

# Onderzoeksrapport organisatievormen SMP Noordoostpolder



*gemeente*  
**NOORDOOSTPOLDER**

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	3
1.1 Voorgeschiedenis .....	3
1.2 Traject .....	3
<b>2. Wat zijn de drie uitgewerkte opties?</b> .....	5
2.1 SWOT .....	5
2.2 Optie 1 De stichtingsvorm.....	5
Bureau Buhrs .....	6
Expertmeeting Bureau City Consult .....	6
2.3 Optie 2 Een verenigingsmodel of coöperatieve vereniging .....	7
Stakeholdersbijeenkomst door Bureau City Consult.....	7
2.4 Optie 3 Binnen de gemeente .....	8
Bureau Buhrs .....	8
Stakeholdersbijeenkomst door Bureau City Consult.....	9
<b>3. Interviews</b> .....	10
3.1 Stichting Hoorn Marketing .....	10
3.2 Informeel samenwerkingsverband Nieuwegein .....	10
3.3 Stichting gemeente Vijfheerenlanden .....	10
3.4 Stichting Citymarketing Lelystad.....	10
<b>4. Bevindingen</b> .....	11
4.1 Uitwerking bestuur en rol gemeente City Consult .....	11
4.2 Uitwerking bestuur en rol gemeente Bureau Buhrs .....	11
4.3 Stichtingsmodel en rol gemeente .....	11
<b>5. conclusie</b> .....	13
Bijlage 1 Bijeenkomsten met stakeholders & City Consult.....	14
Bijlage 2 Uitwerking Bureau Buhrs .....	16

# 1. Inleiding

Deze achtergrondnota geeft inzicht in de verschillende organisatievormen voor de in 2021 vastgestelde visie Strategische Gebiedsmarketing. De inhoud van het Strategisch Marketingplan is leidend bij de keuze voor de organisatievorm; immers deze is in 2021 vastgesteld. Deze nota is tot stand gekomen in samenwerking met de stakeholders.

## 1.1 Voorgeschiedenis

In de startnotitie voorafgaand aan de uitwerking van het Strategisch marketingplan staat dat de gemeente aanjager is en geen afzender. De gemeente heft belastingen, voert controles uit en handhaaft indien nodig. De gemeente verstrekt betrouwbare informatie. Zonder opsmuk of mooipraterij. Dit staat bijna haaks op de sfeer die een promotiecampagne moet uitstralen. Daarin verleid je mensen. Daarom past het niet bij de gemeente om afzender te zijn. Bedrijven, recreatieondernemers, inwoners, gesubsidieerde organisaties zijn allemaal ambassadeurs van de polder. Ze moeten zich dus ook allemaal eigenaar voelen van de profilering van de polder. Dat kan niet als het 'van de gemeente is'. Daarnaast is het belangrijk dat de kernboodschap van de profilering bij hen past, zodat zij hun werk- en woongebied kunnen profileren. Profilering van de regio: dat doe je met z'n allen.

Bron Startnotitie Gebiedspromotie 2019

Op 21 september 2021 heeft de gemeenteraad een positief besluit genomen op het Strategisch Marketing Plan (SMP), opgesteld door communicatie- & gebiedsmarketingbureau Buhrs. In het Organisatieadvies van Bureau Buhrs was als organisatievorm voor een stichting gekozen. Met deze keuzenotitie wordt de onderbouwing gegeven voor een breed gedragen en daarmee meest duurzame organisatievorm om uitvoering te geven aan de gebiedsmarketing in de gemeente Noordoostpolder.

De keuze van Bureau Buhrs voor een stichting was in 2021 gebaseerd op overleg met stakeholders en eigen ervaring van het Bureau elders. De stakeholders stellen het volgende, aldus Bureau Buhrs:

- Een strategische gebiedsmarketeer die focus en regie houdt en het brede karakter van de gebiedsmarketing bewaakt.
- De stakeholders willen deze gebiedsmarketeer strategisch kunnen aansturen vanuit alle sectoren.
- Om te voorkomen dat gebiedsmarketing strandt stellen de stakeholders voor dit expliciet bij een partij of organisatie te beleggen voor de continuïteit.
- Men wil een wendbare organisatie waarbij de partners een rol kunnen spelen.
- De gemeente zou zich na verloop van tijd verder terug moeten trekken en een van de partners worden.

Op basis hiervan adviseerde Bureau Buhrs een nieuwe stichting op te richten. Hierna wordt uiteindelijk een afweging gemaakt tussen een stichting op basis van een subsidierelatie met de gemeente of een stichting op basis van opdrachtgeverschap. De eerste vorm wordt geadviseerd omdat de stakeholders dan samen 'in de lead' zijn en de gemeente de subsidie al of niet kan verlenen. Bij een opdrachtverlening zou de gemeente meer bepalend zijn voor de inhoud.

In maart 2022 is de marketingcampagne gestart. Er is door de stakeholders unaniem gekozen voor een samenwerking van twee reclamebureaus die het concept 'Gemaakt in dé Noordoostpolder' hebben bedacht en momenteel samen met stakeholders uitvoeren. Een kwartiermaker is de verbindende schakel tussen gemeente, reclamebureaus en de stakeholders en zorgt ervoor dat de coördinatie van de campagne loopt. Ook maakt de kwartiermaker een plan voor de komende tijd die we 'overgangperiode' noemen tot er formeel een organisatie is opgericht. Er is een ambtelijke werkgroep vanuit wonen, werken en bezoeken die achter de schermen meedenkt met de kwartiermaker. Er is een beschikbaar budget vastgesteld van € 125.000 voor de overgangperiode en structureel is er een bedrag begroot van € 80.000 per jaar voor de gebiedsmarketing.

## 1.2 Traject

Vorig jaar is gebruik gemaakt van het advies van Bureau Buhrs. Deze heeft een Whitepaper opgesteld waarin drie opties zijn uitgewerkt die het vaakst voorkomen bij gebiedsmarketing. Deze drie uitgewerkte organisatievormen zijn: binnen de gemeente, binnen de gemeente met uitvoering door externen of een onafhankelijke externe organisatie. Deze zijn vorig jaar besproken met stakeholders. Bureau Buhrs is zo uiteindelijk tot een aanbeveling gekomen voor een stichtingsvorm.

Dit jaar is het volgende traject gevolgd om te komen tot deze keuzenotitie.

1. Er zijn het afgelopen jaar twee bijeenkomsten gehouden met stakeholders.
  - In de eerste bijeenkomst is vooral gekeken naar de doelen, doelgroepen, rollen en verantwoordelijkheden van de stakeholders, door middel van het gebiedsmarketingcanvas. De stakeholders staan achter de inhoud van het SMP zoals vastgesteld en zien de gemeente graag in een rol als stakeholdersrol. Men wenst een formele samenwerkingsvorm en er is geïnventariseerd welke bereidheid er is om mee te werken aan de uitvoering. Over de financiering is gesteld dat de gemeente de opstart helemaal voor haar rekening neemt en dat dit na verloop van tijd kan worden gedeeld door meerdere stakeholders.
  - De tweede bijeenkomst is een expertmeeting met Bureau City Consult. Hierbij zijn de uitwerkingen van de eerste bijeenkomst als uitgangspunten genomen. Bureau City Consult komt dan bij het volgende overzicht als we het hebben over een stichtingsmodel. Hierbij zijn twee verschillende varianten in beeld gebracht.

Voor een kort verslag van de twee bijeenkomsten zie Bijlage 1.

2. Door middel van input van bureaus met expertise en het vergelijken van organisatievormen is er een SWOT analyse gemaakt met sterke en zwakke punten.
3. Tenslotte zijn er door de kwartiermaker via persoonlijke interviews ervaringen uit andere regio's opgehaald.
4. Naar aanleiding van bevindingen uit bijeenkomsten, expertmeeting, SWOT en ervaringen elders worden er conclusies gedaan in Hoofdstuk 5.

## 2. Wat zijn de drie uitgewerkte opties?

### Optie 1 een stichting

Dit optie stichtingsvorm is opnieuw onderzocht. Bij een stichtingsvorm zijn er diverse varianten; een stichting op basis van Raad van Toezicht met medewerkend manager/coördinator of een stichtingsvorm met coördinator en een onafhankelijk bestuur. Verder is er bij de budgettering nog keuze tussen een opdrachtverlening - of een subsidieverlening door de gemeente.

### Optie 2 een verenigingsmodel of coöperatieve vereniging

De tweede optie betreft een vereniging, ook wel genoemd de coöperatie of coöperatieve vereniging. Deze is op basis van leden die een ledenbijdrage doen. Bij een vereniging heeft ieder lid een meebepalende rol. Een vereniging is niet zo gebruikelijk bij gebiedsmarketing maar zou wel kunnen en is daarom ook als optie onderzocht.

### Optie 3 een gemeentelijke organisatie

Vanwege het feit dat de gemeente bij de opstart de enige is die financieel bijdraagt kan er ook gedacht worden aan een organisatie die rechtstreeks onder de gemeente hangt. Dit is dan ook uitgewerkt als derde optie, hoewel dit niet strookt met de intentie van het Strategisch marketingplan.

## 2.1 SWOT

Van de drie organisatievormen is op basis van de inhoud van dit onderzoek naar de organisatievorm van het Strategisch marketing plan in de Noordoostpolder een sterkte-zwakte analyse (SWOT) gemaakt. Verderop is deze inhoudelijk in detail uitgewerkt. Een organisatievorm gekoppeld aan een andere bestaande organisatie is niet apart uitgewerkt in het onderzoek maar sterk vergelijkbaar met binnen de gemeentelijke organisatie.

Strategische marketing NOP organisatievormen	Stichting met RvT	Stichting met bestuur	Verenigingsmodel	Gemeentelijke organisatie	Gemeente met externe uitvoering
Overkoepelende belangen	--	++	++	+ -	+ -
Betrokkenheid stakeholders	+ -	++	+ -	--	--
Implementatie snelheid	++	++	--	++	+ -
Verantwoordelijkheid delen	++	++	++	--	--
Betrokkenheid stakeholders	++	++	+ -	--	--
Politieke afhankelijkheid	+ -	+ -	++	--	--
Brede doelen en doelgroepen	--	++	+ -	+ -	+ -
Cofinanciering en verdien modellen ontwikkelen	++	++	--	--	--
Expertise	+ -	++	+ -	+ -	++
Organisatiekosten	+ -	+ -	+ -	+ -	--

## 2.2 Optie 1 De stichtingsvorm

Een stichting is een organisatie die niet als doel heeft om winst te maken. In plaats daarvan probeert een stichting een maatschappelijk, sociaal of ideëel doel te halen. Een stichting mag wel winst maken met een onderneming. Bron KvK

De stakeholders geven in de tweede bijeenkomst aan dat een stichting op basis van onafhankelijk bestuur met een professionele coördinator/marketeer hun voorkeur heeft. Dit is niet anders dan vorig jaar, behalve dat nu meer de nadruk ligt op een onafhankelijk bestuur.

Vanuit drie verschillende gezichtspunten is deze organisatievorm nader bekeken.

## Bureau Buhrs

### Onafhankelijke externe organisatie; stichting

Sterke punten	Zwakke punten
Minder politieke invloed maakt het beleid duurzamer.	Minder grip door gemeente op marketingbeleid, waardoor strategische koers van gemeente en stichting uit elkaar kan lopen.
Financieel en bestuurlijk meer commitment vanuit externe stakeholders.	Risico beperkte gemeentelijke betrokkenheid zowel ambtelijk als bestuurlijk.
Het SMP is de kerntaak van de stichting. Deze kan zich hiermee profileren als expert en kennispartner.	De stichting is zelf verantwoordelijk voor financiering en de werving van middelen en moet hiervoor inspanningen verrichten.
De stichting kan zelf bepalen of zij haar takenpakket uitbreidt en hiervoor inkomstenbronnen zoekt.	Het succes van de stichting hangt af van de competentie en daadkracht bestuur en coördinator.
De stichting werkt samen met andere betrokken partijen wat zorgt voor gedeeld eigenaarschap en draagvlak. Men deelt de belangen, verantwoordelijkheden en financiering.	De kosten voor de stichting gaan af van het gebiedsmarketing budget.
Externe stakeholders zijn eerder bereid een steentje bij te dragen, financieel of in natura.	Actieve stakeholders kunnen een (te) grote invloed krijgen en bezig gaan met eigen belangen.

Een voorbeeldcasus die Bureau Buhrs hierbij noemt is de gemeente Hoorn. De gemeente en de betrokken ondernemers verwachten qua draagvlak en samenwerking het meest van een onafhankelijke marketingorganisatie. In het bestuur van Hoorn Marketing zitten uitsluitend ondernemers. De wethouder zit in de Raad voor advies.

## Expertmeeting Bureau City Consult

### De stichting met onafhankelijk bestuur

Hoe is het geregeld?	Aandachtspunten
Het stichtingsbestuur bepaalt de taakstelling en uitvoering in overleg met stakeholders; ze heeft een coördinerende en stimulerende rol.	De statuten voorzien in de benoemings- en aftreding procedures en de termijnen.
De stichting is de overkoepelende organisatie die algemene doelstellingen vanuit het Strategisch marketing plan uitvoert door een aantal kerntaken op zich te nemen en in samenwerking met stakeholders gezamenlijke activiteiten en opdrachten formuleert. Bestuursleden kunnen zelf ook (vrijwillige of betaalde) inzet plegen.	Het is van belang dat de bestuursleden wel onafhankelijk van bestaande organisaties of individuele belangen opereren. Hiermee wordt belangenverstrengeling voorkomen en dit moet worden opgenomen bij de statuten voor de stichting.
Het bestuur stelt een verantwoordelijke coördinator en/of gebiedsmarketeer aan.	Een coördinator doet in samenwerking met stakeholders de uitvoering.
Het bestuur houdt toezicht en legt verantwoording af aan de gemeente en andere opdrachtgevers/subsidieverstrekking over de werkzaamheden en resultaten.	Vanwege de inhuurconstructies en samenwerking is een stichting met BTW verplichting wenselijk, ook in verband met mogelijke opdracht en subsidieverstrekking vanuit de gemeente. BTW kan in dit geval verrekend worden.
De inkomsten bestaan uit een bijdrage van de gemeente door middel van subsidie of opdrachtverstrekking. Aanvullende budgetten kunnen komen uit andere opdrachten of subsidies.	De stichting kan zelf actief op zoek gaan naar eigen verdien capaciteit uit activiteiten of aanvullende opdrachten of naar cofinanciering. Denk aan het organiseren van campagnes, verkoop van merchandise of samenwerking en cofinanciering van projecten.
De uitgaven bestaan vooral uit de kosten die nodige zijn voor de overkoepelende merkactiviteiten en cofinanciering van de marketing en activiteiten en investeringen die nodig zijn om inkomsten te genereren (maken projectvoorstellen, subsidieaanvragen of samenwerkingsovereenkomsten).	Er zijn wel beperkte organisatiekosten.

In Dronten is in 2020 een werkgroep van start gegaan en heeft net als in de Noordoostpolder een merk opgebouwd en een website gemaakt. In 2021 is hiervoor een stichting opgericht. Bron City consult

In Midden Delfslanden zijn verschillende rechtsvormen bestudeerd. Uiteindelijk heeft een stichting om meerdere redenen de voorkeur. Een stichting kent geen leden en dus ook geen ledenvergadering/ledenraad; het bestuur is volledig bevoegd tot handelen en heeft het recht om een besluit te nemen zonder daarover eerst met iemand uit de achterban overleg te plegen; bestuurders zijn niet hoofdelijk aansprakelijk; er wordt uitgegaan van een organisatie zonder winstoogmerk en daarom waarschijnlijk geen sprake van belastingheffing; wel van belang dat in de statuten, omwille van integriteit

van de organisatie, wel vastgelegd worden hoe met opvolging/conflicten etc. wordt omgegaan. Bron Kwartiermaker

<b>Een stichting met RvT model als organisatie</b>	
<b>Hoe is het geregeld?</b>	<b>Aandachtspunten</b>
De organisatie bestaat uit een vertegenwoordiging van verschillende stakeholders in de Raad van Toezicht die de directeur-bestuurder van de stichting benoemd.	De Stichting fungeert als een koepelorganisatie waarin verschillende bestaande organisaties participeren en samen stellen zij de taakstelling en activiteiten van de stichting vast.
De directeur-bestuurder is gemandateerd om de uitvoeringsorganisatie aan te sturen en de activiteiten uit te voeren.	De directeur-bestuurder zorgt voor de aansturing van de uitvoeringsorganisatie die activiteiten uitvoert ten bate van de verschillende stakeholders.
Een Raad van Toezicht wordt benoemd bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende stakeholders die samen een directeur-bestuurder benoemen die verantwoordelijk is voor de Stichting.	Eigenlijk is dit een vorm van een fusiemodel waarbij bestaande organisaties gewoon blijven bestaan maar de uitvoeringsactiviteiten (op het gebied van gebiedsmarketing) worden onder een organisatie gebracht.
De directeur-bestuurder legt hiervoor verantwoording af aan de Raad van Toezicht.	Uitgaande van de situatie in de Noordoostpolder betekent dit concreet dat bestaande verenigingen en organisaties die willen participeren een afvaardiging hebben in de Raad van Toezicht en het bestuur van de Stichting opdracht geeft om uitvoerende taken op zich te nemen.
De inkomsten bestaan uit de inbreng van de verschillende inkomsten (geld of personeel) en de gemeente kan door middel van subsidie/opdracht verstrekking het budget aanvullen.	De uitvoeringsorganisatie kan ook hier de taak meekrijgen om op zoek te gaan naar cofinanciering voor projecten en/of eigen verdien capaciteit uit activiteiten.
Hoofddedachte is het leveren van schaalvoordelen ten opzichte van de situatie waarbij elke betrokken partij afzonderlijk activiteiten zou ontwikkelen.	Uitgaven bestaan uit organisatiekosten, de kosten van de uitvoeringsorganisatie en haar activiteiten en investeringen die nodig zijn om inkomsten te genereren (maken projectvoorstellen, subsidieaanvragen of samenwerkingsovereenkomsten).

### **2.3 Optie 2 Een verenigingsmodel of coöperatieve vereniging**

Een vereniging is een organisatie die niet als doel heeft om winst te maken. Meestal organiseert een vereniging maatschappelijke activiteiten. Zoals een sport- of buurtvereniging. Een vereniging mag wel winst maken met een onderneming. Een coöperatie is een speciale vereniging waarin minimaal 2 personen samenwerken. Men profiteert van de voordelen van een collectief. Bijvoorbeeld door gezamenlijke inkoop of marketing. Bron KvK

Deze organisatievorm komt bij gebiedsmarketing tot nu toe weinig voor. Dit model is vanuit verschillende gezichtspunten belicht maar zonder een uitwerking Bureau Buhrs want deze heeft deze optie niet uitgewerkt.

Onze stakeholders geven aan dat het verenigingsmodel niet hun voorkeur heeft. Dit omdat de leden verregaande bevoegdheden hebben en het organiseren en houden van een ledenvergadering veel tijd en inzet kost. Ook is de slagvaardigheid die nodig is voor marketing niet optimaal. Om op te starten is deze keuzevariant hen ook niet flexibel en snel genoeg.

### **Stakeholdersbijeenkomst door Bureau City Consult**

<b>Verenigingsmodel of coöperatieve vereniging</b>	
<b>Hoe is het geregeld?</b>	<b>Aandachtspunten</b>
De leden vormen samen de vereniging en benoemen het bestuur. De leden moeten instemmen met de taakstelling.	In de Noordoostpolder betekent dit concreet dat zowel bestaande verenigingen en organisaties, de gemeente en individuele deelnemers lid kunnen worden.

Ieder lid betaalt contributie en heeft zeggenschap tijdens de ledenvergaderingen om taken, activiteiten en begroting goed te keuren en een bestuur te kiezen.	Naast beperkte organisatiekosten, bestaan de uitgaven vooral uit de kosten van de uitvoeringsorganisatie en haar activiteiten (bemensing + out of pocket) en investeringen die nodig zijn om inkomsten te genereren (maken projectvoorstellen, subsidieaanvragen of samenwerkingsovereenkomsten).
Het bestuur heeft de taak om hier uitvoering aan te geven, maar de uitvoering zelf wordt door een eigen uitvoeringsorganisatie uitgevoerd. Het bestuur houdt toezicht en legt op haar beurt weer verantwoording af aan de leden.	Zoals aangegeven wordt de organisatie gevormd door een door de leden gekozen bestuur en een uitvoeringsorganisatie. (Bestuurs-)Leden kunnen ook vrijwillige inzet plegen op bepaalde activiteiten en ook vrijwilligers spelen vaak een belangrijke rol bij de uitvoering van bepaalde activiteiten.
Bij dit model bestaan de inkomsten uit de contributie van de leden en kan de gemeente door middel van subsidie verstrekking het budget aanvullen.	De uitvoeringsorganisatie kan de taak meekrijgen om op zoek te gaan naar cofinanciering voor projecten en/of eigen verdien capaciteit uit activiteiten. Denk aan het organiseren van evenementen, verkoop van merchandise of cofinanciering van marketingcampagnes.

Een voorbeeld genoemd door de expert van City Consult is de gemeente Ameland. Hier is de VVV-organisatie verbreed tot een gebiedsmarketingorganisatie. Bron City Consult

In Den Bosch is onder andere met Almere en Dordrecht een Vereniging Citymarketing opgezet, de zgn. B5. Maar daarnaast lopen er nog andere budgetten waarvan Citymarketing gebruik maakt. Elke stad heeft zijn eigen plan Citymarketing. Bron Kwartiermaker

## 2.4 Optie 3 Binnen de gemeente

De laatste optie die uitgewerkt wordt is om de organisatie van de gebiedsmarketing binnen de gemeente te houden. Dit houdt in dat de gemeente de uitvoering zelf doet of de uitvoering door externen laat doen. De stakeholders voor de gebiedsmarketing in onze gemeente zien de rol van de gemeente bij voorkeur als een van de stakeholders (Startnotitie en SMP). Dit model staat op gespannen voet met de inhoud van het SMP.

## Bureau Buhrs

<b>Binnen de gemeente georganiseerd en uitgevoerd</b>	
<b>Sterke punten</b>	<b>Zwakke punten</b>
Formele status binnen de gemeente en daarom budget.	De gemeente betaalt vaak alle kosten.
Het overkoepelend belang wordt gewaarborgd.	De politiek heeft veel invloed op strategie en uitvoering.
De financiering is (in de periode tussen verkiezingen) gewaarborgd.	Politieke verschuivingen, na verkiezingen, kunnen zorgen voor nieuwe prioriteiten.
Nauwe afstemming tussen verschillende afdelingen en hun belangen intern mogelijk.	Weinig draagvlak, geen gedeeld eigenaarschap en minder marketingkracht. Doordat de gemeente volledig verantwoordelijk is kan de rest een afwachtende houding aannemen.
De marketing is helder en gemakkelijk te implementeren.	De gemeente heeft niet alle expertise in huis en moet dit alsnog inhuren.
Bestuurders kunnen gemakkelijk als merkambassadeurs worden ingezet.	
Een interne marketeer kan gemeentelijk beleid of productontwikkeling makkelijker beïnvloeden.	

Bureau Buhrs noemt als voorbeeld gemeente Sliedrecht. De gemeente wilde snel starten en kon de beleidsdoelen hierin goed verwerken, zonder grote budgetten. Ook wilde de gemeente eerst even aankijken hoe het zou lopen met de citymarketing.



## Binnen de gemeente georganiseerd maar door externen uitgevoerd

<b>Sterke punten</b>	<b>Zwakke punten</b>
Minder afhankelijk van gemeentelijke capaciteit.	Politieke invloed sterk.
Marketeer verzorgt en is meer ervaren; een meer logische afzender voor buitenwereld.	Lastig om een overkoepelend verhaal te vertellen en promotie en communicatie op elkaar af te stemmen
Gemeente waarborgt de overkoepelende belangen van alle aangesloten partijen.	Uitvoeringsorganisaties hebben hun eigen beleidsdoeleinden en zien dit niet als hun kerntaak. De uitvoering levert minder op.
Externe organisaties kunnen efficiënter werken met meer slagkracht en focus op uitvoering.	Minder artistieke vrijheid in promotionele activiteiten vanwege dubbelrol van de gemeente (handhaver en promotie).

## Stakeholdersbijeenkomst door Bureau City Consult

Binnen de gemeente is als variant vorig jaar uitgebreid aan de orde geweest en meegenomen in de SWOT, maar deze organisatievorm wordt niet als voorkeursvorm gezien vanwege de spanning die ze oplevert met de inhoud van het SMP waarbij de gemeente nadrukkelijk een van de stakeholders is. In de expertmeeting is deze variant niet meer aan de orde geweest.

### 3. Interviews

De kwartiermaker heeft op basis van interviews met diverse organisaties die werken met gebieds- of citymarketing de volgende vraag gesteld: in hoeverre is het organisatiemodel bepalend geweest voor het al of niet slagen van de gebiedspromotie? Gebiedsmarketing staat eigenlijk nog in de kinderschoenen. De vraag of een organisatiemodel een verschil maakt bij het al of niet slagen van gebiedsmarketing kan dan ook niet met een 'ja' of 'nee' worden beantwoord. Het zit, zo komt uit de interviews naar voren, vooral in draagvlak en verwachtingen. Metingen blijken discutabel en kunnen politiek gebruikt worden voor het al of niet voortzetten van gebiedsmarketing.

#### 3.1 Stichting Hoorn Marketing

Hier is een stichting opgeheven door een politiek besluit voor het stoppen van de subsidie. De gemeente heeft in februari 2022 besloten om het budget te laten staan en als gemeente de regie opnieuw te pakken. Uit het interview met de stichting Hoorn Marketing blijkt dat het eerste doel was om Hoorn op kaart te zetten voor toerisme. Later kwam inzicht dat wonen, werken, bezoeken in elkaar valt: zowel in strategie als uitvoering. De winkeliers waren ontevreden want ze verwachtten meer bezoekers. Echter, het doel van de marketing was niet dat de winkelstraat vol komt. Er kwamen subsidie- en vergunningsaanvragen bij de stichting binnen; daar was de stichting niet voor bedoeld. De organisatie bestond uit een citymarketeer, een stagiair en een bestuur op vrijwillige basis. De ambitie lag niet in lijn met toegekende personeelsleden. De verwachtingen waren niet realistisch.

Tips voor de Noordoostpolder:

- Opdracht duidelijk formuleren.
- Afspreken wat van welke partij wordt verwacht en wat vooral niet.
- Meet je resultaten door middel van vooraf vastgestelde KPI's.
- Advies organisatievorm: zelfstandige organisatie met subsidierelatie met de gemeente.

#### 3.2 Informeel samenwerkingsverband Nieuwegein

De website is tijdelijk buiten gebruik en krijgt een update. De gemeente wil het intern houden en kiest daarom voor een informeel samenwerkingsverband met incidentele bijdragen door organisaties. Dit betreft een integrale benadering. Er is onvoldoende duidelijk wat gebiedsmarketing nu eigenlijk is. Door vele kruisverbanden zit (te)veel tijd in coördineren. Er zijn enthousiaste ondernemers en men volgt twee sporen: waterlinie en logistiek. Er wordt veel ingezet op evenementen (incl. bijdragen van ondernemers).

Tips voor de Noordoostpolder:

- Scheid duidelijk verantwoordelijkheden.
- Eerst energie & succes nodig op draagvlak, daarna pas branding.
- Focus en aan de slag.

#### 3.3 Stichting gemeente Vijfheerenlanden

Dit betreft een nieuwe stichting die in januari 2022 is opgericht. Doelgroepen zijn de toerist, de inwoner, de toeristische ondernemer en de stakeholders. Na een fusie van drie gemeenten (met 2 citymarketingorganisaties) is nu één nieuwe stichting opgericht. Er is een kwartiermaker aangesteld voor de tussenliggende periode. Het imago van de gemeente is niet goed en na de fusie hebben sommige mensen het gevoel 'vergeten' te zijn. De gemeente heeft hier bewust afstand genomen.

Tips voor de Noordoostpolder:

- Algemene problemen bij gebiedsmarketing zijn niet alleen toe te schrijven aan de organisatie.
- Metingen zijn weinig zinvol, de resultaten zijn niet goed te meten. Daarom sneuvelen veel stichtingen hierop.
- Het lijkt erop dat veel organisaties worden opgericht en weer worden opgeheven; dit komt vaak door foutieve verwachtingen.

#### 3.4 Stichting Citymarketing Lelystad

Tenslotte is er door de kwartiermaker nog gesproken met de stichting Citymarketing Lelystad. Hier is een evaluatierapport opgesteld waaruit blijkt dat meetbaarheid een lastig punt is. De raad ziet het nut onvoldoende bewezen en maakt mogelijk een politieke keuze om het budget te stoppen.

## 4. Bevindingen

- Uit zowel de SWOT als de expertmeeting met stakeholders als uit de ervaringen elders komt voor onze gemeente de stichtingsvorm met onafhankelijk bestuur als beste optie naar voren. De stakeholders kiezen voor een onafhankelijk bestuur. Het is van belang aldus de experts en de ervaringen elders, dat de statuten erin voorzien dat bestuursleden onafhankelijk zijn en de gezamenlijke belangen in het oog kunnen houden.
- Bij de uitwerking van het gemeentelijke budget wordt subsidieverlening als meest wenselijk gezien omdat subsidieverlening past bij de rol van de gemeente als een van de stakeholders. Bij opdrachtverlening is de gemeente te sterk in de lead bij de opdrachtformulering.
- De uitwerking van de profielen voor bestuursleden evenals de statuten kunnen door stakeholders, inclusief gemeente, gezamenlijk worden opgepakt. Hierna kan de gemeente het bestuur instellen en subsidievoorwaarden bespreken met de andere stakeholders. Het bestuur stelt vervolgens de marketeer/coördinator aan.

### 4.1 *Uitwerking bestuur en rol gemeente City Consult*

Een bestuur bestaande uit onafhankelijke leden wordt bij voorkeur ingesteld door de gemeente als belangrijkste financier. Ook stelt de gemeente samen met de stakeholders de statuten op, met daarin verwerkt de benoemings- en aftredingsprocedures en de termijnen, evenals de functieprofielen voor bestuursleden. Het is van belang dat de bestuursleden onafhankelijk van bestaande organisaties of individuele belangen opereren. Hiermee wordt belangenverstremming voorkomen. Ook dit onderdeel wordt opgenomen in de statuten van de stichting. Het bestuur stelt een verantwoordelijke coördinator/gebiedsmarketeer aan, houdt toezicht en legt verantwoording af aan de gemeente en andere opdrachtgevers of subsidieverstrekkers over de werkzaamheden en resultaten.

Vanwege de inhuurconstructies en samenwerking is een stichting met BTW verplichting wenselijk. De BTW kan verrekend worden door aan de volgende voorwaarden te voldoen: bij een aantoonbare koppeling met de gemeente (instellen bestuur) en door een stichting op te richten zonder winstoogmerk. De stichting zelf kan wel actief op zoek gaan naar eigen verdien capaciteit uit activiteiten of aanvullende opdrachten of naar cofinanciering zoals het organiseren van campagnes, verkoop van merchandise of samenwerking en cofinanciering van projecten.

### 4.2 *Uitwerking bestuur en rol gemeente Bureau Buhrs*

Door een nieuwe stichting op te richten, in plaats van een bestaande stichting aan te passen, kan de stichting zich volledig richten op de (integrale en overkoepelende) doelstellingen van de gebiedsmarketing. Een bestaande stichting houdt altijd de eigen doelstellingen naast die van gebiedsmarketing waardoor concurrentie tussen de doelen kan ontstaan en ook de aansturing van de gebiedsmarketing minder zuiver wordt. Wel is het van belang dat bestaande organisaties, zoals Visit NOP, StEP etc., een duidelijke rol krijgen in de uitvoering van de gebiedsmarketing. Bron Bureau Buhrs Hoe Bureau Buhrs dit heeft uitgewerkt is te zien in Bijlage 2.

### 4.3 *Stichtingsmodel en rol gemeente*

Zoals bovenstaande adviezen van experts laten zien zijn er verschillende uitwerkingen mogelijk voor het inrichten van het bestuur en de rol die de gemeente of stakeholders hierbij spelen.

- Bureau Buhrs heeft in 2021 op basis van input van stakeholders het advies gegeven om de stichting meer hiërarchisch in te delen in een regiegroep en werkgroepen op basis van thema's. Buhrs stelt voor een aantal stakeholders een meer bepalende rol te geven door ze in een regiegroep te zetten. De gemeente is in dit voorstel zowel ambtelijk als bestuurlijk vertegenwoordigd.
- City Consult komt op basis van overleg met stakeholders in 2022 tot de conclusie dat de stakeholders gelijkwaardig zijn en er een onafhankelijk bestuur de voorkeur heeft. De gemeente

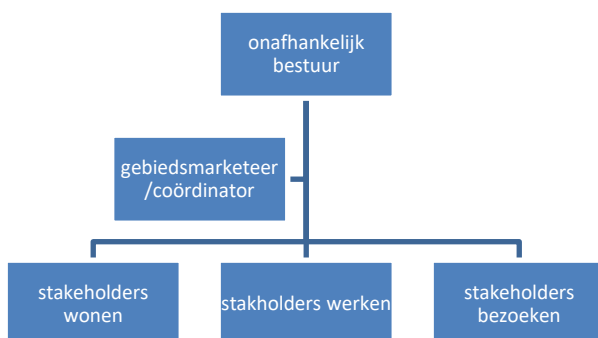
is meer op de achtergrond berokken als een van de stakeholders en de stichting is vrij plat georganiseerd. In een overzicht hieronder zijn de belangrijkste verschillen aangegeven.

<b>Verschillen uitwerking bestuur</b>		
<b>Wat</b>	<b>Bureau City Consult</b>	<b>Bureau Burhs</b>
Rol gemeente	<p>De gemeente stelt samen met stakeholders profielen op voor onafhankelijke bestuursleden en stelt samen met andere stakeholders de statuten op. De gemeente stelt het bestuur in.</p> <p>De gemeente is (ambtelijk) betrokken als een van de stakeholders.</p> <p>Gemeente is in de startfase subsidieverlener maar in het eerste jaar wordt een ondernemersplan gemaakt met daarin groei-model naar een PPS constructie.</p>	<p>De gemeente vraagt bestuursleden, neemt zelf zitting in het bestuur en in het regieteam, samen met Visit NOP, StEP, BV NOP en CME.</p> <p>Ambtelijke betrokkenheid ook in de werkgroep(en). Er zijn drie werkgroepen wonen, werken en bezoeken door gebiedsmarketingtafels.</p> <p>Gemeente is subsidieverlener. Wel richting PPS constructie werken.</p>
Uitvoering	De gebiedsmarketeer is coördinator en stuurt eenieder aan. Uitvoering deels door bestaande partijen in overleg met coördinator.	Zoveel mogelijk door bestaande partijen in overleg met coördinator.
Rol bestaande organisaties	Het bestuur bestaat uit onafhankelijke leden; volgens uitwerking in de statuten. Iedere inwoner van de NOP kan in theorie in het bestuur plaatsnemen, mits passend bij het functieprofiel en statuten.	Strategische aansturing/klankbord door een 'regieteam' gevuld met bestuurders uit de uitvoerende bestaande organisaties. Hieronder hangen de werkgroepen van andere stakeholders.
Concrete uitwerking	<p>Formele stichting met stakeholders.</p> <p>Gemeente is ambtelijk betrokken in de werkgroepen. Het college verleent subsidie op basis van Jaarstukken en heeft daarop een bestuurlijke regierol.</p>	<p>Formele stichting met informeel netwerk.</p> <p>Regiegroep waarin gemeente, Visit NOP, StEP, BV NOP en CME een nadrukkelijke rol spelen. Daaronder werkgroepen per thema.</p>
Financieel	Door subsidierelatie en instellen bestuur door de gemeente belastingtechnisch voordeel. Groei-model waarbij de gemeente een medebudgethouder wordt.	Gemeente is budgethouder.

## 5. conclusie

De conclusie op basis van dit onderzoek is dat een stichting met onafhankelijk bestuur als meest duurzame keuze wordt aanbevolen als organisatievorm voor de gemeente Noordoostpolder. Dit is ook de voorkeur van de stakeholders.

- Bij een organisatie binnen de gemeente is het gevaar aanwezig dat stakeholders minder betrokken raken en er weinig gedeelde verantwoordelijkheid of - uitvoering is. Ook kan er minder specialistische expertise voor marketing zijn. Een verenigingsmodel is voor marketing niet optimaal qua wendbaarheid en is administratief een log model. Een stichting kan zorgen voor betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid van zoveel mogelijk stakeholders bij een duurzame samenwerking. Een onafhankelijk bestuur kan het best waarborgen dat de gezamenlijke koers wordt gevaren.
- De gemeente kan qua uitwerking samen met andere stakeholders functieprofielen en statuten opstellen, met hierin verwerkt de benoemings- en aftredingsprocedures en de termijnen. Het is van belang dat de bestuursleden onafhankelijk van bestaande organisaties of individuele belangen opereren, aldus experts. Hiermee wordt belangenverstrengeling voorkomen. Dit kan expliciet worden opgenomen in de statuten voor de stichting.
- Vanwege de inhuurconstructies en samenwerking is een stichting met BTW verplichting gunstig. De BTW kan in het geval van een aantoonbare koppeling met de gemeente (door instellen bestuur en door een stichting op te richten zonder winstoogmerk) verrekend worden. Het bestuur kan onderzoeken welke stakeholders uren, expertise en fysieke ruimte beschikbaar willen stellen voor uitvoering.
- Het stichtingsbestuur stelt bij deze keuze een verantwoordelijke coördinator/gebiedsmarketeer aan, houdt toezicht en legt verantwoording af aan de gemeente en andere opdrachtgevers of subsidieverstrekkingen over de werkzaamheden en resultaten.
- De stichting kan zelf actief op zoek gaan naar eigen verdien capaciteit uit activiteiten of aanvullende opdrachten of naar cofinanciering zoals het organiseren van campagnes, verkoop van merchandise of samenwerking en cofinanciering van projecten. Het maken van een ondernemersplan kan een opdracht worden van de marketeer/coördinator die dit plan voor inkomsten en kosten kan voorleggen aan het bestuur ter goedkeuring.
- De organisatie bestaat in dit model uit een onafhankelijk bestuur, gekozen op basis van profielschetsen. Het bestuur bestaat bij voorkeur uit vijf personen: een voorzitter, een secretaris, een penningmeester en twee leden. Schematisch als figuur 1. De werkgroepen bestaan bijvoorbeeld uit drie clusters, waarbij de gemeente overal kan aanschuiven voor het algemene belang. Het bestuur is verantwoording schuldig aan de gemeente (Jaarstukken voor goedkeuring subsidie) en aan alle stakeholders. De coördinator is verantwoording schuldig aan het bestuur.



Figuur 1

# Bijlage 1 Bijeenkomsten met stakeholders & City Consult

Na het vaststellen van het Strategisch marketing plan zijn er twee sessies gehouden met de stakeholders. Voor het draagvlak en het neerzetten van een duurzame organisatie is commitment en verbinding erg belangrijk. De verwachtingen van de diverse deelnemers willen we tijdens deze sessie nog eens helder krijgen evenals input voor wat nodig is voor een duurzame samenwerking.



Figuur 2

In figuur 2 is schematisch weergegeven hoe het SMP is ingedeeld. Er is een overkoepelend merk en coördinatie op de verschillende thema's. Hieraan zou je het algemeen belang van de gemeente kunnen toevoegen.

De stakeholders vanuit wonen, werken en bezoeken hebben verschillende rollen. Ze zijn of wel opdrachtgever, uitvoerend, partner, deelnemer of afnemer. In sommige gevallen hebben ze meerdere rollen. Dit bepaalt voor het grootste deel hun inzet bij het SMP.

De coördinator is de schakel tussen stakeholders, reclamebureaus, communicatie van de gemeente en het overkoepelende belang, het SMP.



## CANVAS GEBIEDSMARKETING NOORDOOSTPOLDER

<p><b>Stakeholders</b></p> <p>Hieronder voorbeelden van stakeholders van de gebiedsmarketing.</p> <p><b>A. Werken</b> Klanten, werklazen, inwoners, werklazen, onderwijs, woningzoekers, recreanten, bezoekers, etc.</p> <p><b>B. Wonen</b> Klanten, woningcorporatie, woningzoekers met zoekgebied scholen, werken, recreatie, sportvelden, winkel, cultuur en erfgoed, etc.</p> <p><b>C. Bezoeken</b> Woningcorporatie, recreatieve verenigingen, dagbesteding, jeugdclubs of groepen, recreatie, natuur, fietsers, mandelaars, etc.</p>	<p><b>Doelen gebiedsmarketing</b></p> <p>Samenhang brengen in marketing voor wonen, werken en bezoeken.</p> <p>Werk gemaakt in de noordoostpolder positief laten groeien.</p> <p><b>Organisatiebenodigheden</b></p> <p>Afhankelijk van organisatie voor de organisatie en wat we nodig hebben gaan we hier. L&amp;L, invloer, wie we gebruiken, nu en in de toekomst, personeel, organisatie of anderszins nodig zijn.</p>	<p><b>Waardepropositie</b></p> <p>De grote open staan in het Strategisch Marketing Plan. Op dit moment loopt de campagne gemaakt in de noordoostpolder sociaal met producten voor marketing.</p> <p>4. Welk probleem lost gebiedsmarketing op, wat ik zelf niet kan oplossen, voor mijn organisatie?...</p>	<p><b>Eigen inbreng GM</b></p> <p>Je hebt al goede relaties met de huidige klanten, gebruikers of afnemers.</p> <p>2. Wat wil ik als stakeholder zelf DOEN voor de gebiedsmarketing?...</p> <p><b>Kanalen voor marketing</b></p> <p>Op dit moment loopt gemaakt in de noordoostpolder toolbox, website, sociale media en producten voor marketing.</p> <p>3.a. Welke marketingkanalen gebruik ik als stakeholder (als de website online is) zelf uit gemaakt in de Noordoostpolder?...</p> <p>3.b. Wat ga ik zelf gebruiken uit de toolbox gemaakt in de Noordoostpolder?...</p>	<p><b>Klantsegmenten</b></p> <p>We zijn benieuwd wie op dit moment in beeld zijn bij jou organisatie als klant, de naam of gebouwen.</p> <p>2. Wie zijn mijn eigen belangrijkste klanten, deelnemers of gebruikers voor de gebiedsmarketing?...</p>
<p><b>Kosten</b></p> <p>Hier komen de totale kosten die we moeten maken om onze gebiedsmarketing te laten werken. Dit hangt onder andere af van de keuze voor de organisatievorm.</p>	<p><b>Inkomen</b></p> <p>Op dit moment gemeente als trekker; dit gaat richting arbeiders. Gemeente wordt stakeholder bij de nieuwe organisatie evenals de andere stakeholders. Gedeeltes afdeling is de richting.</p> <p>5. Welk percentage van mijn huidige budget heb ik als stakeholder er voor over om mee te doen aan de gebiedsmarketing?...</p>			

Op basis van de werksessie en de eerdere bespreking met de stakeholders is een duidelijk voorkeur uitgesproken voor het organisatiemodel van een stichting met onafhankelijk bestuur en een coördinator.

Hoewel een verenigingsmodel ook prima zou kunnen, ziet men bij een verenigingsmodel te veel overeenkomsten met al bestaande partijen, waarbij het aanvullend innen van contributie nog niet direct

zal leiden tot veel extra inkomsten en enthousiasme. Want de meerwaarde van de organisatie moet zich nog bewijzen en de nieuwe organisatie moet ook niet ten koste gaan van bestaande organisaties. Ook is men van mening dat ledenvergaderingen vertragend kunnen werken.

Het Raad van Toezicht model kan op termijn wellicht mogelijk zijn wanneer blijkt dat er inderdaad schaalvoordelen ontstaan door de samenwerking bij de uitvoering onder een organisatie te brengen.

Echter op dit moment is er meer draagvlak voor een coördinerende organisatie met een duidelijke taakstelling en eigen budget die van daaruit de actieve samenwerking zoekt met de bestaande organisaties. Dit kan zowel leiden tot gezamenlijke uitvoering als een samenwerking vanuit een opdrachtgever/opdrachtnemersrol. Hierbij ontstaat ook zeker de mogelijkheid om naast de financiering vanuit de gemeente zorg te dragen voor een breed draagvlak en participatie bij de bestaande stakeholders.

## Bijlage 2 Uitwerking Bureau Buhrs

Bureau Buhrs heeft voorafgaand aan de vaststelling van het Strategisch marketing plan input opgehaald bij de stakeholders en daarna een advies gegeven aan onze gemeente. Zij stelt dat bij het oprichten van een stichting het volgende van belang is:

1. Centrale rol voor de gebiedsmarketeer, met een coördinerende en verbindende rol.
2. Rol in de uitvoering door bestaande organisaties.
3. Afstemming met de gemeente op ambtelijk niveau (met interne werkgroep, inclusief contactpersoon voor de externe gebiedsmarketeer).
4. Strategische aansturing/klankbord door een 'regieteam' gevuld met bestuurders/strategen uit de uitvoerende bestaande organisaties.

### Ad 1. Centrale rol gebiedsmarketeer

De gebiedsmarketeer heeft een coördinerende, verbindende rol. Hij/zij borgt het doel en de strategie van de gebiedsmarketing, stuurt de uitvoering aan en zorgt voor een intensieve samenwerking met de directe stakeholders, zodat alle expertise voor de verschillende domeinen kan worden ingezet. Door te werken met werkgroepen in de uitvoering van de gebiedsmarketing zorgen we voor voldoende slagkracht. Het is aan de gebiedsmarketeer om cross-overs tussen deze domeinen te bereiken.

### Ad 2. Rol bestaande organisaties

De gebiedsmarketeer wordt in de uitvoering van de gebiedsmarketing ondersteund door werkgroepen. Per thema wordt een werkgroep ingericht, namelijk wonen, werken en bezoeken. De werkgroepen worden voorgezeten door de gebiedsmarketeer in nauw overleg met de partners (Visit Noordoostpolder, StEP, BV Noordoostpolder en Centrummanagement Emmeloord). Zij zijn ook afzender en hebben een nadrukkelijke stem tijdens de werkgroepen. De werkgroepen hebben halfjaarlijks overleg om met elkaar af te stemmen wat de agenda wordt voor het komende half jaar. De werkgroep initieert en organiseert verschillende evenementen en projecten. In deze werkgroepen kunnen de verschillende koepels (ondernemers(verenigingen), clusters en (culturele) organisaties) zitting nemen.

### Ad 3. Afstemming met gemeente

De gemeente heeft op verschillende manieren invloed op de koers van de gebiedsmarketing en de gebiedsmarketeer. De gebiedsmarketeer wordt ingehuurd door de stichting. In het selectieproces van de gebiedsmarketeer speelt de gemeente ook een rol. De gemeente kan met budgetten indirect sturen om bepaalde onderwerpen hoger op de gebiedsmarketingagenda te krijgen. Naast de vastgelegde (structurele) subsidies kan de stichting namelijk gesteund/ingehuurd worden voor gebiedsmarketingdoelstellingen door gerichte subsidies, projectbijdragen en cofinanciering.

Om een goede samenwerking tussen de gemeente en de gebiedsmarketingorganisatie te bevorderen, is het van belang om binnen de gemeente de taak voor de gebiedsmarketing te beleggen bij een beleidsmedewerker. Deze beleidsmedewerker is agenda lid bij de bestuursvergaderingen van de stichting en fungeert zoals klankbord voor de gebiedsmarketeer en de stichting. Hij/zij heeft geen stemrecht maar levert input, is sparringpartner, kijkt of er aan de subsidievoorwaarden- en doelstellingen wordt voldaan en dergelijke. De beleidsmedewerker werkt afdeling overstijgend, en heeft expertise op het gebied van gebiedsmarketing. Op deze manier kan een goede verbinding worden gelegd tussen het gemeentelijke beleid en de gebiedsmarketing. Alleen zo kan gebiedsmarketing een 'plus' vormen op de (brede) beleidsdoelen. Maar ook vice versa is het gewenst dat het beleid dat gevoerd wordt in lijn is met de strategie van de gebiedsmarketing. Op deze manier is de bewijskracht sterk en de eenheid groot.

### Ad 4. Regieteam

We stellen daarom voor dat het 'bestuur' van de gebiedsmarketingorganisatie bestaat uit (maximaal 5) bestuursleden die over hun eigen grenzen heen kunnen kijken en het grotere belang kunnen zien, en dus niet zozeer één bloedgroep vertegenwoordigen. Verder moeten de bestuursleden vooral goed kunnen besturen. In het bestuur zijn in ieder geval de rollen van voorzitter, secretaris en penningmeester verdeeld. Voor de afstemming met de gemeente schuift een ambtelijk agenda lid aan.

Het bestuur zet de lijnen uit naar de toekomst en stuurt (onbezoldigd) op hoofdlijnen. Het bestuur:

- stuurt de gebiedsmarketeer aan op resultaten;
- helpt bij grote activiteiten;



- zorgt voor draagvlak/netwerk (eigen achterban, andere gemeenten en andere interessante partijen);
- wordt gevoed vanuit de (brede) achterban;
- heeft een goede relatie met de gemeente (College);
- legt vooraf en achteraf verantwoording af aan de publieke en private financiers door middel van goedkeuring van jaarplan en jaarverslag.

Bron Organisatieadvies Gebiedsmarketing de Noordoostpolder, Bureau Buhrs 2021