

Rekenkamerbrief

Doorwerking rekenkameraanbevelingen 'Citymarketing Tilburg'



Rekenkamer Tilburg

September 2024

Hayke Veldman, Hans Mulder, Marloes van Rijswijk-van Mook, Marga Vermeer, Deborah van Gestel-Mulders

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Rekenkamer Tilburg (vanaf nu: RKT) doet eens per benoemingsperiode een doorwerkingsonderzoek. Met het onderzoek 'Citymarketing Tilburg' uit 2018 heeft de RKT het citymarketingbeleid, de bereikte resultaten tussen medio 2015 en eind 2017 en de sturing en beheersing van de uitvoering nader bestudeerd. De RKT heeft daarbij gekeken naar het totale systeem, c.q. de wijze waarop de sturing op het beleid op papier was georganiseerd en hoe dit in de praktijk verliep tussen de gemeente Tilburg (vanaf nu: gemeente) en de stichting Marketing Tilburg (vanaf nu: SMT). De RKT acht het een goed moment om de stand van zaken op te maken ten aanzien van de opvolging van de rekenkameraanbevelingen uit het onderzoek. Deze Rekenkamerbrief beantwoordt dan ook de vraag wat er is gedaan met de door de raad vastgestelde aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek uit 2018.

1.2 Aanpak

Dit onderzoek is in mei 2024 gestart met het opstellen van het onderzoeksplan. Vervolgens zijn relevante gemeentelijke documenten in relatie tot citymarketing geanalyseerd om inzicht te krijgen in de opvolging van de eerdere rekenkameraanbevelingen. Om dit inzicht verder te verrijken zijn interviews gehouden binnen de gemeente met de wethouder/portefeuillehouder citymarketing, wethouder/portefeuillehouder deelnemingen (in zijn rol als lid van de Raad van Toezicht (RvT) van de SMT), ambtelijk betrokkenen (d.w.z. manager/MT lid van de afdeling Economie & Arbeidsmarkt en de beleidsadviseur citymarketing) en de directeur/bestuurder van SMT. Ook zijn de woordvoerders citymarketing vanuit de gemeenteraad van Tilburg (vanaf nu: raad) uitgenodigd om met de RKT in gesprek te gaan. Via deze uitnodiging hebben zich slechts twee fracties vanuit de raad aangemeld, waarna de RKT met woordvoerders van de twee fracties heeft gesproken. Uiteraard geeft dit geen representatief beeld vanuit de gehele raad. Op basis van de documentenanalyse en de interviews is deze rekenkamerbrief opgesteld en in september 2024 aangeboden aan de raad.

2. Conclusies

Ten aanzien van de opvolging van rekenkameraanbevelingen concludeert de RKT dat:

- Aanbevelingen 1, 4a, 5 en 6 geheel zijn opgevolgd;
- Aanbeveling 2 op een andere wijze is opgevolgd;
- Aanbevelingen 3 en 4b deels zijn opgevolgd.

Een nadere toelichting hierop volgt hieronder:

Aanbevelingen onderzoek uit 2018	Conclusie RKT
1. Komt 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 RKT constateert dat aanbeveling 1 geheel is opgevolgd. Voor het citymarketingbeleid 2019-2022 zijn in 2019 impact (outcome) en beoogde resultaten (output) vastgesteld. Er zijn daarvoor zes indicatoren met (meetbare) streefwaarden opgesteld (die gedurende de jaren wat zijn bijgeschaafd). Bij het nieuwe citymarketingbeleid 2023-2027 is deze focus op outcome en output vastgehouden. Tevens is een PvE opgesteld met kaders welke als uitgangspunt diende voor de offerte van SMT voor de periode 2023-2027. Vanuit de offerte is een raamovereenkomst met afspraken met SMT gevormd voor die periode. Deze hangt nauw samen met de focus op outcome en output zoals opgenomen in het citymarketingbeleid.
2. Overweeg om het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van de stichting Marketing Tilburg te beleggen in de portefeuille van de burgemeester.	De RKT constateert dat aanbeveling 2 op een andere wijze is opgevolgd. Niet de burgemeester maar de portefeuillehouder deelnemingen is lid van de RvT. De portefeuillehouder houdt in zijn rol van de RvT toezicht op de financiën, op de risico's en op het weerstandvermogen van de SMT. Een andere portefeuillehouder dan de

	<p>portefeuillehouder deelnemingen is verantwoordelijk voor citymarketing.</p>
<p>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 partnerbudgetten door de stichting Marketing Tilburg.</p>	<p>De RKT constateert dat aanbeveling 3 deels is opgevolgd. De raad neemt besluiten over de hoogte van het structurele budget voor citymarketing. Het structurele budget is sinds 2016 t/m 2022 gestegen; van een jaarlijkse € 670.000 (vóór 2019) naar een jaarlijkse € 860.000 voor de periode 2019-2022. Voor de periode 2023-2027 geldt dat het structurele budget op € 920.000 is begroot, een verdere stijging van het budget ten opzichte van de periode 2019-2022.</p> <p>Ook over de hoogte van de incidentele budgetten besluit de raad. Het incidentele budget is gegroeid ten opzichte van de periode 2019-2022. Er was voor de periode 2019-2022 sprake van een jaarlijks incidenteel budget van € 310.000. Voor 2023 geldt een lager jaarlijks incidenteel budget van € 250.000. In de begroting 2024 is dit verhoogd naar jaarlijks € 500.000 (t/m 2027).</p> <p>In 2023 is het structurele en incidentele budget in totaal op € 1.170.000 begroot (structureel: € 920.000 + incidenteel: € 250.000). In de begroting 2024 is als structurele en incidentele budget € 1.473.360 opgenomen (structureel: € 973.360 + incidenteel: € 500.000), waarbij € 1.700.000 voor 2024 is begroot. Daarmee is € 226.640 niet gelabeld in de begroting 2024. De raad maakt voor 2024 dan ook geen bewuste keuze over een deel van het budget voor citymarketing.</p> <p>Voor de jaren na 2024 wordt het structurele en incidentele budget zelfs begroot op bijna € 2.000.000 in 2027, waarvan slechts € 1.473.360 momenteel is opgenomen in de begroting 2024.</p> <p>Wat betreft partnerbudgetten is het van belang voor de gemeente dat SMT aan het inbestedingscriterium van maximaal 19,9% voldoet en blijft voldoen. Dit betekent dat SMT maximaal 19,9% van de totale omzet van SMT aan eigen inkomsten mag genereren. Meer inkomsten kan het inbestedingscriterium in gevaar brengen, waardoor de gemeente haar eigen opdrachten niet meer mag inbesteden bij SMT. Boven 19,9% dient te worden aanbesteed (en vervalt quasi inbesteden). Volgens het jaarverslag 2022 heeft de SMT in 2022 € 86.470 aan extra inkomsten met extra opdrachten gegenereerd. Dit is 7,3% en blijft binnen de 19,9%. De bedragen voor 2023 volgen uit de jaarstukken 2023 die ten tijde van dit onderzoek nog niet door de raad vastgesteld waren. Met de Vve, welke in 2023 onder citymarketing is komen te vallen, is of wordt momenteel een partnerschap afgesloten. SMT geeft aan dat er op de hoogte van het bedrag gelet dient te worden om te voorkomen dat boven de norm van 19,9% wordt uitgekomen. De raad is daar tot op heden weinig in betrokken.</p>
<p>4a. 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</p>	<p>De RKT constateert dat aanbeveling 4a geheel is opgevolgd. Er zijn zes indicatoren geformuleerd. Aan de indicatoren zijn streefwaarden gekoppeld. Zowel de indicatoren als streefwaarden zijn in de afgelopen jaren aangescherpt. De indicatoren en streefwaarden worden jaarlijks gemonitord en de stand van zaken wordt richting raad teruggekoppeld met een raadsbrief. Benoemt hierbij wordt dat de raad in 2022 heeft gediscussieerd over met name deze aanbeveling; zijn maatschappelijke effecten van citymarketing wel te meten? Conclusie was dat indicatoren</p>

<p>de succesindicatoren, beter voor het voetlicht te brengen.</p> <p>4b. 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.</p>	<p>van meer afhangen dan enkel citymarketingbeleid, maar dat indicatoren en streefwaarden wel zicht geven op (een bijdrage aan) maatschappelijke effecten. Indicatoren en streefwaarden geven ook de mogelijkheid om het gesprek aan te gaan met de raad. Naast het meten van indicatoren, wordt iedere zes à acht weken de voortgang besproken tussen ambtelijk opdrachtgever en de directeur/bestuurder van SMT. Ook bespreekt de directeur/bestuurder van SMT iedere acht weken met de strategen van de gemeente. En zit de directeur/bestuurder van SMT bij verschillende overleggen binnen de gemeente aan tafel (t.a.v. stadsontwikkeling, bewegwijzering, parkeergarages, Stappegoor etc.). Iedere twee maanden vergadert de RvT en de directeur/bestuurder van SMT. Ook is er regulier overleg tussen de wethouder citymarketing en de directeur/bestuurder van SMT.</p> <p>De RKT constateert dat aanbeveling 4b deels is opgevolgd.</p> <p>De RKT constateert dat de raad weliswaar jaarlijks via een informatiebrief kennisneemt van de stand van zaken in relatie tot de indicatoren en streefwaarden, maar dat deze stand van zaken vervolgens niet door de raad wordt besproken met het college. Slechts éénmaal in 2021 is de meting door de raad geagendeerd voor een mondelinge toelichting. De raad heeft inmiddels geadviseerd om een jaarlijkse informatiebijeenkomst hierover op te nemen in de jaaragenda van de raad.</p>
<p>5. Geef als gemeenteraad het college van B&W de opdracht ervoor te zorgen dat de stichting Marketing Tilburg zich verantwoord 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.</p>	<p>De RKT constateert dat aanbeveling 5 geheel is opgevolgd.</p> <p>In het citymarketingbeleid 2019-2022 staat beschreven hoe de rolverdeling tussen gemeente en SMT vorm krijgt. Deze ontwikkelt zich naar meer strategisch; gericht op realiseren van het strategisch plan van SMT en de meerjarige beleidsdoelen van de gemeente. Voor de periode 2023-2027 heeft SMT een strategisch plan opgeleverd, dit plan beschrijft de dienstverlening zoals in het PvE van de gemeente is beschreven. Kwantitatief en kwalitatief wordt gemeten; met indicatoren én met gesprekken met SMT. Er is bewust gekozen voor deze mix en de raad heeft daarbij opgeroepen om aan te sluiten bij kwantitatieve cijfers die reeds gemonitord werden. De gemeente en SMT overleggen meermaals per jaar over de uitvoering. Via de RvT houdt bovendien één van de portefeuillehouders/wethouders uit het college toezicht op de uitvoering; welke ambities liggen er, wat is de voortgang en wat zijn de kosten in relatie tot de ambities worden steeds gemonitord. SMT levert jaarlijks uiterlijk half april, de door de RvT goedgekeurde jaarstukken over het voorgaande boekjaar aan. Deze bestaan uit een jaarrekening voorzien van een controleverklaring van een accountant en een inhoudelijk jaarverslag met een overzicht van de partnerbudgetten en verantwoording over de realisatie van activiteiten.</p>
<p>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.</p>	<p>De RKT constateert dat aanbeveling 6 geheel is opgevolgd.</p> <p>Zie aanbeveling 4a.</p>

3. Overwegingen en aandachtspunten

Vooropgesteld kan worden dat het college en de ambtelijke organisatie adequaat aan de slag is gegaan met de rekenkamerbevelingen uit 2018. Zowel de gemeente als SMT is tevreden over de opvolging van rekenkamerbevelingen en de weg die de gemeente met SMT heeft ingeslagen.

Op basis van de documentenanalyse, interviews en bovenstaande conclusies geeft de RKT nog een aantal overwegingen en aandachtspunten mee richting de raad en het college:

Raad van Toezicht

- 1 Er is gekozen om niet de burgemeester maar de portefeuillehouder deelnemingen, lid te maken van de RvT van de SMT. De RKT constateert dat dit volgens de normen van 'good governance' is ingericht en ook volgens de geïnterviewden blijkt dit in de praktijk goed te werken. Rollen tussen beide portefeuillehouders zijn voldoende gescheiden; één wethouder is verantwoordelijk voor het gemeentelijke beleid en de uitvoering daarvan en één wethouder houdt vanuit de RvT toezicht op de uitvoering van taken door de SMT. Wel wijst de RKT richting beide portefeuillehouders op het belang van het bewust zijn én blijven van ieders rol in deze.

Scheiding van rollen bij advisering aan wethouders

- 2 Voor de ambtelijke organisatie blijkt de constructie met de wethouder inzake de RvT en de wethouder citymarketing en de verhouding tot elkaar soms ingewikkeld. Waar de wethouder citymarketing koerst op realisatie van de doelstellingen uit het citymarketingbeleid, controleert een andere wethouder in zijn rol in de RvT de uitvoering door SMT. Beide wethouders dienen dan ook een ander doel. De ambtelijke advisering richting wethouders vereist daardoor ook een goede scheiding van rollen. Uit interviews kwam naar voren dat deze scheiding organisatorisch nog sterker vormgegeven kan worden.

Structurele en incidentele budgetten

- 3 Over de hoogte van het structurele en incidentele budget maakt de raad jaarlijks via de begroting keuzes. Voor een deel van het budget voor 2024 (€ 226.640) is het budget niet gelabeld in de begroting 2024. Maak als raad in de begroting 2025 dan ook een bewuste keuze voor het totaal aan structurele en incidentele budgetten voor 2025, 2026 en 2027 en laat geen bedragen ongelabeld.
- 4 Het structurele en incidentele budget blijkt gestegen gedurende de afgelopen jaren, terwijl de streefwaarden (van indicatoren) voor het meten van de impact (outcome) en beoogde resultaten (output) sinds 2019 niet of nauwelijks lijken bijgesteld. Met andere woorden, er is steeds meer geld nodig voor min of meer gelijkblijvende ambities. Ga als raad in gesprek met het college of er mogelijke bijstelling plaats moet vinden in de beoogde resultaten dan wel in middelen.

Partnerbudgetten

- 5 De normering voor partnerbudgetten is helder; maximaal 19,9% van de totale omzet van SMT mag SMT aan eigen inkomsten genereren. Met de Vve, welke in 2023 onder citymarketing is komen te vallen, wordt door de SMT momenteel een partnerschap afgesloten. Ook de Vve moet binnen de 19,9% vallen. De raad lijkt niet of nauwelijks op de hoogte van de percentages die de SMT aan partnerbudgetten genereert of gaat genereren, de raad dient hierover beter geïnformeerd te worden.

Inzet van datamonitoring

- 6 De directeur/bestuurder van SMT is gericht op data gedreven werken. Ga als gemeente het gesprek aan met SMT om te zien waar het nuttig en mogelijk is om data te delen. Een voorbeeld zijn de bezoekersaantallen (parkeergarages, hotelovernachtingen).

Realistisch begroten

- 7 Op de langere termijn zijn het gebrek aan personeel en de stijgende loonkosten van invloed op ambities voor citymarketing. Dit raakt het vraagstuk over realistisch begroten; hoe te voorkomen dat onderuitputting ontstaat en ambities op de langere termijn waargemaakt worden. Dit vereist een intensievere rol vanuit de RvT én de gemeente.

BIJLAGE 1

Bijlage 1 geeft de gedetailleerde onderbouwing van eerder genoemde conclusies en overwegingen en aandachtspunten.

1. Conclusie rekenkameronderzoek 'Citymarketing Tilburg' uit 2018

De overstijgende conclusie uit het onderzoek 'Citymarketing Tilburg' uit 2018 was dat de nieuwe aanpak van citymarketingbeleid en de uitvoering daarvan door SMT vorm en inhoud heeft gekregen en de inspanningen op het terrein van citymarketing steeds beter zichtbaar werden. Voor de uitvoering van de concrete activiteiten was 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, werd deze tijdens het onderzoek in 2018 als te omvattend en te weinig richtinggevend/sturend ervaren. Er bleek een breed gedeelde wens te zijn om te komen tot meer inhoudelijke focus voor het citymarketingbeleid. De gemeenteraad (vanaf nu: raad) had op dat moment geen adequaat zicht op de resultaten van de inspanningen op het gebied van citymarketing. Daarvoor waren 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 gold dat er een breed draagvlak bestond voor niet te precies omschreven effecten. Het nadeel daarvan werd echter ook zichtbaar, namelijk dat de relatie tussen de inspanningen van SMT en de door de gemeente gewenste/beoogde effecten (outcome) niet gelegd kon worden en dat de gemeente daarop onvoldoende kon sturen. De sturing door de gemeente richtte zich in de afgelopen periode voornamelijk op het operationele niveau (uitvoering van activiteiten); van strategische sturing was nog in onvoldoende mate sprake.

Met andere woorden, ten eerste werden de belangrijkste kenmerken waarmee de stad Tilburg werd gepromoot als te veel omvattend ervaren met als gevolg het gebrek aan een inhoudelijke focus waarmee Tilburg op de kaart werd gezet. Ten tweede was dat de resultaten die van SMT werden verwacht niet helder waren omschreven. Met als gevolg dat het moeilijk was te evalueren of de prestaties van SMT aan de verwachtingen voldeden. En ten derde ontbrak het aan strategische sturing door de gemeente.

2. Rekenkameraanbevelingen 'Citymarketing Tilburg' uit 2018

De overstijgende conclusie uit het onderzoek 'Citymarketing Tilburg' uit 2018 is gebaseerd op een zevental deelconclusies met betrekking tot de onderdelen:

1. Inhoudelijke focus
2. Organisatievorm
3. Budget
4. Bestuurlijk draagvlak en doelrealisatie
5. Monitoring en verantwoording
6. Doeltreffendheid

Per deelconclusie heeft de RKT een aanbeveling geformuleerd.

Deelconclusie 1 t/m 6	Aanbevelingen 1 t/m 6
1. Inhoudelijke focus Er is een breed gedeelde wens om te komen tot een nadere inhoudelijke focus voor het citymarketingbeleid.	1. Komt tot de vaststelling van een nadere focus in het citymarketingbeleid. Stel als gemeenteraad hier toe 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.

<p>2. Organisatievorm 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.</p>	<p>2. Overweeg om het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van de stichting Marketing Tilburg te beleggen in de portefeuille van de burgemeester.</p>
<p>3. Budget 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.</p>	<p>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 partnerbudgetten door de stichting Marketing Tilburg.</p>
<p>4. Bestuurlijk draagvlak en doelrealisatie 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.</p> <p>4b. De vooraf vastgestelde effecten en meerjarenprioriteiten geven 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 zijn inmiddels een tweetal metingen van de succesindicatoren uitgevoerd. Uit de één-meting (december 2017) blijkt de score van een groot aantal succesindicatoren te zijn gestegen. De ontwikkeling van een aantal succesindicatoren ontbreekt nog.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>
<p>5. Monitoring en verantwoording De monitoring en verantwoording van het citymarketingbeleid is nog onvoldoende adequaat ingericht.</p>	<p>5. Geef als gemeenteraad het college van B&W de opdracht ervoor te zorgen dat de stichting Marketing Tilburg zich verantwoord 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.</p>
<p>6. Doeltreffendheid en doelmatigheid 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.</p>	<p>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.</p>

De gemeenteraad heeft alle zes de aanbevelingen uit het raadsvoorstel 'Rekenkameronderzoek Citymarketing' overgenomen in maart 2018.

3. Doorwerking rekenkamerbevelingen 'Citymarketing Tilburg' uit 2018

3.1 Citymarketingbeleid 2019-2022

Sinds medio 2015 is SMT de uitvoerende partij van het gemeentelijk citymarketingbeleid. SMT heeft als doel het bevorderen en promoten van Tilburg, met als uiteindelijke doel het versterken van het vestigingsklimaat en daarmee de stedelijke economie.

Citymarketing wordt door de gemeente gedefinieerd als:

Een lange termijnproces en/of een beleidsinstrument bestaande uit verschillende met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden ('market getting') van specifieke doelgroepen (Lombarts e.a., 2009).

Onder meer de rekenkamerbevelingen uit het onderzoek 'Citymarketing Tilburg' waren aanleiding het beleid toentertijd opnieuw te bekijken en nader aan te scherpen.

In het citymarketingbeleid 2019-2022 onderscheidt de gemeente **impact (outcome)** en **beoogde resultaten (output)**.

- **Impact (outcome):** "We willen meer bekendheid voor Tilburg bij de gekozen citymarketingdoelgroepen waarbij de focus ligt op bedrijven en studenten. We willen dat de kwaliteiten en potentie van Tilburg zichtbaar zijn en worden herkend door de doelgroepen. Die doelgroepen boeien we met ons aanbod, binden we aan de stad en laten we (langer) in Tilburg blijven. Dit draagt bij aan onze (economische) ambities en de 'trots op Tilburg'. Die trots draagt bij aan een beter imago. Een goed imago zorgt dat mensen en bedrijven voor Tilburg kiezen en terugkomen."
- **Beoogde resultaten (output):** "De ingezette koers van de afgelopen jaren zetten we voort met extra aandacht voor de vestigingskwaliteiten en de doelgroepen bedrijven en studenten.

1. Etaleren vestigingskwaliteiten

Het etaleren van onderscheidende Tilburgse vestigingskwaliteiten voor bedrijven. Daarbij is er specifiek aandacht voor bedrijvigheid rondom innovatie (digitalisering, dataficatie, artificiële intelligentie) en duurzaamheid (circulariteit en energieneutraliteit), maar ook de aanwezigheid van getalenteerd en gekwalificeerd personeel (aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt), interactiemilieus, beschikbaarheid van werklocaties, en het onderscheidende ondernemersklimaat staan centraal. Extra aandacht is er voor de ontwikkeling van Smart Services (kennisintensieve dienstverlening), naast de activiteiten voor Smart Logistics en Smart Industry.

2. Merkconcept aanscherpen

SMT ontwikkelt een duidelijk merkconcept voor Tilburg en draagt dit merk uit (sociaal x experimenteel = creatie). Het Tilburgse DNA is herkenbaar aan het innovatieve, sociale en creatieve aspect.

3. Toename bezoekers en bestedingen

Er komen meer (leisure- en zakelijke) bezoekers omdat de kwaliteit van Tilburg en omgeving goed in de etalage wordt gezet. Daarbij is er in ieder geval aandacht voor de typisch Tilburgse plekken zoals de Spoorzone, de culturele instellingen (De Pont, TextielMuseum en 013) en het kernwinkelgebied."

Met onderstaande **indicatoren** is de relatie tussen de activiteiten van SMT en de outcome van het citymarketingbeleid van de gemeente zo aannemelijk mogelijk gemaakt:

1. De trots op Tilburg stijgt bij de inwoners. De gemeente voert een 0-meting uit. De gemeente streeft naar een netpromotorscore (vanaf nu: NPS) van 25-30 in 2022.
2. Het aantal bezoekers aan de Tilburgse etalagestukken van SMT neemt toe. De gemeente streeft naar een toename van bezoekers van de etalagestukken ten opzichte van de 0-meting.
3. Het verhaal van Tilburg (merkwaarden sociaal x experimenteel = creatie) wordt goed herkend in heel Nederland. De gemeente streeft naar een score van 3,5-3,7 op de imago- en impactmonitor in 2022.
4. Partners waarderen de inzet van SMT. Met een gemiddeld waarderingcijfer van minimaal een 7,5 in de periode van 2019 t/m 2022, opgesplitst naar de kwaliteit van advisering en samenwerking en het resultaat van de samenwerking tussen SMT en de partners.
5. Bezoekers bevelen de typisch Tilburgse plekken (ruimtelijke kwaliteiten) die passen bij het merk meer aan dan nu het geval is. De NPS is 35-40 in 2022.
6. Gevestigde bedrijven in Tilburg bevelen Tilburg als vestigingsplaats meer dan nu aan bij andere ondernemers. De NPS is 35-40 in 2022.

De gemeente heeft drie rollen ten opzichte van SMT: opdrachtgever, toezichthouder en partner. Op die drie niveaus vindt overleg plaats om op efficiënte en effectieve wijze te monitoren, elkaar te versterken en als het nodig is bij te sturen.

1. Opdrachtgever. SMT krijgt de opdracht het beleid uit te voeren. In de rol als opdrachtgever stuurt de gemeente op outcome en output.
2. Toezichthouder. Met de zetel in de raad van toezicht houdt de gemeente toezicht op de directeur/bestuurder.
3. Stakeholder. In deze rol adviseert de gemeente gevraagd en ongevraagd als een van de vele partners in de stad.

In het raadsvoorstel bijbehorend bij het citymarketingbeleid 2019-2022 benoemt de gemeente dat voor de beleidsuitvoering de gemeente de volgende aanscherpingen door wil voeren:

- Sturen op meerjarige resultaten (output) en niet langer sturen op jaarlijkse activiteiten en het verdienvermogen van SMT. De gemeente stuurt expliciet niet op de wijze waarop de directeur/bestuurder van SMT zijn organisatie inricht, financiert en bestuurt.
- Rol als strategische partner van SMT versterken.

De raad heeft het citymarketingbeleid 2019-2022 op 16 september 2019¹ vastgesteld. Behorende bij het raadsvoorstel, is een bijlage toegevoegd waarbij door de gemeente bondig uiteen is gezet op welke wijze de rekenkamer aanbevelingen opvolging hebben gekregen (conform het eerder beschreven citymarketingbeleid 2019-2022). De bijlage bevat het volgende:

Deelconclusie 1 t/m 6	Aanbevelingen 1 t/m 6	Verwerking in nieuwe beleid
1. Inhoudelijke focus Er is een breed gedeelde wens om te komen tot een nadere inhoudelijke focus voor het citymarketingbeleid.	1. Komt tot de vaststelling van een nadere focus in het citymarketingbeleid. Stel als gemeenteraad hier toe 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.	Er is een scherpere impact/beoogd effect geformuleerd en 3 concrete resultaatsdoelstellingen benoemd.
2. Organisatievorm 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.	2. Overweeg om het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van de stichting Marketing Tilburg te beleggen in de portefeuille van de burgemeester.	De portefeuillehouder deelname is lid van de Raad van Toezicht.
3. Budget 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.	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 partnerbudgetten door de stichting Marketing Tilburg.	In het beleid staat hoe het budget komende jaren tot stand komt. Het structurele budget is verhoogd van € 670.00 naar € 860.000.
4. Bestuurlijk draagvlak en doelrealisatie	4a. Om het bestuurlijk draagvlak voor de activiteiten van de	Er zijn 6 smart indicatoren geformuleerd die in hun

¹ Gemeente Tilburg (16 september 2019). Raadsbesluit 'Citymarketingbeleid 2019-2022'.

<p>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.</p> <p>4b. De vooraf vastgestelde effecten en meerjarenprioriteiten geven 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 zijn inmiddels een tweetal metingen van de succesindicatoren uitgevoerd. Uit de éénmeting (december 2017) blijkt de score van een groot aantal succesindicatoren te zijn gestegen. De ontwikkeling van een aantal succesindicatoren ontbreekt nog.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>4b. 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.</p>	<p>samenhang een beeld geven van het verschil dat we met het beleid maken. Aan de indicatoren zijn streefwaarden gekoppeld.</p>
<p>5. Monitoring en verantwoording De monitoring en verantwoording van het citymarketingbeleid is nog onvoldoende adequaat ingericht.</p>	<p>5. Geef als gemeenteraad het college van B&W de opdracht ervoor te zorgen dat de stichting Marketing Tilburg zich verantwoord 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.</p>	<p>In het beleid staat beschreven hoe de rolverdeling tussen gemeente en SMT vorm krijgt. Deze ontwikkelt zich naar meer strategisch, gericht op realiseren van het strategisch plan van de SMT en de meerjarige beleidsdoelen van de gemeente.</p>
<p>6. Doeltreffendheid en doelmatigheid 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.</p>	<p>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.</p>	<p>Er zijn 6 indicatoren geformuleerd die in hun samenhang een beeld geven van het verschil dat we met het beleid gaan maken. Aan de indicatoren zijn streefwaarden gekoppeld.</p>

Noot: Ten aanzien van aanbeveling 3 is de verhouding tussen structureel en incidenteel in 2019 aangepast: de structurele middelen zijn verhoogd van € 670.000 naar € 860.000, de incidentele middelen zijn verlaagd van € 500.000 naar € 310.000².

3.2 Meting indicatoren SMT 2022

MarktEffect meet sinds 2022 jaarlijks de behaalde streefwaarden behorende bij de indicatorenset vanuit het citymarketingbeleid 2019-2022. Over de meting van 2022 is de raad met een raadsbrief 'Meting indicatoren Stichting Marketing Tilburg' in juni 2022 geïnformeerd³. De gemeente geeft daarbij aan dat de indicatoren niet uitsluitend en soms beperkt worden beïnvloed door de inspanningen van de SMT. Wél helpen de indicatoren bij het aannemelijker maken van het verband tussen de uitvoering door de SMT en de resultaten van het gemeentelijk citymarketingbeleid. Daarnaast zijn de uitkomsten van de metingen input voor de reguliere gesprekken met SMT over de uitvoering en de voortgang.

In het verslag van MarktEffect wordt geconstateerd dat een aantal streefwaarden (zo goed als) gehaald zijn. De merkwaarden worden goed herkend bij alle doelgroepen, partners die anoniem zijn bevraagd waarden Marketing Tilburg met een 7,9 en bezoekers bevelen Tilburgse hotspots (etalagestukken) aan met +32 als NPS score. Twee streefwaarden zijn dan nog niet behaald. De trots van Tilburgers is nog niet zo groot als SMT wenst en voor gevestigde bedrijven die Tilburg aanbevelen als vestigingsplaats geldt een negatieve NPS score (dit komt door factoren als samenwerking met de gemeente en andere ondernemers en economische factoren). Eén indicator is anders gemeten dan gepland. Het aantal fysieke bezoekers aan de etalagestukken kon niet gemeten worden in verband met de beperkte toegankelijkheid van de etalagestukken door de coronamaatregelen; het bezoek op de online platforms is daarom gemeten. Er bleek een groter aantal online bezoekers ten opzichte van 2021.

3.3 Midterm Review door Stichting Marketing Tilburg

In opdracht van SMT heeft Trifaire in september 2022 onderzocht wat de waarde is geweest van citymarketing voor de stad Tilburg in de afgelopen jaren (de zogenoemde Midterm Review). In de interviews heeft de vraagstelling tot doel had om te achterhalen welke accenten SMT moet gaan leggen vanaf 2023 om de door haar stakeholders gewenste toegevoegde waarde te creëren.

Samengevat luidt de conclusie van Trifaire dat de toegevoegde waarde van citymarketing van de afgelopen jaren voor Tilburg groot is. Het merk Tilburg staat beter op de kaart zowel voor de Tilburgers zelf als voor de omgeving. Tilburg is aantrekkelijker geworden voor bedrijven, studenten, bewoners en werknemers. De citymarketingorganisatie is goed bekend, aanwezig en goed benaderbaar. De korte lijnen en de open communicatie worden gewaardeerd. Naar de toekomst toe is het moment voor een herbezinning op de rol en activiteiten van de citymarketingorganisatie in termen van een noodzakelijk geachte doorontwikkeling van zowel de organisatie als haar werkzaamheden: meer invulling geven aan de rol van strateeg en verbinder in termen van een proactieve agenderende, programmerende en confronterende partner, met daarbij een beperking van de operationele werkzaamheden.

Aanbevelingen die door Trifaire gedaan zijn, waren:

1. Ga met de partners in het ecosysteem het gesprek aan of, en zo ja op welke wijze, er meer focus dient te worden gebracht in het merk Tilburg en hoe je dat met elkaar met meer bravoure kan uitdragen. Het merkverhaal sociaal x experimenteel = creatie zit niet top-of-mind maar wordt desgevraagd wel breed herkend en erkend. Toch mogen deze merkelementen verder worden geoperationaliseerd en fysiek meer aanwezig en concreet zichtbaar zijn in de stad. Meermaals wordt voorgesteld om met elkaar een TOP-10 op te stellen van zaken die het de moeite waard maken naar Tilburg te komen. Er wordt in overweging gegeven om de burgemeester als boegbeeld van de stad een meer prominente rol te laten spelen bij citymarketing. Het ligt binnen het taakveld van de gemeente om het merk fysiek meer zichtbaar te maken in de stad. Hierbij ligt het voor de hand om bij de ruimtelijke ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld in de Spoorzone het merkverhaal nadrukkelijker te laten doorklinken in zowel de gewenste functies als ook bij de vormgeving en inrichting van de gebouwde omgeving en de openbare ruimte. De citymarketingorganisatie kan hierin adviseren, de kritische vragen stellen en nieuwe ontwikkelingen via haar marketing- en communicatieplatformen positief belichten.

² Gemeente Tilburg (8 november 2019). Programmabegroting 2019.

³ Gemeente Tilburg (21 juni 2022). Raadsbrief 'Meting indicatoren Stichting Marketing Tilburg'.

2. Breng voor de komende periode een accentverschuiving aan in de werkzaamheden van de citymarketingorganisatie in termen van een geaccepteerde strategische sparringpartner van de gemeente en de stakeholders. De citymarketingorganisatie is formeel een uitvoeringsorganisatie van de gemeente en acteert binnen een opdrachtgeverrelatie – opdrachtgeverrelatie. Daarbij is in de eerste jaren terecht het accent gelegd op hele praktische zaken en concrete projecten om tastbare en aansprekende resultaten te behalen die worden herkend en erkend. De laatste jaren heeft al een verschuiving plaatsgevonden naar een meer duurzame aanpak met een heldere visie en strategie. Nu is het moment om een volgende stap te zetten in de ontwikkeling van de citymarketingorganisatie naar een meer onafhankelijke en meer proactieve organisatie, die in zowel de relatie met de gemeente als ook in het hele ecosysteem van Tilburg op een geaccepteerde wijze een meer agenderende, programmerende en spiegelende/confronterende rol pakt.

3. Geef transparant en concreet vorm en inhoud aan de opdracht van de citymarketingorganisatie door middel van een strategische meerjarenagenda citymarketing aangevuld met jaarlijkse uitvoeringsprogramma's. De strategische agenda zou acht jaar kunnen bestrijken en wordt vastgesteld door de raad. Vanzelfsprekend op hoofdlijnen, zodat er voldoende ruimte blijft bestaan voor de citymarketingorganisatie om goed in te kunnen blijven spelen op actuele ontwikkelingen. Ook wordt geadviseerd dat er jaarlijks een concreet uitvoeringsprogramma wordt gemaakt. Er wordt geadviseerd dat zowel de strategische agenda als de jaarlijkse uitvoeringsprogramma's door de citymarketingorganisatie worden opgesteld in samenspraak met de belangrijkste stakeholders uit het Tilburgse ecosysteem en de gemeentelijke strategen. Ook wordt geadviseerd om vóór de tweede periode van vier jaar een evaluatiemoment in te bouwen, zodat kan worden gezien of, en zo ja in welke mate, bijsturing c.q. aanpassing van bestaande afspraken wenselijk is.

4. Organiseer in de stad een integrale overlegtafel met gemeente, kennisinstellingen, bedrijfsleven en bewoners over de strategie van de stad en hoe allen daaraan kunnen bijdragen en er profijt van kunnen hebben. In de contacten tussen de citymarketingorganisatie en de partners van de stad staan momenteel al de kennisuitwisseling en het opzetten en onderhouden van effectieve samenwerkingsverbanden centraal. Om dit nog beter te kunnen ontsluiten hebben verschillende partners van de stad de behoefte uitgesproken aan één integrale overlegtafel. Hier kan men periodiek met elkaar van gedachten wisselen en afstemming zoeken bij de verschillende citymarketingactiviteiten in relatie tot de grote vraagstukken waar stad en de stakeholders met elkaar voor staan. Daarbij dient met name gesproken te worden over de wijze waarop de partners in de stad de samenwerking, aanhaking, afstemming én verbinding kunnen maken met de citymarketingorganisatie, de gemeente en ook met elkaar. Voor de citymarketingorganisatie dient de overlegtafel als een instrument om meer proactief voeling te houden met haar omgeving en de actuele ontwikkelingen.

De aanbevelingen zijn verwerkt in het raadsvoorstel 'Citymarketingbeleid 2023-2027' (zie ook paragraaf 3.5).

3.4 Jaarstukken SMT 2022

Volgens de statuten is de directeur-bestuurder van SMT verplicht om jaarlijks verantwoording af te leggen over het uitgevoerde beleid door middel van een jaarrekening en jaarverslag. Op 28 april 2023 heeft de RvT de jaarrekening 2022 goedgekeurd. Het programma van eisen citymarketing Tilburg 2019-2022 vereist dat de jaarstukken naast een jaarrekening ook een overzicht van de partnerbijdragen (extra inkomsten) bevat, evenals een jaarverslag dat de inzet van SMT beschrijft op output. Uit het collegebesluit van 12 september 2023⁴ en de raadsbrief van september 2023⁵ blijken de volgende conclusies over de jaarstukken SMT 2022:

- De SMT heeft in haar strategisch plan 2019-2022 meerdere resultaatafspraken opgenomen. Voor 2022 stonden er 21 resultaatafspraken op de planning. 19 van deze resultaatafspraken zijn behaald. De twee doelen die niet volledig zijn gerealiseerd betreft de ambitie om 50 arrangementen op de Spoorzone en/of de Piushaven en de buitengebieden te verkopen.
- De jaarrekening 2022 is voorzien van een goedkeurende controleverklaring van de accountant.
- 2022 is afgesloten met een positief resultaat van € 70.531. Het resultaat is ten gunste van het 'Bestemmingsfonds marketing Tilburg' (€ 35.531) en de risicoreserve (€ 35.000) gebracht.
- Met de dotatie van € 35.000 aan het risicoreserve, groeit deze reserve tot € 152.000.
- In de jaarrekening is een continuïteitsparagraaf opgenomen.
- De overeenkomst 2023 is tot en met 2027 getekend.
- De extra inkomsten (overige opbrengsten/inverdien activiteiten) 2022 bedragen € 86.470.

⁴ Gemeente Tilburg (12 september 2023). Collegebesluit 'Informatienota 'Jaarstukken 2022 Stichting Marketing Tilburg'.

⁵ Gemeente Tilburg (12 september 2023). Raadsbrief 'Jaarverslag 2022 Stichting Marketing Tilburg'.

3.5 Citymarketingbeleid 2023-2027

In het raadsvoorstel 'Citymarketingbeleid 2023-2027' geeft de gemeente aan dat op advies van de RKT de rolverdeling tussen de gemeente en de wijze van meten goed zijn ingevuld. De gemeente stemt zich tevreden over de inzet en uitvoering van de afgelopen jaren. Aangezien de beleidsperiode in 2022 afloopt, wordt nieuw citymarketingbeleid voor 2023-2027 voorgesteld. Dit nieuwe beleid is gebaseerd op een startnotitie van de raad uit 2022 waarin zij vroeg om bestaande beleidsdoelen op te halen die gebaat zijn bij stevige inzet van marketing, een klankbordgroep te bevragen, de indicatorenmeting te bestuderen en de adviezen van partners uit het evaluatierapport over citymarketing mee te nemen en te verwerken in nieuw beleid.

Het nieuwe citymarketingbeleid heeft als doel dezelfde impact (outcome) te bereiken als beschreven in het citymarketingbeleid 2019-2022. De beoogde resultaten (output) zoals beschreven in het citymarketingbeleid 2019-2022 zijn eveneens hetzelfde gebleven, behalve het aanscherpen van het merkconcept; deze is niet meer opgenomen als beoogd resultaat. De indicatoren om dit te monitoren zijn nagenoeg hetzelfde gebleven als voor het citymarketingbeleid 2019-2022. Behalve de indicator 'het aantal bezoekers aan de Tilburgse etalagestukken van de SMT neemt toe'; deze indicator is vervallen. De indicator 'gevestigde bedrijven in Tilburg bevelen Tilburg als vestigingsplaats meer dan nu aan bij andere ondernemers' is gewijzigd; deze indicator is vervangen door 'gevestigde bedrijven in Tilburg voelen zich verbonden met Tilburg en dragen meer dan nu uit dat ze Tilburgse ondernemer zijn'. De streefwaarden zijn gelijk gebleven of enigszins gewijzigd:

1. De trots op Tilburg stijgt bij de inwoners met een toenemend aantal scores van 7 of hoger (was een NPS van 25-30 in 2022).
2. De merkwaarden van Tilburg (sociaal x experimenteel = creatie) worden goed herkend in heel Nederland met een score van 3,5-3,7 op de imago- en impactmonitor in 2027 (een gelijkblijvende score als in 2022).
3. Een groot aantal partners waardeert de samenwerking met SMT met een gemiddeld waarderingcijfer van minimaal een 7,5 voor de kwaliteit van advisering, de samenwerking en het resultaat van de samenwerking tussen SMT en de partners (een gelijkblijvende score als voor de periode 2019 t/m 2022).
4. Bezoekers bevelen de fysieke ruimtelijke kwaliteiten die passen bij het merk meer aan dan nu het geval is; het aantal hoge scores (7 of hoger) stijgt ten opzichte van de meting in 2022 (dit was een NPS van 35-40 in 2022).
5. Gevestigde bedrijven in Tilburg voelen zich verbonden met Tilburg en dragen meer dan nu uit dat ze Tilburgse ondernemer zijn; het aantal ondernemers dat hoger dan 7 geeft voor de mate van verbondenheid blijft gelijk of stijgt ten opzichte van 2023 (0-meting) (dit was een NPS van 35-40 in 2022).

Noot: Van de NPS scores is afgestapt; er is een Europees en Amerikaans model, het bleek dat cijfers verschillend te interpreteren zijn volgens de verschillende modellen.

Voor het realiseren van de ambities bedraagt de opdrachtsom tot en met 2027 jaarlijks € 1.170.000. In de begroting 2023 is dekking voorzien door het structurele budget van € 920.000 (was € 860.000) aan te vullen met een incidenteel budget van € 250.000 (wat € 310.000 was) voor het uitrollen van merkmanagement (sociaal x experimenteel = creatie)⁶. Om de hoogte van dit incidentele budget te bepalen heeft de gemeente onderzoek laten doen naar de vraag welke kosten merkmanagement met zich meebrengt. Met het nieuwe beleid, waarbij het merkmanagement een belangrijke stap voorwaarts is, verruimt de gemeente haar ambities op het gebied van citymarketing.

In 2019 is bij de vaststelling van het citymarketingbeleid 2019-2022 bepaald dat de gemeente op strategisch niveau stuurt, niet op het 'hoe'. Het verdienmodel met aanvullende inkomsten van partners (c.q. partnerbudgetten) wordt als voorbeeld van het 'hoe' gegeven. De samenwerking met partners is in het citymarketingbeleid 2023-2027 nog meer geborgd dan voorheen, namelijk met merkmanagement als strategie.

Op 19 december 2022 heeft de raad het citymarketingbeleid 2023-2027 vastgesteld.

Uitleg merkmanagement:

"Merkmanagement is het actief managen van het merk. Dat betekent zorgen dat het merk, het DNA van Tilburg, wordt toegepast op zoveel mogelijk aspecten van de stad. Niet alleen in promotie of communicatie,

⁶ Gemeente Tilburg (7 november 2022). Raadsbesluit 'Citymarketingbeleid 2023-2027'.

maar ook in het aanbod van de stad en in de manier waarop we samenwerken. Citymarketing dient een integraal belang door alle beleidsvelden heen. Juist om die reden moet het merk ook op alle fronten integraal terug te vinden zijn, bij alle partners, ook de gemeente zelf. Stichting Marketing Tilburg gaat de komende jaren gevraagd en ongevraagd in gesprek met inwoners, bedrijven, studenten en instellingen om over het merk te vertellen. Ook willen we dat Stichting Marketing Tilburg pro-actief advies gaat geven, en samen met de partners gaat nadenken hoe een beoogd doel of de werkwijze om een doel te halen nog Tilburgser kunnen. Zo komt het beeld en de beleving van de stad steeds meer in overeenstemming met het gewenste, authentieke resultaat.”

Bron: Interview ambtelijke organisatie (juni 2024).

3.6 Raamovereenkomst citymarketing 2023 – 2027

Na het vaststellen van het citymarketingbeleid door de raad, heeft het college een programma van eisen (PvE) – zie het kader op pg. 10 en 11 – voor de citymarketingopdracht vastgesteld. Het PvE bevat de voorwaarden voor uitvoering van het citymarketingbeleid. Op basis van dit PvE heeft de gemeente SMT gevraagd een offerte uit te brengen voor uitvoering van de citymarketingopdracht voor de periode 2023 - 2027. De offerte moest leiden tot een opdracht aan SMT via quasi-inbesteden; een opdracht om het beleid van de gemeente uit te voeren.

“Quasi-inbesteden is een uitzondering op de aanbestedingsplicht van de gemeente mits de opdrachtnemer voldoet aan de wettelijke criteria voor quasi-inbesteden. Stichting Marketing Tilburg voldoet aan deze criteria. Bij het verlenen van een dergelijke opdracht is het (Europese) aanbestedingsrecht niet van toepassing.”

Bron: Gemeente Tilburg (4 juli 2023). Programma van eisen citymarketing Tilburg - Bijlage A bij Raamovereenkomst citymarketing 2023-2027.

De offerte van SMT bestond uit een strategisch plan waarin (op strategisch niveau) beschreven is hoe de SMT werk gaat maken van de gewenste outcome en output die in het citymarketingbeleid is beschreven, inclusief een begroting. Dit plan bevat twee lijnen; bouwen aan de wereld van morgen en (be)leef Tilburg.

Vanuit de offerte is een raamovereenkomst voor 2023 – 2027 door het college opgesteld, met output en impact van het citymarketingbeleid 2023-2027 als uitgangspunt, met aandacht voor merkmanagement, met financiële scenario's en met vier bijlagen als onderdeel van de raamovereenkomst (het PvE, het strategisch plan, het werkproces banieren en het rekenmodel weerstandsvermogen).

Voor de opdracht voor citymarketing zijn de kosten voor 2023 begroot op € 1.223.360. Dit betreft € 973.360 die structureel en € 250.000 die incidenteel voor 2023 in de begroting 2023 is opgenomen. In het nieuwe beleid is aangegeven dat voor continuïteit en meer ambitie, meer budget nodig is. De SMT heeft voor 2024 t/m 2027 een bijdrage van de gemeente begroot op ruim € 1,7 miljoen oplopend tot bijna € 2,0 miljoen. Dekking van deze kosten vanaf 2024 is slechts voor een deel in de begroting 2023 geborgd. Alleen het structurele budget (€ 973.360) is opgenomen.

De raamovereenkomst is door het college vastgesteld op 4 juli 2023⁷.

Programma van Eisen

Het programma van eisen bevat inhoudelijke kaders als uitgangspunt voor de offerte van SMT. Deze inhoudelijke kaders zijn als volgt:

Bestuurlijk kader

In het 'Bestuursakkoord 2022-2026' lezen we “dat Tilburg groeit, bloeit en bruist”. De inzet op citymarketing met lef, creativiteit en doorzettingsvermogen, leidt tot versterking van onze eigen identiteit en het profiel van de stad. Dit alles zodat meer bezoekers Tilburg weten te vinden, ondernemers en Tilburgers profiteren van onze economie en de trots groeit. Hiermee vormt het ook een stevige en onmisbare basis voor de programma's 'Tilburg Kansrijk', de stad waar

⁷ Gemeente Tilburg (4 juli 2023). Collegebesluit 'Raamovereenkomst citymarketing 2023-2027'.

iedereen ertoe doet en meedoet en 'Tilburg groen en duurzaam', een stad waar het ook in de toekomst een fijne plek is om te wonen.

Beleidskaders

Het instrument citymarketing levert een substantiële bijdrage aan meerdere bestaande opgaven en doelen - die in aanspraak met de stad tot stand zijn gekomen - zoals opgenomen in het beleid.

Impact (outcome): Outcome-doelstellingen zijn doelstellingen die iemand wil bereiken op het gebied van maatschappelijke effecten. Outcome-doelstellingen zijn:

- Meer bekendheid voor Tilburg bij de gekozen citymarketingdoelgroepen waarbij de focus ligt op bedrijven en studenten.
- Zichtbaar zijn van de kwaliteiten en de potentie van Tilburg en dat dit wordt herkend door de doelgroepen. Binnen de doelgroepen maakt SMT keuzes om nog beter te focussen.
- Inzetten op de mensen die passen bij het DNA en het onbrand aanbod verder versterken en uitdragen om daarmee iedereen te bereiken. Deze doelgroepen binden aan de stad en (langer) in Tilburg laten blijven. Dit draagt bij aan de (economische) ambities en de 'trots op Tilburg'.

Beoogde resultaten (output): Output-doelstellingen zijn doelstellingen op het gebied van prestaties die een organisatie wil leveren. De doelstellingen hebben een relatie met de inspanningen die een organisatie levert, de activiteiten die ze uitvoert of laat uitvoeren. Voor twee outputresultaten wenst de gemeente in de offerte terug te zien welk verschil SMT wil maken per resultaat, in de vorm van KPI's⁸. Dit betreft etaleren vestigingskwaliteiten en etaleren kwaliteit stad en omgeving voor bezoekers (toename bezoekers en bestedingen).

De gemeente meet de resultaten en de inspanning die SMT levert met zes indicatoren voorzien van streefwaarden:

- De trots op Tilburg stijgt bij de inwoners naar een toenemend aantal scores van 7 of hoger.
- De associaties die Nederlanders hebben bij Tilburg passen bij het merk, spontane associaties zijn in toenemende mate passend bij het merk ten opzichte van de 0-meting.
- Het verhaal van Tilburg (merkwwaarden) wordt goed herkend in heel Nederland met een score van 3,5 tot 3,7 op de imago- en impactmonitor in 2027.
- Partners waarderen de samenwerking met SMT met minimaal een 7,5.
- Bezoekers bevelen de typisch Tilburgse plekken (ruimtelijke kwaliteiten) die passen bij het merk meer aan dan nu het geval is, het aantal scores boven de 7 stijgt ten opzichte van de meting in 2022.
- Gevestigde bedrijven in Tilburg voelen zich verbonden met Tilburg en dragen meer dan nu uit dat ze Tilburgse ondernemer zijn, het aantal ondernemers dat hoger dan 7 geeft voor de mate van verbondenheid blijft gelijk of stijgt ten opzichte van de 0-meting.

Eisen

Beleidseisen

De gemeente wenst in het strategisch plan te zien hoe SMT het citymarketingbeleid gaat uitvoeren:

- Welk verschil SMT wil maken per outputdoelstelling en op welke wijze.
- Hoe de outputdoelstellingen onderling samenhangen.
- De onderbouwing van de keuzes binnen de doelgroepen bezoekers, bewoners, bedrijven en studenten, die SMT maakt.
- Hoe marketing data gestuurd wordt uitgevoerd.
- Op welke wijze de onbrand-offbrand methode wordt toegepast.
- Hoe het plan voor het uitvoeren van een integraal merkmanagement in 2023 wordt uitgevoerd en opgepakt.

Samenwerkingseisen

De resultaten worden behaald met partners in de stad. In de offerte wenst de gemeente terug te zien:

- Wie de belangrijkste strategische partners zijn en hoe actief kennis en het netwerk wordt gedeeld om de samenwerking verder te verbeteren en merkmanagement goed toe te kunnen passen.
- De wijze waarop citymarketing bijdraagt aan het verbinden van kennis, kunde, karakter en het verbinden van de universiteit, innovatieve bedrijven en hoogopgeleiden op de Kennisas.
- De wijze waarop citymarketing en gemeente samenwerken aan branding, acquisitie, communicatie en merkmanagement en welke rol citymarketing hierbij neemt.

Evaluatie eisen

SMT vult de indicatorenmeting aan met eigen KPI's die in het strategisch plan worden vermeld. De gemeente wenst in de offerte te zien hoe SMT de uitvoering van het strategisch plan zelf monitort. SMT levert eind 2025/begin 2026 een tussenevaluatie op, en levert uiterlijk 1 juni 2027 een eidevaluatie op over de hele opdrachtperiode, waar het

⁸ KPI's: Kritieke prestatie-indicatoren.

behaalde resultaat op de output wordt beschreven. Dit kan als input worden gebruikt voor de volgende beleidsperiode. SMT dient in de offerte ook op te nemen hoe zij - gedurende de opdrachtperiode - significante afwijkingen op het strategisch meerjarenplan, die effect hebben op de beoogde output uit dit programma van eisen en de beschreven resultaten uit de offerte, met de gemeente wil communiceren.

De jaarstukken die SMT levert bevatten in ieder geval een jaarrekening en jaarverslag met:

- Een overzicht van de partnerbijdragen (extra inkomsten).
- Een verslag van de bijdrage van SMT aan het bereiken van de output, zoals in dit programma van eisen opgenomen,
- onderbouwd met een kwantitatieve analyse en met een kwalitatieve analyse (beschouwing). In deze analyse is de meting van de hierboven genoemde indicatoren verwerkt. De door de 'Raad van Toezicht citymarketing' goedgekeurde jaarstukken, worden, voorzien van een controleverklaring van een accountant, uiterlijk 15 april na afloop van het jaar waar de jaarstukken over gaan, aan de gemeente geleverd.

Financiën

Dekking van de kosten vanaf 2024 is nog niet volledig in de begroting geborgd, alleen het structurele budget is in de begroting 2024 opgenomen. In het strategisch plan wenst de gemeente gedetailleerd terug te zien tegen welke kosten SMT de opdracht kan uitvoeren in 2023 en voor 2024 tot en met 2027, rekening houdend met het merkmanagement, de algemene prijsstijgingen sinds 2015 en de toenemende vraag aan de organisatie. Ook vraagt de gemeente zichtbaar te maken hoe SMT bijdraagt aan de opbrengst toeristenbelasting die de gemeente betreft bij de dekking van de extra kosten. De gemeente wenst in de offerte scenario's terug te zien waarin SMT aangeeft op welke wijze zij een eventueel tekort aan dekking verwacht in te vullen, welke activiteiten wel en niet worden opgepakt, voorzien van een toelichting. Tot slot wenst de gemeente in de scenario's terug te zien dat SMT aan het investingscriterium voldoet waarbij SMT maximaal 19,9% van de totale omzet van SMT aan eigen inkomsten mag genereren. Oftewel minimaal 80% van haar totale omzet moet afkomstig zijn uit de uitvoering van taken voor en die haar door het controlerende orgaan (= de gemeente) zijn opgedragen.

3.7 Meting indicatoren SMT 2023

In september 2023 is de raad met een raadsbrief 'Meting indicatoren Stichting Marketing Tilburg' geïnformeerd⁹ over het verslag van MarktEffect uit 2023 ten aanzien van de behaalde streefwaarden behorende bij de indicatorenset vanuit het citymarketingbeleid 2023-2027. In de bijlage een tabel met de resultaten over 2023:

Indicatoren	Doel	Resultaat 2023	Vergelijking met voorgaande jaren	Toelichting
1. Trots op Tilburg onder inwoners	Een toenemend aantal scores van 7 of hoger t.o.v. 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Trots: tussen 7,5-7,7 • 87% beveelt Tilburg aan om te wonen • 80% beveelt Tilburg aan voor een bezoek 	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene indruk Tilburgers: 7,9 (2023) vs. 7,6 (2022) • Algemene indruk Nederlanders: 7,3 (2023) vs. 7,4 (2022) • Sterke punten Tilburgers: 79% (2023) vs. 76% (2022) • Sterke punten Nederlanders: 39% (2023) vs. 37% (2022) • Meer Tilburgse mannen dan vrouwen beoordelen Tilburg met een 9 of 10 (18% vs. 10%) • Meer Nederlanders dan inwoners van Tilburg beoordelen Tilburg met een 6 of lager (18% vs. 6%) • Openbare ruimte: 6,5 (2023) vs. 6,5 (2022) → streefwaarde = 6,7 	<ul style="list-style-type: none"> • Enkele redenen voor positieve perceptie: Natuurgebieden, cultureel aanbod, gezellige en gemoedelijke sfeer, ontwikkeling tot een "echte" stad. • Enkele redenen voor negatieve perceptie: Weinig sfeer door het verdwijnen van oude gebouwen, grauweheid, geen gezellige oude kern, negatieve berichtgeving (drugs en geweld).
2. Associaties die Nederlanders hebben bij Tilburg passen bij het merk	De spontane associaties zijn in toenemende mate passend bij het merk Tilburg t.o.v. 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Spontane associaties: 43% passend bij het merk • 84% voelt zich welkom in Tilburg 	<ul style="list-style-type: none"> • Spontane associaties: 43% (2023) vs. 48% (2022) • Positieve associaties: 59% (2023) vs. 60% (2022) • Neutrale associaties: 32% (2023) vs. 33% (2022) 	<ul style="list-style-type: none"> • Enkele positieve associaties Nederlanders: kermis, Brabant, gezellig, • Enkele positieve associaties Tilburgers: gezellig, kermis, Willem II, thuis • Enkele neutrale associaties Nederlanders: Brabant, kermis, de stad

⁹ Gemeente Tilburg (26 september 2023). Raadsbrief 'Meting indicatoren Stichting Marketing Tilburg'.

			<ul style="list-style-type: none"> Negatieve associaties: 7% (2023) vs. 7% (2022) 	<ul style="list-style-type: none"> Enkele neutrale associaties Tilburgers: Willem II, de stad, kruikenzeikers Enkele negatieve associaties Nederlanders: carnaval, ver weg, Brabant Enkele negatieve associaties Tilburgers: lelijk, saai, druk
3. Merkwwaarden van Tilburg worden goed herkend in heel Nederland	Een score van 3,5-3,7 op een schaal van 1-5 voor de merkwwaarden (sociaal, creatief en experimenteel)	<ul style="list-style-type: none"> Doelstelling om tussen de 3,5 – 3,7 te scoren is behaald Sociaal: 4,0 (inwoners), 3,8 (Nederlanders) Creatief: 3,9 (inwoners), 3,6 (Nederlanders) Experimenteel: 3,7 (inwoners), 3,5 (Nederlanders) 	<ul style="list-style-type: none"> Merkwaarden: Sociaal: gestegen onder inwoners (0,3 punt) en Nederlanders (0,1 punt) Creatief: gestegen onder inwoners (0,1 punt) 44% van Nederlanders geven aan geen mening te hebben over de passendheid van de merkwwaarden in relatie tot Tilburg t.o.v. 37% in 2022 	<ul style="list-style-type: none"> De merkwwaarden van Tilburg worden al goed herkend in heel Nederland.
4. Partners waarderen samenwerking met SMT	Een gemiddeld waarderingscijfer van minimaal 7,5 voor kwaliteit van advisering, samenwerking en resultaat	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteit advisering: 7,2 → lager dan doelstelling (7,2 vs. 7,5) Samenwerking in het algemeen: 7,9 Resultaat samenwerking: 6,0 	<ul style="list-style-type: none"> Algemene tevredenheid: gelijk gebleven (7,9) Samenwerking: rapportcijfer 8 (29% vs. 21%) Samenwerking: rapportcijfer onvoldoende 13% (2023) vs. 12% (2022) Nakoming afspraken: 8,1 (gemiddeld) In 2023 zijn er 65 sterke punten genoemd t.o.v. 57 in 2022. Er zijn ook meer verbeterpunten genoemd, namelijk 38 t.o.v. 30 in 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Enkele redenen voor tevredenheid: korte lijnen, betrouwbaar, actief meedenkend, heldere communicatie, ontwikkelgericht, snel en adequaat, actief en gepassioneerd Enkele redenen voor ontevredenheid: onduidelijkheid over de visie en paraplu waar alles onder hangt, geen strategische en langdurige samenwerking, weinig aanpassingsvermogen.
5. Bezoekers bevelen ruimtelijk fysieke kwaliteiten die passen bij het merk meer aan dan nu het geval is	Een toenemend aantal scores van 7 of hoger t.o.v. 2022	<ul style="list-style-type: none"> Daling t.o.v. -6% sinds 2022 (85% vs. 91%). Kanttekening: De lijst met evenementen/etalagestukken is groter dan in 2022, waardoor een zuivere vergelijking niet helemaal te maken is. 	<ul style="list-style-type: none"> Aanbeveling wonen: 87% rapportcijfer 7+ Aanbeveling bezoek: 80% rapportcijfer 7+ Gemiddeld aanbeveling voor wonen/bezoek: 7,7 (2023) vs. 7,5 (2022) Daling van 6% ten opzichte van 2022 (85% vs. 91%). 	<ul style="list-style-type: none"> Enkele aanbevelingen: gezelligheid/sfeer in de binnenstad en de diversiteit aan musea en natuur Enkele afradingen: niet ingericht op toeristen, weinig bezienwaardigheden en sfeer
6. Gevestigde bedrijven voelen zich verbonden met Tilburg en dragen meer uit dat ze Tilburgse ondernemers zijn	Het aantal ondernemers dat hoger dan 7 geeft voor de mate van verbondenheid blijft gelijk of stijgt t.o.v. 2023	<ul style="list-style-type: none"> Verbondenheid met Tilburg: 65% rapportcijfer 7+ (6,9 gemiddeld) Aanbeveling vestigingsplaats: 74% rapportcijfer 7+ (gemiddeld 7,0) 		<ul style="list-style-type: none"> Enkele redenen voor waardering vestigingsklimaat: in verband met de ligging, de klantenkring in de regio en de Tilburgse roots. Enkele redenen voor hoge verbondenheid: Tilburger van origine, houden van de stad en de Tilburgers, Tilburgse klanten en betrokkenheid voelen bij de stad Enkele redenen voor minder verbondenheid: (inter)nationale klanten, flexibel qua locatie.

Bron: Gemeente Tilburg (26 september 2023). Raadsbrief 'Meting indicatoren Stichting Marketing Tilburg' – Bijlage Tabel met resultaten.

Kortom, in relatie tot de zes indicatoren is de conclusie uit het verslag van MarktEffect de volgende:

1. De trots op Tilburg stijgt onder inwoners. 87% van de Tilburgers geeft een 7 of hoger op de vraag 'in hoe verre zou je Tilburg aanbevelen aan anderen om in te wonen?'. Het streven is om het percentage dat een 7 of hoger geeft te laten stijgen de komende jaren. Het gemiddelde cijfer is een 7,9 en dat is hoger dan in 2022 (7,6).
2. De associaties die Nederlanders hebben bij Tilburg passen bij het merk. Ongeveer 43% is passend bij het merk. In 2022 was dat iets hoger, namelijk 48%. Het streven is dat het percentage de komende jaren hoger wordt dan 48%. Gemeten is ook of associaties positief zijn, neutraal of negatief. Net als in 2022 was slechts 7% negatief van aard, tegenover 59% positief. Zowel bij inwoners als bij andere Nederlanders wordt de kermis het vaakst of heel erg vaak genoemd.
3. De Tilburgse merkwwaarden worden goed herkend in heel Nederland. Het streven is om een score van herkenning tussen 3,5 en 3,7 te halen. Tilburgers geven sociaal de hoogste score, een 4,0 (ten opzichte van 3,7 in 2022). Experimenteel krijgt een 3,7 (gelijk aan 2022) en creatie(f) stijgt met 0,1 punt ten opzichte van 2022 naar 3,9 in 2023. Onder de rest van Nederland scoort sociaal ook het hoogst met een 3,8 (+0,1 ten opzichte van 2022.)
4. Partners waarderen de samenwerking met SMT. Het streven is dat de kwaliteit van advisering, de samenwerking en het resultaat van de samenwerking met een 7,5 of hoger wordt gewaardeerd. Net als in 2022 is de algemene tevredenheid over de samenwerking gewaardeerd met een 7,9. Sterke punten zijn het netwerk, het snelle schakelen en de kennis. Verbeterpunten zijn het uitdragen van een duidelijke visie en meer focus leggen. Kwaliteit van advisering krijgt een 7,2, samenwerking een 7,6 en resultaat van de samenwerking een 6,7. Bij de advisering zijn partners het meest tevreden over het nakomen van afspraken (7,7) en het minst tevreden over de toelichting op het advies (6,9). In de samenwerking wordt het persoonlijke contact het hoogst beoordeeld (8,5) en de extra aanvulling op de eigen marketing relatief het laagst (6,9). Bij resultaat van de samenwerking wordt meer samenwerking met partners het meest gewaardeerd (7,0) en meer marketingexpertise het minst (6,2). In de kwartaalgesprekken tussen de gemeente en SMT worden verbeterpunten en cijfers besproken en bekeken wat aangepakt kan worden om op de kwaliteit van advisering en resultaat van de samenwerking een 7,5 te scoren.
5. Bezoekers bevelen de ruimtelijke fysieke kwaliteiten aan die passen bij het merk. Het streven is dat evenementen/etalagestukken die passen bij het merk, en dus aanbod waar de SMT op inzet, ieder jaar door een grotere groep met tenminste een 7 wordt beoordeeld. In 2023 geeft maar liefst 85% van de ondervraagden een 7

of hoger. Ten opzichte van 2022 is dit echter een lichte daling van 6%. Vorig jaar gaf maar liefst 91% een score van 7 of hoger. De gemeente gaat met SMT kijken hoe het op het hoge niveau te houden.

6. Gevestigde bedrijven voelen zich verbonden met Tilburg en dragen uit dat ze Tilburgs zijn. Het streven is dat het aantal ondernemers dat hoger dan een 7 geeft voor de mate van verbondenheid met Tilburg gelijk blijft of stijgt. 65% van de ondernemers geeft een 7 of hoger voor de mate van verbondenheid. Gemiddeld geven de ondernemers een 6,9. Voor het vestigingsklimaat geven ondernemers gemiddeld een 7,1. Ondernemers geven aan het vestigingsklimaat te waarderen om meerdere redenen, onder andere in verband met de ligging, de klantenkring in de regio en de Tilburgse roots. In een gesprek met een aantal ondernemers is verder gepraat over dit onderzoek. De ondernemers geven aan dat Tilburg in het algemeen aantrekkelijker is geworden en dat de trots groeit. Tegelijk wordt een keerzijde van deze vooruitgang genoemd, namelijk dat de ruimte schaars wordt of al is. Dit leidt ertoe dat ondernemers bij rapportcijfers een verschil zouden maken tussen gevestigde ondernemers en ondernemers die zich nog willen vestigen, of willen uitbreiden.

3.8 Suggesties vanuit geïnterviewden

Vanuit de interviews komt het volgende beeld naar voren:

Algemeen

- 1 Zowel de gemeente als SMT is tevreden over de opvolging van rekenkamerbevelingen en de weg die de gemeente met SMT heeft ingeslagen. Na 2022 is er door de raad geen specifieke (bij)sturing op citymarketing geweest, citymarketing is voor de raad op dit moment geen top of mind.

Scheiding van rollen bij advisering aan wethouders

- 2 Voor de ambtelijke organisatie is de constructie met de wethouder inzake de RvT en de wethouder citymarketing en de verhouding tot elkaar soms ingewikkeld wat betreft advisering. Waar de wethouder citymarketing koerst op realisatie van de doelstellingen uit het citymarketingbeleid, controleert een andere wethouder in zijn rol in de RvT de uitvoering door SMT. Beide wethouders dienen een ander doel. De ambtelijke advisering richting wethouders vereist daardoor ook een goede scheiding van rollen. Dit wordt momenteel wel opgelost door andere afdelingen als Planning & Control of Juridische Zaken in te laten springen om petten te kunnen scheiden.

Samenspel SMT en afdeling Communicatie

- 3 De afdeling Communicatie binnen de gemeente en SMT zouden meer op elkaar afgestemd moeten worden. SMT krijgt regelmatig vragen vanuit de afdeling over de uitvoering van het hoe, waarvan SMT meent dat juist SMT gaat over de uitvoering van het hoe. Nu er minder verloop binnen de afdeling is, ervaart SMT dat deze afstemming met de gemeente beter verloopt.

Inzet van datamonitoring

- 4 De directeur/bestuurder van SMT is gericht op data gedreven werken. Het zou nuttig voor SMT zijn om wanneer data waar de gemeente over beschikt, wordt gedeeld met SMT. Een voorbeeld zijn de bezoekersaantallen die geregistreerd worden via parkeergarages; hoeveel bezoekers komen er vanuit welke regio's naar Tilburg? Een ander voorbeeld zijn hotelovernachtingen in Tilburg; op welke momenten gedurende het jaar zijn de meeste hotelovernachtingen?

Metten maatschappelijke effecten

- 5 Aanbeveling 4 heeft de meeste discussie in de raad opgeleverd; hoe te meten of citymarketing maatschappelijk effect heeft? De raad heeft geaccepteerd dat het effect van citymarketing niet exact meetbaar is; indicatoren hangen van meer zaken af dan enkel het citymarketingbeleid. Indicatoren openen wel het gesprek met de raad.

Realistisch begroten

- 6 Op de langere termijn zijn het gebrek aan personeel en de stijgende loonkosten van invloed op ambities. De vraag rijst of ambities op de langere termijn waargemaakt kunnen worden en er geen onderuitputting ontstaat. Dit vereist een intensievere rol vanuit de RvT en de gemeente.

Focus versus flexibiliteit

- 7 De gemeente dient flexibel te blijven; als grotere stad ook breder kunnen programmeren. Het gaat niet alleen om aantallen bezoekers, maar ook om de trots van inwoners op Tilburg, om het culturele leven, om het sociale leven, etc. Dit is allemaal onderdeel van citymarketing.

Doorontwikkeling SMT

- 8 Tilburg vormt een van de grotere steden van Nederland. De gemeente dient de tijd te krijgen om te ontdekken wat er nodig is voor de doorontwikkeling van SMT in relatie tot Tilburg als grotere stad. Daar moet nog een stap in gezet worden.