnen stellen dat er eigenlijk nooit een echte strategische vertaling van het initiële plan van Buhrs is geweest.

Advies Hoorn Marketing

Het bestuur van Hoorn Marketing geeft aan: ‘Geen van allen hebben wij ervaring met politiek. We hebben dit door onze naïviteit dan ook verkeerd ingeschat en niet juist gemanaged. De citymarketeer en

het bestuur hebben overal het verhaal van Hoorn Marketing verteld, maar het motto is: Eerst zien en dan betalen. Dat zou idealiter andersom moeten zijn. Dan hadden we meer financiële middelen gehad om marketing te bedrijven en Hoorn beter op de kaart te zetten.' Het bestuur adviseert:

- Zorg dat er vanuit de gemeente een heel duidelijk handvest komt met regels.
- Stel samen met de subsidiegevers in één vergadering gezamenlijk vast wat de focus en het doel wordt. Dan kun je daar ook naar alle partijen terug naar verwijzen als ze af willen wijken.
- Laat ook een heel duidelijke subsidieovereenkomst opstellen.
- Zorg dat de beoordeling alleen aan het eind van het jaar invloed heeft op de voortgang. Steeds tussendoor vragen beantwoorden kost veel te veel tijd.

Conclusie: Er is een eerste stap gezet, maar een andere invulling in de volgende fase is nodig

Onze analyse is dat de citymarketingstrategie, zoals verwoord in het plan van Buhrs nog niet effectief en efficiënt is uitgevoerd. Het gebrek aan focus en concrete werkplannen in combinatie met de te prominente rol die de citymarketeer heeft aangenomen, was niet effectief en uiteindelijk zelfs contraproductief. Hier heeft het bestuur onvoldoende op bijgestuurd. De gemeente heeft zowel bestuurlijk als ambtelijk te lang te dicht op de uitvoering gezeten en de governance niet goed genoeg geregeld.

Eén oorzaak kan zijn het ontbreken van de rol van de Raad van Advies, die zwaarwegende adviezen hierover aan het bestuur had kunnen geven. Die rol werd niet goed ingevuld. Hier heeft de gemeente het bestuur van Hoorn Marketing wel op gewezen, ook de OSH heeft dit gedaan. Uiteindelijk is dit wel opgepakt, maar het bestuur is onder de druk van het boeken van resultaten eigenlijk te lang in de opstartfase blijven hangen. Aan de andere kant ligt hier ook een belangrijke gemeentelijke verantwoordelijkheid in de sturing op de subsidierelatie. Er had eerder opgetreden moeten worden en duidelijker richting moeten worden gegeven. Minder in operationele zin en meer in termen van governance.

Het is wel belangrijk om één en ander in perspectief te zetten van een startende organisatie van vrijwilligers die medio 2017 onbezoldigd en vol passie voor de stad, na vele jaren eindelijk een citymarketing organisatie van de grond krijgen. Dat na effectief twee jaar nog niet de citymarketingstrategie op alle onderdelen effectief en efficiënt kan worden uitgevoerd is logisch. Zeker als je dit afzet tegen de ontwikkeling van andere citymarketingorganisaties. Wij zien het dan ook niet als iets wat niet gelukt is, maar als een eerste stap, die nu naar een volgende fase moet. Het voormalige bestuur heeft wel de moed gehad deze eerste stap te zetten in de wetenschap dat dit niet makkelijk zou zijn. Dit verdient ook zeker waardering.

3.4 Is er goed inzicht in de financiën en worden de middelen effectief ingezet?

Aan de Stichting wordt structurele subsidie verleend. Aanvullende voorwaarden voor verlening van de subsidie zijn vastgelegd in een uitvoeringsovereenkomst tussen de gemeente Hoorn en de Stichting. Daarin is onder andere opgenomen dat de subsidie wordt verleend ten behoeve van het uitvoeren van het jaarlijks vast te stellen uitvoeringsplan. Hierin wordt volgens de uitvoeringsovereenkomst aandacht gegeven aan de promotie van Hoorn, wat leidt tot meer bezoekers die meer besteden en langer verblijven.

Jaarlijks wordt, conform de subsidieverordening, voor 1 juli verantwoording afgelegd. Dit betreft ook een financiële verantwoording, voorzien van een samenstellingsverklaring van een accountant. De cijfers zijn overzichtelijk en hiermee is een goed inzicht in de financiën. De ambtelijke betrokkenheid bij de bestuursvergadering geeft nog meer inzicht.

In verband met de afwikkeling van en het verlenen van decharge aan het huidige bestuur, wordt de subsidie over 2019 per 31.12.2019 verantwoord. Verder is in dit kader door afgevaardigden van de OSH

en de risicomanagementcoördinator van de gemeente een risicoanalyse uitgevoerd op mogelijke (financiële) risico's binnen de stichting met het oog op overname door een interimbestuur vanuit de OSH. Deze analyse heeft niet geleid tot bevindingen die overname door een interimbestuur in de weg staan.

Conclusie: Er is goed inzicht in de financiën, maar er gaat wel een te groot aandeel van het budget naar de (externe) citymarketeer en de besteding daarvan is niet transparant

De citymarketeer wordt (met zijn organisatie) ingehuurd voor een jaarbedrag dat is gebaseerd op een uurtarief van € 79,- gedurende 52 weken van 32 uur, totaal € 131.456,=. Dit is bijna 60% van de te besteden financiële middelen. Aan de ene kant is het niet vreemd dat dit bedrag aan personeelslasten wordt uitgegeven, maar het is niet transparant wie welke uren daarvoor maakt en wat daarvoor wordt gedaan, ook gezien het feit dat van een concreet uitvoeringsplan geen sprake is geweest.

Het totale budget is overigens wel gering voor een citymarketingorganisatie met deze ambitie. Je zou verwachten dat er een groter aandeel vanuit de ondernemers zou worden bijgedragen, waarmee het totale budget op minimaal € 400.000 zou moeten liggen. Het aandeel van de gemeentelijke financiële bijdrage is in verhouding tot die van de ondernemers wel erg groot en je zou daarin meer balans verwachten. Dat zou ook wenselijk zijn. De behoefte/neiging om zelf meer sturing te geven is groter naarmate het aandeel in de financiering groter is en dat past niet bij het door de gemeenteraad genomen besluit om citymarketing op afstand te willen zetten. Een gezondere verdeling zou 50/50 zijn.

3.5 Past de organisatievorm bij de gekozen strategie of behoeft deze aanpassing?

Er is gekozen voor een zelfstandige stichting met een uit verschillende ondernemers bestaand stichtingsbestuur. Formeel gezien heeft de gemeente Hoorn een zeer beperkte positie binnen de Stichting en geen formele invloed op de dagelijkse gang van zaken. De gemeente Hoorn maakt namelijk geen onderdeel uit van het bestuur van de Stichting. Wel is de portefeuillehouder lid van de Raad van Advies van de Stichting maar deze Raad van Advies zou zich conform de statuten moeten richten op de strategie en continuïteit van de Stichting. Qua financiën levert de gemeente met bijna 90% echter een substantiële bijdrage.

Advies Hoorn Marketing

'Het zou de moeite waard zijn om verschillende clubs samen te voegen onder 'Ik Hou van Hoorn'. Initiatieven als WintersHoorn, HoornBruist, Voor een mooie stad kan natuurlijk prima onder de noemer van 'Ik Hou van Hoorn'. Juist door samenvoegen ontstaat meer draagvlak bij de verschillende stakeholders. Inwoners en ondernemers van Hoorn zullen meer en meer begrijpen dat de initiatieven vanuit 'Ik hou van Hoorn' echt van de stad en voor de stad is. Daarnaast zou een afvaardiging van deze clubs tot het bestuur c.q. citymarketing tot de opties behoren. Hierdoor is er altijd vanuit de stakeholders een partij aangesloten die zijn/haar input vanuit die organisatie kan leveren. Zeker gezien alle petten die iedereen in Hoorn op heeft, is het goed om het aantal petten te verminderen. Zorg dat de CM onafhankelijk is en geen andere/eigen zakelijke belangen heeft binnen Hoorn. Zorg dat er een back-office ondersteuning kan bieden om de administratieve kant, beantwoorden mail en telefoon op kan vangen. Denk eraan dat alle teksten en het plaatsen van advertenties, social media posts, website bijhouden niet vanzelf gaat en dat dit veel tijd en discipline vereist. Denk hierbij ook écht aan de kwaliteit op de inhoud.'

Conclusie: Als je ervoor kiest in deze vorm taken op afstand te zetten, dan is een stichting met raad van advies een passende vorm gezien de omvang van de begroting van rond € 250.000, mits er duidelijkere inhoudelijke kaders worden meegegeven.

Het op afstand zetten van Hoorn Marketing in combinatie met een, in verhouding tot de andere stakeholder(s), forse subsidiebijdrage en beperkte inhoudelijke kaders is alleen geen gelukkige combinatie. Dit zorgt voor onduidelijkheid en uiteindelijk onvrede bij alle partijen. Het gevoel van 'wie

betaalt, bepaalt' gaat uiteindelijk toch overheersen en zonder duidelijke subsidievoorwaarden, kan de gemeente geen invloed uitoefenen op hoe de middelen worden besteed.

Wij adviseren de gemeente om diverse redenen die in deze evaluatie zijn genoemd een stevige regierol te geven op het gebied van citymarketing. Dat wil niet zeggen dat het organiseren van specifieke onderdelen van citymarketing, bijvoorbeeld de promotie van evenementen en activiteiten in de stad vanuit een zelfstandige stichting geen passende organisatievorm is. Er moet alleen wel in de subsidievoorwaarden een specifiekere opdracht worden meegegeven. Daar moet vooraf meer over worden nagedacht: als je wil dat de stichting iets doet, geef daar dan opdracht toe en stuur daar ook op. Er zijn formeel en informeel voldoende instrumenten om daar handen en voeten aan te geven. Het onderzoeken en benutten van de mogelijkheden voor het inrichten van een goede governance bij dit soort hybride samenwerkingsrelaties is daarbij van belang.

Wij kunnen ons dus goed voorstellen dat aan de stichting een vervolg wordt gegeven, maar dan wel op basis van een evenwichtiger bijdrage, een concrete opdracht, duidelijke subsidievoorwaarden en een betere sturing hierop. Daarbij denken wij dat deze persoon geen citymarketeer zou moeten zijn, omdat de stichting niet de opdracht voor citymarketing zou moeten hebben, maar voor een onderdeel daarvan. Een verbindende coördinator die zorgt voor de uitvoering van concrete plannen van het bestuur zou naar onze mening beter passen in deze fase.

Of dit ook daadwerkelijk de vorm is, of deze stichting nog steeds Hoorn Marketing zou moeten heten en hoe één en ander inhoudelijk vorm gegeven zou moeten worden zou in samenwerking met een aantal betrokken stakeholders vormgegeven en vervolgens aan de gemeenteraad voorgelegd moeten worden.

3.6 Berust de citymarketingstrategie nog op draagvlak bij de betrokken partijen?

In de beginperiode, vanaf oktober 2017, voerde de citymarketeer gemiddeld twintig gesprekken per week, was hij aanwezig bij veel overleggen en verzorgde hij de nodige presentaties over de plannen van Hoorn Marketing. Wij hoorden van stakeholders over het algemeen positieve berichten. Ook binnen de gemeentelijke organisatie was de citymarketeer actief en was hij in eerste instantie een aantal keer aanwezig bij overleggen over De Nieuwe Winkelstraat, Poort van Hoorn en het Waterfront.

Kritische geluiden waren er vanaf het begin vanuit het culturele veld. Het gevoel overheerst dat dat Hoorn Marketing onvoldoende verbinding maakte met kunst en cultuur en vooral gericht was op ondernemers. Dit is mogelijk te verklaren vanuit de ontstaansgeschiedenis en initiatiefnemers (OSH) van Hoorn Marketing.

De citymarketeer was in de eerste fase wel erg zichtbaar en aanwezig. In eerste instantie waren de geluiden hierover positief. Maar doordat de focus en profilering in media-uitingen wel erg veel op de citymarketeer en Hoorn Marketing zelf lag en concrete plannen uitbleven, ontstond er steeds meer discussie over de koers, de activiteiten en de verwachtingen. Ook het gebrek aan verbinding en het nemen in plaats van het biéden van een podium heeft een negatieve uitwerking gehad op het beeld van Hoorn Marketing.

Wat daarbij ook heeft meegespeeld is het gebrek aan prioritering en sturing door het bestuur, die primair verantwoordelijk is voor het optreden van de citymarketeer. Het ontbreken van uitvoeringsplannen heeft ook niet aan bijgedragen aan het draagvlak.

In mei 2019 heeft de OSH een brandbrief gestuurd aan het bestuur van Hoorn Marketing, waarin zij hun zorgen uiten over onder meer het ontbreken van structuur, strategie en planning. Ook het ontbreken van verbinding en samenwerking met diverse Hoornse organisaties die juist als ambassadeurs zouden moeten worden ingezet, wordt daarin benoemd als een gemiste kans. Citymarketing is namelijk geen one-man-show', aldus de OSH. Er is begrip voor de lastige positie van de citymarketeer, maar het gebrek aan prioritering wordt als belangrijk probleem gezien.

Op 16 september 2019 heeft het bestuur van Hoorn Marketing een bijeenkomst belegd over de toekomstvisie van Hoorn Marketing. Het bestuur heeft daarvoor hun belangrijkste stakeholders uitgenodigd en dit laten begeleiden door een extern deskundige. Het doel van de sessie was voor Hoorn Marketing om op te halen hoe de stakeholders aankijken tegen de strategie, positionering en marketing van Hoorn. Hieruit bleek dat de ondernemers vooral belang hechten aan activiteiten die op korte termijn meer geld in de kassalade brengen.

Advies Hoorn Marketing

Het bestuur van Hoorn Marketing geeft ook aan dat uit hun gesprekken met ondernemers naar voren komt dat de meesten niet zit te wachten op meer toeristen, maar op meer geld in de kassalade. Verder zegt het bestuur hierover: 'Het is duidelijk dat er in Hoorn veel stakeholders een belanghebbenden, stichtingen, brancheverenigingen en andere clubs zijn. Al deze organisaties hebben het beste voor met Hoorn. Wij ervaren bijna altijd dubbele agenda's die gevoed worden door eigenbelang. Dit is begrijpelijk maar maakt het ook lastig om tot goede samenwerking te komen. Door het grote aantal partijen en initiatieven in Hoorn heeft het zeker een half jaar geduurd om de meeste belanghebbenden goed te leren kennen. In gesprekken met andere steden hebben we geleerd dat dit niet uniek is voor Hoorn.'

Het advies van het bestuur is te kijken naar de overeenkomsten tussen partijen en de toegevoegde waarde en om te streven naar samenvoegen van kleinere organisaties tot grotere, sterkere organisaties. Een concreet voorbeeld zou de samenvoeging van Hoorn Marketing met Voor een Mooie Stad (VEMS) kunnen zijn; 'Hoorn Marketing voor het toeristische deel en VEMS voor de bewoners en regio. Dan heb je ook een grotere gemeentelijke subsidie die beter ingezet kan worden.'

Conclusie: wel draagvlak voor citymarketing, niet voor de voorliggende strategie en Hoorn Marketing

Wij zien in de stad nog steeds een groot draagvlak voor citymarketing, maar over de wijze waarop dit invulling moet krijgen lopen de meningen sterk uiteen. Het draagvlak voor Hoorn Marketing als organisatie is fors afgenomen.

Wij denken dat het draagvlak voor de stichting wellicht ook is afgenomen doordat de doelstelling onvoldoende 'smart'⁴ te maken is. Hierdoor heeft iedereen zijn eigen verwachtingen en ideeën en kun je het als uitvoeringsorganisatie niet snel goed doen. De OSH is als grondlegger echter nog steeds erg betrokken bij het vormgeven van de volgende fase van de marketing van Hoorn en heeft uitgesproken hierin ook een actieve rol te willen vervullen. Ook de Hoornse Ondernemers Compagnie (HOC) en Cultuur Hoorn hebben aangeboden mee te willen denken en doen in het vormgeven van de volgende fase van de marketing van Hoorn.

De mening van het bestuur van Hoorn Marketing dat er te veel verschillende stakeholders met verschillende belangen zijn, delen wij en we zien zeker kansen in het organiseren van de samenwerking. Mogelijk dat Voor een Mooie Stad hierin een rol kan vervullen. Onze analyse is ook dat het creëren van breed draagvlak bij al die verschillende partijen waar belangen, korte en lange termijn door elkaar heen lopen, niet realistisch is. Het overtuigen van partijen met andere ideeën en belangen is naar onze mening niet effectief. (Gedwongen) samenvoeging ligt minder voor de hand. Als gemeente hebben wij hier meestal ook geen rol in. Het organiseren van overkoepelende samenwerking op basis van het vergroten van de "coalition of the willing" is naar onze mening een betere strategie. De door de OSH, HOC en Cultuur Hoorn uitgesproken betrokkenheid is daarin een mooi vertrekpunt.

⁴ SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel (!), Realistisch en Tijdgebonden

3.7 Moet de opdracht aan de stichting worden herijkt?

Meer bezoekers, die langer verblijven en meer besteden is een logische ambitie maar heeft verdere uitwerking. Hij is niet erg concreet en veel partijen leveren hier een bijdrage aan. Belangrijk daarbij is ook om dit meetbaar te maken. Het aantal internationale toeristen dat Nederland bezoekt, stijgt richting 2030 naar verwachting met 50% en het aantal binnenlandse toeristen met 25%. Een totale groei van 40 miljoen naar 60 miljoen bezoekers. Dat ook Hoorn als historische stad en ligging aan het water in de komende jaren meer toeristen zal ontvangen, is een bijna autonome ontwikkeling. Het is bekend dat verblijfsduur een positief effect heeft op de uitgaven, dus het is vooral belangrijk dat de verblijfsduur van bezoekers toeneemt. Dat betekent dat er juist moet worden gewerkt aan (het doorontwikkelen van) de programmering van de stad, c.q. redenen om de stad te bezoeken.

Aan meer bezoekers die langer verblijven wordt door veel verschillende partijen een bijdrage geleverd. Het ligt daarom niet voor de hand een opdracht van deze omvang en breedte op afstand te zetten.

Advies Hoorn Marketing

'Zorg voor een eenduidig en breed gedragen doelstelling bij aantreden van nieuw bestuur en CM. Hierdoor heb je een breder draagvlak. Pas echter op met een te lokaal georiënteerde strategie. Ondanks dat dit mogelijk een wens van het volgende bestuur is, is het grote geheel zo belangrijk voor Hoorn. Op dit moment zijn er veel steden om ons heen, Alkmaar, Leeuwarden, Zaandam, Haarlem die heel hard aan de weg timmeren om de toerist naar zich toe te trekken. Het zou enorm zonde zijn om de focus alleen te leggen op bezoekers uit de regio en de toerist uit Gelderland of Duitsland niet te bereiken. Een van de doelen van het eerste aantredende bestuur was de eerste stappen zetten naar een zelfvoorzienende stichting. Het bestuur en citymarketeer hebben dit onderzocht door in gesprek te gaan met andere steden zoals Haarlem, Alkmaar, Amsterdam en Zaandam. Al snel bleek dat volgens onze gesprekspartners om een langdurig en zwaar traject te gaan. Deze steden zijn daar nu na jaren nog steeds voor aan het vechten omdat ondernemersfondsen vaak alleen gericht zijn op de eigen belangen waarvoor ze in het leven zijn geroepen.'

Conclusie: Neem als gemeente de regie op citymarketing en overweeg óf een zelfstandige stichting een rol zou moeten hebben, en zo ja, welke rol dit zou moeten zijn en herijk dan de opdracht. Maak deze in elk geval smaller (concreter), niet breder!

De opgave voor Bureau Buhrs was het opstellen van een breed gedragen citymarketingstrategie en uitvoeringsplan met als belangrijke subdoelstelling het bevorderen van de samenwerking met en tussen de verschillende partijen die een rol spelen in de (binnen)stad. Wij adviseren in eerste instantie met de OSH, HOC, Cultuur Hoorn en Voor een Mooie Stad te spreken over het mogelijke vervolg van de citymarketingstrategie. De gemeente zou hier de regie in moeten nemen.

Zoals hiervoor aangegeven is het draagvlak voor Hoorn Marketing afgenomen. Hierbij is een belangrijke vraag óf er een vervolg aan Hoorn Marketing moet worden gegeven en wat de rol van deze stichting dan zou moeten zijn. Hierbij moet in elk geval een duidelijke keuze gemaakt worden uit de verschillende onderdelen van citymarketing:

1. Promotie van de stad, activiteiten en evenementen, óf
2. Ontwikkelen van aanbod
3. Branding als dé Stad van de Gouden Eeuw, óf
4. Marketing in termen van het managen van vraag en aanbod, óf

De keuze voor stadspromotie ligt daarin het meest voor de hand. Hoorn is een echte evenementenstad en kan deze kwaliteit goed benutten om meer bezoekers te trekken. Het promoten van activiteiten, evenementen en de stad past het beste bij de wens van de ondernemers en wat er nu al is opgebouwd. Belangrijk is dan wel dat hierbij ook wordt ingezet op de onderbelichte onderdelen vanuit het rapport Buhrs: eventdesk, alliantielabs en éénmalige guerrilla acties.

Het is logisch dat ondernemers en initiatiefnemers hier dan ook in belangrijke mate in bijdragen, ook financieel. Het ontwikkelen van aanbod is een gezamenlijke opgave, waar verschillende partijen aan bijdragen. Mogelijk dat de stadscommunity Voor Een Mooie Stad hier een actieve rol in kan vervullen,

waar het gaat om het verbinden van partijen om ambities op dit niveau te realiseren in de vorm van bijvoorbeeld een stadslab of alliantielab (zoals Buhrs dit noemt).

City branding is erop gericht het imago van een stad positief te beïnvloeden, zodat deze op de juiste manier gepromoot kan worden en het gedrag van de doelgroepen (!) beïnvloed kan worden (bijv. langer verblijven en meer geld uitgeven). Het kan ook betrekking hebben op het versterken van het imago als aantrekkelijke woonstad of centrumstad van de productieregio (Toekomst van de Stad, Urhahn, 2019). Hier ligt een belangrijke taak voor de gemeente; uiteraard ook in nauwe samenwerking met diverse partijen in de stad, ontwikkelaars, en dergelijke.

Bij citymarketing in termen van het managen van vraag en aanbod past naar onze mening een stevige regierol van de gemeente.

4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Algemeen

Het is belangrijk om deze evaluatie in perspectief te zetten van een startende organisatie van vrijwilligers die medio 2017 onbezoldigd en vol passie voor de stad, na vele jaren eindelijk een citymarketing organisatie van de grond krijgen. Wij bedanken de bestuursleden voor hun bijdrage die ze daarin hebben geleverd. Dat na effectief twee jaar nog niet de citymarketingstrategie op alle onderdelen effectief en efficiënt kan worden uitgevoerd is logisch. Zeker als je dit afzet tegen de ontwikkeling van andere citymarketingorganisaties. Wij zien het dan ook niet als iets wat niet gelukt is, maar als een eerste stap, die nu naar een volgende fase moet.

4.2 Conclusies

- **Subsidieafspraken onvoldoende nagekomen**

Uit de evaluatie blijkt dat Stichting Hoorn Marketing onvoldoende in staat is gebleken om de gemaakte subsidieafspraken na te komen (zie bijlage 2 – subsidieovereenkomst). De gemeente heeft daar op zijn beurt zelf ook onvoldoende op gestuurd (zie punt 2, governance).

- *Organisatie: Raad van Advies*

Het bestuur van Hoorn Marketing was verantwoordelijk voor het oprichten en bijeen roepen van een Raad van Advies. Vanuit deze rol zouden de gemeente en ook andere stakeholders inbreng en sturing kunnen geven aan de strategie van Hoorn Marketing. Deze Raad van Advies is nooit bij elkaar gekomen. Mede hierdoor is er onvoldoende sturing gegeven op de opdracht van Hoorn Marketing.

- *Jaarlijks uitvoeringsplan*

Ondanks vele verzoeken vanuit de gemeente en de OSH heeft Hoorn Marketing niet jaarlijks (en/of tijdig) een uitvoeringsplan opgeleverd. Hierdoor bleef teveel onduidelijk over de strategie en inzet van Hoorn Marketing en verloor het initiatief draagvlak bij belangrijke stakeholders.

Mede door uitblijven van de rol van de Raad van Advies en het uitblijven van jaarlijkse uitvoeringsplannen is een echte strategische aanpak vanuit Hoorn Marketing uitgebleven. Afgezien van het (door) ontwikkelen van de huisstijl van 'Ik hou van Hoorn' en de campagne 'Stad van de Gouden Eeuw' is het onvoldoende duidelijk waar Hoorn Marketing op ingezet heeft en waarom. Meegenomen dat het budget van Hoorn Marketing is voor citymarketingbegrippen relatief beperkt is, vraagt dit om duidelijke focus en keuzes. Er is immers niet genoeg geld om alles te doen.

- *Aantrekken van externe financiering*

Naast de subsidie van 200.000 euro heeft Hoorn maar zeer beperkt externe financiering aangetrokken. De enige andere bijdragen kwamen van OSH, in de vorm een jaarlijkse bijdrage van 25.000 euro, plus redactionele diensten (sociale media) ter waarde van 35.000 euro. Dit is een uiting van een gebrek aan eigenaarschap en draagvlak vanuit ondernemers en andere stakeholders.

- **Governance niet goed geregeld**

Dat Hoorn Marketing de subsidieafspraken onvoldoende is nagekomen is ook te wijten aan de manier van sturen vanuit de gemeente. De gemeente had als subsidieverstrekker én belangrijkste stakeholder sterker moeten optreden waar het ging om het uitblijven van een (bijeenkomst van) Raad van Advies en jaarlijkse uitvoeringsplannen.

De citymarketing stond op afstand, maar de gemeente had wel behoefte aan grip, zowel ambtelijk, bestuurlijk als politiek. In plaats van een goede sturingsstructuur te organiseren ontstond een

versnipperde en informele sturing vanuit de gemeente richting de citymarketeer, waar het Bestuur van Hoorn Marketing geen, of maar zeer beperkt, onderdeel vanuit maakte. Gevolg was dat de citymarketeer werd ingehuurd door de stichting, maar mede werd aangestuurd door de gemeente. Hierdoor werd de opdracht onduidelijk en de uitvoering teveel ad hoc.

- **Resultaten: deels behaald**

Meten:

Vanuit het plan Buhrs (2017) is het doel van Hoorn Marketing om meer bezoekers aan te trekken die meer geld uitgeven en langer blijven. De bezoekerscijfers vanuit TNS/Nipo laten de afgelopen jaren een stijgende lijn in het aantal bezoeken zien, maar het is onduidelijk hoeveel daarvan kan worden toegeschreven aan de activiteiten van Hoorn Marketing. Een onderzoek vanuit HBA bleek geen inzicht te geven in de bezoekerscijfers per regio/gemeente. Verder is er geen directe en betrouwbare data beschikbaar geweest op basis waarvan de resultaten meetbaar gemaakt kunnen worden.

Scope:

Het is belangrijk om te benoemen dat de verwachtingen voor Hoorn Marketing wel erg hooggespannen waren. Hoewel 200.000 euro veel geld is, is het voor marketingbegrippen beperkt. Daarbij komt dat ca. 60% van het werkbudget van 225.000 euro (ca. 131.000 euro) werd besteed aan de uren van de citymarketeer. Dat betekent dat er nog geen 100.000 euro bleef voor de campagnes en middelen. Volwaardige citymarketing voor en met 'heel Hoorn' is dan ook niet realistisch. Het beperkte budget betekent dat het niet mogelijk is om alles en iedereen te bedienen en te bereiken. Focus op een beperkt aantal strategische lijnen en goede samenwerking en afstemming over wie wat doet met destiniemarketingorganisatie Holland Boven Amsterdam is dan noodzakelijk. Beide zijn onvoldoende van de grond gekomen.

Promotie:

De eerste fase van Hoorn Marketing ademt de sfeer uit van veel zenden en 'stickers plakken' (Ik hou van Hoorn, zonder onderliggend verhaal over waarom je zoveel van Hoorn kunt houden). Het merk en de huisstijl van 'Ik hou van Hoorn' en 'Stad van de Gouden Eeuw' zijn ontwikkeld, net als de basisinfrastructuur (website, sociale media, folders). Wellicht een logische eerste fase, maar steden communiceren op veel verschillende manieren. Via gemeenten, evenementen, gebouwen, nieuwsfeiten, organisaties, etc. Uit onderzoek blijkt dat stadsmerken (meestal) via hun fysieke kenmerken worden gecommuniceerd (historische binnenstad, haven, etc.) en dat 'traditionele' merkcommunicatie niet lijkt te werken voor steden. De stad is als gebied te complex om het te behandelen als een product dat verkocht kan worden op basis van de inzichten van standaard marketingtheorie.

Beleving:

De opgave vanuit het plan van Bureau Buhrs (2017) was het opstellen van een breed gedragen citymarketingstrategie en uitvoeringsplan met als belangrijke subdoelstelling het bevorderen van de samenwerking met en tussen de verschillende partijen die een rol spelen in de stad. In die context is het logisch dat er relatief veel nadruk ligt op tastbare en traditionele branding van Hoorn, maar de aanbevelingen van Buhrs over beleefbaar maken van erfgoed, nieuwe ervaringen in monumenten, gastheerschap, customer journeys, een eventdesk en alliantielabs zijn nauwelijks vertaald in het werkplan van Hoorn Marketing van 2019.

- **Wel draagvlak voor citymarketing, niet voor aanpak Hoorn Marketing**

Ondanks de tijd en energie die de citymarketeer heeft gestoken in het creëren van draagvlak, is dit in de volle breedte toch te beperkt gebleven. Vanaf het begin waren er kritische geluiden vanuit het culturele veld. Hier overheerste het beeld dat Hoorn Marketing onvoldoende verbinding maakte met kunst en cultuur en vooral gericht was op ondernemers. Meer kritische geluiden ontstonden toen de focus en profilering in media-uitingen wel erg veel op de citymarketeer en Hoorn Marketing zelf lag en concrete plannen uitbleven. Hierdoor ontstond steeds meer discussie over de koers, activiteiten en de

verwachtingen. Dit uitte zich onder meer in diverse kritische raadvragen, kritische artikelen in de krant en discussies op sociale media. Dit heeft een negatieve uitwerking gehad op het draagvlak voor de marketingorganisatie en de citymarketeer.

4.3 Aanbevelingen

Om te komen tot de volgende fase adviseren wij het volgende:

Gemeente Hoorn neemt de regie terug

1. Stel iemand aan die binnen de gemeente een coördinerende en verbindende rol heeft in de branding van de stad, die naast de medewerkers van economische zaken/toerisme ook de verbinding kan leggen met andere domeinen en programma's, zoals arbeidsmarkt, wonen Poort van Hoorn, Waterfront, etc.
2. Ontwikkel relevante data om bezoekers (aantallen, herkomst, etc) en verblijfsduur⁵ te kunnen meten, zodat beter kan worden bepaald wat het effect is van bepaalde interventies.

Zet in op samenwerking in de stad

1. Vorm samen met Cultuur Hoorn, Ondernemers Stad Hoorn, Hoornse OndernemersCompagnie, Voor een Mooie Stad en Gemeente Hoorn een coalitie en spreek af hoe gezamenlijk een plan kan worden geformuleerd waarmee invulling wordt gegeven aan de volgende fase van de marketing van Hoorn. Gedachte hierbij is om gezamenlijk een strategie en daaruit volgend concrete opdrachten te formuleren die maatschappelijke of commerciële partijen kunnen uitvoeren. Hierdoor wordt voorkomen dat een groot deel van het beschikbare budget op gaat aan personele uren/overhead.

De aanbeveling is om in 2020 gezamenlijk tot een plan te komen voor 2021 en verder.

2. Geef gastheerschap en beleving in de stad een prominente rol. Samen met partners insteken op het samen brengen en verbinden van relevante inwoners, ondernemers, initiatiefnemers, ondernemers en overige partijen in de haven, binnenstad, wijken en regio met als doel invulling geven aan:
 - a. Het ontwikkelen van producten, arrangementen en initiatieven gericht op bezoekers van de stad (alliantielab)
 - b. Klantreizen en gastheerschap voor een optimale beleving van de bezoekers
 - c. Op eigentijdse wijze beleefbaar maken van erfgoed

Continuïteit van lopende activiteiten door OSH en HOC

1. Ondertussen moeten de lopende zaken en bestaande middelen voortgang krijgen. De OSH heeft toegezegd in de uitvoering een rol te kunnen spelen. Voorstel is om hiervoor een concrete en afgeslankte opdracht voor op te stellen, die gericht is op de promotie⁶ van activiteiten en evenementen in de stad.
2. De mee te geven randvoorwaarden zouden daarbij onder meer moeten gaan over:
 - a. De gemeentelijke subsidie voor deze activiteiten bedraagt maximaal 50% van de begroting met een maximum van het huidige budget van € 50.000. De resterende middelen kunnen dan worden ingezet voor citymarketing-activiteiten die de gemeente zelf of andere partijen in opdracht van de gemeente uitvoeren.
 - b. Werk constructief samen met:
 - i. Gemeente in het kader van citybranding, toekomst van de stad (Urhahn), binnenstadvisie, stadsontwikkeling(en), etc.
 - ii. De OSH, HOC en Cultuur Hoorn als belangrijkste stakeholders

⁵ Uit onderzoek blijkt er een duidelijk verband te zijn tussen langere verblijfsduur en meer uitgaven.

⁶ Men moet zich om budgettaire redenen wel beperken tot verzamelverhalen. Bijvoorbeeld: Hoorn evenementenstad (zinderende zomer in Hoorn), Stad van de Gouden Eeuw (en de evenementen die daaronder vallen) Hoorn havenstad en/of eventueel Hoorn winkelstad (met Hoorn modestad en de koopzondagen e.d.).

- iii. Voor Een Mooie Stad voor het ontwikkelen van initiatieven, evenementen en activiteiten in de stad
- iv. Regio Westfriesland in het kader van het Pact van Westfriesland
- v. HbA in verband met destinationmarketing

Wij adviseren het college:

1. deze evaluatie aan de gemeenteraad te sturen
2. vervolgens te behandelen in een meningsvormende commissie
3. een besluit te nemen over de inzet van de marketing middelen voor 2020
4. de OSG, HOC, Cultuur Hoorn, Voor een Mooie Stad en eventueel andere stakeholders te verzoeken samen met de gemeente een plan uit te werken voor de volgende fase van de marketing van Hoorn vanaf 2021, gebaseerd op deze evaluatie en de uitkomst van de meningsvormende commissie.