



## 1. Inleiding

De Rekenkamercommissie (RKC) heeft het gebruik om enige jaren na publicatie van een onderzoek na te gaan wat er met de door de raad overgenomen aanbevelingen van de RKC is gebeurd. Dit doet ze in een 'vervolgonderzoek'. De RKC heeft een vervolgonderzoek gedaan naar Het onderzoek 'Citymarketing Haarlemmermeer: HLMR (S)MEER olie?'. Doel van dit onderzoek uit 2012 was zicht krijgen op de kosten, baten en effecten van het gemeentelijke citymarketingbeleid voor Haarlemmermeer. Dit onderzoek heeft tot een aantal aanbevelingen geleid, die de gemeenteraad in de raadsvergadering van 4 oktober 2012 unaniem heeft aangenomen.

In deze rekenkamernotitie toetsen we in hoeverre het college uitvoering heeft gegeven aan zijn toezeggingen en aan de aanbevelingen van het RKC-onderzoek. De RKC baseert haar bevindingen op een analyse van de beleidsdocumentatie, een gesprek met medewerkers van de gemeente en een bezoek aan het 'kernteam citymarketing'. De bevindingen van deze rekenkamernotitie zijn voor wederhoor op de feiten aan de ambtelijke organisatie voorgelegd. De conclusies komen voor rekening van de RKC.

### Leeswijzer

In paragraaf 2 beschrijven we de bevindingen van het vervolgonderzoek. Voor een beschrijving van de vraagstelling, resultaten, conclusies, aanbevelingen en toezeggingen van het onderzoek uit 2012 verwijzen we naar bijlage 1. Paragraaf 3 geeft de conclusies weer die de RKC trekt op basis van het vervolgonderzoek. Paragraaf 4 bevat een slotbeschouwing.

## 2. Bevindingen vervolgonderzoek

Per aanbeveling volgt hieronder een beschrijving van de bevindingen van de RKC.

| Aanbeveling                                                 | Opvolging door gemeente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Zorg voor informatie over de effecten van citymarketing. | <p>Aan deze aanbeveling is voldaan. Het cluster communicatie heeft de afgelopen maanden een zelfevaluatie van het citymarketingbeleid gedaan. Dit is de tweede evaluatie sinds het RKC onderzoek in 2012. De vorige was in 2013, ten behoeve van de citymarketingvisie 2013-2016. Deze eerste evaluatie is als bijlage aan de visie toegevoegd. Het doel van de zojuist verrichtte evaluatie is input te leveren voor de citymarketingvisie 2016-2019, die in het najaar van 2016 verschijnt.</p> <p>Bronnen die de gemeente voor deze tweede evaluatie gebruikt heeft, zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Een zelf verrichte enquête onder bezoekers van het raadhuis en andere (online) enquêtes onder bezoekers, bedrijven en bewoners.</li><li>• Feedback van de leden van het Platform Citymarketing.</li><li>• Feedback van externe partijen, personen en bedrijven (buiten Haarlemmermeer).</li></ul> |

|                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het onlineteam, dat het bereik van de website bijhoudt ('traffic').</li> <li>• Andere onderzoeken, zoals <i>'De staat van Haarlemmermeer'</i> van Team Onderzoek.</li> </ul> <p>De effectiviteit wordt uitgedrukt in termen van output en outcome. Output is bijvoorbeeld 'aantallen bezoekers bij evenementen', de 'mediawaarde van evenementen', 'aantal bezoekers van de portal' en 'bekendheid met het citymarketing logo'. De <i>'Staat van Haarlemmermeer'</i> van Team Onderzoek en de eigen enquête meten ook zaken als de mate waarin inwoners zich verbonden voelen met en trots zijn op Haarlemmermeer. Dit is outcome die een indicatie kan vormen voor de effectiviteit van citymarketing inspanningen. De achterliggende gedachte is dat inwoners die trots zijn op Haarlemmermeer goede ambassadeurs zijn voor de gemeente en daarmee de doelstellingen van citymarketing als vanzelf verder zullen uitdragen. In de visie 2013-2016 heeft de gemeente bewust gekozen de inwoners centraal te stellen in de citymarketingaanpak.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2. Werk op basis van deze informatie citymarketingbeleid verder uit op zodanige wijze dat doelen scherper geformuleerd worden en monitoring op basis van de beschikbare sturingsinformatie mogelijk wordt. | <p>Aan deze aanbeveling is niet voldaan. Het vigerende citymarketingbeleid is uitgewerkt in de <i>'Citymarketing visie Haarlemmermeer 2013-2016'</i>. De gemeente stelt op dit moment een nieuwe visie (2016-2019) op. In de programmabegroting 2016-2019 staat dat in de nieuwe visie zich meer zal richten op 'profilering buiten de ringvaart'.</p> <p>In de citymarketingvisie 2013-2016 staat: 'Ons doel voor de komende 4 jaar is het blijven verbinden van onze kernen en het blijven vergroten van de bewustwording van het merk Haarlemmermeer.' Deze <i>'Citybranding benadering'</i> is het belangrijkste onderdeel van de marketingstrategie. De RKC is van mening dat dit doel niet helder en te weinig concreet is geformuleerd. Onder het kopje 'doelgroepgerichte thematische aanpak' staan subdoelstellingen onder de drie thema's 'Wonen en leven in Haarlemmermeer', 'Ondernemen en werken in Haarlemmermeer' en 'Toerisme en vrije tijd in Haarlemmermeer'. Deze redelijk concrete subdoelstellingen zijn echter niet verder uitgewerkt in meetbare indicatoren.</p> <p>De RKC is van mening dat het scherper formuleren van (sub)doelen naar meetbare indicatoren ervoor kan zorgen dat een duidelijk afwegingskader ontstaat waaraan je kosten en middelen kunt toewijzen. Daarnaast wordt het mogelijk om hierop te monitoren zodat de raad zicht krijgt op de effecten van citymarketing. De RKC vindt dat bijvoorbeeld Team Onderzoek binnen de gemeente Haarlemmermeer kan helpen bij het ontwikkelen van deze indicatoren.</p> |
| 3. Evalueer de rol van de gemeente als aanjager en de mate van interne verankering.                                                                                                                        | <p>Aan deze aanbeveling is voldaan. In de programmabegroting 2016-2019 geeft de gemeente een doorkijk naar de nieuwe visie, waarin de genoemde aspecten anders dan voorheen worden ingevuld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De gemeente heeft een rol als facilitator gekozen en niet meer als aanjager van citymarketing. De vroegere 'board' waarin de wethouder en externe partijen en vertegenwoordigers zitten, is in</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                | <p>2014 omgevormd naar een ‘kernteam citymarketing’. Het gastheerschap wisselt per vergadering. De stakeholders in het kernteam zijn afkomstig uit een dwarsdoorsnede uit de Haarlemmermeerse gemeenschap: cultuur, sport, bedrijfsleven/ondernemers, jongeren. De vergaderingen vinden 3-4 keer per jaar plaats. Inspiratie doet het kernteam onder andere op bij de gezamenlijk georganiseerde inspiratieavonden, waarvoor een grotere groep ondernemers wordt uitgenodigd. Het doel van de nieuwe rol voor de gemeente is om de verankering van citymarketing te verbeteren, doordat externen als ambassadeur voor de promotie van Haarlemmermeer optreden. Deze rolverandering betekent niet dat de gemeente minder citymarketing activiteiten ondersteunt of uitvoert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De interne verankering is breder omdat de gemeente de keuze heeft gemaakt een groter deel van het citymarketing budget te besteden aan personele inzet ten koste van het budget voor gadgets. Ook is de clustermanager Communicatie nauwer betrokken dan ten tijde van het rekenkameronderzoek in 2012.</li> </ul> |
| 4. Betrek in het verlengde van voorgaande hierbij wat de eventuele rol en agenda is                                            | <p>Aan deze aanbeveling is voldaan, zie ook onder 3. De doelen van de samenwerking met de externe partijen worden als volgt omschreven:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exploitatie en financiering van een gemeenschappelijke portal.</li> <li>2. Financiering van de citymarketing activiteiten.</li> <li>3. Genereren van traffic naar de portal.</li> <li>4. Verkrijgen van lokale, regionale en nationale exposure.</li> </ol> <p>Uit de visie 2013-2016: ‘Ons citymarketing programma betreft zaken die de hele gemeenschap aangaan. Dus niet alleen de gemeente als organisatie of afzender. Dit betekent dat wij projecten en activiteiten onmogelijk alleen kunnen aanjagen en organiseren. Wij doen het met elkaar, zowel met andere beleidsterreinen als met externen in het veld. Citymarketing is van ons allemaal.’</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5. Heroverweeg de strategie van citymarketing en leg de focus op meetbare effecten van de aantrekkelijkheid van Haarlemmermeer | <p>In de citymarketingvisie 2013-2016 is voldaan aan het herooverwegen van de citymarketingstrategie maar niet aan de focus op meetbare effecten. De citymarketingvisie 2016-2019 is nog in ontwikkeling dus kan de RKC deze niet beoordelen op genoemde aspecten.</p> <p>In de citymarketingvisie Haarlemmermeer 2013-2016 staat over de strategie: ‘In alle genoemde activiteiten die wij willen aanjagen en ontwikkelen zien wij de gemeente als katalysator in de verschillende processen. De daadwerkelijke uitvoering en verdere ontwikkelingen worden met partners uit de gemeenschap opgepakt. De belangrijkste voorwaarde voor een goed werkende citymarketingaanpak is dus de samenwerking met partijen en partners in het veld. Deze samenwerking moet niet vrijblijvend maar voorwaardenscheppend zijn ingericht.’ De gemeente kiest dus bewust voor een andere rol in de uitvoering van het citymarketingbeleid, met als doel dat de verankering breder wordt. In dit document ligt de focus niet op meetbare aspecten van</p>                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                     | citymarketing. Er zijn geen meetbare indicatoren aan de doelstellingen gekoppeld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 6. Zorg ervoor dat het college per bestuursperiode rapporteert over de bereikte effecten van citymarketing                                                                                                                                          | Deze aanbeveling is opgevolgd. In 2013 is er een tussenevaluatie verschenen over de periode 2010-2012. Het college heeft een nieuwe evaluatie verricht van de periode 2013-2016. De input hiervan wordt verwerkt in de citymarketing visie 2016-2019. De visie zal naar verwachting na de zomer gepubliceerd worden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 7. Maak de uitgaven aan citymarketing in enge en brede zin inzichtelijk, zodat de raad een compleet beeld heeft van de uitgaven van citymarketing. Nadruk ligt hier primair op het helder rubriceren van deze uitgaven en het benoemen van effecten | <p>Deze aanbeveling is niet opgevolgd. In de visie 2013-2016 wordt wel het beschikbare budget (jaarlijks € 350.000) genoemd voor citymarketing in enge zin, maar dit bedrag wordt niet nader gespecificeerd. Citymarketing is in de programmabegroting en jaarrekening opgenomen. Citymarketing valt in Programma 2, Bestuur, samenleving en publiekscontact, beleidsdoel c: 'Het behartigen van de belangen van Haarlemmermeer buiten de gemeentegrenzen en het versterken van de bestuurlijke samenwerking'. Het budget van citymarketing is opgenomen in het beleidsdoel c, dat een totaalbegroting en –verantwoording bevat voor een breder activiteitenpakket dan citymarketing alleen.</p> <p>Er wordt geen overzicht gegeven van de kosten van citymarketing in brede zin. De RKC is van mening dat inzicht in de budgetten van citymarketing in zowel enge als brede zin duidelijk maakt hoe andere beleidsvelden zich hiertoe verhouden. Hieronder staan voorbeelden van beleidsterreinen en activiteiten die mogelijk bijdragen aan de doelen van citymarketing en daarmee onder citymarketing in brede zin kunnen worden geschaard:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• evenementenbeleid</li> <li>• marketing &amp; acquisitie</li> <li>• partnerschap<sup>1</sup> van de gemeente in metropoolregio Amsterdam.</li> </ul> <p>De marketingactiviteiten die metropoolbreed plaatsvinden, hebben betrekking op het behouden en aantrekken van bedrijven in de metropoolregio.</p> |
| 8. Het college van B&W opdracht te geven de aanbevelingen van de RKC aan raad en college van B&W te betrekken bij de op te stellen Strategische Visie op Citymarketing.                                                                             | De raad is betrokken geweest tijdens een informatieve bijeenkomst over de citymarketing op 26 maart 2015. Hierin is de raad meegenomen in de visie, aanpak en resultaten van citymarketing. Een deel van de aanbevelingen van de RKC is hierin overgenomen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

---

<sup>1</sup> De bijdrage van Haarlemmermeer bedraagt € 90.000 op jaarbasis. Dit bedrag komt niet uit het citymarketingbudget maar van Marketing en Acquisitie.

### 3. Conclusies

Het college van B&W heeft slagen gemaakt met het verder inzichtelijk maken van de doelmatigheid van het citymarketing beleid. Daarnaast is de gemeente pro actief bij het betrekken van partners in het 'kernteam citymarketing'. De gemeente is van 'aanjager' geworden tot 'facilitator' en 'partner' bij citymarketing. Daarmee is de verankering van citymarketing verbeterd. Het college van B&W heeft hiermee de meeste aanbevelingen van de RKC overgenomen.

De RKC is van mening dat nog een tweetal aanbevelingen open staan. De eerste is het scherper formuleren van het hoofddoel van citymarketing en de uitwerking van subdoelen naar meetbare indicatoren. Door eenmalig te investeren in het formuleren van indicatoren kun je structureel de effecten en daarmee de doeltreffendheid van citymarketing beter in beeld brengen en monitoren. De tweede aanbeveling is om het budget van citymarketing in enge zin nader te specificeren en tevens de budgetten van citymarketing in brede zin inzichtelijk maken voor de Raad. Zo zijn er bijvoorbeeld evenementen die ook bijdragen aan de doelstellingen van citymarketing. De raad krijgt hierdoor een compleet beeld van de uitgaven van citymarketing ten behoeve van zijn controlerende taken. Nadruk ligt hier primair op het helder rubriceren van deze uitgaven en het benoemen van effecten.

### 4. Slotbeschouwing

Het budget van citymarketing in enge zin is een 'klein' budget, waarbij maar een beperkt deel (materiaalkosten o.a.) vrij besteedbaar is (€ 90.000 van de € 350.000 totaal). De inzet voor het inzichtelijk maken van de effecten moet in verhouding staan tot de totale uitgaven van citymarketing. De RKC vraagt dan ook niet van het college om een uitgebreide effectenstudie te doen, maar wel om eenmalig te investeren in het formuleren van meetbare indicatoren die kunnen helpen bij het monitoren van de effecten van citymarketing door de tijd heen. Een discussie over meetbare indicatoren helpt bovendien bij het nog concreter formuleren van de hoofd- en subdoelstellingen van citymarketing. Hieraan zou Team Onderzoek van de gemeente Haarlemmermeer een goede bijdrage kunnen leveren.

## **Bijlage 1: Resultaten van het onderzoek Citymarketing uit 2012**

### **Deelvragen**

De doelmatigheid en doeltreffendheid van het onderzoek *Citymarketing Haarlemmermeer: HLMR (S)MEER olie?* zijn uitgewerkt in de volgende deelvragen:

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

### **Conclusies, aanbevelingen en bestuurlijke reactie**

In box 1 staan de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van het oorspronkelijke RKC onderzoek *Citymarketing*, in box 2 de aanbevelingen van de RKC en in box 3 de toezeggingen van het college.

### Box 1: De belangrijkste conclusies uit het RKC-onderzoek *Citymarketing* (2012)

#### **Hoofdconclusie**

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

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

I Effecten en bijvangst;

II Organisatie;

III Focus en kiezen;

IV Kosten en baten.

#### **I Effecten en bijvangst**

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

#### **II Organisatie**

De inbedding van citymarketing in de gemeentelijke organisatie is bij citymarketing een knelpunt. Binnen de gemeente Haarlemmermeer is het slagen van de verankering van het beleid afhankelijk van enkele personen. Het beleid zou beter verankerd kunnen worden zeker gelet op wat de afgelopen jaren is opgebouwd. Uit het onderzoek blijkt een weinig actieve kaderstellende en controlerende betrokkenheid van de raad van Haarlemmermeer. Er is een Board Citymarketing en Platform Citymarketing met de belangrijkste interne en externe spelers binnen Haarlemmermeer. Er is geen informatie voorhanden of de aanwezige potentie en waargenomen positieve houding van de leden van de board en het platform leidt tot resultaten. Board en Platform formuleren niet wat citymarketing moet opleveren. De kaderstellende Board is in 2011 slechts eenmaal bijeengekomen en er zijn weinig onderliggende documenten en verslagen gevonden over wat men wil bereiken en bereikt heeft. Hoe positief de opkomst van het Platform ook is, de bijeenkomsten zijn vrijblijvend en de relatie met citymarketing is niet helder. Er is geen informatie naar voren gekomen over private bijdragen in geld en middelen aan citymarketing. De gemeente is de grote aanjager.

### III Focus en kiezen

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

### IV Kosten en baten

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

### Box 2: De aanbevelingen uit het RKC-onderzoek

1. Aan het College, wat betreft effecten en bijvangst:
  - Zorg voor informatie over de effecten van citymarketing. Verzamel relevante sturingsinformatie waarmee de effecten van citymarketingbeleid in beeld gebracht kunnen worden en betrek hierbij gegevens van derden over bijvoorbeeld bezoekersaantallen en koopstromen, de (twee)jaarlijkse omnibusenquête of eventueel periodiek gericht opinieonderzoek onder bedrijven en inwoners in Haarlemmermeer.
  - Werk op basis van deze informatie citymarketingbeleid verder uit op zodanige wijze dat doelen scherper geformuleerd worden en monitoring op basis van de beschikbare sturingsinformatie mogelijk wordt.
2. Aan het College, wat betreft de organisatie:
  - Evalueer de rol van de gemeente als aanjager en de mate van interne verankering.
  - Betrek in het verlengde van voorgaande hierbij wat de eventuele rol en agenda is van de Board en Platform en focus op wat men wil bereiken.
3. Aan het college en de raad, wat betreft focus en kiezen:
  - Heroverweeg de strategie van citymarketing en leg de focus op meetbare effecten van de aantrekkelijkheid van Haarlemmermeer.
4. Aan het college en de raad, wat betreft kosten en baten:  
Voor de Raad:
  - Zorg ervoor dat het college per bestuursperiode rapporteert over de bereikte effecten van citymarketing.  
Voor het College:
  - Maak de uitgaven aan citymarketing in enge en brede zin inzichtelijk, zodat de Raad een compleet beeld heeft van de uitgaven van citymarketing. Nadruk ligt hier primair op het helder rubriceren van deze uitgaven en het benoemen van effecten.

### Box 3: Bestuurlijke reactie: toezeggingen van het College<sup>2</sup>

In zijn bestuurlijke reactie d.d. 9 juli 2012 geeft het college aan het merendeel van de aanbevelingen over te nemen. De conclusie die de RKC trekt wordt niet gedeeld door het college.

*‘Wij herkennen ons in de conclusies van het opgestelde feitenrapport van LaGroup. Citymarketing Haarlemmermeer is goed op weg, heeft de juiste eerste stappen gezet en is toe aan een volgende stap in het proces. Citymarketing is geen sprint, maar een marathon. Dit betekent voor de toekomst onder andere het concreter formuleren van de strategie, het meer specifiek maken van het thema door in te zetten op Unique Selling Points (USP's), het inzichtelijker maken van de effecten en opbrengsten en het minder kwetsbaar neerzetten van de organisatie door citymarketing meer van de gemeenschap (stakeholders) te laten zijn. Wij omarmen de beschreven adviezen in grote lijnen en zullen deze meenemen in onze op te stellen 'Strategische Visie op Citymarketing'.*

*De uitkomst(en) van het LaGroup rapport worden vervolgens door de RKC naar onze mening te negatief vertaald. Dit doet naar onze stellige mening ten onrechte afbreuk aan de koers die wij hebben ingezet en de positieve kwalitatieve effecten van Citymarketing Haarlemmermeer. Wij nemen voorts voor zowel proces als inhoud afstand van hetgeen de RKC als haar slotbeschouwing benoemt.*

*Voor wat betreft het proces rekt de RKC de definitie van citymarketing op. Wij vinden het een vreemde zaak dat deze verbreding van de scope achteraf wordt ingebracht en niet onderwerp van gesprek is geweest in de interviews (zie over de middelen hieromtrent verder onder kosten en baten).’*

---

<sup>2</sup> Bestuurlijke reactie op RKC-onderzoek Citymarketing, juli 2012, ref. 12.0449303

## **Bijlage 2: Geraadpleegde bronnen**

- Citymarketingvisie Haarlemmermeer 2013-2016 (2013.0013730)
- Evaluatie en actualisering Evenementenbeleid (2015.0041255)
- Citymarketing Haarlemmermeer: HLMR (S)MEER olie? RKC onderzoek, aug. 2012
- Programmabegroting 2016-2019
- Jaarstukken 2014 (2015.0028568)
- Citymarketing Portal <http://www.hlmrmeer.nl/nl>