



Amsterdam,  
4 september 2023

# Evaluatie citymarketing

Een onderzoek in opdracht van  
Gemeente Den Helder

[www.placetobe.org](http://www.placetobe.org)

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. De opdracht</b>	<b>5</b>
a. Vanuit Gemeente Den Helder	
b. Aanpak <b>Place to be</b>	
<b>3. Onderzoeksverantwoording</b>	<b>6</b>
a. Bronnenonderzoek	
b. Interviews ondernemers en overige beleidsbepalers	
c. Benchmarking	
<b>4. Bevindingen uit interviews</b>	<b>8</b>
a. Matrix	
b. Veel genoemde, opvallende bevindingen	
<b>5. Bevindingen uit benchmark onderzoek</b>	<b>9</b>
a. Velsen	
b. Almere	<b>11</b>
c. Samenvattend: lessen voor Den Helder	<b>14</b>
<b>6. Analyses voor ontwikkeling citymarketing</b>	<b>15</b>
1. Operationeel vs. strategisch werken	<b>15</b>
2. Kennis & onderzoek vs. borging	<b>16</b>
3. Draagvlak citymarketing: inwoners vs. gemeenteraad	<b>17</b>
4. Budget scenario's	<b>19</b>
5. KPI-management: tactisch denken vs. strategisch KPI-denken (en wat zijn KPI's?)	<b>21</b>
6. Overall prestatie SCM	<b>23</b>
<b>7. Hoe nu verder?</b>	<b>24</b>
a. De organisatie van een positioneringsstrategie	
b. Borging (kennis, strategie) en draagvlak	
c. Budgettaire keuzes	
d. Afsluitend en samenvattend	<b>25</b>

## Bijlagen 1 t/m 9

## 1. Inleiding

In dit rapport onderzoekt adviesgroep **Place to be** de impact en kwaliteit van citymarketingactiviteiten in Gemeente Den Helder (betreffende kernen Den Helder, Julianadorp en Huisduinen). De opdracht voor dit onderzoek is verstrekt door Gemeente Den Helder.

### **Stichting Citymarketing Den Helder (SCM)**

In 2012 is het Ondernemersfonds opgericht om, via een verhoging onroerendzaakbelasting (OZB) een financiering mogelijk te maken aan Stichting Top van Holland, wat sinds 2021 Stichting Citymarketing Den Helder heet. In de loop der jaren is de bijdrage geleidelijk opgelopen tot meest recentelijk in 2023 een totaal van €324.729,65 is toegekend. Met deze bijdrage wordt SCM gevraagd om bij te dragen aan gebiedsverbetering en -decoratie, evenementen, promotie en vestigingsklimaat. Voor een gedetailleerde omschrijving verwijzen wij u naar bijlage 1: Overeenkomst Ondernemersfonds 2012 – 2023.

Tevens bestaat er (sinds 2017) een subsidieovereenkomst vanuit de gemeente met SCM, ondergebracht in een beleidsgestuurde contractfinanciering (BCF, zie bijlage 2), die inhoudelijk opdracht geeft tot het promoten van Den Helder op het gebied van toerisme, cultuur en erfgoed. Hiermee is een jaarlijkse bijdrage van €143.416,08 gemoeid. Daarnaast wordt er vanuit een gemeente een bedrag van jaarlijks €100.000 ter beschikking gesteld als bijdrage Helders Perspectief (HP), om hiermee een bredere opdracht aan SCM mee te geven. HP beijvert via SCM meer structurele aandacht voor (toekomstige) inwoners op het gebied van “wonen, werken, leren en recreëren”. Tevens wordt via HP een locatie in Den Helder centrum ter beschikking gesteld: de “experience store”.

#### De verhoudingen in (jaarlijks terugkerende) financiering SCM is hiermee:

OaZ	€324.729,65	57%
BCF	€143.416,08	25%
HP	€100.000,00	18%
Totaal	€568.145,73	100%

Alle Helderse ondernemers zijn aangesloten bij de ondernemersvereniging Den Helder (OVDH). Daarbinnen blijft OaZ de stichting die de additionele OZB van de gemeente ontvangt en deels gebruikt voor de financiering van SCM.

Er is, binnen SCM, recentelijk een verandering van bestuur, directie en deels ook beleid doorgevoerd. In besteedbaar budget is SCM over de afgelopen 3 jaar gradueel gestegen door extra bijdragen vanuit Ondernemen aan Zee. De bijdragen vanuit de BCF alsook HP zijn over tijd gelijk gebleven. De continuering en ontwikkeling van citymarketing in Den Helder is voor een relatief groot deel te danken geweest aan ondernemend Den Helder.

### **Ontwikkelingen in het domein van citymarketing**

Citymarketing staat veelal bekend als het versterken van het toeristisch-recreatieve profiel van een plaats. Echter, citymarketing heeft zich zowel nationaal als internationaal steeds meer verbreed naar een expertise waarin de focus ligt op integrale profilering van een plaats, waarbij de domeinen wonen, werken en bijvoorbeeld het vestigingsklimaat behoren. Deze domeinen beïnvloeden elkaar immers sterk. In dat verband is het ook essentieel om te verwijzen naar het uitvoeringsprogramma Helden Perspectief.

Een andere interessante ontwikkeling op het gebied van citymarketing vormt de verdere professionalisering van de citymarketingorganisaties. Het gaat steeds meer om het verbinden van de vele evenementen en kennis -/ dataontwikkeling. Het inzicht hierbij is: kennis verzamelen is niet zo moeilijk; kennis delen en écht gebruiken is moeilijker. Het is, ook in Den Helder, belangrijk te onderzoeken wat de verwachtingen zijn voor wat betreft citymarketing. Zijn die verwachtingen wel hetzelfde bijvoorbeeld bij ondernemers of bij de gemeente. Waar ligt uiteindelijk de regie?

### **Aanpak evaluatie citymarketing**

In de methodologische verantwoording geven we een toelichting op zowel de methodiek als ook de samenhang tussen methodes, bestaande uit bronnenonderzoek, interviews en benchmarking.

Dit onderzoek en de resultaten geeft voldoende handvatten om een perspectief of denkrichtingen te geven, die Gemeente Den Helder in staat stelt om mee te denken en oordelen over de waarde en potentie van citymarketing in GDH.

Om citymarketing in Den Helder verder te optimaliseren eindigt dit rapport met een aantal aanbevelingen voor vervolgstappen op het gebied van organisatie, draagvlak, onderzoeksmogelijkheden en kennismanagement.

#### ***Over Place to be***

*Adviesgroep **Place to be** is gespecialiseerd vraagstukken met betrekking tot place making, -branding en citymarketing. De oprichters van **Place to be** hebben o.a. aan de basis gestaan van de praktische (door)ontwikkeling van (de organisatie van) citymarketing in Amsterdam ("I amsterdam"). **Place to be** staat in contact met vele citymarketingorganisaties en kan bogen op jarenlange ervaring. Voor meer informatie: [www.placetobe.org](http://www.placetobe.org).*

## 2. De opdracht

De opdracht die voorligt is gedeeltelijk gestuurd vanuit het collegeprogramma en vanuit de gemeenteraad Den Helder, middels een motie:

1. Een aangenomen motie tijdens de begrotingsbehandeling van 2 november 2022 waarin het college van de Gemeente Den Helder werd opgedragen:
  - a. Citymarketing te evalueren, waarbij het bereik en het effect zichtbaar wordt gemaakt;
  - b. de gemeenteraad in het eerste kwartaal van 2023 te informeren over de resultaten van de evaluatie;
  - c. duidelijke doelen en verwachtingen richting SCM te stellen.

### 2. Aanvullende opdracht wethouder Camara:

De wethouder heeft bij het uitbesteden van de opdracht aan adviesgroep **Place to be** de opdracht tot het onderzoek willen verbreden, om daarmee het effect en de zichtbaarheid van de activiteiten te bepalen. De wethouder vraagt niet alleen naar het verleden en heden te kijken, maar ook te onderzoeken hoe citymarketing in GDH toekomstbestendig te maken.

### 3. Mogelijkheden tot het uitvoeren van de opdracht

**Place to be** is gevraagd om bij het ontbreken van zogenaamde 0- en 1-metingen een duidelijk beeld van prestaties SCM te analyseren en deze in een context van vergelijking (andere gemeenten) en toekomstige opties voor ontwikkeling te presenteren.

### 3. Onderzoeksverantwoording

#### Inleiding

De onderzoeksopzet is zodanig ingericht dat we uiteindelijk een passend antwoord formuleren op prestaties van SCM en ze in een kader kunnen plaatsen van theorie en praktijk. Vanwege de beperkte kwantitatieve meetwaarden voorhanden maken we de volgende keuze in onderzoeksmethodieken:

- bronnenonderzoek (jaarverslagen, subsidieaanvragen, eerdere onderzoeken, evaluaties, positioneringsvoorstellen, jaarplannen)
- een 8-tal interviews met stakeholders/ beleidsbepalende posities van Den Helder
- benchmarking met 2 Nederlandse gemeenten

#### Bronnenonderzoek

Middels het bronnenonderzoek krijgen we een beter beeld van de huidige stand van zaken van citymarketing in Den Helder: wat is er gebeurd in het verleden, wat is hieruit geleerd en eventueel ook waarom is er geen vervolg aan gegeven? Daar waar mogelijk is middels het bronnenonderzoek een nader specifiek, kwantitatief beeld geschetst van enkele doelstellingen, zoals: toeristische overnachtingen en bestedingen, verblijfsduur.

Een complete lijst van bronnen en geraadpleegde documenten is te vinden in bijlage 3.

#### Interviews ondernemers en overige beleidsbepalers

Naar aanleiding van het bronnenonderzoek is een interview-schema opgesteld voor kwalitatieve interviews met diverse stakeholders die betrokken zijn bij de citymarketing in/van Den Helder. Deze interviews dienen als verdieping op het bovengenoemde bronnenonderzoek en geven een representatief beeld van wat beleidsbepalers vinden van de impact van de activiteiten SCM.

De interviews zijn een middel om via een constructief gesprek te beoordelen waar verbeteringen mogelijk zijn. Als leidraad is gekozen voor de (enige) feitelijke opdrachtomschrijving vanuit Gemeente Den Helder aan SCM, zijnde de BCF (Beleidsgestuurde Contract Financiering) gedateerd 16 december 2020 (lopend van 1 januari 2021 t/m 31 december 2024). Daarnaast is gevraagd naar een evaluatie van de “experience store” en een overall oordeel ter afsluiting.

De interviews zijn zoveel als mogelijk persoonlijk afgenomen in Den Helder en Amsterdam, en daar waar efficiënter digitaal. De interviews omvatten gesprekken met de volgende organisaties (en personen):

1. Ondernemersvereniging Den Helder (OVDH) (Peter Paul Solkesz)
2. Stichting Ondernemen aan Zee (Arnold Verhoeks)
3. Ondernemer, tevens oud-directeur/bestuurder Stichting Top van Holland, voorloper SCM (Kees Jan Tuin)
4. Stichting Erfgoed Den Helder/Willemsoord (Rana Dams)
5. Koninklijke Marine (Peter van den Berg)
6. Woningstichting (Robert Waltmann & Peter Kramer)

7. Onderwijsinstelling Meerwerf (oud-directeur Nils Verheijst)
8. SCM (Anita Veenendaal)

Voor een uitgebreide(re) weergave van de vragen en bevindingen van de interviews verwijzen we u naar hoofdstuk 4: Bevindingen uit interviews.

### **Benchmarking**

Met een benchmarkonderzoek is het mogelijk de inspanningen, organisatiegraad, KPI factoren, budgetten en soorten van financiering in een context te plaatsen van enigszins vergelijkbare citymarketingorganisaties in andere gemeenten.

Als eerste benchmark is gekozen voor Gemeente Velsen. Deze gemeente vertoont veel gelijkenissen met Den Helder: het maritieme karakter, beide gemeenten liggen aan de Noord-Hollandse kust, het inwoneraantal van de gemeenten is nagenoeg gelijk en ook de status van citymarketing in een vrijwel zelfde fase.

Er zijn diverse documenten en rapporten van en over de (citymarketing in de) Gemeente Velsen geraadpleegd en is een fysieke afspraak en interview geweest met de verantwoordelijken voor citymarketing binnen de Gemeente Velsen:

- Debby Kostandy (ambtelijk verantwoordelijk)
- Martijn Haeser (bestuursadviseur EZ Gemeente Velsen)
- Friso Huizinga (citymarketeer Stichting Citymarketing Velsen)

Voor de tweede benchmark is een gemeente gekozen die als aspiratie kan dienen voor GDH: Almere. In de gemeente Almere wordt citymarketing al jarenlang breder opgezet dan enkel toeristische promotie, is de citymarketing stevig(er) verankerd binnen de gemeentelijke organisatie en is er sprake van een duidelijke rolverdeling tussen gemeente, ondernemers en citymarketingorganisatie.

Er zijn diverse documenten en rapporten van en over de (citymarketing in de) Gemeente Almere geraadpleegd en is een fysieke afspraak en interview geweest met de verantwoordelijken voor citymarketing binnen de Gemeente Almere:

- Caroline Oort (marketing strateeg gemeente Almere)
- Nik Smit (directeur Almere City Marketing)

De gehanteerde gespreksopzet voor de interviews met beide gemeenten vindt u in bijlage 4).

Voor een nadere beschrijving van de uitkomsten en bevindingen van deze benchmarks verwijzen we u naar hoofdstuk 5: Bevindingen uit benchmark onderzoek.

#### 4. Bevindingen uit interviews

Middels een respons-matrix (zie bijlage 5) geven wij alle antwoorden en suggesties van respondenten weer, als uitkomst van de uitgevoerde interviews en gebaseerd op opdracht via de BCF (zie bijlage 2).

##### Veel genoemde, opvallende bevindingen:

- De regie op citymarketing ontbreekt. Er is sprake van een vrij diffuse opdrachtverstrekking, of soms is de opdracht zelfs helemaal niet bekend.
- Er is weinig tot niets bekend over de BCF, beleidskaders, noch eerder verschenen rapporten en/of monitors met relevante data. Borging en datamanagement laten te wensen over.
- Er zijn weinig tot geen meetbare doelstellingen geformuleerd, tegelijkertijd blijken er wel harde cijfers in lades te liggen. Zo geeft de Monitor Toerisme & Recreatie wel degelijk meer inzicht in kwantitatieve data op het gebied van bijvoorbeeld overnachtingen, verblijfsduur en bestedingen, maar wordt dit (nog) beperkt toegepast.
- Er wordt veel gevraagd van de stichting en er leven hoge verwachtingen. De stichting moet veel rollen, activiteiten en doelgroepen bedienen, maar heeft weinig slagkracht budgettair, qua capaciteit en competenties.
- Er is, vanuit alle partijen, de wens om meer en beter samen te werken en meer te investeren in de marketing- en promotieactiviteiten van en voor DH. De manier waarop dat moet gebeuren is nader te bepalen.
- De rol van de stichting als veredelde VVV (voor toerisme, recreatie en cultuur) gericht op inwoners en bezoekers wordt, op operationeel niveau, herkend en gewaardeerd. Tegelijkertijd wordt er aangegeven dat er weinig tot geen uitspraken te doen zijn over kwantitatieve resultaten, omdat er bijvoorbeeld geen 0- en/of 1-metingen zijn verricht.
- De citymarketingactiviteiten voor de domeinen wonen-werken-leren zijn (vooralsnog) zeer beperkt en worden nauwelijks herkend. SCM geeft aan circa 50% van het aantal fte's in te zetten op de toeristische marketingactiviteiten, de overige 50% worden ingezet op de andere domeinen (wonen-werken-leren).
- Er is kritiek op de opdrachtverstrekking vanuit de gemeente, het zou te specifiek en uitvoerend sturend zijn. Daarnaast is de vereiste tweejaarlijkse verantwoording zo uitvoerig dat deze niet helpend wordt ervaren. Aan de andere kant, zijn in de opdrachtverstrekking vanuit de subsidieaanvraag bij het Ondernemersfonds geen gekwantificeerde doelstellingen opgenomen.

##### Ten slotte

Op het gebied van uitvoering van citymarketingactiviteiten is de destiniatiemarketing (toerisme) door SCM de afgelopen jaren belegd bij Samenwerkingsverband Holland boven Amsterdam. De toekomst van deze samenwerking ziet er minder rooskleurig uit, nadat Alkmaar zich uit het verband heeft teruggetrokken. Dit laat een mogelijk vacuüm binnen het totaal van citymarketing aangezien SCM nu al tekort aan capaciteit heeft.



## 5. Bevindingen uit benchmark onderzoek

Een belangrijk onderdeel van deze evaluatie citymarketing vormt het benchmark onderzoek. In het benchmark onderzoek heeft **Place to be**, in overleg met Gemeente Den Helder, een tweetal gemeenten geselecteerd: Gemeente Velsen en Gemeente Almere (zie ook hoofdstuk 3. Onderzoeksverantwoording, voor een nadere toelichting op deze selectie). Voor beide gemeenten zijn deskresearch, field research en persoonlijke interviews toegepast. Er is hierbij met name gekeken naar de historie, ontwikkeling, borging en management en (huidige en potentiële) impact van de citymarketing (organisaties).

### (Gemeente) Velsen

#### Inleiding

Gemeente Velsen omvat een gevarieerd gebied aan de Noordzee kust, dat zowel industriële en historische aspecten als bijzondere natuurlijke eigenschappen omvat. De jongste en grootste kern (IJmuiden) bestaat pas 150 jaar. De gemeente is vernoemd naar het oude dorp Velsen, dat deel uitmaakt van de gemeente. Het gebied omvat verschillende kernen en dorpen, waaronder IJmuiden, Velsen-Noord, Velsen-Zuid, Driehuis, Velsenbroek en Santpoort.

Een van de opvallende kenmerken van de gemeente is de industriële activiteit, vooral in de haven van IJmuiden. De haven is een belangrijke toegangspoort tot de Noordzee en heeft een sterke visserij- en maritieme sector. Daarnaast herbergt Velsen ook andere industrieën, waaronder staalproductie en logistieke bedrijven (met Tata Steel uiteraard als meest in het oog springende). Naast de industriële aspecten heeft Gemeente Velsen ook veel te bieden op het gebied van natuur en recreatie. Ook cultuurliefhebbers vinden hun weg in Velsen, onder andere naar historische bezienswaardigheden zoals kastelen, landgoederen en oude kerken. Bovendien worden er regelmatig culturele evenementen en festivals georganiseerd.

Met de combinatie van industrie, geschiedenis en natuur is Gemeente Velsen een diverse plek om te wonen, werken en bezoeken. De gemeente streeft ernaar om zowel haar inwoners als bezoekers een aantrekkelijke leefomgeving te bieden, waarbij ze profiteert van haar unieke locatie aan de kust en de economische kansen die haar industrie biedt. Bovendien is Velsen onderdeel van Metropool Regio Amsterdam (MRA), waardoor het vrij eenvoudig blijft groeien in inwoners.

#### Kerncijfers

Inwoners:	68.482 (waarvan 32.185 in IJmuiden)
Aantal m2:	63 km <sup>2</sup>
Gemiddelde leeftijd:	43,6 jaar
Besteedbaar inkomen:	€45.700,-
Huishoudens:	31.000
Banen:	35.700
Overnachtingen:	350.000
<b>Budget citymarketing:</b>	<b>€ 225.000, -</b>

### Historie citymarketing

Citymarketing in de Gemeente Velsen ontwikkelde zich aan het eind van de 20e eeuw, maar kreeg pas echt een meer gestructureerde aanpak in de decennia daarna (2000-2020). Rond 2009 vond een versnelling plaats onder aanvoering van betrokken beleidsambtenaren en in 2018/2019 is besloten de citymarketing te beleggen bij een externe stichting: Citymarketing Velsen (CMV). In de vroege stadia van citymarketing werd Velsen voornamelijk gepromoot als een aantrekkelijke toeristische bestemming vanwege zijn natuurlijke schoonheid en recreatieve mogelijkheden. Als gemeente heeft Velsen immers verschillende unieke kenmerken, zoals een gevarieerd landschap met kustlijnen, stranden, duinen en historische bezienswaardigheden. De gemeente richtte zich op het aantrekken van toeristen die geïnteresseerd waren in strandvakanties, watersportactiviteiten en wandel- en fietsroutes in het gebied.

### Huidige situatie citymarketing

In de latere jaren is de citymarketing van Velsen uitgebreid om ook andere aspecten van de gemeente te benadrukken, zoals haar industriële en economische potentieel. De strategie richt zich mede op het aantrekken van investeringen en bedrijven, met name in sectoren zoals haven- en maritieme industrie, logistiek en recreatie. Het zet, vanuit die bredere citymarketing domeinen, de regio Velsen neer als centrum van de innovatie maakindustrie en windhoofdstad van Nederland (i.s.m. TechPort en AYOB). Hiernaast zet CMV in op het promoten van culturele evenementen (SAIL), festivals (als Dance Valley en Latin Village, Formule1) en historische erfgoedlocaties om bezoekers en bewoners te betrekken bij de lokale cultuur en geschiedenis. CMV richt zich hiermee op zowel bewoners, bezoekers uit de MRA, bedrijven in Velsen en de MRA en studenten (zoekende naar een beroepsopleiding of stageplek). Hiernaast organiseert CMV een jaarlijks partnerevent.

### Voornaamste doelstellingen:

- vergroten van de naamsbekendheid en het verbeteren van het imago van IJmuiden als interessante vestigingslocatie, als interessante bezoeklocatie en als aantrekkelijke woonplaats;
- aantrekken van bezoekers en het behouden van bewoners en bedrijven;
- vergroten van de economische spin-off (lokale bestedingen);
- vergroten van trots onder de bewoners en bedrijven;
- versterken van activiteiten en het verbinden van partners.

### Organisatie van de citymarketing

Er is sprake van een duidelijke rolverdeling tussen de gemeente en CMV, waarbij Gemeente Velsen de grootste financier is van citymarketing. Er is een stichting belegd met de citymarketingactiviteiten, al is de belangrijkste medewerker citymarketing in dienst bij de Gemeente Velsen (en gedetacheerd bij CMV). Deze medewerker maakt gebruik van een flexibele schil (lokale) freelancers en zzp'ers die hem ondersteunen in bv. communicatie, bij events en/of andere promotionele activiteiten. Er wordt geschat dat er ca. 3-4 fte's bezig zijn met de citymarketing van Gemeente Velsen.

### Overige opvallende bevindingen:

- De citymarketeer hanteert proactief meerjarenplannen, die gefundeerd zijn op de lange termijnvisie van Gemeente Velsen (Velsen 2050). Jaarlijks wordt er gerapporteerd over behaalde resultaten. CMV is de verbinder van bestaande campagnes, evenementen, organisaties en bedrijfsnetwerken die bijdragen aan de naamsbekendheid en het positieve imago van IJmuiden en Velsen.
- Er is een informele verhouding tussen de (in Velsen geboren en getogen) citymarketeer en de verantwoordelijke beleidsambtenaar. Zij zijn beide al jaren werkzaam in Velsen, hebben een groot netwerk en het is snel schakelen onderling.
- Er is de afgelopen jaren veel aandacht geweest voor het meetbaar(der) maken van de resultaten van citymarketing. Dit heeft tot nu toe geresulteerd in een dashboard, dat vooral gericht is op promotie (bv. bestaande uit resultaten op het gebied van bereik, mediawaarde, aantal publicaties en bv. social media likes). Een bredere, meer marketing gedreven benadering van KPI's ontbreekt vooralsnog (maar is wel een ambitie).
- Er wordt periodiek gemeten, op meerdere niveaus en domeinen. Zowel kwantitatief als kwalitatief. Zo is er o.a. een 0-meting en 1-meting op het gebied van imago en aantrekkelijkheid van de Gemeente Velsen.
- Momenteel werkt CMV met een vrij beperkt budget van ca. 225.000 euro per jaar, maar opereert daar klaarblijkelijk vrij efficiënt mee. Een sterke samenwerking tussen gemeente, citymarketing en ondernemers, duidelijke rolverdeling, korte lijnen, een groot netwerk, en niet al te veel beperkende, belemmerende procedures lijken dit sterk positief te beïnvloeden.
- Een steeds groter wordend aandeel van die 225.000 euro is de bijdrage via externe gelden. CMV heeft daar de laatste jaren veel aandacht aan gegeven. Momenteel dragen externe organisaties en partners zo'n 75.000 euro bij (als onderdeel van die 225.000 euro).

### **(Gemeente) Almere**

#### Inleiding

De jongste stad van Nederland is in ca. 50 jaar uitgegroeid tot zevende stad van het land met ruim 220.000 inwoners, bijna 20.000 bedrijven en instellingen en een talentvolle, goed opgeleide beroepsbevolking. Almere ligt centraal in Nederland en is met de auto gemakkelijk te bereiken via de A6 en A27. Ook zijn er sneltreinverbindingen met Amsterdam, Zwolle en Utrecht. Het ondernemersklimaat is er ambitieus: Almere wil zo groen en duurzaam mogelijk doorgroeien tot de vijfde stad van Nederland in 2030. Met de werkgelegenheid in Almere gaat het goed. Het afgelopen jaar kwamen er 3.000-4.000 banen bij. In totaal bestaat de Almeerse werkgelegenheid nu uit meer dan 95.500 banen in 19.500 vestigingen, het hoogste aantal in de jonge historie van de stad. Hiernaast worden er, tot 2030, nog zo'n 60.000 nieuwe woningen gebouwd. Almere is dan de vijfde stad van Nederland en wil staan voor groen, duurzaam en levendig.

#### Kerncijfers

Inwoners: 223.183

Aantal m2:	248 km2 (waarvan 119 km2 water!)
Gemiddelde leeftijd:	38,6 jaar
Besteedbaar inkomen:	€ 49.500, -
Huishoudens:	92.438
Banen:	97.300
Overnachtingen:	300.000 (schatting)
<b>Budget citymarketing:</b>	<b>€ 3.700.000, -</b>

### Historie citymarketing

Citymarketing in Gemeente Almere begon aan het einde van de 20e eeuw toen de stad werd gesticht in 1975. Almere werd opgericht als een geplande stad en de ontwikkeling ervan werd gedreven door de noodzaak om tegemoet te komen aan de groeiende bevolking van de Metropoolregio Amsterdam (MRA), waarvan Almere onderdeel uitmaakt. In de beginjaren was de citymarketing vooral gericht op het promoten van Almere als een moderne en innovatieve stad met aantrekkelijke woonmogelijkheden, veel groen en een hoge leefbaarheid. De stad wilde nieuwe bewoners, bedrijven en investeringen aantrekken. In de jaren negentig en het begin van de jaren 2000 werd de citymarketingstrategie van Almere uitgebreid om de unieke architectuur en het stedenbouwkundig ontwerp te benadrukken, met sinds 1999 een citymarketingorganisatie die de stad in de schijnwerpers tracht te zetten. De stad staat bekend om zijn hedendaagse architecturale projecten en duurzame stedenbouwkundige initiatieven. De stad positioneert zich als een levendige en dynamische plek om te wonen, werken en bezoeken, met een focus op het promoten van haar culturele festivals, sportevenementen (zoals de Almere Triatlon, sinds 1983) en natuurrreservaat Oostvaarderplassen.

### Huidige situatie citymarketing

Almere City Marketing (ACM) wil Almere aantrekkelijker maken om te wonen, werken, studeren en bezoeken. De organisatie wil zich met name focussen op het verzorgen van de branding van de stad, voor zowel eigen inwoners als bezoekers van buiten de regio. De stichting doet dit met name door middel van regionale en landelijke campagnes. In de afgelopen jaren is er door de citymarketingorganisatie meer nadruk gelegd op digitale en online marketingstrategieën om een breder publiek te bereiken en toeristen en bedrijven uit zowel nationale als internationale markten aan te trekken. ACM coördineert en ondersteunt jaarlijks circa 200 evenementen in Almere ter promotie van de stad. De evenementen worden zorgvuldig afgestemd om tot een gevarieerd programma te komen voor verschillende doelgroepen. Evenementen waar ACM bij betrokken is, zijn bijvoorbeeld de Floriade, Bevrijdingsfestival Flevoland en Almere Triatlon.

### Voornaamste doelstellingen

- Alle activiteiten van ACM zijn erop gericht om Almere aantrekkelijker/populairder te maken (bij huizenzoekers, ondernemers, toeristen, expats en studenten).
- Het stimuleren van toeristisch bezoek aan de stad draagt bij aan het verbeteren van de beeldvorming van Almere. Door de vraag naar vrijetijdsaanbod aan te wakkeren, stimuleert men de groei van de vrijetijdssector in Almere. De gedachte is dat dit werkgelegenheid oplevert en de stad levendiger en aantrekkelijker maakt

om te wonen. Zo beoogt men met toerisme indirect goede stadsmarketing voor Almere te verzorgen.

- ACM voert namens de gemeente het grootstedelijk evenementenbeleid uit.

#### Organisatie van de citymarketing

Binnen Gemeente Almere is een marketing strateeg actief op de afdeling Communicatie, die tevens verantwoordelijk accounthouder citymarketing is. Zij borgt de activiteiten van de citymarketingorganisatie binnen Gemeente Almere en rapporteert over de activiteiten en resultaten. Er is een kort lijntje tussen de marketing strateeg en de citymarketingorganisatie. Zo zit de citymarketing strateeg een dag per week op kantoor bij de citymarketingorganisatie. ACM wordt als “buitenboordmotor” en “verlengstuk” gezien, getuige ook de relatief hoge bijdrage vanuit de gemeente.

De zelfstandige stichting ACM richt zich met name op branding, evenementen en VVV-activiteiten en betreft daarbij niet alleen het Almeerse bedrijfsleven, maar ook onderwijsinstellingen en inwoners bij de uitvoering van marketingprojecten. Om projecten succesvol te laten verlopen heeft ACM regelmatig contact met gemeentelijke afdelingen, waaronder Economische Zaken, Communicatie en Handhaving en Toezicht. ACM neemt daarnaast deel aan overleggen over de strategische koers van de marketing van de stad.

#### Overige opvallende bevindingen

- Er is een kraakheldere rolverdeling en verwachting over (de rol van) citymarketing. Korte lijnen stimuleren hier duidelijk de onderlinge samenwerking (en sfeer).
- Er is sprake van een relatief zeer beperkte bijdrage in financiering aan ACM vanuit de ondernemers.
- ACM heeft ca. 12 fte in dienst + 4 fte voor VVV-activiteiten.
- Het draagvlak voor (financiering voor) citymarketing lijkt door minder geslaagde evenementen (zoals de Floriade) meer dan voorheen een discussiepunt.
- Momenteel werkt ook Almere met meer promotioneel gedreven doelstellingen en resultaten. Beperkende factor in deze is het niet kunnen opnemen van prestatie-indicatoren in subsidievoorwaarden. Voor de nieuw te vormen strategie citymarketing (2024 en verder) is wel de ambitie om over meerdere domeinen en bij meerdere partners (cultureel, sociaal, economisch) doelstellingen te inventariseren. Gemeente Almere werkt met zogenaamde agile teams;
  - Wonen & groei
  - Sociaal & leefbaar
  - Duurzame toekomst
  - Interne communicatie
- Almere (en ACM) werkt van meet af aan nauw samen met kennisinstellingen, in planvorming maar ook in uitvoering bij bv. marketing en evenementen.
- Daar waar Almere en ACM zich voorheen meer op externe doelgroepen richtten (potentiële woningkopers, bezoekers, etc.), verandert de koers meer en meer naar interne doelgroepen (huidige bewoners, ondernemers).

### Samenvattend: lessen voor Den Helder (vanuit bovenstaande benchmarks)

- Er is bij beide gemeenten sprake van een intensieve samenwerking en synergie tussen diverse domeinen die een rol spelen in citymarketing (wonen, werken, leren, recreëren en in het geval van Velsen ook studeren). Dit vergt een brede(re) aanpak en inzet, waarbij verbinding tussen relevante partners onderling vaak wordt gezien als een van de kernactiviteiten van een citymarketingorganisatie (bv. verbinding tussen een woningstichting, kennisinstellingen, Marine etc.).
- Er is sprake van een hele duidelijke rolverdeling, duidelijke verwachtingen en er is geen overbodige bureaucratie (met helpende, maar beperkte voorwaarden en procedures). Dat gezegd hebbende is het opvallend dat beide gemeenten (ook nog) niet een volledig operationeel dashboard citymarketing hanteren, maar vooral gefocust zijn op promotionele doelstellingen.
- Beide citymarketingorganisaties en gemeenten hanteren diverse financieringsmodellen om de activiteiten te bekostigen (die overigens openbaar zijn en eenvoudig te raadplegen).
- Er wordt frequent onderzoek gedaan en er zijn meetbare doelstellingen geformuleerd, zij het vooral gericht op het promotionele aspect.
- Er is een duidelijke tendens merkbaar dat citymarketingorganisaties (en niet alleen de 2 onderzochte benchmarks) zich meer focussen op interne doelgroepen (zoals huidige bewoners, huidige bedrijven) en minder op het aantrekken van potentiële groepen bezoekers, bewoners en/of bedrijven.
- Daarnaast formuleren beide gemeenten niet alleen kwantitatieve doelstellingen, maar juist ook kwalitatieve (zoals waardering, associatie, mate van aanraden, trots, herhaalbezoek). De focus op waardevol, kwalitatief toerisme en het verhogen van leefbaarheid is hierin een voorbeeld.
- Om versnippering en verkokering tegen te gaan, is het raadzaam subsidiestromen (meer) samen te brengen. Zo werd er in Velsen een subsidie toegekend aan CMV vanuit de portefeuille Cultuur en een separate vanuit Toerisme. Het bij elkaar brengen van die portefeuilles (in dit geval onder EZ) heeft aldaar veel synergie en versterking tussen de domeinen Cultuur en Toerisme opgeleverd.
- In beide gemeenten wordt er veel aandacht besteedt aan het betrekken van de gemeenteraad, ondernemers en inwoners bij de diverse citymarketingactiviteiten. Transparantie werkt hierin helpend.
- Bij zowel Velsen als Almere is er duidelijk meer borging en management vanuit het gemeentelijk apparaat, ten opzichte van de situatie in Den Helder. Dit blijft overigens een keuze en verdient in het geval Den Helder nader onderzoek en discussie.

## 6. Analyses voor doorontwikkeling citymarketing

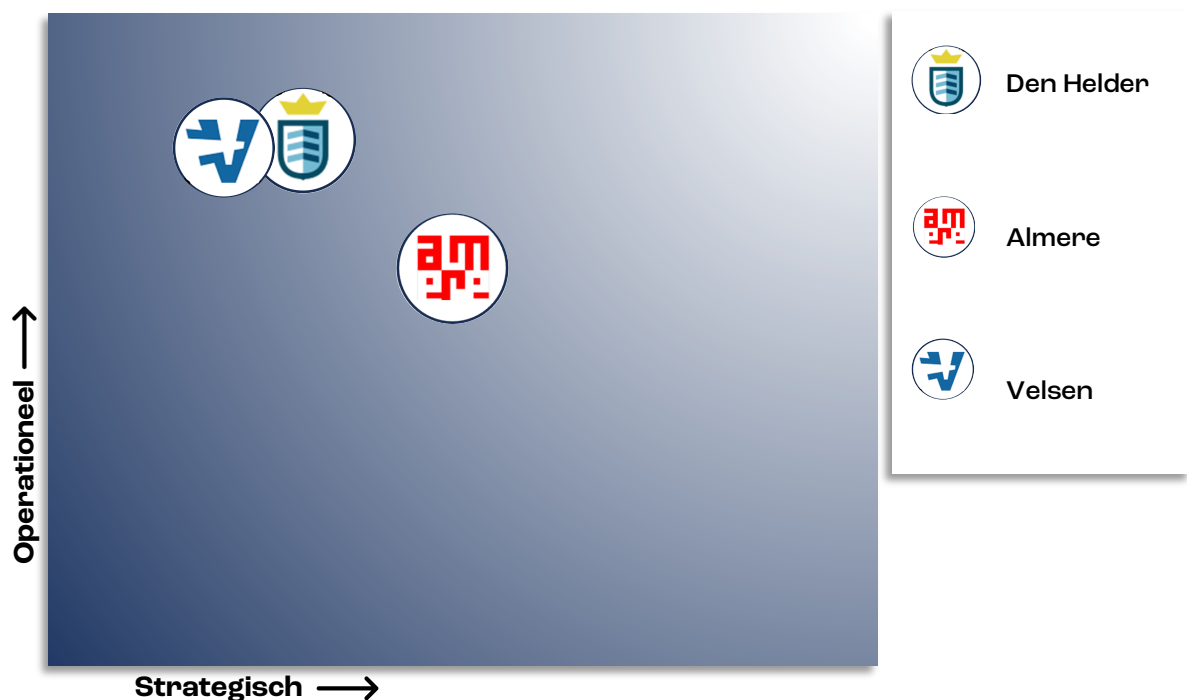
Uitgangspunten voor scenario-denken zijn gebaseerd op:

- Onze ervaring als citymarketeers
- Evaluatiedata uit interviews
- Benchmark analyse (Velsen en Almere)

Uit het onderzoek komen een aantal cruciale punten naar voren die in een model zijn weer te geven om zo de verhouding tussen de 3 gemeenten inzichtelijk te maken. Hieronder een weergave van de voornaamste punten en analyses. In bijlage 6 zijn meer uitwerkingen te vinden.

### 6.1 Operationeel vs. strategisch werken

In citymarketing bestaat vaak spanning tussen de operationele (dagelijkse) praktijk en het meer lange-termijn strategisch denken. We zien in alle drie de gemeenten een focus op operationele zaken: veel aandacht voor promotie, netwerken, evenementen, bezoekers en bewoners.

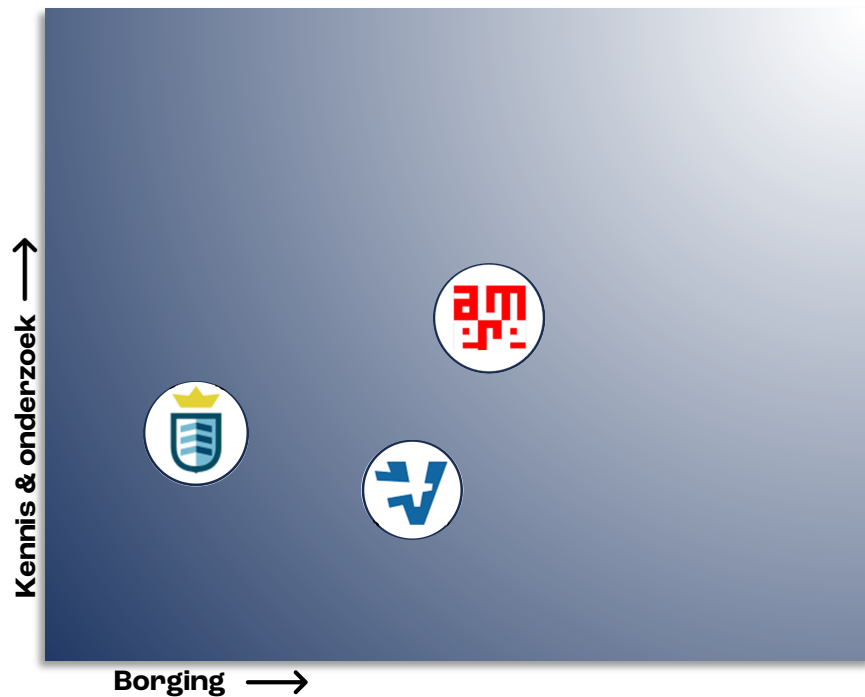


Den Helder opereert (ook door beperkte capaciteit) primair operationeel. Wel is er een uitgeschreven ambitie om aan meer strategische marketing te gaan doen. Er is niet een overduidelijk verschil in aanpak tussen de steden. Opmerkelijk dat een stad als Almere (met fors hoger budget) ook beperkt strategische capaciteit heeft. Wel belangrijk hierbij op te merken dat gemeente Almere de voortrekkersrol heeft in een meer strategische opdracht.

In Den Helder bestaat de ambitie om te werken aan strategisch marketing-denken via het Wonen-werk-leren-recreëren-principe. In de praktijk is hier nog meer uit te halen.

## 6.2 Kennis & onderzoek vs. borging

In de afgelopen 10 jaar is op tal van terreinen onderzoek gedaan in Den Helder. Uiteindelijk valt op dat er weinig consistentie is in onderzoek (van 0- naar 1- naar vervolgmeting). Regie over onderzoeksopzetten is moeilijk te vinden. Ten slotte is implementatie/ gebruik van onderzoek, dan wel de borging van kennis onvoldoende georganiseerd



Met name in Velsen lijkt de onderzoeksdiscipline laag en wordt veel op een informele manier geregeld. Dit lijkt daar ook mogelijk door de decennia van samenwerking, waardoor verankering van beschikbare kennis wel behoorlijk is.

Almere heeft een behoorlijke onderzoekslijn opgezet vanuit de gemeente en heeft structuur en continuïteit in de onderzoeken. Daarentegen is het strategisch niveau van onderzoek (nog) vrij beperkt.

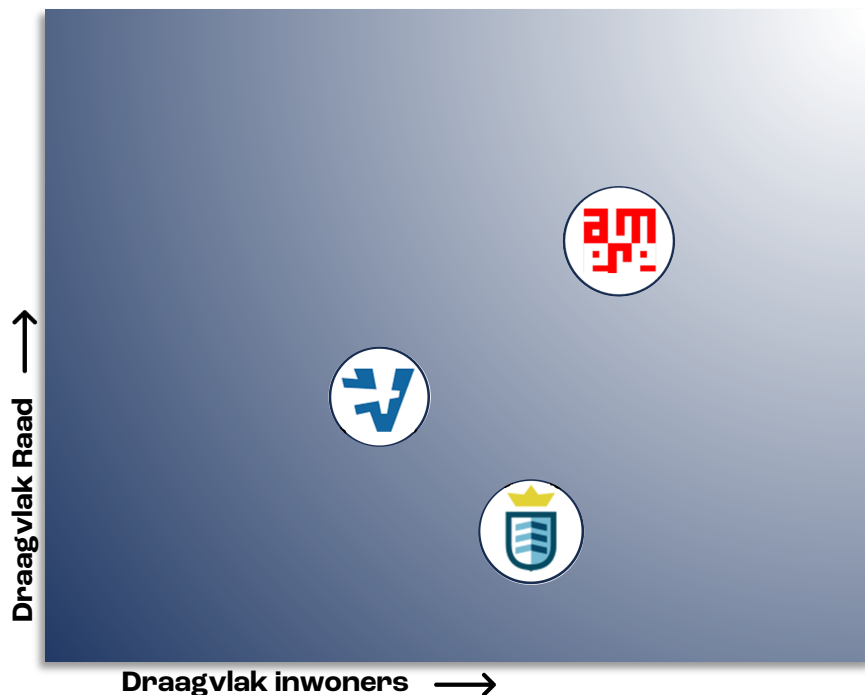
Vermeldenswaardig is dat Den Helder meer kennis ter beschikking heeft dan het zich vaak zelf realiseert. Wij kwamen bij onderzoek (online en doorvragen) nog behoorlijk wat informatie/ rapporten tegen die van waarde kunnen zijn in strategisch marketing-denken. Het continueren van de Monitor recreatie en toerisme is daarbij zeker een goede stap, zolang de kennis die wordt opgedaan ook verder in de organisatie en bij citymarketing daadwerkelijk gebruikt kan worden.



### 6.3 Draagvlak citymarketing: inwoners vs. gemeenteraad

In geen van de interviews onder Helderse ondernemers en stakeholders kwam naar voren dat er een constructieve samenwerking bestaat tussen politiek, ambtenarij, ondernemers en het middenveld. Desondanks zijn er tal van initiatieven, waaronder HP en SCM die hierin goed lijken te slagen.

Wij denken wel te kunnen concluderen dat vergeleken met de benchmarks er soms moeizame samenwerkingen en vertrouwensbanden zijn in Den Helder. Waar het gaat om de inwoners wordt er veel positiever gedacht in termen van waardering over en weer.



In een peiling uit 2021 bleek dat 87% van de inwoners een hoog waarderingcijfer geeft aan de stad Almere. Bovendien is er een stabiele samenwerking tussen College en Raad. Ook in Velsen blijkt de waardering vanuit inwoners en vanuit de Raad in balans, weliswaar op beduidend lager niveau dan in Almere.

De stijgende lijn die Den Helder ingezet lijkt te hebben in de waardering van inwoners, een stelling gebaseerd op uitspraken van invloedrijke Heldenaren, kan een opmaat zijn naar meer onderling vertrouwen op het stadhuis.

In de geest en uitvoering van het gemeentelijk manifest, zal er worden gewerkt aan een optimale verstandhouding tussen ambtenaren, politiek (Raad & College) en inwoners Den Helder.

## Achtergrond

### Gemeentelijk manifest Den Helder

In alles wat we doen staan onze inwoners centraal. Dat vraagt om een goede basis: een optimale samenwerking tussen gemeenteraad, het college van B&W, de raadsgriffie en de ambtelijke organisatie. Dit manifest bevat de uitgangspunten en afspraken om met elkaar te werken aan deze goede basis.

#### A. Gemeenschappelijke waarden voor het samenspel

We verbinden twee kernwaarden aan het samenspel in de raad en tussen raad en college van B&W: respect en reflectie. Dit vraagt om een open houding richting ieders ideeën en gedachten, met het besef dat onze eigen mening soms wel wat bijstelling of aanscherping kan gebruiken.

#### B. Rolopvatting van gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie

In een democratie vervullen gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie elk een eigen rol. De gemeenteraad controleert, stelt kaders en vertegenwoordigt de inwoners van Den Helder. Het college van B&W voert uit en zet de raad in positie om haar taken uit te kunnen voeren. De ambtelijke organisatie ondersteunt en wordt niet betrokken in het politieke proces. We werken vanuit vertrouwen in onszelf en in de ander en we spreken elkaar aan op momenten dat we niet voldoende in onze eigen rol blijven.

#### C. Informatievoorziening en verantwoording

Om als gemeenteraad onze taak goed uit te voeren, is het belangrijk dat de informatievoorziening en verantwoording vanuit het college van B&W steeds op orde is. Dit geldt zowel voor de actieve als de passieve informatievoorziening. Het is belangrijk dat de informatievoorziening vanuit het college van B&W zoveel mogelijk aansluit op de behoeften van de raad.

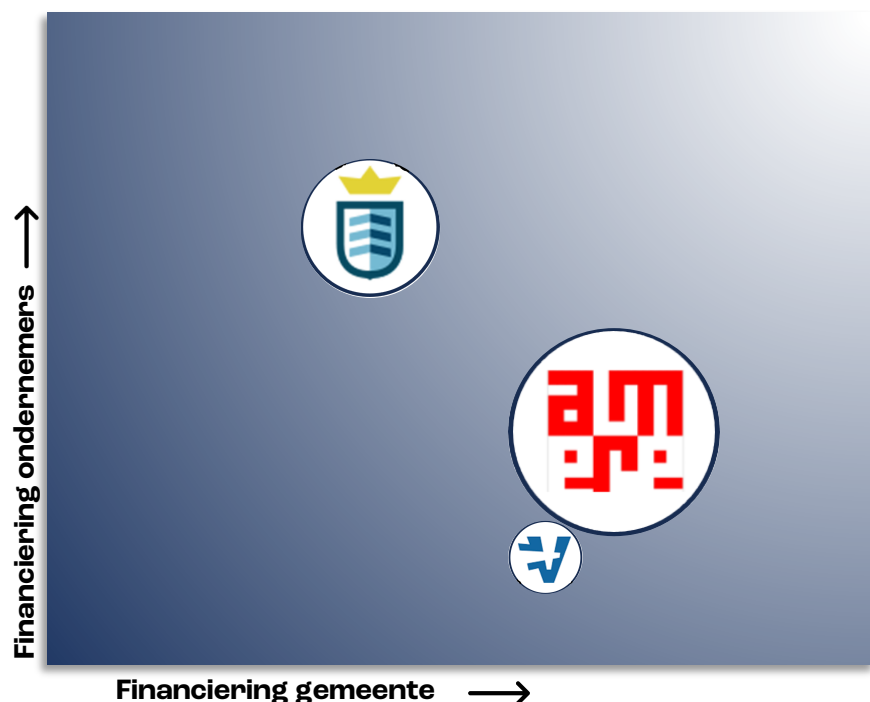
#### D. We laten zien wat we als gemeente doen en betrekken inwoners bij ons werk

We werken dagelijks aan de toekomst van Den Helder en onze inwoners. Als gemeente zijn we ontzettend blij dat onze inwoners erg betrokken zijn; toch is het niet altijd eenvoudig om met ideeën, wensen en problemen de weg naar de gemeente te vinden. Algemeen gesteld zijn inwoners van Den Helder vooral doeners en als gemeente willen we daar beter op inspelen - niet alleen als politieke partijen of fracties, maar ook als gemeenteraad. Bij participatie van inwoners is het belangrijk dat de raad vooraf kaders meegeeft, hierdoor scheppen we heldere verwachtingen en een raamwerk voor een goed proces. Dit vraagt scherpheid en bij raadsbesluiten en plannen.

## 6.4 Budget scenario's

Wij hebben uit de interviews geleerd dat de verwachtingen van Den Helder hoog zijn en dat er binnen die context veel wordt gesproken over additionele budgetten voor SCM. Is dat gerechtvaardigd? En bij wie zouden die additionele budgetten vandaan moeten komen? Dat is ook natuurlijk afhankelijk van hoe de budgetten worden ingezet en wie er zo het meest van profiteert.

We praten nu nog niet over antwoorden. We kunnen wel concluderen dat er in de huidige Helderse situatie, gezien inspanningen en belangen er behoefte lijkt te zijn aan een wederkerige inspanning tussen ondernemers en gemeente en dus ook een gelijkwaardige bijdrage. Het huidige verschil in bijdrage is ongeveer €81.000.



Ook blijkt uit de benchmark analyse dat het budget citymarketing per capita weliswaar beduidend kleiner is dan het ambitieuze Almere, maar het is daarnaast ook significant hoger dan de wat grotere maritieme groeigemeente Velsen: bijna 4 keer zo groot.

Gemeente	Aantal inwoners	Budget citymarketing	Per inwoner
Velsen	68.482	€225.000,-	€3,29
Almere	223.183	€3.700.000,-	€16,58
Den Helder	55.000	€324.729,- + €243.416,-	€10,33

Den Helder laat op dit moment de meest gebalanceerde cofinanciering van citymarketing zien, waarbij dit tevens een onduidelijkheid laat over beoogde doelen en belanghebbenden. Het investeringsniveau waarop Den Helder presteert zou niet de eerste prioriteit hoeven te zijn, maar is anderzijds ook weer sterk afhankelijk van de uiteindelijke marketingdoelen.

## Achtergrond

De meest gebruikelijke manier om een citymarketing organisatie te financieren is via een combinatie van publieke en private financiering. Hier zijn enkele veelvoorkomende financieringsbronnen:

1. Gemeentelijke financiering: Steden investeren vaak in hun eigen citymarketing organisaties, omdat het bevorderen van het imago en de aantrekkelijkheid van de stad in het belang is van de lokale economie en het welzijn van de inwoners. Gemeentelijke financiering kan afkomstig zijn van belastinginkomsten, subsidies of specifieke budgetten toegewezen aan citymarketing.

2. Partnerschappen met bedrijven: citymarketingorganisaties kunnen samenwerken met lokale bedrijven en ondernemingen om financiering te ontvangen. Dit kunnen grote bedrijven zijn die een belang hebben bij de reputatie van de stad, toeristische bedrijven, culturele instellingen of zelfs kleine ondernemers die willen bijdragen aan de promotie van hun stad.

3. Toeristenbelasting: In sommige steden wordt een toeristenbelasting geheven op accommodaties, zoals hotels en vakantiehuisen. Een deel van deze inkomsten kan worden toegewezen aan citymarketing initiatieven om het toerisme verder te bevorderen.

4. Subsidies en fondsen: citymarketingorganisaties kunnen in aanmerking komen voor subsidies en financiële steun van regionale, nationale of internationale overheden, toeristische instanties of speciale fondsen die zich richten op de ontwikkeling van steden en toerisme.

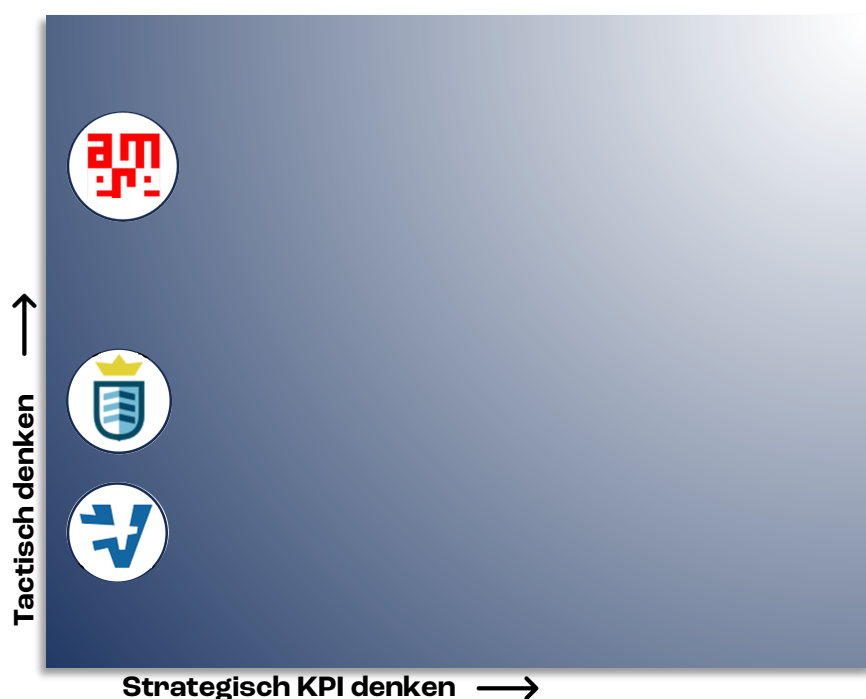
5. Sponsoring: citymarketingorganisaties kunnen sponsorovereenkomsten aangaan met bedrijven, waarbij de bedrijven financiële middelen verstrekken in ruil voor exposure en naamsbekendheid in de marketingcampagnes.

6. Evenementen en vergunningen: Het organiseren van evenementen en het verstrekken van vergunningen voor commerciële activiteiten kunnen inkomsten genereren die kunnen worden gebruikt voor citymarketinginitiatieven.

Het is belangrijk dat citymarketingorganisaties een stabiele en diverse financieringsbasis hebben om hun doelen te bereiken en effectieve promotiecampagnes uit te voeren. Hierbij is het vaak cruciaal om samenwerkingen te stimuleren tussen de lokale gemeenschap, bedrijven en overheidsinstanties.

## 6.5 KPI-management: tactisch denken vs. strategisch KPI-denken

KPI staat voor Key Performance Indicator (kritieke prestatie-indicator). Een KPI is bedoeld om inzicht te geven in het behalen van specifieke doelstellingen en helpt bij het bepalen van het succes of de effectiviteit van bepaalde activiteiten. Het woord wordt tegenwoordig veelvuldig gebruikt, de invulling ervan blijft vaak beperkt. Zo ook in Den Helder. Van alle data en inzichten die wij wisten te achterhalen zijn we nog niet een daadwerkelijke KPI tegengekomen, waarop ook gemanaged wordt. Eigenlijk vinden we vooral tactische doelstellingen primair op het gebied van marketingcommunicatie en niet op het gebied van strategische marketing.



Zowel in Almere als Velsen zijn wij (ook) geen daadwerkelijk KPI-management tegengekomen, hoewel ook hier overal genoemd en verwerkt in “dashboards”. KPI-management zoals dit in een professionele marketingstrategie voorkomt is tot nu toe in geen van de gemeenten aangetroffen, hoewel zowel Den Helder als Almere hiertoe de wens hebben uitgesproken. Almere heeft van de 3 steden de meeste ruimte en potentie om daadwerkelijk strategisch KPI-denken te implementeren, met een organisatie van 18 mensen.

Voor het effectief evalueren van de activiteiten SCM is het nodig om vergelijksmateriaal te hebben: een 0-meting in het verleden waarop nu een 1-meting zou kunnen volgen. De 0-meting is niet gedaan en tevens is er geen meetbare strategie op KPI-niveau bekend. In de vervolgstappen, die verder worden toegelicht op pagina 24 en 25, zal het uitvoeren van een nulmeting een essentieel onderdeel zijn. **Place to be** heeft een aantal mogelijke criteria voor een toekomstig dashboard voor GDH geïnventariseerd. Deze zijn (vooralsnog) specifiek voor de domeinen wonen – werken – leren – recreëren geformuleerd. Deze eerste inventarisatie is te vinden in bijlage 7.

## Achtergrond

KPI's voldoen aan de volgende kenmerken:

1. Meetbaar: KPI's zijn gebaseerd op meetbare gegevens of statistieken. Ze kunnen worden gekwantificeerd en zijn objectief vast te stellen.
2. Relevant: KPI's zijn relevant voor de doelstellingen van een organisatie of project. Ze zijn direct gekoppeld aan de belangrijkste doelen die moeten worden bereikt.
3. Tijdgebonden: KPI's worden vaak gerapporteerd en beoordeeld over een bepaalde periode, zoals maandelijks, kwartaal- of jaarlijks.
4. Specifiek: KPI's zijn duidelijk gedefinieerd en geven precies aan wat er gemeten wordt. Ze moeten geen ruimte laten voor dubbelzinnigheid of interpretatieverschillen.
5. Haalbaar: KPI's moeten haalbaar en realistisch zijn binnen de context van het doel of de taak die wordt uitgevoerd. Onbereikbare doelen zouden de waarde van de KPI verminderen.
6. Vergelijkbaar: KPI's kunnen worden gebruikt voor vergelijkingen over tijd, tussen verschillende projecten of afdelingen, om trends en prestatieverschillen te identificeren.

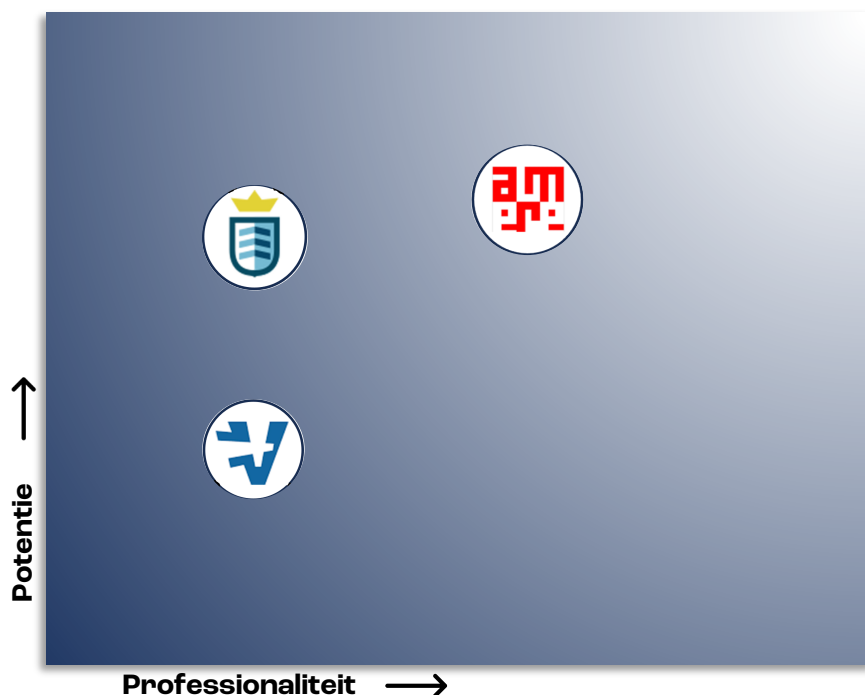
KPI's zijn waardevolle hulpmiddelen bij het meten en beoordelen van de voortgang en prestaties, en ze kunnen helpen bij het nemen van datagestuurde beslissingen om doelstellingen te bereiken en bij te sturen waar nodig.

## 6.6 Overall prestatie SCM

Het is natuurlijk niet zomaar mogelijk om de drie verschillende gemeenten, waar het gaat om de prestatie op het gebied van city marketing, 1 op 1 te vergelijken. Toch durven wij het aan, vanuit onze ervaring en vanuit de vele inzichten die we hebben verkregen om een waardering toe te kennen aan de marketingkwaliteit van de gemeenten. Wij doen dit allereerst op basis van professionaliteit (organisatie, financiering, profilering, marketingcapaciteit) die de stad herbergt en daarnaast de potentie die wij nog zien in het verder ontwikkelen.

Ten opzichte van Almere is de opzet en organisatie in GDH van citymarketing nog duidelijk minder professioneel. Dit gaat dan met name om de totale organisatie (inclusief gemeente en stakeholders), om de borging en meetbaarheid van doelen en om het tekort aan centrale aansturing. GDH scoort wat opzet en organisatie van de citymarketing betreft op een vergelijkbaar niveau met Velsen. Weliswaar zijn er hier en daar afzonderlijke sterktes en zwaktes, zoals besproken hierboven. Dit is nog niet kwantitatief te staven door het ontbreken van objectieve meetresultaten, zoals al besproken in 6.5.

Voor wat betreft de potentie van citymarketing heeft GDH zo op het eerste oog een beter 'product' om te promoten dan Velsen (cultureel erfgoed en natuur), is er ook meer financieel commitment en is er een goede inrichting van een citymarketingorganisatie, die overigens nog onvoldoende wordt benut. De assets van Almere liggen voornamelijk in 'stedelijke groeipotentie', 'groenvoorzieningen & duurzaamheid' en 'stedelijk serviceniveau'. Waar het gaat om de geografische ligging van Den Helder, iets wat van oudsher als een minpunt wordt gezien, zal dit naar de toekomst toe (potentie) steeds minder zwaar gaan wegen. Zie hiervoor een nadere uiteenzetting in "Afsluitend en samenvattend" (pagina 25).



## 7. Hoe nu verder?

### De organisatie van een positioneringsstrategie

De ervaring leert ons, vanuit verschillende citymarketingorganisaties, dat de invulling van een positionering gemakkelijk ondergesneeuwd kan raken in de organisatie en borging van een positionering. Ook Den Helder toont ons dat er meerdere pogingen zijn gedaan, ook door externe adviseurs, om een positionering op te tuigen die daarna maar beperkt wordt uitgewerkt. De waarde van een positionering ligt primair in de organisatie ervan. Een organisatie is te vertalen in:

- Draagvlak en toegang
- Tijd (minimaal 10 jaar)
- Management en leiding

In opdracht van Carolien Borrias-Boonen zal **Place to be** een vervolgonderzoek inrichten naar de meest passende organisatievorm(en) en managementcapaciteiten voor Den Helder, teneinde een positioneringsmodel werkbaar te maken.

### Borging (kennis, strategie) en draagvlak

In Den Helder, op gemeentelijk maar ook op brancheniveau, is er een behoorlijke voorraad kennis en inzicht die maar beperkt wordt gedeeld. De uitvoering van het “Gemeentelijk Manifest Den Helder” is in deze context dan ook meer dan het ondertekenen van dit manifest. Het gaat over een uitvoering waarin verschillende lagen in ambtelijk en politiek apparaat zijn betrokken, maar ook de ondernemers, het maatschappelijk middenveld en de bewoners.

### Budgettaire keuzes

Bezien naar de omvang van de gemeente en de inrichting van de citymarketingorganisatie is het totaalbudget wellicht niet eens het eerste punt van aandacht. Wel is duidelijk geworden dat:

- De verhoudingen en vormen van financiering kritisch kunnen worden bekeken;
- De overall doelstelling van de stichting ambigue is, afhankelijk van de financierende organisatie (gemeente, ondernemersvereniging, HP);
- De brede verwachting citymarketing (wonen, werken, leren, recreëren) niet strookt met de budgettering.



## 7.1 Afsluitend en samenvattend

### **Den Helder heeft potentie, zeker als er meer regie gaat komen.**

Van krimp naar kwalitatieve groei, een duidelijk doel. Dat zou moeten lukken door Den Helder (meer) neer te zetten als aantrekkelijke gemeente om in te wonen, werken, leren en recreëren. Den Helder is overigens niet de enige gemeente in Nederland met deze ambitie. De vraag is derhalve: hóe realiseer je dit? Wat is daarbij nodig, welke keuzes moeten we maken, welke competenties moeten er ontwikkeld worden en welk budget is daarbij nodig? Wie neemt hierin het voortouw? En welke rollen en organisaties zijn hierbij nog meer van belang?

Onmiskenbaar heeft Den Helder veel te bieden. Zeker voor een relatief kleine gemeente biedt Den Helder veel aantrekkelijke voorzieningen: een theater, erfgoed, muziek- en maritieme evenementen, de kust, volop recreatiemogelijkheden, voldoende ruimte, relatief goedkoop woningaanbod, doorstroommogelijkheden op de woningmarkt, een regionaal ziekenhuis en de Marine. Daarnaast: na Covid is de wereld er anders uit gaan zien. Mensen lijken meer gesteld te zijn op rust, ruimte en beweging. De regio is in trek, niet in de laatste plaats vanwege de focus op een gezonde(re) 'work-life balance' (zie ook het onlangs verschenen CBS-onderzoek waarin Friesland als gelukkigste provincie naar voren kwam (tegenover een relatief laag inkomen<sup>1</sup>)).

Den Helder staat tegelijkertijd ook voor grote opgaven: er zijn meer geschikte arbeidsplaatsen nodig. Een betere doorstroming vanuit het onderwijs naar de arbeidsmarkt biedt meer perspectief voor inwoners. Den Helder verdient een sterker, positiever imago. En er verblijven relatief gezien maar weinig mensen in Den Helder (de kern Julianadorp uitgezonderd).

Meer citymarketing activiteiten is niet per sé het antwoord. Een betere (gemeentelijke) organisatie van citymarketing daarentegen wél. In Den Helder is de afgelopen jaren, mede door vele bestuurs- en organisatiewisselingen, door een keur aan (gemeentelijke) organisaties en entiteiten gewerkt aan de positionering van (en citymarketing voor) Den Helder. Vaak vanuit een ongebreideld enthousiasme en liefde voor Den Helder, helaas blijkt ook een ontoereikende regie en overkoepelende strategie.

De regie op citymarketing zou daarom steviger moeten zijn en er moeten duidelijke(re) afspraken worden gemaakt over ambities, rollen en verwachtingen. Een toekomstig dashboard citymarketing kan daarbij een grote rol spelen. **Place to be** geeft in deze evaluatie een aantal denkrichtingen en criteria weer die daarin opgenomen kunnen worden. Het verdient nader onderzoek om dit uit te werken en te implementeren. Opdat voor alle ondernemers, organisaties, partners, gemeentelijke en culturele instellingen alsook bewoners van Den Helder klip en klaar wordt waar Den Helder voor staat en waar Den Helder zich op gaat richten. Om met de Marine (red. Peter van den Berg) te spreken: "*mission-command*".

---

<sup>1</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/regionale-verschillen-in-geluksbeleving-en-tevredenheid-met-het-leven-in-2013-2019?onepage=true#c-2---Regionale-verschillen-in-welzijn-->

## Overeenkomst Ondernemersfonds Den Helder

Gemeente Den Helder

Stichting Ondernemen aan Zee

Ondergetekenden,

De **Gemeente Den Helder**, krachtens een machtiging door de burgemeester van de gemeente Den Helder op grond van artikel 171 lid 2 van de gemeentewet, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer J.K Visser portefeuillehouder economische zaken, en handelend ter uitvoering van het besluit van burgemeester en wethouders van Den Helder d.d. 24.07.2012, hierna verder te noemen "de gemeente";

en

De Stichting **Ondernemen aan Zee**, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door haar voorzitter de heer Ir. C.J.M. Tuin en haar secretaris, de heer H.J. Cornelje; hierna verder te noemen "de Stichting";

### NEMEN IN OVERWEGING:

- A. Op initiatief van de samenwerkende Helderse ondernemersverenigingen en Gemeente Den Helder zijn plannen ontwikkeld voor de vorming van een ondernemersfonds voor en door ondernemers, met als doel het stimuleren van Helderse ondernemers om stadsbrede, gebiedsgerichte of sectorgerichte collectieve initiatieven te realiseren.
- B. De vertegenwoordigers van de genoemde organisaties in Den Helder zijn voorstander van het creëren van een ondernemersfonds door een verhoging van de onroerende zaak belasting (OZB) voor niet-woningen, die ten goede zal komen aan de collectieve doelen welke bepaald zijn.
- C. Bij notariële akte van 15 juni 2012 is de Stichting Ondernemen aan Zee opgericht, welke stichting het ondernemersfonds zal gaan beheren. Ter verwezenlijking van haar doel zal de Stichting jaarlijks bij de gemeente een subsidieaanvraag indienen.
- D. De Gemeente en de Stichting willen in deze overeenkomst hun afspraken ten aanzien van de instelling en het opereren van het ondernemersfonds vastleggen.

### VERKLAREN TE ZIJN OVEREENGEKOMEN ALS VOLGT:

#### 1. Doel van het Overeenkomst

De overeenkomst beoogt op hoofdlijnen de afspraken tussen partijen inzake de opzet, financiering en realisering van het ondernemersfonds en de subsidieverstrekking daartoe door de Gemeente vast te leggen.

#### 2. Verhoging OZB voor niet woningen

Met ingang van het belastingjaar 2012 verhoogt de Gemeente de OZB voor niet-woningen met een opslag 5% ten behoeve van het ondernemersfonds.

#### 3. Beschikking

Jaarlijks stelt de gemeente op aanvraag van de Stichting een subsidiebeschikking vast.

#### 4. Subsidieopbouw

De regeling dient voor de gemeente budgetneutraal te werken, met dien verstande dat ook de OZB opslag voor gemeentelijke gebouwen ter beschikking komt aan de Stichting ter versteviging van het door de Stichting beheerde ondernemersfonds.

Ten aanzien van de subsidieopbouw gelden de volgende uitgangspunten:

- a. De procentuele opslag op het tarief OZB voor niet-woningen is door de gemeenteraad vastgesteld op 5%.

- b. De subsidie bedraagt ten hoogste het bedrag van de feitelijk gerealiseerde jaaropbrengst van de daartoe strekkende procentuele opslag op het tarief van de OZB voor niet-woningen. Niet in de subsidie zijn begrepen de bedragen voor retributie van de extra OZB waarvoor de scholen voor openbaar onderwijs, bijzonder basisonderwijs en de scholen voor openbaar en bijzonder speciaal onderwijs in Den Helder zijn aangeslagen.
- c. Op basis van nacalculatie verplicht de gemeente zich het bedrag op basis van het totaal, uit te betalen aan de Stichting.
- d. Indien de feitelijk gerealiseerde opbrengst van de OZB in enig jaar lager een verstrekt voorschot, dan zal het verschil verrekend worden met de subsidie van het volgende jaar.
- e. Partijen onderzoeken welk bedrag in volgende jaren benodigd is voor het realiseren van de beoogde taken en doelstellingen als genoemd onder artikel 7 en 8 van deze overeenkomst.

#### **5. Reserves**

Met het oog op toekomstige uitgaven kan de Stichting subsidiebedragen reserveren. In haar administratie maakt de stichting inzichtelijk welk bedrag wordt gereserveerd en aan welk onderscheiden geografisch gebied, bestedingsdoel en/of vereniging de reservering beschikbaar wordt gesteld.

#### **6. Subsidieaanvraag**

De Stichting dient jaarlijks voor 1 juli een schriftelijk verzoek om subsidie in bij het College van Burgemeester en Wethouders van Den Helder. De subsidieaanvraag wordt onderbouwd met een jaarplan.

#### **7. Bestedingsdoelen**

De Stichting besteedt gegenereerde gelden aan:

- a. Gebiedsverbetering in deelgebieden van Den Helder (kwaliteit- en sfeerverhogende maatregelen).
- b. Organisatie van evenementen die een impuls geven aan de lokale economie.
- c. Promotie gericht op de versterking van de lokale economie in het algemeen.
- d. Collectieve activiteiten waaronder binnenstad- en parkmanagement.
- e. Verbeteren vestigingsklimaat voor bedrijven.
- f. Het substantieel bijdragen aan citymarketing Den Helder.

#### **8. Taak en verantwoordelijkheid van de Stichting**

De Stichting beheert het ondernemersfonds en is met uitsluiting van ieder ander verantwoordelijk voor de verdeling van de gegenereerde gelden.

De Stichting beoordeelt aanvragen van ondernemersorganisaties en beschikt over aanvragen van deze organisaties. De Stichting voert een adequate administratie van het ondernemersfonds en beheert de financiën van het ondernemersfonds.

Een ondernemersorganisatie dient rechtspersoonlijkheid te bezitten, representatief te zijn, jaarlijks een ledenvergadering te houden en collectieve doelen na te streven.

Daarnaast richt de Stichting zich mede op:

- Het bevorderen van collectieve voorzieningen voor ondernemend Den Helder.
- Ondersteuning en advisering bij het oprichten van ondernemersverenigingen op bedrijventerrein, kantoorparken en winkelcentra.
- Ondersteuning en advisering van ondernemersverenigingen bij het opstellen van werkplannen en uitvoeren van activiteiten.
- Ondersteuning en advisering van bedrijven en instellingen die niet op bedrijventerreinen, kantoorparken of winkelcentra zijn gevestigd, bij zaken die raken aan het collectieve ondernemersdoel in Den Helder.

#### **9. Bestaande gemeentelijke voorzieningen**

De gemeente draagt er zorg voor dat een goed niveau van onderhoud en dienstverlening in de openbare ruimte gewaarborgd blijft, teneinde substitutie van publieke taken door private financiering uit het Ondernemersfonds te voorkomen. De gemeente zal haar uitgaven ten aanzien van de kwaliteit van het openbaar gebied of andere voor ondernemers relevante

regelingen niet wijzigen door de introductie van het Ondernemersfonds. Het democratisch recht van de gemeente om haar begroting te wijzigingen en vast te stellen blijft uiteraard ongewijzigd.

De Stichting zal geen uitgaven doen die op grond van de publieke taak van de Gemeente ten laste van de gemeente behoren te komen. Voor voorstellen waarop dit mogelijk van toepassing is, vindt overleg plaats tussen de gemeente en het bestuur van de Stichting.

#### **10. Voortgang gedurende het verslagjaar**

Minimaal een keer per jaar vindt overleg plaats tussen het college van burgemeester en wethouders van de gemeente en het bestuur van de Stichting. De Stichting neemt daartoe het initiatief.

#### **11. Jaarverslag, verantwoording na afloop subsidiejaar**

Binnen drie maanden na afloop van de periode waarvoor subsidie is verleend, dat wil zeggen voor 1 april, wordt door de Stichting een aanvraag tot vaststelling van de verleende subsidie ingediend. De volgende stukken worden bijgevoegd:

- a. Een financieel verslag waarin rekening en verantwoording wordt afgelegd over de besteding van de door de Gemeente verleende subsidie, voorzien van een accountantsverklaring.
- b. Een overzicht van uit de Stichting uitgekeerde gelden aan de verschillende bestedingsdoelen bedoeld in artikel 7 en de opgebouwde reservering als bedoeld in artikel 5.
- c. De balans van de Stichting per 31 december van het betreffende subsidiejaar.
- d. Een inhoudelijk verslag waaruit duidelijk blijkt in hoeverre de afgesproken activiteiten zijn uitgevoerd.

De gemeente behoudt zich het recht voor om, indien zij daar aanleiding toe ziet, voor rekening van het gemeentebestuur, een al dan niet aanvullend accountantsonderzoek te laten verrichten. De Stichting verleent in dit geval haar volledige medewerking door het beschikbaar stellen van gegevens en anderszins.

#### **12. Vaststelling subsidie en eindafrekening**

Na ontvangst van de in artikel 6 bedoelde aanvraag en bescheiden stelt het College van Burgemeester en Wethouders voor 31 december de hoogte van de subsidie definitief vast conform de bepalingen van deze overeenkomst.

#### **13. Duur van de overeenkomst**

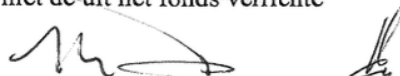
De overeenkomst treedt in werking met ingang van 1 januari 2012 en heeft een looptijd van 12 jaren, een en ander onder voorbehoud van het budgetrecht van de gemeenteraad alsmede mogelijke gevolgen van wijzigingen in (landelijke) wetgeving en/of besluiten. Als voorbehoud geldt voorts dat drie jaar na ondertekening van deze overeenkomst een uitgebreide evaluatie plaatsvindt, waaruit aanbevelingen moeten komen over de toekomst van het project, zoals verwoord in het raadsvoorstel gemeente Den Helder RVO11.0171 d.d. 25 augustus 2011 pagina 4 van 4, laatste regel. Medio 2023 wordt door partijen besloten of de overeenkomst wordt hernieuwd. Indien de overeenkomst niet wordt hernieuwd, vervalt per 1 januari 2024 de overeengekomen opslag op het tarief OZB voor niet-woningen. De Stichting beslist over de besteding van de op dat moment nog niet bestemde gelden.

Bij eenzijdige opzegging naar aanleiding van de hier bovengenoemde evaluatie van deze overeenkomst door de gemeente, zal de subsidie gedurende 1 jaar na opzegging nog worden verstrekt en door de gemeente worden geïnd, zodat de Stichting aan haar lopende verplichtingen kan voldoen. Het is aan de Stichting om hiermede rekening te houden t.a.v. de verplichtingen door haar aan te gaan.

#### **14. Evaluatie**

De Stichting zal in 2014 een evaluatie verrichten naar het functioneren van het ondernemersfonds in 2012, waarbij in ieder geval aan de orde komen:

- a. de wijze van financiering van het fonds;
- b. de uit het fonds verrichte bestedingen;
- c. in de werkgebieden en/of sectoren behaalde resultaten met de uit het fonds verrichte



bestedingen;  
d. de resultaten van de eerder genoemde 'Taken van de Stichting'.  
De evaluatie van het ondernemersfonds zal door de Stichting aan het College van Burgemeester en Wethouders afzonderlijk ter beoordeling worden voorgelegd.

### 15. Slotbepalingen

De bepalingen van Algemene Subsidieverordening 2008 en van het daarbij behorende uitvoeringsbesluit van de gemeente Den Helder zijn van toepassing.

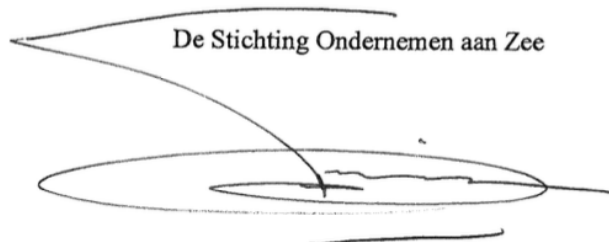
In tweevoud opgesteld en ondertekend te Den Helder op ..24-07-2012

De Gemeente Den Helder



Kees Visser

De Stichting Ondernemen aan Zee



Kees Jan van der Meer



Harry Conedijn

**Beleidsgestuurde Contract Financiering (BCF)  
tussen Stichting Top van Holland en gemeente Den Helder**

**De ondergetekenden,**

**gemeente Den Helder,**

gevestigd op het adres Kerkgracht 1, 1782 GJ DEN HELDER, krachtens artikel 171 lid 2 Gemeentewet rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer R. Leijen, teamcoach team Omgeving, te dezen handelend ter uitvoering van het besluit van Burgemeester en Wethouders van 13 oktober 2020, zaaknummer 2020-056305,

**en**

**Stichting Top van Holland,**

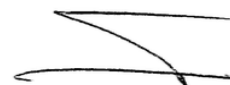
gevestigd te Willemsoord 63, 1781 AS Den Helder, rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer C.J.M Tuin, voorzitter bestuur Stichting Top van Holland, hierna te noemen "de stichting",

**zijn het volgende overeengekomen:**

1. De overeenkomst treedt in werking op 1 januari 2021 en eindigt op 31 december 2024;
2. De overeenkomst betreft het leveren van prestaties op het gebied van toerisme om meer bezoekers aan te trekken, op gebied van cultuur om inwoners van Den Helder en de regio te laten zien dat Den Helder het culturele hart van de regio is en het 'verhaal' van het cultureel erfgoed uit te dragen.
3. De gemeente zal op basis van de budgetcontractfinanciering een meerjarige subsidiebeschikking afgeven waarbij jaarlijks een bedrag aan subsidie wordt verleend van €138.254 (voor het leveren van de in deze overeenkomst genoemde doelen, activiteiten en resultaten. Dit bedrag is inclusief de volgende elementen:
  - € 68.295 als algemene subsidie
  - € 26.502 specifiek voor ondersteuning cultuur (cultureel loket en cultuurplatform)
  - € 7.421 specifiek voor Open Monumentendag
  - € 36.036 Helder Licht

In 2022, 2023 en 2024 wordt dit bedrag eventueel nog aangevuld met een indexatie, afhankelijk van besluitvorming hierover in de raad

4. De in de overeenkomst genoemde doelen, activiteiten en effecten/resultaten worden jaarlijks geëvalueerd, afgestemd op actuele beleidsontwikkelingen en indien nodig ook inhoudelijk en financieel doorvertaald naar de genoemde activiteiten en resultaten van deze overeenkomst;
5. De stichting is één van de partners die vorm en inhoud geeft aan het gemeentelijk beleid. De afspraken en resultaten worden gebaseerd op beleid afkomstig uit:
  - Beleidskader Toerisme en Recreatie 2017 – Den Helder Bruist!:  
De gemeente vindt het belangrijk dat er meer bezoekers worden aangetrokken, deze langer vasthouden en daarmee de bestedingen laten toenemen. Hiervoor is een grotere bekendheid van onze stad en regio als aantrekkelijke bestemming een voorwaarde. De gemeente heeft de volgende vijf speerpunten in haar beleid:
    1. Infrastructuur
    2. Verblijf
    3. Vermaak
    4. Waterrecreatie
    5. Promotie



- Visie en beleidskader Cultuur Kleurt het leven!  
De gemeente vindt het belangrijk dat inwoners aan cultuur kunnen deelnemen en/of het kunnen beleven. De gemeente heeft de volgende vier speerpunten in haar beleid: Kinderen maken kennis met cultuur, zoveel mogelijk mensen nemen deel aan cultuur, Den Helder als het culturele hart van de regio en cultureel ondernemen.
- Beleidskader Cultureel Erfgoed (2017): 'Oog voor het verleden, visie op de toekomst'  
Den Helder heeft een bewogen en levendige geschiedenis en is trots op haar cultureel erfgoed. De gemeente wil zorgvuldig omgaan met haar erfgoed, het zo goed mogelijk behouden en ook betekenis geven voor de toekomst. Het is belangrijk dat het verhaal van het erfgoed wordt uitgedragen.

6. Partijen zijn overeengekomen dat de stichting in de periode 2021-2024, gericht op bovengenoemde doelstellingen, de volgende concrete bijdragen levert:

	Gemeentelijke doelstellingen	Activiteiten	Resultaten/effecten
<b>1</b>	<b>Promotie en Marketing</b>		
1a	Inwoners en bezoekers van Den Helder kunnen kennis maken met cultuur en erfgoed.	- Cultuur en erfgoed krijgen een belangrijke plaats in de promotieactiviteiten van Citymarketing.	Den Helder wordt gezien als cultureel-historisch hart van de regio.
1b	Citymarketing Den Helder ondersteunt organisatoren van evenementen die bijdragen aan de 'branding' van Den Helder bij het aantrekkelijk neerzetten en in de markt zetten van evenementen en activiteiten	- Evenementen en activiteiten krijgen een belangrijke plaats in de promotieactiviteiten van Citymarketing. - Evenementen gerelateerd aan de sectoren energie, maritiem en techniek krijgen (waar mogelijk) een extra focus. - De Helderse kanoroutes krijgen een plaats in de promotieactiviteiten van Citymarketing.	Den Helder trekt bezoekers omdat ze wordt gezien als een levendige gemeente waar veel gebeurt.
1c	De identiteit van Den Helder, Huisduinen en Julianadorp komt naar voren in de promotieactiviteiten van Citymarketing.	- De hoofdfocus van de promotie ligt op het beeldmerk van Den Helder. - De unieke waarden van Huisduinen en Julianadorp worden meegenomen als onderdeel van de promotie naar bewoners en toeristen.	Het beeldmerk van Den Helder ontwikkeld zich en wordt steeds bekender. Daarbij hebben Huisduinen en Julianadorp ook een eigen herkenbare identiteit die ieder eigen doelgroepen aantrekt.
1d	Citymarketing Den Helder verzorgt de promotie en marketing voor en over de gemeente Den Helder voor zowel inwoners als bezoekers.	- Informatie is beschikbaar via offline middelen (Citymarketingkrant, flyers, mobiel informatiepunt etc.) - Informatie is online beschikbaar (denhelder.online, social media kanalen, nieuwsbrief etc.)	Informatie over cultuur, erfgoed, evenementen en activiteiten in Den Helder, Huisduinen en Julianadorp is up-to-date en wordt op toegankelijke wijze aangeboden.
<b>2</b>	<b>Evenementen</b>		
2a	Evenementen spelen een belangrijke rol in de promotie van Den Helder. Er is een gevarieerd aanbod van evenementen die elkaar aanvullen en versterken. Citymarketing Den Helder verzorgt de promotie van deze evenementen.	- Evenementenkalender maken en up-to-date houden. - Zorg dragen voor een afgestemde en gevarieerde evenementenkalender door spreiding en samenwerking te stimuleren en focus aan te brengen in het aanbod. - Promotie van evenementen in Den Helder.	Er is een langdurig, krachtig en breed evenementenprogramma in Den Helder.

2b	Den Helder heeft een gunstig 'evenementenklimaat' door goede informatievoorziening over onder andere het aanvragen van vergunningen en subsidies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contact met organisatoren over data, samenwerking en promotie.</li> <li>- Organisatoren informeren over gemeentelijke subsidiemogelijkheden en vergunningsprocedures.</li> <li>- Samenstellen van de jaarlijks wisselende adviesraad voor het beoordelen van evenementensubsidies.</li> </ul>	Er is toegankelijke informatie beschikbaar over onder andere vergunningen en subsidies voor organisatoren.
<b>3 Publieksactiviteiten</b>			
3a	Den Helder zet in op cultuurtoerisme. Het doel is de beleving van erfgoedwaarden voor inwoners en bezoekers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie en promotie van de Helderse Open Monumentendag (in samenwerking met het Nationaal Comité).</li> <li>- Organisatie van de opening van de Helderse Open Monumentendag.</li> <li>- Stimuleren van monumenten-eigenaren om mee te doen aan de Helderse Open Monumentendag.</li> </ul>	De Helderse Open Monumentendag wordt elk jaar op professionele wijze georganiseerd waardoor zoveel mogelijk inwoners en bezoekers van Den Helder het Helderse cultureel erfgoed kunnen bezoeken.
3b	Er is in alle seizoenen van het jaar iets te beleven in Den Helder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie en promotie van "Helder Licht", de lichtkunstroute van Den Helder.</li> </ul>	Helder Licht wordt elk jaar op professionele wijze georganiseerd waardoor, ook in de wintermaanden, er veel te beleven valt in Den Helder.
3c	Citymarketing Den Helder neemt het voortouw in het zoeken naar nieuwe en vernieuwende (boven lokale) evenementen en publieksactiviteiten die passen bij de profilering van Den Helder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Als er mogelijkheden zijn om extra publieksactiviteiten te organiseren of faciliteren (door middel van externe fondsen) zet Citymarketing zich hier voor in (bijv. 3D Kunst).</li> </ul>	Er zijn bijzondere publieksactiviteiten in Den Helder voor bewoners en bezoekers.
<b>4 Contact met externe marketing organisaties</b>			
4a	Er wordt samengewerkt met Holland Boven Amsterdam. Holland Boven Amsterdam trekt nieuwe toeristen naar Noord-Holland Noord waarna Citymarketing Den Helder deze bezoekers naar Den Helder brengt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inviten om Den Helder naar voren laten te komen in de communicatie van Holland Boven Amsterdam.</li> <li>- Faciliteren en ondersteunen van initiatieven van Holland Boven Amsterdam (persreizen, winacties, etc.)</li> <li>- Programmering van evenementen met een bovenlokale uitstraling afstemmen met buurgemeenten en Holland Boven Amsterdam.</li> </ul>	Den Helder krijgt meer bekendheid door (het bredere bereik van) de marketing activiteiten van Holland Boven Amsterdam.
4b	Den Helder heeft een rol in gemeente-overstijgende marketing initiatieven.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteunen van initiatieven van gemeente-overstijgende marketing organisaties of projecten (bijv. Visit Wadden, Ode aan het Landschap)</li> </ul>	Den Helder krijgt meer bekendheid door aanwezig te zijn in gemeente-overstijgende marketing initiatieven.
<b>5 Cultureel Loket en Cultuurplatform</b>			
5a	Citymarketing Den Helder vormt via het Cultureel Loket een aanspreekpunt voor de culturele verenigingen en organisaties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adviseren en (waar mogelijk) ondersteunen van Helderse culturele verenigingen (vragen beantwoorden, actief contactmoment, verbindingen leggen, waar mogelijk meedenken in vraagstukken).</li> <li>- Organiseren van het Cultuurcafé.</li> </ul>	Culturele instellingen in Den Helder vinden een aanspreekpunt in het Cultureel Loket. Het Cultureel Loket geeft advies en stimuleert samenwerking en verbinding.





5b	Het Cultuurplatform is de plaats waar culturele organisaties en verenigingen elkaar ontmoeten, informatie uitwisselen en samenwerking zoeken.	- Regelmatig overleg met het Cultuurplatform organiseren (voorzittersrol).	Het Cultuurplatform fungeert als klankbord voor Citymarketing Den Helder op het gebied van cultuur.
----	---	--	---

### Randvoorwaarden

#### Algemeen

1. De gemeente Den Helder voert geen specifiek doelgroepen beleid. Binnen uw eigen organisatie, in uw manier van werken (methodieken) en wat betreft de aard van de activiteiten houdt u rekening met en speelt u in op de diversiteit van de bevolking in Den Helder.
2. Uitvoering van deze overeenkomst vindt plaats met inachtneming van de bepalingen van de Algemene subsidieverordening 2019 Den Helder.

#### Financieel


1. De instelling draagt zorg voor een zodanige inrichting van haar administratie dat op een directe, eenduidige en voor haar accountant goed controleerbare wijze inzicht wordt geboden in de realisatie van de prestatie-eenheden die in deze overeenkomst zijn opgenomen.
2. Jaarlijks dient de stichting via de gemeentelijke website ([www.denhelder.nl](http://www.denhelder.nl)) en dan knop 'subsidies en fondsen' de volgende zaken aan te leveren:
  - a. De stichting is verplicht jaarlijks voor 1 juli een verzoek voor subsidie voor het daaropvolgende jaar te doen.
  - b. De stichting is verplicht jaarlijks vóór 1 september een halfjaarrapportage over de periode januari t/m juni van dat jaar in te dienen (inhoudelijk en financieel).
  - c. De stichting is verplicht jaarlijks vóór 1 april een verzoek om vaststelling van de subsidie van het voorgaande jaar in te dienen, inclusief een inhoudelijk jaarverslag (dat inzicht geeft in de in deze overeenkomst als te behalen vermelde resultaten) en een financiële jaarrapportage inclusief accountantsverklaring. Alle rapportages zijn gebaseerd op en sluiten aan bij de genoemde doelstellingen en resultaten zoals in deze overeenkomst vastgelegd.
3. Twee keer per jaar vindt er op basis van de jaarrekening (mei-juni) en de schriftelijke voortgangsrapportage (oktober-november) een bestuurlijk overleg plaats tussen de wethouder en de stichting over de uitvoering van deze overeenkomst.

Den Helder, november 2020

Stichting Top van Holland  
namens deze,

  
Voorzitter bestuur Stichting  
Top van Holland  
C.J.M Tuin

Gemeente Den Helder  
namens deze,

  
Den Helder 16 december 2020,  
Teamcoach team Omgeving  
R. Leijen

### BIJLAGE 3 BRONNENLIJST

Onderstaand een overzicht van de (meest) geraadpleegde documenten (met tussen haakjes, indien bekend, de verschijningsdatum):

1. *Collegeprogramma Den Helder 2022 - 2026*
2. *Overeenkomst Ondernemersfonds Den Helder (2012)*
3. *Nota tussentijdse evaluatie Toerisme en Recreatie bestemming Den Helder 2015-2018 (2016)*
4. *Activiteitenverslag Citymarketing 2019 (2018)*
5. *Beleidsgestuurde Contractfinanciering (BCF) Gemeente Den Helder – Stichting Top van Holland (2020)*
6. *Monitor Toerisme & Recreatie Gemeente Den Helder 2020 (2021)*
7. *Gemeentelijk Manifest Den Helder*
8. *Uitvoeringsprogramma Helders Perspectief*
9. *Aanvraag bijdrage Citymarketing 2022 – toekenning stichting Ondernemen aan Zee (2021)*
10. *Jaarverslag Citymarketing 2020 (2021)*
11. *Aanvraag Ondernemen aan Zee (2022)*
12. *Zeestad: Den Helder – Marinestad aan de Noordzee, Marsdiep en Waddenzee (2022)*
13. *Memo strategische ontwikkeling citymarketing (2022)*
14. *Beschikking subsidie Citymarketing 2023 (2022)*
15. *Jaarplan Citymarketing 2023 (2022)*
16. *Programmabegroting Gemeente Den Helder 2023 (2022)*
17. *Belevingsonderzoek bezoekers NZ-kust 2023 (ANWB)*
18. *Jaarplan DHC 2024 “Den Helder Boeit.”*
19. *Citymarketing Activiteitenverslag 2022*
20. *Toelichting bij verwachting verblijfstoerisme 2023 (NBTC)*
21. *Toerisme in 2021 licht hersteld / bestedingen (CBS)*
22. *Overeenkomst Stichting OaZ 2012-2023*
23. *Toekenning subsidie Stichting OaZ 2022*
  
24. *Rapportage 0-meting Velsen Citymarketing “Focus op IJmuiden”*
25. *Citymarketing Velsen Begroting 2023*
26. *Citymarketing Velsen Dashboard 2023 (bijlage)*
  
27. *Almere Citymarketing Jaarverslag 2022*
28. *Citymarketing strategie Almere 2017-2023 “Bewust Bouwen aan Bekendheid”*

## BIJLAGE 4    GESPREKSOPZET BENCHMARK GEMEENTEN

### Organisatie

Hoe is de (gemeentelijke) organisatie opgetuigd om voortgang te boeken in:

- Aantrekkelijkheid (groei, werkgelegenheid, HQ aantrekken, bezoekers)
- Leefbaarheid (waardering, participatie, balans, voorzieningen)

### Management en sturing

- Welke tools zijn aanwezig/ ontwikkeld om een organisatie werkend te maken en om tijdig bij te kunnen sturen?

### Hiërarchie en besluitvorming

Wat zijn de bestaande hiërarchische structuren voor gemeentelijke ontwikkeling en groei?

- Learnings
- Leiderschapselementen

### Draagvlak en “kikker” management

- Hoe wordt draagvlak gecreëerd in besluitvorming?
- Op basis van welke criteria worden (overleg/ strategie) organen samengesteld?
- Hoe houd je springende “kikkers” in de kruiwagen?

### Betrokkenheid zakelijk vs. inwoners

Zijn er programma's om zakelijke partners betrokken te houden?

Hoe verhoudt gemeentelijk beleid zich tot autonome corporate initiatieven?

Hoe zijn de verhoudingen tussen ondernemersbelangen en bewonersbelangen en waar liggen grootste verschillen?

### Lange termijn verankering

Wat wordt gedaan (bestuurlijk, administratief, wettelijk, PPS) om lange termijnvisie en beleidsontwikkeling te borgen?

### Onderzoek en kennismanagement

Op welke gebieden worden metingen verricht?

- Structureel
- Incidenteel
- Welke 0-metingen bestaan er?
- Wat wordt gedaan aan kennismanagement en open source denken?

### KPI

- Wordt er gewerkt met KPI-management op integraal beleidsniveau?
- Wordt er gewerkt met KPI-management op tactisch niveau?
- Welke KPI's zijn geformuleerd en hoe zijn deze tot stand gekomen?
- Rol, waarde en toepassing van een dashboard

### **Financiering**

- Financiering KPI-programma en budget
- Financiering citymarketingorganisatie en budget
- PPS financieringen
- Budget verantwoording en evaluatie op doelstellingen
- Financiële/ budgettaire ambitie

### **Wonen – werken – leren – recreëren**

- Welke specifieke programma's lopen er op deze 4 beleidsdomeinen?
- Learnings, best practices.

### **Citymarketing: rol in stedelijke ontwikkeling**

- Organisatie/ FTE
- Budget en financiering
- Uitvoerend vs strategisch

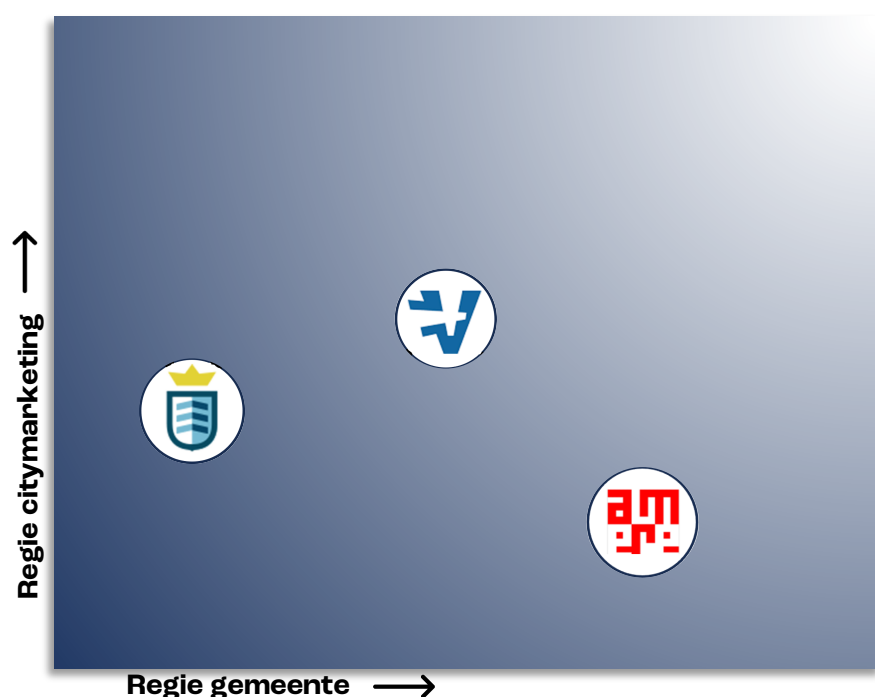
### **Additionele topics**

- Cultuur en nachtleven
- Strategie stad (IJmuiden) tov vakantie/badplaats
- Bewonersaanpak
- Erfgoed en monumenten aanpak
- Strategie/ profilering binnen MRA



Leiderschap bij gemeente vs. citymarketingorganisatie

Voor een effectieve werking van citymarketing is het van belang hoe de strategische organisatie is geregeld. Het is niet zomaar te zeggen of het beter is om een regierol bij een (externe) citymarketingorganisatie te leggen of eerder bij de gemeente, maar wel is van uiterst belang dat er (1) regie is en (2) dat voor iedereen duidelijk is waar deze ligt. Van de vele criteria waarop citymarketing te beoordelen schatten wij Den Helder op dit punt ondermaats in. Deels door historie, door financiële verhoudingen, door gebrek aan borging is er onvoldoende lange termijn regiefunctie aanwezig om succesvolle marketing te bedrijven. Dit is echter niet uniek voor Den Helder en is ook te verbeteren.

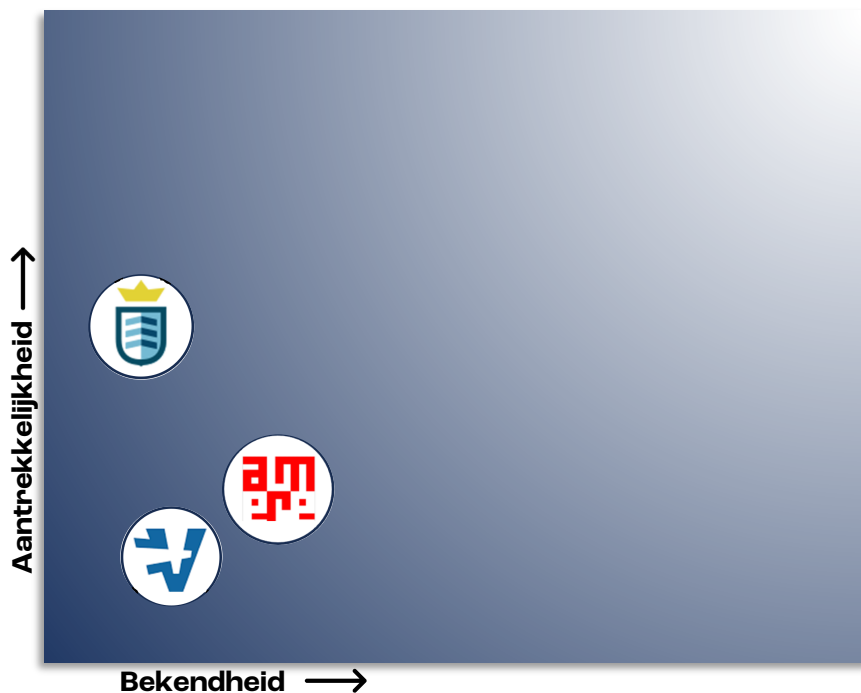


Bij zowel Almere als Velsen zien we een vrij duidelijke regierol, weliswaar totaal verschillend ingericht. In Velsen is er veel informeel geregeld tussen gemeente en de citymarketingorganisatie (welke volledig in beheer van de gemeente is). In Almere is wel een behoorlijke externe citymarketingorganisatie (overigens niet gefinancierd door ondernemers, wel door meerdere externe gelden), maar is er een strakke regierol vanuit de gemeente vanuit een afdeling marketingstrategie.

Bezien naar de mogelijkheden van Den Helder valt er op het terrein van centrale regie en beleidsimplementatie nog veel te winnen.

## Aantrekkelijkheid vs. bekendheid

Den Helder is in de pers weleens omschreven als het lelijke eendje, met weinig aanbod voor bezoekers, maar niets is minder waar. Den Helder herbergt een bijzonder rijk aanbod aan landschap, stedelijke kunst en cultureel erfgoed. De keuze als stad om deze elementen zwaarder op te spelen dan het maritieme karakter, voelt vooralsnog als een logische keuze. In hoeverre het grote publiek ook bekend is met het rijke erfgoed van Den Helder valt nog te bezien, in ieder geval zijn er geen harde data om dit te onderbouwen. Wel lijkt het aannemelijk dat Den Helder als toeristische bestemming nog weinig bekend is.

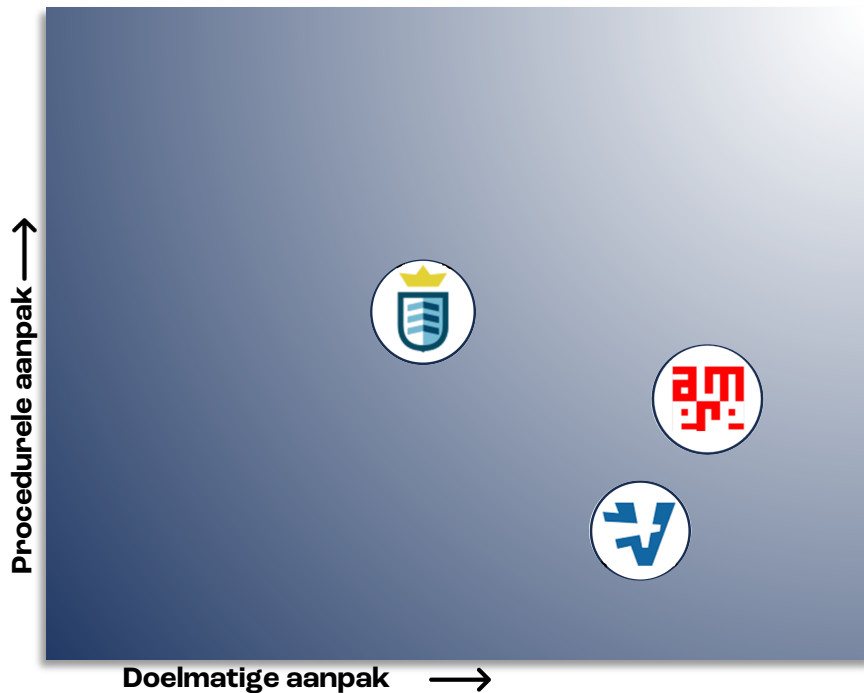


Geringe bekendheid en weinig opvallende aantrekkelijke stedelijke elementen zijn eigenlijk vooral van toepassing op Almere en Velsen. Zeker waar het gaat om de zogenaamde 'Top-of-Mind awareness' scores beide steden op het gebied van cultuur en winkelgebied nog niet hoog. Er is in deze steden maar zeer beperkt cultureel erfgoed te vinden en het imago van de kust bij IJmuiden (Tata Steel) heeft beperkingen.

Den Helder lijkt de potentie te hebben voor een aantrekkelijke positionering op punten die bij het grote publiek nog minder bekend zijn.

### Evaluatieprocedures: procedureel vs. doelmatig

In meerdere interviews kwam naar voren dat er in een contract vastlegging als via een BCF, het risico schuilt dat er veel losse projecten worden opgedragen (deelposten, budgetversnippering) en dat er tevens contractueel minimaal eens per jaar (op sommige onderdelen zelfs tweemaal per jaar) schriftelijk verantwoording moet worden afgelegd. Zeker in een projectorganisatie met een scherpe verhouding capaciteit/ doelstellingen, zoals SCM dit zelf omschrijft, kan dit een groot beslag leggen op effectiviteit, creativiteit en motivatie.



In Velsen, door een langdurige borging van marketingactiviteiten en door hun no-nonsense aanpak, zien we een organisatie die extreem informeel (en dus weinig procedureel) werkt. In dit informele klimaat worden veel gewenste resultaten bereikt binnen een zeer gering budget. Weliswaar blijven activiteiten vrijwel uitsluitend op niveau van marketingcommunicatie steken. In Almere is de zaak professioneler opgezet, is ook meer budget beschikbaar en worden ook wat hogere marketingdoelen nagestreefd.

Het belang van het werken vanuit KPI's wordt hiermee nog eens benadrukt, want hierin zit namelijk zowel doelmatigheid als procedurele aanpak besloten.



## BIJLAGE 7 MOGELIJKE DASHBOARD COMPONENTEN

Is er een behoorlijk KPI-management opgetuigd, dan is het van waarde om verschillende KPI-velden (in het geval van Den Helder wonen, werken, leren, recreëren) met elkaar in verhouding te brengen. In verhouding brengen betekent dan een duidelijke prioritering in tijd en capaciteit en welke KPI-velden samenhang vertonen.

We geven hier een aantal opties voor een werkbaar operationeel dashboard Den Helder, zonder hier in deze fase in te kunnen adviseren. Er zijn momenteel nog te beperkte informatiebronnen om te komen tot:

- a. Gedifferentieerde en beleidsondersteunende KPI-criteria
- b. Een weging van belangen tussen de KPI-criteria, ofwel het dashboard: aan welke knoppen kun je draaien)

### Wonen

- Woningvoorraad (ratio sociale woningbouw vs. vrije sector)
- Starters vs. doorstromers
- Kavelbeleid inrichten
- Voorrangsbeleid gericht op beroepssectoren
- Aantrekkelijk woningbeleid voor inwoners
- Trotse inwoners
- Nacht- en cultuurklimaat

### Werken

- Daling aantal werklozen (25 op jaarbasis)
- Diversificatie aanbod naast marine
- Aanbod en groei in sectoren maritieme techniek en waterstof
- Regiofunctie vergroten/verkleinen
- Top-notch onderneming (maritieme sector) binnenhalen

### Leren

- Specialisaties beroepsonderwijs opschalen
- Associate degree opleidingsniveau toevoegen per (jaartal)
- Inrichten student-aantrekkelijk klimaat

### Recreëren

- Ratio recreatie bewoners vs. recreatie bezoekers
- Verhouding stedelijke recreatie vs. natuur recreatie
- Lengte verblijf prioriteren (minimaal 1 overnachting)
- Toegevoegde waarde toerisme op lokale economie vergroten (%)

# Citymarketing gericht op samenwerken

De gemeente Velsen, met IJmuiden als grootste kern en economisch kloppend hart, biedt volop mogelijkheden om te wonen, werken en te recreëren. Het is onze taak te promoten wat we hier allemaal hebben, partijen die daaraan bijdragen met elkaar te verbinden en de balans in de gaten te houden. De stad promoten kunnen we niet alleen, dat lukt alleen samen. Daarom vinden wij het belangrijk om onze partners met elkaar te verbinden en samen te werken aan activiteiten en campagnes.



**Doelstellingen**

- Het vergroten van de naambekendheid en het verbeteren van het tempo van IJmuiden als interessate vestigingslocatie, als interessante woonplaats en als aantrekkelijke woonplaats.
- Het aantrekken van bezoekers en het behouden van bezoekers en bedrijven.
- Het vergroten van de economische spin- of lokale bestaandheid.
- Het vergroten van de trots onder de bewoners en bedrijven.
- Het verbeteren van activiteiten en het verbinden van partners.

**Strategie**

- Focus op bewoners en bedrijven, dan bezoekers
- IJmuiden als start centraal
- Kerken uitvergroten 'na Samenwerken
- Samenwerken met partners
- Story telling inzetten (video interviews)
- Data en kennis delen
- Forste in de metropoolregio Amsterdam IJmuiden

Citymarketing Velsen | Krachtig omnia giet men een leedster en sociale media voor. Alle doelgroepen van de gemeente Velsen en bezoekers.



**Gemeente Velsen**

- 7 kerken (0,9 km<sup>2</sup>)
- 68.482 inwoners (32.185 in IJmuiden)
- Gemiddelde leeftijd 43,6 jaar
- 31.000 huishoudens
- 35.700 banen
- Betreikbaar inkomen 45.700 euro

Citymarketing Velsen | IJmuiden als ontwerpkern, bedrijfwijk en organisatie maatschappij. Het is de gemeente en de gemeente IJmuiden die de gemeente Velsen in het kader van de energietransitie.

Rapportcijfer van bedrijven en organisaties

# 8,5



**Merkwaarden**  
Rauw | Groen | Nuchter  
Martien | Vakmanschap  
Innovatief

**Doelgroepen**

- Bewoners van de gemeente Velsen
- Bezoekers uit de metropoolregio Amsterdam
- Bedrijven in de gemeente Velsen
- Bedrijven in de metropoolregio Amsterdam
- Studenten die op zoek zijn naar een beroepsopleiding of stageplek



Begroting	Subsidie	Inkomsten	Waarde verbinden**
2019	200.000	50.000	200.000
2020*	200.000	25.000	200.000
2021*	175.000	150.000	200.000
2022	215.000	150.000	65.000
2023	235.000	150.000	75.000

\*Schatting inclusief verplaatste inkomsten.



**Meer in plan**

Het Meer in plan 2021-2023 is in samenwerking met de belangrijkste partners opgesteld als rode kaart naar een toekomstbestendige citymarketing. Organisatie met partners die bereid zijn een bijdrage te leveren aan campagnes of activiteiten. In dit plan staan onze doelstellingen, strategie, activiteiten en ambities voor de komende jaren, dat zijn het plan of gouden citymarketing.

Citymarketing Velsen | IJmuiden als de vertrekpunt van bestaande campagnes, evenementen, organisaties en bedrijven. Het is de gemeente Velsen die de naambekendheid en het tempo van IJmuiden en Velsen.

**Bestuur**

Citymarketing Velsen is een stichting zonder winstoogmerk. Het onbezoldigde bestuur bestaat uit lokale ondernemers en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties met een hart voor IJmuiden en de gemeente Velsen.

**Citymarketeer**

De citymarketeer is de organisatie, verbodt partners en voert de regie over de campagnes en activiteiten.

**Citymarketingkern**

Citymarketing Velsen is gesubsidieerd in het voornamelijk kerke 'de Vermaning' aan de Ahlinstraat 9 in IJmuiden. Hier wordt het bestuur van de gemeente Velsen, de belangrijkste bijeenkomsten gehouden en partners van Citymarketing.

**Ondersteuning**

Een pool van lokale freelancers ondersteunt Citymarketing Velsen bij de uitvoering van het activiteitenplan. Door is om de beschikbare budgetten zoveel mogelijk in Velsen uit te geven. Hierdoor worden wij jaarlijks zo'n 60.000 euro toe aan de lokale economie.

**Co-financiering**

Co-financiering is vanaf de start een belangrijke realiteitswaarde voor het uitvoeren van de citymarketingactiviteiten in Velsen. Onze doelstellingen worden steeds breder ondersteund en uitgebreid door het netwerk van bedrijven, organisaties en instellingen. Naast de middelen van Citymarketing Velsen dragen deze partners ook met geld en in natura bij aan campagnes en bijeenkomsten. In de praktijk komt het erop neer dat de kosten vrijwel altijd worden gedeeld met partners. De geschikte waarde hiervan is opgesplitst tot 160.000 euro (in beide verdelingen).



**Verbinden**

Een belangrijke doel van citymarketing is het verbinden van partners en aanpakken van bestaande campagnes, evenementen, organisaties en bedrijven. Het is de gemeente Velsen die de naambekendheid en het tempo van IJmuiden en Velsen. Wij brengen onze partners onder de aandacht van een groot publiek, waarbij co-creatie en co-financiering altijd onderdeel zijn.

**Partnerships**

Door partner te worden laten bedrijven en organisaties zien dat zij citymarketing belangrijk vinden en onze doelstellingen ondersteunen. Het aantal (betalende) partners groeit elk jaar. Onze inkomsten bestaan voor eendertig uit inkomsten uit advertenties en partnerships.



**Opleiden**

De beroepsopleidingen (van 1980 tot 1989) en de bedrijven maken van IJmuiden het mooiste praktijklokaal van Nederland. Samen ontwikkelen we impactvolle campagnes en denken actief mee over arbeidsmarktcommunicatie. Door de opleidende personeelsstroom wordt dit thema steeds belangrijker. Ook voor Citymarketing Velsen.



**Energietransitie**

IJmuiden is het centrum van de innovatieve maakindustrie en minifabriek van Nederland. Mede door omarmen van een waterstof als alternatieve energiebron speelt IJmuiden een grote rol in de energietransitie. Wij ondersteunen Tegeport en Akrop bij de probering en promotie van hun activiteiten.



