

Optimalisering toeristisch- recreatieve marketing- en informatiefunctie IJsselstein





Colofon

Opdrachtgever	Gemeente IJsselstein
Opdrachtnemer	Ruis en Reuring Beleid en Marketing www.ruisenreuring.nl
Uitvoeringspartners	Stichting Regiobibliotheek Lek en IJssel en Stichting Stadsmarketing IJsselstein
Status rapport	Eindversie
Datum	28 april 2024

INLEIDING

AANLEIDING

De gemeente IJsselstein heeft verzocht advies uit te brengen voor mogelijke optimalisatie van de toeristisch-recreatieve marketing- en informatiefunctie van IJsselstein. De uitvoering van deze taken zijn sinds 2016 belegd bij twee partners, te weten bij UIT Bureau, onderdeel van Regiobibliotheek Lek en IJssel, en Stichting Stadsmarketing. In de loop der jaren is er een werkpactijk ontstaan waarin rollen, verantwoordelijkheden, activiteiten en resultaten mogelijk niet altijd meer eenduidig zijn. Het voorliggende advies analyseert het functioneren van de toeristisch-recreatieve marketing- en informatiefunctie én de rollen en taken van de uitvoeringspartners in het licht van actuele ontwikkelingen in markt en beleid.

DOELSTELLING

Het voorliggende advies geeft een terugblik op de oorspronkelijke doelen van het UIT Bureau en Stichting Stadsmarketing, de huidige situatie van taakvoering en de wijze waarop de gemeente de uitvoeringspartners aanstuurt (beleid). Hierbij gaat het niet alleen om de inhoud, daarnaast evengoed om zaken als taken, verantwoording en cyclus. Naast een terugblik is er behoefte aan een analyse van de huidige situatie en een beknopt perspectief op de toekomst, waarin rekening wordt gehouden met actuele ontwikkelingen in beleid en markt.

De doelstelling heeft drie componenten:

- Inzicht geven in het huidige functioneren van de toeristisch-recreatieve marketing- en informatiefunctie in IJsselstein.
- Een compact, wenkend perspectief schetsen vanuit de inhoud voor IJsselstein.
- Aanbevelingen geven voor verbeteringen in mogelijke varianten voor organisatievormen van de toeristisch-recreatieve marketing- en informatiefunctie in IJsselstein.

3

Het voorliggende advies dient als een van de inhoudelijke bouwstenen voor nieuw te ontwikkelen toeristisch-recreatief beleid voor de gemeente IJsselstein dat momenteel in voorbereiding is.

UITGANGSPUNTEN

De inhoudelijke vertrekpunten zijn voor het voorliggende advies:

Gangbare definities en taken

Bij de analyses is gebruik gemaakt van de in Nederland gangbare definities over marketing en informatievoorziening, zoals NBTC (nationale destiniatiemanagement-organisatie) en Destinatienetwerk Nederland (kennisnetwerk van destiniatiemarketingbureaus ofwel DMO's) deze hanteren. De situatie in IJsselstein is hieraan getoetst. In bijlage 1 zijn de gangbare definities en taken van gebiedsmarketing beschreven.

Uitvoering volgt inhoud

Adviseren vanuit analyse en inhoud is leidend. De keuze voor een organisatievorm om marketing en informatie te optimaliseren volgt uit de inhoud, niet andersom.

Direct praktisch uitvoerbaar

De aanbevelingen zijn concreet en *hands-on*. De uitvoeringspartners dienen te begrijpen wat de mogelijke verbeteringen inhouden en er direct mee aan de slag gaan.

LEESWIJZER

Het eerste hoofdstuk beschrijft de historie, de huidige rollen/taken en de doelstellingen van de gemeente IJsselstein, Stichting Stadsmarketing en UIT Bureau IJsselstein.

Hoofdstuk 2 analyseert op basis van een interviewronde en analyse van door de gemeente beschikbaar gestelde stukken (begrotingen, activiteitenplannen, beschikkingen en verantwoordingen) volgt in dit hoofdstuk een terugblik op de inzet van de drie partijen en de onderlinge samenwerking. Dit resulteert in een conclusie over de mate van doelmatigheid en doeltreffendheid voor toeristisch-recreatieve marketing- en informatiefunctie in IJsselstein in de afgelopen jaren.

Hoofdstuk 3 schetst op basis van de input uit de interviews en analyse een aanzet voor een geactualiseerd perspectief voor gebiedsmarketing voor IJsselstein met inhoudelijke uitgangspunten, aandacht voor relevante ontwikkelingen en toeristisch-recreatieve doelgroepen die aansluiten bij de positie en functie van IJsselstein. Deze aanzet kunnen de gemeente en de partners benutten voor verdere beleids- en planuitwerking.

Hoofdstuk 4 geeft de aandachtspunten om tot optimalisering te komen. Voor een effectieve en efficiënte organisatie zijn diverse varianten denkbaar, die in de afsluitende paragraaf worden afgewogen op voor- en nadelen.

HOOFDSTUK 1: TERUGBLIK EN UITGANGSPUNTEN

HISTORIE

UIT Bureau is als fysieke Tourist Info* (toeristisch informatiepunt) open sinds 2012. Het is feitelijk een doorstart van de VVV-vestiging die de jaren hiervoor onderdeel uitmaakte van het Groene Hart Bureau voor Toerisme. Deze regionale VVV is in 2012 vanwege een faillissement ontbonden. De 19 gemeenten die hieraan destijds deelnamen zagen zich genoodzaakt om voor de 13 vaste medewerkers en 23 vrijwilligers een oplossing te bieden. In IJsselstein zijn hiervoor destijds taken belegd bij regiobibliotheek Lek en IJssel, die een toeristische informatiebalie opende in de bibliotheek aan de Overtoom in IJsselstein. De Tourist Info wordt bemenst door de medewerkers publieksservice van de bibliotheek.

In 2016 is Stichting Stadsmarketing opgericht. Deze stichting werkt samen met de Tourist Info op het vlak van merk en marketing. Er zijn hierover geen formele afspraken gemaakt tussen beide organisaties. Beide organisaties kunnen worden gezien als gezamenlijke uitvoerders van toeristische marketing- en informatietaken. UIT Bureau en Stadsmarketing treden gezamenlijk naar buiten onder het consumentenmerk Ontmoet elkaar in IJsselstein. Het online platform inijsselstein.nl is in eigendom van Stichting Stadsmarketing en UIT Bureau is de belangrijkste actieve beheerder van het platform.

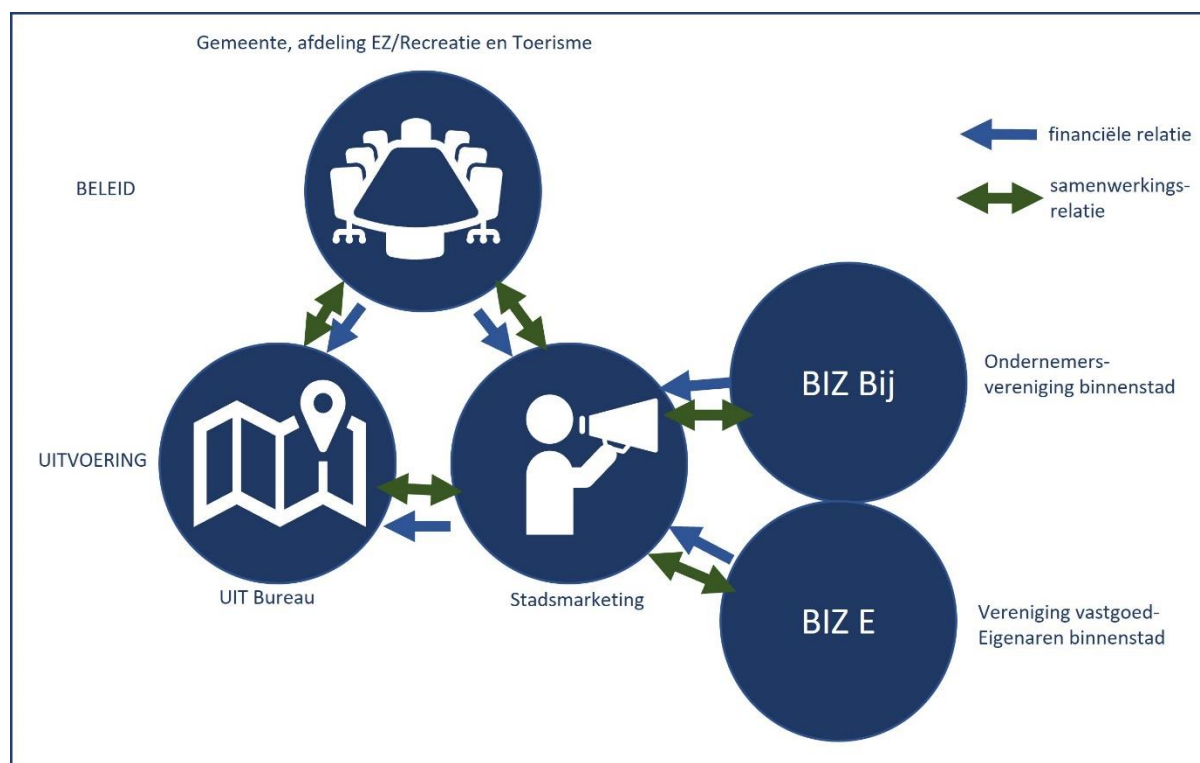
HUIDIGE ROLLEN EN TAKEN

De organisaties UIT Bureau, Stichting Stadsmarketing en gemeente IJsselstein functioneren in een driehoeksrelatie, waarin men onderling van elkaar afhankelijk is. De gemeente IJsselstein fungeert als subsidieverstrekker en heeft een faciliterende taak vanuit het beleid. UIT Bureau en Stadsmarketing zijn uitvoeringspartners. Het zijn twee gescheiden organisaties, die onafhankelijk van elkaar bestaan. UIT Bureau maakt deel uit van de Stichting Regiobibliotheek Lek en IJssel. Daarnaast vormt Stadsmarketing een onafhankelijke stichting met een bestuur met zeven personen. Stadsmarketing heeft anno 2023 geen betaalde kracht, niet in vaste dienst noch als freelancer. De coördinatie van de projecten van Stadsmarketing wordt gedaan door UIT Bureau.

Regiobibliotheek Lek en IJssel heeft voor de taken van het UIT Bureau naast de inzet van medewerkers publieksservice een betaalde coördinator in dienst (0,6 fte). Voor ondersteuning op het vlak van communicatie wordt gebruik gemaakt van een freelancer. Voor specifieke werkzaamheden, zoals de inzet van gidsen, wordt een beroep gedaan op vrijwilligers.

*Een Tourist Info vormt een alternatief voor een VVV. Het verschil is dat een Tourist Info niet de VVV-licentie van VVV Nederland draagt. Dit past binnen een bredere ontwikkeling in Nederland, waar de VVV als merk terrein verliest en er andere verschijningsvormen zijn verschenen. Waar de VVV in 2010 honderden vestigingen had, is het bestand uitgedund tot ca. 60 VVV-vestigingen. Tourist info-punten kunnen vandaag de dag veelal worden gezien als een volwaardig alternatief voor een VVV.

De schematische weergave van de onderlinge relaties tussen partners en de structuur van geldstromen is als volgt:



DOELSTELLING UIT BUREAU

De doelstelling van UIT Bureau is, zoals bekrachtigd in de jaarlijkse subsidiebeschikkingen:

- Informatieverstrekking over toerisme, recreatie, cultuur, winkelen en horeca in IJsselstein
- Het verzorgen van persoonlijk gastheerschap en wegwijzer voor IJsselstein
- Kaartverkoop voor derden, zoals Yselvaert (vaartochten) en Pantalone (stadswandelingen)
- Initiëren, coördineren en verbinden op het vlak van stadspromotie
- Inzet voor vrije publiciteit in de media (free publicity)
- Uitvoering van betaalde (marketing)-taken voor derden, zoals voor Platform Utrechtse Waarden en streekmusea in regio Utrecht

UIT Bureau is als balie fysiek geopend binnen de bibliotheek en kent een ruime openstelling van zes dagen per week (maandag tot en met zaterdag). Verder worden vragen over recreatie, toerisme en cultuur telefonisch en per mail afgehandeld.

DOELSTELLING STICHTING STADSMARKETING

De doelstelling van Stichting Stadsmarketing, zoals vastgelegd in de statuten bij de oprichting in 2016:

- IJsselstein als merk in de markt zetten met als doel meer bezoekers naar IJsselstein te krijgen.
- Het verhogen van de aantrekkelijkheid van de stad IJsselstein in het algemeen en de binnenstad in het bijzonder.
- Het bevorderen van de leefbaarheid en/of veiligheid en/of ruimtelijke kwaliteit in de stad van IJsselstein in het algemeen en de binnenstad het bijzonder

- Het verrichten van verdere handelingen, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden en bevorderlijk kunnen zijn.

In de oprichtingsakte is bepaald dat het advies 'Ijsselstein als merk in de markt' van de Taskforce Marketing als inhoudelijk vertrekpunt dient voor het verwezenlijken van de genoemde meervoudige doelstelling. Zodoende is het relevant om de belangrijkste punten van dit in 2016 breed gedragen advies eerst te beschrijven.

'IJSELSTEIN ALS MERK IN DE MARKT' INHOUDELIJK LEIDEND

In de periode januari 2016 tot juni 2016 heeft de Taskforce Stadsmarketing zich met diverse stakeholders uit Ijsselstein bezighouden met het vraagstuk rondom stadsmarketing. Deze taskforce heeft het advies 'Ijsselstein als merk in de markt' opgeleverd. Door zowel het college van B&W als de raad is in 2016 positief gereageerd op het plan van de taskforce. Het college van B&W heeft in zijn besluit het advies van de taskforce benoemd als inhoudelijk leidend voor de activiteiten van Stichting Stadsmarketing.

De belangrijkste inhoudelijke punten voor het ontwikkelen van stadsmarketing voor Ijsselstein vanaf 2016, zoals aangegeven in het advies van de Taskforce Stadsmarketing waren:

- Als gevolg van de snel veranderende tijden, waaronder het veranderde economisch klimaat en het veranderde koopgedrag van consumenten, is de vitaliteit van Ijsselstein in het geding. Om de vitaliteit te versterken moet de aantrekkingskracht van Ijsselstein, en de binnenstad in het bijzonder, worden vergroot. Hierdoor zullen meer 'betalende' inwoners én bezoekers de weg naar Ijsselstein moeten vinden.
- Als opgave wordt gezien de binnenstad van Ijsselstein gezellig en attractief te houden. Een binnenstad met een goed aanbod van detailhandel, horeca en cultuur. Een binnenstad waar altijd iets te zien of te beleven valt. Waardoor Ijsselstein ontdekt wordt door een steeds groter wordende groep (betalende) bezoekers.
- Centraal staat meer kopers en bezoekers naar de binnenstad te trekken met drie doelgroepen:
 1. Inwoners van Ijsselstein (binden en motiveren, vasthouden en faciliteren);
 2. Regio inwoners (trekken en verrassen, beleven);
 3. Toeristen en passanten (leiden door historisch centrum, toeristische routes, museum, evenementen).
- Als missie in de merkidentiteit is bepaald dat Ijsselstein een uniek gelegen historische stad is met een vitale verbindende samenleving die bewoners en bezoekers uitnodigt tot ontmoeten.
- Voor stadsmarketing zijn samenwerken en verantwoordelijkheid nemen van belang. 'Samen' staat voor iets doen met elkaar en 'werken' staat voor iets als transpiratie. 'Verantwoordelijkheid nemen' staat voor dat ieder individueel of als organisatie een positieve bijdrage leveren. Met elkaar kan Ijsselstein het. Door dit met elkaar uit te dragen vermenigvuldigt zo het enthousiasme voor ons stadje: 'Ontmoet elkaar in Ijsselstein'.
- Uitvoering op afstand van de gemeente werd als wenselijk gezien: in een nieuw op te richten Stichting Stadsmarketing Ijsselstein zou een stadsmarketeer op freelance basis werken.
- Een overall visie zou geïnitieerd, uitgedragen en bewaakt worden door de nieuw op te richten stichting Stadsmarketing Ijsselstein waarin alle stakeholders vertegenwoordigd zijn. Uiteindelijk was het belangrijk dat de marketingvisie door alle stakeholders zou worden onderschreven en uitgedragen en dat er voldoende ruimte was voor initiatieven vanuit het veld.
- De taakverdeling onder de stakeholders is destijds als volgt benoemd:
 - Stadsmarketing gaat zich voornamelijk richten op het 'branden' van het merk Ijsselstein en is verantwoordelijk voor het aansturen van de Stadsmarketeer en op termijn van UIT Bureau.
 - De vereniging BIZ Ijsselstein richt zich op het incasseren van de BIZ gelden (vanaf 2017) en het op adequate wijze ter beschikking stellen van die gelden ten behoeve van stadspromotie en activiteiten.

- De ondernemersvereniging(en) richt(en) zich op de leden door periodieke activiteiten, aankleding van de binnenstad en het begeleiden van ondernemers.
- De ondernemers richten zich op services, gastvrijheid en ondernemerschap.
- Het culturele veld richt zich op haar vele activiteiten en streven er naar om IJsselstein daarin zo goed mogelijk te presenteren.
- Evenementorganisaties richten zich op het evenement en streven naar meerwaarde voor heel IJsselstein.
- De vastgoedeigenaren richten zich op de juiste uitstraling van hun panden en dat hun huurders iets toevoegen aan de totaalbeleving.
- De gemeente richt zich op een adequate infrastructuur, veiligheid en is positief en proactief bij 'hulpvragen' uit de samenleving.
- Het eerdere Platform Stadspromotie zou worden getransformeerd naar een werkgroep ter ondersteuning van hands-on activiteiten zoals het IJ van IJsselstein. Daarnaast hebben in de werkgroep deelnemers zitting die niet direct de focus hebben op de binnenstad, zoals ondernemers in het landelijk gebied of anderszins betrokkenen. In het Platform Stadspromotie hadden eerder deelnemers zitting uit het verenigingsleven, culturele sector, evenementenorganisaties, ondernemers, toerisme en recreatie in het landelijk gebied, horeca en gemeente. Belangrijk is dat al deze partijen ook in de gewijzigde organisatie aangehaakt zouden blijven.
- De taskforce stelde destijds een aantal 'investeringsdoelen' voor om activiteiten in te ontplooiën:
 1. Entree van de stad IJsselstein
 2. Iedereen is IJsselstein ambassadeur
 3. Actief vestigingsbeleid
 4. IJsselstein gastvrij
 5. Het Winkel8tje: de 7 straatjes
 6. Digital Marketing
 7. Direct of guerrilla marketing
 8. Vervolg op SWOT analyse
 9. Detailhandel en horeca 3.0

In interviews met sleutelpersonen en deskresearch van door de gemeente beschikbaar gestelde activiteitenplannen, beschikkingen en verantwoordingen is in het volgende hoofdstuk geanalyseerd in hoeverre het gestelde advies van de Taskforce Stadsmarketing daadwerkelijk is uitgevoerd.

HOOFDSTUK 2: ANALYSE VAN INSPANNINGEN

ANALYSE BELEID GEMEENTE

Een raadsbesluit in augustus 2016 vormt het fundament voor de structurele ondersteuning van Stadsmarketing in de vorm van een jaarlijkse subsidie van de gemeente IJsselstein aan deze stichting. In dit besluit is als doelstelling door de gemeente bij het kopje 'wat te willen bereiken' aangegeven een florerende binnenstad te willen met meer bezoekers, meer omzet voor ondernemers en ten gunste van IJsselstein gekeerde koopstromen. Dit is een economische doelstelling die zich richt op de binnenstad met een accent op winkelen/uitgaan en consumptie.

Op 2 juli 2015 heeft de gemeenteraad de Economische Visie 2015 – 2020 'Ontmoet ondernemend IJsselstein, Inspireren, bereiken en beleven' vastgesteld. De hierin opgenomen doelstellingen voor 2020 zijn onder meer dat de omzet van de detailhandel in de binnenstad met 15% zou zijn gestegen en de bezoekers met 10.000 per week zouden zijn toegenomen tot 45.000 bezoekers per week. Ook voor deze doelstelling geldt als doelgroep duidelijk bezoekers aan de binnenstad met een accent op winkelend publiek.

Inhoudelijk ontbrak er de afgelopen jaren toeristisch-recreatief beleid dat invulling zou kunnen geven aan deze doelstellingen. Zo is er bijvoorbeeld recent geen visie of uitvoeringsplan als inhoudelijk beleidskader opgesteld. Uit de interviews blijkt dat de doelstelling van meer bezoek en meer bestedingen niet concreet is gemonitord. Er is hierdoor geen bewijsvoering vanuit de vraag dat er anno 2024 in vergelijking met 2016 daadwerkelijk meer bezoekers naar IJsselstein komen, omdat het aantal bezoekers of een indicator hiervoor niet in de praktijk is gemeten.

Het advies van de Taskforce diende inhoudelijk als leidraad en is een-op-een opgenomen in de statuten van Stadsmarketing, maar gedurende het verstrijken van de jaren is dit advies uit beeld verdwenen. In de jaarlijkse subsidieaanvragen van Stadsmarketing is het advies van de Taskforce inhoudelijk losgelaten. De gemeente heeft als subsidieverstrekker tussen 2016 en 2024 niet actief bewaakt in hoeverre het Taskforce-advies al dan niet werd doorvertaald in de activiteitenplannen. Hierdoor heeft de gemeente sinds 2017 geen inhoudelijke aansturing gegeven vanuit beleid.

9

ANALYSE MARKETING- EN INFORMATIEFUNCTIE UITVOERINGSPARTNERS

Inzet Stadsmarketing

Stichting Stadsmarketing heeft sinds 2016 vanuit economisch beleid jaarlijks gemeentelijke subsidie ontvangen voor marketingtaken voor een budget van ca. € 40.000,- voor het in de markt zetten van IJsselstein als gebiedsmerk met als doel om meer bezoekers te trekken. UIT Bureau heeft als onderdeel van de bijdragen aan de bibliotheek de afgelopen jaren een jaarlijkse subsidie van ca. € 64.000,- tot € 69.000,- (op basis van indexering) ontvangen voor uitvoering van zijn taken. Samen is er zodoende jaarlijks een budget van € 114.000,- beschikbaar gesteld, verspreid over de twee uitvoeringsorganisaties. UIT Bureau en Stadsmarketing werken in het algemeen op een prettige manier met elkaar samen.

Samenwerkingspartners buiten deze organisaties weten niet altijd dat er sprake is van twee verschillende organisaties. De inzet van Stadsmarketing is verstrengd met inzet UIT Bureau. De bestuursleden van Stadsmarketing bepalen de inzet van hun middelen en laten hierbij vervolgens voor sommige projecten vervolgens de uitvoering regelen door de coördinator van UIT Bureau. Denk hierbij aan kosten voor advertenties, vormgeving, fotografie, drukwerk en de inzet van bijvoorbeeld freelancer ter ondersteuning

van de coördinator van UIT Bureau. Het gaat hier om ondersteuning op het vlak van communicatie (bijvoorbeeld nieuwsbrief, columns in krant).

Stadsmarketing dient jaarlijks bij de gemeente een begroting en een activiteitenplan in voor projecten, op basis waarvan subsidies zijn toegekend. Met de subsidies zijn inmiddels tientallen projecten uitgevoerd. Stadsmarketing verantwoordt jaarlijks op hoofdlijnen in hoeverre de voorgestelde projecten daadwerkelijk zijn uitgevoerd. De verantwoording kent doorgaans algemene onderbouwingen. Er ligt geen inhoudelijk plan, in de zin van een marketingstrategie of marketingplan ten grondslag aan de inspanningen van Stadsmarketing in de afgelopen jaren. De subsidieaanvragen zijn een opsomming van thema's en projecten, die geen onderlinge samenhang kennen.

De gemeente heeft de afgelopen jaren de subsidieaanvragen van Stadsmarketing voor 100% vastgesteld. Er zijn vanuit de gemeente geen vraaggerichte indicatoren over bereik of bezoek opgenomen in de beschikkingen. Voor het meten van dit succes van de uitgevoerde projecten zijn geen specifieke afspraken gemaakt tussen gemeente en uitvoerende partij over bijvoorbeeld het bereik van het aantal mensen, het aantal bezoeken aan online uitingen of het aantal bezoekers aan evenementen.

Uit het analyseren van de beschikbaar gestelde stukken en de afgenomen interviews valt te constateren dat Stadsmarketing zich de afgelopen voornamelijk heeft gericht op de volgende taken:

- Het branden van het merk IJsselstein.
- Marketingcommunicatie, met een focus op betaalde promotionele inspanningen en binnenstadsondernemers (vooral winkeliers).
- Financiële bijdragen verlenen aan evenementen.

De uitgevoerde marketingprojecten kennen hiermee een accent op contentontwikkeling en betaalde promotie zoals campagnes, prijsacties en events. Er is hiermee relatief weinig aandacht geweest voor andersoortige marketingtaken zoals lobby voor randvoorwaardelijke publiekszaken (met bijvoorbeeld bewegwijzering), collectieve product- en arrangementontwikkeling, distributieinspanningen, persbewerking of specifieke inzet als bewerking van de touroperatormarkt. De genoemde taak van het verlenen van financiële bijdragen is opvallend: feitelijk begeeft Stadsmarketing zich hier op het terrein van subsidieverstrekker. Dit is een taak die doorgaans als beleidstaak kan worden gezien en eerder thuis zou horen bij de gemeente.

De beoogde inzet van Stadsmarketing voor thema's of partijen buiten de binnenstad is beperkt van de grond gekomen, hoewel dit in het advies van de Taskforce en in de statuten van Stadsmarketing wel is benoemd. Het gros van de uitgevoerde projecten tussen 2016 en 2023 betrof inspanningen voor organisaties in de binnenstad, met een accent op de winkeliers en horeca. Als verklaring hiervoor geeft Stadsmarketing aan dat de binnenstad feitelijk als belangrijkste bestemming fungeert binnen de gemeente en dat inzet hierdoor als vanzelf meer op de binnenstad is en blijft. Verder is een verklaring dat men hier vanuit het relatief jonge bestaan niet aan toe is gekomen en dat de inzet de komende jaren wordt de focus te verbreden naar de gehele gemeente en de regio. Het opstarten van de samenwerking met Marketingcoöperatie Regio Utrecht is hiervan een voorbeeld.

Stadsmarketing heeft in het advies van Taskforce aangegeven een betaalde stadsmarketeer aan te sturen. In de eerste jaren is daadwerkelijk een betaalde freelancer parttime ingezet. De laatste jaren is geen betaalde kracht vanuit Stadsmarketing meer ingezet. Hierdoor heeft het bestuur feitelijk al enige jaren zelf geen directe uitvoeringskracht meer en is het advies van de Taskforce om met een betaalde kracht te werken losgelaten. In de praktijk blijkt de coördinator van UIT Bureau voor diverse projecten als uitvoerder te fungeren voor Stadsmarketing. Vanuit een taakafstemming zijn hierover tussen beide organisaties geen formele afspraken gemaakt. Dit heeft geleid tot een diffuse situatie in de uitvoering van de marketingtaken: taken tussen UIT Bureau en Stadsmarketing zijn verstrengeld geraakt.

De inzet van Stadsmarketing kan worden bestempeld als voornamelijk hands-on en actiegericht. Er wordt niet gewerkt vanuit een inhoudelijke strategie, meerjarenplan of marketingplan, want deze zijn de afgelopen jaren niet opgesteld. Doelgroepen zijn zodoende in de projecten niet vanuit een plan onderbouwd of uitgewerkt. Er is geen hechte samenhang tussen de inspanningen die men verricht. De inzet is hiermee instrumenteel te noemen met losse projecten zonder dat het behalen van een concrete, meetbare doelstelling (bijvoorbeeld met concrete indicatoren) is bewaakt.

Inzet UIT Bureau

Uit de analyse van de inspanningen van UIT Bureau en de interviewronde valt te concluderen dat deze organisatie de spin in het web is voor zowel marketing- als informatietaken. De coördinator is doorgaans de trekker en eindredacteur van de projecten, waarbij in de samenwerking in de regel op informele wijze goed wordt samengewerkt met Stadsmarketing (en andere partners zoals centrummanagement, BIZ Bij en BIZ E). UIT Bureau is te zien als trekker voor een keur aan marketingtaken en zorgt ervoor dat de informatiebalie (Tourist Info) in de bibliotheek is bemand. Zoals eerder aangegeven betaalt het bestuur van Stadsmarketing diverse out-of-pocketkosten voor onder meer advertenties, vormgeving, drukwerk en opmaak.

Naast de projectcoördinatie is UIT Bureau een zichtbare vertegenwoordiger van IJsselstein in de regionale samenwerkingen Visit Utrecht Region, Routebureau provincie Utrecht, Platform Utrechtse waarden en Vereniging Nederlandse Vestigsteden. UIT Bureau is ondersteunend door zaken te agenderen en input van content te organiseren en daarnaast een actieve adviserende speler in het regionale netwerk. UIT Bureau wordt de regionale partners gezien als centraal aanspreekpunt voor marketing en informatie.

UIT Bureau verantwoordt zijn inzet in een jaarverslag op basis van indicatoren op het vlak van bereikte mensen via sociale media, aantal bezoekers online, aantal bezoekers aan de balie, toelichting van de behaalde vrije publiciteit en de deelname aan lokale en regionale projecten op het vlak van recreatie, toerisme en cultuur. Dit is een gebruikelijke manier van verantwoorden binnen het toeristisch-recreatief domein. Het publieksbereik laat door de jaren een gestage groei zien. In de verantwoording zijn eveneens de activiteiten van Stadsmarketing genoemd, waaraan is betaald.

11

CONCLUSIES: INZET BEPERKT DOELMATIG EN NIET ALTIJD AANTOONBAAR DOELTREFFEND

Op basis van de beoordelingen uit de analyse van de stukken en de interviews, zoals hierboven geschetst, zijn conclusies te trekken over de doelmatigheid* en de doeltreffendheid van de inzet voor toeristische marketing en informatie in de afgelopen jaren.

Doordat vanuit de gemeente de middelen voor toeristische marketing en informatievoorziening zijn ondergebracht bij twee verschillende organisaties bestaat er geen efficiënte inzet van de middelen en beschikbare capaciteit. Men werkt niet vanuit een afgestemde, formele taakomschrijving van marketing en informatie bij de beide organisaties. De gemeente financiert feitelijk twee losse uitvoeringpartners zonder te sturen op samenhang en afstemming van duidelijke taken en verantwoordelijkheden tussen beide partners. **De onderlinge taakafstemming tussen UIT Bureau en Stadsmarketing is de afgelopen jaren niet geformaliseerd, wat geen efficiency van inzet heeft voortgebracht.** Overigens is in het oorspronkelijk advies van de Taskforce ook geen richting gegeven aan het samengaan of optimalisatie van de taken (niet als voorwaarde meegegeven).

De gemeente IJsselstein heeft voor de toeristische marketing- en informatiefunctie de beschikkingen afgegeven zonder een duidelijk beleidslijn aan te houden.

*Doelmatigheid (efficiëntie) is het bereiken van een doel met gebruik van zo weinig mogelijk middelen (geld, tijd en capaciteit). Doeltreffendheid (effectiviteit) geeft aan dat het doel van een activiteit gerealiseerd wordt.

De opgave om leegstand van winkels en horecapanden tegen te gaan door meer bezoekers naar de binnenstad te trekken is de opgave geweest die aan de voorkant bij de oprichting van Stadsmarketing door de gemeente is meegegeven. Dit is een beperkte opgave te noemen, omdat deze weinig rekening houdt met andere, bredere opgaven die eveneens relevant zouden kunnen zijn voor IJsselstein. **In de aansturing door de gemeente lag het accent vooral op de afhandeling van de subsidies (technisch en financieel) en niet op de inhoud.**

In de samenwerking tussen UIT Bureau en Stadsmarketing bestaat een goede informele afstemming. In de praktijk is de projectleider van UIT Bureau de enige betaalde kracht die beide organisaties bedient (ondersteund door diensten van freelancers), hoewel de persoon formeel bij UIT Bureau in dienst is. Dit vraagt voortdurend om onderlinge afstemming en overleg, wat tijd en geld kost.

De conclusie is dat de doelmatigheid van de inspanningen tussen 2016-2023 beperkt is te noemen. In de jaarlijkse beschikkingen heeft de gemeente IJsselstein veelal een algemene doelstelling als voorwaarde meegegeven, die door UIT Bureau wel is uitgewerkt en door Stichting Stadsmarketing beperkt concreet is gemaakt in meetbare resultaten. Hierdoor is het niet goed mogelijk om vast te stellen in hoeverre de uitgevoerde projecten daadwerkelijk hebben bijgedragen aan de doelstelling om meer bekendheid te generen voor IJsselstein (attitude) en om meer bezoekers te trekken (gedrag). Door de jaren heen zijn de subsidies steeds volledig door de gemeente IJsselstein vastgesteld en is er niet op inhoud gestuurd. Het ontbreken aan een sturend beleidskader bij de gemeente en Stichting Stadsmarketing of Uit Bureau hebben zelf geen marketingstrategie of -plan ontwikkeld. De gemeente heeft de subsidies steeds 100% vastgesteld.

Bij de beoordeling van de verantwoordingen van Stadsmarketing is hierdoor doorgaans gestuurd op in hoeverre projecten zijn gerealiseerd, niet op effecten of bereik (of andere vraagindicatoren). Het is hierdoor niet goed mogelijk om de doeltreffendheid van de inzet van Stadsmarketing aan te tonen.

12

Voor UIT Bureau is de verantwoording anders verlopen. UIT Bureau heeft een relatief uitgebreide verantwoording gerapporteerd met inhoudelijke jaarverslagen. Hierbij is een deel van de projecten betaald door Stadsmarketing. Uit deze uitgebreide verantwoording is vast te stellen dat het publieksbereik, aantal bezoekers aan de informatiebalie en aantal bezoekers online is onderbouwd geweest en door de jaren heen een stijgende lijn laat zien. Door verwevenheid van taken zijn bepaalde resultaten zoals bereik van marketingcampagnes wel verwerkt in de verslaglegging van UIT Bureau (zoals resultaten online campagnes en bezoek aan website).

Al met al is de conclusie dat door het ontbreken van gericht gemeentelijk beleid voor gebiedsmarketing van de gemeente en de beknopte onderbouwingen van Stadsmarketing voor hun inzet de effectiviteit van de inzet en hiermee de doeltreffendheid niet altijd goed is aan te tonen. UIT Bureau heeft door de jaren heen op basis van de doelstelling en geleverde inzet overtuigende resultaten geleverd. Dit is beperkt meetbaar te onderbouwen voor de inspanningen en de taken van Stadsmarketing.

HOOFDSTUK 3: AANZET VOOR VERNIEUWD PERSPECTIEF

IJSSELSTEIN IS GEEN BESTEMMING: ONTWIKKELMARKETING WENSELIJK

Vanwege het nagenoeg ontbreken van logiesaccommodaties is IJsselstein geen bestemming voor vakanties, zoals sommige gemeenten in Zuid-Limburg, aan de kust of op de Veluwe dat wel zijn. Er zijn relatief weinig publiekstrekkers, hoewel de historische kern aantrekkelijk is met diverse monumenten, sfeervolle winkels en een attractief museum. Opvallend kenmerk zijn de vele evenementen en activiteiten die plaatsvinden. Publiekstrekkers in het buitengebied zijn Marnemoende (jachthaven, logies, horeca, toeristisch overstappunt) en horecabedrijf Roozeboom (pannenkoeken en midgetgolf): op deze plekken komen bezoekers van buiten de stad. Het verzorgingsgebied van de winkels, horeca en toeristisch-recreatieve voorzieningen van IJsselstein is voornamelijk lokaal. Dit betekent dat IJsselstein toeristisch-recreatief gezien een beperkte bovenlokale functie heeft en recreatie en toerisme in deze gemeente drijven op basis van de lokale bevolking. De binnenstad, de monumenten, het polderrijke buitengebied en de publiekstrekker geven IJsselstein een aantrekkelijk gezicht met reuring en gezelligheid. Tegelijkertijd is de gemeente qua inwonersaantal relatief klein en het voorzieningenniveau voor vrijetijdsactiviteiten relatief beperkt. IJsselstein is geen bestemming; het is te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken.

Dit maakt dat IJsselstein de marketingfunctie vooral nodig heeft om een zichtbaar en aantrekkelijk profiel op te bouwen, blijvend aandacht te vragen en de vraag het hele jaar door te stimuleren. Hierbij zijn en blijven de inwoners een belangrijke kurk om op te drijven. Dit is de kern van de huidige functie van IJsselstein voor recreatie en toerisme en deze zal ook de komende jaren manifest zijn. Er zijn geen negatieve effecten bekend van bezoek op de leefomgeving, zodat IJsselstein letterlijk ontwikkelruimte heeft om meer bezoek te faciliteren. Marketing is zodoende het beste te benutten om inwoners te verleiden er vaker op uit te trekken en om meer en passend bezoek te stimuleren. Deze vorm van gebiedsmarketing is te typeren als ontwikkelmarketing.

13

GEZAMENLIJKE PROPOSITIE OPBOUWEN

IJsselstein is historisch, landschappelijk en functioneel gezien verweven met het Groene Hart en met de regio Utrecht. Gezien de relatief beperkte toeristisch-recreatieve functie van IJsselstein is het van belang om de blik van binnen naar buiten te verleggen naar van buiten naar binnen. Niet alleen een focus op de binnenstad leggen, maar ook bouwen aan een gezamenlijke propositie met het Groene Hart en in de Utrechtse regio. Bezoekers laten zich niet remmen door gemeentelijke grenzen en zoeken naar activiteiten die passen bij het gebied. IJsselstein kan zich herkenbaar laden in een aanvullend en passend verhaal binnen de Utrechtse Waarden als Groene Hart-deelgebied. De propositie van uniek gelegen historische stad en aantrekkelijk buitengebied met een vitale verbindende samenleving die bewoners en bezoekers uitnodigt tot ontmoeten kan dan een nieuwe lading krijgen. De gekozen verhaallijn (zie kader) kan hiermee meer context krijgen. Door de focus te verleggen naar de gehele gemeente (binnenstad en buitengebied) in verbinding met het Groene Hart en de Utrechtse regio kan IJsselstein zich aantrekkelijk en eenduidig positioneren en ontwikkelen.

IJSSELSTEIN: KLOPPEND HART AAN DE IJSSEL

Onze inwoners, ondernemers, verenigingen en gemeente zijn bijzonder trots op ons IJsselstein. Onze historische binnenstad vormt het kloppend hart van onze stad aan de IJssel. De binnenstad geeft karakter aan de hele stad.

Onze stad is gebouwd op historisch besef, ondernemerszin en bovenal gedrevenheid. Gedreven om elkaar niet alleen te ontmoeten, maar om er samen wat van te maken. Alles om samen vooruit te komen. Hier word je blij (van). Leven, werken, recreëren, hier wil je zijn.

Hier zie je het historische en het eigentijdse hand in hand gaan. Net als het stedelijke en het landelijke. Het ondernemende en het ontspannende. Het culturele en het commerciële. Het trotse en het lieve. Het ervarene en het aanstormende. Het oude en het jonge. IJsselstein brengt het bij elkaar. Hier ontmoet je elkaar. En dat al sinds 1310.

Blij je te zien.

Bron: inijsselstein.nl

KIEZEN VOOR GEMEENTEBREDE MARKETING

In lijn met bredere ontwikkelingen landelijk en in de regio zou een grotere rol kunnen worden belegd voor gebiedsmarketing met aandacht voor management in plaats van promoten van het merk IJsselstein. Deze actuele vorm van marketing gaat niet alleen meer om sturen op 'meer' maar evengoed inzet plegen op 'beter passend' bij de identiteit van IJsselstein. Feitelijk een verschuiving naar branding van het merk IJsselstein met effecten die zowel economisch als maatschappelijk positief zijn. Hiermee zou IJsselstein van de beperkte promotionele benadering van de afgelopen jaren afstand kunnen nemen.

Gebiedsmarketing kan dan een actuele taakinvulling krijgen: de klassieke marketingcommunicatie voor consumptie verbreden met betekenisvolle zaken die zo typerend zijn voor binnenstad en buitengebied van IJsselstein, inclusief de verbinding tussen binnenstad, ommelanden en regio. Dit betekent dat de huidige verwevenheid van commerciële stadsmarketing met winkels en horeca en de focus op de binnenstad dient te worden losgelaten. De winkelpromotie blijft relevant om leegstand tegen te gaan, maar is een taak voor de binnenstadspartijen (ondernemers, BIZ, centrummanagement), zoals dit in Nederland gebruikelijk is. Het is raadzaam het algemene belang van gebiedsmarketing voor de gehele gemeente te ontvlechten van de specifieke, gebiedsgerichte ondernemersbelangen. Hierdoor kan gebiedsmarketing naar verwachting meer impact krijgen en vanuit een inhoudelijke aanpak vorm krijgen.

GEBIEDSMARKETING HERIJKEN VANUIT STRATEGISCHE KEUZES

Uit de analyse en de afgenomen interviews zijn de eerste principes getrechterd, die kunnen rekening op draagvlak van de samenwerkingspartners en bovendien inhoudelijk richting geven aan de ontwikkeling van de gemeente IJsselstein als toeristisch-recreatieve gemeente. Het verdient aanbeveling deze eerste keuzes te bespreken met de belanghebbende partijen

Principe: versterk onderlinge wisselwerking tussen deelgebieden

IJsselstein kent woonwijken en aantrekkelijke deelgebieden, maar deze functioneren niet optimaal in relatie tot elkaar. Versterking van de wisselwerking tussen het buitengebied, de kernen en de binnenstad leidt tot meer activiteit en hiermee meer bezoek.

Principe: koester cultuurhistorische en landschappelijke kwaliteiten

IJsselstein heeft als kleinschalige, historische gemeente een geheel eigen cultuurhistorisch DNA als vestingstad. De monumenten in de binnenstad, zoals de kasteeltoren, de basiliek en het stadsmuseum vertellen stuk voor stuk interessante en unieke verhalen. Ook landschappelijke kwaliteiten zijn belangrijk

om te koesteren en waar mogelijk te versterken. IJsselstein is een karakteristieke stad die onderdeel is van het Groene Hart als bestemmingsregio. Voor nieuwe ontwikkelingen willen we zoveel mogelijk deze cultuurhistorische en landschappelijke kwaliteiten benutten en verbinden met ondernemerschap en ontwikkeling om crossovers maken.

Principe: ontwikkel logies als hefboom voor dagbezoek

Het verblijfsrecreatief aanbod is zeer beperkt en het ontbreekt aan eigentijdse verblijfsconcepten in de breedte. Dit geldt zowel voor de vrijetijds- als de zakelijke markt. Inzet op passende bezoekers die blijven overnachten, zorgt voor extra economische waarde en aanvullend draagvlak voor de horeca-, winkel- en vrijetijdsvoorzieningen. Door hierop vanuit het gemeentelijk beleid in te zetten kunnen de verblijfsbezoekers veel meer als hefboom voor dagbezoek dienen dan nu het geval is.

Principe: benut recreatie en toerisme voor vitaliteit en lokale economie

Recreatie en toerisme zijn van aanzienlijke economische betekenis wat aantal banen en vestigingen betreft. De verwachting is dat deze banen en vestigingen de komende jaren blijven groeien. Recreatie en toerisme dragen bovendien bij aan een aantrekkelijk profiel voor IJsselstein als woon-, recreatie- en werkgemeente. De economische waarde is veelzijdig: recreatie en toerisme zorgen voor reuring, gezelligheid en evenementen. Ze leveren extra draagvlak voor voorzieningen, zoals winkels en horeca, zowel in de binnenstad als in het buitengebied.

KIEZEN VOOR GEBIEDSMARKETING VANUIT PASSENDE VERHAALLIJNEN

Om gerichte inzet te bereiken, verdient het aanbeveling voor de gemeente en de uitvoeringpartners om te werken met verhaallijnen die voor inwoners en bezoekers inspirerend en verbindend zijn. Uit de analyse en interviews blijken voor IJsselstein de volgende verbindende verhaallijnen kansrijk. Het is belangrijk om deze verder aan te vullen en uit te werken met de belanghebbende toeristisch-recreatieve partijen in IJsselstein om breed draagvlak te krijgen en verder inhoud te geven:

- **Beleefbaar erfgoed**, zoals de historische binnenstad, verhalen van Museum IJsselstein, de vestinghistorie, de link met het huis van Oranje, religieus erfgoed, UNESCO immaterieel erfgoed van het molenaarsvak, de historie van het kasteel, ambachten, concerten en culturele activiteiten et cetera.
- **Duurzame waterrecreatie**, zoals het beter benutten van de Hollandse IJssel, het verbinden van Marnemoende met de gemeente, verbetering en verduurzaming van de faciliteiten (aanlegplaatsen, laadpalen), varen in de binnenstad, stimuleren van deelsloepen et cetera.
- **Buiten actief bewegen**, zoals het thematisch ontwikkelen van wandel- en fietsroutes, stimuleren van gezond en actief bewegen, natuurbeleving en arrangementontwikkeling met ondernemers in het buitengebied. Uitwerking in relatie tot beleefbare landbouw ligt voor de hand.

Verhaallijnen brengen focus aan in de veelheid aan verhalen en geeft herkenbaarheid voor bezoekers en inwoners. Het uitgangspunt hierbij is dat het partijen inspireert om in hun eigen diensten en producten in te spelen op (een of enkele van) de themalijnen. Deze zijn betekenisvol en passen goed bij het DNA van IJsselstein, de Utrechtse Waarden, het Groene Hart en de regio Utrecht. Het zijn verhalen die, mits structureel en collectief ingezet, het toeristisch-recreatief profiel van IJsselstein versterken.

De verhalen dienen lokaal te worden geladen en kunnen beter worden benut in samenwerking in het de Utrechtse Waarden, het Groene Hart en in de regio Utrecht, omdat ze hier inhoudelijk goed aansluiten op de programma's. Het verder benutten van samenwerking van deze regionale merken is essentieel voor IJsselstein. De focus dient zich te verleggen van betaalde promotie van het merk Ontmoet elkaar in IJsselstein voor voornamelijk binnenstadsondernemers naar samenhangende gebiedsmarketing (vanuit eigen content, onbetaalde en betaalde marcom) van het merk IJsselstein voor de gehele gemeente (breder dan binnenstadsondernemers) in relatie met de regionale gebiedsmerken.

KIEZEN VOOR TOERISTISCH-RECREATIEVE DOELGROEPEN

Voor IJsselstein liggen drie toeristisch-recreatieve doelgroepen voor gebiedsmarketing voor de hand. Uiteraard is iedereen welkom, maar deze doelgroepen geven richting aan de beperkte beschikbare middelen en capaciteit.

- **Inwoners IJsselstein**, voornamelijk gericht op het inspireren tot het maken van uitjes en (deel-) dagtochten.
- **Regiobewoners**, voornamelijk in de Utrechtse Waarden en in Utrecht Regio, met een accent op Lopik, Nieuwegein en Utrecht, omdat uit deze gemeenten al een (beperkte) toevloeiing is in recreatief koopgedrag.
- **Internationale bezoekers**, voornamelijk uit de nabijregio's Noordrijn Westfalen en Vlaanderen. Voor deze inzet kan worden meegelift op de inspanningen vanuit Visit Utrecht Region en Groene Hart Verbinders.

Het hangt van het specifieke themalijn/project en de bijbehorende doelgroep af welke geografisch merk voor IJsselstein het best passend is. Marketing betekent zodoende steeds 'dansen tussen de schalen', actief kansen benutten in regionale programma's en inhoudelijk verbinden aan de sterke, regionale merken, afhankelijk van de specifieke thema's.

REGIONALE ONTWIKKELINGEN BETER BENUTTEN

IJsselstein kan de komende jaren verder profiteren van actuele regionale ontwikkelingen in beleid en marketing. Vanuit diverse programma's zijn er kansen om de samenwerking verder te ontwikkelen en inhoudelijk en financieel beter op de regio in te spelen:

- **Programma recreatie en toerisme NOVEX Groene Hart:** per 2024 is een nieuw programma in opstart voor recreatie en toerisme met een Groene Hart-coalitie van gemeenten, Stichting Groene Hart Verbinders (merk en marketing), Bestuurlijk Platform Groene Hart en andere organisaties. Het gaat om toeristisch-recreatieve projecten, waaronder voor marketing, waarin IJsselstein met thema's kan participeren in het koepelmerk Groene Hart.
- **Marketingcoöperatie Regio Utrecht:** sinds 2023 werken DMO's (marketingbureaus) onder voorzitterschap van Woerden Marketing samen. De provincie Utrecht steunt deze samenwerking en stelt jaarlijks budgetten beschikbaar voor in te dienen projecten (op basis van cofinanciering). Stadsmarketing is lid van de coöperatie.
- **Visit Utrecht Region:** IJsselstein neemt reeds deel aan de Utrecht Region-samenwerking voor het trekken van meer Duitse en Vlaamse bezoekers. Vanuit UIT Bureau is hier reeds inzet. De samenwerking is succesvol en kent draagvlak van 20 gemeenten in de provincie Utrecht. Visit Utrecht Region blijft de komende jaren bestaan en richt zich op thema's als erfgoed, natuur/recreatie en crossovers.
- **Subsidie Recreatie en Toerisme provincie Utrecht:** de reguliere subsidieverordening van de provincie Utrecht staat open voor bovenlokale projecten die passen in het provinciaal toeristisch-recreatief beleid. Hier zijn inhoudelijk kansen voor eenmalige projectfinanciering.
- **Utrechtse Waarden** is een netwerkorganisatie gericht op het vitaal houden en op de kaart zetten van de Utrechtse Waarden. Vanuit een ambassadeurs- en gidsrol willen de deelnemende gemeenten (IJsselstein, Oudewater, Montfoort, Lopik) en waterschap HDSR de krachten bundelen en verbinding maken met partijen uit het gebied. De samenwerking heeft onder andere kleine marketingprojecten in portefeuille. Verder speelt er in het gebied de behoefte om de gebiedsmarketing te professionaliseren, wat aansluit bij de behoefte van de gemeente IJsselstein.

HOOFDSTUK 4: VERBETERPUNTEN

ALGEMENE VERBETERPUNTEN

Het heeft de afgelopen jaren ontbroken aan actueel toeristisch-recreatief beleid waardoor er weinig sturing op de inhoud is geweest. **De gemeente IJsselstein dient toeristisch-recreatief beleid te ontwikkelen, dat richting geeft aan de marketing- en informatiefunctie.** Deze beleidsagenda voor recreatie en toerisme wordt momenteel parallel voorbereid. Elementen voor een beleidslijn zijn het bepalen van een algemene ambitie (stip op de horizon), een doelstelling en strategische keuzen voor toeristisch-recreatieve ontwikkeling. De elementen uit hoofdstuk 3 Perspectief zijn hiervoor te benutten als aanzet en verdienen verdere uitwerking in afstemming met de belanghebbende partijen in IJsselstein. Het werken vanuit gericht beleid zal de doeltreffendheid (effectiviteit) van de marketing- en informatiefunctie versterken.

Beleid en uitvoering dienen gescheiden blijven. Beleid is faciliterend, schept de kaders en draagt zorg voor structurele basisfinanciering. Gebiedsmarketing vraagt om vakkennis en is een professie op zichzelf dat het beste tot zijn recht komt met sterke wortels in het lokale en regionale netwerk van organisaties, ondernemers en andere partners. De gemeente IJsselstein dient de uitvoering van gebiedsmarketing zodoende bewust buiten het gemeentekantoor te houden.

Het is wenselijk om de marketing- en informatiefunctie structureel anders in te richten. Om de doelmatigheid van de inzet (efficiency) te vergroten is het nodig om de marketing- en informatiefunctie onder te brengen bij één organisatie. Het verdient aanbeveling om hiervoor een programmatische samenwerking of nieuwe stichting in het leven te roepen en de inzet van UIT Bureau en de deelinzet van Stadsmarketing hierin op te laten gaan. Het is niet wenselijk om te kiezen voor gebundelde inzet binnen een van de twee huidige uitvoeringsorganisaties om verschillende redenen. UIT Bureau valt onder de regiobibliotheek en deze heeft vanuit haar hoofdtaken geen toeristische taken. Stadsmarketing kan geen neutrale positie innemen vanwege de bestaande koppeling met de BIZ-inkomstenbronnen en hiermee de belangen van binnenstadsondernemers. Dit kan worden gezien als een structurele weeffout in de huidige uitvoering van marketingtaken. Om deze weeffout op te lossen dient er een nieuwe situatie te worden gecreëerd voor de toeristisch-recreatieve branche van geheel IJsselstein. Stadsmarketing zou zich logischerwijs volledig kunnen gaan richten op winkel- en horecapromotie voor de binnenstad. Zoals in andere gemeenten gebruikelijk is, kunnen hiermee de belangen van de binnenstadsondernemers en die van de toeristisch-recreatieve sector in de gehele gemeente beter tot zijn recht komen. Het is van groot belang om dit opnieuw in te richten.

Het nieuwe programma of stichting verdienen een compacte aansturing met slagkracht, waarin naast onbezoldigde bestuurders een directeur-bestuurder (m/v) deel uitmaakt van de organisatie. Deze directeur-bestuurder (m/v) kan als betaalde kracht zorgdragen voor verdere professionalisering en uitvoeringskracht. Deze betaalde kracht wordt dan verantwoordelijk voor het opstellen van een inhoudelijke meerjarenstrategie en een jaarlijks activiteitenplan onder toezicht van het bestuur. Hiermee krijgt het bestuur de eenduidige taak om te besturen en de directeur-bestuurder de eenduidige taak om uit te voeren. Gezien de uitgebreide ervaring van de betaalde kracht van de regiobibliotheek verdient het aanbeveling om te verkennen in hoeverre deze professional over kan worden genomen in de nieuwe stichting.

Het bestuur dient de brede belangen van IJsselstein te borgen. Met brede belangen wordt bedoeld: de belangen voor de gehele toeristisch-recreatieve en culturele sector in IJsselstein met oog voor de diverse belangen van de gemeente en in lijn met de regionale kansen die zich voordoen. Hiermee kan tussen beleid en uitvoering vertrouwen groeien en een gelijkgestemde coalitie ontstaan. Het ondernemers-

en publieke belang krijgen hierdoor balans met elkaar. Bij de samenstelling van het bestuur dient hiermee rekening te worden gehouden.

VERBETEREN VANUIT EENDUIDIGE TAAKSTELLING

De taakstelling voor marketing en informatie is in de huidige situatie niet geformaliseerd en dient zodoende voor de nieuwe organisatie eenduidig te worden vastgelegd. Op basis van de analyse en de aanzet voor het perspectief zijn de volgende taken het best passend:

1. **Informatieverstrekking** over toerisme, recreatie, cultuur, natuur, uitgaan, winkelen en horeca in de gehele gemeente IJsselstein en regio.
2. Het verzorgen van **persoonlijk gastheerschap** en wegwijzer voor IJsselstein en regio.
3. Uitvoering **van toeristisch-recreatieve marketingtaken ten behoeve van de gehele gemeente IJsselstein en regio.**
4. **Kaartverkoop en toeristisch-recreatieve projecten voor derden.**

Deze formulering is een aanzet en dient in het vervolgproces in afstemming met de belanghebbende partijen verder worden uitgewerkt. Het opstellen van een door partners gedragen marketingstrategie en een marketingplan zijn hierin de eerste stappen. Het is van belang de mogelijke basistaken (zie bijlage 1) hierbij te betrekken.

VERBETEREN VAN CYCLUS IN BELEID EN UITVOERING

De huidige cyclus in de subsidieverstrekking van de gemeente IJsselstein en de verantwoording in de uitvoering verdient aanpassing. Dit zal een positief effect hebben op de organisatie van de marketing- en informatiefunctie én de onderlinge samenwerking tussen beleid en uitvoering. Zaken die aanpassing verdienen:

- Het opstellen van een inhoudelijke marketingstrategie met een doorlooptijd van ten minste 4 jaar.
- Jaarlijks dient een activiteitenplan te worden uitgewerkt met concrete projecten die passen bij de inhoud van de meerjarige marketingstrategie.
- Om de voortgang te bewaken is het in het activiteitenplan nuttig om 5-10 concrete, meetbare indicatoren (KPI's) te benoemen, zoals afspraken over het online bereik, bereik in sociale media, aantal samenwerkingspartners en aantal bezoekers aan het toeristische informatiepunt.
- Het is gangbaar om twee bestuurlijke overlegmomenten voor wethouder en bestuur, namelijk in het midden van het uitvoeringsjaar om de tussentijdse resultaten toe te lichten en bij de presentatie van het activiteitenplan in september/oktober.
- Het is wenselijk dat een beleidsadviseur van de gemeente als accounthouder wordt benoemd en in regulier dagelijks contact staat met de directeur-bestuurder. De beleidsadviseur dient als vast aanspreekpunt binnen de gemeente, ook voor gemeentezaken die randvoorwaardelijk zijn en niet direct de marketing- en informatiefunctie betreffen.
- De begroting en het activiteitenplan dienen voortaan voor 1 september of 1 oktober te worden ingediend in plaats van 1 april. Hiermee kan beter worden ingespeeld op actuele ontwikkelingen en zorgt bovendien voor een betere begroting dan in de huidige situatie.
- Het verdient aanbeveling om rekening te houden met staatssteunaspecten door in de verantwoording onderscheid te maken tussen projecten die een algemeen belang dienen en projecten als onderneming. Voor de provincie is staatsteun een belangrijk juridisch aandachtspunt.

Er dient aandacht te zijn voor een eenduidige cyclus vanuit de gemeente en het opbouwen van een gedeelde positieve relatie en gedeelde inhoudelijke inzet van gemeente en uitvoeringspartners.

Hierdoor kan een impactrijke coalitie van welwillenden ontstaan die andere partijen zal activeren en nieuwe activiteiten zal uitlokken. Hieraan heeft het de afgelopen jaren aan ontbroken.

UITVOERING OPTIMALISEREN: MEER VARIANTEN DENKBAAR

De analyse en interviewronde levert voor de mogelijkheden voor optimalisering diverse concrete varianten op. Voor een verbetering van de marketing- en informatiefunctie in IJsselstein zijn denkbaar:

- Variant 1: Verbetering van huidige samenwerking in samenhangende aanpak met verantwoordelijkheden en taken van de uitvoeringsorganisaties Uit Bureau en Stichting Stadsmarketing.
- Variant 2: Oprichting van een lokaal destinatiebureau (DMO) als stichting, waarin verantwoordelijkheden en taken van Uit Bureau worden overgenomen en herijkt.
- Variant 3: Onderbrengen van verantwoordelijkheden en taken in een regionaal marketingprogramma in samenwerking met andere gemeenten bij Stichting Woerden Marketing als werkmaatschappij met behoud van merk en identiteit Uit in IJsselstein.
- Variant 4: Oprichting van een regionale DMO in samenwerking met andere gemeenten onder de naam Marketing Utrechtse Waarden met behoud van merk en identiteit van IJsselstein.

De varianten kunnen tegen elkaar worden afgewogen op basis van argumenten met voor- en nadelen:

	Variant I SAMENHANGENDE AANPAK UITBUREAU EN STADSMARKETING	Variant II: NIEUWE STICHTING VISIT IJSSELSTEIN (werknaam)
<i>Geografische dekking</i>	Lokale dekking	Lokale dekking
<i>Betrokken overheden</i>	Gemeente IJsselstein	Gemeente IJsselstein
<i>Inzet huidige uitvoeringspartners</i>	Uit Bureau en Stadsmarketing	Doorontwikkeling Uit Bureau, herpositionering Stadsmarketing
<i>Functie fysieke locatie tourist info</i>	Blijft voortbestaan	Blijft voortbestaan
<i>Nadelen</i>	- minder duidelijke ontvlechting t.o.v. huidige situatie -geen oplossing voor weeffout Stadsmarketing en belangen binnenstad -geen oplossing -twee besturen blijven bestaan	-kost meer tijd vanwege voorbereidings- en opstartkosten
<i>Voordelen</i>	+qua planning op korte termijn realiseerbaar	+schoon begin mogelijk vanuit inhoudelijke benadering +mogelijkheid voor professionalisering van taken +nieuw op te richten bestuur praat met één mond
<i>Indicatie benodigde jaarlijkse publieke bijdrage</i>	€ 100.000 - € 150.000	€ 100.000 - € 150.000

	Variant III: MARKETINGPROGRAMMA UITBESTEDEN WOERDEN MARKETING	Variant IV: STICHTING MARKETING UTRECHTSE WAARDEN (werknaam)
<i>Geografische dekking</i>	Regionale dekking	Regionale dekking
<i>Betrokken overheden</i>	Gemeenten IJsselstein, Lopik, Montfoort en Oudewater	Gemeenten IJsselstein, Lopik, Montfoort en Oudewater
<i>Inzet huidige uitvoeringspartners</i>	UIT Bureau onderbrengen in programma, herpositionering Stadsmarketing binnenstad	UIT Bureau onderbrengen in nieuwe stichting, herpositionering Stadsmarketing binnenstad
<i>Functie fysieke locatie tourist info</i>	Blijft voortbestaan	Blijft voortbestaan
<i>Nadelen</i>	-tijd nodig voor afstemming afspraken met andere gemeenten	-tijd nodig voor afstemming afspraken met andere gemeenten
<i>Voordelen</i>	+meer afstand van de diverse lokale belangen +beperkte voorbereidings- en opstartkosten +mogelijkheid Woerden Marketing in te zetten voor professionele kickstart met behoud van merk en identiteit Uit in IJsselstein +meer financiën door bundeling middelen +samenwerking vergroot positie in regio-programma's +duidelijke positionering t.o.v. huidige situatie	+meer afstand van de diverse lokale belangen +meer financiën door bundeling middelen +samenwerking vergroot positie in regio-programma's +duidelijke positionering t.o.v. huidige situatie
<i>Indicatie benodigde jaarlijkse publieke bijdrage*</i>	€ 150.000 - € 200.000	€ 150.000 - € 200.000

*Kleinschalige regionale DMO's waarin drie of vier gemeenten deelnemen zijn Regio VVV Kromme Rijnstreek (Houten, Bunnik en Wijk bij Duurstede) en De Langstraat (Dongen, Loon op Zand, Waalwijk, Heusden), Ze kennen vergelijkbare bijdragen voor gebiedsmarketing

Variant I is hierboven opgenomen, omdat het minste aanpassingen vereist ten opzichte van de huidige situatie, namelijk inzetten op betere afspraken en de status quo instandhouden. De eerste variant doet echter het minst recht aan de benodigde verbeterpunten, zodat deze variant het minst wenselijk is.

De regionale varianten brengen de meeste voordelen met zich mee en geven de meest kansrijke invulling aan de verbeterpunten, zoals hierbovenesignaleerd. Bekend is dat de bestuurders van buurgemeenten Lopik, Montfoort en Oudewater willen verkennen in hoeverre regionale marketingsamenwerking haalbaar is. Varianten 3 en 4 kennen hierdoor een goed momentum om serieus te bezien. De meerwaarde schuilt in deze regionale varianten in de diversiteit van het aanbod die de Utrechtse Waarden samen kunnen vertegenwoordigen: landschappelijk en thematisch gezien sluiten IJsselstein, Lopik, Montfoort en Oudewater goed op elkaar aan en kunnen ze door bundeling meet aantrekkingskracht generen dan afzonderlijk. Variant 4 kan op termijn een doorontwikkeling zijn als stip op de horizon na de implementatie van variant 3.

Stichting Woerden Marketing heeft aangegeven bereid te zijn om als kickstarter te fungeren. Deze DMO heeft een goede reputatie, staat bekend om een inhoudelijke aanpak en een daadkrachtige manier van werken. Woerden Marketing is voorzitter van de recent opgerichte regionale marketingcorporatie, waarin de provincie Utrecht het gemakkelijk wil maken om projectsubsidies te verstrekken, en is een actieve partner in regionale trajecten in Groene Hart en Visit Utrecht Region. In de varianten hierboven is het werken met Woerden Marketing bij variant 3 ondergebracht, maar uiteraard zijn mengvormen tussen varianten voorstelbaar, bijvoorbeeld de inhuur van Woerden Marketing voor de lokale variant 2.



Beeld: Pawel Sierpinski

BIJLAGE 1 DEFINITIE MARKETING- EN INFORMATIETAKEN

In Nederland is het voor gemeentelijke overheden een publieke taak de marketing- en informatiefunctie van een gebied te beleggen bij een lokale uitvoeringspartner en/of regionale stichting. In het algemeen zijn voor marketing anno 2024 drie varianten:

Citybranding	City branding is gebiedsbranding die zich richt op het in de volle breedte ontwikkelen en exploiteren van een gemeentelijk merk met als kern de stedelijke merkidentiteit. Bewoners staan centraal als doelgroep en daarnaast zijn bezoekers, bedrijven en beleidsmakers doelgroepen. Aansturing vanuit merkidentiteit met oog voor de beleving van stad of regio (verleiden). Stakeholdermanagement staat centraal.
Citymarketing	Citymarketing is stadsmarketing die zich richt op de wensen en behoeften van de doelgroepen. De inzet van marketingcommunicatie en acquisitieinspanningen staan centraal, vaak om meer of passend bezoekers en bedrijven te trekken naar een gemeente. Aansturing vanuit wensen en behoeften om de plaats te verkopen.
Stadspromotie	Inzet van betaalde en onbetaalde promotionele activiteiten om meer bezoek en bestedingen van bezoekers te genereren. Doel hierbij is vaak het op de kaart zetten van een stads- of regiomerk. Aansturing vindt plaats vanuit productaanbod met een accent om verhalen te vertellen en boodschappen te zenden.

22

Verschillende soorten inspanningen zijn gangbaar voor marketing (niet limitatief):

Betaalde inspanningen (<i>paid</i>)	• Campagneactiviteiten online en offline • Social media-advertising • SEO-optimalisatie • Inzet van influencers • Bewerking touroperators
Verdiende inspanningen (<i>earned</i>)	• Vrije publicaties in pers en publiciteit • Aandacht van bewoners en bedrijven
Eigen producten en content (<i>owned</i>)	• Online content (bv beelden, films) • Social media-posts • Routeontwikkeling wandelen, fietsen, varen • Arrangementen (bv met inzet gidsen, bezoek aan attractiepunten)

Toelichting specifieke marketing- en informatietaken

Binnen het landschap van DMO's (destinatiebureaus), VVV's en informatiecentra en -punten in Nederland kunnen specifieke taken worden onderscheiden:

1	Gastheerschap	Beschikbaarheid fysieke locatie waar bezoekers mondeling te woord worden gestaan op gedurende voor hem/haar logische openingstijden.
2	Informatie	Beschikbaarheid relevante, up-to-date informatie over minimaal het lokale en gemeentebrede aanbod van toeristische en recreatieve voorzieningen.
3	Boeking	Het aanbieden van, informeren over en/of verrichten van reserveringen dan wel het bemiddelen bij (groeps)dagtochten, (groeps)excursies en (groeps-)bedrijfsbezoeken.
4	Kaartverkoop	Het aanbieden van toegangsbewijzen voor evenementen, voorstellingen, tentoonstellingen, etc.
5	Dataplatform	Het vergaren van informatie over het lokale toeristische en recreatieve aanbod en het invoeren en updaten van deze informatie in het dataplatform. Kernwoorden zijn actueel, betrouwbaar, volledig en meertalig.
6	Lokale website	Het beheren en onderhouden van een lokale website met informatie over het lokale toeristische en recreatieve aanbod, minimaal in NL, ENG en DU, die verbonden is met de gemeentebrede website.
7	Lokale pagina's op regionale website	Het beheren en onderhouden van een of meer webpagina's met informatie over het lokale toeristische en recreatieve aanbod, minimaal in NL, ENG en DU, via de gemeentebrede website.
8	Regionale website	Het beheren en onderhouden van een website met informatie over het gemeentebrede toeristische en recreatieve aanbod, minimaal in NL, ENG en DU.
9	Sociale media	Het actief uitdragen van het lokale en/of gemeentebrede toeristische en recreatieve aanbod via verschillende (eigen) sociale media kanalen (bijv. Facebook, Instagram, Youtube).
10	Lokale promotie/productontwikkeling	Het ontwikkelen van lokale promotieproducten/projecten die als doel hebben het bezoek aan het lokale toeristische en recreatieve aanbod te vergroten.
11	Regionale promotie/productontwikkeling	Het ontwikkelen van regionale promotieproducten/projecten die als doel hebben het bezoek aan het gemeentebrede toeristisch-recreatieve aanbod te vergroten.
12	Representatie	Het bij gelegenheid verzorgen van de representatie van het toeristische en recreatieve aanbod (bijv. beurzen, mobiel infopunt).
13	Belangenbehartiging	Het behartigen van de belangen namens de toeristische en recreatieve sector
14	Netwerkfunctie	Het onderling verbinden van de DMO met toeristische en recreatieve bedrijven en instellingen en met overige relevante partijen.
15	Aanjaagfunctie	Het initiëren, stimuleren en ondersteunen van initiatieven die door derde partijen worden uitgevoerd, gericht op het creëren van impact.
16	Adviesfunctie	Het gevraagd en ongevraagd adviseren van (semi)overheden met het oog op het versterken van het toeristisch-recreatieve aanbod.
17	Routenetwerk	Het aansturen van vrijwilligers die zorgdragen voor het beheren en onderhouden van de routenetwerken.
18	Monitoring	Het meten van en rapporteren over de resultaten (korte termijn, bijv. aantallen volgers) en/of effecten (lange termijn, bijv. ontwikkelingen werkgelegenheid) van inspanningen.
19	Merk	Het bewaken van de juiste toepassing van het merk en het ondersteunen van partijen hierin (bijv. met paspoort of toolkit), eventueel doorontwikkeling merk.
20	Visie	Het ontwikkelen van beleid dat antwoord geeft op de vraag: wat willen we op de langere termijn bereiken?
21	Uitvoeringsplan	Het ontwikkelen van een aanpak die antwoord geeft op de vraag: hoe willen de lange termijn doelstellingen op de middellange termijn bereiken?

BIJLAGE 2 OVERZICHT INTERVIEWS

	Organisatie	Contact	Functie
1	Gemeente IJsselstein	Mariëtte Lam-Van Bruchem	Beleidsadviseur
2	Gemeente IJsselstein	Edwin Tas	Wethouder
3	Stadsmarketing	Hans Odijk	Voorzitter
4	Stadsmarketing	Menno Calaars	Bestuurslid
5	Regiobibliotheek Lek en IJssel	Gert Staal	Directeur
6	UIT Bureau	Angelique van Lierop	Coördinator
7	BIZ Bij	Anastasia van der Lugt	Voorzitter
8	BIZ BIJ	Judith de Bruin	Evenetmanager
9	BIZ E	John Reinerie	Voorzitter
10	BIZ E	Franca van Winkel	Bestuurslid
11	Museum IJsselstein	Corine Honders	Directeur
12	Platform De Utrechtse Waarden	Christian van Oosten	Projectleider
13	Visit Utrecht Region	Janice Kurth	Coördinator
14	Woerden Marketing	Kitty Kusters	Directeur