



Bureau Buhrs
communicatie &
gebiedsmarketing

april 2018

DE ORGANISATIE VAN CITYMARKETING

Welke vorm past het
beste bij jouw
gemeente?

INHOUD

- 1 Inleiding: 'No size fits all'
- 2 Organisatievormen voor citymarketing
- 3 Financiering van citymarketing

1 INLEIDING: 'NO SIZE FITS ALL'

Elke gemeente die met citymarketing bezig is, komt vroeg of laat voor de vraag te staan: 'Hoe organiseren we het, binnen of juist buiten de gemeentelijke organisatie?' Dat het antwoord op deze vraag voor elke gemeente anders is, heeft Bureau Buhrs ervaren. 'No size fits all'. Bij bijna iedere gemeente die we hierover adviseerden, kwamen we tot een ander organisatievoorstel. Van stichtingen met uitsluitend ondernemers in het bestuur tot en met gemeenten die de citymarketingactiviteiten geheel intern organiseren en uitvoeren.

Bureau Buhrs zet in deze whitepaper drie basisvormen voor de organisatie van citymarketing op een rij (hoofdstuk 2). Bij elke organisatievorm benoemen we de kenmerken en de voor- en nadelen. Dat het basisvormen zijn waarop vele variaties bestaan, ziet u aan de praktijkvoorbeelden die we hebben opgenomen. Om te komen tot een passende vorm voor uw gemeente kunt u gebruik maken van het afwegingskader (pagina 4). De antwoorden op de vragen uit dit kader, leiden tot de richting waarin u moet denken. Dat de organisatievorm ook nauw samenhangt met de wijze van financiering van de citymarketing, leest u in hoofdstuk 3.

Ondernemers betrekken

Meestal is de vraag achter de vraag over de organisatievorm: 'Hoe betrekken we ondernemers en andere partijen bij de citymarketing?'. Die betrokkenheid is namelijk een van de succesfactoren van citymarketing. Ondernemers en andere stakeholders zijn belangrijke ambassadeurs. Zij zijn zowel consumenten als producenten. Ze bepalen mede de identiteit, het imago en de ontwikkeling van je stad/dorp. En behalve als ambassadeurs kunnen stakeholders ook financieel of in natura een bijdrage leveren aan de citymarketing.

Organisatie los van de gemeente

Vanuit die gedachte lijkt het voor de hand te liggen om een citymarketingorganisatie op te zetten waarin (ook) ondernemers en andere partijen een formele rol hebben. Een organisatie los van de gemeente. Dat zorgt immers voor meer draagvlak, medewerking

en betrokkenheid. Ook is het gemakkelijker (financiële) afspraken te maken met lokale samenwerkingspartners of toeleveranciers.

Formele rol niet altijd nodig

Maar zo'n formele rol van ondernemers in de citymarketingorganisatie is niet altijd nodig, gewenst of mogelijk. In de praktijk blijkt namelijk dat de keuze voor een organisatievorm, en de rol van stakeholders daarin, afhangt van heel veel factoren. Waaronder het doel en de ambitie van de citymarketing, de relatie tussen de gemeente en stakeholders, de bereidheid van stakeholders om een bijdrage te leveren en de (wijze van) financiering. In deze whitepaper komen veel van deze factoren voorbij.

2 ORGANISATIEVORMEN VOOR CITYMARKETING

In dit hoofdstuk beschrijven wij drie basisvormen voor de organisatie van de citymarketing, wat deze vormen kenmerkt en wat de voor- en nadelen zijn. Geen van deze basisvormen is beter of slechter dan de andere. Daarnaast bestaan er in de praktijk veel tussenvormen. Om erachter te komen welke vorm in uw situatie het beste past, kunt u de vragen uit het afwegingskader hieronder beantwoorden:

DOEL & DOELGROEPEN

Wat is de ambitie en is het doel van de citymarketing?

Wat zijn de doelgroepen?

Hoe worden de doelgroepen aangesproken?

GEWENSTE ROL/INVLOED

Welke mate van invloed wil de gemeentelijke organisatie/bestuurder op de citymarketing?

Welke rol wil de gemeente zelf bij de citymarketing: strategisch en/of uitvoerend?

Wat wil de gemeente uitbesteden? Strategie of uitvoering?

Welke rol moet de citymarketingorganisatie spelen?

SAMENWERKING

Welke partijen hebben er belang bij een succesvolle citymarketing?

Wat voor soort samenwerking tussen gemeente en ondernemers/organisaties in de stad is gewenst: formeel of informeel?

Hoe is de samenwerking tussen de partijen in de stad?

Welke netwerken/samenwerkingen zijn er al?

CAPACITEIT

Welke capaciteit en bereidheid is er bij gemeente/ondernemers/andere partijen om mee te werken aan de citymarketing in de stad/het dorp?

Is er organiserend vermogen?

Welke partijen spelen nu al een rol in de marketing/promotie van de stad/het dorp?

FINANCIERING

Hoe vindt de financiering plaats? Welk deel is structureel en welk deel is incidenteel? Wie betaalt (mee) en op welke manier?



**Citymarketing
binnen de
gemeente**



**Citymarketing-
strategie binnen de
gemeente met
uitvoering
door externe
partijen**



**Onafhankelijke
externe
citymarketing-
organisatie**

Uit een onderzoek van Bureau Buhrs uit 2014 onder 66 Nederlandse gemeenten kwam naar voren dat bij de meeste steden/dorpen die aan citymarketing doen, dit gebeurt vanuit de gemeente of de VVV. Veel van deze gemeenten gaven aan dat ze op termijn de citymarketing willen onderbrengen bij een onafhankelijke organisatie, meestal een stichting, die samenwerkt met de gemeente.

Deze gemeenten hebben gekozen voor een groeimodel. De gemeente legt de basis voor de citymarketing of citymarketing begint vanuit de VVV en langzamerhand krijgen ondernemers en andere partijen uit de stad hier steeds meer een rol in. Totdat de daadwerkelijke oprichting van een externe organisatie een feit is.

Er zijn echter ook gemeenten waar de citymarketing direct vanuit de ondernemers of een ondernemersvereniging is gestart. De gemeentelijke organisatie is vaak wel nauw betrokken (bijvoorbeeld in een adviesrol) en/of verleent subsidie aan de organisatie, maar is niet (eind)verantwoordelijk voor de strategie, uitvoering en resultaten. Ten slotte zijn er gemeenten die de citymarketing niet in een externe organisatie onderbrengen maar er juist bewust voor kiezen dit binnen de gemeente te houden.

Diemen: door gemeente met externe citymarketeer

Diemen wilde de citymarketing nauw laten aansluiten op het gemeentelijke beleid en lopende activiteiten (bijvoorbeeld het evenementenbeleid). De gemeente bracht de citymarketing daarom onder bij de afdeling communicatie en huurde een externe citymarketeer in. Samenwerking met ondernemers en andere partijen uit de stad gebeurt in de vorm van allianties en tijdens partnerbijeenkomsten.





Citymarketing binnen de gemeente

KENMERKEN

- 1. De gemeentelijke organisatie is verantwoordelijk voor de strategie en uitvoering.** Zij kan hier ondernemers en organisaties uit de stad bij betrekken, bijvoorbeeld door werkgroepen, allianties en bijeenkomsten te organiseren. Ook kan de gemeente binnen deze vorm de uitvoering uitbesteden aan externe (creatieve) bureaus.
- 2. De citymarketing valt onder een of meerdere gemeentelijke afdelingen.** Welke dit zijn is afhankelijk van de doelstellingen en de ambitie, maar ook van de benodigde kennis en het budget. Vaak is dit de afdeling communicatie, strategie of concernstaf, maar het kan ook een andere afdeling of combinatie van afdelingen zijn. Richt de citymarketing zich vooral op bezoekers en ondernemers, dan is de afdeling economische zaken en/of toerisme een voor de hand liggende keuze. Gaat het vooral over de eigen inwoners of het aantrekken van nieuwe bewoners, dan komen ook afdelingen die zich bezighouden met wonen, ruimte of leefbaarheid in aanmerking.
- 3. De doelgroepen worden centraal vanuit de gemeente aangesproken.** De gemeente als organisatie is de afzender van alle promotie van de stad/het dorp. Evenementen en andere initiatieven vanuit ondernemers en organisaties worden wel meegenomen in de promotie, maar de gemeente bepaalt wat er gecommuniceerd en gepromoot wordt vanuit citymarketing en wanneer. Wel kan de gemeente de citymarketing onder een eigen vlag laten varen en niet onder de gemeentelijke vlag.
- 4. De citymarketing is volledig gefinancierd door de gemeente en vastgelegd in een gemeentelijke begroting.** In de begroting staan de doelstellingen en de activiteiten voor de citymarketing en welke bedragen daarmee zijn gemoeid. De verantwoordelijk ambtenaar monitort of de uitvoering binnen deze begroting blijft. De verantwoordelijk bestuurder legt hierover verantwoording af aan het college en de raad.
- 5. De citymarketeer is/komt (als ambtenaar) in dienst van of wordt ingehuurd door de gemeente.** Aansturing van de citymarketeer gebeurt vanuit de gemeente (bestuurder of ambtenaar).

Sliedrecht: vooralsnog 'binnenshuis'

Gemeente Sliedrecht besloot de citymarketingactiviteiten vooralsnog 'binnenshuis' te houden. Overwegingen waren dat de gemeente snel wilde starten en niet wilde wachten totdat er een organisatie was. Daarnaast sloten de citymarketingdoelstellingen nauw aan op andere maatschappelijke en economische doelstellingen waarvoor ze toch al inspanningen verrichten. Door dit aan de citymarketing te koppelen, kon de gemeente met het beperkte citymarketingbudget meer effect bereiken. Tenslotte wilde de gemeente het verloop van de citymarketing eerst even aankijken voordat ze een echte organisatie hiervoor zou oprichten.



VOORDELEN

- Citymarketing heeft een formele status binnen de gemeente, waardoor er ook budget voor wordt vrijgemaakt.
- De overkoepelende belangen van de gemeente, verschillende doelgroepen en organisaties worden gewaarborgd.
- De financiering is (voor de duur van de zittingstermijn van een college) stabiel waardoor continuïteit is gegarandeerd.
- Nauwe afstemming tussen de verschillende gemeentelijke afdelingen en hun belang bij citymarketing is mogelijk.
- De citymarketing is helder en makkelijk te implementeren.
- Bestuurders kunnen makkelijker als merkambassadeurs worden ingezet.
- Een interne citymarketeer kan gemeentelijk beleid of productontwikkeling makkelijker beïnvloeden.

NADELEN

- De gemeente betaalt vaak alle kosten voor de citymarketing.
- De politiek heeft veel invloed op de strategie en uitvoering van de citymarketing.
- Politieke verschuivingen na verkiezingen kunnen zorgen voor verschuiving in prioriteiten.
- De verantwoordelijkheid ligt volledig bij de gemeente wat kan leiden tot een afwachtende houding van externe stakeholders en minder marketingkracht. Er is geen gedeeld eigenaarschap, hierdoor is er minder draagvlak.
- De gemeente heeft niet alle expertise in huis, dus moet dit alsnog inhuren.

Kampen en Velsen: eerst stevig fundament

Meestal verloopt de beweging van gemeente naar gemeenschap geleidelijk. De eerste citymarketing-activiteiten worden dan gedaan vanuit de gemeente, vaak met behulp van een professionele, externe citymarketeer. Zoals in Kampen. Na het eerste jaar waarin in opdracht van de gemeente een kwartiermaker (samen met de stakeholders) de positionering en strategie bepaalde en de eerste campagnes deed, werd in het tweede jaar gebouwd aan de (externe) organisatie en maakte men keuzes voor de wijze van financiering. Met deze aanpak legde de gemeente een solide basis waarop de externe citymarketingorganisatie verder kon bouwen.



Ook Velsen kiest voor deze vorm. Door vanuit de gemeente de eerste activiteiten te initiëren en uit te voeren, maar hierbij wel steeds ondernemers te betrekken, bouwt de gemeente langzamerhand aan bekendheid, vertrouwen en enthousiasme. De stap voor ondernemers om aan te haken wordt hierdoor gemakkelijker. De stap naar een externe organisatie ook.



Citymarketing binnen de gemeente met uitvoering door externe organisaties

KENMERKEN

1. **De gemeente is initiator** van de citymarketing en verantwoordelijk voor de strategie.
2. **De uitvoering van onderdelen van de citymarketing is belegd bij externe organisatie(s).** Per doelgroep is er een andere organisatie verantwoordelijk voor de uitvoering. De VVV verzorgt bijvoorbeeld de toeristische promotie en een ondernemersvereniging de evenementen en de promotie van het winkelgebied.
3. **De gemeente zorgt voor de afstemming** (ook met andere gemeenten) en houdt de overkoepelende belangen in de gaten.
4. **De gemeente financiert de citymarketing** en werkt met de externe uitvoerende organisaties via een dienstverleningsovereenkomst of subsidierelatie
5. **Medewerkers van de gemeente (ambtenaren) sturen de verschillende organisaties aan,** bewaken de overall strategie en leveren indien gewenst of nodig ondersteuning. Dit zijn bijv. medewerkers van economische zaken, strategie of communicatie.

VOORDELEN

- De citymarketing is minder afhankelijk van de aanwezige capaciteit binnen de gemeente.
- Ervaren partijen die bekend zijn met het thema en de doelgroep verzorgen de uitvoering van de citymarketingactiviteiten. Daarnaast zijn ze een meer logische afzender voor de buitenwereld.
- De gemeente waarborgt de overkoepelende belangen van de eigen organisatie, de doelgroepen en andere organisaties.
- Externe organisaties kunnen efficiënter werken met meer slagkracht en met de focus op de uitvoering.

NADELEN

- De politiek heeft veel invloed op de citymarketingstrategie.
- Lastig om één overkoepelend verhaal over de stad te vertellen en de promotie- en communicatieactiviteiten op elkaar af te stemmen en te verbinden.
- Uitvoeringsorganisaties hebben hun eigen beleidsdoelstellingen (die ook herzien kunnen worden) en zien citymarketing niet als hun kerntaak: de uitvoering levert minder op.



Onafhankelijke citymarketingorganisatie

KENMERKEN

1. **De organisatie (meestal een stichting) is verantwoordelijk voor de strategie en uitvoering.** De organisatie kan de gemeente en andere stakeholders hierbij betrekken. Dit is ook wenselijk, want zo is er uitwisseling en afstemming van de taken, activiteiten en evenementen die bijdragen aan de marketing van de stad. Ook kunnen stakeholders prestatieafspraken maken met de organisatie in ruil voor een financiële bijdrage.
2. **De doelgroepen van de citymarketing worden vanuit de organisatie aangesproken.** De organisatie vertegenwoordigt alle partijen uit de stad en is de afzender van alle promotie van de stad/het dorp.
3. **De organisatie vaart onder de citymarketingvlag voor de gehele gemeente** met een logo, boodschap, campagnes en promotiemiddelen.
4. Afhankelijk van de relatie en gewenste samenwerking is een **organisatiemodel mogelijk waardoor de gemeente en/of partijen uit de stad/het dorp meer formele inbreng hebben in de strategie en uitvoering** van de citymarketing. Bijvoorbeeld via een rol in het bestuur van de organisatie. Dit gebeurt bijvoorbeeld als er sprake is van een structurele financiering op basis van lange termijnafspraken.
5. **De citymarketingorganisatie ontvangt een gemeentelijke bijdrage om het citymarketingbeleid uit te voeren en ontvangt bij voorkeur ook bijdragen van derden.** Financieel bijvoorbeeld via de reclamebelasting, BIZ-inkomsten en/of partnerovereenkomst. In natura door de inzet van kennis, capaciteit en mensen of bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van vergaderruimte en/of apparatuur.
6. **Vaak is financiering vanuit de gemeente vanaf het begin nodig als vliegwiel en voor minder zichtbare en concrete activiteiten,** zoals personeelskosten, huisvesting, basismiddelen et cetera. Bij financiering vanuit derden wordt meestal een concrete prestatie verwacht waar de derde partij direct profijt van verlangt. Daarnaast moet de organisatie zich in het begin nog bewijzen en is het verkrijgen van extra financiën lastig.

VOORDELEN

- De politiek heeft minder invloed op het citymarketingbeleid waardoor het beleid duurzamer is.
- Financieel en bestuurlijk is er meer commitment vanuit externe stakeholders.
- Citymarketing is de kerntaak van de organisatie. De organisatie kan zich hiermee profileren als expert en kennispartner.
- De citymarketingorganisatie kan zelf bepalen of zij haar takenpakket uitbreidt en hiervoor inkomstenbronnen zoekt.
- De organisatie pakt de citymarketing gezamenlijk met alle betrokken partijen op. Dat zorgt voor draagvlak en gedeeld eigenaarschap. Het gaat immers om gedeelde belangen, verantwoordelijkheid en financiering.
- Externe stakeholders (ondernemers en organisaties) zijn eerder bereid een steentje bij te dragen: financieel en/of in natura.

NADELEN

- De gemeente heeft minder grip op het citymarketingbeleid. Dit kan betekenen dat dit beleid minder of niet is afgestemd op de strategische koers van de gemeente.
- Het risico is dat de betrokkenheid vanuit de gemeente (zowel bestuurlijk als ambtelijk) beperkt is.
- De citymarketingorganisatie is zelf verantwoordelijk voor de financiering en de werving van de middelen en moet daar dus inspanning voor verrichten.
- Het succes van de citymarketing hangt af van de competentie en daadkracht van het bestuur/citymarketeer.
- De kosten van een aparte stichting gaan af van het beschikbare citymarketingbudget.
- Actieve ondernemers, maar die vooral bezig zijn met hun eigen belang, kunnen een te grote invloed krijgen op het citymarketingbeleid en de uitvoering ervan.

Hoorn: ondernemers aan het stuur

‘Bij ons zitten de ondernemers aan het stuur, de gemeente zit op de achterbank.’ Dit zei wethouder Ben Tap direct bij de eerste kennismaking nadat ondernemers Bureau Buhrs hadden gevraagd ze te helpen bij het opzetten van een citymarketingorganisatie. Zowel gemeente als ondernemers verwachtten dat deze vorm het meest zou leiden tot meer draagvlak bij en medewerking van ondernemers, organisaties én gemeenteraad. Eerdere pogingen van de gemeente zelf om te komen tot een georganiseerde vorm van citymarketing waren hier namelijk op gestrand. Na een klein jaar, waarin Bureau Buhrs samen met de stad de strategie heeft bepaald, is die organisatie een feit. In het bestuur van Hoorn Marketing zitten uitsluitend ondernemers. Zij zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor de citymarketing van Hoorn. De wethouder maakt deel uit van de raad van advies en kijkt mee – inderdaad – vanaf de achterbank.



INVLOED GEMEENTE BIJ EXTERNE CITYMARKETINGORGANISATIE

Bij de twee vormen waar de organisatie van de citymarketing bij de gemeente is belegd, is de invloed van de gemeente groot: bij organisatievorm 1. heeft de gemeente zowel een belangrijke rol bij de strategiebepaling en de uitvoering, bij organisatievorm 2. kan de gemeente vanuit een paraplurol de koers van de citymarketing bepalen en invloed uitoefenen op de uitvoering. De keuze voor de derde organisatievorm, een externe citymarketingorganisatie, betekent echter niet automatisch dat de gemeente geen invloed meer heeft op de strategie en de activiteiten. Welke invloed de gemeente heeft, is onder andere afhankelijk van de rol van de gemeente in de citymarketing(organisatie).

De volgende rollen van de gemeente bij een externe citymarketingorganisatie zijn mogelijk, met daarbij aangegeven of de gemeente weinig of veel invloed heeft:



- De gemeente heeft **formeel geen rol** en is net als andere organisaties in de gemeente een mogelijke partij om mee samen te werken.
- De gemeente is **financieel betrokken** doordat ze subsidie verleent aan de organisatie, of financiert via prestatieafspraken en/of een uitvoeringsovereenkomst.
- De gemeente heeft een **functie in de organisatie**, bijvoorbeeld als agenda-lid, een rol in het bestuur, raad van toezicht of raad van advies. In deze rol heeft de gemeente in tweede lijn invloed op de strategie en uitvoering van de citymarketing. Bij een rol in het bestuur moet er goed worden gelet op politieke kwetsbaarheid.
- De **citymarketing valt binnen de gemeentelijke portefeuille** van een burgemeester en/of wethouder en die zorgt voor ambtelijke aansturing en ondersteuning van de citymarketingorganisatie. Ook is er afstemming met het gemeentebestuur over de strategie, de resultaten en financiële bijdrage.

GEMEENTE BELANGRIJKE SPELER BIJ ELK MODEL!

Ook al plaatst een gemeente citymarketing buiten de gemeentelijke organisatie, evengoed is het dan sterk aan te raden binnen de gemeentelijke organisatie één of meerdere strategische ambtenaren verantwoordelijk te maken voor de citymarketing en de 'internal branding'. De gemeente is immers bij uitstek een organisatie die in haar communicatie vaak 'de stad' of 'gemeente X' profileert. Die communicatie moet altijd aansluiten op het merk. Ook treedt een burgemeester of wethouder vaak op als gezicht van de stad of gemeente. Om van een bestuurder een echt goede merkambassadeur te maken, moet er vanuit de citymarketing nauw contact zijn met de bestuurders of hun communicatieadviseur(s).

Daarnaast betekent citymarketing ook 'productontwikkeling': het product is de stad/het gebied. Het merk en de citymarketingstrategie hebben invloed op gemeentelijke doelstellingen en op het beleid. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van een stationsgebied, inrichting van de openbare ruimte en de keuze voor het aantrekken van bepaalde evenementen. Bij een citymarketingdoelstelling als 'het aantrekken van jonge hoogopgeleide bewoners' moet ook worden nagedacht of er voldoende geschikte huizen, scholen en sportclubs zijn. Daarmee heeft citymarketing dus indirect invloed op het woonbeleid, onderwijsbeleid en sportbeleid.

Een ambtenaar die met citymarketing wordt belast, de 'interne citymarketeer', zit veel dichterbij het vuur dan een citymarketeer van een externe organisatie en kan dus veel makkelijker communicatie en productontwikkeling beïnvloeden. Voorwaarde is wel dat deze ambtenaar op strategisch niveau en afdeling-overstijgend werkt, en nauw samenwerkt met de externe organisatie. Dit is sowieso belangrijk omdat de gemeente zo goed de rol van opdracht-, subsidiegever of beoordelaar kan vervullen.

Wel moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt over de rol- en taakverdeling. De interne citymarketeer ontwikkelt samen met de externe organisatie de strategie. De organisatie rolt de strategie extern uit. De interne citymarketeer stuurt er binnen de gemeentelijke organisatie op dat beleid, gebiedsontwikkeling en communicatie passen bij het merk en de citymarketingdoelstellingen. Uitvoering wordt altijd gedaan door de externe citymarketingorganisatie. In kleinere gemeente kunnen de twee taken wellicht door één citymarketeer worden uitgevoerd die zowel binnen als buiten het gemeentehuis de weg goed kent en op het juiste niveau opereert. Belangrijk is in ieder geval dat geen van de speelvelden onbenut wordt gelaten.

Andere manieren van samenwerking met stakeholders

Om stakeholders bij de citymarketing te betrekken is de oprichting van een (onafhankelijke) stichting niet noodzakelijk. Ook als er (nog) geen onafhankelijke citymarketingorganisatie is en de gemeente de citymarketing organiseert, zijn er tal van manieren om met ondernemers en andere partijen in de stad samen te werken. Voorbeelden zijn:

- Allianties: stakeholders en organisaties stimuleren en faciliteren om met elkaar activiteiten en evenementen voor de stad op te pakken.
- Werkgroepen/denktanks: stakeholders, organisaties en experts uitnodigen om rond één thema (bijvoorbeeld evenementen, kunst en cultuur, sport en/of wonen) marketingactiviteiten te bedenken en uit te voeren.
- Bestaande evenementen en activiteiten versterken door deze met elkaar te verbinden en gezamenlijk te promoten.
- Netwerkbijeenkomsten organiseren waar ondernemers en partijen uit de stad elkaar kunnen ontmoeten en allianties/samenwerkingen kunnen ontstaan.
- Een (financiële) bijdrage leveren aan ondernemers-initiatieven die de stad/het dorp op de kaart zetten.
- Ondernemers dragen financieel bij in de vorm van sponsoring, projectmatige fee of via een structurele bijdrage als vriend van.



3 DE FINANCIERING VAN DE CITYMARKETING: Waar moet je als gemeente rekening mee houden?

Met de keuze voor een organisatievorm moet ook een keuze worden gemaakt voor een financieringsmodel. Vragen waar veel gemeenten en citymarketingorganisaties in oprichting dan voor komen te staan en die in dit hoofdstuk worden toegelicht, zijn:

- Hoeveel geld is er nodig?
- Wat draag je als gemeente bij en op welke manier?
- Wat en hoe kunnen ondernemers en andere partijen bijdragen?
- Wat zijn andere manieren om inkomsten te genereren?
- Is er sprake van een subsidierelatie of dienstverleningsovereenkomst met externe organisaties of uitvoeringsorganisaties?
- Hoe zit het met BTW- en aanbestedingsplichten?

Pijnacker-Nootdorp: zoektocht naar juiste vorm

In Pijnacker-Nootdorp was de financieringsvorm van de citymarketing een hoofdbreker. Want als de gemeente een stichting de opdracht geeft voor citymarketing, in hoeverre en boven welk bedrag ben je dan aanbesteding-plichtig? Wat zijn de voor- en nadelen van een aanbesteding (behalve dat het veel tijd kost)? En wat die van een subsidie-relatie? Wat te doen met BTW? En hoe stuur je op prestaties? Is het handiger dat de gemeente de citymarketeer in dienst neemt of kan de stichting dat beter doen? En wat doe je dan met financiële bijdragen van derden? Door alle opties naast elkaar te zetten, kwam men uiteindelijk tot een overwogen keuze. Pijnacker-Nootdorp neemt zelf een citymarketeer in dienst die beschikbaar wordt gesteld aan de externe citymarketingorganisatie. Die laatste zal subsidie van de gemeente voor de uitvoering van de citymarketing ontvangen. De stichting kan daarnaast zelf (financiële) afspraken maken met partners buiten de gemeente.



**Natuurlijk wonen wij in
Pijnacker-Nootdorp!**

natuurlijk
PIJNACKER  **NOOTDORP**

Hoeveel geld is er nodig?

Er is een duidelijk verband tussen de grootte van de gemeente en het budget: hoe groter de gemeente, des te groter het budget.

Het benodigde budget is daarnaast afhankelijk van de ambitie, de doelstellingen, de gewenste activiteiten en de mogelijke financiële inbreng van derden (private inkomsten). Maar er is altijd een minimumbudget nodig om überhaupt aan citymarketing te doen en, als daar sprake van is, om een organisatie op te zetten en in leven te houden. Het gaat dan om budget voor de inzet van medewerkers (bijv. een citymarketeer en overig personeel), huisvesting (vaste uitgaven) en uitvoering van de marketingactiviteiten.

Wat kunnen gemeente en stakeholders bijdragen?

Bij de bijdrage van de gemeente kun je onderscheid maken in:

- Structurele inkomsten (jaarlijkse subsidie).
- Incidentele inkomsten (projecten/evenementen).
- Publieke financiering in natura (bijvoorbeeld beschikbaar stellen van ondersteuning bij de uitvoering, vergaderlocaties, et cetera).

Bij de bijdrage vanuit stakeholders gaat het om:

- Structurele inkomsten (bijvoorbeeld via de reclamebelasting).
- Incidentele inkomsten (sponsoring of projectmatige fee).
- Private ondersteuning in natura (bijvoorbeeld meedenkcapaciteit, inzet materieel, media en personeel, vergaderlocaties, et cetera).

Een subsidierelatie of dienstverleningsovereenkomst?

De financiering vanuit de gemeente van een externe citymarketingorganisatie kan

op twee manieren. De gemeente kan 1. een subsidierelatie aangaan met de citymarketingorganisatie of 2. een dienstverleningsovereenkomst. In het geval van een subsidierelatie vraagt de organisatie subsidie aan bij de gemeente. In het geval van een dienstverleningsovereenkomst zet de gemeente een opdracht uit die de organisatie moet uitvoeren. Waarvoor je kiest is afhankelijk van de relatie tussen de citymarketingorganisatie en de gemeente, en de invloed die de gemeente wil op de activiteiten van de organisatie.

Het verschil tussen deze twee is dat bij een subsidierelatie de citymarketingorganisatie in de 'lead' is. De organisatie bepaalt wat haar opdracht is, wat haar doelstellingen zijn en wat ze daarvoor gaat doen. De gemeente besluit op basis van de subsidieaanvraag of zij de subsidie wil verlenen. Bij een dienstverleningsovereenkomst is het de gemeente die een opdracht formuleert en de doelstellingen die zij daarmee wil bereiken. De stichting/organisatie maakt dan een plan hoe zij die opdracht gaat vervullen en welk bedrag daarmee is gemoeid. In beide gevallen kan de gemeente prestatieverplichtingen stellen.

BTW- en aanbestedingsplichten

Elke keuze brengt BTW- en aanbestedingsplichten met zich mee. Bij een dienstverleningsovereenkomst kunnen deze anders zijn dan bij een subsidierelatie. Het voert te ver om deze mogelijke plichten hier op te nemen en toe te lichten, vooral omdat ze verschillen per gemeente. Wij volstaan dan ook met de opmerking dat deze plichten de keuze voor een organisatievorm en financieringsmodel kunnen beïnvloeden en daarom vooraf goed inzichtelijk moeten worden gemaakt.

Samenvatting

In deze whitepaper hebben wij de drie basisvormen voor de organisatie van citymarketing voor u op een rij gezet: van citymarketing binnen de gemeentelijke organisatie, citymarketing binnen de gemeente met uitvoering door externen, tot een onafhankelijke citymarketingorganisatie. We hebben daarbij de kenmerken van de verschillende vormen benoemd en de voor- en nadelen. Ook zijn we kort ingegaan op de financiering van citymarketing en waar je daarbij als gemeente rekening mee moet houden.

Hebt u naar aanleiding van deze whitepaper vragen of wilt in het algemeen meer informatie of hulp bij de organisatie van citymarketing? Bel of mail ons dan!



Bureau Buhrs, communicatie en gebiedsmarketing

020-6325805 | info@bureaubuhrs.nl | www.bureaubuhrs.nl