EVALUATIE HOORN MARKETING

20 januari 2020
Onderwerp: Evaluatie Hoorn Marketing

Zaaknummer:
Steller: Paul van der Werff
Teams: Economische Zaken, Communicatie, Concernmanagement
Aan: A. Helling
Status: Concept
Reden: Op verzoek
Teammanager: Tom Plat

Inleiding

In 2017 richtte Ondernemersvereniging Stad Hoorn (OSH) Stichting Hoorn Marketing op, met als doel om meer bezoekers naar de stad te trekken die langer blijven en meer besteden.

De belangrijkste conclusies zijn:

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

De evaluatie is uitgevoerd in de periode oktober – december 2019. In dit memo staan de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. Deze worden onderbouwd en in een bredere context gezet in bijlage 1 van dit document. In de overige bijlagen vindt u de relevante achtergrondinformatie:

Bijlage 1	Onderbouwing evaluatie
Bijlage 2	Subsidieovereenkomst
Bijlage 3	Brief OSH

Conclusies

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

  - *Organisatie: Raad van Advies*
    Het bestuur van Hoorn Marketing was verantwoordelijk voor het oprichten en bijeen roepen van een Raad van Advies. Vanuit deze rol zouden de gemeente en ook andere stakeholders inbreng en sturing kunnen geven aan de strategie van Hoorn Marketing. Door het bestuur van Hoorn Marketing is bij de oprichting een aantal keer geprobeerd om de Raad van Advies van de grond te krijgen, maar de uiteindelijke opkomst was dermate laag dat de organisatie van deze bijeenkomsten is gestaakt.
  - *Jaarlijks uitvoeringsplan*
    Ondanks vele verzoeken vanuit de gemeente en de OSH heeft Hoorn Marketing niet jaarlijks (en/of tijdig) een uitvoeringsplan opgeleverd. Hierdoor bleef teveel onduidelijk over de strategie en inzet van Hoorn Marketing en verloor het initiatief draagvlak bij belangrijke stakeholders.

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

- *Aantrekken van externe financiering*
  Naast de subsidie van 200.000 euro heeft Hoorn maar zeer beperkt externe financiering aangetrokken. De enige andere bijdragen kwamen van OSH, in de vorm een jaarlijkse bijdrage van 25.000 euro, plus redactionele diensten (sociale media) ter waarde van 25.000 euro. Dit is een uiting van een gebrek aan eigenaarschap en draagvlak vanuit ondernemers en andere stakeholders. Overigens is dit een beeld dat bij meerdere citymarketingorganisaties. Het blijkt in de praktijk bijzonder moeilijk voldoende financiële middelen te realiseren via ondernemers.

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

  De citymarketing stond op afstand, maar de gemeente had wel behoefte aan grip, zowel ambtelijk, bestuurlijk als politiek. In plaats van een goede sturingsstructuur te organiseren ontstond een versnipperde en informele sturing vanuit de gemeente richting de citymarketeer, waar het Bestuur van Hoorn Marketing geen, of maar zeer beperkt, onderdeel vanuit maakte. Gevolg was dat de citymarketeer werd ingehuurd door de stichting, maar mede werd aangestuurd door de gemeente. Hierdoor werd de opdracht onduidelijk en de uitvoering teveel ad hoc.

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

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

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

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

- **Wel draagvlak voor citymarketing, niet voor aanpak Hoorn Marketing**
  Ondanks de tijd en energie die de citymarketeer heeft gestoken in het creëren van draagvlak, is dit in de volle breedte toch te beperkt gebleven. Vanaf het begin waren er kritische geluiden vanuit het culturele veld. Hier overheerste het beeld dat Hoorn Marketing onvoldoende verbinding maakte met kunst en cultuur en vooral gericht was op ondernemers. Meer kritische geluiden ontstonden toen de focus en profilering in media-uitingen wel erg veel op de citymarketeer en Hoorn Marketing zelf lag en concrete plannen uitbleven. Hierdoor ontstond steeds meer discussie over de koers, activiteiten en de verwachtingen. Dit uitte zich onder meer in diverse kritische raadsvragen, kritische artikelen in de krant en discussies op sociale media. Dit heeft een negatieve uitwerking gehad op het draagvlak voor de marketingorganisatie en de citymarketeer.

Aanbevelingen

- **Regierol voor citymarketing terug naar de gemeente**
  Vanuit de ambitie om 'meer stad' te worden groeit de noodzaak en het belang om Hoorn bekender te maken. Niet alleen als toeristische trekpleister, maar ook als aantrekkelijke woonstad en aantrekkelijke stad om te ondernemen. Ondernemersklimaat, werk en kwaliteit van leven en wonen zijn onderwerpen die hoog op de gemeentelijke agenda staan en die zich slecht 'weg laten organiseren' in een subsidierelatie. Het gaat om gebiedsontwikkeling (place development) en place branding, domeinen die logischerwijze bij de gemeente thuis horen. Hierin past dan ook de regierol vanuit de gemeente.
  a. Stel iemand aan die binnen de gemeente een coördinerende en verbindende rol heeft in de branding van de stad, die naast de medewerkers van economische zaken/toerisme ook de verbinding kan leggen met andere domeinen en programma's, zoals wonen, ontwikkeling van het waterfront, arbeidsmarkt, etc.
  b. Zorg voor relevante data over bezoekers (aantallen, herkomst, aard van bezoek, waardering), verblijfsduur en uitgaven te kunnen meten. Dit om beter te kunnen bepalen wat de resultaten van bepaalde acties zijn en om zo nodig bij te sturen.

- **Zet in op samenwerking**
  Dat wil niet zeggen dat de gemeente alles alleen moet doen. Zowel de OSH, Cultuur Hoorn, de Hoornse Ondernemers Compagnie (HOC) en Voor Een Mooie Stad (VEMS) hebben aangeboden

mee te willen denken over de vormgeving van de volgende fase van citymarketing. Daarnaast zijn ook de regio Westfriesland en Holland Boven Amsterdam belangrijke partners die bijdragen aan de marketing van Hoorn en de regio. Die samenwerking is zeer waardevol, om samen tot een goede strategie een aanpak te komen.

Gedachte hierbij is om gezamenlijk een strategie en daaruit volgend concrete opdrachten te formuleren die maatschappelijke of commerciële partijen kunnen uitvoeren. Hierdoor wordt voorkomen dat een groot deel van het beschikbare budget op gaat aan personele uren/overhead.

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

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

- **In 2020 gerichte opdracht voor OSH**
  Ondertussen moeten de lopende zaken en bestaande middelen voortgang krijgen. De OSH heeft toegezegd in de uitvoering een rol te kunnen spelen. Voorstel is om hiervoor een concrete en afgeslankte opdracht voor op te stellen, die gericht is op de promotie van activiteiten en evenementen in de stad.

Voorstel

- De gemeente pakt de regierol terug, maar werkt nadrukkelijk samen met belangrijke partners een werkplan uit voor het lopende jaar 2020 en een plan voor de citymarketing voor 2021 verder.
- In 2020 zorgt de gemeente binnen het budget van maximaal 200.000 euro voor de voortgang van de citymarketing.
- Hiervan gaat een bedrag van maximaal 50.000 euro naar de OSH voor de voortgang en het onderhoud van de bestaande middelen en campagnes (w.o. website, sociale media). Dit in aanvulling op de 35.000 euro die OSH al investeert in personele kracht.
- Het resterende bedrag van 150.000 euro besteden we aan de thema’s die vanuit citymarketing prioriteit hebben, zoals:
  - Hoorn Stad van de Gouden Eeuw
  - Hoorn Havenstad
  - Hoorn Woonstad