

# Evaluatie Ede Marketing

## 1. Aanleiding

Bij de oprichting van de Stichting Ede Marketing hebben de burgemeester en wethouders van de gemeente Ede vastgelegd om de dienstverlening en de financiële verantwoording van Stichting Ede Marketing regelmatig te (laten) controleren en evalueren. De financiële verantwoording wordt gecontroleerd met een accountantsverklaring op de jaarrekening van de stichting en de dienstverlening wordt beoordeeld door middel van een evaluatie. Voor u ligt de evaluatie naar de dienstverlening van Stichting Ede Marketing (verder: Ede Marketing) over de afgelopen periode (voorjaar 2019 - oktober 2020).

## 2. Achtergrond

In januari 2019 is Ede Marketing opgericht, met als doel de marketing van Ede uit te voeren ten behoeve van het bevorderen van het sociaal-economisch klimaat van gemeente Ede. Ede Marketing geeft invulling aan de volgende taken:

1. Het merk Ede laden en het vermarkten richting (potentiële) bewoners, bezoekers, bedrijven en studenten, lokaal, regionaal en (inter)nationaal;
2. Collectief accountmanagement: verbinden/adviseren/aanjagen van initiatieven en partijen met nationale ambities en kwaliteit;
3. Het vormgeven van een evenementendesk. Het coördineren van, adviseren en versterken van economische en maatschappelijke spin-off van publieks- en zakelijke evenementen;
4. Gastheerschap en informatievoorziening;
5. Expertisecentrum op het gebied van branding, marketing en marketing intelligence.

2019 was het eerste jaar waarin activiteiten zijn uitgevoerd. Deze activiteiten zijn weergegeven in het Activiteitenplan 2019, opgesteld door Ede Marketing. De verantwoording over deze activiteiten is te vinden in de Rapportage 2019 ten behoeve van de gemeente Ede. Ook voor 2020 is een Activiteitenplan opgesteld door Ede Marketing.

Ede Marketing is een extern van de gemeente Ede geplaatste organisatie. Ede Marketing wordt in 2019 en 2020 gefinancierd door de gemeente Ede. Ede Marketing heeft een bestuur en een directeur. In 2020 heeft de stichting naast de directeur (1 fte) 3,55 fte in de vaste kern en een flexibele schil van specialisten die invulling geven aan projecten.

## 3. Aanpak

Voor de evaluatie is gekozen voor een kwalitatieve aanpak: de evaluatie is uitgevoerd door het voeren van een reeks gesprekken. De gesprekken zijn gevoerd met interne en externe stakeholders, het bestuur van Ede Marketing en experts. In deze gesprekken stonden vragen centraal hoe de samenwerking met Ede Marketing is ervaren, hoe de rol van de gemeente Ede is ervaren en hoe de geïnterviewde de toekomst met Ede Marketing ziet. Leidraad voor de evaluatie waren de drie hoofdvragen: wat gaat goed, wat kan beter en hoe zou Ede Marketing in de toekomst haar meerwaarde kunnen laten zien.

De interne stakeholders zijn naast de burgemeester als portefeuillehouder, de wethouders met onderwerpen in hun portefeuille die het werkgebied van Ede Marketing raken. Bij de externe stakeholders is gekozen voor een mix van partijen die reeds samenwerken met Ede Marketing en partijen die dat niet doen, maar wel een belang hebben bij het vermarkten van Ede.

Binnen de gemeente Ede werken diverse medewerkers in wisselende rollen samen met Ede Marketing. Ook met hen is gesproken. En omdat de evaluatie over Ede Marketing gaat, is het goed het bestuur van Ede Marketing zelf ook te spreken. Daarom is met het voltallige bestuur van Ede Marketing gesproken.

De experts is een aparte groep in deze evaluatie. We hebben ervoor gekozen om met een tweetal buurgemeenten te spreken die ervaring hebben met een externe citymarketing organisatie.

De volgende mensen zijn geïnterviewd:

Stakeholders intern	Burgemeester René Verhulst Wethouders Peter de Pater, Hester Veltman en Jan Pieter van der Schans
Stakeholders extern	Kröller-Müller Museum, Lies Boelrijk Stichting Heideweek, Gilbert Meurs Militair Historisch Platform Ede, Ed van Seters Natuurcentrum Veluwe, Frits Pol Stichting Binnenstadsmanagement Ede, Ernst Steinmeijer Visit Veluwe, Raymond Ridder
Diverse medewerkers gemeente Ede	Douwe Boersma (accounthouder Ede Marketing) Silke van Bovene (betrokken bij oprichting Ede Marketing) Frits Dimmendaal (programmamanager Kennisas, lid Begeleidingsgroep) Froukje Idema (programmamanager Food, lid Begeleidingsgroep) Lout van der Hoeven (opdrachtgever, programmamanager Levendig Centrum, lid Begeleidingsgroep) Sandra van Liere (beleidsregisseur Economie, lid Begeleidingsgroep namens WESC) Truus Lockhorn (chef Kabinet, organisator Airborne) Mira Nouwt en Marieke Fokkert (opdrachtgevers, Recreatie & Toerisme) Erma Vlemmings (beleidsregisseur Cultuur) Dennis Zwartkruis (beleidsadviseur Sport)
Bestuur Ede Marketing	Mirjam Bink (voorzitter) Herman Prangma (penningmeester) Lilyan van de Beek (bestuurder) Victor Brinkhorst (bestuurder)
Experts	Gemeente Arnhem, Raymond Schuurman Gemeente Apeldoorn, Maaïke Reijlink

Iedereen die benaderd is voor een afspraak voor een interview, heeft hierop positief gereageerd. De gesprekken vonden plaats tussen 9 september 2020 en 29 oktober 2020, het merendeel door de coronomstandigheden telefonisch. De individuele gesprekken duurden maximaal 45 minuten en gaven naast het stellen van de open vragen ook ruimte aan de geïnterviewden voor eigen inbreng.

#### 4. Interviews

In dit deel worden de bevindingen uit de gesprekken weergegeven. Voor de overzichtelijkheid zullen de bevindingen per groep van geïnterviewden worden weergegeven. De gesprekken worden niet letterlijk weergegeven, maar de hoofdlijnen en opvallende zaken worden genoemd.

---

##### 4.1. Stakeholders intern

---

Bij de interne stakeholders heeft de burgemeester vanuit zijn portefeuille regelmatig contact met Ede Marketing. De geïnterviewde wethouders hebben enig contact tot geen contact met Ede Marketing. Gelet op de portefeuillesamenstelling, de mate van samenwerking vanuit de portefeuille en de termijn waarop een ieder de functie van wethouder invult lijkt dat logisch.

De burgemeester en de wethouders zien de meerwaarde van de expertise van Ede Marketing, ze roemen de website en de huisstijl en zijn positief over het bestuur van Ede Marketing. Het feit dat Stichting Binnenstadsmanagement Ede met Ede Centrum qua huisstijl nu aansluit bij Ede Marketing wordt expliciet benoemd en als positief ervaren.

Gedurende de gesprekken geven de geïnterviewden aan dat het extern plaatsen van city marketing destijds een keuze van de gemeente is geweest. De geïnterviewden stellen zichzelf de vraag of de huidige situatie niet wat gekunsteld is. Zij doelen daarbij op de zelfstandige stichting met een eigen bestuur, maar met een directeur die in dienst is van de gemeente. Daarnaast vragen zij zich af of herijking van de opdracht aan de orde zou moeten zijn. Alle vier geïnterviewden zijn namelijk van mening dat de uitvoering van evenementen door Ede Marketing nog onvoldoende tot hun recht zijn gekomen. Ze delen onderling de mening dat dit deel in een herijking van de taken terug zou moeten komen naar de gemeentelijke organisatie.

Pratend over dit evenementendeel geven de wethouders aan dat de oorspronkelijke opdracht aan Ede Marketing wellicht voor de inwoner van Ede minder relevant is. Daarmee bedoelen ze dat in de oorspronkelijke opdracht ingezet wordt op Food en Veluwe. Dat zou in de optiek van de geïnterviewde wethouders ook het landelijke thema van Ede Marketing moeten zijn. Op wijkniveau, op inwonersniveau, zou de thematiek van Ede Marketing het faciliteren van verschillende initiatieven mogen zijn die dicht bij de inwoner van Ede staan.

Zoals aangegeven zijn de burgemeester en de wethouders positief over het bestuur van Ede Marketing. Eén van de geïnterviewden geeft overigens aan te vinden dat het bestuur vrij uitvoerend bezig is. In de optiek van de geïnterviewde zou het bestuur zich meer met het aantrekken van betalende partners bezig moeten houden en met netwerken. Een andere geïnterviewde oppert dat het bestuur naast het eigen netwerk ook het netwerk van de burgemeester zou moeten benutten. De geïnterviewden vragen zich af waarom het aantrekken van betalende partners bij Ede Marketing nog niet lukt en stellen dat de gemeente dit goed moet monitoren.

De burgemeester en de wethouders zijn positief over hoe Ede Marketing erin geslaagd is om het vermarkten van Ede richting de bezoeker of de toerist op te zetten. In hun optiek is dit goed gelukt en lijkt dit voor retailers en recreatieondernemers inkomsten te genereren. Het opzetten van de VVV-agentschappen heeft een duidelijke meerwaarde en dat wordt door de geïnterviewden gezien. Maar in het verlengde daarvan vragen de geïnterviewden zich af wat Ede Marketing verder heeft gedaan. Is er in 2019 en 2020 meer gedaan en wat dan? Met name de wethouders vinden het lastig daar grip op te krijgen. In hun optiek mogen de activiteiten van Ede Marketing allemaal wat operationeler: meer campagnes, wordt gezegd.

Minder positief zijn de geïnterviewden over de zichtbaarheid van vertegenwoordigers van Ede Marketing in diverse netwerken in Ede. In dat kader vraagt één van de geïnterviewden zich af of de opdracht van de gemeente niet als een cocon, dus beperkend, voor Ede Marketing heeft gewerkt. Door de geïnterviewde wordt gesteld dat de opdracht wat vrijer mag worden ingevuld.

---

## **4.2. Stakeholders extern**

---

De externe stakeholders vormen een diverse groep:

- Stichting Heideweek en Militair Historisch Platform Ede hebben geen officiële relatie met Ede Marketing, maar hebben wel een belang bij het vermarkten van Ede;
- Het Kröller-Müller Museum, Natuurcentrum Veluwe, Stichting Binnenstadsmanagement Ede en Visit Veluwe hebben een actieve relatie met Ede Marketing, maar allemaal in een verschillende vorm.

De partijen die geen relatie met Ede Marketing hebben, zijn kritisch over Ede Marketing. Uit de gesprekken lijkt de start van Ede Marketing daarin bepalend te zijn geweest. Een door de historie gegroeide situatie tussen de gemeente en deze partijen, mede ontstaan onder een eerder gemeentelijk bestuur, werd gewijzigd. Er bestonden verwachtingen bij de geïnterviewde partijen ten aanzien van het belang en meerwaarde van de door hen uitgevoerde activiteiten, die door Ede Marketing niet zijn bevestigd. Dat lijkt door Ede Marketing vanuit een bepaalde taakopvatting te zijn gebeurd. De boodschap van Ede Marketing is op zowel Stichting Heideweek als het Militair Historisch Platform Ede niet empathisch over gekomen.

Bij deze partijen roept Ede Marketing weerstand op. Bij beide partijen heeft persoonlijk contact met Ede Marketing de partijen het gevoel gegeven niet interessant te zijn voor het vermarkten van Ede. Wat deze geïnterviewden vervolgens aangeven is dat in hun optiek Ede Marketing de gewekte verwachtingen niet waar maakt. Dan noemen beide partijen onafhankelijk van elkaar ter illustratie de vier grote publieksevenementen in 2019, waarbij zij aangeven de aanwezigheid en coördinerende rol van Ede Marketing te hebben gemist.

De partijen geven aan te begrijpen dat de gemeente city marketing extern heeft geplaatst. Ze vallen over de manier waarop er vervolgens vorm aan is gegeven. In de optiek van deze partijen horen Heideweek en herinneringstoerisme een grote rol te spelen in de marketing van Ede. Als Ede Marketing dat niet oppakt, vinden zij dat de gemeente bepaalde zaken, zoals bijvoorbeeld de organisatie van de Airborne, zelf moet blijven doen.

Noemenswaardig is dat deze partijen beiden aangeven dat zij hetzelfde doel hebben als Ede Marketing, namelijk het vermarkten van Ede. Uit de gesprekken spreekt een gedrevenheid om Ede goed op de kaart te zetten.

Uit de gesprekken met de externe stakeholders die wél een relatie met Ede Marketing hebben, komt een ander beeld naar voren. Deze vier partijen zijn allen positief tot zeer positief over Ede Marketing. Opvallend is dat in twee gevallen een nieuw bestuur van deze partijen tot toenadering tot Ede Marketing heeft geleid. Bijvoorbeeld, het Natuurcentrum Veluwe meldt dat het nieuwe bestuur het Natuurcentrum van een (in de woorden van de geïnterviewde) “koffiehuis” wilde transformeren naar natuureducatie. Het bestuur van het Natuurcentrum heeft daar bewust Ede Marketing in opgezocht om hen in die transformatie te ondersteunen. Over deze ondersteuning door Ede Marketing is het Natuurcentrum zeer positief.

Ook goed om te melden is de ervaring bij Stichting Binnenstadsmanagement Ede. Daar was de relatie met Ede Marketing niet goed, geeft de geïnterviewde aan. Dat lijkt te zijn voortgekomen uit de strakke taakopvatting van Ede Marketing en niet-ingevulde verwachtingen aan de kant van Stichting Binnenstadsmanagement Ede, in de zin dat ook hier bij hen de indruk is ontstaan dat het centrum van Ede niet interessant is voor het vermarkten van Ede. Na een gesprek tussen de verantwoordelijk wethouder, directeur Ede Marketing en Programma Levendig Centrum is afgesproken om meer invulling en ondersteuning te geven aan het vermarkten van Ede Centrum op een manier die past binnen de opdracht. Met de komst van het nieuwe bestuur van Stichting Binnenstadsmanagement Ede is de samenwerking in 2020 geïntensiveerd (waarbij Stichting Binnenstadsmanagement Ede de huisstijl van Ede Marketing heeft overgenomen).

Door de externe stakeholders die een relatie met Ede Marketing hebben, wordt deze samenwerking als positief ervaren. De kennis en expertise van Ede Marketing wordt meerdere malen genoemd. Ook de ondersteuning en het meedenken bij het opzetten van campagnes of het neerzetten van evenementen door Ede Marketing wordt als positief en prettig ervaren. Verder zien de partijen de hulp bij online exposure van toegevoegde waarde. Daarnaast wordt het landelijk netwerk van Ede Marketing als goed ervaren en de partijen zeggen daar baat bij te hebben. Voor een tweetal geïnterviewden vervult Ede Marketing een schakel in de lokale, nationale en internationale marketing.

Vóór de oprichting van Ede Marketing was city marketing een interne aangelegenheid van de gemeente, aangevuld met VVV punten extern. Door een aantal geïnterviewden is deze werkwijze als zeer versnipperd ervaren en was het voor bijvoorbeeld de bezoeker aan de gemeente Ede onduidelijk bij welk loket hij nu moest zijn. Bovendien ontbrak een zekere mate van professionaliteit. Daar is door de oprichting van Ede Marketing verandering in gekomen. De partijen ervaren een professionaliteit, in bijvoorbeeld uitstraling, gastheerschap en ontsluiting van databases.

Het is goed te benadrukken dat van deze vier externe stakeholders drie in de toeristisch recreatieve branche functioneren. De drie zijn zeer positief over de samenwerking met Ede Marketing. Ede Marketing brengt een inhoudelijke expertise op het gebied van marketing en vult met haar activiteiten en werkwijze de werkzaamheden van de partijen aan. Deze drie partijen benadrukken ook het belang van het herinneringstoerisme (destinatie marketing) voor Ede.

De vier partijen willen ook in de toekomst de samenwerking met Ede Marketing voortzetten. Dat varieert van de samenwerking willen blijven voortzetten maar kritisch zijn, naar het zeker willen blijven voortzetten, want “we zijn aanvullend op elkaar”, tot het overwegen van een betaald partnerschap. Aangegeven wordt dat de gemeente wel door moet gaan met Ede Marketing. Het bestaat pas kort: te kort om nu al een oordeel te vellen. Daarbij wordt de gemeente geadviseerd wel voeding met Ede Marketing te houden en met name ook met de bestuursleden.

Op de vraag hoe de rol van de gemeente ten aanzien van Ede Marketing wordt ervaren, geven deze vier partijen mee dat er duidelijke afspraken moeten worden gemaakt tussen gemeente Ede en Ede Marketing: wie heeft welke rol en wie doet wat? Een aantal geïnterviewden meldt dat te veel sturing door de gemeente onduidelijkheden schept. Wie bepaalt het marketingbeleid? Ze waarschuwen ervoor dat Ede Marketing niet een uitvoeringsorganisatie van de gemeente moet worden. Het wordt dan voor het bedrijfsleven ook oninteressant om betaald partner te worden, wanneer de gemeente “een grote vinger in de pap heeft”. De geïnterviewden zien wel duidelijke meerwaarde in een goede samenwerking tussen de gemeente en Ede Marketing en bijvoorbeeld het georganiseerd bedrijfsleven. In deze context wordt de behoefte aan een goede samenwerking tussen verschillende clubs op het gebied van herinneringstoerisme en Ede Marketing genoemd. De gemeente zou daarin een bemiddelende rol moeten spelen om de verhoudingen weer goed te trekken, volgens de geïnterviewden.

In deze context wordt door de partijen ook een nuancering gemaakt op het binnenhalen van de cofinanciering. Dat is in deze tijd van corona niet makkelijk: het is lastig bedrijven nu met een vraag om cofinanciering te benaderen. De aandacht van het bedrijfsleven is gevestigd op overleven. Als de coronaperiode voorbij is, dan is het de vraag welke bedrijven het hebben overleefd en of zij dan al budget hebben om te investeren in een partnerschap met Ede Marketing.

---

### **4.3. Diverse medewerkers gemeente Ede**

---

Op verschillende plekken in de gemeentelijke organisatie werken medewerkers met Ede Marketing samen. Die samenwerking kent verschillende vormen: van betrokken bij de oprichting tot lid van de Begeleidingsgroep en van eerste prille kennismaking voor een mogelijke samenwerking tot nauwe actieve samenwerking. In dit deel worden de diverse bevindingen van deze medewerkers weergegeven.

Over het algemeen zijn de verschillende medewerkers waarmee is gesproken positief over het extern plaatsen van city marketing door de gemeente. De voorganger, City marketing Ede, was eerder met veel enthousiasme en energie binnen de gemeentelijke organisatie opgezet. Echter, een aantal geïnterviewden geven aan hierin een visie en een strategie te hebben gemist. Daarnaast werd city marketing teveel met de gemeente geassocieerd. Door city marketing extern te plaatsen wordt tegemoet gekomen aan een wens voor professionalisering en een strategische aanpak. Door niet meer geïncorporeerd te zijn in de gemeentelijke organisatie ontstijgt city marketing, in de woorden van een geïnterviewde, het “kneuterigheidsgehalte”. Of, in de woorden van een andere geïnterviewde: “Marketing? Wij kunnen het niet.”

De daarop volgende ontstaansgeschiedenis van Ede Marketing is door de geïnterviewden die hierbij betrokken zijn geweest, dichtbij of wat meer op afstand, als chaotisch ervaren. Een door de historie gegroeide situatie werd overgedragen, niet alleen van intern naar extern, maar ook van een vertrekkend, initiërende burgemeester aan een nieuwe burgemeester en een deels nieuw College. Er was een plan “Externe City Marketing Organisatie”, opgesteld door de gemeente. Daarin stond volgens geïnterviewden op abstract niveau beschreven wat de werkwijze zou gaan worden. Het was volgens de geïnterviewden onvoldoende uitgewerkt en doordacht hoe de externe city marketing organisatie eruit zou moeten komen te zien, in welke verhouding tot de gemeente en met welke onderliggende begroting. Dit heeft onder andere spanningen en niet-ingevulde verwachtingen met zich mee gebracht. En daaruit zijn teleurstellingen ontstaan en constructies ontstaan om toch grip te houden, zoals het in dienst nemen van de directeur door de gemeente. De vrije strakke interpretatie van de bestuurlijke opdracht door Ede Marketing heeft volgens de geïnterviewden ook niet geholpen. Ede Marketing heeft een slechte start gehad en volgens meerdere geïnterviewden heeft de gemeente daar mede een rol in gehad.

Alle medewerkers die zijn gesproken zijn overtuigd van de expertise van Ede Marketing. Daarnaast zijn allen te spreken over de website van Ede Marketing en de huisstijl. De campagne SupportYourLocals Ede wordt als voorbeeld genoemd van een goede samenwerking tussen de gemeente en Ede Marketing. Daarnaast wordt de goede samenwerking tussen Ede Marketing en Stichting Binnenstadsmanagement Ede genoemd. Daarbij wordt gemeld dat alles met mensen te maken heeft: een nieuw bestuur bij Stichting Binnenstadsmanagement Ede en een passende contactpersoon bij Ede Marketing lijken het verschil te kunnen maken.

Naast Programma Levendig Centrum is Recreatie & Toerisme ook opdrachtgever van Ede Marketing. De geïnterviewden zijn positief over de samenwerking: er is veel contact, Ede Marketing denkt constructief mee en “het loopt best wel goed.” Ede Marketing heeft volgens de geïnterviewden veel kennis van toeristische marketing. Ede Marketing blijkt in staat snel mooi en professioneel werk te leveren. De geïnterviewden stellen dat Ede Marketing goed meedenkt, opbouwend is en een organisatievermogen heeft. Ook hier weer: “Wij hadden dit als gemeente niet zelf gekund.”

Als verbeterpunten wordt een aantal zaken genoemd. Eén van de zaken is de samenwerking tussen de gemeente en Ede Marketing. Die heeft zich van 2019 tot heden met name toegespitst op recreatie en toerisme. Samenwerking op andere vlakken is nog niet tot stand gekomen. De gesproken medewerkers geven aan wel met de directeur van Ede Marketing te hebben gesproken om ook op gebieden als Food, Cultuur en Sport samen te willen werken. Dit is echter nog niet tot stand gekomen. Als redenen veronderstellen de geïnterviewden dat er enorm veel op Ede Marketing af is gekomen, zeker in de beginperiode, zodat Ede Marketing er niet aan toe is gekomen. Recentere gesprekken hebben nog geen verder vervolg gekregen, vanwege de maatregelen rondom corona, waar de medewerkers mee te maken kregen en de tijdelijke afwezigheid van de directeur.

Ook op een ander vlak kan samenwerking verbeteren. Momenteel is Ede Marketing gehuisvest in het HNK, op het Horapark in Ede. Een mooie representatieve locatie, maar op fysieke afstand van de gemeente. Het wordt door de medewerkers gemist dat ze nu niet “even binnen kunnen lopen”, zoals dat met andere aan de

gemeentelijke organisatie gelieerde partijen, zoals de ODDV en Werkkracht, wel kan. Deze fysieke afstand komt de samenwerking niet ten goede: er wordt letterlijk gesproken over “zij daar”. Doordat de samenwerking ontbreekt en er over en weer ook minder contact wordt gelegd, bestaat het risico dat zaken dubbel worden gedaan en misverstanden en aannames gaan ontstaan. Geopperd wordt om Ede Marketing in Ede Centrum te laten huisvesten.

Een ander verbeterpunt is de opdracht van de gemeente aan Ede Marketing. Meerdere geïnterviewde medewerkers zijn van mening dat de gemeente een matige opdracht heeft geformuleerd. Niet alleen naar Ede Marketing toe, maar ook naar de interne collega's. Naar Ede Marketing wordt de opdracht als zeer breed en over zeer veel verschillende doelgroepen ervaren. De geïnterviewden zijn van mening dat er enorm veel aan Ede Marketing wordt gevraagd. Maar ook naar de interne collega's is de opdracht niet duidelijk: als voorbeeld wordt hierin het onderdeel evenementen genoemd. Het is de geïnterviewden niet duidelijk wie (Ede Marketing, medewerkers binnen de gemeente) welke rol heeft en wie welke inhoudelijke verantwoordelijkheid heeft.

Daaraan gekoppeld stelt een aantal geïnterviewden dat het goed zou zijn wanneer binnen de gemeente iemand aangewezen wordt als aanspreekpunt voor Ede Marketing. Deze rol ligt nu bij het afdelingshoofd Bestuur en Communicatie, als accounthouder. Naast de vraag die de geïnterviewden stellen wat de rol als accounthouder inhoudt, stelt een aantal geïnterviewden de vraag of deze rol bij de afdeling Bestuur en Communicatie moet liggen. Als alternatieven worden WESC en Strategie & Regie genoemd.

Aansluitend constateren de betrokkenen dat de Begeleidingsgroep niet goed functioneert. Deze komt in steeds wisselende samenstelling bij elkaar en mist een duidelijk doel. De ene geïnterviewde meent dat in de Begeleidingsgroep gecoördineerd moet worden op KPI's, terwijl de andere geïnterviewde de Begeleidingsgroep ervaart als het moment in het kwartaal waar ze worden bijgepraat door de directeur van Ede Marketing.

Wat Ede Marketing zelf betreft zegt een aantal geïnterviewden de politieke sensitiviteit bij deze organisatie te missen. Als je opdrachtgever een politieke organisatie is, is het verstandig te weten wat gevoelig kan zijn en wat niet. Daarnaast zeggen meerdere geïnterviewden dat het lastig kan zijn om als externe te integreren in een bestaande cultuur van Ede, die gekarakteriseerd kan worden met “ons-kent-ons”.

Wat betreft de toekomst van Ede Marketing zeggen vrijwel alle geïnterviewden dat dit moet worden voortgezet. Verschillende geïnterviewden zien mogelijkheden om verder samen te werken: op het gebied van Sport, op het gebied van Cultuur, in het opzetten van een goed collectief van ondernemersnetwerken, tussen programma Buitengebied, Food en de toekomst van de agrarische sector, in de verstedelijkingsopgave, etc. Tegelijk stelt één van de geïnterviewden dat de uitvoering van welk onderwerp dan ook door een externe city marketing organisatie ook iets van ons als gemeente vraagt. De geïnterviewde stelt dat de gemeente een visie op het onderwerp moet hebben en het niet (in de woorden van de geïnterviewde) “over de schutting kan gooien bij Ede Marketing”. Of te wel, het hebben van een externe city marketing organisatie pleit de gemeente niet vrij van eigen werk.

Wat betreft de toekomst merken de geïnterviewden op dat het nu veel te vroeg is om de financiering af te bouwen. De geïnterviewden denken dat er nog enkele jaren een vast bedrag naar Ede Marketing zou moeten gaan. De gemeente moet langdurig investeren in de relatie met Ede Marketing. Of zoals één van de geïnterviewden het zei: “Een kind van 10 doe je ook niet op kamers. En wij beginnen met een baby.”

---

#### **4.4. Bestuur Ede Marketing**

---

Met de vier leden van het bestuur van Ede Marketing zijn vier individuele gesprekken gevoerd. Uit de gesprekken komt een beeld naar voren dat de bestuursleden elkaar goed weten te vinden en elkaar op inhoud aanvullen. De gesprekken schetsen een beeld van prettige onderlinge samenwerking.

Aan het bestuur is gevraagd hoe zij hun eigen rol als bestuurslid zien. Alle vier de leden zijn positief over hun rol. Duidelijk wordt dat de bestuursleden in eerste instantie zoekende zijn geweest naar hun rol. Het bestuur is in een vrij vroeg stadium opgericht, terwijl er nog diverse zaken op het gebied van financiën speelden en een mogelijke belangverstremgeling opgelost moest worden. Ede Marketing heeft in de ogen van het bestuur geen vlekkeloze start gehad. Er was een historie qua marketing bij de gemeente, er waren verwachtingen bij diverse partijen zowel binnen de gemeente als daarbuiten, er was veel oud zeer, er was een overdracht van de initiërende burgemeester naar een overnemende burgemeester. Dit heeft allemaal veel tijd kost. En het heeft het voor het bestuur niet altijd even makkelijk gemaakt.

Nu, na meer dan een jaar na de start, is het bestuur trots op wat er staat. De doelen, gesteld door de gemeente, zijn voor het bestuur de stip op de horizon. In alle beslissingen die genomen worden staan deze doelen centraal. Deze doelen zorgen ervoor dat het bestuur koers kan houden.

Op de vraag wat er goed gaat wordt onder andere geantwoord dat er een goede basis ligt met een heldere positionering, een uitstraling met logo, website en magazine. Het bestuur is er trots op dat het draagvlak voor Ede Marketing zich niet beperkt tot Ede Stad, maar dat ook de dorpen zich verbonden lijken te voelen met Ede Marketing. Daarnaast is het bestuur er trots op dat de VVV-agentschappen zijn opgetuigd, met een goede invulling, uitstraling en bereikbaarheid. Als laatste wordt de financiële positie van Ede Marketing genoemd. Deze is volgens het bestuur goed. Er wordt zuinig met budget omgegaan, aldus het bestuur. Overige positieve punten zijn volgens het bestuur de plattegronden en de verschillende routes (mountainbike, fietsen, et cetera).

Als verbeterpunt zien alle vier de bestuursleden het vinden van betalende partners om daarmee de cofinanciering tot stand te krijgen. Naar de mening van de bestuursleden hebben zij hier tot heden onvoldoende tijd aan kunnen besteden. Zij zien voor zichzelf hierin een duidelijke taak. De kanttekening wordt daarbij gemaakt dat het bestuur zich realiseert dat het in deze tijd van corona lastig zal worden ondernemers te bewegen tot financiële participatie.

Een andere verbeterpunt dat genoemd wordt zijn de verhouding overhead-directe marketing: er gaan veel tijd en gelden naar de financiële en meetbare verantwoording, aldus één van de bestuursleden. Onduidelijk is of de gemeente dit aan Ede Marketing vraagt of dat het bestuur dit zichzelf heeft opgelegd. Een ander bestuurslid noemt als verbeterpunt het goed neerzetten van de doelstellingen, en deze vervolgens concreet maken en bepalen hoe ver Ede Marketing in de realisatie daarvan is. Naar de mening van dit bestuurslid geeft het rapport "marketing in cijfers" nog te weinig de behaalde resultaten weer. Dat moet concreter en hier wordt voor het bestuur de taak gezien voor de komende periode.

Ten aanzien van de gemeente Ede zegt een aantal bestuursleden dat de gemeente heel betrokken is. Daarin schuilt volgens het bestuur overigens ook een gevaar: de gemeente moet nog wel aan wennen aan de externe positie van city marketing. Er wordt door het bestuur van Ede Marketing nog veel sturing ervaren. De gemeente moet leren vertrouwen om los te laten, zegt het bestuur. In deze context vallen een aantal keer de woorden "koers houden". Daarop doorvragend geven de betreffende bestuursleden aan dat het bestuur de doelen gesteld door de gemeente gebruiken om op te koersen. De gemeente mag erop vertrouwen dat de door haar meegegeven doelen de koers bepalen, zeggen de bestuursleden: door het volgen van de doelen als koers is de externe city marketing organisatie ook minder vatbaar voor eventuele, om de vier jaar, wisselende ambities van een gemeentebestuur.

In deze context wordt tevens genoemd dat het feit dat de directeur op de loonlijst van de gemeente staat door het bestuur wordt ervaren als een mogelijkheid van de gemeente om grip te houden. Eén van de geïnterviewden stelt dat dat de ongemakkelijke situatie oplevert dat de directeur van Ede Marketing een eindejaarsfunctioneringsgesprek heeft met zowel de leidinggevende vanuit de gemeentelijke organisatie als met de voorzitter van het bestuur.

---

#### **4.5. Experts**

---

Twee buurgemeenten, Arnhem en Apeldoorn, hebben ook een externe city marketing organisatie. Beide gemeenten hebben enkele jaren eerder dan gemeente Ede een externe city marketing organisatie opgericht. Met hen is gesproken over hun ervaringen.

City Marketing Arnhem is enkele jaren geleden opgezet. De gemeente geeft aan dat vanaf de oprichting van de stichting de organisatie een grote aanloop heeft gehad. Dat wordt niet als probleem ervaren: gemeente Arnhem geeft haar city marketing organisatie de tijd om te groeien. De gemeente Arnhem pleit voor afstand houden en minder regie door de gemeente.

Financieel gezien investeert gemeente Arnhem jaarlijks structureel € 300.000,-- in city marketing. Dat bedrag ligt voor de komende jaren vast. Gemeente Arnhem erkent dat minimaal € 550.000,-- jaarlijks nodig is. De ontbrekende € 150.000,-- zou uit de markt moeten komen. Het idee van betalende partners heeft gemeente Arnhem los gelaten. Zij ervaren dat de markt bij voorkeur op projectbasis wil mee doen (dus een evenement sponsoren of bijdragen aan een culturele gebeurtenis). De verbinding met de partners gaat de gemeente Arnhem zoeken vanuit de subsidierelaties: de gemeente Arnhem denkt na om het resterende bedrag aan te vullen vanuit de toeristenbelasting. Tevens gaat de gemeente een plan ontwikkelen om de inkomsten uit de reclamebelasting naar City Marketing Arnhem te brengen.

City Marketing Arnhem houdt zich bezig met het beheren van het merk "Arnhem". Op de vraag wat dat concreet inhoudt wordt aangegeven dat City Marketing Arnhem zich bezig houdt met het positioneren van de stad en het ontwikkelen en opzetten van het merk "Arnhem". Daarnaast geeft de organisatie vorm aan samenwerking tussen verschillende partijen die gebaat zijn bij een goede profilering van Arnhem. Desgevraagd wordt aangegeven dat City Marketing Arnhem met name strategisch werkt en voor de lange termijn. Het evenementenbeleid en de coördinatie daarvan ligt niet bij City Marketing Arnhem. De gemeente Arnhem heeft een evenementenbeleid opgesteld met een daarbij behorende subsidie. Het opzetten en uitvoeren van evenementen ligt bij externe organisatoren. Gemeente Arnhem verstrekt subsidies, daar waar het evenement binnen het beleid past.

Ten aanzien van de organisatie van City Marketing Arnhem wordt verteld dat deze 4 fte personeel heeft. De organisatie is gevestigd in een kantoor in de binnenstad van Arnhem, waar ook Platform Binnenstad Arnhem is gevestigd. De organisatie heeft een bestuur met een stevig lokaal netwerk. Daarvan wordt onderkend dat dit netwerk nodig is.

Gemeente Apeldoorn heeft vorig jaar de dienstverlening van haar externe city marketing organisatie geëvalueerd. Dit was toen drie jaar na de oprichting van Stichting Apeldoorn Marketing. De evaluatie leverde op dat opnieuw focus moest worden bepaald. De gemeenteraad van Apeldoorn zal de komende periode over deze nieuwe focus en een nieuwe structuur van de externe city marketing organisatie gaan spreken.

Deze nieuwe focus heeft enerzijds met de inhoudelijke boodschap te maken. Het betreft dan de positionering van de gemeente Apeldoorn. Apeldoorn Marketing zal zich daarbij richten op bewonerstevredenheid, versterking van de binnenstad met Veluwe/Apeldoornse kernwaarden (royaal, groen) en toekomstbestendig houden van het buitengebied. Deze doelstellingen worden vertaald in KPI's. De gemeente Apeldoorn zal op deze KPI's sturen.

Anderzijds betreft het de structuur van de city marketing organisatie: het voorstel is om verder te ontwikkelen richting Apeldoorn Partners waar op termijn Apeldoorn congresstad, Toeristisch Platform Apeldoorn, Centrummanagement en Apeldoorn Marketing in opgaan.

De financiële bijdrage van Apeldoorn Marketing is structureel opgenomen in de begroting van de gemeente Apeldoorn. Komend jaar ontvangt Apeldoorn Marketing € 473.608,--. In het gesprek over Apeldoorn Marketing kwam het belang van een bijdrage van het bedrijfsleven naar voren. Gemeente Apeldoorn heeft bij de oprichting van de organisatie het uitgangspunt gehad om binnen drie jaar ervoor te zorgen dat de jaarlijkse bijdrage door de private partijen gezamenlijk minimaal gelijk is aan de bijdrage vanuit de gemeente. Dit is in praktijk niet haalbaar gebleken. Door de omvorming naar Apeldoorn Partners wordt er naar gestreefd dat de structurele financiële bijdrage van de gemeente samengevoegd wordt met de financiële bijdragen van de andere partners.

Apeldoorn Marketing heeft 3 vaste krachten en een flexibele schil aan specialisten. De fte's staan niet op de loonlijst van de gemeente Apeldoorn, maar zijn in dienst van de Stichting. In het afgelopen jaar heeft de toenmalige directeur van Apeldoorn Marketing afscheid genomen. Er is een interim aangesteld, die in de woorden van gemeente Apeldoorn "in de daarop volgende periode voor veel verbinding in het Apeldoornse heeft gezorgd". De gemeente Apeldoorn kiest er bewust voor meer afstand tot de externe city marketing organisatie te nemen ("geef ze de tijd"). In de woorden van de geïnterviewde lijkt deze houding van de gemeente in combinatie met de persoon op de marketingorganisatie bepalend voor het succes van deze organisatie binnen de gemeente.

## **5. Conclusies**

Op basis van de interviews komen de volgende conclusies tot stand:

### Positief

- Vrijwel alle geïnterviewden zijn het erover eens dat het extern plaatsen van city marketing een goede ontwikkeling is geweest voor Ede en dat het van toegevoegde waarde is voor de gemeente Ede;
- Vrijwel alle geïnterviewden zijn van mening dat Ede Marketing moet worden voortgezet;
- Marketing is een vak en de mensen van Ede Marketing verstaan dit vak: de kennis en expertise van Ede Marketing staat voor iedereen als een paal boven water;
- De huisstijl en de website worden door vrijwel iedereen als professioneel en mooi ervaren.

### Opdracht

- De opdracht van de gemeente Ede aan Ede Marketing wordt door de meeste geïnterviewden als veelomvattend en breed ervaren;



- Er bestaat onduidelijkheid in de rolverdeling tussen gemeente en Ede Marketing: wie doet wat? Dat speelt onder andere op het gebied van evenementen. Dat biedt ruimte voor eigen interpretatie bij diverse partijen en daarmee bij een subjectieve beeldvorming over Ede Marketing, Dat helpt niet in de vorming van draagvlak voor Ede Marketing;
- Ede Marketing lijkt de opdracht van de gemeente strak te hebben geïnterpreteerd, wellicht ook in samenspraak met het bestuur van Stichting Ede Marketing;
- Herijking van de opdracht lijkt aan de orde;
- In de herijking zou de ervaring van de experts meegenomen kunnen worden: bij deze partijen wordt voor een meer strategische en lange termijn opdracht gekozen.

### Samenwerking

- De betrokkenheid van de gemeente wordt als sturend ervaren. Ervaring van buurgemeenten pleit ervoor als gemeente meer afstand te bewaren, dit ook in de structuur tot uitdrukking te laten komen en Ede Marketing tijd en ruimte te gunnen om te groeien;
- De rol en inhoud van het accounthouderschap en de Begeleidingsgroep behoeft aanscherping en aanpassing in afdeling. Tevens behoeft de afstemming tussen Ede Marketing en de gemeente op bestuurlijk niveau aanscherping;
- De fysieke afstand tussen Ede Marketing en gemeentelijke medewerkers speelt de samenwerking parten. Door dichterbij elkaar te zitten loopt men makkelijker bij elkaar binnen en worden makkelijker verbindingen gelegd;
- Samenwerking tussen Ede Marketing en de meeste medewerkers van de gemeente wordt als positief ervaren, of eerste verkennende gesprekken hierover nodigen uit tot nadere verkenning tot samenwerking;
- De samenwerking tussen Ede Marketing en Stichting Binnenstadsmanagement Ede en Natuurcentrum Veluwe wordt door de geïnterviewden als positief ervaren. Partijen als Kröller-Müller en Visit Veluwe die een minder vergaande vorm van partnerschap hebben met Ede Marketing ervaren deze samenwerking ook als positief;
- Door de vrije strakke interpretatie van de opdracht door Ede Marketing heeft Ede Marketing (wellicht onbewust) bepaalde iconen in Ede niet de credits gegeven die zij dachten te krijgen en dit is versterkt in soms moeizame interactie.

### Personeel

- De directeur van Ede Marketing is hét gezicht van Ede Marketing. Dat gaat zelfs zo ver dat voor veel geïnterviewden de directeur de verpersoonlijking van Ede Marketing is. Met andere woorden, het is niet duidelijk wie er nog meer bij Ede Marketing werkt. Dat lijkt de organisatie ook wat kwetsbaar te maken, hetgeen zichtbaar wordt in de periode van afwezigheid van de directeur;
- Kijkend naar de voorbeelden van Arnhem en Apeldoorn lijkt een kleinere personele bezetting bij een externe city marketing organisatie niet onhaalbaar.

### Doelgroepen

- Het vermarkten van Ede richting bezoekers lijkt te staan (toerisme). Zowel intern als extern zijn de reacties positief over de samenwerking met Ede Marketing. De expertise, inzet en zichtbaarheid worden gewaardeerd;
- Het belang van herinneringstoerisme voor het vermarkten van Ede wordt door veel van de geïnterviewden genoemd. De samenwerking op dit gebied lijkt stroef te lopen. Dit zou veel sterker kunnen wanneer de verhoudingen tussen Ede Marketing, Militair Historisch Platform en gemeente Ede worden gladgetrokken;
- De andere doelgroepen (bewoners, bedrijven en studenten) zijn in 2019 en 2020 niet zichtbaar benaderd in de marketing.

### Financiën

- Het is niet realistisch te denken dat Ede Marketing een groot deel haar geld uit de markt haalt. In de tijd dat het "oogsten" had moeten beginnen (2020) hebben we met corona te maken. Mogelijke betalende partners houden nu zelf door corona met moeite het hoofd boven water houden en het is dus niet aannemelijk dat zij in dergelijke financiële partnerships participeren.