

# Evaluatie tien jaar Citymarketing

Tien jaar Lelystad op de kaart

COINGELBET

**Opdrachtgever:** Mevrouw Wesselius-den Boer  
**Ons kenmerk:** A20GLE-016  
**Samenstellers:** George Postma  
Korien Jurgens  
**Datum:** 5 juni 2020

## Inhoud

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>1</b>
1.1. Aanleiding onderzoek	1
1.2. Resultaten en prestaties	1
1.3. Samenwerkingsconstructie	1
1.4. Tot slot	1
<b>2. Opdracht en aanpak</b>	<b>3</b>
2.1. Aanleiding	3
2.2. Onderzoeksvragen	3
2.3. Aanpak	4
<b>3. Beschrijving van de ontwikkeling van CML</b>	<b>6</b>
3.1. Marketingplan 2008-2020 en de jaarplannen van CML	6
3.2. Oprichting van Stichting CML	8
3.3. Organisatieontwikkeling CML	8
3.4. Van citymarketing naar citybranding (vanaf 2018)	8
3.5. Conclusie	9
<b>4. Resultaat in brede context</b>	<b>10</b>
4.1. Externe ontwikkelingen	10
4.2. Resultaten CML over de planperiode	11
<b>5. Perspectief op de bijdragen aan CML</b>	<b>14</b>
5.1. Budget	14
5.2. Budget vergeleken	16
5.3. Conclusie	17

<b>6. Analyse CML</b>	<b>17</b>
6.1. Vormgeving organisatie CML	17
6.2. Sturing	18
6.3. Activiteitenmix	18
6.4. Samenwerking	19
6.5. Verantwoording	19
6.6. Mensen	19
6.7. Conclusies	20
<b>7. Analyse gemeente</b>	<b>21</b>
7.1. Governance structuur	21
7.2. Opdrachtformulering door de gemeente	22
7.3. Inrichting en ontwikkeling gemeentelijke governance	22
7.4. Doelen van de gemeente	22
7.5. Samenwerking door de gemeente	22
7.6. Controle en monitoring door de gemeente	23
7.7. Conclusie	23
<b>8. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>24</b>
8.1. Beantwoording onderzoeksvragen	24
8.2. Conclusies	25
8.3. Aanbevelingen	25
<b>Bijlagen</b>	<b>27</b>
Bijlage 1: Aantrekken nieuwe bewoners	27
Bijlage 2: Banen en bedrijven	28
Bijlage 3: Imago buiten Lelystad	29
Bijlage 4: Factsheets output 2019 + 2020	29
Bijlage 5: Lelystad en verbonden partijen	32

## Managementsamenvatting

### 1.1. Aanleiding onderzoek

De gemeenteraad verzocht het college een onderzoek uit te voeren naar doelmatigheid, resultaten en prestaties van CML. Het college heeft aan de onderzoeksdoelen de samenwerkingsconstructie tussen CML en de gemeente toegevoegd.

De bijdrage van de gemeente Lelystad aan citymarketing (per inwoner) is groot in vergelijking tot de steden als Almere, Zwolle en Hengelo. CML heeft een bredere opdracht en heeft geen aanvullende inkomsten.

### 1.2. Resultaten en prestaties

De resultaten en prestaties op basis van het strategische marketingplan (2008) rond imago, toename bekendheid en merkbeleving zijn over de contractperiode door CML en de gemeente niet gevolgd en niet te reconstrueren. De beschikbare cijfers laten geen groot effect zien van citymarketing. Alleen het beeld van Lelystad bij “mensen van buiten” is gegaan van een rapportcijfer 5,8 (2010) naar een 6,2 (2018). Sinds 2018 vaart CML een andere koers; meer gericht op citybranding. CML heeft de organisatievorm daarop aangepast en werkt meer prestatiegericht. In het jaarplan 2019 wordt voor het eerst weer stilgestaan bij de doelen van CML. Naar verwachting wordt hier eind 2020/ begin 2021 over gerapporteerd. In de beschikbare rapportages over 2019 en begin 2020 wordt vooral gerapporteerd over de online “presence”, zoals het aantal bezoeken van de website

vermeld en de online reputatie. Dit geeft een positief beeld maar draagt (nog) niet bij aan een completer beeld van de doelmatigheid.

### 1.3. Samenwerkingsconstructie

De samenwerkingsconstructie tussen de gemeente en CML is lange tijd stabiel geweest en vanaf het begin uitgevoerd conform de partnerovereenkomst. De gemeente stuurt niet op doelmatigheid, wel op rechtmatigheid van de besteding van het bedrag dat jaarlijks -na akkoord van de gemeenteraad- wordt vrijgegeven voor CML. Vanaf de quickscan die de Rekenkamer heeft uitgevoerd naar de verbonden partijen in 2015 is de gemeente anders gaan denken over de sturing van organisaties op afstand; zo ook over de sturing op CML. Ook zijn er bij de gemeente en CML recent personele wisselingen geweest. De personele wisselingen hebben bijgedragen aan toenemende onduidelijkheid over de samenwerkingsafspraken bij de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het sturen op CML. Bij de gemeente groeit de behoefte om te sturen op resultaten en prestaties.

### 1.4. Tot slot

De gemeente staat op een kruispunt voor wat betreft citymarketing. De partnerovereenkomst loopt eind 2020 af en er kan voor een nieuwe weg worden gekozen. Veel gemeenten (Almere, Zwolle, Eindhoven etc.) hebben een bureau voor citymarketing en investeren hierin. Het succes van promotieactiviteiten is volgens een Rotterdamse hoogleraar Erik Braun afhankelijk van de ontwikkeling van de stad die daar onder zit. Citymarketing zorgt voor een extra duwtje in de rug als de stad een goede ontwikkeling te pakken heeft.

Lysias doet in hoofdstuk 8 een aantal aanbevelingen voor het inrichten van de governance relatie. Zowel de gemeente als CML hebben de resultaten en prestaties niet goed gevolgd en hierop bijgestuurd. Op basis van het beperkt beschikbare materiaal kan niet worden aangetoond of CML wel of geen meerwaarde heeft. Het lijkt echter ook vreemd om zonder onderbouwing te stoppen met CML. Daarmee wordt mogelijk een belangrijke waarde voor Lelystad afgebroken. Het is aan te raden om als gemeente voor kortere periodes geld vast te leggen voor citymarketing en daarmee de boog gespannen te houden. De gemeente kan de volgende stappen zetten:

1. Zorg voor eigen marketingkennis binnen de gemeentelijke organisatie;
2. Formuleer een eigen gemeentelijk marketingbeleid en leg de gewenste prestaties en resultaten SMART vast.
3. Geef CML de opdracht om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om de belangstelling van bedrijven en instellingen om te zetten in cofinanciering zonder dat dit ingrijpt op de doelen die de gemeente nastreeft;
4. Organiseer een eenduidig sturingsmodel van de gemeente richting CML; het liefst op basis van een dienstverlenings-overeenkomst (opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie). Benut daarbij de kennis en kunde van de RvT van CML;
5. Maak met de RvT heldere afspraken over hun rol, bevoegdheden en verplichtingen. Dit kan op basis van het kader voor verbonden partijen.
6. Maak de financiering van CML afhankelijk van prestaties en volg die consequent;

7. Beslis over twee jaar of de hiervoor geschetste werkwijze werkt (resultaat op de vier genoemde punten). Zo ja, dan draagt citymarketing bij aan de ontwikkeling van de stad en zou dit een argument kunnen zijn om de samenwerking met CML voort te zetten. Zo niet, dan zou het besluit kunnen zijn de financiering van CML te stoppen en kan de gemeente er alsnog voor kiezen om:
  - a. Zelf de citymarketing ter hand te nemen;
  - b. Te stoppen met citymarketing.

## 2. Opdracht en aanpak

### 2.1. Aanleiding

#### **Gemeentelijk onderzoek**

De gemeenteraad heeft met een motie gevraagd om een doelmatigheidsonderzoek naar de activiteiten en resultaten van Citymarketing Lelystad (CML, officiële naam: Stichting Lelystad Partners). Deze motie is aangenomen op 19 november 2019. Parallel is de wens van het college om te kijken naar de samenwerkingsconstructie tussen de gemeente en CML. De gemeente treedt op als opdrachtgever en de uitkomsten van het onderzoek worden aan de gemeenteraad verstuurd (conform GW213a).

#### **Citymarketing Lelystad in het kort**

CML is een Stichting met een Raad van Toezicht, een directeur-bestuurder (1 fte) en een beperkt aantal medewerkers. De gemeente is één van de oprichters van CML en is in principe vertegenwoordigd door drie afgevaardigden in de RvT (waarvan nu één zetel bezet is).

CML is gestart op basis van het "*Citymarketing Lelystad, strategisch Marketing Plan Lelystad 2008-2020 (Berenschot)*". Dit plan is vastgesteld door de gemeenteraad van Lelystad. Op basis van dit plan heeft CML partnerovereenkomsten gesloten met o.a. de gemeente. De partnerovereenkomst met de gemeente loopt in 2020 af. De andere partnerovereenkomsten, met bijvoorbeeld Bataviastad, zijn eerder beëindigd.

De gemeente droeg in 2019 op basis van de partnerovereenkomst € 580.000 bij aan CML. De gemeente heeft daarnaast voor de periode

2017-2020 de woonmarketing ter waarde van €195.000 per jaar overgedragen aan CML.

#### **Doelbereik over de afgelopen 10 jaar**

De door Berenschot geformuleerde en door de gemeenteraad vastgestelde resultaten zijn het vertrekpunt voor de evaluatie.

### 2.2. Onderzoeksvragen

De gemeente heeft de volgende twee hoofdvragen voor dit onderzoek geformuleerd:

1. In hoeverre heeft CML haar doelstellingen, zoals verwoord in het strategisch marketingplan en de daarvan afgeleide jaarlijkse uitvoeringsplannen, gerealiseerd?
2. In hoeverre is de opzet en inrichting van CML passend bij de (huidige en toekomstige) opgave op het gebied van citymarketing

De deelvragen luiden:

1. Wat is de opdracht aan CML?
2. Op welke wijze is deze door CML vormgegeven?
3. Op welke wijze heeft CML gestuurd op de activiteiten?
4. Op welke wijze vond control en monitoring op voortgang plaats?
5. Op welke wijze vond verantwoording plaats over de inzet van middelen en te realiseren doelen?
6. Wat is de huidige opzet en inrichting van CML?
7. Welke argumenten hebben ten grondslag gelegen aan de keuze voor de huidige inrichting en opzet?
8. Wat zijn de risico's bij de huidige inrichting en opzet?

9. Op welke wijze is het opdrachtgeverschap van gemeente Lelystad aan CML vormgegeven?

Deze vragen gaan niet alleen over de resultaten en wijze waarop CML is georganiseerd. De vragen raken ook het functioneren van de gemeente als opdrachtgever. Hier komen we bij het analysekader op terug.

De afgelopen tien jaar citymarketing zijn onderzocht. De eerdere jaren worden meer globaal beschreven. Op meer recente jaren wordt nader ingezoomd.

### 2.3. Aanpak

Dit onderzoek is conform het plan van aanpak en de planning gerealiseerd. Onderstaand wordt dit toegelicht aan de hand van een aantal punten.

#### **Begeleidingscommissie (BC)**

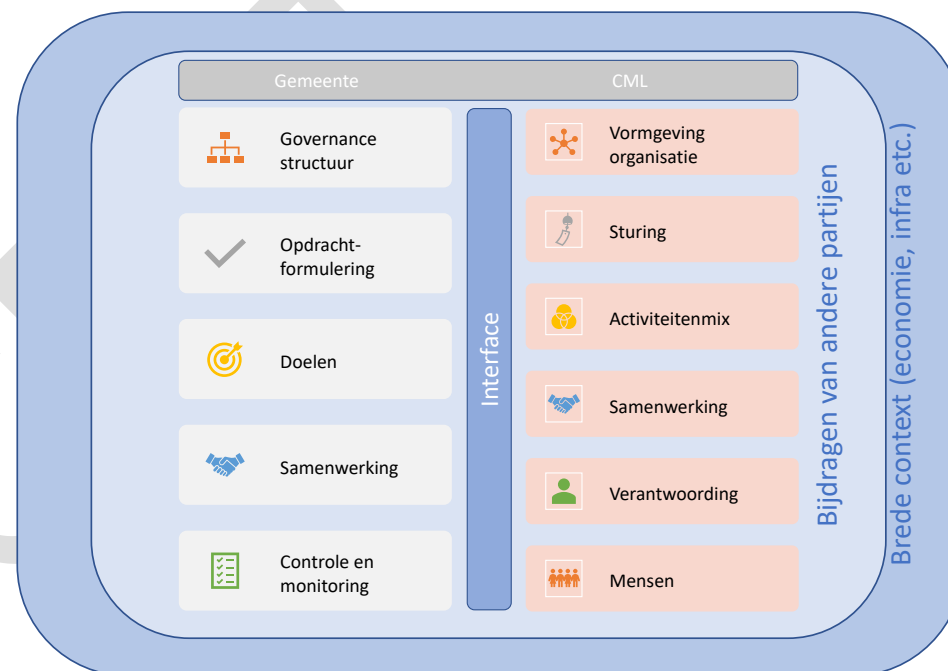
Samen met de opdrachtgever hebben we een begeleidingscommissie samengesteld, bestaande uit:

1. Mevrouw Wesselius-den Boer (voorzitter/opdrachtgever)
2. De heer Oosterloo (concerncontroller gemeente)
3. De heer Greiner (lid RvT CML)

Graag willen we de BC en alle geïnterviewden danken voor de prettige samenwerking.

#### **Analysekader**

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van het volgende analysekader.



Het maatschappelijke effect (een positief beeld van Lelystad) van citymarketing is afhankelijk van veel factoren en in de onderzoeksvragen wordt vooral de kant van CML en van de gemeente belicht. Zowel het opdrachtgeverschap en de governance structuur vanuit de gemeente als de wijze waarop citymarketing is georganiseerd en uitgevoerd worden onderzocht. Ook de interactie tussen de gemeente en CML is van belang; partijen kunnen elkaar versterken of voor de voeten lopen.

Het analysekader laat ook zien dat de maatschappelijke effecten van citymarketing mede afhankelijk zijn van andere/externe ontwikkelingen o.a. in de economie, de huizenmarkt en het toerisme. Citymarketing beoogt een positief beeld te creëren bij mensen en bedrijven die zich willen vestigen in Lelystad. Dit ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en de ontwikkeling van Lelystad als woonstad. CML staat niet alleen bij het realiseren van resultaten en is onderdeel van een netwerk van strategische allianties. De externe ontwikkelingen en de invloed van andere partijen staan niet verwoord in de onderzoeksvragen maar die hebben we wel gebruikt bij de interpretatie van de resultaten.

### ***Aanpak van het onderzoek***

#### ***Fase 1 – Start***

Eind februari is de opdracht gegund. Vervolgens zijn op 4 maart afspraken gemaakt met de opdrachtgever over de opzet, het analysekader en het gewenste eindresultaat. De BC is definitief samengesteld en de eerste documenten-set is vastgesteld en vervolgens verzameld door de gemeente.

#### ***Fase 2 – Deskresearch en kennismakingsgesprekken***

De documenten zijn geanalyseerd en er zijn kennismakingsgesprekken gevoerd met enkele sleutelfiguren voor dit onderzoek.

#### ***Fase 3 – Kick-off bijeenkomst BC***

De uitkomsten van de deskresearch en de kennismakingsgesprekken zijn besproken in de BC. Op basis daarvan zijn vervolgspraken gemaakt.

#### ***Fase 4 – Interviews interne en externe betrokkenen***

De onderzoekers hebben gesprekken gevoerd met alle medewerkers en RvT-leden van CML. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met de portefeuillehouder en medewerkers/afdelingshoofden die een sturings- of werkrelatie onderhouden met CML.

#### ***Fase 5 – Terugkoppeling BC***

De resultaten van de eerste vier fasen zijn aan de hand van een PowerPointpresentatie toegelicht en besproken met de BC. In de BC is afgesproken dat nader onderzoek volgt naar:

1. Vergelijkbare gemeenten;
2. De documentatie van de RvT;
3. Verdieping output-informatie (SMART-maken);
4. Gemeentelijke visie op het sturingsvraagstuk.

Hiertoe is aanvullend materiaal geleverd en zijn aanvullende gesprekken gevoerd, met o.a. de gemeentesecretaris, marketing Bergen op Zoom, Zwolle en Almere.

#### ***Fase 6 – Analyse en conceptrapport***

Tijdens deze fase zijn de uitkomsten van de voorgaande stappen geanalyseerd en is een conceptrapport opgesteld. Het concept-rapport is getoetst bij de BC, de opdrachtgever en de gemeentesecretaris.

#### ***Fase 7 – Eindrapportage***

In deze laatste fase is het eindrapport opgesteld met daarin antwoord op de vragen geordend naar het evaluatiekader. Tevens biedt het rapport een advies over de kansen voor de toekomst.

### 3. Beschrijving van de ontwikkeling van CML

#### 3.1. Marketingplan 2008-2020 en de jaarplannen van CML

##### ***Behoefte citymarketing***

De wens Lelystad professioneel te “vermarkten” bestaat langere tijd. In het Masterplan Versnelde groei uit 1996 werd marketing als één van de middelen genoemd die de beoogde groei van Lelystad mogelijk moest maken. Hiermee liep de stad feitelijk voorop in wat later ‘citymarketing’ zou gaan heten.

Lelystad wilde<sup>1</sup> door meer mensen gezien worden als een prima plek om te wonen, te ondernemen, te winkelen en/of te recreëren. Lelystad wil bij meer mensen een voorkeurspositie verkrijgen in hun hoofden en in hun harten. De stad kampte met een lastig imago probleem.

Onderzoek naar het marktpotentieel van de Warande in september 2005 leerde bijvoorbeeld dat 43% van de geïnteresseerden hun belangstelling verloor, nadat zij vernamen dat de Warande in Lelystad komt te liggen. In imago-onderzoek scoorde Lelystad bij niet-inwoners lange tijd een 5,8 op schaal van tien. Pas in 2018 is een eerste voorzichtige verbetering zichtbaar en scoort Lelystad een 6,2. Een flinke verbetering maar nog steeds geen goede score. Het imago-probleem zit de groeiambities van de stad in de weg.

##### ***Doelstellingen geconcretiseerd***

Naast het ontwikkelen van een merk (merkstrategie) adviseert Berenschot in 2008 marketinginstrumenten in te zetten om mensen

van buiten te verleiden en inwoners in groeiende mate trots te laten zijn op de eigen stad. De bijdrage van citymarketing in het behouden en aantrekken van de beoogde doelgroepen ligt op de terreinen van bekendheid, imago en merkbeleving. Op deze drie terreinen zijn de doelstellingen concreet gemaakt in het marketingplan. Bij de bekendheid gaat het er om dat mensen minimaal een product of kenmerk van Lelystad kunnen noemen. Bij het imago gaat het om het toenemen van een positief beeld van de stad. Berenschot adviseerde rond merkbeleving Lelystad te associëren met kwaliteit, groei en genieten. In het plan van Berenschot zijn ook marketinginstrumenten genoemd die kunnen worden ingezet zoals gastentours, online gamen en het inzetten van ambassadeurs en campagnes. Enkele bekende ambassadeurs zijn Edsilia Rombley, Aron Winter en Roy Heiner. Tot voor kort was er een jaarlijks diner van de ambassadeurs met de burgemeester, waarin ze de gemeente en CML in een ronde adviseerden rondom stadspromotie en kansen. De toename van de bekendheid, het imago en de merkbeleving door inzet van marketing-instrumenten zou één tot enkele procenten per jaar zijn.

##### ***Advies partnerovereenkomst***

De partnerovereenkomst tussen de gemeente en Stichting Lelystad-partners is inhoudelijk gebaseerd op het marketingplan 2008-2020. Berenschot adviseerde een publiek-privaat samenwerkingsverband op te richten waarin gemeente én relevante partijen deelnemen omdat:

- Het imago van de stad niet alleen door de gemeente wordt beïnvloed. Ook andere partijen die in Lelystad opereren, dragen bij aan de beeldvorming van de stad.

---

<sup>1</sup> En “wil” natuurlijk

- Er tot dan toe bereidheid was bij diverse partijen om mee te denken over de citymarketing van Lelystad. De overtuiging dat werken aan het imago van Lelystad noodzakelijk is, werd gedeeld.
- De stad haar ambassadeurs hard nodig heeft. De opgave is niet gering. Voor de partners geldt dat zij zich langdurig moeten committeren aan de citymarketing van Lelystad. Het “laden” van een merk is een traject van lange adem.

### ***Partnerovereenkomsten 2009-2020***

Bij de start was het idee van Berenschot dat meerdere partijen zouden bijdragen aan CML, financieel maar ook met hun netwerk en organisatiekracht. Activiteiten zouden onder leiding van de citymarketeer worden uitgevoerd en deze partij zou optreden als begeleider. Bij de start ging het om 4 partijen die een partnerovereenkomst hebben gesloten. Bataviastad heeft de overeenkomst opgezegd en de andere drie zijn aan het eind van hun looptijd niet verlengd. De redenen van opzegging/ beëindiging lagen overigens buiten CML (zie hoofdstuk 4). Alleen de partnerovereenkomst met de gemeente loopt nog. In 2020 loopt de periode van de huidige partnerovereenkomst af. Dit is een natuurlijk moment om te kijken hoe de relatie in de toekomst vorm gegeven wordt.

### ***Jaarplannen CML***

In de jaarplannen worden per jaar de doelen bijgesteld. De eerste jaren na de oprichting werden vooral de activiteiten voortgezet die tot dan toe door de gemeente werden uitgevoerd.

In 2015 kwam op basis van het verhaal van Pieter Tordoir een verandering. Dit betrof meer focus op de (online) marketing voor

bezoekers (toerisme) of potentiële vestigers (jonge stellen/gezinnen en oudere stellen) en bedrijven die een vestigingsplaats zoeken. Op basis van de strategie worden in de jaarplannen concrete activiteiten genoemd op de volgende thema's: algemene bekendheid, wonen, werken en vrije tijd (toerisme). Het gaat bijvoorbeeld om:

- Wonen – uitvoeren online campagnes;
- Werken – ondersteunen organisatie aanwezigheid vanuit MRA op beurzen zoals Provada en Expo Real;
- Vrije tijd – door ontwikkelen website [vww.lelystad.nl](http://vww.lelystad.nl) en ondersteunen organisatie van evenementen.

In 2017 kreeg CML vanuit de gemeente een aanvullende opdracht voor woonmarketing (periode 2017-2020). In 2017 zijn hiervoor online instrumenten ontwikkeld en getest en in 2018 zijn gerichte woonmarketing campagnes uitgezet.

Marketingcampagnes zijn een belangrijk onderdeel van het jaarplan in 2018. Naast de domein-specifieke campagnes wordt ook de algemene merkbeleving-campagne -zoals gestart in 2016- doorgetrokken in 2018.

In 2018 heeft CML, in samenwerking met afdeling Onderzoek & Statistiek van gemeente Lelystad, weer een driejaarlijks imago-onderzoek laten uitvoeren door een onderzoeksbureau. In het jaarverslag van 2018 staan dan ook meer kwantitatieve gegevens opgenomen. Het beeld in 2018 was positief. De imagoscore door niet-inwoners was voor het eerst toegenomen naar een 6,2 en het beeld van de inwoners over Lelystad naar een 6,8. De bekendheid met kernwaarden van Lelystad was met 3% gestegen vanaf 2015. Deze

resultaten werden bereikt in een context van hoogconjunctuur. 3.700 mensen vestigden zich in Lelystad en er kwamen 1.000 banen bij. In hoofdstuk 4 worden deze resultaten in perspectief geplaatst en wordt ook aandacht besteed aan bijvoorbeeld de vertrekkers.

In het jaarplan 2019 zijn voor het eerst weer kwantitatieve doelen gesteld voor de verschillende domeinen. Doordat resultaten ook afhankelijk zijn van externe factoren, worden deze alleen gebruikt als indicatie. Aan de hand van de resultaten van 2018 zijn de doelstellingen voor 2019 bijgesteld. De doelstellingen staan in het jaarplan aan het begin van de hoofdstukken per domein.

Ook voor 2020 heeft CML concretere doelen en activiteiten gepresenteerd in het jaarplan (zie hoofdstuk 4 resultaten).

### 3.2. Oprichting van Stichting CML

CML is opgericht in 2009. Op 12 maart 2009 heeft de gemeenteraad ingestemd met de opzet en uitvoering van citymarketing van Lelystad door een zelfstandige stichting als partner van de gemeente voor de periode van 2009 tot 2011. Op 19 april 2011 is door de gemeenteraad besloten door te gaan met deze samenwerking en de citymarketing verder te professionaliseren. Citymarketing gaat vanaf dan structureel buiten de gemeente plaatsvinden. De taken van de gemeente voor woonmarketing en toerisme werden overgedragen.

### 3.3. Organisatieontwikkeling CML

#### **Organisatie**

De formatie van CML is in de loop van de tijd toegenomen. Bovendien heeft het CML-bureau flinke wisselingen gekend in de personeels-

samenstelling. De laatste majeure wisseling is van ca. 2019. Toen is ca. 75% van het personeelsbestand gewisseld. Tenslotte heeft CML in de periode 2009-2020 vijf directeurs gehad.

### 3.4. Van citymarketing naar citybranding (vanaf 2018)

Zoals aangegeven startte CML met het overnemen van enkele gemeentelijk takenpakketten. CML heeft echter nooit nadrukkelijk een eigen koers gevaren ten opzichte van de gemeente. Altijd is er veel aandacht geweest voor de plannen/ideeën en ambities van de gemeente.

Vanaf ongeveer 2018 is de Raad van Toezicht op zoek gegaan naar een nieuwe koers en wilde een andere aanpak. Na pensionering van de zittende directeur is de RvT op zoek gegaan naar een nieuw geluid en een meer specifieke marketing professional. De nieuwe directeur-bestuurder zet in op citybranding, kiest voor een andere organisatievorm en meer prestatiegericht werken. In plaats van de medewerkers te koppelen aan inhoudelijke domeinen (zoals wonen, recreatie) wordt meer projectmatig gewerkt en worden medewerkers meer ingezet op marketing-kwaliteiten (bijv. nieuwe media). Tenslotte zet de nieuwe directeur-bestuurder in op het verwerven van extra inkomsten (via o.a. Lelykunde).

Tenslotte is in de eerste helft van 2020 besloten dat de Lelypas ontvlochten gaat worden van CML-bureau. CML en de Lelypas bestonden al als twee verschillende stichtingen maar tot 2019 met een personele unie (voorzitter Lelypas was directeur-bestuurder CML). Na 2020 staan de Lelypasmiddelen niet meer in de begroting en

jaarrekening van CML. De betreffende medewerker heeft een andere werkplek.

De organisatie is op dit moment georganiseerd naar marketing-expertise. Zo worden bijvoorbeeld genoemd media, evenementen, digitaal en desktop publishing. De vaste medewerkers hebben bijna alle competenties zelf in huis, er wordt op beperkte schaal ingehuurd. De senioren werken samen met junioren aan een project. De begeleiding van de junioren gebeurt op natuurlijke wijze aangezien iedereen in één ruimte met elkaar samenwerkt. Daarbij worden verschillende rollen rondom projecten onderscheiden:

- Opdrachtgever (gemeente en mogelijk andere partners);
- Accountmanager (contactpersoon voor de klant);
- Strategisch adviseur (bewaakt CML doelen);
- Projectmanager (bewaakt voortgang);
- Specialist (uitvoerend).

### 3.5. Conclusie

- De RvT van CML heeft met de nieuwe directeur-bestuurder recent gekozen voor een nieuwe koers. Deze koers is te typeren als citybranding en gaat gepaard met meer projectmatig en prestatiegericht werken;
- Eén van de redenen om Citymarketing buiten de gemeente te plaatsen was partnerschap in de stad. Het partnerschap met andere partijen is niet van de grond gekomen. CML gaat hier nu een nieuwe weg in met Lelykunde, reclamezuilen en de reclame-mast.

- De sturing van de gemeente op CML is jarenlang stabiel geweest. Deze verantwoordelijkheid was belegd bij dezelfde ambtenaren die ook de start van de verzelfstandiging van CML hadden meegemaakt. Recent zijn er personele wisselingen geweest waarmee de onduidelijkheid rond de governance van CML toeneemt.

## 4. Resultaat in brede context

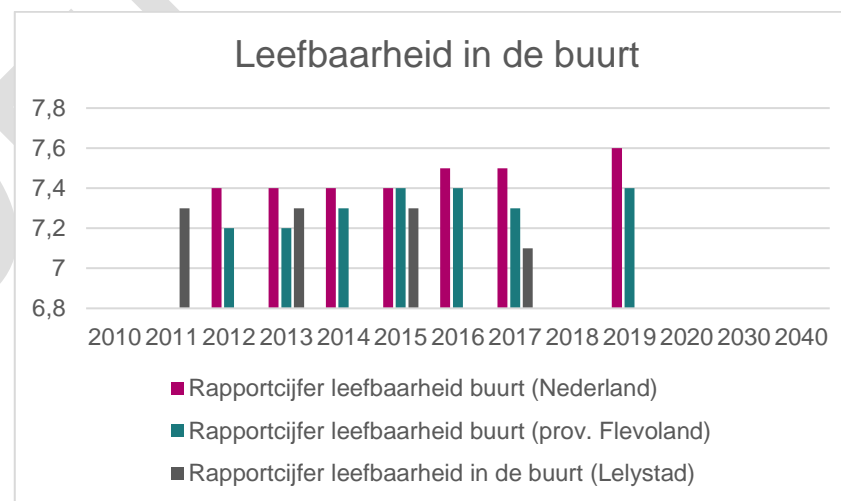
### 4.1. Externe ontwikkelingen

Citymarketing kan slechts ondersteunend zijn aan de ontwikkeling van de stad op het terrein van economie en wonen. Op verzoek van de begeleidingscommissie is Lelystad vergeleken met de steden Almelo, Almere, Bergen op Zoom, Capelle aan den IJssel, Dronten, Enschede, Helmond, Hengelo, Hoorn, Noordoostpolder en Purmerend. Deze steden noemen we hier de “peer group”. De ontwikkeling van Lelystad<sup>2</sup> laat op basis van landelijke cijfers (periode 2013-2018<sup>3</sup>) het volgende beeld zien.

1. **Bevolkingsgroei:** De ontwikkeling van het aantal inwoners in Lelystad (2,1%) is positiever dan dat van de peer group (1,1%). Ten opzichte van de bevolkingsgroei in Nederland (2,4%) als geheel blijft Lelystad wat achter. Als deze trend zich doorzet, is de verwachting niet dat in 2030/2040 de 100.000-grens wordt gepasseerd. Het aantal vestigers en vertrekkers ontloopt elkaar niet veel (m.u.v. 2019, toen was het aantal vestigers significant hoger). Ongeveer een kwart van de vestigers komt uit het buitenland.
2. **Banengroei:** De ontwikkeling in het aantal banen van Lelystad (-6,7%) is minder dan het peer group gemiddelde (+6,8%) en minder dan het landelijk gemiddelde (+6,8%). In 2018 en 2019 is het beeld positief en groeit het aantal banen in Lelystad per jaar met ruim 3%.

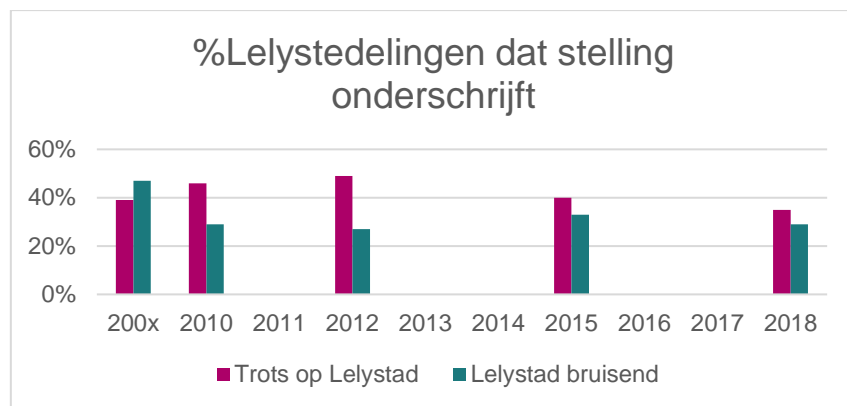
<sup>2</sup> Zie bijlagen

3. **Groei aantal bedrijven:** De groei van het aantal bedrijven van Lelystad (12,8%) is lager dan het peer group gemiddelde (13,1%) en minder dan het landelijk gemiddelde (14,6%).
4. **Vestigingsklimaat:** Lelystad doet niet mee aan de landelijke meting. Het zou goed zijn hieraan deel te nemen en de ambitie te hebben om bij het bovenste kwartiel van de peer group te komen of te blijven.
5. **Leefbaarheid in de buurt:** Lelystad steekt niet goed af bij de leefbaarheidscijfers in Flevoland en Nederland in het algemeen.



6. **Inwonertrots:** De inwonertrots vertoont een dalend beeld. En ook het aantal inwoners dat Lelystad als een bruisende stad ziet, ontwikkelt zich niet goed.

<sup>3</sup> Deze periode is gekozen omdat over dit tijdvak alle indicatoren beschikbaar waren.



Merkwaarde / fase/ gemiddelde toename – in procentpunten per jaar – toekenning associatie merkwaarde aan Lelystad	2008	2008-2010	2010-2015	2015-2020
Kwaliteit	nul-meting	1 procentpunt	3 procentpunt	2 procentpunt
Groei	nul-meting	1 procentpunt	3 procentpunt	2 procentpunt
Genieten	nul-meting	1 procentpunt	2 procentpunt	3 procentpunt

Figuur 14 Doelstellingen Merkbeleving

De doelgroepen daarbij zijn volgens Berenschot:

## 4.2. Resultaten CML over de planperiode

### Ambitie op basis van Berenschot

In het plan “Citymarketing Lelystad, strategisch Marketing Plan Lelystad 2008-2020 (Berenschot)” zijn de doelstellingen voor de planperiode vastgesteld in twee tabellen, namelijk:

	Toename gemiddeld percentage 'positief beeld' bij primaire doelgroepen
2008	Nulmeting
2008 - 2010	1 procentpunt stijging per jaar gemiddeld
2010 - 2015	2 procentpunt stijging per jaar gemiddeld
2015 - 2020	2 procentpunt stijging per jaar gemiddeld

Figuur 13: Doelstellingen Imago

	Primair	Secundair
Bewoners	Binnengebied	Buitengebied
Bedrijven	Binnen- en buitengebied, deels internationaal	Rest internationaal
Bezoekers	Winkelen	Binnen- en buitengebied
	Natuur	Binnen- en buitengebied
	Musea	Binnengebied
	Watersport	Binnen- en buitengebied
Leisure en overige recreatie	Binnen- en buitengebied	Internationale recreanten

Figuur 11: Verdeling doelgroepen in primaire en secundaire groepen

Berenschot adviseerde om te beginnen met een merkstrategie (bewaken welke acties “on- en off brand” zijn) en daarnaast:

1. Verleidingsstrategie;
2. Ambassadeursstrategie;
3. Burgertrotsstrategie;
4. Imagocampagnes.

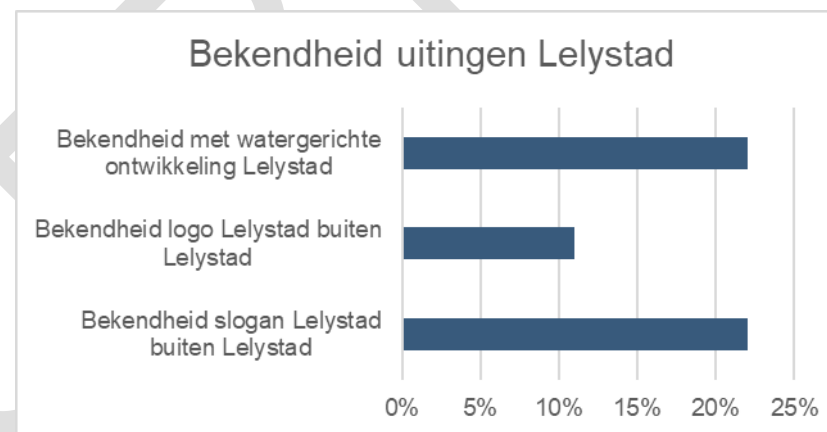
## Resultaten

De mate waarin de door Berenschot beoogde (en door de gemeenteraad onderschreven) concrete resultaten zijn gerealiseerd, is gedeeltelijk te bepalen aan de hand van de onderzoeken van de afdeling Onderzoek&Statistiek van de gemeente. Die peilen om de drie jaar het beeld van Lelystad van mensen uit Lelystad en daar buiten. De cijfers uit de driejaarlijkse onderzoeken sluiten niet geheel aan bij de door Berenschot geformuleerde doelstellingen. Er wordt bijvoorbeeld niet gewerkt met uitgesplitste primaire en secundaire doelgroepen. De kwaliteit en groei van de merkwaarde van Lelystad is over de planperiode niet te volgen (geen of onvoldoende gegevens). Voor het vergelijken van gegevens over het “positieve beeld” gebruiken we 2010 als nulmeting. Vanaf dat jaar wordt iedere 3 jaar op vergelijkbare wijze het onderzoek uitgevoerd.

Het beeld dat ontstaat is als volgt:

	Positief beeld			
	Ambitie Berenschot		Gerealiseerd	
	Binnen	Buiten	Binnen	Buiten
2010 (Nulmeting)	6,9	5,8	6,9	5,8
2010-2015	7,9	6,8	6,9	5,6
2015-2020	8,8	7,7	6,9	6,2
v.a. 2020				

CML heeft een opgave als het gaat om het realiseren van bekendheid van Lelystad buiten de stad zelf. De bekendheid van het logo, de slogan en de watergerichte ontwikkeling zijn daarbij belangrijke graadmeters. Onderstaande figuur geeft aan hoe het beeld er in 2018 uit ziet. Op basis van deze “losse” meting kunnen helaas geen conclusies worden getrokken.



De volgende zaken vallen op:

- De ambities van Berenschot zijn hoog en niet realistisch;
- Er is niet gehercontracteerd of bijgestuurd op de oorspronkelijke opgave door de gemeente of CML (geen nieuwe cijfers die langjarig gevolgd hadden kunnen worden en geen bijgestelde ambities);
- De beschikbare cijfers over het positieve beeld zijn beperkt aanwezig.
- Jaarplannen en jaarverslagen vormen geen eenduidige reeks waarin een ontwikkeling kan worden gevolgd.

Om harde uitspraken te doen over het effect van citymarketing zijn onvoldoende cijfers beschikbaar. Het gaat slechts om een beperkt aantal metingen dat is uitgevoerd. Het is niet vast te stellen of er sprake is van significante verbeteringen. Wat we wel kunnen vaststellen is dat de ambities van Berenschot niet zijn gerealiseerd en dat deze onrealistisch hoog zijn gesteld.

### **Marketing resultaten CML**

In 2019 en 2020 brengt CML de ambities concreter in beeld in de jaarplannen. In december 2019 geeft CML in de nieuwsbrief een overzicht van de feitelijke marketing output. Het gaat om de resultaten over de evenementperiode 'Lelystad geeft licht', zie hiernaast. Ook in 2020 verschijnen factsheets. Ze zijn opgenomen in de bijlage. Deze geven een indruk van de reputatie en het bereik online maar zijn niet direct te koppelen aan de doelmatigheid. De resultaten in de factsheets kunnen slechts deels worden gematched met de beoogde resultaten uit het jaarplan.

De beoogde resultaten staan in het *jaarplan 2019* en zijn als volgt verwoord:

- Afname onbekendheid met Lelystad onder primaire doelgroep van 6% per drie jaar.
- Toename positief beeld onder primaire doelgroep van 8% per drie jaar.
- Toename gewenste merkassociaties onder primaire doelgroep van 5% per drie jaar.
- Toename bekendheid slogan/logo van Lelystad van 4% per drie jaar.
- Stijging imagocijfer naar een 6,5 in 2026.

- Stijging identiteitscijfer naar een 7,5 in 2026.
- Ten minste 2.800 volgers op Instagram (verdubbeling van 2018).
- Ongeveer 2.000 extra volgers op Facebook, het totaal komt dan op ongeveer 16.000.
- Een gemiddeld bereik van 4.000 mensen per Facebook bericht.

Hiermee is een aanzet gegeven voor het meten en volgen van prestaties. Voor een evaluatie van de resultaten over de afgelopen 10 jaar is er onvoldoende vergelijkingsmateriaal.



### **Conclusie**

Ten opzichte van de landelijke indicatoren blijft Lelystad achter bij de "peer group" en het landelijke beeld. Deze ontwikkeling is niet direct aan CML toe te schrijven. Citymarketing kan de stedelijke ontwikkeling

hooguit ondersteunen. Om harde uitspraken te doen over het effect van citymarketing op naamsbekendheid van Lelystad en inwonerstrots zijn onvoldoende cijfers beschikbaar.

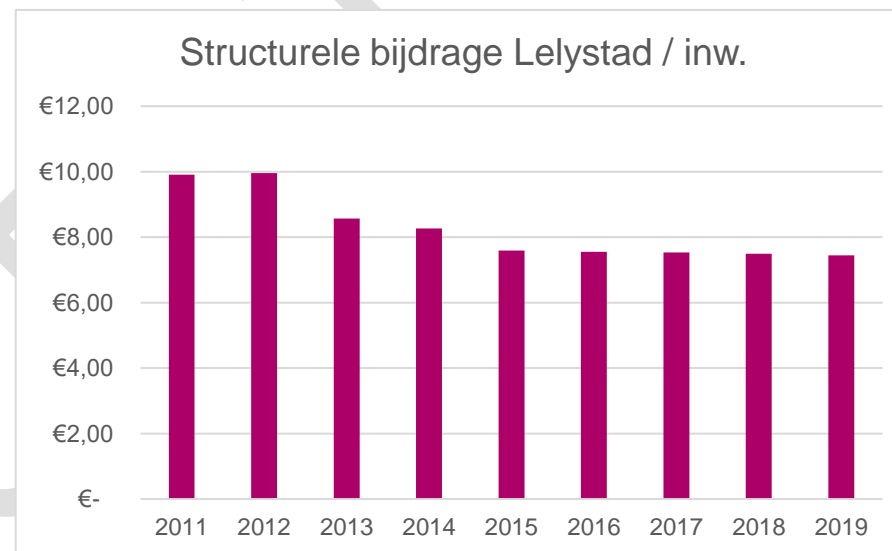
De door de gemeenteraad vastgestelde indicatoren zijn over de afgelopen 10 jaar niet gemonitord. Uit de jaarplannen en de verantwoordingscijfers is op vrijwel geen enkele indicator een consistent beeld te ontwikkelen. De beschikbare cijfers laten zien dat de door Berenschot beoogde effecten niet realistisch waren en ook niet zijn gerealiseerd. Op basis van de beschikbare cijfers tekent zich niet een duidelijke ontwikkeling af. 2018 springt er positief uit.

Over de resultaten van de inzet van marketinginstrumenten valt weinig te zeggen door het gebrek aan cijfers. Bovendien is ook deels niet duidelijk welke definitie is gehanteerd. Over 2019 zijn enkele concrete cijfers beschikbaar. Deze cijfers matchen nog niet met de gestelde doelen over 2019.

## 5. Perspectief op de bijdragen aan CML

### 5.1. Budget

Het structurele budget van CML is in de periode 2011-2019 gedaald.



De grootste oorzaak van de daling is het verlagen van de bijdrage van de gemeente van ongeveer € 750.000 in 2011 naar € 580.000 in 2017. Vanaf 2017 ontvangt CML bovenop de algemene bijdrage een apart projectbudget voor woonmarketing. Dit budget compenseert grotendeels voor de daling in de gemeentelijke bijdrage. Vanaf 2020 gaat CML inzetten op het realiseren van extra inkomsten uit “Lelykunde”, reclamezuilen en de reclamemast.

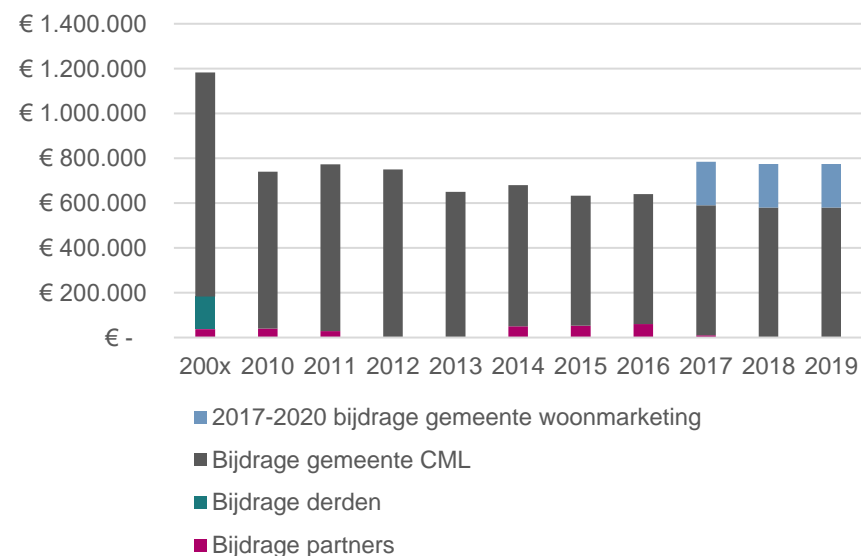
De andere partnerbijdragen zijn na 2014 volledig gestopt. Het partnercontract van Bataviastad met CML is opgezegd. Bataviastad

ging op dat moment over in andere handen. De nieuwe eigenaar wilde een eigen marketing opzetten. Bataviastad wilde wel verbonden blijven met een zetel in de Raad van Toezicht. Centrada mocht (wettelijk) niet meer bijdragen aan CML en Rabo was in een reorganisatie flink gekrompen en had andere prioriteiten.

CML heeft door de jaren heen een positieve reputatie opgebouwd. Een deel van de medewerkers van de gemeente zijn enthousiast en dit geldt ook voor bedrijven. Dit blijkt uit de goede opkomst van bedrijven bij de marketingbijeenkomsten van CML. De wethouder EZ spreekt regelmatig op deze bijeenkomsten en licht het gemeentelijke beleid toe. Ook de jaarlijkse uitreiking van de Promotie Award wordt goed bezocht. CML reikt deze prijs uit aan een individuele dienst, instelling, organisatie of bedrijf welke zich inzet voor de promotie van de stad. Uit de gesprekken die zijn gevoerd voor dit onderzoek blijkt dat over de hele periode niet is geprobeerd om de interesse van bedrijven in citymarketing en het draagvlak voor CML op een andere manier te kapitaliseren. De mogelijkheid van cofinanciering door andere partijen kan verder worden onderzocht.

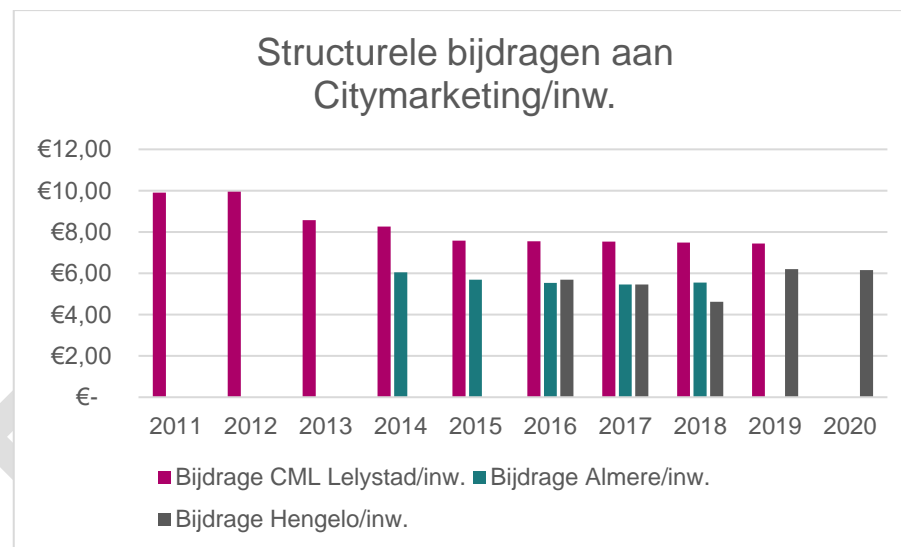
	Looptijd	Bedrag per jaar
Gemeente Lelystad	2009- 2011 2012- 2020	Gemiddeld €750.000/j. tot 2013, vanaf dat jaar naar beneden bijgesteld van €650.00 naar € 580.000/j
Bataviastad	- 2014	40.000 (excl. btw)
Stable	2009- 2011	25.000 (excl. btw)
Centrada	2010- 2012	10.000 (incl. btw)
Rabobank	2011	12.000 (excl. btw)

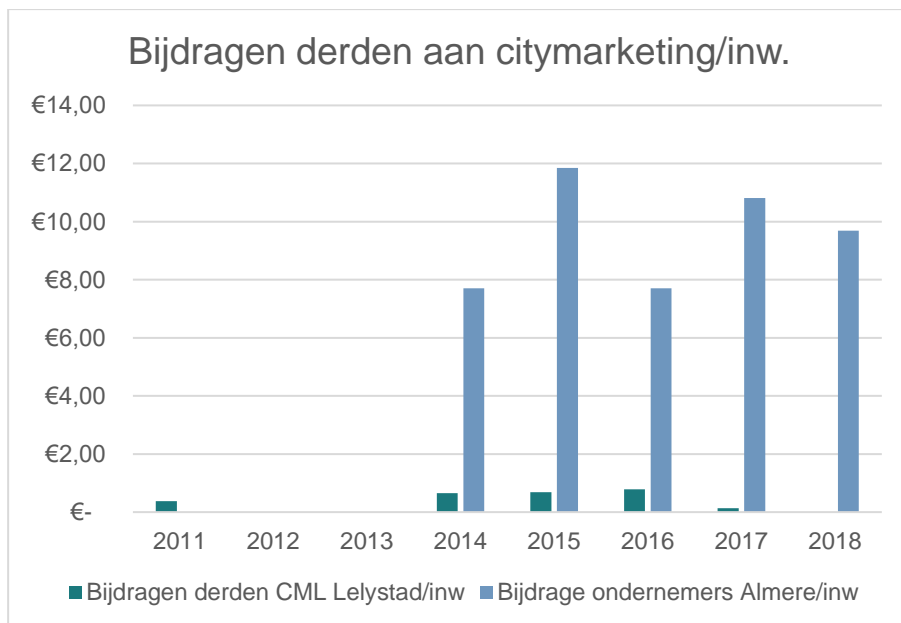
Bijdragen aan CML



## 5.2. Budget vergeleken

Gemeente Lelystad betaalt relatief veel per inwoner aan citymarketing; in ieder geval meer dan bijv. de gemeenten Hengelo, Almere en Zwolle. In de laatste gemeente is recent bezuinigd op Marketing Oost en gaat het om nog geen € 2,50 per inwoner. Het beeld is genuanceerder dan de grafiek laat zien. De opdracht die CML heeft is bijvoorbeeld breder dan die van het citymarketing bureau van Almere. Woonmarketing valt bij hen buiten de scope van hun opdracht. Ook krijgen zij aanvullende inkomsten van de gemeente uit andere bronnen. In Zwolle is Marketing Oost alleen verantwoordelijk voor de specialistische uitvoering. De accountmanager van de gemeente is verantwoordelijk voor de strategie en het vormgeven van de samenwerking met partners. Deze samenwerking bestaat nu nog uit commitment in woord en daad; in een volgende fase moet dit ook financieel worden. In Almere overstijgen de bijdragen van bedrijven de bijdrage van de gemeente (structureel).





### 5.3. Conclusie

CML is de structurele bijdrage van bedrijven kwijtgeraakt. Het huidige CML-bureau probeert de connectie met het bedrijfsleven weer te leggen, o.a. via Lelykunde. Mogelijk kan ook het succes van de marketing-dagen voor bedrijven (goede opkomst van ondernemers) worden benut om middelen te werven. De bijdrage van de gemeente Lelystad (per inwoner) is relatief hoog.

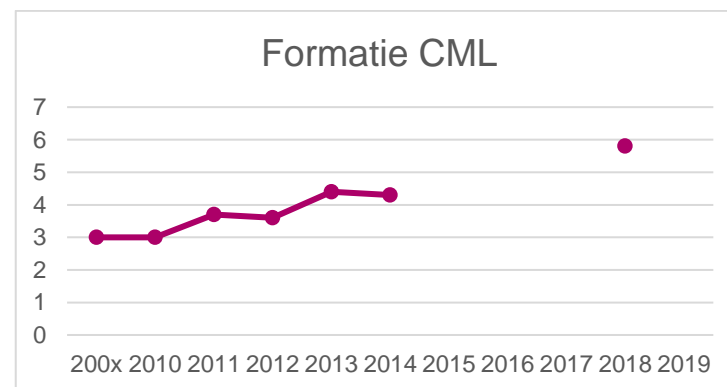
## 6. Analyse CML

In dit hoofdstuk brengen we de resultaten in beeld op de onderwerpen uit het analysekader (zie hoofdstuk 1). In de komende paragrafen staan de resultaten van de CML-kant.

### 6.1. Vormgeving organisatie CML

De organisatie in zijn huidige vorm is nog vrij jong. De keuze is gemaakt voor een projectmatige organisatie waarbij medewerkers niet verbonden zijn aan domeinen maar aan marketing inhoudelijke opgaven (zoals online marketing). Dit biedt mogelijkheden om gericht te sturen op projecten en eventueel capaciteit in te huren als er te weinig is.

Het is te vroeg om te beoordelen of deze organisatievorm werkt. In een kleine organisatie van 5 fte is het ook de vraag of de organisatievorm de doorslaggevende factor is of dat bijvoorbeeld de kwaliteit en inzet van de medewerkers zwaarder weegt.



De inhoudelijke verandering van citymarketing naar citybranding en de ontwikkeling naar projectmatig werken rondom marketing-specialisten heeft geleid tot functieveranderingen bij medewerkers. Dit heeft ook binnen het CML-bureau het één en ander in beweging gebracht en o.a. dat heeft geleid tot het vertrek van 75% van de zittende medewerkers. Hoe de huidige organisatie is opgebouwd staat in hoofdstuk 2.

## 6.2. Sturing

De sturing valt uiteen in verschillende delen.

1. Relatie RvT -- directeur-bestuurder;
2. Relatie directeur-bestuurder -- CML-bureau;
3. Stuurinstrumenten (cyclische jaarstukken).

Eenzijds gaat het om de toezichthouder-relatie van de RvT met de directeur-bestuurder. De RvT heeft zich afwisselend meer en minder intensief bemoeid met CML. Met name rond de wisselingen van directeur nam de bijdrage van de RvT toe. Op dit moment is de RvT actief en bespreekt ook inhoudelijk de koers met de directeur-bestuurder. De rol van de RvT-leden namens de gemeente is niet nader "geconcretiseerd" met opdrachten of overlegmomenten met de gemeente over de koers en de resultaten van CML.

De directeur-bestuurder geeft direct leiding aan het CML-bureau en de eventueel ingehuurde krachten. Voor de online-activiteiten is sprake van senior-junior functies. De senior begeleidt de junioren. Aangezien de directeur-bestuurder en de CML-medewerkers allemaal in een open werkomgeving zitten, is de sturing vrij natuurlijk en direct. Daarnaast

komt het CML wekelijks bijeen en worden de resultaten van de vorige week en de plannen voor de komende week besproken aan de hand van pitches van medewerkers. Tenslotte voert de directeur-bestuurder voortgangsgesprekken met de medewerkers (één keer in de drie weken).

De directeur-bestuurder is een belangrijke schakel naar de gemeente; de meeste contacten van CML met de gemeente lopen via de directeur-bestuurder. De overleggen zorgen voor een flinke tijdsinvestering voor iemand die in de rol van "meewerkend-voorman" zit. Het rendement van de (praktische) overleggen wordt door "beide zijden" betwijfeld.

Belangrijk stuurinstrumenten zijn natuurlijk de jaarplannen en de jaarverslagen. De jaarplannen zien er uitstekend uit, maar de inhoud is niet SMART. De jaarplannen lijken bovendien ieder jaar weer op "nul" te starten en er is nauwelijks aandacht voor de resultaten van de voorgaande jaren. Medewerkers worden op deze manier ook minder uitgedaagd om het jaarplan te realiseren. Komt bij dat de resultaten in de jaarverslagen niet corresponderen met de beschrijving in de jaarplannen.

## 6.3. Activiteitenmix

Bij de start heeft CML taken overgenomen die de gemeente uitvoerde. In de daarop volgende jaren heeft CML in nauw overleg met de gemeente taken en projecten uitgevoerd die de gemeente wilde. Vanaf 2019 probeert CML aan te sluiten bij Lelystad "Next Level". Het is nog niet duidelijk hoe CML hier concreet een bijdrage aan gaat leveren. Vanaf 2020 zet CML in ieder geval een meer eigen koers in. Het

jaarplan voor 2020 is opgebouwd rond marketingexpertise en richt zich SMART op de groei van vooral onlineactiviteiten. Het jaarplan voor 2020 is nog niet vastgesteld. De gemeente heeft CML gevraagd te wachten op de uitkomsten van dit onderzoek en op een duidelijke koers voor Lelystad “Next Level”.

Hoeveel tijd aan welke activiteiten wordt besteed staat niet in de jaarplannen en de jaarverslagen. Analyses kunnen op dit punt niet worden gemaakt.

## 6.4. Samenwerking

De groep van partners van CML valt uiteen in:

1. Gemeente;
2. Bedrijven en instellingen;
3. Partners buiten de gemeente;

De samenwerking met de gemeente is onder andere beschreven in paragraaf 6.1. Bedrijven en instellingen financieren op dit moment niet structureel mee aan CML. Dit was onderdeel van de oorspronkelijke opdracht van de gemeente aan CML. Wel is er samenwerking tussen bedrijven en CML rond projecten en evenementen. Ook de samenwerking met partners buiten Lelystad is beperkt. In het kader van Flevoland is het mogelijk om meer samen te doen dan op dit moment. Mocht het in de toekomst lukken om weer meer partners te laten mee financieren dan verandert de relatie met de gemeente en kan ze minder sturen op de inhoud.

## 6.5. Verantwoording

De jaarverslagen en jaarrekeningen beperken zich tot het hoogst noodzakelijke. Reflectie rondom de imago-doelen die in een eerdere fase door Berenschot zijn gesteld worden niet in genoemd. In 2011 is er één tussenevaluatie uitgevoerd. Voor een vakgebied als citymarketing is het lastig om aan te tonen wat het directe effect hiervan is en het wordt nog lastiger als de juiste verantwoordingsinformatie niet voor handen is. Dit signaal werd eerder gegeven bij de uitreiking van De Nationale Aanmoedigingsprijs voor Citymarketing in 2017. De jury gaf aan dat Lelystad op het terrein van citymarketing nog forse stappen kan maken. In 2018 was CML ook genomineerd maar hebben zij geen prijs ontvangen.

## 6.6. Mensen

Het bureau bestaat uit 8 medewerkers (5 fte) waarvan de directeur en de onlinemarketeer fulltime werken. De directeur fungeert als meewerkend voorman. Rondom projecten wordt een team samengesteld op basis van marketingexpertise waarbij de rollen worden ingevuld van accountmanager, strategisch adviseur, projectmanager en specialist. Daarbij zijn senioren automatisch gekoppeld aan junioren. De formatie kent de volgende samenstelling.

Functie	Soort contract	Contracturen
Directeur/ bestuurder	contract voor bepaalde tijd	36
Office manager	contract voor onbepaalde tijd	30
Projectmanager	contract voor bepaalde tijd	32
Accountmanager	contract voor bepaalde tijd	18
Online marketeer	contract voor onbepaalde tijd	36
Junior online marketeer	contract voor bepaalde tijd	12
Junior online marketeer	contract voor bepaalde tijd	12
Vormgever/ dtp	contract voor bepaalde tijd	12

## 6.7. Conclusies

1. De huidige projectmatige organisatievorm sluit aan bij de opgaven van CML. Bij een kleine organisatie is de kwaliteit van de mensen echter doorslaggevend.
2. Over de afgelopen periode is geen eenduidig beeld van het functioneren van de RvT.
3. De logica waarmee sturing wordt gegeven aan het CML-bureau is goed. De jaarplannen zien er goed uit, maar kunnen meer SMART worden gemaakt.
4. Over het effect en de samenstelling van de activiteitenmix kan geen oordeel worden gevormd gezien de beperkte informatie over de resultaten.
5. De samenwerking met anderen dan de gemeente is onvoldoende.
6. De inhoud en de vorm van de verantwoording blijft achter bij de plannen.

## 7. Analyse gemeente

In dit hoofdstuk brengen we de resultaten in beeld op de onderwerpen uit het analysekader (zie hoofdstuk 1). In de komende paragrafen staan de resultaten van de gemeente-kant.

### 7.1. Governance structuur

De basis van de relatie tussen de gemeente Lely stad en CML is een partnerovereenkomst. Het gaat niet om een subsidie of een opdracht. Op dit moment wordt CML wel als verbonden partij aangemerkt. CML wordt dus meegenomen in de evaluatie verbonden partijen die eens per 4 jaar wordt uitgevoerd. Om die reden wordt in dit hoofdstuk verwezen naar het kader verbonden partijen.

In de partnerovereenkomst uit 2009 staat beschreven welke afdelingen en functionarissen van de gemeente en CML regelmatig met elkaar overleggen. Het betreft communicatie/afstemming tussen CML en:

1. (Het hoofd) Communicatie van de gemeente Lelystad;
2. Directeur strategie & ontwikkeling van de gemeente Lelystad;
3. (Het hoofd) Economie & Vastgoed Ontwikkeling (EVO);
4. (Burgemeester en wethouder citymarketing en toerisme) College.

In de partnerovereenkomst staat niet waar deze overleggen over moeten gaan. Inmiddels zijn er wijzigingen geweest in onder andere portefeuilleverdeling over directeuren en functiebenamingen. Het genoemde ruitje sluit niet meer aan bij de huidige praktijk.

Bij de gemeente is op dit moment onduidelijk wie er stuurt op CML en wat precies de verantwoordelijkheidsverdeling is. Lange tijd waren de verantwoordelijkheden bij dezelfde ambtenaren belegd. Door recente wisselingen zijn posities in het opdrachtgeverschap op tactisch en praktisch niveau niet altijd bezet geweest. De gemeente heeft bovendien twee opdrachten uitstaan bij CML (citymarketing en woonmarketing). De sturing op woonmarketing loopt ook via communicatie en is praktisch van aard. Vanuit de beleidsafdeling is behoefte om op strategisch niveau te sturen bijvoorbeeld rond de doelgroepen van woonmarketing.

Tabel: invulling sturing CML

Niveau	Wie	Kenmerken
Strategisch	Wethouder	Tweewekelijks overleg Informatie voor de raad jaarverslag, begroting en verbonden partijen
Tactisch	Directeur / hoofd communicatie	Wisselingen Weinig tot geen sturingsinformatie
Praktisch	Beleidsambtenaren	Veel contact over samenwerkingsafspraken

Verder is de gemeente vertegenwoordigd via de Raad van Toezicht van CML. De gemeente mag drie leden afvaardigen. Op dit moment wordt slechts één positie ingevuld. Volgens het kader verbonden partijen hebben deze functionarissen een informatie- en verantwoordingsplicht naar de gemeenteraad. Hier is tot op heden weinig invulling aan gegeven.

## 7.2. Opdrachtformulering door de gemeente

De gemeente formuleert geen opdrachten aan CML naast de partnerovereenkomst en het besluit rondom woonmarketing. In de partnerovereenkomst staat dat het marketingplan uit 2008 de basis is voor de samenwerking. De jaarplannen die CML opstelt, zijn hierop gebaseerd en worden eerst door de RvT vastgesteld en vervolgens aangeboden aan het college. Het college maakt een “oplegger” en biedt het jaarplan aan, aan de gemeenteraad om tot vrijgave van de middelen van CML te komen. Er is inhoudelijke afstemming tussen de gemeente en CML waarbij het ook gaat over de koers in het nieuwe jaarplan. Dit heeft tot nu niet geresulteerd in een duidelijke opdracht of bijstelling van de opdracht.

## 7.3. Inrichting en ontwikkeling gemeentelijke governance

De inrichting van de governance vanuit de gemeente is gedurende de hele periode vormgegeven volgens de partnerovereenkomst.

Vanaf 2014 vindt binnen de gemeente een ontwikkeling plaats over het denken over de governance. In dat jaar voerde de rekenkamer een quick scan uit naar de verbonden partijen van de gemeente Lelystad. Naar aanleiding van de aanbevelingen heeft de gemeente een kader verbonden partijen opgesteld. Stichting Lelystadpartners valt hier niet onder. Zij zijn officieel geen verbonden partij aangezien het beperkte financiële risico van de gemeente. Toch beïnvloedt dit het denken wel. Iedere vier jaar -vanaf 2015- wordt een evaluatie uitgevoerd van de verbonden partijen. In de evaluaties wordt CML wel opgenomen als verbonden partij. Deze evaluaties richtten zich in eerste instantie op

de financiële gezondheid van de organisaties en niet op de prestaties, de werkwijze of de wijze van sturen.

In de periode 2019/2020 zijn er personele wisselingen geweest bij de gemeente. In de partnerovereenkomst staat beschreven welke functionarissen van de gemeente overleg hebben en samenwerken met CML (zie hiervoor). Wat aan de orde moet komen in deze gesprekken, staat niet in de partnerovereenkomst beschreven.

Uit de interviews weten we dat de overleggen voornamelijk praktisch ingestoken zijn met uitzondering van het overleg tussen de wethouder en de directeur CML. Tussen de verschillende overleggen vindt geen gestructureerde informatie-uitwisseling plaats. Door de wisselingen zijn de tactische en strategische posities bij de gemeente niet continu bezet geweest. De nieuwe functionarissen zijn niet op de hoogte van de afspraken rond de aansturing en afstemming met CML en weten niet wat er precies van hen wordt verwacht.

## 7.4. Doelen van de gemeente

CML formuleert na overleg met de gemeente de doelen in het jaarplan. Bij de plannen voor 2020 sluit CML aan bij Lelystad Next Level en “Hoofdstad Nieuwe Natuur”. Hoe de activiteiten bijdragen aan de beoogde doelen en resultaten is niet duidelijk. De gemeente stelt geen duidelijke eisen aan de doelmatigheid.

## 7.5. Samenwerking door de gemeente

In de partnerovereenkomst is aangegeven welke overleggen er zijn tussen gemeente en CML. Deze overleggen zijn in het verleden steeds gevoerd. Sinds alle wisselingen in de CML-organisatie, zijn nog niet

alle praktische verbindingen weer op het zelfde niveau. CML is bovendien van oordeel dat het belangrijk is om een “eigen” koers te varen. Het is dus de vraag of alle overleggen in de toekomst doorgang blijven vinden.

Naast samenwerking is er ook de sturingsrelatie. Het gebrek aan resultaatsafspraken en de beperkte meetbaarheid, maakt dat bij de gemeente ongemak ontstaat (o.a. meer informatiebehoefte en meer micromanagement). De vraag is welke vorm van sturing passend is. Zoals in het kader voor verbonden partijen staat, is ook bij CML er niet voor niets voor gekozen om de organisatie op afstand te plaatsen en past het om slechts op strategisch niveau en op afgesproken doelen te sturen.

Het sturen op strategisch niveau zou een samenspel kunnen zijn waarbij de RvT zijn rol pakt en de gemeenteraad acteert op basis van informatie van de wethouder. In 2014 heeft de rekenkamer van Lelystad een quickscan uitgevoerd naar de sturing van verbonden partijen in Nederland en de lessen die daaruit getrokken kunnen worden voor Lelystad. De Rekenkamer Lelystad oordeelde in 2014: *“De belangrijkste conclusie is dat de visie op en organisatie van de kaderstellende en controlerende rol van de raad op verbonden partijen nog maar beperkt ingevuld zijn. Dit kan ruis veroorzaken in het functioneren van de raad zelf, de relatie tussen raad en het college én in het functioneren van gemeentelijke bestuurders in een verbonden partij”*. In grote lijnen komt dit overeen met de indruk die we krijgen van de sturing op CML vanuit de gemeente.

## 7.6. Controle en monitoring door de gemeente

De controle en monitoring door de gemeente is vooral financieel op de rechtmatigheid. De verantwoording verloopt via de jaarverslagen en de accountantsverklaring enerzijds en via de P&C-cyclus van de gemeente en sinds enkele jaren de paragraaf verbonden partijen. CML is hier in de afgelopen jaren nooit boven komen drijven.

CML committeert zich voornamelijk aan het besteden van de gemeentelijke bijdrage aan het doel van citymarketing en gaat in overleg over de aanwending van middelen indien deze niet in het betreffende jaar zijn besteed.

## 7.7. Conclusie

De wijze van sturing van de gemeente Lelystad op CML is in ontwikkeling. Heel lang is het bij dezelfde functionarissen belegd die vooral praktisch stuurden op de samenwerking. Recent is er een groeiende behoefte ontstaan om doelen te stellen en op prestaties te sturen.

Controle en monitoring richt zich vooral op de rechtmatige besteding van de middelen. Dit is in overeenstemming met wat in de partnerovereenkomst staat; middelen moeten worden besteed aan het doel waar ze voor zijn gegeven namelijk stadspromotie.

## 8. Conclusies en aanbevelingen

### 8.1. Beantwoording onderzoeksvragen

Hieronder geven we de zeer korte antwoorden op de vragen:

Vraag	Antwoord/verwijzing
1. In hoeverre heeft CML haar doelstellingen, zoals verwoord in het strategisch marketingplan en de daarvan afgeleide jaarlijkse uitvoeringsplannen, gerealiseerd?	Doelstellingen uit het strategisch plan zijn niet gehaald, maar waren ook niet realistisch. Of de doelstellingen uit de jaarplannen zijn gerealiseerd, valt niet aan te tonen zie paragraaf 4.2.
2. In hoeverre is de opzet en inrichting van CML passend bij de (huidige en toekomstige) opgave op het gebied van citymarketing	CML is een kleine organisatie; opzet en inrichting zijn minder belangrijk. Met eigen expertise en inhuur kan de organisatiestructuur rondom projectmatig werken passend zijn, zie paragraaf 6.1.
3. Wat is de opdracht aan CML?	De opdracht aan CML wordt volgens de partnerovereenkomst gebaseerd op het strategisch marketingplan van Berenschot. De jaarplannen hebben het marketingplan als basis. De praktijk leert dat de jaarplannen geen logische reeks vormen en niet voortborduren op elkaar, zie paragraaf 4.2.
4. Op welke wijze is deze door CML vormgegeven?	CML heeft de opdracht per jaar wisselend vorm gegeven in een activiteitenmix. Deze activiteitenmix werd gebaseerd op een jaarlijkse strategie, zie paragraaf 3.1. De jaarplannen vormen geen logische reeks waarin wordt voortgeborduurd op het resultaat van het jaar er voor, zie paragraaf 4.2.
5. Op welke wijze heeft CML gestuurd op de activiteiten?	De wijze waarop CML stuurt op activiteiten staat niet beschreven in de jaarplannen of in de jaarverslagen, zie paragraaf 6.3.

6. Op welke wijze vond control en monitoring op voortgang plaats?	De gemeente stuurt conform de partnerovereenkomst niet op doelmatigheid en wel op rechtmatigheid, zie paragraaf. Dit gebeurt via de jaarverslagen en de P&C cyclus van de gemeente.
7. Op welke wijze vond verantwoording plaats over de inzet van middelen en te realiseren doelen?	In de verantwoording is geen sprake van koppeling tussen doelen en middeleninzet, zie paragraaf 6.5
8. Wat is de huidige opzet en inrichting van CML?	Het bureau bestaat uit 8 medewerkers waaronder de directeur (5fte). Zij werken op basis van benodigde marketingexpertise aan projecten, zie paragraaf 3.4 en 6.6.
9. Welke argumenten hebben ten grondslag gelegen aan de keus voor de huidige inrichting en opzet?	De omslag naar citybranding en de wens meer projectmatig te werken, zie paragraaf 3.4.
10. Wat zijn de risico's bij de huidige inrichting en opzet?	De kwaliteit van de organisatie is afhankelijk van de kwaliteit van individuele medewerkers. CML is een kleine organisatie; opzet en inrichting zijn minder belangrijk dan de medewerkers, zie paragraaf 6.1.
11. Op welke wijze is het opdrachtgeverschap van gemeente Lelystad aan CML vormgegeven?	Formeel is de dagelijkse aansturing belegd bij de teamleider Communicatie. Praktisch is onvoldoende helder wat de samenwerkingsafspraken zijn en hoe gestuurd kan worden op resultaten en prestaties, zie paragraaf 7.5.

## 8.2. Conclusies

De bijdrage van de gemeente Lelystad (per inwoner) is groot in vergelijking met steden als Almere, Zwolle en Hengelo. CML heeft echter wel een bredere opdracht en ontvangt geen aanvullende inkomsten.

Over de resultaten en prestaties rond imago, toename bekendheid en merkbeleving valt, in relatie tot de doelen uit het strategische marketingplan (2008), zeer beperkt te rapporteren. De cijfers die bekend zijn, laten geen groot effect zien van citymarketing; alleen dat het beeld van Lelystad bij mensen van buiten van een 5,8 (2010) naar een 6,2 (2018) is gegaan.

Sinds 2018 is CML meer gericht op citybranding en kiest voor een andere organisatievorm en meer prestatiegericht werken. In het jaarplan 2019 wordt voor het eerst opnieuw stil gestaan bij de doelen van CML. Naar verwachting wordt hier eind 2020 / begin 2021 over gerapporteerd. In de beschikbare rapportages over 2019 en begin 2020 gaat het met name over online resultaten, zoals website- en facebook-bezoeken en de online reputatie. Dit geeft een positief beeld maar draagt (nog) niet bij aan een completer beeld van de doelmatigheid.

*De doeltreffendheid en de doelmatigheid van CML over de afgelopen 10 jaar is ook met onderzoek niet meer te achterhalen. Zowel de gemeente als CML hebben de resultaten en prestaties niet goed gevolgd, laat staan hierop bijgestuurd.*

De samenwerkingsconstructie tussen de gemeente en CML is lange tijd stabiel geweest en vanaf het begin uitgevoerd conform de partnerovereenkomst. De gemeente stuurt daarbij niet op doelmatigheid; wel op rechtmatigheid van de besteding. Sinds de Rekenkamer in 2015 een quickscan heeft uitgevoerd naar de verbonden partijen, is de gemeente anders gaan denken over de sturing op “organisaties-op-afstand”; zo ook over de sturing op CML. Ook zijn er recent personele wisselingen geweest. Door de wisselingen is onduidelijkheid ontstaan over de samenwerkingsafspraken tussen de gemeente en CML.

*De sturingsrelatie tussen gemeente en CML is onvoldoende duidelijk.*

## 8.3. Aanbevelingen

De partnerovereenkomst tussen CML en de gemeente loopt eind 2020 af. De gemeenteraad staat voor een keuzemoment. De vraag is of er (in volgorde) sprake is van:

- meerwaarde van citymarketing
- belang van CML als zelfstandige stichting
- vorm van gemeentelijke sturing (governance)

### **Meerwaarde?**

De meeste gemeenten van de omvang van Lelystad hebben citymarketing. Eindhoven is een goed voorbeeld van het mogelijke effect van citymarketing. De stad had een sterk industrieel profiel door de aanwezigheid van Philips, DAF en een uitgebreide industriële MKB-sector. Vanuit een moeilijke positie is besloten vol in te zetten op onder meer citymarketing met als profiel: Kennis, Techniek en Design. Dit

heeft het effect gehad dat Eindhoven nu bekend staat als één van de meest innovatieve regio's van ons land.

Dat het imago van Lelystad een boost kan gebruiken is helder. Om echt een beter imago te krijgen, is waarschijnlijk meer nodig dan citymarketing. Hoogleraar Erik Braun van de Erasmus Universiteit wijst er op dat het vooral van belang is wat er echt gebeurt; de stedelijke ontwikkeling maakt de aantrekkingskracht van een stad. Citymarketing vormt de toplaag, de promotionele activiteiten.

### ***CML zelfstandig?***

De beschikbare resultaten geven geen basis om door te gaan óf te stoppen met de samenwerking tussen de gemeente en CML. Van beide kanten is niet goed gemonitord en gestuurd op de doelen. Het lijkt echter ook vreemd om zonder onderbouwing te stoppen met CML. Daarmee wordt mogelijk een belangrijke waarde voor Lelystad afgebroken.

### ***Sturing van citymarketing?***

Het is aan te raden om als gemeente voor kortere periodes geld vast te leggen voor citymarketing en daarmee de boog gespannen te houden. Hoe kan de gemeente de governance zo inrichten dat:

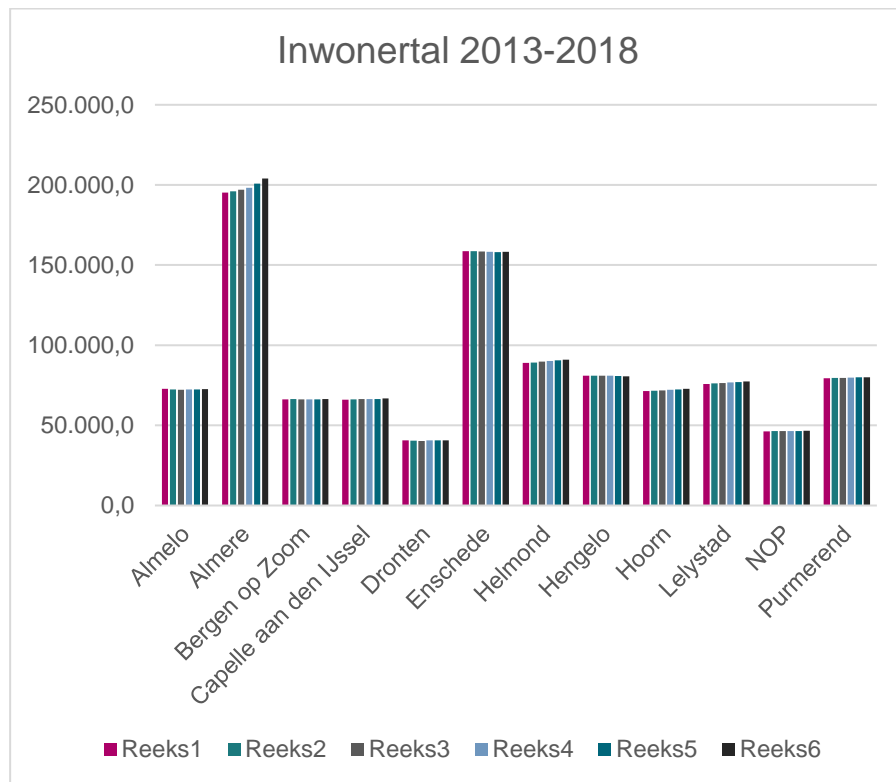
1. De meerwaarde voor het imago van Lelystad maximaal is (effect);
2. De gemeente goede sturing heeft op de doelen die zij belangrijk vinden (waar-voor-je-geld);
3. De verbinding wordt gevonden met bedrijven en instellingen (hefboom);
4. Betere verantwoording plaatsvindt over resultaten en effecten.

Wij adviseren de gemeente de volgende stappen te zetten:

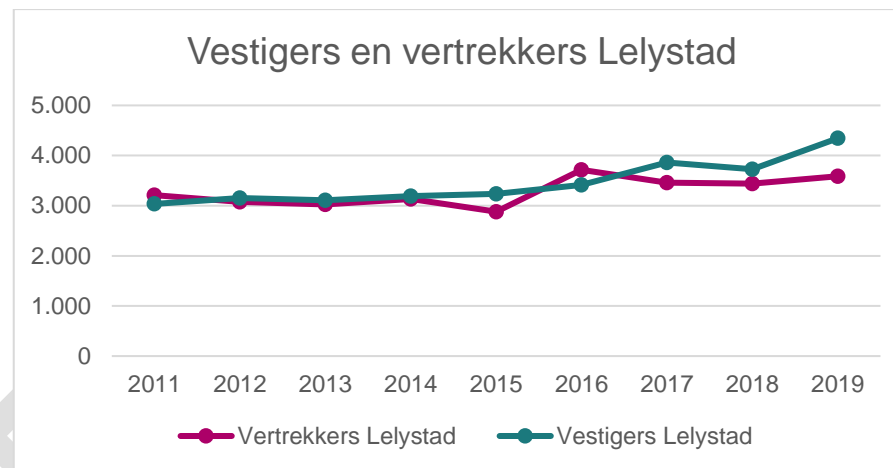
1. Zorg voor eigen marketingkennis binnen de gemeentelijke organisatie;
2. Formuleer een eigen gemeentelijk marketingbeleid en leg de gewenste prestaties en resultaten SMART vast.
3. Geef CML de opdracht om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om de belangstelling van bedrijven en instellingen om te zetten in cofinanciering zonder dat dit ingrijpt op de doelen die de gemeente nastreeft;
4. Organiseer een eenduidig sturingsmodel van de gemeente richting CML; het liefst op basis van een dienstverleningsovereenkomst (opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie). Benut daarbij de kennis en kunde van de RvT van CML;
5. Maak met de RvT heldere afspraken over hun rol, bevoegdheden en verplichtingen. Dit kan op basis van het kader voor verbonden partijen.
6. Maak de financiering van CML afhankelijk van prestaties en volg die consequent;
7. Beslis over twee jaar of de hiervoor geschetste werkwijze werkt (resultaat op de vier genoemde punten). Zo ja, dan draagt citymarketing bij aan de ontwikkeling van de stad en zou dit een argument kunnen zijn om de samenwerking met CML voort te zetten. Zo niet, dan zou het besluit kunnen zijn de financiering van CML te stoppen en kan de gemeente er alsnog voor kiezen om:
  - a. Zelf de citymarketing ter hand te nemen;
  - b. Te stoppen met citymarketing.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Aantrekken nieuwe bewoners

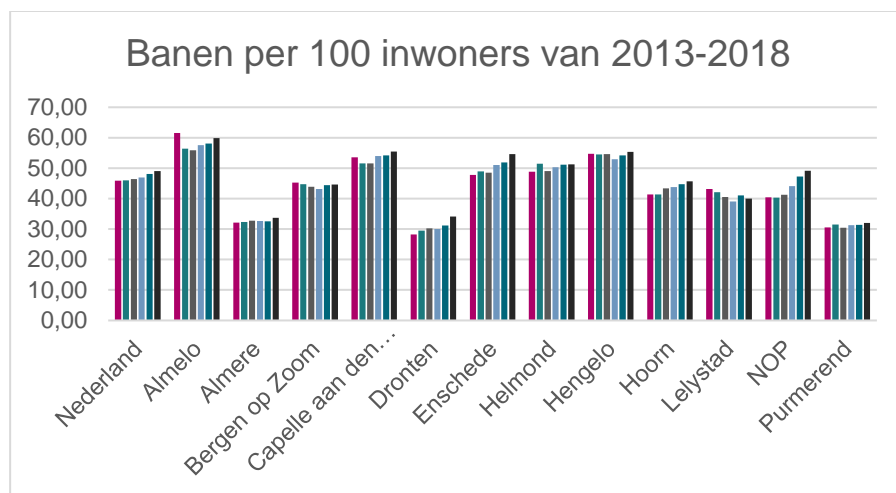


De groei van Lelystad is beter dan het "Peer group" gemiddelde (2,1% vs 1,1%), maar blijft achter bij de ontwikkeling in Nederland (2,1% vs 2,4%)

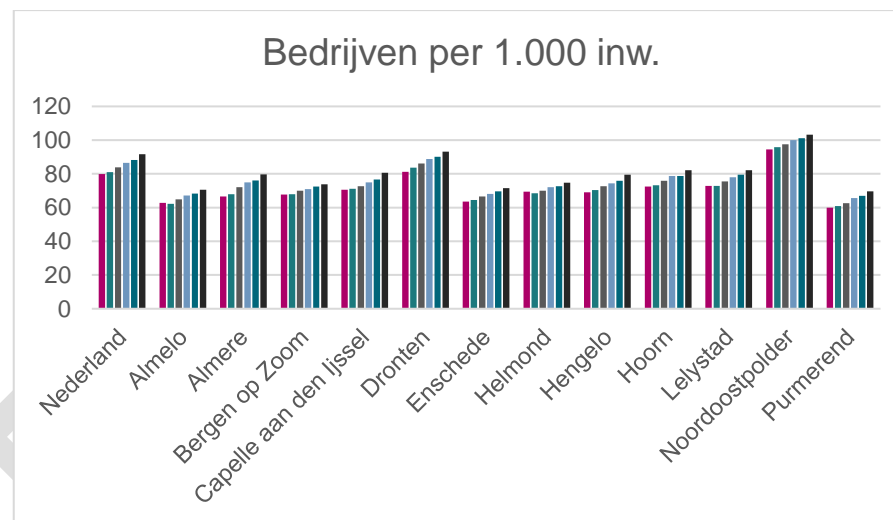


Het aantal vestigers en vertrekkers ontloopt elkaar niet veel. Van de vestigers komt 25% uit het buitenland

## Bijlage 2: Banen en bedrijven

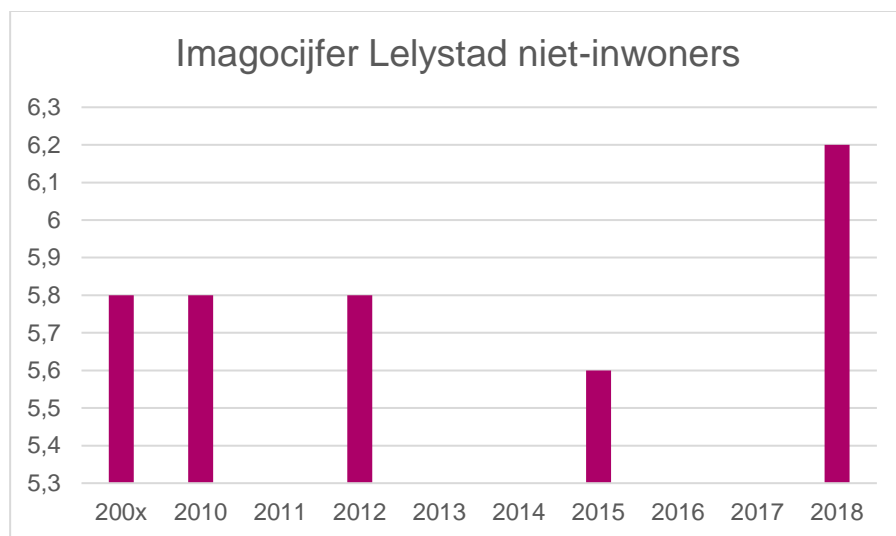


Ontwikkeling in banen van Lelystad (-6,7%) is minder dan het Peer group gemiddelde (+6,8%) en minder dan het landelijk gemiddelde (+6,8%). Met Bergen op Zoom de enige met een significant negatieve ontwikkeling. In 2018 en 2019 is het beeld positief en groeit het aantal banen in Lelystad per jaar met ruim 3%.



De groei van het aantal bedrijven van Lelystad (12,8%) is lager dan het Peer group gemiddelde (13,1%) en minder dan het landelijk gemiddelde (14,6%)

### Bijlage 3: Imago buiten Lelystad



### Bijlage 4: Factsheets output 2019 + 2020



## Wonen In Lelystad

### CAMPAGNE RESULTATEN CITY MARKETING LELYSTAD

Ook dit jaar hanteren we de regionale aanpak. Per regio geavanceerd een voor dat gebied en die doelgroep relevante boodschap in onze marketinguitingen.

Periodiek voeren we ook een gratis campagne om bij een grotere groep de woonkwaliteiten van Lelystad onder de aandacht te brengen. Nieuw is dat gemeentesoldaten in een tractor terecht kunnen en samen met een voor huis ze zoeken. Hiermee kunnen wij deze woningzoekenden informeren over toekomstig passend woningsaanbod. Tevens worden er wij waardevolle informatie over woonwensen en marktvraag.

Deze infographic toont in een oogopslag de meest relevante resultaten van onze campagne en de opgeleverde marketing informatie. Mail voor meer informatie: info@citymarketinglelystad.nl

### RESULTATEN (NAJAAR) CAMPAGNE

**306.77%** BEZOEKERSGROEI TIJDENS CAMPAGNE  
NAJAARSCAMPAGNE GEMETEN VAN 20 OKTOBER TOT 20 NOVEMBER

CLIQUE RIJPER CAMPAGNEPAGINA



CLIQUE MAN VS VROUW

### JAARSTATISTIEKEN

**170+** UNIEKE BEZOEKERS PER DAG OP WOONSITE  
GEMETEN VANAF 1 JANUARI TOT 30 NOVEMBER

BEZOEKERS / MAAND



**17.98%** GROEI BEZOEKERS / JAAR  
50.318 VS 42.648



**94.000** BEREIK CAMPAGNE FACEBOOK BINNEN DE Geselecteerde DOELGROEP

**12.709.295** BEREIK/PASSANTEN Snelwegmasten in 2 weken  
ZICHTBAAR LIKES ALA 100000+  
AVRIL ADRIJ: AT

**218.000** LEZERS ADVERTORIAL  
ADVERTORIAL IN 'THE VRIEDANNE LIFE' BUNDE IN HET NEDERLAND

**200** ADRIJ VERSPREID OVER HEEL NEDERLAND

Infographic - City Marketing Lelystad 16-11-2019

[www.woneninlelystad.nl](http://www.woneninlelystad.nl)

city marketing  
**Lelystad**

Lelystad geeft lucht

## Resultaten Social Media

Meerdata: 6-1-2020 tot 14-4-2020

### Strategie

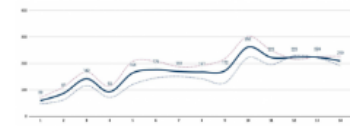
Een online hartslog creëren op Facebook en Instagram.

O.a. door de inzet van inwoners en lokale partners, zogeheten local heroes, die vol trots authentieke content verspreiden over een van de iconen van de stad. Eerst de bewoners

Door de content, gecreëerd binnen de kaders van Lelystad Next Level en Hoofdstad Nieuwe Natuur, zo te maken en verspreiden dat bewoners er positief op reageren, ontstaat er een community met een positieve sfeer op social media, die worden gevoerd door de mensen van de stad.

Meer informatie via: info@citymarketinglelystad.nl

### Reputation index



### ONLINE REPUTATIE T.O.V. BENCHMARK

In de benchmark zijn de online activiteiten opgenomen van vergelijkbare of inspirerende steden/accounts. In de index zijn o.a. cijfers m.b.t. engagement, post ritme en bereik opgenomen. De index geeft structureel en actueel inzicht in online prestaties van onze kanalen.

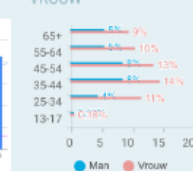
### STATISTIEKEN SOCIAL

**15.094** VOLGERS OP FACEBOOK



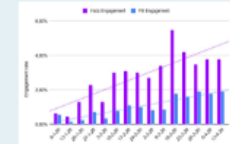
WEEKLIJKSE IMPRESSIES

**62%** VROUW



ONZE VOLGERS (FB)

**75%** GROEI ENGAGEMENT PER BERICHT



WINACTIE DE NATUUR DICHTBIJ

**640** LIKES POPULAIRSTE BERICHT



ONLINE HARTSLAG

**2067** VOLGERS INSTAGRAM



WEEKLIJKSE GROEI

**37.469** BEREIKTE PERSONEN

**1.516** REACTIES, OPMERKINGEN DEELACTIES  
**>350** INGESTUURDE FOTO'S

**385** HARTJES VS LIKES  
**294**

Infographic - City Marketing Lelystad 21-04-2020

[www.facebook.com/lelystad](http://www.facebook.com/lelystad)

city marketing  
**Lelystad**

Lelystad geeft lucht

## Januari - mei Woonmarketing

1-1-2020 - 7-5-2020

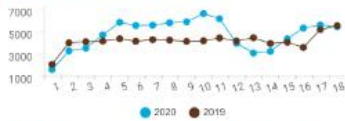
Dok dit jaar werken we met een regio en doelgroep gerichte aanpak. Per regio en doelgroep tonen we een unieke en relevante boodschap in diverse marketinguitingen. Een voorbeeld zijn gerichte mailingen met woonproducten die aansluiten bij door de geïnteresseerde ingevoerde woonwensen. Dit zijn de zogeheten "Nieuwsover matchmails".

Vorig jaar voerden we rond week 16 een extra marketing campagne uit. Door de ontwikkelingen rondom Covid-19 is deze campagne in 2020 uitgesteld. In bezoekersaantallen en cijfers is het begin van de crisis rond week 11 een sterke daling te zien. Echter herstellen de cijfers zich in de daarop volgende weken tot zelfs hogere aantallen dan het jaar te voor. De voorjaarscampagne voor dit jaar zal rond juni gaan lopen.

Meer informatie via: [info@citymarketinglelystad.nl](mailto:info@citymarketinglelystad.nl)

### JAARCIJFERS

BEZOEKERS PER WEEK  
GEMETEN VANAF 1 JANUARI TOT 1 MEI



160+

UNIEKE BEZOEKERS PER DAG  
OP WONENINLELYSTAD.NL

12,20% ^

GROEI BEZOEKERS  
19.877 vs 17.716

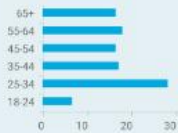
### WOONWENSEN CAMPAGNE

850+

SUBSCRIBERS  
NIEUWSBRIEF EN  
WOONWENS  
MATCHMAILS

50,7%

WEBSITE  
BEZOEKERS  
IS MAN



64,1%

OPENT NIEUWSBRIEF

77,7%

OPENT NIEUWBOW  
MATCHMAIL

70

MENSEN GAVEN  
CONCRETE  
WOONWENSEN DOOR

>40

KAVELGESPREKKEN OP  
WOON INFORMATIEPLEIN

### HERKOMST



LELYSTAD  
AMSTERDAM  
ALMERE  
DRONTEN  
UTRECHT  
ROTTERDAM  
DEN HAAG  
HAARLEM  
AMERSFOORT  
LEIDEN

OP VOLGORDE  
VOLUME

GEZOCHTE PRIJSKLASSE  
X €1.000,-



Infographic: City Marketing Lelystad 7-5-2020

[www.woneninlelystad.nl](http://www.woneninlelystad.nl)

city marketing  
Lelystad

Lelystad geeft lucht

## Bijlage 5: Lelystad en verbonden partijen

### **Definitie Verbonden partij**

Het BBV definieert een verbonden partij in artikel 1, lid b en c:

*b. verbonden partij: een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de provincie onderscheidenlijk gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft;*

*c. financieel belang: een aan de verbonden partij ter beschikking gesteld bedrag dat niet verhaalbaar is indien de verbonden partij failliet gaat onderscheidenlijk het bedrag waarvoor aansprakelijkheid bestaat indien de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt.*

CML is een onafhankelijke stichting en dient een publiek belang. De gemeente heeft in die zin een bestuurlijk belang. Het financiële risico is in de partnerovereenkomst redelijk ingeperkt. Zo kan de gemeente de partnerovereenkomst beëindigen. Jaarlijks is er een beoordelingsmoment en besluit uiteindelijk de gemeenteraad of het begrote geld voor CML wordt vrijgegeven. De gemeente is hooguit moreel aansprakelijk voor de medewerkers van CML. De gemeente loopt al met al slechts een beperkt financieel risico.

### **Kader verbonden partijen**

De gemeente Lelystad hanteert een beslisboom om te kijken of het opportuun is om een taak door een aan de gemeente verbonden partij uit te laten voeren. De beslisboom is een hulpmiddel om te bepalen hoe een taak/doel het beste kan worden uitgevoerd. In de beslisboom worden vragen beantwoord als:

1. Kan de publieke taak het beste door de gemeente zelf worden uitgevoerd?
2. Is sturing op hoofdlijn mogelijk via algemene of lokale wet- en regelgeving?

Er zijn verschillende manieren om een taak of gemeentelijke doelstelling op afstand te zetten. De gemeente kan subsidiëren, een product of dienst inkopen of in een samenwerkingsverband uitvoeren.

### **Beheer van verbonden partijen**

De keuze om taken op afstand te zetten, betekent ook dat de gemeente geen rechtstreekse zeggenschap meer heeft. Op afstand zetten betekent dus ook deels loslaten. In het kader voor verbonden partijen zijn strategische uitgangspunten opgenomen die de gemeente Lelystad hanteert bij het beheersen van een verbonden partij.

Bij de toepassing van de uitgangspunten geldt het principe 'comply or explain'. Dit houdt in dat situatie-afhankelijk, gemotiveerd van de kaders mag worden afgeweken. Op de volgende manieren wordt gerapporteerd over verbonden partijen:

1. Verbonden partijen maken integraal onderdeel uit van de programma's en de verantwoording over verbonden partijen is daarom terug te vinden in de programmaverantwoording en programmabegroting.
2. Over verbonden partijen wordt gerapporteerd in de paragraaf verbonden partijen bij de jaarrekening en begroting. CML wordt het ene jaar wel hierin opgenomen en het andere jaar niet.
3. Bij de publiekrechtelijke vormen van samenwerking vaardigt de gemeente Lelystad een bestuurder af voor het AB van een

openbaar lichaam. De algemene bestuursleden van het AB hebben een informatieplicht en een verantwoordingsplicht. Lelystad is terughoudend bij het afvaardigen van een bestuurder in de directie of het bestuur van een privaatrechtelijke verbonden partij om zo belangenverstremming of een onheldere positie van de gemeentelijke vertegenwoordiger te voorkomen. Indien mogelijk wordt gezocht naar andere oplossingen.

4. Iedere verbonden partij wordt eens in de vier jaar geëvalueerd. Tijdens deze evaluatie worden vragen gesteld over: het behalen van de doelstellingen, over de financiële en juridische stand van zaken, ook wordt er met een integrale blik gekeken naar de verbonden partij.

CONCEPT