

Rekenkameronderzoek Citymarketing Tilburg

Een onderzoek van de Rekenkamer Tilburg naar het beleid, de resultaten en de sturing op de uitvoering van het citymarketingbeleid Tilburg.



Rekenkamer Tilburg
februari 2018

*Walter Gouw
Harrie Verbon
Theo van Mullekom
Marga Vermeer
Daniëlle van Dongen*

Inhoudsopgave

Deel A Bestuurlijke nota **2**

In de bestuurlijke nota zijn de overstijgende conclusie, de onderbouwende deelconclusies en de aanbevelingen opgenomen.

Deel B Reactie van het college van B&W **15**

Op 30 januari 2018 heeft het college van B&W een reactie vastgesteld in het kader van de bestuurlijke hoor- en wederhoor.

Deel C Nota van bevindingen **21**

In dit deel zijn de bevindingen getoetst aan het voor dit onderzoek opgestelde normenkader. De constatering uit deze nota van bevindingen vormen de basis voor de getrokken (deel)conclusies zoals verwoord in de bestuurlijke nota.

Deel A Bestuurlijke nota

Hoofdstuk 1 Onderzoekskader	3
1.1 Achtergrond en vraagstelling	4
1.2 Centrale onderzoeksvraag	4
1.3 Onderzoekperiode	4
1.4 Deelvragen	4
1.5 Aanpak	4
1.6 Normenkader citymarketing Tilburg	5
1.7 Complicatie bij toetsing aan normenkader	7
Hoofdstuk 2 Overstijgende conclusie	8
Hoofdstuk 3 Deelconclusies en aanbevelingen	9
3.1 Inhoudelijke focus in het citymarketingbeleid	9
3.2 Organisatievorm	10
3.3 Budget	11
3.4 Bestuurlijk draagvlak en doelrealisatie	11
3.5 Monitoring en verantwoording	13
3.6 Doeltreffendheid en doelmatigheid	14

Hoofdstuk 1 Onderzoekskader

1.1 Achtergrond en vraagstelling

In november 2011 lag in de gemeenteraad een motie op tafel waarin de indieners constateerden dat Tilburg als zesde stad van het land nog te onbekend was. De motie riep op om daadkrachtig te blijven inzetten op de promotie van de stad Tilburg en haar omgeving en om daartoe een herijking van de visie op stadspromotie op te stellen, inclusief een marsroute voor de periode 2012-2020. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een nieuwe aanpak voor citymarketing, die in maart 2013 is vastgesteld door de gemeenteraad van Tilburg. 'Stadspromotie' is vervangen door 'citymarketing' en de nieuwe aanpak werd gebaseerd op de volgende elementen¹:

- ▶ De citymarketing van Tilburg wordt geïntensiveerd, vanuit een 'relationele strategie'.² Met de volgende vertrekpunten:
 - de voorbereiding en uitvoering gebeurt samen met partners in de stad;
 - de themakeuze wordt gebaseerd op de bestaande ambities van de stad, waarbij ook wordt getoetst op DNA/kernwaarden;
 - de huidige T, als uiting van Tilburg (stadsstijl), blijft bestaan en wordt zichtbaar gemaakt in de citymarketing;
 - citymarketing wordt opgezet vanuit de eigen stad; afhankelijk van thema/doelstelling wordt de regionale samenwerking opgezocht.
- ▶ De organisatie van citymarketing wordt buiten de gemeente geplaatst en krijgt het karakter van een netwerkorganisatie, dicht aangesloten op de organisaties van de partners. De vorm is zo licht mogelijk.

De hoofdlijnen van het citymarketingbeleid zijn middels een aantal raadsvoorstellen³ ter goedkeuring voorgelegd aan de gemeenteraad van Tilburg en hebben hun vertaling gekregen in het *programma van eisen citymarketing Tilburg 2015-2018* en het *Strategisch plan citymarketing 2015-2018* van de stichting Marketing Tilburg in oprichting. Voor de uitvoering van het beleid is in de zomer van 2015 uiteindelijk de stichting Marketing Tilburg opgericht. Voor de periode 2015-2018 is een raamovereenkomst met deze stichting afgesloten. Deze overeenkomst loopt eind 2018 af.

De gemeente Tilburg investeert sinds 2015 jaarlijks € 1.170.000 in de marketing van de stad, met als doel de versterking van het vestigingsklimaat en (uiteindelijk) de versterking van de stedelijke economie. Middels dit onderzoek heeft de Rekenkamer Tilburg het citymarketingbeleid, de bereikte resultaten en de sturing en beheersing van de uitvoering nader bestudeerd. De resultaten van dit onderzoek kunnen dienen als handvatten voor de gemeenteraad ter vervulling van zijn kaderstellende en controlerende rol.

¹ Zie gemeente Tilburg, raadsvoorstel citymarketing, een eerste uitwerking (december 2013).

² Volgens het raadsvoorstel citymarketing (maart 2013) is de kern van de relationele strategie dat 'wat er in de stad al gebeurt als vertrekpunt wordt genomen. Er wordt geen zelfstandige campagne bedacht waar vervolgens activiteiten bij worden gezocht, maar er wordt voortgeborduurd op ambities waar mensen in de stad al mee bezig zijn. Met citymarketing kunnen we die ambities/thema's versterken, daar extra betekenis aan geven en aan elkaar verbinden'.

³ Zie bijlage 2: bestudeerde documenten. Kaders zijn met name gesteld in het raadsvoorstel citymarketing, een eerste uitwerking (december 2013).

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Binnen dit Rekenkameronderzoek is gekeken naar het samenspel tussen beleid en uitvoering. De Rekenkamer heeft gekeken naar het totale systeem, c.q. de wijze waarop de sturing op het beleid op papier is georganiseerd en in de praktijk verloopt tussen de gemeente en de stichting Marketing Tilburg. Hiertoe heeft de Rekenkamer Tilburg onder andere gekeken naar het bestuurlijke besluitvormingsproces rondom de aanpak voor citymarketing, de geformuleerde beleidsdoelstellingen en de wijze waarop de gemeente Tilburg stuurt en monitort op het realiseren van de gewenste outcome.⁴ De volgende onderzoeksvraag is bij de start van het onderzoek geformuleerd:

Wat is de veronderstelde beleidsrationaliteit achter het Tilburgse citymarketingbeleid, welke resultaten zijn in de periode medio 2015 tot eind 2017 gerealiseerd en hoe functioneert de sturing en controle op het citymarketingbeleid in de praktijk?

1.3 Onderzoeksperiode

In de centrale onderzoeksvraag wordt gesproken over de periode medio 2015 tot eind 2017. Half 2015 is de stichting Marketing Tilburg opgericht. Voor de onderzoeksvraag met betrekking tot de behaalde resultaten heeft de Rekenkamer dit moment als startpunt gepakt. Het nieuwe citymarketingbeleid kent echter een langere geschiedenis. In 2013-2014 zijn de eerste aanzetten gemaakt voor de nieuwe aanpak voor citymarketing. De Rekenkamer Tilburg heeft de relevante (beleids-)stukken met betrekking tot citymarketing uit de periode 2013-2017 bestudeerd.

1.4 Deelvragen

- 1) *Wat is het inhoudelijke verhaal onder het Tilburgse citymarketingbeleid? Hoe is het georganiseerd in Tilburg (hoofdstuk 1)?*
- 2) *Wat is de beleidsrationaliteit achter het Tilburgse citymarketingbeleid: de beleidsdoelstellingen, de voorgenomen activiteiten en de onderliggende veronderstellingen (hoofdstuk 2)?*
- 3) *Wat zijn de bereikte resultaten in de periode medio 2015 tot eind 2017 (hoofdstuk 3)?*
- 4) *Hoe functioneert de sturing en controle op de uitvoering van citymarketing in de praktijk (hoofdstuk 4)?*

1.5 Aanpak

De Rekenkamer Tilburg heeft het onderzoek uitgevoerd in de maanden juni - december 2017. Na vaststelling van een normenkader heeft de Rekenkamer schriftelijke stukken⁵ bestudeerd en diverse gesprekken gevoerd met medewerkers van de stichting Marketing Tilburg, stakeholders uit de stad, raadsleden, bestuurders en ambtenaren.⁶ De bevindingen zijn vervolgens getoetst aan het normenkader en verwoord in de nota van bevindingen (deel C).

⁴ De Rekenkamer Tilburg verstaat onder de outcome: de gewenste impact/het gewenste effect.

⁵ Zie bijlage 2 deel C voor een overzicht van de bestudeerde documenten.

⁶ Zie bijlage 1 deel C voor een overzicht van geïnterviewde personen.

1.6 Normenkader citymarketing Tilburg

De Rekenkamer Tilburg heeft een normenkader opgesteld om de onderzoeksbevindingen te kunnen toetsen. Daarbij heeft de Rekenkamer zich gebaseerd op schriftelijke bronnen en gesprekken met deskundigen vanuit de wetenschap en de praktijk van citymarketing.

1. Beschrijving Citymarketing		
Wat is het inhoudelijke verhaal onder het Tilburgse Citymarketingbeleid? -Hoe is het georganiseerd in Tilburg?	1.1	Het citymarketingbeleid kent een heldere inhoudelijke focus. Er wordt gewerkt vanuit een visie en strategie met duidelijke keuzes.
	1.2	Vanuit het citymarketingbeleid zijn er op het niveau van de afzonderlijke doelgroepen heldere keuzes gemaakt en prioriteiten bepaald. Deze prioriteiten zijn voldoende specifiek en geven richting aan de uitvoering.
	1.3	De gekozen organisatievorm voor het op afstand plaatsen van de uitvoering van het citymarketingbeleid past bij de gekozen strategie en bij de stad Tilburg. Er is voldoende kennis en expertise met betrekking tot citymarketing.
	1.4	Er is voldoende vrij besteedbaar marketingbudget beschikbaar gesteld door de gemeenteraad, gedurende een langere termijn ('lange adem') voor de uitvoering van het citymarketingbeleid in Tilburg.
	1.5	De gekozen citymarketingstrategie berust op draagvlak bij de betrokken partijen (uit de stad).
	1.6	Er is bestuurlijk draagvlak voor de gekozen strategie.
2. Beleidsrationaliteit		
Wat zijn de beleidsdoelstellingen, de voorgenomen activiteiten en de onderliggende veronderstellingen?	2.1	Uit het citymarketingbeleid blijkt een logische doelboom. De gewenste input, output en outcome zijn vastgelegd en de beleidsveronderstellingen zijn helder. De activiteiten volgen logischerwijs uit de gewenste output en outcome van het citymarketingbeleid.
	2.2	De gemeenteraad heeft concrete doelen geformuleerd voor het citymarketingbeleid (op programmaniveau en per doelgroep). Er zijn streefwaarden vastgesteld en er is een nulmeting.
	2.3	Het citymarketingbeleid is gebaseerd op een evidence-based beleidstheorie.
	2.4	Het college van B&W heeft de door de gemeenteraad vastgestelde beleidsdoelen, prioriteiten en streefwaarden adequaat vertaald in het programma van eisen. De doelen zijn SMART geformuleerd. De opdracht geeft voldoende richting aan de activiteiten van de stichting Marketing Tilburg.
3. Doelrealisatie (beleidsniveau)		
Wat zijn de bereikte resultaten in de periode medio 2015 tot eind 2017?	3.1	De vier doelgroepen hebben aantoonbaar een meer helder beeld van Tilburg gekregen, passend bij de gekozen merkwaarden en positionering. Het imago van het merk Tilburg is vergroot: <ul style="list-style-type: none"> • De herkenbaarheid van imagowaarden onder bezoekers en bewoners is vergroot. • De jaarlijkse mediawaarde van het merk Tilburg is vergroot. • Er is een verhoging van het aantal (positieve) berichten over Tilburg op sociale media.

	3.2	<p>Meer dan bij de start van het citymarketingbeleid overwogen de vier doelgroepen om Tilburg te bezoeken en/of er zich te vestigen, dan wel in Tilburg te blijven.⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een toename van het aantal aanvragen met betrekking tot het vestigen van bedrijven in Tilburg. • Er is een toename van het aantal bedrijven dat zich vestigt in Tilburg (= aantal nieuwe bedrijven). • Er is een toename van het aantal arbeidsplaatsen in Tilburg (= aantal nieuwe arbeidsplaatsen). • Er is een toename van het aantal bezoekers aan open dagen van Avans Hogeschool, Tilburg University en Fontys opleidingen in Tilburg. • Het percentage studenten dat zich in Tilburg vestigt, is vergroot. • Er is een toename van het aantal bezoekers aan de Tilburgse binnenstad. • Er is een toename of behoud van het aantal bezoekers aan de (citymarketing) evenementen. • Er is een verhoging van de participatie op sociale media door bewoners en het aandeel positieve berichten neemt toe.
4. Sturing en controle op de uitvoering		
Hoe functioneert de sturing en controle op de uitvoering van citymarketing in de praktijk?	4.1	Er wordt door de gemeente adequaat gemonitord op de geformuleerde doelen en de bereikte resultaten.
	4.2	Gedurende het uitvoeringsjaar wordt door de gemeente gestuurd op de voortgang. Het raamcontract bevat voldoende handvatten voor de gemeente om met de externe stichting het gesprek aan te gaan over de bereikte resultaten.
	4.3	De stichting Marketing Tilburg verantwoordt zich periodiek (financieel en inhoudelijk) op verschillende niveaus: op activiteitsniveau (input), output en outcome. De stichting Marketing Tilburg maakt inzichtelijk dat ze haar activiteiten adequaat verbindt aan de inhoudelijke doelen.
	4.4	Het college van B&W onderzoekt periodiek de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde beleid, waardoor het zicht heeft op de adequaatheid van de veronderstelde beleidstheorie.
	4.5	De gemeenteraad verzekert zich ervan dat de outcome het gevolg is van de geïntegreerde activiteiten door de stichting Marketing Tilburg.

⁷ In het programma van eisen citymarketing Tilburg 2015-2018 worden meetindicatoren benoemd. Deze zijn nader gespecificeerd in het rapport van Dynamic Concepts van december 2016 (de zogeheten nulmeting). In dit normenkader zijn de meer specifieke meetindicatoren uit het Dynamic Concepts-rapport als uitgangspunt genomen.

1.7 Complicatie bij toetsing aan het normenkader

De evaluatie van het systeem van citymarketing in Tilburg is voor een deel gebaseerd op de (persoonlijke) opvattingen van de stakeholders. Dit is onvermijdelijk aangezien aan de uitvoering van het citymarketingbeleid in Tilburg pas sinds kort (2015) vorm wordt gegeven. Daardoor is er bijvoorbeeld over de resultaten van het citymarketingbeleid nog weinig aan 'het papier' toevertrouwd. Een mening is nog geen feitelijke constatering. Waar de Rekenkamer Tilburg echter constateerde dat meerdere geïnterviewden vanuit verschillende hoeken⁸ eenzelfde opvatting deelden, werd deze bevinding meegenomen bij de toetsing aan het normenkader. Als bevindingen gestoeld waren op particuliere meningen, is dit ook vermeld.

⁸ Stakeholders uit de stad, opdrachtnemer (stichting Marketing Tilburg), Raad van Toezicht, ambtenaren, raadsleden, wethouder Citymarketing. Zie bijlage 1, deel C: lijst geïnterviewde personen.

Hoofdstuk 2 Overstijgende conclusie

Vanaf 2012/2013 wordt er door de gemeente Tilburg gewerkt aan een nieuwe aanpak op het terrein van het citymarketingbeleid. Met het citymarketingbeleid beoogt de gemeente Tilburg ervoor te zorgen dat meer mensen kiezen voor Tilburg; meer bewoners, bezoekers, bedrijven en studenten (bollebozen). Hoofddoel is het bijdragen aan de versterking van het vestigingsklimaat en uiteindelijk de versterking van de stedelijke economie. Allereerst is er door kwartiermakers, samen met stakeholders uit de stad, besloten *social innovation* voor Tilburg centraal te stellen en daarbij de stad Tilburg te positioneren als een creatieve/innovatieve hotspot, met een drietal zogenaamde merkwaarden, namelijk verbinden, vernieuwen en daadkracht en zes zogenaamde persoonlijkheidswaarden, namelijk experimenteel, tegendraads, rauw, humor, daadkracht en sociaal. In juni 2015 is vervolgens de uitvoering van het citymarketingbeleid belegd bij de externe stichting Marketing Tilburg.

De nieuwe aanpak zal in de loop van 2018 worden geëvalueerd met het oog op een nieuwe raamovereenkomst⁹ voor de volgende contractperiode. Als input voor de komende afwegingen heeft de Rekenkamer Tilburg in het najaar van 2017 onderzoek gedaan naar het citymarketingbeleid.

Het onderzoek van de Rekenkamer Tilburg leidt tot de volgende overstijgende conclusie.

De nieuwe aanpak van citymarketingbeleid en de uitvoering daarvan door de stichting Marketing Tilburg heeft vorm en inhoud gekregen en de inspanningen op het terrein van citymarketing worden steeds beter zichtbaar. Voor de uitvoering van de concrete activiteiten is een groeiend draagvlak bij de stakeholders uit de stad. Bij de start van citymarketing is de identiteit van Tilburg bepaald aan de hand van het begrip social innovation, gekoppeld aan negen kernwaarden voor de stad. Hoewel deze invulling oorspronkelijk breed werd gedragen, wordt deze nu als te omvattend en te weinig richtinggevend/sturend ervaren. Er blijkt een breed gedeelde wens te zijn om te komen tot meer inhoudelijke focus voor het citymarketingbeleid.

De gemeenteraad heeft op dit moment geen adequaat zicht op de resultaten van de inspanningen op het gebied van citymarketing. Daarvoor zijn de te bereiken (lange termijn) effecten aanvankelijk onvoldoende helder geformuleerd met als doel om in de praktijk ruimte te laten voor een nadere uitwerking door de betrokkenen. Ook hier geldt dat er een breed draagvlak bestond voor niet te precies omschreven effecten. Het nadeel daarvan wordt nu echter ook zichtbaar, namelijk dat de relatie tussen de inspanningen van de stichting Marketing Tilburg en de door de gemeente gewenste/beoogde effecten (outcome) niet gelegd kan worden en dat de gemeente daarop onvoldoende kan sturen. De sturing door de gemeente richtte zich in de afgelopen periode voornamelijk op het operationele niveau (uitvoering van activiteiten); van strategische sturing is nog in onvoldoende mate sprake.

⁹ Er is een meerjarige raamovereenkomst met de stichting Marketing Tilburg afgesloten voor de periode 2015-2018.

Hoofdstuk 3 Deelconclusies en aanbevelingen

Naast de overstijgende conclusie trekt de Rekenkamer op een aantal thema's uit het normenkader deelconclusies.¹⁰ Per deelconclusie formuleert de Rekenkamer een aanbeveling voor de gemeenteraad. Thema's die aan bod komen, zijn:

1. inhoudelijke focus in het citymarketingbeleid;
2. organisatievorm;
3. budget;
4. draagvlak en doelrealisatie;
5. monitoring en verantwoording;
6. doeltreffendheid en doelmatigheid.

3.1 Inhoudelijke focus in het citymarketingbeleid

Deelconclusie 1

► *Er is een breed gedeelde wens om te komen tot een nadere inhoudelijke focus voor het citymarketingbeleid.*

De propositie 'social innovation'/'op zijn Tilburgs' is volgens een overgrote meerderheid van de geïnterviewden moeilijk uitlegbaar en geeft (te) weinig inhoudelijke richting. Het aantal (merk- en persoonlijkheids-)waarden wordt te groot gevonden. De geïnterviewde stakeholders, ambtenaren, bestuurders en raadsleden vinden eensgezind dat er behoefte is aan een nadere inhoudelijke focus; zowel op het niveau van de overstijgende propositie, als op het niveau van de vier doelgroepen van citymarketing.

Tegelijkertijd is er ook het besef dat het maken van keuzes niet eenvoudig is. Tilburg is een stad met veel initiatief vanuit verschillende sectoren. Dit profiel maakt het lastig om te kiezen. Keuzes maken, betekent immers ook activiteiten uitsluiten of secundair maken.

Er is ook minder eensgezindheid over de vraag wie de uiteindelijke keuze voor de focus bepaalt en vaststelt.

Aanbeveling 1

Kom tot de vaststelling van een nadere focus in het citymarketingbeleid. Stel als gemeenteraad hiertoe de kaders en de beoogde outcome vast. Neem als gemeenteraad hierbij de regie; zowel met betrekking tot het uitzetten van de opdracht om te komen tot een focus, als met betrekking tot de besluitvorming erover.

De gemeenteraad dient de strategische koers voor citymarketing op hoofdlijnen vast te stellen. Het college van B&W is aan zet om daar voorstellen voor te doen in samenwerking met de experts van de stichting Marketing Tilburg. Geef derhalve als gemeenteraad (via het college van B&W) de stichting Marketing Tilburg opdracht om enkele varianten uit de stad op te halen. Neem daarover als (nieuwe) gemeenteraad het finale besluit, zodat er meer focus komt. Het gaat hierbij ook om de merkwaarden.

¹⁰ Merk op dat de nummering van de deelconclusies niet overeenkomt met de nummering van het normenkader.

Stel als gemeenteraad ook de beoogde outcome vast. Laat ook hierbij het college van B&W in samenspraak met de stichting Marketing Tilburg een voorstel maken.

Formuleer daarnaast tevens heldere doelen op het niveau van iedere afzonderlijke doelgroep. Met een heldere focus en scherpe doelen op het niveau van de doelgroepen is naar de opvatting van de Rekenkamer een duidelijkere en verbeterde inzet mogelijk op de vier doelgroepen en een gerichtere verdeling van het beschikbare budget.

Wellicht ten overvloede merkt de Rekenkamer hierbij op dat het uitvoeren van het citymarketingbeleid is belegd bij de stichting Marketing Tilburg. De citymarketeers van de stichting hebben expertise en moeten de ruimte krijgen om zelf de strategie uit te werken en om dat te operationaliseren. Deze uitwerking en operationalisering hoeft geen besluit van de gemeenteraad te zijn. De gemeenteraad stelt de kaders en het budget vast.

3.2 Organisatievorm

Deelconclusie 2

► *Er is een brede overeenstemming over het op afstand plaatsen van de uitvoering. Minder groot is de overeenstemming over het lidmaatschap van de portefeuillehouder Citymarketing in de Raad van Toezicht.*

De huidige constructie waarbij de uitvoering op afstand van de gemeente is geplaatst, wordt door alle geïnterviewden passend gevonden. Het past bij de stad Tilburg en de uitgangspunten van het citymarketingbeleid. Wel zijn er op dit moment verschillen van opvatting over de wenselijkheid van het lidmaatschap van de portefeuillehouder verantwoordelijk voor Citymarketing in de Raad van Toezicht van de stichting Marketing Tilburg. Enerzijds vinden geïnterviewden dat het van belang is om de gemeente als grootste financier van de stichting vertegenwoordigd te laten zijn in de Raad van Toezicht. Ook vanuit het belang van de beleidsdoelstellingen en de verbanden met andere beleidsterreinen is betrokkenheid een vereiste. Anderzijds plaatsen enkele geïnterviewden kanttekeningen, omdat het lidmaatschap van de wethouder Citymarketing de onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht zou kunnen aantasten.

Aanbeveling 2

Overweeg om het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van de stichting Marketing Tilburg te beleggen in de portefeuille van de burgemeester.

Als boegbeeld van de stad kan een burgemeester een belangrijke rol spelen bij citymarketing. De burgemeester staat boven de partijen en door de beleidsverantwoordelijkheid voor citymarketing te scheiden van het toezicht op de uitvoering wordt de onafhankelijke positie van de Raad van Toezicht versterkt.

3.3 Budget

Deelconclusie 3

► *Het budget voor de uitvoering van het citymarketingbeleid is tot op heden voldoende gebleken voor de uitvoering van de activiteiten van de stichting Marketing Tilburg. De incidentele component van het budget is echter betrekkelijk hoog. Daarnaast zijn de (structurele) extra middelen die de stichting zelf genereert nog gering.*

De hoogte van het budget is vooral een politieke keuze, afhankelijk van het ambitieniveau. Het huidige budget voor citymarketing is gemiddeld ten opzichte van vergelijkbare Nederlandse steden.

In de 'wereld van citymarketing' wordt als vuistregel veelal gesteld dat een verhouding van 40% vast ('stenen en mensen') en 60% vrij besteedbaar marketingbudget optimaal is voor een effectieve citymarketing. De verhouding tussen het organisatiebudget (€ 400.000) en het vrij besteedbare marketingbudget (€ 770.000) is op dit moment goed te noemen. Ruim €500.000 van het jaarlijks door de gemeente beschikbaar gestelde totaalbudget voor citymarketing (€ 1.170.000) is echter niet structureel. Dit deel betreft incidentele middelen, welke voor de looptijd van het huidige coalitieakkoord 2014-2018 gelabeld zijn voor de impuls op het gebied van citymarketing. Besluitvorming over het al dan niet voortzetten van deze impuls gelden moet nog plaatsvinden.

De opdracht aan de stichting Marketing Tilburg om met een verdienmodel zelf inkomsten te genereren, is nog onvoldoende opgepakt. De in het strategisch plan citymarketing 2015-2018 opgenomen ambitie om te komen tot 50% partnerbudget als aanvulling op het door de gemeente Tilburg ter beschikking gestelde jaarlijkse budget voor citymarketing is tot op heden niet gerealiseerd, dan wel onvoldoende inzichtelijk gebleken.

Aanbeveling 3

Neem als gemeenteraad een besluit over de hoogte van het jaarlijks door de gemeente Tilburg ter beschikking gestelde budget voor citymarketing. Betrek daarbij de besluitvorming over het incidentele deel van het budget en de te genereren van partnerbudgetten door de stichting Marketing Tilburg.

3.4 Bestuurlijk draagvlak en doelrealisatie

Deelconclusie 4a

► *Er is een groeiend draagvlak voor de nieuwe aanpak van citymarketing, zowel in de stad als bij het gemeentebestuur. Wel is er bij de gemeenteraad meer behoefte aan inzicht in de effecten van de activiteiten van de stichting.*

Er is bij stakeholders in de stad een groeiend draagvlak voor de nieuwe aanpak op het terrein van citymarketing. In toenemende mate worden verbindingen gelegd binnen de verschillende beleidsdomeinen. Dit wordt ook door ambtenaren zo ervaren. Het groeiend draagvlak heeft zich nog niet vertaald naar (structurele) partnerinvesteringen.

Het beeld met betrekking tot het bestuurlijk draagvlak is diffuus. Het vertrouwen in de nieuwe aanpak van citymarketing en de uitvoering door de stichting Marketing Tilburg is er, maar moet nog groeien. Enerzijds is er onder raadsleden het besef aanwezig dat het een kwestie van de 'lange adem' is, van tijd en van volhouden om successen zichtbaar te maken. De stichting Marketing Tilburg is nog maar net begonnen. Anderzijds zien enkele raadsleden nog te weinig verband tussen de activiteiten van de stichting en de bijdragen die deze leveren aan de doelen van het citymarketingbeleid.

Deelconclusie 4b

► *De vooraf vastgestelde effecten en meerjarenprioriteiten gaven richting, maar waren niet SMART geformuleerd. Inmiddels zijn er succesindicatoren geformuleerd voor de imagowaarden van Tilburg en voor de vier doelgroepen van het citymarketingbeleid, waarmee de ontwikkeling van de marktwaarde van Tilburg kan worden gevolgd. Er is inmiddels een tweetal metingen uitgevoerd. Uit de één-meting (december 2017) blijkt dat de score van een groot aantal succesindicatoren te zijn gestegen waaronder de imagowaarde en het aantal bezoekers aan open dagen. De informatie ten aanzien van de ontwikkeling van een aantal succesindicatoren ontbreekt nog. De score van het aantal (Tilburgse) bewoners dat een van de geselecteerde citymarketing evenementen bezoekt is gedaald.*

De ontwikkeling van de succesindicatoren geeft inzicht in de ontwikkeling van de imagowaarde van Tilburg. De inbreng van de stichting Marketing Tilburg wordt bij deze ontwikkeling niet belicht.

Bij de start van het citymarketingbeleid waren de beoogde effecten en de meerjarenprioriteiten algemeen geformuleerd. Er waren geen concrete streefwaarden vastgelegd voor de periode 2015-2018; noch op het overstijgende programmaniveau, noch op het niveau van de afzonderlijke doelgroepen. Hierdoor kan achteraf niet goed worden vastgesteld in hoeverre in (kwantitatieve) zin de beoogde doelen en effecten zijn bereikt.

Aanbeveling 4

Om het bestuurlijk draagvlak voor de activiteiten van de stichting te behouden en te versterken, zou de gemeenteraad de stichting kunnen vragen het verband tussen haar activiteiten en de resultaten van het citymarketingbeleid, zoals onder meer blijkt uit de ontwikkeling van de succesindicatoren, beter voor het voetlicht te brengen.

Neem als gemeenteraad actief kennis van de ontwikkeling van de succesindicatoren en bespreek deze ontwikkeling met het college van B&W. Scherp desgewenst de streefwaarden voor de succesindicatoren verder aan.

Wees als gemeenteraad helder over de ambitie op het terrein van het citymarketingbeleid. Binnen welke termijn, in welke stappen (grote of kleine) moeten er resultaten bereikt worden met betrekking tot de imagowaarde van Tilburg en de vestiging en/of het verblijf van de vier doelgroepen. Probeer daarbij in samenspraak met de stichting Marketing Tilburg ook zoveel mogelijk inzicht te krijgen in de rol die de stichting speelt bij de ontwikkeling van de geformuleerde succesindicatoren.

3.5 Monitoring en verantwoording

Deelconclusie 5

► *De monitoring en verantwoording van het citymarketingbeleid is nog onvoldoende adequaat ingericht.*

Het vinden van de juiste meetindicatoren en het daadwerkelijk monitoren ervan is een zoektocht voor zowel de gemeente als de stichting Marketing Tilburg. Via de succesindicatoren is er nu enig inzicht in de imagowaarde van de stad en de ontwikkeling van de doelgroepen van het citymarketingbeleid. Er is echter nog weinig informatie beschikbaar over de effecten van het citymarketingbeleid.

De sturing op de uitvoering door de gemeente gedurende het jaar gebeurt aan de hand van een excelbestand, waarop een veelheid aan al dan niet aangekondigde activiteiten van de stichting wordt beschreven en waarbij nagegaan wordt of de aangekondigde activiteiten zijn uitgevoerd. De Rekenkamer heeft niet kunnen vaststellen dat het gesprek tussen de gemeente en de stichting daadwerkelijk gaat over de (aannemelijk te maken) bijdrage van de activiteiten van de stichting Marketing Tilburg aan de strategische doelstellingen van het citymarketingbeleid van de gemeente Tilburg (de outcome).

Ook in de inhoudelijke verantwoording (jaarverslag) ontbreekt een analyse van de toegevoegde waarde van de activiteiten van de stichting en van de mate waarin de beoogde outcome wordt bereikt. De verantwoording bevat vooral kwalitatieve verhalen.

De sturing, monitoring en verantwoording richt zich nog voornamelijk op het 'operationele' niveau (zijn activiteiten uitgevoerd, hoe staat het met de financiën, e.d.). Van integrale, resultaatgerichte sturing lijkt nog in onvoldoende mate sprake; er kan nog een stap te kunnen worden gezet naar sturing op meer strategisch niveau.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld subsidieverlening bevat de raamovereenkomst volgens de Rekenkamer betrekkelijk 'dunne' afspraken hoe om te gaan met de situatie waarin de stichting Marketing Tilburg niet levert conform hetgeen is overeengekomen.

Aanbeveling 5

Geef als gemeenteraad het college van B&W de opdracht om de stichting Marketing Tilburg zich te laten verantwoorden in kwantitatieve en kwalitatieve zin. Leg duidelijke regels vast over hoe de verantwoording in te richten. Zorg daarbij voor een goede balans tussen zogenaamde koude control en warme control.

De Rekenkamer Tilburg constateert dat de sturing op de resultaten verder kan worden verbeterd. Het is daarbij onder andere van belang dat de gemeenteraad aan het college van B&W en de stichting Marketing Tilburg aangeeft dat de monitoring expliciet onderdeel dient te zijn van de meerjarige aanpak voor citymarketing. Het gaat daarbij om de monitoring van zowel de output als de outcome.

De Rekenkamer geeft ten aanzien van de verantwoording aan te streven naar een goede balans tussen een kwalitatieve verantwoording (het vertellen van verhalen, ervaringen, indrukken en dergelijke) en een kwantitatieve verantwoording. De cijfermatige ontwikkeling van een aantal indicatoren ('koude' control) is ondersteunend aan de 'warme' verhalen.

3.6. Doeltreffendheid en doelmatigheid

Deelconclusie 6

► *Doordat er geen relatie is aangetroffen tussen de gevraagde outcome en de door de stichting gerealiseerde output, is er geen indicatie te geven van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het citymarketingbeleid.*

De beoogde effecten en de verwachte bijdrage van de stichting Marketing Tilburg aan de meerjarenprioriteiten voor citymarketing zijn in het programma van eisen globaal geformuleerd. Ook het jaarplan van de stichting Marketing Tilburg bevat geen overzicht van de te verwachten concrete resultaten per domein.

De output (= activiteiten) van de stichting Marketing Tilburg is vooraf bekend en wordt grotendeels uitgevoerd zoals gepland. Minder helder is het zicht op de bereikte resultaten van de activiteiten. Noch de gemeente Tilburg, noch de stichting Marketing Tilburg legt een relatie tussen de gevraagde outcome en de door de stichting gerealiseerde output, waardoor er geen indicatie is te geven van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het citymarketingbeleid.

De Rekenkamer Tilburg onderkent het dilemma rondom het inzichtelijk maken van de causaliteit tussen de inspanningen van de stichting Marketing Tilburg en de (te realiseren) outcome. Dit laat onverlet dat er meer inspanning geleverd kan worden met betrekking tot het aannemelijk maken van de relaties.

Aanbeveling 6

Zie er als gemeenteraad op toe dat alle betrokkenen meer werk maken van het aannemelijk maken van de relatie tussen de activiteiten van de stichting en de outcome van het citymarketingbeleid van de gemeente Tilburg.

Controleer als betrokkenen het citymarketingbeleid op basis van de outcome-metingen en in hoeverre het aannemelijk is dat de output van de citymarketingactiviteiten bijdraagt aan de outcome-doelstellingen.

Deel B Reactie van het college van B&W



GEMEENTE TILBURG

Onderwerp Rekenkamer rapport Citymarketing
Datum 30 januari 2018
Ons kenmerk Uw kenmerk

Rekenkamer Tilburg
t a.v. de heer drs N.W.Gouw
Sporlaan 181
5038 CB Tilburg

Doorkiesnummer 013 542 90 00
E-mail college@tilburg.nl
Fax 013 542 93 96
Postadres Bezoekadres
Postbus 90155 Spoorlaan 181
5000 LH Tilburg

Geachte heer Gouw,

Hartelijk dank voor het 'Rekenkameronderzoek Citymarketing Tilburg' dat we 16 januari 2018 ontvingen. We hebben met veel interesse kennis genomen van de conclusies en aanbevelingen. We maken graag gebruik van de mogelijkheid om te reageren. Dit doen we door kort terug te kijken op de ontstaansgeschiedenis van citymarketing en vervolgens in te gaan op uw overstijgende conclusie en uw zes aanbevelingen.

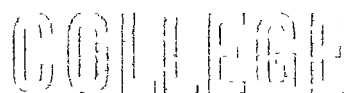
Korte terugblik Citymarketing Tilburg

De gemeenteraad van Tilburg heeft in 2011 gevraagd om meer ambitie op stadspromotie, omdat Tilburg als zesde stad in Nederland te onbekend was. Dat heeft geleid tot het raadsbesluit om de citymarketing van Tilburg te intensiveren vanuit een relationele strategie, met een organisatie op afstand, te weten Stichting Marketing Tilburg. Een keuze waar destijds en nog steeds een breed draagvlak voor bestaat bij bestuur en partners in de stad. Op basis van deze kaders hebben we begin 2015 als college een programma van eisen opgesteld dat de door het gemeentebestuur vastgestelde inhoudelijke en financiële kaders bevat voor de opdracht aan de stichting. Hierin zijn de zes meerjarenprioriteiten voor citymarketing opgenomen, te weten:

1. Versterken van het imago van Tilburg als creatieve innovatieve stad (incl. social innovation),
2. Helpen meer innovatieve bedrijven naar Tilburg te halen,
3. Meer aankomende studenten voor Tilburg laten kiezen;
4. Studenten sterker binden aan de stad, zodat ze zich na hun studie in Tilburg vestigen of anderszels ambassadeur van Tilburg worden;
5. Versterken van het bezoek aan onze stad door allereerst de creatieve pioniers aan te trekken en in hun kielzog andere nieuwe groepen,
6. Het stimuleren van sterkere en positievere participatie van bewoners van Tilburg op social media.

In dit programma van eisen is ook een set met meetbare indicatoren opgenomen, die in samenhang een beeld geeft van het succes van citymarketing. Op basis van dit programma van eisen heeft de stichting een strategisch plan voor de periode tot en met 2018 ingediend en hebben we een meerjarige raamovereenkomst gesloten met de stichting. Deze raamovereenkomst vormt het uitgangspunt voor de eerste periode citymarketing (juli 2015 t/m 31 december 2018) en voor de offertes en verantwoordingen die Stichting Marketing Tilburg in deze periode jaarlijks aan ons uitbrengt.

Stichting Marketing Tilburg is in juli 2015 opgericht en het heeft tijd en energie gekost om deze nieuwe organisatie in te richten en soepel te laten functioneren. We zien echter ook dat de basis inmiddels stevig staat en de stichting zich in 2½ jaar ontwikkeld heeft tot een serieuze en gerespecteerde gesprekspartner in de stad in het vermarkten en promoten van Tilburg.





Reactie op overstijgende conclusie

Het college deelt de overstijgende conclusie van de Rekenkamer. Wij zien ook dat het citymarketing-beleid *vorm en inhoud heeft gekregen* en dat de inspanningen van Stichting Marketing Tilburg *steeds beter zichtbaar* worden met daarnaast ook *een groeiend draagvlak bij de stakeholders in de stad*. De breed gedeelde wens om te komen tot *meer focus* herkennen wij ook, onder meer uit gesprekken met ondernemers en onderwijsinstellingen

We onderschrijven ook het *brede draagvlak* dat destijds bestond voor de *niet te precies omschreven effecten*. Dat is een politiek-bestuurlijke en inhoudelijke keuze geweest. Dat we aan de vooravond staan van een nieuwe opdrachtperiode, geeft ons de mogelijkheid opnieuw naar deze keuzes te kijken en gezamenlijk te bepalen hoe we dit de komende jaren willen gaan doen

Uw conclusie dat er *geen enkele relatie gelegd kan worden tussen de inspanningen van Stichting Marketing Tilburg en de door ons gewenste/beoogde effecten* vinden we wat te ongenueanceerd. De sturing waar u over spreekt in de conclusie is, de eerste jaren - waarin de organisatie nog moest worden gebouwd en de operatie veel aandacht vroeg van de directeur/bestuurder van de stichting - meer gericht geweest op het op orde krijgen van de basis. Sinds medio 2017 leggen we echter in de aansturing steeds meer de focus op de relatie tussen de resultaten van de stichting en de meerjarenprioriteiten uit het citymarketingbeleid. Dat in de *afgelopen periode van strategische sturing nog onvoldoende mate sprake* zou zijn, herkennen wij dan ook niet. Wij verwijzen hiervoor graag verder naar onze reacties op aanbevelingen 4 en 6 hieronder

Reactie op de aanbevelingen

Op basis van de conclusie (en deelconclusies) heeft u zes concrete aanbevelingen gedaan. We gaan hieronder in op de zes aanbevelingen door ze steeds kort te herhalen en te voorzien van een reactie.

- 1 *Kom tot de vaststelling van een nadere focus in het citymarketingbeleid. Stel als gemeenteraad hiertoe de kaders en de beoogde outcome vast. Neem als gemeenteraad hierbij de regie, zowel met betrekking tot het uitzetten van de opdracht om te komen tot een focus, als met betrekking tot de besluitvorming erover.*

In het geval de gemeenteraad wenst te besluiten tot het aanbrengen van een nadere focus, doen wij de gemeenteraad de suggestie Stichting Marketing Tilburg hierbij te betrekken, vanuit hun ervaring en kennis. De uitkomst kan onderdeel zijn van de strategische koers die de stichting momenteel aan het ontwikkelen is voor de periode vanaf 2019.

- 2 *Overweeg om het lidmaatschap van de Raad van Toezicht Citymarketing te beleggen in de portefeuille van de burgemeester.*

Wij vinden het het overwegen waard om te bezien in hoeverre het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van Stichting Marketing Tilburg anders belegd kan worden en zullen dit aan het nieuwe college meegeven

- 3 *Neem als gemeenteraad een besluit over de hoogte van het jaarlijks door de gemeente Tilburg ter beschikking gestelde budget voor citymarketing. Betrek daarbij de besluitvorming over het incidentele deel van het budget en de te genereren van partnerbudgetten door de stichting Marketing Tilburg.*

Wij onderschrijven de aanbeveling om een integraal besluit te nemen over de financiële middelen voor citymarketing. Wij faciliteren dit graag door komende periode een voorstel voor te bereiden waarin we het incidentele en het structurele gemeentelijke budget, de partnerbudgetten en de eigen inkomsten van de stichting integraal in beeld brengen. Dit voorstel maakt idealiter onderdeel uit van de besluitvorming over het citymarketingbeleid voor de periode 2019 en verder

COLLEGE



- 4 *Om het bestuurlijk draagvlak voor de activiteiten van de stichting te behouden en te versterken, zou de gemeenteraad de stichting kunnen vragen het verband tussen haar activiteiten en de resultaten van het citymarketingbeleid, zoals onder meer blijkt uit de ontwikkeling van de succesindicatoren, beter voor het voetlicht te brengen*
Neem als gemeenteraad actief kennis van de ontwikkeling van de succesindicatoren en bespreek deze ontwikkeling met het college van B&W Scherp desgewenst de streefwaarden voor de succesindicatoren verder aan

Wij kunnen ons vinden in de aanbeveling om de stichting te vragen het verband tussen haar activiteiten en de resultaten van het citymarketingbeleid, onder meer aan de hand van de succesindicatoren, beter voor het voetlicht te brengen. Dit inzicht hebben wij ook aan de stichting gevraagd voor het jaarcontract 2018. Op basis van het Jaarplan 2018 van de stichting hebben wij 20 concrete resultaten voor 2018 vastgesteld (zie bijlagen 1 en 2) die moeten bijdragen aan de zes meerjarenprioriteiten zoals deze door de gemeenteraad zijn vastgesteld.

De set succesindicatoren is ook op deze prioriteiten gebaseerd en geeft in samenhang een beeld van het succes van citymarketing. Al is een directe, harde en eenduidige succesmeting niet mogelijk, omdat de directe relatie tussen een citymarketing-activiteit en de behaalde resultaten en het uiteindelijk beoogde effect (de meerjarenprioriteiten) niet eenduidig te leggen valt. In de meeste gevallen spelen immers meer factoren een rol dan alleen de activiteiten en resultaten van Stichting Marketing Tilburg.

Begin januari 2018 is het rapport over de éénmeting van deze succesindicatoren naar de gemeenteraad gestuurd. Wij zouden als college willen voorstellen om tijdens de informatiebijeenkomst op maandag 5 februari - of op een ander, nader te bepalen moment - dit rapport, de concrete resultaatafspraken en het Jaarplan 2018 met de gemeenteraad en de stichting te bespreken. Dit gesprek zou een goed uitgangspunt kunnen vormen voor het verder verhelderen van de ambitie van de gemeenteraad op het terrein van het citymarketingbeleid voor de periode na 2018.

- 5 *Geef als gemeenteraad het college van B&W de opdracht om de stichting Marketing Tilburg zich te laten verantwoorden in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Leg duidelijke regels vast over hoe de verantwoording in te richten. Zorg daarbij voor een goede balans tussen zogenaamde koude en warme control.*

In lijn met uw aanbeveling zijn we van mening dat het relevant is dat de stichting zich in kwalitatieve en in kwantitatieve zin verantwoordt. Wij geven hier invulling aan conform de bestuurlijke besluitvorming. Zo is in het Programma van Eisen voor de citymarketingopdracht - dat we op 30 juni 2015 als college hebben vastgesteld - opgenomen dat we van de stichting verwachten dat zij in de jaarverantwoording onder meer verslag doet van de bijdrage van de stichting aan het bereiken van de meerjarenprioriteiten. Dit dient te gebeuren door een kwalitatieve analyse van de behaalde resultaten door de directeur/bestuurder van de stichting, mede in relatie tot de metingsresultaten op basis van de succesindicatoren. Hierop gaan wij vanaf het Jaarverslag 2017 expliciet toezien. Wij zullen vanuit onze rol als opdrachtgever de stichting vragen hier expliciet aandacht aan te besteden en vanuit onze rol in de Raad van Toezicht hierop toezien bij het goedkeuren van het jaarverslag.

Wij maken hierbij tevens gebruik van de gelegenheid om de bevindingen van de Rekenkamer over de sturing aan te vullen. We zijn hierover nauwelijks geïnterviewd en zijn van mening dat dit wat te eenzijdig belicht is. Wij monitoren de citymarketingopdracht vanuit de drie verschillende rollen die we hierbij als gemeente hebben:



1. Lid Raad van Toezicht

Stichting Marketing Tilburg is een verbonden partij van de gemeente Tilburg. Dit betekent dat er sprake is van én een financieel belang (jaarlijks € 1,17 miljoen) én een bestuurlijk belang in deze partij. Vanuit dat bestuurlijk belang is de wethouder Economie lid van de Raad van Toezicht van de stichting. De ambtelijke organisatie zorgt voor annotaties bij de agenda en stukken die de wethouder ontvangt als lid van Raad van Toezicht. Deze vergaderingen vinden gemiddeld vier tot zes keer per jaar plaats. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de wijze waarop de directeur de stichting bestuurt en uitvoering geeft aan het strategisch plan en het jaarplan. Ook stemt de Raad van Toezicht over de in de statuten benoemde, strategische beslissingen van de stichting. De directeur/bestuurder van de stichting is voor zijn functioneren verantwoordelijk verschuldigd aan de Raad van Toezicht.

2. Opdrachtgever

Het college van B&W is opdrachtgever voor de citymarketingopdracht. Nadat de Raad van Toezicht van de stichting het jaarplan heeft goedgekeurd (één van de strategische stukken waarover zij bevoegd is te beslissen), brengt de directeur/bestuurder van de stichting de offerte voor het betreffende jaar uit aan het college, waarvoor het jaarplan een belangrijke bijlage vormt. Het college heeft de jaarlijkse contractafspraken gemandateerd aan het afdelingshoofd van de afdeling Economie & Arbeidsmarkt. De beleidsmedewerkers adviseren het afdelingshoofd - op basis van de ontvangen offerte - over de te maken (resultaat)afspraken voor het betreffende kalenderjaar. Dit gebeurt binnen de kaders zoals opgenomen in de Raamovereenkomst Citymarketing en de bijbehorende bijlagen (waaronder de meerjarenprioriteiten). Het afdelingshoofd deelt het voorgenomen besluit met de portefeuillehouder Economie alvorens hij tot definitieve besluitvorming over het jaarcontract en de ondertekening ervan overgaat. Het college van B&W en de gemeenteraad worden hierover geïnformeerd met een informatienota. Daarnaast neemt de stichting jaarlijks het initiatief hierover een informatiebijeenkomst te organiseren voor de raad.

Voor de monitoring vindt vanuit de ambtelijke organisatie minimaal eens per kwartaal overleg plaats met de directeur/bestuurder van de stichting. In dit gesprek wordt de voortgang op hoofdlijnen besproken, inhoudelijk op citymarketingdoelgroepenniveau en financieel. De stichting levert gedetailleerdere informatie aan op schrift en opvallende of afwijkende zaken worden op activiteitsniveau besproken. Vanaf 2018 richten deze monitorings- en sturingsgesprekken zich specifiek op de overeengekomen resultaatafspraken.

3. Partner

De citymarketing van Tilburg gebeurt op basis van een relationele strategie. Bij deze strategie wordt dat wat er al in de stad gebeurt als uitgangspunt genomen. Stichting Marketing Tilburg borduurt dus voort op ambities waar partners in de stad al mee bezig zijn zodat deze versterkt worden, extra betekenis krijgen en met elkaar verbonden kunnen worden. Als gemeente zijn wij ook één van die partners. Zo overlegt de stichting regelmatig, in ieder geval een keer per week, met ambtenaren over te nemen en genomen acties op het gebied van onder meer acquisitie, beurzen voor bedrijven, evenementen, toerisme en recreatie. Ook vindt minimaal vier keer per jaar periodiek overleg plaats tussen de stichting en de beleidsambtenaren van cultuur en tussen de stichting en beleidsambtenaren van sport. Tijdens deze overleggen wordt geschakeld tussen operationele zaken en besprekingen op een meer strategisch niveau. Dergelijke periodieke overleggen heeft de stichting ook met andere partners in de stad en zijn noodzakelijk om hun relationele strategie handen en voeten te geven.

6. *Zie er als gemeenteraad op toe dat alle betrokkenen meer werk maken van het aannemelijk maken van de relatie tussen de activiteiten van de stichting en de outcome van het citymarketingbeleid van de gemeente Tilburg.*

Wij zijn van mening dat we weldegelijk werk maken van het aannemelijk maken van de relatie tussen de activiteiten en de outcome. We hebben uitgebreid en meermaals met de commissie en de raad

COLLEGE



gedebatteerd over aanscherping van deze relatie. Dat hier ruimte voor verbetering zit, ligt niet aan het werk dat hierin is gestopt of de manier waarop de raad hierbij betrokken is geweest, maar aan het feit dat deze relatie moeilijk hard te maken is. Wij beschouwen de aanbeveling dan ook als ondersteuning van de door ons ingeslagen weg om met jaarlijkse resultaatafspraken te sturen op de vastgestelde meerjarenprioriteiten. Zoals gezegd is ook de set van succesindicatoren op deze prioriteiten gebaseerd. De eerste indicatorenmeting (nulmeting) is in 2016 uitgevoerd en de tweede meting (éénmeting) in 2017. De set indicatoren laat ten opzichte van 2016 in haar geheel een stijging zien. Wij verwachten dat we door te sturen op resultaatafspraken gecombineerd met de indicatorenmeting een goede basis hebben om de relatie aannemelijk te maken, binnen de kaders zoals bestuurlijk vastgesteld.

Zoals aangegeven in uw conclusie was er eerder breed bestuurlijk draagvlak voor de wijze waarop de effecten van het citymarketingbeleid zijn beschreven. In de besluitvorming over het citymarketingbeleid voor de periode vanaf 2019 willen we opnieuw met de gemeenteraad bepalen of de meetbare indicatoren nog steeds passend zijn en hoe we het gewenste effect het beste kunnen formuleren. We hopen dat de mogelijkheden én onmogelijkheden hieromtrent ook besproken zullen worden met dr Erik Braun van de Erasmus Universiteit Rotterdam, die als expert aanwezig zal zijn tijdens de informatiebijeenkomst op 5 februari aanstaande.

Tot slot laten wij u bij deze weten dat wethouder De Ridder, namens het college, op 5 februari aanwezig zal zijn bij bovengenoemde informatiebijeenkomst.

Met vriendelijke groet,

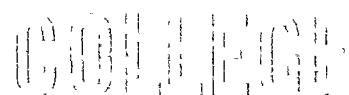
het college,

M.J.M. Meijs
de gemeentesecretaris

drs. Th.L.N. Weterings
de burgemeester

Bijlagen

- 1 Resultaatafspraken jaarcontract Citymarketing 2018
- 2 Jaarplan 2018 Stichting Marketing Tilburg



Deel C Nota van bevindingen

Hoofdstuk 1 Citymarketing in Tilburg	22
1.0 Definitie citymarketing	22
1.1 Inhoudelijke focus	23
1.2 Keuzes op het niveau van de doelgroepen	25
1.3 Organisatievorm	26
1.4 Beschikbaar marketingbudget	29
1.5 Draagvlak in de stad	30
1.6 Bestuurlijk draagvlak	31
Hoofdstuk 2 Beleidsrationaliteit	33
2.0 Beoogde effecten en meerjarenprioriteiten	34
2.1 Doelboom	35
2.2 Vastgestelde doelen	36
2.3 Evidence-bases beleidstheorie	37
2.4 Vertaling doelen in programma van eisen	38
Hoofdstuk 3 Doelrealisatie	39
3.1 Merk Tilburg	39
3.2 Meer bedrijven, bewoners, bezoekers en bollebozen	41
3.3 Verbindingen met andere beleidsterreinen	43
Hoofdstuk 4 Sturing en controle	45
4.0 Wijze waarop de sturing en controle in de praktijk is georganiseerd	45
4.1 Monitoring	46
4.2 Sturing ten aanzien van de uitvoering	47
4.3 Verantwoording	49
4.4 Doelmatigheid en doeltreffendheid	50
4.5 Controle door de gemeenteraad	50
Bijlage 1: Lijst geïnterviewde personen	51
Bijlage 2: Bestudeerde documenten	52

Hoofdstuk 1 Citymarketing in Tilburg

Normen

1. Beschrijving citymarketing		
Wat is het inhoudelijke verhaal onder het Tilburgse citymarketingbeleid? Hoe is het georganiseerd in Tilburg?	1.1	Het citymarketingbeleid kent een heldere inhoudelijke focus. Er wordt gewerkt vanuit een visie en strategie met duidelijke keuzes.
	1.2	Vanuit het citymarketingbeleid zijn er op het niveau van de afzonderlijke doelgroepen heldere keuzes gemaakt en prioriteiten bepaald. Deze prioriteiten zijn voldoende specifiek en geven richting aan de uitvoering.
	1.3	De gekozen organisatievorm voor het op afstand plaatsen van de uitvoering van het citymarketingbeleid past bij de gekozen strategie en bij de stad Tilburg. Er is voldoende kennis en expertise met betrekking tot citymarketing.
	1.4	Er is voldoende vrij besteedbaar marketingbudget beschikbaar gesteld door de gemeenteraad, gedurende een langere termijn ('lange adem') voor de uitvoering van het citymarketingbeleid in Tilburg.
	1.5	De gekozen citymarketingstrategie berust op draagvlak bij de betrokken partijen (uit de stad).
	1.6	Er is bestuurlijk draagvlak voor de gekozen strategie.

1.0 Definitie citymarketing

Alvorens in te gaan op de toetsing aan bovenstaande normen, hecht de Rekenkamer eraan om te starten met een veelgebruikte definitie van citymarketing, alsmede een korte beschrijving van het huidige inhoudelijke verhaal. Uit een groot aantal bijdragen aan de literatuur is door Lombarts de volgende (brede) definitie van citymarketing gedestilleerd:

Citymarketing is het langetermijnproces en/of het beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen voor een bepaalde stad.¹¹

Tilburg gebruikt de volgende definitie: **“Citymarketing is zorgen dat meer mensen voor Tilburg kiezen; meer bewoners, bezoekers, bedrijven en studenten (bollebozen)”**.¹² Het hoofddoel is het bijdragen aan de versterking van het vestigingsklimaat en – uiteindelijk – versterking van de stedelijke economie.

Citymarketing heeft zich in Nederland ontwikkeld¹³ van simpele stadspromotie tot strategische citybranding, waar steeds meer doelgroepen zijn bijgekomen. Bij citymarketing gaat het erom als stad aantrekkelijk te worden en te blijven voor specifieke doelgroepen. Ook Tilburg stelt zich de vraag: wat houdt de stad bij elkaar, wat is haar identiteit, wat is het stads-DNA waarmee Tilburg zich sterk en eenduidig kan positioneren? Op welke opgave en ambities richt Tilburg zich op de lange termijn? Eind 2013¹⁴ heeft de gemeenteraad ingestemd met de centrale propositie van *Social Innovation /op z'n*

¹¹ A. Lombarts (2011); Uit G.J. Hospers, W.J. Verheul en F. Boekema: Citymarketing voorbij de hype: ontwikkelingen, analyse en strategie, blz. 11.

¹² Strategisch Plan Citymarketing 2015-2018, stichting Marketing Tilburg.

¹³ G.J. Hospers, W.J. Verheul en F. Boekema (2011): Citymarketing voorbij de hype: ontwikkelingen, analyse en strategie.

¹⁴ Zie gemeente Tilburg, raadsvoorstel citymarketing, een eerste uitwerking (december 2013).

Tilburgs, wat inhoudt: 'elkaar vinden over grenzen heen, samen nieuwe oplossingen bedenken en het dan gewoon gaan doen'.

In het huidige Strategisch Plan Citymarketing 2015-2018¹⁵ is vastgelegd Tilburg te positioneren als een creatieve/innovatieve hotspot, nadrukkelijk zonder de volkse kant te ontkennen. Er wordt vastgehouden aan het logo T, waar al sinds 2003 mee wordt gewerkt, met een drietal merkwaarden: verbinden, vernieuwen en daadkracht. Daaraan zijn de persoonlijkheidswaarden experimenteel, tegendraads, rauw, humor, daadkracht en sociaal gekoppeld.¹⁶ In een overzicht ziet er dat als volgt uit:

<u>Centrale Propositie¹⁷: Social Innovation / op z'n Tilburgs</u>	
<i>- Elkaar vinden over grenzen heen, - Samen nieuwe oplossingen bedenken, - En het dan gewoon gaan doen.</i>	
Focus: creatieve/innovatieve hotspot	
Merk: de T als logo	
Merkwaarden (3) 1. Vernieuwing 2. Verbinding 3. Daadkracht	Persoonlijkheidswaarden (6) 1. Experimenteel 2. Tegendraads/dwars 3. Rauw 4. Humor 5. Daadkrachtig (van onderaf) 6. Sociaal

1.1 Inhoudelijke focus

- Het merk Tilburg is in 2003 vastgesteld en bestond uit een logo enerzijds (de T) en een drietal kernwaarden: verbinden, vernieuwen en daadkracht. Tijdens de kwartiermakerfase in 2012/2013 werd vastgesteld dat deze drie kernwaarden werden herkend door partners, maar tegelijkertijd dat ze nog te generiek waren om het verschil te kunnen maken in citymarketing. De kwartiermaker heeft (onder aansturing van een voorhoedegroep) een voorstel voor een merkaanscherping gedaan, welke is overgenomen door de raad.¹⁸ Er zijn zes persoonlijkheidswaarden toegevoegd. Nu een paar jaar later wordt door een groot aantal geïnterviewde stakeholders uit de stad en ambtenaren aangegeven dat negen waarden volgens hen te veel is om nog sturend te kunnen zijn. Ook vanuit de stichting Marketing Tilburg komt dit geluid. Een brede groep aan stakeholders uit de stad deelt de opvatting dat er 'meer focus moet komen in het huidige citymarketingbeleid'.
- Bovenop de negen waarden kent het citymarketingbeleid de term social innovation als paraplubegrip/centrale propositie. De huidige term social innovation / op z'n Tilburgs wordt niet goed begrepen, bevat geen duidelijke doelgroep en geen inhoudelijke boodschap, zo is het beeld bij ambtenaren, de stichting Marketing Tilburg en stakeholders uit de stad. De term social innovation is volgens geïnterviewden moeilijk uit te leggen en daardoor is de geloofwaardigheid niet groot. 'Een verhaal gaat pas leven als helder is wat met de term social innovation wordt bedoeld', aldus geïnterviewden.

¹⁵ Dit strategisch plan is opgesteld onder regie van Richard Stomp, kwartiermaker Citymarketing.

¹⁶ Strategisch plan citymarketing 2015-2018.

¹⁷ Zie gemeente Tilburg, raadsvoorstel citymarketing, een eerste uitwerking (1.b), december 2013.

¹⁸ Zie gemeente Tilburg, raadsvoorstel citymarketing, een eerste uitwerking, december 2013.

- Ook raadsleden geven aan dat de inhoudelijke focus in het citymarketingbeleid zowel voor als na 2015 niet voldoende helder is. Wat is het DNA van Tilburg? Onder de raadsleden wordt breed gedeeld dat het van belang is een heldere inhoudelijke focus te hebben. Nu wordt het gezien als het schieten met hagel. Omdat er geen duidelijke focus is in het beleid, is de inzet van de middelen (menskracht en geld) niet gericht en bestaat de kans dat de resultaten in het niets verdampen, aldus een aantal raadsleden.
- Bij een overgroot deel van de geïnterviewden leeft de wens om tot meer focus te komen bij het citymarketingbeleid (zowel stakeholders uit de stad, ambtenaren en vertegenwoordigers van de stichting).
- De vraag die speelt, is wie uiteindelijk (in lijn met de strategie dat citymarketing niet alleen van de gemeente is) de keuzes voor de focus bepaalt en vaststelt. Sommige geïnterviewden vinden de keuze echt des gemeentes, terwijl andere geïnterviewden vinden dat de stichting Marketing Tilburg met een focus moeten komen.
- Op de vraag aan raadsleden wie de keuze zou moeten en kunnen maken, geven ze aan dat dat de gemeenteraad is. Geopperd wordt daarbij wel dat de stichting Marketing Tilburg hier het voorwerk zou kunnen doen in de vorm van het opstellen van een raadsvoorstel.
- Geïnterviewden beseffen dat keuzes maken tegelijkertijd ook betekent dat je zaken uitsluit en dingen moet loslaten. Weer andere geïnterviewden geven aan dat wanneer je te breed blijft, dat je nooit een duidelijk profiel als stad kunt krijgen. Dit wordt gezien als een dilemma.
- Geïnterviewden geven aan dat de praktijk soms weerbarstig is. Wanneer initiatieven niet in aanmerking komen voor financiering omdat ze buiten de focus vallen, komen er toch weer mensen met hun pleidooi waarom ondersteuning wel gewenst is. Bovendien is de stad Tilburg ook vooral een stad van heel veel initiatieven van onderop, binnen een breed aantal sectoren. Men vindt het profiel van de stad niet zo eenduidig zoals in een stad als Eindhoven. Dat maakt het kiezen lastiger voor de stad Tilburg.
- De stichting Marketing Tilburg probeert in aanloop naar haar nieuwe strategisch plan de discussie over de inhoudelijke focus te openen.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van de inhoudelijke focus

Bij de eerste uitwerking van de nieuwe aanpak voor citymarketing (december 2013) is ervoor gekozen om het logo van de T in combinatie met de drie kernwaarden, verbinden, vernieuwen en daadkracht, aan te scherpen door onder andere zes persoonlijkheidswaarden toe te voegen en de term social innovation / op zijn Tilburgs te gebruiken.

Nu het citymarketingbeleid een aantal jaren verder is, ontstaat er een brede behoefte onder stakeholders uit de stad, de gemeente en de stichting om te komen tot een nadere inhoudelijke focus. De term Social innovation is moeilijk uitlegbaar en geeft (te) weinig inhoudelijke richting. De in totaal negen kern- en persoonlijkheidswaarden worden als te veel gezien om goed op te kunnen sturen.

Hoewel de geïnterviewden eenduidig lijken in hun wens om te komen tot een nadere focus voor de nabije toekomst, is er geen overeenstemming over de vraag wie uiteindelijk de keuze voor de focus bepaalt en vaststelt.

1.2 Keuzes op het niveau van de doelgroepen

In het raadsvoorstel 'citymarketing, een eerste uitwerking' van december 2013 is vastgesteld welke prioriteiten er per domein samen met de partners zijn gekozen:

<i>Bedrijven</i>	<i>Bollebozen</i>	<i>Bewoners</i>	<i>Bezoekers</i>
Op z'n Tilburgs; aansprekende voorbeelden uit voor Tilburg belangrijke sectoren, uitvergrooten via storytelling. MKB United; afgestudeerde bollebozen vasthouden door een aantrekkelijk alternatief te bieden voor de corporate carrière.	Ervoor zorgen dat studenten kiezen voor de stad Tilburg als ze hier komen studeren. Binden van studenten, zodat ze zich na hun studie vestigen in de stad of dat ze Tilburg promoten elders in de wereld.	Trots op de eigen stad omzetten tot actie (met name op sociale media) door aansprekende verhalen passend bij het merk uit te vergroten.	Tilburg positioneren als coole bestemming voor de creatieve voorhoede.

- In het 'Strategisch Plan Citymarketing 2015-2018 (1+1=013)' van eind 2014 wordt nader ingegaan op de gekozen focus op het niveau van de vier doelgroepen. Met betrekking tot bedrijven valt te lezen: 'Aantrekkingskracht voor bedrijven vergroten door Tilburg te positioneren als innovatieve hotspot, aanvullend op Brainport (accent op social innovation)'. 'Er wordt daarbij gekozen voor vier speerpunten:
 - Social innovation: *slimmer organiseren voor een veranderende wereld*
 - MKB United
 - Tools ontwikkelen voor promotie & acquisitie
 - Succesvolle acquisities landelijk uitvergrooten (bijvoorbeeld Tesla)'. Ten aanzien van de sectoren wordt in het strategisch plan vermeld dat vanuit citymarketing de prioritaire sectoren van de stad en de regio worden ondersteund. 'Daarbij kiezen wij echter geen sector specifieke insteek, maar een integrerende, vanuit het gedachtengoed van social innovation', zo valt te lezen in het Strategisch plan Citymarketing 2015-2018.
- Met betrekking tot de bollebozen zijn er enerzijds de inspanningen om studenten naar Tilburg te krijgen en anderzijds de inspanningen om afgestudeerden aan de stad Tilburg te binden. De volgende speerpunten zijn benoemd:
 - Scholieren overtuigen dat Tilburg een echte studentenstad is.
 - Studenten tijdens hun studie binden aan de stad, zodat ze na hun studie of blijven of Tilburg-ambassadeur worden elders in Nederland.
 - Platform Studentenstad uitbouwen en onderhouden.
 - Studentenevenementen ondersteunen.
 - Permanent Studentenatelier starten voor spraakmakende marketing naar (aankomende) studenten.
- In het strategisch plan Citymarketing 2015-2018 staat over de focus vermeld: voor sterkere stedelijke economie is komst sterke middenklasse gewenst. daarom uitlichten creatieve innovatieve kant van de stad. En bewoners inzetten als ambassadeur door ze te stimuleren om bijzondere verhalen door te vertellen (via social media).

- Bij de bezoekers ligt de focus in het citymarketingbeleid (op papier) bij de creatieve voorhoede. Als speerpunten worden in het Strategisch Plan Citymarketing genoemd:
 - Vermarkten van het dwaalgebied.
 - Inzet op evenementen die voor de doelgroep interessant zijn (bijvoorbeeld Mundial, Incubate, Playground e.d.).
 - Inzetten op een gezamenlijke muziek-positionering (broedplaats voor muziek?).
 - Zichtbaarder maken wat er actueel in de stad te doen is.

Constateringen Rekenkamer keuze op het niveau van de doelgroepen

In december 2013 zijn prioriteiten per doelgroep gekozen. Op basis van de interviews en de bestudeerde stukken heeft de Rekenkamer Tilburg niet kunnen vaststellen in hoeverre de gekozen prioritering per domein op papier en in de praktijk in voldoende mate met elkaar in overeenstemming is gebracht. Het is niet duidelijk geworden in hoeverre de (per domein) geformuleerde speerpunten uit het Strategisch Plan 2015-2018 nog centraal staan bij de uitvoering van het citymarketingbeleid.

1.3 Organisatievorm

In november 2014 heeft de gemeenteraad besloten tot het op afstand plaatsen van citymarketing. Dit is gedaan door het oprichten van een externe organisatievorm – een stichting – met een directeur/bestuurder en een raad van toezicht. Volgens het raadsbesluit van november 2014 is er sprake van een raad van toezicht met één zetel voor de gemeente. Dat biedt volgens het raadsbesluit optimale garanties voor het realiseren van de lange termijn doelstellingen voor citymarketing, zonder bemoeienis met de dagelijkse sturing. In de statuten van de stichting Marketing Tilburg zijn de verhoudingen tussen de directeur van de stichting Marketing Tilburg en de Raad van Toezicht geregeld.

De gemeenteraad heeft in november 2014 eveneens de meerjarenprioriteiten van het citymarketingbeleid en de structurele financiering voor de stichting Marketing Tilburg vastgesteld.¹⁹ Middels een collegebesluit²⁰ in juni 2015 is besloten de financieringsconstructie voor citymarketing Tilburg 2015-2018 aan te passen van een subsidieverlening naar een opdrachtverstrekking door middel van quasi-inbesteden.²¹ Tegelijkertijd is de stichting Marketing Tilburg opgericht en is een raamovereenkomst gesloten tussen de gemeente en de stichting Marketing Tilburg voor de looptijd van 1 juli 2015 tot en met 31 december 2018. In de raamovereenkomst citymarketing Tilburg is geregeld dat er middels jaarlijkse offertes afspraken worden gemaakt over het komende uitvoeringsjaar. De stichting Marketing Tilburg is ingericht als verbonden partij, zoals opgenomen in de financiële beheersverordening van de gemeente Tilburg.²²

¹⁹ Gemeente Tilburg, raadsvoorstel citymarketing, verdere uitwerking (november 2014).

²⁰ Gemeente Tilburg, collegebesluit 30 juni 2015, inbesteden opdracht citymarketing 2015-2018.

²¹ Gemeente Tilburg, collegebesluit 30 juni 2015, inbesteden opdracht citymarketing 2015-2018: 'quasi-inbesteden is een specifieke vorm van aanbesteden, waarbij de aanbestedende dienst aan een sterk gelieerde onderneming (zoals stichting Marketing Tilburg) een opdracht verleent. Bij het verlenen van een dergelijke 'interne' opdracht is het (Europese) aanbestedingsrecht niet van toepassing.'

²² Gemeente Tilburg, financiële beheersverordening 2015, artikel 14.

Bevindingen

- De Rekenkamer Tilburg constateert dat het niet ongebruikelijk is in Nederland om de uitvoering van citymarketing op afstand van de gemeentelijke organisatie te plaatsen.
- Het idee achter de in Tilburg gekozen organisatievorm was dat citymarketing iets van de hele stad zou moeten zijn. 'Citymarketing heeft meer kans van slagen als het in samenwerking met de hele stad gebeurt', aldus diverse geïnterviewden. De Rekenkamer Tilburg heeft in het onderzoek niemand vraagtekens zien plaatsen bij de huidige constructie waarbij de uitvoering op afstand is geplaatst in een stichting.
- Het buiten de gemeentelijke organisatie plaatsen past volgens het merendeel van de geïnterviewden bij de kern van de relationele strategie. De externe organisatie moet zowel het publieke belang van de gemeente als het belang van de partners uit de stad tot doel hebben. Het buiten de gemeente plaatsen van de uitvoering van het citymarketingbeleid past volgens het merendeel van de geïnterviewden ook bij de stad Tilburg; 'wij doen het samen'.
- Bij een verbonden partij heeft de gemeente altijd twee rollen: de rol van bestuurder en de rol van klant/opdrachtgever. De bestuurder moet de belangen en doelen van de verbonden partij behartigen. De klant/opdrachtgever moet opletten of de verbonden partij de gemeentelijke doelen bereikt, of de afgesproken producten of diensten worden geleverd, of het de gemeente niet meer kost dan afgesproken en of de risico's voor de gemeente worden beheerst.
- In de huidige constructie is de wethouder citymarketing lid van de raad van toezicht. Hierover zijn de meningen onder geïnterviewden verdeeld. Enerzijds geven enkele geïnterviewden aan dat het van belang is om de gemeente als grote financier van de stichting vertegenwoordigd te hebben in de raad van toezicht. Ook vanuit het belang van de beleidsdoelstellingen en de verbindingen met andere beleidsterreinen is betrokkenheid vereist, volgens een aantal geïnterviewden. Andere geïnterviewden plaatsen vraagtekens bij het lidmaatschap van de wethouder, omdat dit de onafhankelijkheid en de positie van de raad van toezicht zou kunnen aantasten.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van de organisatievorm

De huidige constructie waarbij de uitvoering op afstand van de gemeente is geplaatst vinden de meeste geïnterviewden passend bij de nieuwe aanpak van het citymarketingbeleid en bij de stad Tilburg.

Over het op afstand plaatsen lijkt overeenstemming te bestaan.

Wel zijn er op dit moment verschillen van opvatting over het lidmaatschap van de wethouder citymarketing in de raad van toezicht van de stichting Marketing Tilburg.

1.4 Beschikbaar marketingbudget

Voor stichting Marketing Tilburg is jaarlijks € 1.170.000 beschikbaar. In onderstaande tabel is het jaarlijks budget weergegeven, evenals de realisatie over de jaren 2015 en 2016 (getallen in €):

<i>Budget</i>	Beschikbaar budget 2015-2018	Realisatie 2015 (1 juli - 31 dec)	Begroting 2016	Realisatie 2016
Structureel organisatiebudget <i>(personele uitvoeringskracht en overhead).</i>	400.000	196.659	488.900	425.656
Programmabudget	770.000	399.416	995.000	1.103.381
<i>Structureel programmabudget</i> <i>(270.000 euro)</i>				
<i>Incidenteel programmabudget</i> <i>(500.000 euro)</i>				
Totaal	1.170.000	596.075	1.483.900	1.529.037

Bevindingen

- De cijfers over 2016 laten zien dat er een aanzienlijk hoger programmabudget is uitgegeven (€ 1.1 miljoen versus € 770.000). Dit is het gevolg van een (eenmalige) overheveling van restantbudget uit 2015. De realisatiecijfers over 2017 heeft de Rekenkamer Tilburg niet bestudeerd, omdat deze nog niet beschikbaar waren op het moment van het onderzoek.
- Een citymarketingorganisatie zou over voldoende vrij besteedbaar marketingbudget moeten kunnen beschikken voor een langere termijn. In de Tilburgse situatie blijkt € 400.000 besteed te worden aan 'stenen en mensen' en is jaarlijks € 770.000 vrij marketingbudget beschikbaar. Deze huidige verhouding tussen vast/vrij besteedbaar is goed, vanuit de vuistregel in de wereld van de citymarketing gesteld dat een verhouding van 40% vast -60% vrij besteedbaar optimaal is voor een effectieve citymarketing. Te veel geld dat vastzit in stenen en mensen beperkt de wendbaarheid.
- Een aanzienlijk deel van het budget (€ 500.000) betreft incidenteel budget. Voor de looptijd van het huidige coalitieakkoord (2014-2018) zijn er extra impuls gelden door de coalitie beschikbaar gesteld voor de versterking van de stedelijke economie. Een deel van deze impuls gelden zijn gelabeld voor citymarketing.
- Uit benchmarkinformatie blijkt dat 100.000+ gemeenten in Nederland een citymarketingbudget hebben tussen de € 400.000 en € 2.000.000. Tilburg zit daarbij in het midden. De hoogte van het totale marketingbudget hangt uiteraard samen met het ambitieniveau van de gemeente.
- De stichting Marketing Tilburg heeft de opdracht te gaan werken met een verdienmodel om ook zelf inkomsten te genereren. In het strategisch plan 2015-2018 wordt een ambitie uitgesproken om naast het door de gemeente beschikbaar gestelde budget van 1.170.000 euro te streven naar 50% partnerbudgetten.
- Initiatieven die in het kader van het verdienmodel worden opgepakt zijn o.a. : Ticket To Tilburg, Make it in Tilburg, inkomsten uit de exploitatie vanabri's, het bieden van marketingdiensten en arrangementen in het horeca- en hotelwezen in samenwerking met de VVV. Bij het jaarverslag 2016 van de stichting Marketing Tilburg heeft het college van B&W geconstateerd dat het langdurig verdienmodel (inclusief partnerinvesteringen) nog onvoldoende ontwikkeld is. Een van de geïnterviewde heeft een kanttekening geplaatst ten aanzien van een eventuele keerzijde van derdegelden/partnerinvesteringen. De onafhankelijkheid kan mogelijk in het geding komen, aldus deze

geïnterviewde. Andere geïnterviewden zien daarin geen bezwaar en geven aan dat het juist de bedoeling is van de nieuwe aanpak van het citymarketingbeleid. Partnerinvesteringen leiden tot meer slagkracht.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van het marketingbudget

Het huidige budget van Tilburg voor citymarketing is gemiddeld ten opzichte van vergelijkbare Nederlandse steden. De hoogte van het budget is echter vooral een politieke keuze, afhankelijk van het ambitieniveau.

€ 500.000 van het jaarlijkse budget voor citymarketing is incidenteel toegekend voor de jaren 2015-2018. Binnen het huidig budget is de verhouding vast budget/flexibel (vrij besteedbaar marketingbudget) gunstig ten opzichte van wat gebruikelijk is.

Het huidige budget voor citymarketing is tot dusver voldoende gebleken voor de activiteiten van de stichting Marketing Tilburg.

Bij het jaarverslag 2016 van de stichting Marketing Tilburg, heeft het college van B&W geconcludeerd dat het langdurig verdienmodel (inclusief partnerinvesteringen) nog onvoldoende ontwikkeld is.

1.5 Draagvlak in de stad

Voorwaarde voor effectieve citymarketing is draagvlak onder belangrijke stakeholders uit de stad.

Bevindingen

- De gekozen propositie social innovation/op zijn Tilburgs vergt te veel uitleg volgens veel van de geïnterviewden. Wanneer het moeilijk uit te leggen is, ondergraaft dat de betrokkenheid vanuit partijen in de stad. 'Partijen uit de stad moeten makkelijk kunnen aanhaken op het gekozen concept', aldus een van de geïnterviewde stakeholders.
- De stichting Marketing Tilburg is maar één speler in een veel groter netwerk. Soms verwachten partijen dingen van de stichting die buiten diens invloedssfeer liggen. Volgens geïnterviewden zou de stichting moeten functioneren als een 'oliepotje', dienen ze verbindingen te leggen en kunnen ze vooral als 'vergrootglas' functioneren voor hetgeen al in de stad wordt ondernomen/georganiseerd.
- Stichting Marketing Tilburg was aanvankelijk vooral volgend, waarbij ze aansloot bij reeds bestaande evenementen en activiteiten. Volgens een geïnterviewde van de stichting neemt de stichting Marketing Tilburg steeds vaker een initiërende rol, waarbij ze zelf initiatiefnemer en ontwikkelaar is.
- Bij de start van het citymarketingbeleid kende de externe stichting een aantal strubbelingen. In de beginfase leek er met name aandacht voor het 'creatieve' en kostte de inrichting van de interne organisatie van de stichting tijd. Per januari 2017 is er een nieuwe directeur en ook op het niveau van de citymarketeers (onder andere bedrijven) heeft er vernieuwing plaatsgevonden.
- In de opstartfase werd men geconfronteerd met de 'kwetsbaarheid van de kleine organisatie', aldus een geïnterviewde.
- Uit de interviews met diverse stakeholders uit de stad constateert de Rekenkamer dat er een groeiend draagvlak is voor de stichting Marketing Tilburg en haar activiteiten. Geïnterviewde stakeholders noemen als pluspunten 'de specifieke kennis en ervaring van de citymarketeers, de contacten en netwerken van de stichting in stad en regio, het gemakkelijk kunnen ontsluiten van informatie, het (mee)schrijven aan communicatieplannen bij grote evenementen en de mogelijkheden voor een financiële bijdrage/sponsoring bij activiteiten'. Per domein lijkt het erop dat de citymarketeers van de stichting hun stakeholders inmiddels weten te vinden. Er zijn contacten met diverse afdelingen binnen de gemeente Tilburg, BZW, Midpoint, Ondernemersfonds, de afdeling communicatie van de Universiteit, Fontys, Avans en festivalorganisatoren. Dit beeld van de stakeholders uit de stad wordt ondersteund door opmerkingen van diverse geïnterviewde ambtenaren en de citymarketeers zelf.
- Tegelijkertijd zijn er echter ook kritische geluiden gemaakt, zoals:
 - In de raadsinformatiebrief over het jaarverslag 2016 van de stichting Marketing Tilburg concludeert het college van B&W dat de inzet op de doelgroep bedrijven beter kon. Bedrijven zijn volgens het college van B&W met de inzet in 2016 niet voldoende bereikt.
 - Het onderdeel sport wordt door een aantal geïnterviewden binnen het huidige citymarketingbeleid als pijler gemist.
 - De stichting Marketing Tilburg wordt door sommige partijen in de stad nog wel eens te veel beschouwd als een 'subsieloket'. Het is aan de stichting om de juiste afwegingen te maken waar de middelen aan besteed worden (passend bij de gekozen inhoudelijke focus). In de praktijk kan het soms tot discussie leiden of er wel of geen financiële ondersteuning vanuit de stichting Marketing Tilburg wordt ontvangen en ook proberen partijen soms bij verschillende loketten subsidie los te krijgen voor hun activiteiten.
- Het groeiend draagvlak heeft echter nog niet geleid tot extra (structurele) middelen aanvullend op het door de gemeente ter beschikking gestelde budget. Wel is er volgens geïnterviewden soms wel

al sprake van ad hoc/extra inzet van middelen²³ bij activiteiten. Het inzicht over de omvang van deze extra inzet/middelen is echter niet altijd inzichtelijk.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van draagvlak in de stad

Na een hobbelige start lijkt er nu een groeiend draagvlak in de stad voor de uitvoering van het citymarketingbeleid. Geïnterviewde stakeholders uit de stad geven aan dat in toenemende mate verbindingen worden gelegd binnen de verschillende domeinen. Ook ambtenaren ervaren een groeiend draagvlak.

Het groeiende draagvlak uit zich nog niet in structurele derdengelden/partnerinvesteringen. Kritische geluiden zijn er ook vanuit het college van B&W, dat begin 2017 constateerde dat de inzet op de doelgroep bedrijven kan worden verbeterd.

1.6 Bestuurlijk draagvlak

Bevindingen

- De raadsleden zijn er overwegend van overtuigd dat Tilburg citymarketingbeleid moet hebben, maar vinden tevens dat Tilburg een veel minder duidelijk profiel heeft dan bijvoorbeeld Eindhoven. Daarmee is er ook zorg onder een aantal raadsleden of het wel zin heeft om zoveel geld te steken in citymarketingbeleid.
- Raadsleden zijn trots op Koningsdag 2017 in Tilburg, op de ontwikkeling van de binnenstad, op de kermis, de Ten Miles en diverse andere grote evenementen in de stad. Dit draagt in positieve zin bij aan het beeld van de stad.
- De raadsleden zijn overwegend tevreden over de ingeslagen weg met betrekking tot de stichting Marketing Tilburg
- De start van de stichting Marketing Tilburg in 2015 was onrustig, mede door het snelle vertrek van de directeur. Dat heeft onder andere in de gemeenteraad voor onrust gezorgd.
- Het vertrouwen in stichting Marketing Tilburg moet nog groeien bij de raadsleden. Nagenoeg alle raadsleden geven aan dat het een kwestie van lange adem is, van tijd en van volhouden om successen zichtbaar te maken. In dat opzicht is de stichting nog maar net begonnen, zo realiseren de meeste raadsleden zich.
- Raadsleden geven aan dat zij een globaal beeld hebben wat stichting Marketing Tilburg doet, maar enkelen geven aan geen idee te hebben wat ze doet, wat het jaarplan en de expertise van de medewerkers van stichting Marketing Tilburg bijdragen aan de doelstellingen van het beleid en wat de resultaten zijn.
- Raadsleden zijn tevreden over de activiteiten die ze kennen van de stichting Marketing Tilburg, hoewel het hen niet duidelijk is in welke mate deze bijdragen aan welke doelen.
- De rol en betrokkenheid van de gemeenteraad blijft een aandachtspunt. Citymarketing is enerzijds van de stad en anderzijds heeft de gemeente wel de rol van belangrijkste financier en is ze tevens beleidsbepaler. Dat vergt een grote rolzuiverheid van bestuurders en ambtenaren.

²³ Inzet kan ook zijn bijvoorbeeld de inzet van een communicatiemedewerker van een onderwijsinstelling ten behoeve van een activiteit.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van het bestuurlijk draagvlak

Het vertrouwen in de nieuwe aanpak van citymarketing en de uitvoering door de stichting Marketing Tilburg, is er maar nog groeien. Enerzijds is het besef aanwezig dat het een kwestie van een lange adem is, van tijd en van volhouden om successen zichtbaar te maken. De stichting Marketing Tilburg is nog maar net begonnen. Anderzijds zien een aantal raadsleden nog te weinig verband tussen de activiteiten van de stichting en de bijdragen die deze leveren aan de doelen van het citymarketingbeleid.

Hoofdstuk 2 Beleidsrationaliteit

Normen

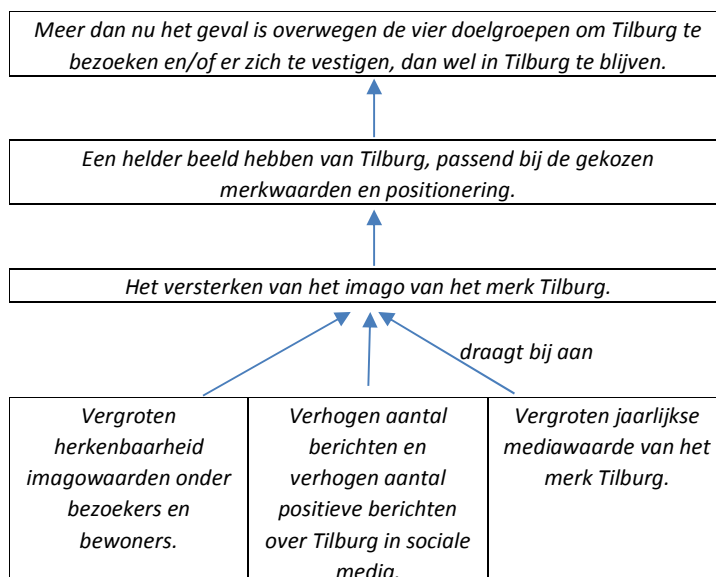
2. Beleidsrationaliteit		
Wat zijn de beleidsdoelstellingen, de voorgenomen activiteiten en de onderliggende veronderstellingen?	2.1	Uit het citymarketingbeleid blijkt een logische doelboom. De gewenste input, output en outcome zijn vastgelegd en de beleidsveronderstellingen zijn helder. De activiteiten volgen logischerwijs uit de gewenste output en outcome van het citymarketingbeleid.
	2.2	De gemeenteraad heeft concrete doelen geformuleerd voor het citymarketingbeleid (op programmaniveau en per doelgroep). Er zijn streefwaarden vastgesteld en er is een nulmeting.
	2.3	Het citymarketingbeleid is gebaseerd op een evidence-based beleidstheorie.
	2.4	Het college van B&W heeft de door de gemeenteraad vastgestelde beleidsdoelen, prioriteiten en streefwaarden adequaat vertaald in het programma van eisen. De doelen zijn SMART geformuleerd. De opdracht geeft voldoende richting aan de activiteiten van de stichting Marketing Tilburg.

2.0 Beoogde effecten en meerjarenprioriteiten

Alvorens in wordt gegaan op de toetsing van de normen, worden de beoogde effecten, gekozen meerjarenprioriteiten en de meetindicatoren voor citymarketing benoemd in het programma van eisen citymarketing 2015-2018.

Beoogde effecten

Het uiteindelijk beoogde effect (het bovenliggende doel) is dat *'de vier doelgroepen meer dan nu het geval is overwegen om Tilburg te bezoeken en/of zich te vestigen dan wel in Tilburg te blijven'*. Een helder beeld hebben van Tilburg is hierbij cruciaal. Het onderstaande schema geeft dit weer.²⁴



²⁴ Schema is ontleend aan de teksten uit het programma van eisen citymarketing Tilburg 2015-2018.

De veronderstelling is dat wanneer gewerkt wordt aan 1) het vergroten van de herkenbaarheid van imagowaarden, 2) het verhogen van het aantal positieve berichten en 3) het vergroten van de jaarlijkse mediawaarde, dat dat leidt tot een helder beeld van de stad en tot de uiteindelijk gewenste outcome, namelijk: dat de vier doelgroepen meer dan nu het geval is overwegen om Tilburg te bezoeken en/of er zich te vestigen, dan wel in Tilburg te blijven'. Anders gezegd: een positiever beeld van Tilburg heeft uiteindelijk invloed op de gewenste outcome, aldus het programma van eisen citymarketing 2015-2018.

Meerjarenprioriteiten

Naast de beoogde effecten zijn in het programma van eisen enkele meerjarenprioriteiten benoemd voor de periode 1 juli 2015 tot en met 31 december 2018:

- I Versterken van het imago van Tilburg als creatieve innovatie stad (inclusief social innovation).
- II Helpen meer innovatieve bedrijven naar Tilburg te halen.
- III Meer aankomende studenten voor Tilburg laten kiezen.
- IV Studenten sterker binden aan de stad (niet alleen aan studentenactiviteiten), zodat ze zich na hun studie in Tilburg vestigen of anders ambassadeur van Tilburg worden.
- V Versterken van bezoek aan de stad door allereerst creatieve pioniers (innovators en early adaptors) te aan te trekken en in hun kielzog andere nieuwe groepen.
- VI Het stimuleren van sterkere en positievere participatie van bewoners van Tilburg op sociale media.

Monitoring effecten aan de hand van elf indicatoren

Aan de hand van elf meetbare indicatoren worden de effecten van citymarketing gemonitord.

Beeld van Tilburg (3 algemene indicatoren)

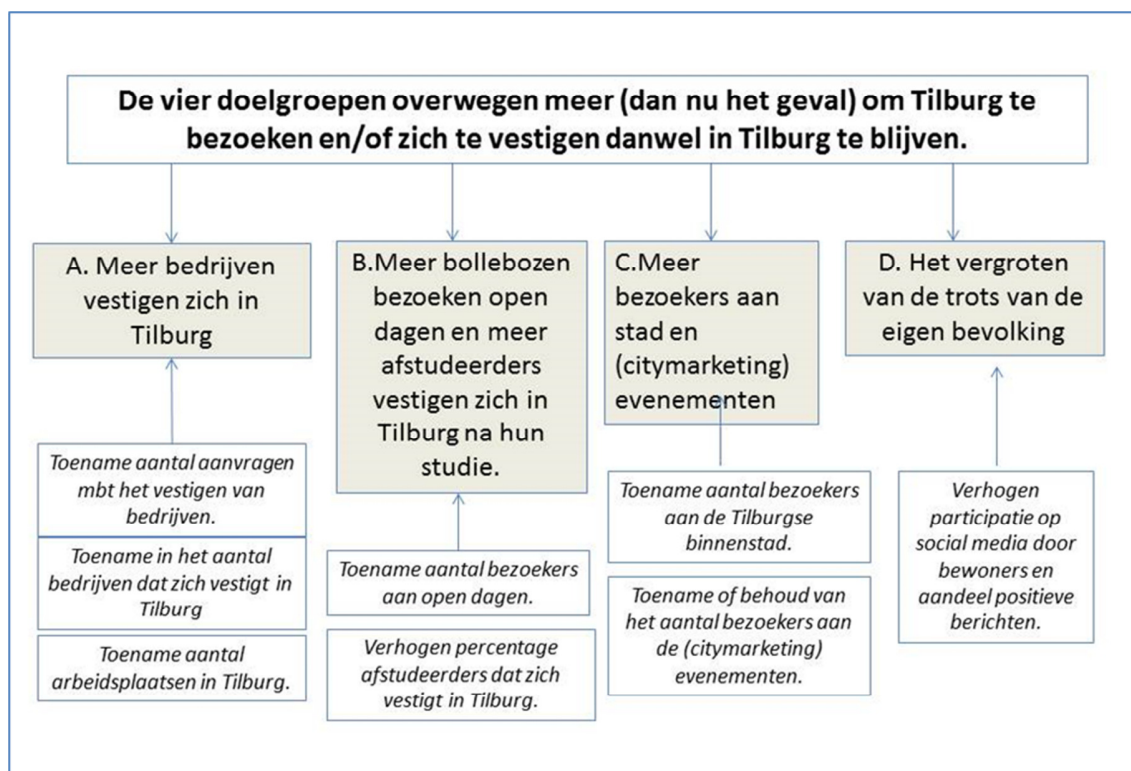
Drie indicatoren hebben betrekking op het '*beeld van Tilburg*':

- Het imago van Tilburg.
- De jaarlijkse gegeneerde mediawaarde.
- De participatie en toon over Tilburg op sociale media.

Indicatoren ter meting van de resultaten op de vier domeinen (8 specifieke indicatoren)

Het genoemde beoogde effect dat '*de vier doelgroepen meer dan nu het geval is overwegen om Tilburg te bezoeken en/of er zich te vestigen, dan wel in Tilburg te blijven*', wordt gemeten aan de hand van acht indicatoren, onderverdeeld naar de vier domeinen (bedrijven, bollebozen, bezoekers en bewoners).²⁵

²⁵ Aanvankelijk waren er dertien verschillende indicatoren vastgelegd in het strategisch plan citymarketing 2015-2018. In overleg met de gemeente Tilburg is uiteindelijk gekozen voor elf 'meetbare succesindicatoren'. Zie management samenvatting Dynamic Concepts.



2.1 Doelboom

- Het bovenliggende doel van het citymarketingbeleid is *het versterken van het vestigingsklimaat en de stedelijke economie, zodat de vier doelgroepen (bedrijven, bollebozen, bewoners en bezoekers) de stad bezoeken en zich er (duurzaam) vestigen* (zie hoofdstuk 1). Het idee achter dit 'hoogste' doel is dat wanneer de doelgroepen de stad vaker, meer en/of langer bezoeken en/of zich vestigen in de stad, dat dit goed is voor de stedelijke economie (meer uitgaven in de stad, meer inkomsten voor de gemeente).
- In verschillende bestuurlijke stukken zag de Rekenkamer dat er in de opstartfase (2013/2014) verschillende doelen door elkaar werden gebruikt. Zo werd de ene keer gesproken over het versterken van het vestigingsklimaat, stimuleren van de economische ontwikkeling en de andere keer over het verbeteren van het verblijfsklimaat.
- In de raamovereenkomst citymarketing Tilburg, welke tussen de stichting en de gemeente is afgesloten, staat in de inleiding expliciet verwoord dat de stichting *'als doel heeft om Tilburg als stad en vestigingsplaats te vermarkten en te promoten in de meeste brede zin des woords'*. Het bovenliggende doel van het citymarketingbeleid (versterken van het vestigingsklimaat) is breder dan het doel van de stichting (vermarkten en promoten van de stad).
- Het citymarketingbeleid staat niet op zichzelf. In het coalitieakkoord 2014-2018 geeft het college van B&W aan te gaan werken aan *'de intensivering van de inspanningen op het brede terrein van arbeidsmarktbeleid, economie, citymarketing en de versterking van de onderlinge samenhang'*.
- In het programma van eisen citymarketing 2015-2018 zijn meerjarenprioriteiten meegegeven. Eind 2016 zijn deze meerjarenprioriteiten vertaald in elf meetbare indicatoren. Met betrekking tot deze indicatoren wordt door de gemeente en de stichting Marketing Tilburg verondersteld dat het voldoende aannemelijk is dat een ontwikkeling van deze indicatoren tezamen een bijdrage levert aan de gewenste outcome (meer bewoners, bedrijven, bollebozen en bezoekers).

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van de definitie en de doelboom

Het bovenliggende doel van citymarketing is door de jaren heen niet altijd eenduidig beschreven geweest. In de opstartfase (2013/2014) werden in diverse documenten steeds weer verschillende beschrijvingen gegeven met andere accenten, speerpunten en doel-middelrelaties. Dat maakte het lastig om direct een heldere doelboom (op papier) te reconstrueren.

De veronderstelling is dat wanneer gewerkt wordt aan 1) het vergroten van de herkenbaarheid van imagowaarden onder bezoekers en bewoners, 2) de verhoging van het aantal positieve berichten over Tilburg op sociale media en 3) de vergroting van de jaarlijkse mediawaarde van het merk Tilburg, dat leidt tot een helder beeld van Tilburg. Een helder beeld van beeld van Tilburg leidt uiteindelijk tot de gewenste outcome, namelijk dat 'meer dan nu het geval is de vier doelgroepen overwegen om Tilburg te bezoeken en/of er zich te vestigen, dan wel in Tilburg te blijven'. Anders gezegd: een positiever beeld van Tilburg heeft uiteindelijk invloed op de gewenste outcome.

Of de gewenste outcome wordt gerealiseerd, wordt (naast meetindicatoren met betrekking tot het beeld van de stad) afgelezen aan indicatoren per domein, zoals de toename van het aantal bedrijven dat zich in Tilburg vestigt, de toename van het aantal (aankomende) studenten op open dagen en de toename van het aantal bezoekers aan de Tilburgse binnenstad.

2.2 Vastgestelde doelen

Bevindingen

- De beoogde effecten en meerjarenprioriteiten in het programma van eisen citymarketing 2015-2018 zijn niet SMART geformuleerd.²⁶

Effecten	Meerjarenprioriteiten
1. Een helder beeld van Tilburg hebben, passend bij de gekozen merkwaarden en positionering.	I. Versterken van het imago van Tilburg als creatieve innovatieve stad (inclusief social innovation).
2. Meer dan nu het geval is overwegen om Tilburg te bezoeken en/of er zich te vestigen, dan wel in Tilburg te blijven.	II. Helpen meer innovatieve bedrijven naar Tilburg te halen.
	III. Meer aankomende studenten voor Tilburg laten kiezen.
	IV. Studenten sterker binden aan de stad (niet alleen studentenactiviteiten), zodat ze zich na hun studie in Tilburg vestigen of anders ambassadeur van Tilburg worden.
	V. Versterken van bezoek aan de stad door allereerst creatieve pioniers (innovators en early adaptors) aan te trekken en in hun kielzog andere nieuwe groepen;
	VI. Het stimuleren van sterkere en positievere participatie van bewoners van Tilburg op sociale media.

²⁶ Gemeente Tilburg, collegebesluit inbesteden opdracht Citymarketing 2015-2018 (inclusief de raamovereenkomst 2015-2018, het programma van eisen 2015-2018 en het strategisch plan citymarketing 2015-2018.

- Ook op het niveau van de vier doelgroepen ziet de Rekenkamer Tilburg géén concretisering van de gewenste outcome (bijvoorbeeld hoeveel extra studenten zich jaarlijks in Tilburg zouden moeten vestigen). Er wordt enkel gesproken in termen als 'meer studenten' of 'meer bezoekers'.
- In de nulmeting van Dynamic Concepts (welke is opgesteld in opdracht van de stichting Marketing Tilburg) is een poging gedaan om de meerjarenprioriteiten/de geformuleerde output meer te concretiseren, dan wel nader te definiëren. Dit gebeurt nog in algemene termen zoals 'toename van het aantal bezoekers aan de Tilburgse binnenstad' of het 'verhogen van het aantal studenten dat zich vestigt'. Er zijn nog geen concrete ambities geformuleerd ten aanzien van de ontwikkeling van de meetindicatoren, zoals 'een toename van X% in een periode van X jaar'; niet op het algemene niveau en ook niet op het niveau van de verschillende doelgroepen.
- In de programmabegroting 2018 is voor het eerst een normering opgenomen ten aanzien van de gewenste ontwikkeling van het imago. Volgens de nulmeting van Dynamic concepts bedroeg het imago 3,3. In de programmabegroting 2018 zijn voor het eerst twee streefwaarden opgenomen: 3,6 in 2018 en 3,7 in 2020.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van de vastgestelde doelen

De beoogde effecten en meerjarenprioriteiten zijn erg algemeen geformuleerd. Bij de start van het citymarketingbeleid zijn voor de ontwikkeling van de meetindicatoren geen streefwaarden vastgelegd voor de periode 2015-2018; niet op programma niveau, maar ook niet op het niveau van de afzonderlijke doelgroepen. Hierdoor kan achteraf niet goed worden vastgesteld in hoeverre in kwantitatieve zin de beoogde doelen en effecten zijn bereikt.

2.3 Evidence-based beleidstheorie

Uit de literatuur blijkt dat citymarketing een mix is van drie disciplines: marketing, geografie en bestuurskunde.²⁷ Citymarketing zou daarbij middels een 'warme relatiestrategie' erop gericht moeten zijn om doelgroepen te overtuigen en keuzes te beïnvloeden, teneinde voor een plaats te kiezen of er juist te blijven. Uit het strategisch plan citymarketing 2015-2018 vallen de elementen van de theorie over citymarketing te herleiden. De Tilburgse aanpak komt overeen met wat te doen gebruikelijk is in de wereld van de citymarketing.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van evidence-based beleidstheorie

Uit de gemeentelijke beleidsnotities over citymarketing blijkt dat de elementen uit de evidence-based (wetenschappelijke) beleidstheorie in voldoende mate te destilleren zijn.

²⁷ Onder andere G.J. Hospers, W.J. Verheul en F. Boekema (2011): Citymarketing voorbij de hype: ontwikkelingen, analyse en strategie.

2.4 Vertaling doelen in programma van eisen

Er is gekozen om de uitvoering van citymarketing op afstand van de gemeente Tilburg te plaatsen. Aanvankelijk zou de gemeente kiezen voor een subsidierelatie met de stichting. Later is toch gekozen voor het quasi inbesteden van de opdracht voor citymarketing.

Bij de bevindingen van norm 2.2. (vastgestelde doelen) heeft de Rekenkamer Tilburg reeds geconstateerd dat de doelen in het programma van eisen citymarketing 2015-2018 onvoldoende SMART zijn geformuleerd.

Daarnaast is in het programma van eisen 2015-2018 aangegeven dat de stichting Marketing Tilburg in haar jaarlijkse offerte helder dient te maken welke resultaten zij verwacht te bereiken in deze periode op de vier gekozen domeinen (bewoners, bedrijven, bezoekers en studenten).

Uit de bestudeerde offertes (jaarplannen) blijkt dat de plannen vooral een kwalitatieve beschrijving omvatten van de voorgenomen activiteiten. Een kwantitatieve inschatting van hetgeen de afzonderlijk activiteiten aan bijdrage zullen leveren aan de te beoogde resultaten per domein, ontbreekt 'op papier'.

Constateringen Rekenkamer vertaling van de doelen in het programma van eisen

De beoogde effecten en de verwachte bijdrage van de stichting Marketing Tilburg aan de meerjaren prioriteiten voor citymarketing zijn in het programma van eisen globaal geformuleerd. Via de jaarlijkse offertebespreking kan verdere richting/sturing worden gegeven aan de invulling van de dienstverlening door de stichting Marketing Tilburg. In de praktijk blijkt dat in de bestudeerde offertes/jaarplannen dat 'op papier' nog geen concrete resultaten per domein zijn benoemd en/of de mate waarin verwacht wordt dat afzonderlijke activiteiten een bijdrage zullen leveren aan de resultaten per domein.

Hoofdstuk 3 Doelrealisatie

Normen

3. Doelrealisatie (beleidsniveau)		
Wat zijn de bereikte resultaten in de periode 2015 tot medio 2017?	3.1	De vier doelgroepen hebben aantoonbaar een meer helder beeld van Tilburg gekregen, passend bij de gekozen merkwaarden en positionering. Het imago van het merk Tilburg is vergroot: <ul style="list-style-type: none"> • De herkenbaarheid van imagowaarden onder bezoekers en bewoners is vergroot. • De jaarlijkse mediawaarde van het merk Tilburg is vergroot. • Er is een verhoging van het aantal (positieve) berichten over Tilburg op sociale media.
	3.2	Meer dan bij de start van het citymarketingbeleid overwegen de vier doelgroepen om Tilburg te bezoeken en/of er zich te vestigen, dan wel in Tilburg te blijven. ²⁸ <ul style="list-style-type: none"> • Er is een toename van het aantal aanvragen met betrekking tot het vestigen van bedrijven in Tilburg. • Er is een toename van het aantal bedrijven dat zich vestigt in Tilburg (= aantal nieuwe bedrijven). • Er is een toename van het aantal arbeidsplaatsen in Tilburg (= aantal nieuwe arbeidsplaatsen). • Er is een toename van het aantal bezoekers aan open dagen van Avans Hogeschool, Tilburg University en Fontys opleidingen in Tilburg. • Het percentage studenten dat zich in Tilburg vestigt, is vergroot. • Er is een toename van het aantal bezoekers aan de Tilburgse binnenstad. • Er is een toename of behoud van het aantal bezoekers aan de (citymarketing) evenementen. • Er is een verhoging van de participatie op sociale media door bewoners en het aandeel positieve berichten neemt toe.
	3.3	Er worden verbindingen gelegd tussen het werk van de stichting Marketing Tilburg en de activiteiten van de gemeente zelf ten aanzien van aanpalende beleidsterreinen (bijvoorbeeld evenementenbeleid, VVV, cultuur, hoger onderwijs, arbeidsmarktbeleid, horeca).

3.1. Merk Tilburg

Bevindingen

- Bij het citymarketingbeleid gaat het erom doelen, doelgroepen en het onderscheidend vermogen helder te krijgen. Dat is soms een zoektocht. De eerste versie van het citymarketingbeleid van Tilburg richtte zich grotendeels op de communicatie van een beeld voor Tilburg; 'het vertellen van verhalen'. Het was nog in mindere mate gericht op de inhoudelijke doelen van het beleid. De stichting Marketing Tilburg begint die strategische adviesrol steeds meer te pakken, volgens één van de geïnterviewde namens de stichting. Dit proces van het "volwassen" worden van het beleid komt

²⁸ In het programma van eisen citymarketing Tilburg 2015-2018 worden meetindicatoren benoemd. Deze zijn nader gespecificeerd in het rapport van Dynamic Concepts van december 2016 ('nulmeting'). In dit normenkader zijn de meer specifieke meetindicatoren uit het rapport van Dynamic Concepts als uitgangspunt genomen.

in meerdere gesprekken naar voren, maar het lijkt meer gebaseerd te zijn op een onderbuikgevoel dan op kwalitatieve of kwantitatieve metingen.

- Tilburg is een stad waarbij er veel van onderop vanuit diverse sectoren wordt ondernomen. Hierdoor is het volgens een groot aantal geïnterviewden niet gemakkelijk een duidelijk en eenduidig beeld voor de stad te vermarkten. De propositie social innovation/op zijn Tilburgs is onduidelijk en moeilijk uitlegbaar, volgens diverse geïnterviewden.
- De succesindicatoren geven een beeld van het imago en de waarde van de stad als vestigingsplaats voor bedrijven en de aantrekkelijkheid van de stad voor bezoekers, bewoners en bollebozen. De succesindicatoren geven niet rechtstreeks informatie over de mate waarin stichting Marketing Tilburg heeft bijgedragen aan de waarde ervan. Het meten van deze indicatoren is daarmee wel een noodzakelijke exercitie om een indruk te krijgen van de 'waarde van de stad', maar het is niet voldoende voor het bepalen van het effect van de activiteiten van de stichting Marketing Tilburg voor de stad.
- Tijdens de afronding van het onderzoek heeft de Rekenkamer eind december 2017 kennis kunnen nemen van een éénmeting van de succesindicatoren (rapport Dynamic concept). Samenvattend kan worden geconstateerd dat de merkwaarde is gestegen van 3,3 naar 3,5. Deze stijging is in lijn met de ambitie die voor het eerst is opgenomen in de programmabegroting 2018.
- Het beeld is dat er in de fysieke leefomgeving van de stad positieve veranderingen zijn te zien (bijvoorbeeld Spoorzone, investeringen in de binnenstad). Het is echter niet duidelijk wat hierbij de rol/bijdrage van de stichting Marketing Tilburg en/of het citymarketingbeleid is geweest.
- Tijdens de halfjaarlijkse TOP-week van de universiteit, bedoeld om nieuwe studenten kennis te laten maken met de stad, wordt deelnemers en bedrijven gevraagd om een evaluatie in te vullen. Hieruit komt naar voren dat men een positief beeld heeft van Tilburg. 'Men vindt het een toffe stad, waar veel te doen is; iets wat men vooraf niet had verwacht', aldus diverse geïnterviewden uit het onderwijsveld.
- In het jaarverslag 2015 van de stichting Marketing Tilburg wordt gewezen op een imago-onderzoek van Beerda (meetjaar 2015). Daaruit zou blijken dat de Tilburgse bevolking de afgelopen drie jaar significant enthousiast is geworden over Tilburg.²⁹ Het is niet duidelijk wat de bijdrage is van de stichting en/of het citymarketingbeleid aan deze verandering .
- In het jaarverslag 2016 van de stichting Marketing Tilburg wordt het Beerda imago-onderzoek niet meer aangehaald. In plaats daarvan wordt verwezen naar het rapport van dynamics concept. In dit rapport wordt gekeken naar de mate waarin bezoekers van (geselecteerde) evenementen de imagowaarden van Tilburg (o.a. Sociaal, Verbindend, Vernieuwend, Experimenteel e.d.) passend vonden bij het evenement dat ze hebben bezocht. Dit onderzoek vormt een 'baseline' op basis waarvan in het toekomst het imago van de stad wordt gevolgd. De Rekenkamer is van opvatting dat dit onderzoek het risico in zich heeft dat er een bepaalde bias is; bezoekers van dergelijke evenementen zijn niet een dwarsdoorsnede. Voor het meten van het imago van de stad zijn mogelijk ook andere meetinstrumenten beschikbaar.
- Een activiteit als Koningsdag heeft volgens diverse geïnterviewden op een positieve manier bijgedragen aan het beeld van de stad en de trots van de Tilburgse bevolking. Deze observatie wordt niet door (onafhankelijk) onderzoek onderbouwd, maar betreft een gevoel van diverse geïnterviewden.

²⁹ Jaarverslag stichting Marketing Tilburg 2015, p. 6; originele bron imago-onderzoek van Beerda.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van het beeld van Tilburg

Op basis van de interviews lijkt het erop dat Tilburgers de afgelopen drie jaar enthousiaster zijn geworden over hun stad. Tilburg zit in de lift, is het algemene beeld. Dit beeld kan echter nog niet worden onderbouwd met een meerjarige imagometing. In 2016 is overgestapt op een nieuwe methodiek om het imago van de stad te meten. De in december 2017 verschenen één-meting geeft een vergroting van de gemiddelde merkwaarde van een 3,3 in 2016 naar een 3,5 in 2017. Het is echter niet duidelijk wat de bijdrage is van de stichting en/of het citymarketingbeleid aan deze waargenomen verandering.

3.2. Meer bedrijven, bewoners, bezoekers en bollebozen

- Betrokkenen hebben een redelijk gemeenschappelijk beeld over de doelen van het citymarketingbeleid. Er is wel discussie over de volgorde van de uitvoering en waar de prioriteiten liggen, aldus een van de geïnterviewde personen van de stichting.
- Het domein bedrijven is divers. Aan de ene kant zijn er grote (toonaangevende) bedrijven als Fujii, Tesla en Interpolis en aan de andere kant is Tilburg de stad van het MKB (midden- en kleinbedrijf). Meer focus binnen dit domein zou volgens geïnterviewden meer richting geven aan de activiteiten van de stichting Marketing Tilburg. Een focus binnen dit domein zou logischerwijs dienen aan te sluiten bij de keuzes in het (regionale) economisch beleid. Wanneer er bijvoorbeeld binnen het economisch beleid wordt gefocust op de sector logistiek dan is het (vanuit de theorie van citymarketing) logisch dat de focus in het citymarketingbeleid daar ook op ligt. Focus in het economisch beleid geeft voor een citymarketingorganisatie meer richting voor de bestedingen van tijd en middelen. Geïnterviewden geven aan dat Tilburg het nadeel heeft dat er geen specifieke sector heel dominant aanwezig is, zoals Eindhoven dat wel heeft (sector: techniek, innovatie, design). Een van de geïnterviewden geeft aan dat er de laatste tijd met campagnes als 'make it in Tilburg' en het 'Bedrijf van de maand' meer aandacht komt voor de doelgroep bedrijven.
- Het binden van studenten en afgestudeerden is van meerdere factoren afhankelijk, zoals opleidingsaanbod, goede treinverbindingen, voldoende kamers, aantrekkelijke toonaangevende werkgevers of betaalbare huizenprijzen. Volgens geïnterviewden heeft de stichting Marketing Tilburg geen directe invloed op al deze factoren. De focus voor de stichting zou volgens hen dan ook moeten liggen op de beïnvloedbare aspecten in de doelgroepbenadering, bijvoorbeeld de bekendheid van de aantrekkelijkheid van het verblijfsklimaat in de stad.
- Om te kunnen bepalen of de inspanningen van de stichting Marketing Tilburg vruchten afwerpen, is er in 2016 onderzoek gedaan naar zaken als bezoekersstromen, bezoekersaantallen, gecreëerde mediawaarde, het imago van de stad en de mate waarin mensen de kernwoorden en persoonlijkheidswaarden terug zien in evenementen die in Tilburg georganiseerd worden (de zogeheten nulmeting, uitgevoerd door Dynamic Concepts). Dit onderzoek is de baseline, waar jaarlijks een vervolgmeting naast gezet wordt teneinde “activiteiten meetbaar te maken en zichtbaar te maken welk effect de inspanningen van citymarketing Tilburg hebben en op welke punten de strategie bijsturing verdient”.³⁰
- De stichting Marketing Tilburg gaat bij het aantoonbaar maken van haar eigen inspanningen niet op zoek naar causaliteiten, maar naar correlaties (dus geen directe oorzaak-gevolgrelaties, maar het aannemelijk maken dat effecten het gevolg zijn van de eigen inspanningen), aldus een geïnterviewde van de stichting. Op deze manier kan het bedoelde effect van de inspanningen van

³⁰ Jaarverslag 2016 stichting Marketing Tilburg, p. 12.

de stichting Marketing Tilburg echter niet gemeten worden, omdat er geen link wordt gelegd tussen input en output/outcome/impact. De bijdrage van de stichting Marketing Tilburg of van het citymarketingbeleid aan veranderingen of verbeteringen kan dus niet goed bepaald worden.

- Het meten van de kernindicatoren gebeurt in de nulmeting en de daarop volgende jaarlijkse metingen op de volgende manier³¹:
 - bezoekers van vijf Tilburgse evenementen zijn bevraagd over het imago van de stad (voor de nulmeting 1.529 bezoekers van Festival Mundial, Tilburgse Kermis, Incubate, European Social Innovation Week, Night University);
 - de aandacht voor Tilburg online en op sociale media wordt gemeten met Coosto;
 - het aantal informatie-aanvragen over Tilburg door bedrijven, het aantal ondernemingen en het aantal arbeidsplaatsen;
 - het aantal geregistreerde bezoekers op open dagen van Tilburg University, Avans Hogeschool en Fontys Tilburg en het aantal studenten dat na hun studie in Tilburg blijft wonen;
 - het aantal bezoekers aan de binnenstad van Tilburg en aan de vijf genoemde evenementen.
- Uit het jaarverslag van de stichting Marketing Tilburg over 2015 blijkt dat het merendeel van de geplande activiteiten is gerealiseerd; soms zijn er zelfs extra activiteiten gedaan. Enkele geplande activiteiten zijn niet gerealiseerd, bijvoorbeeld door tijdgebrek of door externe factoren.³² Het beeld over 2016 is soortgelijk.³³ De doelgroep bedrijven is in 2016 echter nog onvoldoende bereikt.³⁴
- Monitoring van de resultaten van het citymarketingbeleid is een aandachtspunt. Nu is er nog te weinig bekend over de effecten van de inzet. Causaliteit is echter moeilijk vast te stellen, volgens diverse geïnterviewde personen. De Rekenkamer Tilburg onderschrijft dat. Het is echter evenmin duidelijk hoe de gemeente en de stichting Marketing Tilburg het 'aannemelijk' maken van de relatie tussen de output en de gewenste outcome expliciteren.
- Citymarketing is meer dan alleen een vraagstuk van platte economie. Citymarketing is meer een biotoop dan een economisch model. Tilburg staat inmiddels beter op de kaart volgens een groot aantal geïnterviewden. De Rekenkamer heeft echter ook kritische geluiden gehoord. Eén van de geïnterviewde stakeholders gaf bijvoorbeeld aan: 'Tilburg probeert te veel ballen tegelijkertijd in de lucht te houden. De consequentie daarvan is echter dat geen enkele bal hoog komt'.
- Het citymarketingbeleid in Tilburg is wellicht nog te jong om al de doelrealisatie in beeld te kunnen brengen. Dat past ook in de context van de opmerkingen van meerdere gesprekspartners dat citymarketingbeleid 'geen sprint is maar een marathon; dan kun je na één of twee jaar nog weinig zeggen over de doelrealisatie', aldus geïnterviewden. De nulmeting die is gedaan, biedt in dat opzicht een goede basis om veranderingen in de kernindicatoren de komende jaren tegen af te zetten. Echter, met de huidige aanpak zal ook dan niet inzichtelijk worden wat de bijdrage van de stichting Marketing Tilburg en het citymarketingbeleid is aan die veranderingen. De output- en impactvraag zullen dus met de huidige aanpak in de toekomst niet beantwoord kunnen worden.
- In december 2017 is de één-meting van Dynamic concepts beschikbaar gekomen. De score van een groot aantal succesindicatoren is gestegen. Zo is o.a. het aantal bezoekers op de informatiedagen van de Hogescholen en Universiteit gestegen en is het aantal bedrijfsvestigingen gestegen. De informatie ten aanzien van de ontwikkeling van een aantal succesindicatoren ontbreekt nog (o.a. de passantentellingen in het dwaalgebied en het imago bij bedrijven). De score van het aantal

³¹ Jaarverslag 2016 stichting Marketing Tilburg, p. 28-29.

³² Jaarverslag 2015 stichting Marketing Tilburg, p. 5.

³³ Jaarplan 2017 stichting Marketing Tilburg, p. 8.

³⁴ Informatienota jaarverslag 2016 stichting Marketing Tilburg, collegebesluit van 06/06/2017.

(Tilburgse) bewoners dat een van de geselecteerde citymarketing evenementen bezoekt is gedaald. De gemeenteraad wordt in januari 2018 geïnformeerd over de uitkomsten van de één-meting.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van ontwikkeling en monitoring van de doelstelling van meer bedrijven, bezoekers, bewoners en bollebozen

De output van de stichting Marketing Tilburg is bekend, maar het zicht op de outcome/impact ontbreekt:

- *De output van de stichting Marketing Tilburg is bekend en grotendeels zoals gepland; of zelfs meer dan dat in de vorm van het realiseren van aanvullende, niet-geplande activiteiten.*
- *De Rekenkamer Tilburg heeft niet kunnen constateren dat er zicht is op de outcome of de impact.*

De stichting Marketing Tilburg gaat bij het aantoonbaar maken van haar eigen inspanningen niet op zoek naar causaliteiten maar naar correlaties. Op deze manier kan het bedoelde effect van de stichting Marketing Tilburg echter niet worden bepaald, omdat er geen link kan worden gelegd tussen de input (activiteiten van de stichting) en de beoogde outcome die de gemeente voor ogen heeft.

In december 2017 is een één-meting van de succesindicatoren beschikbaar gekomen.

3.3 Verbindingen met andere beleidsterreinen

Bevindingen

- In het strategische plan van de stichting staat: 'Belangrijk is dat het gemeentelijk beleid en het citymarketing beleid elkaar versterken. Dat betekent dat keuzes op elkaar afgestemd moeten worden. Als het goed is, werkt dat twee kanten op:
 - De gemeente neemt het merk Tilburg als uitgangspunt voor zowel de beleidsvorming als voor het praktisch dagelijks handelen.
 - Citymarketing sluit vanuit een consistente merkpositionering aan op de in het coalitieprogramma gestelde doelen'.
- De verbindingen tussen de stichting Marketing Tilburg en het gemeentehuis zijn nog niet optimaal. Zo was de stichting Marketing Tilburg tot voor kort niet op de hoogte van de afdeling Informatievoorziening van de gemeente, terwijl daar informatie zit, dan wel te ontsluiten is over de effecten van het beleid. Gemeente en stichting weten elkaar op dit punt niet altijd te vinden, waardoor informatie niet (goed) ontsloten wordt. Er is in potentie veel informatie beschikbaar bij de gemeente, maar ook bij bijvoorbeeld de hogescholen en de universiteit, die behulpzaam kan zijn bij de uitvoering van de marketingstrategie. Dit beeld wordt ook geschetst vanuit het onderwijs voor de verbindingen vanuit daar naar gemeente en stichting.
- Citymarketing is niet zozeer een kwestie van het profileren van de stichting Marketing Tilburg, maar het faciliteren van andere partijen en het leggen van verbindingen. Verbindingen lijken steeds beter tot stand te komen. Koningsdag 2017 in Tilburg was daarvan een goed voorbeeld, aldus meerdere geïnterviewden.

- Geïnterviewden geven aan dat er in toenemende mate verbindingen gelegd gaan worden nu er meer stabiliteit is gekomen in de interne organisatie van de stichting. Citymarketing zit steeds meer aan verschillende tafels:
 - Gemiddeld vier keer per jaar vindt er overleg plaats tussen medewerkers van de stichting Marketing Tilburg, de beleidsmedewerker Citymarketing van de gemeente en (beleids)ambtenaren van verschillende afdelingen van de gemeente (communicatie, sport, cultuur). Daarnaast zijn er nog een aantal periodieke overleggen waarbij medewerkers van de stichting Marketing Tilburg overleggen met verschillende medewerkers van de afdeling Arbeidsmarkt & Economie (o.a. medewerkers promotie en acquisitie) en wordt door medewerkers van de stichting, aangesloten bij diverse overleggen met de kermiswerkgroep en de werkgroep binnenstad.
 - De gemeentelijk accountmanager zit wekelijks als 'linking pin' bij het teamoverleg van de stichting om verbindingen te leggen tussen hetgeen de gemeente doet en de stichting Marketing doet.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van de verbindingen met andere beleidsterreinen

De verbindingen van het citymarketingbeleid met andere beleidsterreinen is niet altijd duidelijk, danwel wordt niet altijd duidelijk gelegd. Geïnterviewden constateren wel dat er steeds meer verbindingen ontstaan.

Hoofdstuk 4 Sturing en controle

Normen

4. Sturing en controle op de uitvoering		
Hoe functioneert de sturing en controle op de uitvoering van citymarketing in de praktijk?	4.1	Er wordt door de gemeente adequaat gemonitord op de geformuleerde doelen en de bereikte resultaten.
	4.2	Gedurende het uitvoeringsjaar wordt door de gemeente gestuurd op de voortgang. Het raamcontract bevat voldoende handvatten voor de gemeente om met de externe stichting het gesprek aan te gaan over de bereikte resultaten.
	4.3	De stichting Marketing Tilburg verantwoordt zich periodiek (financieel en inhoudelijk) op verschillende niveaus: op activiteitsniveau (input), output en outcome. De stichting marketing Tilburg maakt inzichtelijk dat ze haar activiteiten adequaat verbindt aan de inhoudelijke doelen.
	4.4	Het college van B&W onderzoekt periodiek de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde beleid, waardoor het zicht heeft op de adequaatheid van de veronderstelde beleidstheorie.
	4.5	De gemeenteraad verzekert zich ervan dat de outcome het gevolg is van de geëntameerde activiteiten door de stichting Marketing Tilburg.

4.0 Wijze waarop de sturing en controle in de praktijk is georganiseerd

In juni 2015 heeft het college van B&W een raamovereenkomst afgesloten met de stichting Marketing Tilburg. Als bijlagen bij deze overeenkomst waren gevoegd het programma van eisen citymarketing Tilburg 2015-2018 en het door de stichting opgestelde strategisch plan. Deze raamovereenkomst met bijlagen vormt het kader waarbinnen de sturing en controle is georganiseerd.

De sturing en controle vanuit de gemeente met betrekking tot de uitvoering verloopt via de afdeling Economie en Arbeidsmarkt. Er zijn twee sturingslijnen: in de eerste plaats verloopt de sturing via de jaarlijkse offertebespreking, de tussentijdse kwartaaloverleg en het gesprek over het jaarverslag. Daarnaast heeft de gemeente één lid in de raad van toezicht. Dit is de tweede sturingslijn. Momenteel heeft de wethouder die verantwoordelijk is voor het citymarketingbeleid zitting in de raad van toezicht.

Jaarlijks stelt de stichting een offerte op. Deze offerte omvat ten minste het jaarplan. Het afdelingshoofd Economie en Arbeidsmarkt heeft het mandaat om het jaarlijkse contract af te sluiten. Gedurende het uitvoeringsjaar vinden er kwartaaloverleggen plaats tussen de gemeente en de directeur van de stichting. Na afloop van het jaar stuurt de raad van toezicht het financieel en inhoudelijk jaarverslag aan de gemeente. De gemeenteraad wordt jaarlijks middels een raadsinformatiebrief geïnformeerd over zowel het jaarplan als het jaarverslag van de stichting Marketing Tilburg. Deze stukken worden via de nieuwsberichten verspreid richting de gemeenteraad.

4.1 Monitoring

- In het programma van eisen citymarketing 2015-2018 zijn zowel beoogde effecten als meerjarenprioriteiten vastgesteld (outcome). Om de ontwikkeling van deze beoogde effecten en meerjarenprioriteiten te kunnen volgen, zijn bij de start van het citymarketingbeleid een aantal (succes)indicatoren vastgesteld waarop de gemeente zal gaan monitoren.
- In 2016 heeft Dynamic Concepts in opdracht van de stichting Marketing Tilburg een onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek uit december 2016 wordt gezien als een eerste nulmeting. In december 2017 volgde de één-meting. In het programma van eisen was gesteld dat er een eerste nulmeting zou worden uitgevoerd in 2015 en de vervolgmeting in 2016. In de praktijk is de nulmeting één jaar later gerealiseerd dan is bepaald in het programma van eisen citymarketing 2015-2018.
- Het is de vraag in hoeverre de meerjarenprioriteiten voldoende gemonitord worden via de meting van de succesindicatoren zoals opgenomen in het rapport van Dynamic Concepts. Zo wordt bijvoorbeeld de toename gemeten van het aantal bedrijven dat zich in Tilburg vestigt, terwijl de prioriteit is geformuleerd als meer *innovatieve* bedrijven naar Tilburg halen. Een nieuw bedrijf hoeft nog geen innovatief bedrijf te zijn. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor het meten van de prioriteit van het versterken van bezoek aan de stad door allereerst creatieve pioniers (innovators en early adaptors) aan te trekken. Dit gebeurt onder andere middels de indicator van een toename van het aantal bezoekers aan de Tilburgse binnenstad. De meting geeft geen indicatie of dit toegenomen bezoekersaantal daadwerkelijk bestaat uit creatieve pioniers. Bovendien zullen er altijd factoren zijn die van invloed zijn op de meetindicatoren, maar die niet het gevolg zullen zijn van inspanningen van het citymarketingbeleid.
- Een evaluatie van de in 2016 uitgevoerde nulmeting heeft geleid tot een verzoek van de stichting Marketing Tilburg aan de gemeente om de succesindicatoren op onderdelen aan te passen. In mei 2017 heeft het college van B&W een gewijzigde set indicatoren vastgesteld en de raad is hierover geïnformeerd middels een raadsinformatiebrief.
- Uit de informatienota's van het college over het jaarverslag van de stichting Marketing Tilburg blijkt dat het college monitort welke van de geplande activiteiten zijn gerealiseerd³⁵.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van de monitoring

Het vinden van de juiste (succes)indicatoren en het daadwerkelijk monitoren ervan is een zoektocht gebleken. De stichting Marketing Tilburg levert monitorinformatie op in de vorm van het rapport van Dynamic Concepts. In 2016 was de nulmeting, terwijl in december 2017 de één-meting volgde. Deze meting gaf enig inzicht in de ontwikkeling van de succesindicatoren. De succesindicatoren hebben niet altijd een duidelijk verband met de meerjarenprioriteiten.

Het college van B&W monitort de stichting door na te gaan welke geplande activiteiten zijn gerealiseerd. Het college beoordeelt niet of de activiteiten succesvol zijn verlopen en of er een verband is tussen de uitkomst van de succesindicatoren en de activiteiten van de stichting Marketing Tilburg.

³⁵ Zie bijvoorbeeld: "Informatienota Jaarverslag 2016 Stichting Marketing Tilburg", collegebesluit van 6 juni 2017.

4.2 Sturing ten aanzien van de uitvoering

Bevindingen

- Jaarlijks stelt de stichting een jaarplan op. Volgens het programma van eisen moet de stichting in het jaarplan aangeven welke resultaten zij verwacht te bereiken in die periode op de vier gekozen domeinen (bewoners, bedrijven, bezoekers en bollebozen). De Rekenkamer Tilburg heeft de offertes (in casu de jaarplannen) en afgesloten jaarcontracten bestudeerd en constateert dat in het jaarplan geen concrete resultaten zijn geformuleerd ten aanzien van de activiteiten/output. Zo wordt bijvoorbeeld in het jaarplan 2017³⁶ over bedrijven opgemerkt: “We willen dat meer innovatieve bedrijven kiezen voor Tilburg”. Er wordt geen streefcijfer genoemd en ook niet op welke wijze specifiek innovatieve bedrijven kunnen worden aangetrokken. Het jaarplan bevat voornamelijk een beschrijving van allerlei activiteiten die onder de vlag van citymarketing per domein zullen worden ontplooid.
- Een inhoudelijke beoordeling van de activiteiten ontbreekt. In de raadsinformatienota over het jaarplan van de stichting Marketing Tilburg wordt enige aandacht besteed aan de vraag of de activiteiten van de stichting leiden tot meer landelijke aandacht. Hier wordt echter meer gesproken over de ‘potentie’ om aandacht te krijgen dan om de feitelijke uitstraling van de activiteiten.³⁷
- Voorts is in het programma van eisen citymarketing 2015-2018 aangegeven dat de stichting in de offerte ook dient op te nemen hoe zij gedurende de opdrachtperiode met de gemeente wil communiceren over significante afwijkingen op de jaarplannen, die effect hebben op de beoogde doelen uit het programma van eisen en de beschreven resultaten uit de offerte. Een dergelijke beschrijving heeft de Rekenkamer bij de bestudering van de offertes/jaarplannen niet aangetroffen.
- Verdere vorm- of procedurevoorschriften ten aanzien van het jaarplan worden in het programma van eisen niet gegeven (bijvoorbeeld wanneer aan te leveren).
- 'Op papier' is niet vastgelegd wanneer en op welke wijze sturing door de gemeente ten aanzien van de uitvoering van de gemeente (gedurende het uitvoeringsjaar) plaatsvindt. Op basis van de gehouden interviews constateert de Rekenkamer dat de gemeente 'in de praktijk' periodiek overleg voert met de stichting Marketing Tilburg.
- De nadruk op de sturing heeft in de jaren 2015-2017 volgens een aantal geïnterviewden met name gelegen op het realiseren van de vooraf afgesproken activiteiten.
- Tijdens de kwartaalgesprekken tussen de directeur van de stichting Marketing Tilburg en de afdeling Economie en Arbeidsmarkt wordt de stand van zaken vastgesteld met betrekking tot de uitvoering van de activiteiten aan de hand van een excelbestand. Het is de Rekenkamer niet duidelijk geworden in hoeverre het excelbestand inzicht biedt in de doeltreffendheid en/of de samenhang van de activiteiten van de stichting.
- Diverse geïnterviewden geven aan dat het de afgelopen periode zowel voor ambtenaren als medewerkers van de stichting Marketing Tilburg soms een zoektocht was. In het begin was het niet altijd duidelijk wie waar over ging/verantwoordelijk voor was. Dat leidde in het begin nog wel eens tot 'afschuiven' en 'naar elkaar wijzen'. Nu is ieders rol helder.

³⁶ Zie blz 21 jaarplan 2017.

³⁷ Gemeente Tilburg, raadsinformatienota jaarplan citymarketing 2016.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van de uitvoering

Het jaarplan van de stichting Marketing Tilburg bevat een kwalitatieve beschrijving van alle activiteiten die onder de vlag van citymarketing ondernomen zullen gaan worden. Het jaarplan bevat geen overzicht van de te verwachten resultaten per domein (wat leveren de activiteiten op aan output, zoals het aantal bereikte bezoekers) en wat is de veronderstellende relatie met de outcome.

De sturing op de uitvoering door de gemeente gedurende de loop van het jaar gebeurt aan de hand van een 'excelbestand', waarop vermeld wordt of aangekondigde activiteiten zijn uitgevoerd. De Rekenkamer heeft aan de hand hiervan niet kunnen vaststellen dat het gesprek tussen de gemeente en de stichting daadwerkelijk gaat over de (aannemelijk te maken) bijdrage van de activiteiten van de stichting Marketing Tilburg aan de strategische doelstellingen van het citymarketingbeleid van de gemeente Tilburg (de outcome).

4.3 Verantwoording

Bevindingen

- Jaarlijks dient de stichting Marketing Tilburg verslag uit te brengen aan de gemeente, met daarin expliciet aandacht voor de beoogde resultaten uit de jaarplannen. Daarnaast verzorgt de stichting na afronding van de totale opdrachtperiode een eindevaluatie. Deze eindevaluatie zal dus moeten volgen in het najaar van 2018.
- Bij de jaarlijkse beoordeling van het jaarverslag (financieel en inhoudelijk) wordt bekeken hoe het staat met de activiteiten van de stichting (output). Middels een (raads)informatienota geeft het college van B&W een oordeel over de activiteiten van de stichting Marketing Tilburg. Hierbij beperkt het college zich tot het vaststellen van het aantal activiteiten van de stichting.
- Ten aanzien van het jaarverslag en de jaarrekening is verder bepaald dat er zowel een kwalitatieve analyse wordt gegeven, alsook een kwantitatieve meting wordt uitgevoerd op basis van de volgende succesindicatoren:
 - Algemene indicatoren: (algemene imagometing, gegenereerde mediawaarde en hoeveelheid en toon Tilburg-buzz op sociale media).
 - Criteria per domein³⁸: onder andere het aantal informatie-aanvragen, nieuwe bedrijfsvestigingen en bezoekersaantallen.

In het jaarverslag over 2016 van de stichting Marketing Tilburg ontbreken deze analyse en meting. Het jaarverslag beperkte zich tot een kwalitatieve beschrijving van de activiteiten voor de verschillende doelgroepen. Inmiddels wordt er door de stichting Marketing Tilburg meer werk gemaakt van de meting van succesindicatoren.

- In tegenstelling tot bijvoorbeeld subsidieverlening bevat de raamovereenkomst volgens de Rekenkamer betrekkelijk 'dunne' afspraken over hoe om te gaan met de situatie waarin de stichting Marketing Tilburg niet levert conform hetgeen is overeengekomen. Artikel 6.2 van de raamovereenkomst regelt het recht om de betaling op te schorten wanneer de stichting de afspraken niet geheel of niet behoorlijk is nagekomen. De enige geregelde sanctie is (wanneer de stichting weigerachtig zou blijven na ingebrekestelling) de mogelijkheid van ontbinding van de overeenkomst. In tegenstelling tot subsidieverlening, behoort afrekenen niet tot de mogelijkheden.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van de verantwoording

Bij de inhoudelijke verantwoording ontbreekt een analyse van de toegevoegde waarde van de activiteiten van de stichting en van de mate waarin de doelstellingen de gemeente worden gerealiseerd. Wel worden meer inspanningen in die richting aangekondigd door de stichting Marketing Tilburg.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld subsidieverlening bevat de raamovereenkomst volgens de Rekenkamer betrekkelijk 'dunne' afspraken hoe om te gaan met de situatie waarin de stichting Marketing Tilburg niet levert conform hetgeen is overeengekomen.

³⁸ Zie cursieve blokjes in figuur met doelboom op bladzijde 19.

4.4 Doelmatigheid en doeltreffendheid

Bevindingen

- Noch de gemeente Tilburg, noch de stichting Marketing Tilburg legt een relatie tussen de gevraagde outcome en de door de stichting gerealiseerde output. Tot op heden is er geen indicatie van de mate van doelmatigheid en doeltreffendheid.
- Er zijn weliswaar veel 'verhalen' en de indruk is dat 'Tilburg in de lift zit'. De onderbouwing hiervan aan de hand van de meting van succesindicatoren begint op gang te komen. De inbreng van de stichting citymarketing Tilburg bij eventuele successen ontbreekt hierbij echter.
- Diverse geïnterviewden geven aan dat aan de doeltreffendheid van de Stichting Marketing Tilburg afbreuk wordt gedaan door de keuze veel activiteiten met (relatief) weinig geld te ondersteunen. De 'grote gebaren', zoals één geïnterviewde dat omschreef, ontbreken. Veel kleine weinig opvallende activiteiten zetten Tilburg echter niet op de kaart en bevorderen niet de doeltreffendheid van de stichting, aldus één van de geïnterviewden. Het is voor de Rekenkamer ook niet eenduidig in hoeverre de brede waaier aan activiteiten die door de stichting Marketing Tilburg worden ondersteund of georganiseerd, samenhangend bijdragen aan de doeleinden van citymarketing.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid

Noch de gemeente Tilburg, noch de stichting Marketing Tilburg legt een relatie tussen de gevraagde outcome en de door de stichting gerealiseerde output (activiteiten), waardoor er geen indicatie is te geven van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het citymarketingbeleid.

4.5 Controle door de gemeenteraad

- Middels een raadsinformatiebrief ontvangt de gemeenteraad het jaarverslag van de stichting Marketing Tilburg. De meeste raadsleden kennen het jaarverslag, maar niet iedereen weet wat erin staat.
- Geïnterviewde raadsleden kunnen op basis van het jaarverslag niet inschatten of de uitgevoerde activiteiten bijdragen aan de hoofddoelstellingen van het citymarketingbeleid.
- Na de oprichting van de stichting en de daadwerkelijke start is in de gemeenteraad niet meer gesproken over (de effectiviteit van) citymarketing. Raadsinformatiebrieven zijn nimmer geagendeerd in de commissievergaderingen.

Constateringen Rekenkamer ten aanzien van controle door de gemeenteraad

Na de vaststelling³⁹ van de nieuwe aanpak voor citymarketing in 2013 en 2014 (inclusief de vaststelling van de beoogde effecten en de meerjarenprioriteiten) en het op afstand zetten van de uitvoering van de citymarketingorganisatie⁴⁰ in juni 2015, heeft de gemeenteraad van Tilburg niet meer gesproken over citymarketing.

³⁹ Zie de raadsvoorstellen: 'Citymarketing, een eerste uitwerking' (december 2013) en 'Citymarketing inbesteden opdracht Citymarketing 2015-2018 (oktober 2014).

⁴⁰ Zie raadsvoorstel publiek belang Stichting Marketing Tilburg i.o.

Bijlage 1: Lijst geïnterviewde personen

Stichting Marketing Tilburg

Marc Meeuwis	directeur stichting Marketing Tilburg
Maartje Verschure	Citymarketeer Bollebozen
Ben Smit	Citymarketeer Bewoners en bezoekers
Nicole Severijn	Citymarketeer Bedrijven
Jan Welmers	Voorzitter Raad van Toezicht stichting Marketing Tilburg

Stakeholders uit de stad

Niek van den Broek	IBIS/Mercure Hotels & voorzitter Ondernemersfonds Tilburg
Bob van Leeuwen	Starterslift
Bas Kapitein	Midpoint Tilburg
Rens Vonk	Praeses Vidar
Jasper van Stiphout	Praeses Olof
Kim Ardon	Tilburg University
Kim Hendrikx	Tilburg University
Pieter van Ierland	Fontys
Frens Frijns	Directeur poppodium 013

Gemeentebestuur en gemeenteraad

Erik de Ridder	Wethouder citymarketing
Peter van Gool	Raadslid D66
Paulus Oerlemans	Raadslid GL
Frans van Aarle	Raadslid Lokaal Tilburg
Nathalie Nijs	Raadslid GL
Cecile van Berkel	Raadslid CDA
Cecile Fransen	Raadslid VVD
Bob Jansen	Raadslid SP
Cees van Dijk	Raadslid LST

Ambtenaren gemeente Tilburg

Bert Reijpert	Afdeling Economie & Arbeidsmarkt)
Kim Hendrikx	Beleidsmedewerking Citymarketing
Yvonne Kimman	Accountmanager afdeling Economie en Arbeidsmarkt
Isabelle Prohn	Communicatiestrategie Vestigingsklimaat
Heleen van Mierlo-Diepstraten	Medewerker promotie & acquisitie
Jody Broeders	Beleidsmedewerker Bedrijventerreinen
Jack de Wilde	Beleidsmedewerker Sport
Ulco Mes	Beleidsmedewerker Cultuur/Musea

Bijlage 2: Bestudeerde documenten

Bestuurlijke documenten gemeente Tilburg

December 2013	Raadsvoorstel citymarketing, een eerste uitwerking
Oktober 2014	Raadsvoorstel citymarketing, verdere uitwerking. Inclusief bijlagen bij dit raadsvoorstel: <ul style="list-style-type: none">- Strategisch plan citymarketing 2015-2018- Jaarplan 2015 citymarketing- Toelichting organisatievorm- Organiseatievoorstel- Overzicht citymarketingorganisaties andere gemeenten
Juni 2015	Collegebesluit inbesteden opdracht citymarketing 2015-2018. Inclusief: <ul style="list-style-type: none">- Raamovereenkomst 2015-2018- Programma van eisen citymarketing 2015-2018- Strategisch plan citymarketing 2015-2018
Juni 2015	Raadsvoorstel publiek belang stichting Marketing Tilburg. Inclusief: <ul style="list-style-type: none">- Conceptstatuten stichting Marketing Tilburg- Toets voorgenomen subsidiebeschikking stichting Marketing Tilburg
Augustus 2015	Beantwoording artikel 47a-vragen VVD, met daarin een overzicht van de gemeentelijke bijdrage aan stichting Marketing Tilburg en de bijdragen die in de kwartiermakersfase (tot 1 juli 2015) zijn verstrekt.
December 2016	Indicatoren citymarketing (nulmeting, uitgevoerd door Dynamic Concepts)
April 2017	Collegebesluit twee nieuwe leden Raad van Toezicht stichting Marketing Tilburg
Mei 2017	Aanpassing indicatoren citymarketing (inclusief wijzigingsbijlage A en B bij de raamovereenkomst citymarketing Tilburg).
December 2017	Succesindicatoren 2017 stichting Marketing Tilburg (éénmeting, uitgevoerd door Dynamic Concepts)

Jaarplannen en jaarverslag stichting Marketing Tilburg

Najaar 2014	Jaarplan 2015 1+1=13 Citymarketing Tilburg
Mei 2016	Citymarketing jaarplan 2016 stichting Marketing Tilburg (raadsinformatienota)
Juni 2016	Jaarverslag 2015 stichting Marketing Tilburg (raadsinformatienota; financieel en inhoudelijk verslag)
Januari 2017	Informatienota jaarplan 2017 stichting Marketing Tilburg
Juni 2017	Informatienota jaarverslag 2016 stichting Marketing Tilburg