

Gemeente Helmond



MECHELEN
Stad in volle vaart



ONDERZOEK &
ADVIES

CITYMARKETINGSTRATEGIE VOOR HELMOND

RAPPORT

STUDIE IN OPDRACHT VAN DE GEMEENTE HELMOND EN DE STAD MECHELEN EN MET
STEUN VAN INTERREG IIIA

MEI 2008



INHOUDSTAFEL

SAMENVATTING

INLEIDING 1

HOOFDSTUK 1: PROFIEL VAN HELMOND 3

1. Helmond, rijk verleden, veelbelovende toekomst	3
1.1. Historie	3
1.2. In het dal - uit het dal	4
1.3. Stadsvisie	5
1.4. Stadsimago en -marketing	5
2. Analyse van de cultuurhistorische, ruimtelijk-fysieke en sociaaleconomische situatie van Helmond	6
2.1. Cultuurhistorische situatie	6
2.2. Ruimtelijk-fysieke situatie	7
2.3. Sociaaleconomische situatie	8
3. Stakeholders	16
3.1. Wonen	16
3.2. Werken en ondernemen	16
3.3. Leisure en vrijetijdsvoorzieningen	17
3.4. Studeren en onderwijs	18
4. Communicatieaudit	18
4.1. Positionering en visie	19
4.2. Huisstijl en logo	19
4.3. Communicatiedoelstellingen	19

HOOFDSTUK 2: IMAGO VAN EN PERCEPTIES OVER HELMOND 21

1. Merkanalyse	21
1.1. Methodologie, principe van een merkanalyse	22
1.2. Eerste associaties met Helmond: de functionele perceptie van de stad	22
1.3. Het gevoel rond de stad	23
1.4. Doelgroepen in Helmond	23
2. Groepsgesprek inwoners	23
2.1. Methodologie, principe van groepsgesprekken	24
2.2. Het panel	24

2.3. Thema's en resultaten	25
4. Individuele gesprekken met experts en ondernemers	28
4.1. Methodologie, principe van gesprekken met experts en ondernemers	29
4.2. Thema's en resultaten	29
4.3. Een aantal opmerkelijke standpunten	30
5. Lokale reflectiegroep	31
5.1. Projectvideo	31
5.2. Stellingen	31
HOOFDSTUK 3: CONCLUSIE: SWOT-ANALYSE	35
1. Sterkte	35
2. Zwakte	36
3. Kans	37
4. Bedreiging	38
HOOFDSTUK 4: VISIEVORMING MET BETREKKING TOT CITY-MARKETING IN HELMOND	39
1. Citymarketingvisie - overzicht	40
2. Citymarketingvisie - bespreking	40
2.1. Doelgroepen	41
2.2. Kernwaarden	41
2.3. Speerpunten	42
3. Kritische succesfactoren	43
HOOFDSTUK 5: BELEIDSKADER MET BETREKKING TOT CITY-MARKETING VOOR HELMOND	45
HOOFDSTUK 6: ACTIVITEITENPLAN MET BETREKKING TOT CITYMARKETING VOOR HELMOND	51
1. Professionele citymarketingorganisatie ontwikkelen	51
1.1. Algemeen	51
1.2. Citymarketingorganisatie Helmond	57
1.3. Beleidsondersteunend monitoringsysteem	59
2. Merk- en communicatieplatform	64
2.1. Merkplatform	64
2.2. Communicatieplatform	65

2.3. Nieuwe baseline en logo	66
2.4. Eigentijds huisstijlhandboek	68
3. Strategische citymarketingprojecten	69
3.1. Evenementenbeleid binnen het citymarketingbeleid	69
3.2. Citymarketingscorecard	76
4. Citymarketing - communicatieplan	77
4.1. Doel en doelstelling	77
4.2. Doelgroepen	77
4.3. Communicatiemiddelen	78
4.4. Communicatieve toetsingscriteria	88

CITYMARKETINGSTRATEGIE VOOR HELMOND

SAMENVATTING

In opdracht van de gemeente Helmond en de stad Mechelen werkte WES, in samenwerking met DNA en DVN, aan Citymarketing voor Centrumsteden. Met het geplande project Citymarketing voor Centrumsteden, dat van start ging in september 2007 en afgerond werd in mei 2008, willen de gemeente Helmond en de stad Mechelen een strategisch fundament leggen voor een duurzame aanpak voor stadsmarketing in beide steden.

Deze samenvatting behandelt de citymarketingstrategie voor Helmond. De uitgebreide versie van de citymarketingstrategie voor Helmond en Mechelen alsook vooropgestelde leerinstrumenten voor de centrumsteden in het Benelux Middengebied, kunnen in andere daarvoor bestemde documenten worden geconsulteerd.

In een eerste stap van de citymarketingstrategie vond een uitgebreide analyse plaats van de huidige toestand of gebieden die een impact hebben op de profilering van de stad. Deze analyse vond plaats op basis van onderzoek van bestaande bronnen, groepsgesprekken met inwoners en de persoonlijke consultatie van een groot aantal betrokken actoren zoals gesprekspartners op ambtelijk niveau, uit de onderwijssector, culturele sector, ... alsook ondernemers en zelfstandigen. De analyse leidde tot een aantal vaststellingen, uitgewerkt in de vorm van een SWOT-analyse. Wij starten deze samenvatting dan ook vanaf deze conclusies. Dit maakte het mogelijk om vervolgens een toekomstvisie te definiëren. De citymarketingstrategie voor Helmond werd afgerond met het formuleren van strategische beleidslijnen en bijhorende activiteiten. Wij vatten de voornaamste bevindingen samen in onderstaande punten.

De uitwerking van dit strategisch plan is mede gebaseerd op een uitgebreid bronnenonderzoek, diverse face-to-facegesprekken, kwalitatief onderzoek en begeleiding door een projectgroep, een reflectiegroep en een stuurgroep. Per overlegorgaan waren er gemiddeld drie keer bijeenkomsten.

Wij willen iedereen danken die in dit kader een bijdrage heeft geleverd.

1. Conclusie: huidige sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen

In een eerste stap van de citymarketingstrategie vond een uitgebreide analyse plaats van de huidige toestand of gebieden die een impact hebben op de profilering van de stad. Basis hiervoor vormden onderzoek van bestaande bronnen, groepsgesprekken met inwoners en de persoonlijke consultatie van een groot aantal betrokken actoren zoals gesprekspartners op ambtelijk niveau, uit de onderwijssector, culturele sector, ... alsook ondernemers en zelfstandigen.

Het is belangrijk om de grote hoeveelheid informatie die beschikbaar komt tijdens de analysefase, te redigeren tot een werkbaar geheel. Dit onderdeel behandelt de SWOT-analyse, waarbij wij een conclusie trekken naar de identiteit van Helmond volgens profiel en imago alsmede aandacht besteden aan de externe ontwikkelingen.

Algemeen kunnen wij stellen dat Helmond in de laatste decennia een ware transformatie heeft doorgemaakt. Van een armlastige en sociaal zwakke stad met veel economische en maatschappelijke problemen en een negatief zelfbeeld naar een meer zelfbewuste en bloeiende stad. Een stad met dynamiek, kansen voor inwoners en bedrijven, een stad die weer trots is op zichzelf. Een meer gedetailleerde analyse vindt u in de hiernavolgende punten.

1.1. Sterkte

▪ Helmond woonstad/architectuur

Door de realisatie van spraakmakende nieuwbouwwijken zoals Dierdonk, Brandevoort en recentelijk Suytkade, zorgde Helmond voor vernieuwing en verbeterde kwaliteit binnen het woningaanbod. Dit heeft het imago van de stad aanzienlijk verbeterd en zorgde voor een groot aantal nieuwe inwoners. Helmond heeft binnen de regio een sterke positie als aangename, kwalitatieve woonstad.

▪ Verenigingsstructuur

Helmond kent van oudsher een goed georganiseerde verenigingsstructuur. Voor tal van projecten in de sociaal maatschappelijke omgeving kan de stad terugvallen op veel vrijwilligers.

▪ Doorzettingsvermogen

Ondernemers prijzen het doorzettingsvermogen van de Helmondse bevolking. Van oudsher is de stad een industriegemeente waar inzet en volharding worden gevraagd. Deze mentaliteit zit in de genen van de stad en wordt ook als zodanig door ondernemers herkend. De binding van de Helmonders met hun stad is sterk.

▪ Goed ondernemersklimaat

Ondernemers in Helmond stellen dat de stad een goed ondernemersklimaat heeft. Vooral de korte en open lijnen met de gemeente worden als positief ervaren. De stad kent een grote mate van dynamiek, essentieel voor het laten uitgroeien van bedrijven en specifieke sectoren als automotive en food.

De klassering van Helmond als stad met 'het beste ondernemingsklimaat van Nederland' onderstreepte deze kracht nog eens extra.

- **Positief imago binnen de regio**

Door het verbeterde woningaanbod en de investeringen in architectuur en stedenbouw, en ook de herinrichting van het centrum, hebben de inwoners van Helmond en de regiobewoners een positief beeld van de stad. Ook de uitstraling van een aantal culturele voorzieningen werkt hieraan mee.

1.2. Zwakte

- **Onderwijsaanbod**

Helmond kent slechts weinig vervolgopleidingen. Dit heeft tot gevolg dat kansrijke jongeren de stad verlaten om elders hun studie te gaan volgen. Dit impliceert dat hiermee een kansrijke en waardevolle inwonersgroep de stad verlaat.

- **Winkels/horeca/recreatietoerisme**

Het winkelaanbod in de stad is weinig sprankelend en bestaat zoals in zoveel Nederlandse steden uit de gebruikelijke winkelketens. Daarnaast kunnen ondernemers in de detailhandel nog beter inspelen op de veranderende samenstelling van de Helmondse bevolking. Dit wil zeggen mensen met een beter gemiddeld inkomen en een hogere opleiding.

Het horeca-aanbod heeft de afgelopen vijf jaar aan diversiteit gewonnen. Er zijn echter nog steeds te weinig uitgaansmogelijkheden, met name voor jongeren.

Op recreatief gebied wordt een goed geoutilleerd zwembad gemist.

Helmond heeft geen toeristisch imago; het ontbreekt aan een 'must see'-voorziening. De basisinfrastructuur voor vrijetijdsvoorzieningen is bovendien nog niet op orde. Deze sluit niet aan bij het niveau van een stad met op termijn 100.000 inwoners en een centrumfunctie in de omliggende regio.

- **Samenstelling/opbouw bevolking**

Ondanks de nieuwe instroom van inwoners met een hoger opleidings- en inkomensniveau is de groep met een lage opleiding en met een laag inkomen in Helmond nog te groot. Zeker in verhouding tot vergelijkbare steden in de nabije omgeving, zoals 's Hertogenbosch, Tilburg en Venlo.

- **Nationaal imago**

Binnen Nederland heeft Helmond nog steeds een betrekkelijk zwak imago. Men heeft geen beeld van de stad of er bestaan deels achterhaalde beelden. Bijvoorbeeld een verouderde industriestad met weinig historische bebouwing, werkloosheid en geen spraakmakende evenementen of attracties.

▪ **Bereikbaarheid**

Helmond ligt niet direct aan een belangrijke snelweg. Hierdoor is de bereikbaarheid van de stad niet optimaal. Daarnaast is de ontsluiting binnen de stad zelfs per openbaar busvervoer niet ideaal. De vierdeling van het centrum door kanaal en Traverse maakt het tot een onsamenvattend geheel.

Helmond ligt daarentegen wel op een gunstige afstand van vier vliegvelden.

1.3. Kans

▪ **Automotive**

Helmond heeft een duidelijke keuze gemaakt om de automotive industrie in de stad en regio verder te ontwikkelen. Met de al aanwezige bedrijven, en in het bijzonder TNO, maakt de stad in samenhang met de regio een goede kans om deze specifieke bedrijfstak in de toekomst verder uit te bouwen.

▪ **Food**

Helmond kent al sinds het eind van de 19^e eeuw een sterke voedingsmiddelenindustrie. Het zit dus in het DNA van de stad.

Momenteel werken in deze sector 13.000 mensen. De gemeente wil daarom deze specifieke bedrijfstak verder laten groeien en naast 'automotive' tot speerpunt van de Helmondse economie maken. Het is overigens zeker niet alleen een economisch speerpunt. In het kader van citymarketing kan dit element verder worden verbreed in bijvoorbeeld recreatieve zin (evenementen, bezoekerscentrum, exposities, enz.).

▪ **Synergie met Eindhoven/Brainport**

Door zich samen met Eindhoven en omgeving als één regio te vermarkten, kan Helmond zich bovenregionaal positioneren. Er is hierbij sprake van een sterke complementariteit waarbij Helmond relevante voorzieningen aanbiedt binnen het Brainport-gebied wat een aanvulling kan zijn voor Eindhoven als centrum van de Brainportregio.

Helmond moet daarbij wel alert zijn op behoud en uitbouw van eigen basisvoorzieningen.

De Brainportregio vormt in dit kader, zowel landelijk als internationaal, een gebied met enorme potentie.

▪ **Regionaal uitgaan/winkelen/cultuur c.a.**

Door de centrumfunctie en de succesvolle investeringen in het centrum kan Helmond een dominante rol vervullen op uitgaans- en winkelgebied in zijn directe omgeving. Sterk punt hierbij is ook de gemoedelijke sfeer, die Helmond in dit opzicht onderscheidend maakt van bijvoorbeeld het centrum van Eindhoven.

De typisch regiogebonden functie van Helmond biedt veel perspectief, ook in cultureel opzicht.

▪ **Industrieel erfgoed- en architectuurtoerisme**

Helmond kent nog een aantal goed bewaarde iconen, herinnerend aan een boeiend industrieel verleden. Door zorgvuldige restauratie van, en het geven van nieuwe functies aan deze gebouwen, kan Helmond inspelen op een landelijke trend. Industrieel erfgoedtoerisme voorziet in een vraag en wordt in steden als Rotterdam, Den Bosch en Leerdam al succesvol ingevuld. Ook voor Helmond als stad en voor de eigen inwoners is de ontwikkeling van deze tak van toerisme belangrijk. Het laat zien waar Helmond vandaan komt, het toont het verhaal van de stad en legt een positieve band tussen verleden en toekomst.

De spraakmakende architectuur kan ook in toeristisch opzicht meer worden ingezet. Door middel van toeristisch gerichte recreatievaart kan de cultuurhistorische betekenis van het kanaal worden herwonnen. Bijkomend wensen wij ook het project 'Vliscomuseum' te vermelden.

▪ **Toepasbaar onderwijs**

Met de ontwikkeling van de Groene Campus creëert Helmond opleidingsmogelijkheden voor de bedrijfstak 'food'. Hiermee kan de stad, in de nabije toekomst, voorzien in het leveren van gespecialiseerde arbeid uit de eigen bevolking.

Specifieke opleidingen voor de sector automotive, zoals onlangs gestart, zijn een kans om ook binnen deze industrie de verbindingen te leggen tussen kansrijke jongeren en een belangrijke sector voor de toekomst.

1.4. Bedreiging

▪ **Beperkte opleidingsmogelijkheden**

Ondanks de ontwikkeling van toepasbaar onderwijs kent Helmond weinig opleidingsmogelijkheden op MBO- en HBO-niveau. Daardoor vertrekken veel kansrijke jongeren uit de stad om hun opleiding elders te vervolgen.

▪ **Relatief laag opgeleide bevolking**

Nog steeds kent Helmond een relatief laag opgeleide bevolking. Dit is een bedreiging voor de vernieuwende industrie die vraagt om gespecialiseerde en goed opgeleide medewerkers.

▪ **Gebrek aan ruimte (bedrijfsruimte en woningen)**

Helmond heeft in de nabije toekomst weinig mogelijkheden voor de bouw van nieuwe wijken en industriegebieden.

▪ **Betrokkenheid nieuwe inwoners**

Er is nog te weinig betrokkenheid van de nieuwe inwoners binnen Helmond. Het leven in de eigen wijk staat voorop en ook is men vaak gericht op Eindhoven.

2. Toekomstvisie met betrekking tot citymarketing

De visie drukt de **ambitie** uit waar Helmond inzake citymarketing naartoe wil werken op lange termijn.

Deze **visievorming** is belangrijk, omdat het een **referentiekader** vormt voor huidige en toekomstige beslissingen. Beslissingen moeten worden afgewogen ten opzichte van dit kader. Dit moet als gevolg hebben dat acties die binnen deze visie passen, positief beoordeeld kunnen worden. Acties die niet passen binnen dit kader, krijgen een lagere prioriteit. Op deze manier slaagt men erin om op een consistente wijze vitale keuzes te maken op lange termijn.

Een duidelijke visie op de citymarketing van Helmond komt voort uit de vraag 'wat de stad wil betekenen op lange termijn'. De visie wordt opgebouwd vanuit een **beredeneerde ambitie** aan de hand van de hierna besproken aandachtspunten.

Deze aandachtspunten maken onderdeel uit van het globale doel van citymarketing voor Helmond met name het:

- krijgen van een merkpositie, een plaats, een positie binnen de regio, de provincie, de Euregio Benelux Middengebied of verder;
- versterken van een duurzaam woon-, werk- en leefklimaat voor alle doelgroepen;
- bevorderen en ondersteunen van de verdere economische, ruimtelijk-fysieke en sociaal-culturele ontwikkeling voor de eigen inwoners en ondernemers.

2.1. Tot welke doelgroepen willen wij ons richten?

Helmond vervult geen bovenregionale functie, maar heeft de potentie om krachtig te gaan opereren binnen zijn direct omliggende regio. Vandaar de keuze als regiocentrum van dit gebied.

Dit wil niet zeggen dat onderdelen van de citymarketing niet bovenregionaal kunnen aanslaan. De communicatie richt zich echter in eerste instantie op de regionale bevolking en op het regionale bedrijfsleven.

Uitzonderingen zijn de bedrijven die gespecialiseerd zijn in automotive en food en in aanmerking komen voor vestiging in Helmond. Daarnaast kan de doelgroep toeristen/bezoekers door middel van niches ook bovenregionaal worden aangesproken. Vooral de culturele instellingen hebben hierbij een wezenlijke taak. Alsmede een marktgericht en breed gedragen 'toeristisch onthaal' in de stad.

2.2. Wat wil Helmond voor deze doelgroepen betekenen? Welke dragers en kernwaarden dienen gedefinieerd te worden? Welke persoonlijkheid wordt geprofileerd?

In dit onderdeel onderschrijven wij de structurele beginselen voor de profilering van de stad op lange termijn. Kernwaarden in een visie zijn de drijfveren waarmee een stad zich wenst te identificeren, waarmee de stad waarde creëert voor de doelgroepen op lange termijn.

Voor Helmond worden volgende **kernwoorden en -waarden** gedefinieerd:

Helmond

Dynamiek en doorzettingsvermogen

Kernwaarden: dynamische centrumstad, hardwerkend, overwint tegenslagen, transformatie, in beweging

Vooruitstrevend

Kernwaarden: rijke toekomst, innovatie, Brainport, automotive/food, spraakmakende architectuur

Boeiende geschiedenis

Kernwaarden: industriële geschiedenis, het kasteel, erfgoed-toerisme

Goed wonen

Kernwaarden: groene woonomgeving, gezelligheid, evenementen, sportief, sfeer en samenhang, scholing, veiligheid

Specifiek zal gewerkt worden volgens een **positionering in twee sporen**:

- **Spoor 1: aantrekkelijke en sfeervolle centrumstad** van de directe omgeving, waar het goed wonen, werken en vertoeven is.
- **Spoor 2: een kernlocatie in de internationale kennisregio** Zuidoost-Brabant (Brainport).

2.3. Welke onderscheidende speerpunten binnen de profilering van Helmond dienen daadwerkelijk toegepast te worden?

Als eenmaal de doelgroepen en kernwaarden of centrale lading zijn bepaald, wordt tegelijk gefocust op **speerpunten**. Hiermee wordt een te algemene of neutrale opstelling voorkomen. Met andere woorden, onderschrijven wij hier de specifieke strategische citymarketingprojecten op middellange termijn die de profilering van de stad mede moeten ondersteunen:

- automotive en food met spin-off (bijvoorbeeld vakmanschap/scholing);
- centrumstad van de directe omgeving voor winkelen, uitgaan en cultuur;
- industrieel erfgoed- en architectuurtoerisme;
- Brainport ofwel samenwerking met Eindhoven.

2.4. Kritische succesfactoren

De confrontatie van de visie op de toekomst met de huidige identiteit resulterend uit de SWOT-analyse, leidt tot het benoemen van kritische succesfactoren. Met andere woorden, brengen wij de vraag 'wat wil de stad zijn?' in overeenstemming met 'kan de stad dat ook waarmaken?'

Belangrijke kritische succesfactoren om dit te realiseren, zijn:

- professionele uitbouw van een citymarketingorganisatie waarbij ook aandacht wordt besteed aan een beleidsondersteunend monitoringsysteem;
- vastleggen van het merk- en communicatieplatform;
- ontwikkeling van het product: men moet binnen een stad kunnen waarmaken wat wordt beloofd. Het is daarom essentieel aandacht te besteden aan strategische citymarketingprojecten;
- professionele uitbouw van de vermarkting: het merk Helmond moet op een structurele, gecoördineerde en strategische manier vermarkt worden.

Als vervolg op de kritische succesfactoren worden overeenkomstige strategische doelstellingen afgeleid, met een activiteitenplan rond citymarketing voor Helmond als gevolg.

3. Beleidskader met betrekking tot citymarketing voor Helmond

Om de strategische beleidslijnen in de praktijk om te zetten, worden activiteiten voorgesteld op verschillende beleidsdomeinen. Het beleidskader, inclusief prioriteiten en verantwoordelijkheden, vindt u in onderstaande overzichtstabel terug.

KSF1: Professionele citymarketingorganisatie uitbouwen			
Strategische doelstelling	Prestatie-indicator	Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven	Verantwoordelijke(n) en documenten
1. Citymarketingbeleid binnen de gemeentelijke organisatie gestart	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschikbaarheid citymarketingstrategie en bijhorend activiteitenplan ■ Beschikbaarheid citymarketingdoelstellingen en monitoringstelsysteem 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opstellen citymarketingstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeentebestuur en document Citymarketingstrategie voor Helmond ■ Prioritair - Afgerond mei/juni 2008
2. Citymarketingorganisatie opgestart	<ul style="list-style-type: none"> ■ Structuur en professionaliteit citymarketingorganisatie ■ Efficiëntie en effectiviteit van werking ■ Aantal formele en informele overlegmomenten ■ Doorvoeren kernwaarden en speerpunten, en uitdragen merkpositionering ■ Externe financiering uit bedrijfsleven en commerciële activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aanstellen citymarketingmanager en aanwijken portefeuillehouder ■ Samenstellen adviesraad en stadslab met relevante publieke en private stakeholders ■ Opstarten citymarketingorganisatie/contractbasis/actieplan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeentebestuur ■ Gemeentebestuur en citymarketingmanager ■ Gemeentebestuur en citymarketingmanager; kwartiermaker ■ Eerste helft 2009 ■ Eerste helft 2009 ■ Tweede helft 2009
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Tot uitvoering brengen van het citymarketingbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie ■ Permanent

KSF 1: Professionele citymarketingorganisatie uitbouwen	Strategische doelstelling	Prestatie-indicator	Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven	Verantwoordelijke(n) en documenten	Prioriteit(en)
3. Beleidsondersteunend monitoringssysteem opgezet	■ Monitoringssysteem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inventariseren benodigde prestatie-indicatoren en opstellen plan van aanpak informatieverzameling en onderzoek ■ Verzamelen en inbrengen beleidsondersteunende resultaten op basis van SMART citymarketingdoelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking met het gemeentebestuur ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking met het gemeentebestuur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Korte termijn ■ Middellange termijn 	

KSF2: Merk- en communicatieplatform vastleggen	
Strategische doelstelling	Prestatie-indicator
Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven	Verantwoordelijke(n) en documenten
<p>1. Kernwaarden en 'look & feel' van het 'merk Helmond' doorgevoerd</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Consistent gebruik kernwaarden en kernpositionering door gemeentelijke diensten/stakeholders/ambassadeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeentebestuur en document Citymarketingstrategie Helmond ■ Gemeentebestuur en document Citymarketingstrategie Helmond
<ul style="list-style-type: none"> ■ Opstellen van een merkplatform als toetsingskader voor de kernwaarden van het 'merk Helmond' ■ Opstellen van een communicatieplatform als toetsingskader voor de 'look & feel' van het 'merk Helmond' ■ Versterken onderlinge band en actief netwerken tussen stakeholders die de positionering mee (kunnen) uitdragen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeentebestuur en document Citymarketingstrategie Helmond ■ Citymarketingorganisatie
<ul style="list-style-type: none"> ■ Doorvoeren overkoepelende nieuwe baseline en stadslोग/stadstempel volgens kernwaarden en merkplatform 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking met gemeentebestuur en bevoegde instanties
<ul style="list-style-type: none"> ■ Opstellen huisstijlhandboek 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking met gemeentebestuur en bevoegde instanties

KSF3: Ontwikkeling strategische citymarketingprojecten faciliteren			
Strategische doelstelling	Prestatie-indicator	Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven	Verantwoordelijke(n) en documenten
<p>T. Strategische citymarketingprojecten of speerpuntprojecten uitgebouwd</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Consistente ontwikkeling speerpunten volgens doelgroepen en kernwaarden ■ Aantal imago-ondersteunende projecten/match met kernwaarden ■ Tevredenheid bij geselecteerde doelgroepen ■ Stedelijk imago bij geselecteerde doelgroepen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyseren projecten van publieke en private stakeholders volgens 'citymarketing-scorecard' ■ Faciliteren projecten van publieke en private stakeholders indien conform met de citymarketingvisie ■ Werven, ondersteunen en ontwikkelen van evenementen binnen kernwaarden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking met gemeentebestuur en relevante instanties ■ Permanent

KSF4: Professionele vermarkting uitbouwen			
Strategische doelstelling	Prestatie-indicator	Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven	Verantwoordelijke(n) en documenten
1. Doelgroepen efficiënt benaderd en aantrekken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Imago bij geselecteerde doelgroepen ■ Kennis van de kernwaarden en de positionering bij geselecteerde doelgroepen ■ Positieve houding tegenover kernwaarden bij geselecteerde doelgroepen ■ Actief uitdragen van de kernwaarden door geselecteerde doelgroepen ■ Zelf initiatief ondernemen tot versterken kernwaarden door geselecteerde doelgroepen ■ Effectiviteit communicatieve acties 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opstellen citymarketingcommunicatieplan ■ Communicatie naar interne medewerkers rond het project en de kernwaarden ■ Uitwerken pr-beleid, stadskrant, website en Gemeente Helmond TV ■ Opstellen imagocampagne ■ Opstellen projectcommunicatie en specifieke communicatieacties naar doelgroepen toe ■ Toepassen communicatieve toetsingscriteria 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking bevoegde instanties ■ Citymarketingorganisatie ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking bevoegde instanties ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking bevoegde instanties ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking bevoegde instanties ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking bevoegde instanties ■ Citymarketingorganisatie
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Jaarlijks ■ Korte termijn ■ Korte termijn ■ Korte termijn ■ Middellange termijn ■ Middellange termijn ■ Permanent

INLEIDING

Er zijn veel plaatsen waar het aangenaam vertoeven is, of het nu een regio, stad of gemeente is. De keuze voor een regio, stad of gemeente om er te gaan wonen, een bedrijf te vestigen of te bezoeken wordt enerzijds gemaakt op basis van wat zij aan voorzieningen te bieden hebben en anderzijds op basis van emotionele overwegingen.

In dit landschap is het noodzakelijk dat een regio, stad of gemeente een duidelijke positionering heeft. Door de toegenomen mobiliteit van bedrijven, bewoners en bezoekers concurreren regio's, steden en gemeenten echter niet alleen meer op regionaal of nationaal niveau, maar ook op internationaal niveau. Het wordt steeds moeilijker om in het oog te springen en zich te onderscheiden van de 'concurrerende' regio's, steden en gemeenten. Het lijken meer merken geworden die zich moeten onderscheiden van de andere op basis van hun eigenschappen, hun sterke punten, hun imago. Het gaat dan niet alleen om het aantrekken van louter bezoekers, maar ook van bedrijven/ondernemers/investeerders en (potentiële) bewoners.

Met behulp van citymarketing krijgt een stad of gemeente een plaats, een positie binnen de regio, de provincie, de Euregio Benelux Middengebied of verder. De stad of gemeente krijgt een merkpositie. Hiermee wordt de verdere economische, ruimtelijk-fysieke en sociaal-culturele ontwikkeling voor de eigen inwoners en ondernemers bevorderd en ondersteund.

Steden en gemeenten moeten daarom kiezen voor een duidelijke profilering vanuit een aantal kernwaarden of onderscheidende kenmerken. Op deze manier wordt een eenduidig en consistent beeldmerk uitgebouwd. De 'neuzen' van de betrokken partijen (bestuur, organisaties, bedrijfsleven) kunnen ook in dezelfde richting worden geduwd. De - liefst onderscheidende - positieve aspecten van een stad moeten vervolgens onder de aandacht worden gebracht van de verscheidene doelgroepen. Tegelijkertijd dient deze propositie ook daadwerkelijk gerealiseerd te worden: de stad of gemeente moet aantrekkelijk zijn en blijven voor de doelgroepen door uitvoering van verschillende strategische projecten.

Recente ontwikkelingen laten zien, dat steden ook binnen de eigen regio hun marktpositie moeten opbouwen en versterken. Daarnaast moeten ze samen met andere sterke steden in hun omgeving optrekken om (inter)nationaal een positie te verwerven.

Met het geplande project Citymarketing voor Centrumsteden willen de gemeente Helmond en de stad Mechelen een strategisch fundament leggen voor een duurzame aanpak voor stadsmarketing in beide steden. Deze steden hebben de afgelopen maanden samengewerkt om te komen tot een gezamenlijk project rondom het thema stadsmarketing met cofinanciering via het Interreg IIIa-programma. Belangrijke doelstellingen van dit project voor Helmond en Mechelen zijn:

- een duurzame aanpak voor stadsmarketing met een inhoudelijke, organisatorische en financiële basisstructuur voor beide steden;
- een leerinstrument als model voor andere geïnteresseerde steden met een vergelijkbare omvang (in het Benelux Middengebied) met als doel het ontwikkelen en delen van kennis en ervaring.

Voor het opstellen van een citymarketingstrategie hebben wij steeds aandacht voor het plaatsen van citymarketing binnen de reeds bestaande stadsvisie. Vervolgens zal de gedefinieerde citymarketingstrategie of gewenste profilering zijn invloed hebben op alle beleidsterreinen binnen de stad, met name die welke een bovenlokale impact hebben. Een goed toegeruste en professioneel werkende citymarketingorganisatie zal dienen te zorgen voor centrale coördinatie/organisatie en sturing (bewaking) van projecten, evenementen en communicatie-inspanningen van verschillende stakeholders en ambassadeurs naar verschillende doelgroepen vanuit de eenduidige merkpositionering.

Dit rapport behandelt de citymarketingstrategie voor Helmond als stad. De citymarketingstrategie voor de stad Mechelen alsook vooropgestelde leerinstrumenten voor de centrumsteden in het Benelux Middengebied kunnen in andere daarvoor bestemde documenten worden geconsulteerd.

Wij starten het beleidsdocument voor citymarketing in Helmond met een karakterschets, waarbij het profiel en het imago van en percepties over Helmond worden beschreven en geanalyseerd. Wij bespreken hierbij relevante beleidsterreinen of dimensies voor citymarketing. Dit wil zeggen dat wij aandacht hebben voor die gebieden die een impact hebben op de profilering van de stad. Wij analyseren met andere woorden de bovenlokale impact, maar gaan niet in detail in op alle specifieke kenmerken van de respectievelijke beleidsterreinen. Het derde hoofdstuk behandelt de SWOT-analyse waarbij wij een conclusie trekken naar de identiteit van Helmond volgens profiel en imago, alsmede aandacht besteden aan de externe evoluties. In het vierde hoofdstuk bespreken wij de visie. Hoofdstukken vijf en zes zijn respectievelijk gewijd aan het beleidskader met betrekking tot citymarketing voor Helmond en het activiteitenplan.

Ervaringen in andere regio's, steden en gemeenten leren ons dat een meerwaarde ontstaat door het betrekken van de diverse actoren in het ontwikkelingsproces waardoor een draagvlak kan worden gecreëerd of verbreed en een samenhangend beleid kan worden ontwikkeld. De uitwerking van dit strategisch plan is dan ook mede gebaseerd op een uitgebreid bronnenonderzoek, diverse face-to-facegesprekken, kwalitatief onderzoek en begeleiding door een projectgroep, een reflectiegroep en een stuurgroep. Per overlegorgaan waren er gemiddeld drie keer bijeenkomsten.

Wij willen iedereen danken die in dit kader een bijdrage heeft geleverd.

HOOFDSTUK 1: PROFIEL VAN HELMOND

De keuze voor een regio, stad of gemeente om er te gaan wonen, een bedrijf te vestigen of er een bezoek te brengen, wordt op basis van verschillende argumenten gemaakt. Het gaat om het aanbod van voorzieningen, maar ook om emotionele overwegingen. In dit hoofdstuk bepalen wij het profiel van de stad, met andere woorden wij maken een analyse van het feitelijke aanbod van Helmond. Wij beschrijven vanuit een objectief standpunt hoe Helmond er uitziet. De perceptie bij de doelgroepen wordt beschreven in het hiernavolgende hoofdstuk.

Voor de profielbepaling van de stad hebben wij aandacht voor:

- de evolutie en actuele context van Helmond;
- een analyse van de sociaaleconomische, ruimtelijk-fysieke en cultuurhistorische situatie van Helmond;
- een overzicht van stakeholders voor Helmond en
- een kritische analyse van de communicatiestrategie aan de hand van een communicatieaudit.

De gemeente Helmond heeft als opdrachtgever een uitgebreid aanbod aan documentatie ter beschikking gesteld. Van promotiefolders tot inhoudelijke visienota's en ontwikkelingsplannen, van flyers tot statistisch begeleide dvd's. Deze documentatie heeft geleid tot intensieve desk research. Daarnaast hebben een informatief werkbezoek en incidentele observaties bijgedragen aan een zo compleet mogelijk beeld van de situatie.

Deze desk research dient als fundament voor de citymarketingstrategie voor Helmond. Het vormt een wezenlijk begin van het proces dat in opbouwende stappen tot het eindproduct zal leiden.

1. Helmond, rijk verleden, veelbelovende toekomst

In dit onderdeel schetsen wij de evolutie en actuele context van de gemeente Helmond. In deze fase analyseren wij de beschikbare informatie. Hierbij is er aandacht voor de stadsevolutie alsmede voor de beleidsdocumenten die reeds kernwaarden van de stad en de ambitie voor de toekomst beschrijven.

1.1. Historie

Helmond is ruim 800 jaar oud. Het markante kasteel (gesticht in 1325) in het hart van de stad ademt nog de middeleeuwse sfeer. Roemruchte personen als keizerin Maria van Brabant hebben in Helmond gewoond.

De aanleg van de Zuid-Willemsvaart begin 19^e eeuw en de spoorlijn brachten de stad in een industriële stroomversnelling. Met name de metaal- en textielindustrie namen een hoge vlucht.

Dit rijke industriële verleden - overigens ook gekenmerkt door grote sociale achterstanden is nog te zien aan een aantal oude fabrieksgebouwen (industriële erfgoed). Deze worden op basis van ingezet beleid met toenemende regelmaat aangewend voor eigentijds/cultureel gebruik.

Voorbeelden zijn de voormalige Cacaofabriek - onlangs helaas voor een deel door brand verwoest - en de plannen voor een in- en outdoorthemapark voor industrie en nijverheid.

1.2. In het dal - uit het dal

Door de teloorgang van de leidende industrietakken eind jaren 60, begin jaren 70, raakte Helmond in een diep sociaal-maatschappelijk dal. Economisch, financieel, sociaal en cultureel een periode van diepe malaise. Een tijd waarvan de stad nog altijd - maar in steeds hoger tempo - aan het herstellen is.

Problemen die om een oplossing vroegen:

- eenzijdige economische structuur;
- eenzijdige sociaal-maatschappelijke structuur;
- eenzijdige woonvoorraad en groot vertrekoverschot;
- afbrokkelende centrumfunctie in de regio;
- zeer zwakke financiële positie.

Het jaar 1976 en de aanwijzing van Helmond als groeistad in de Verstedelijkingsnota van minister Gruijters (oud-Helmonder) betekende de ommekeer. Hoewel er nog een lange weg te gaan was.

Met name de enorme verhoging van de bouwproductie en de daarmee samenhangende toekenning van extra rijks gelden, vormden een grote stimulans.

In de loop der decennia groeide Helmond in hoog tempo. Niet alleen nam het aantal inwoners toe, maar ook de bedrijvigheid steeg. Met name door de instroom van nieuwe inwoners nam de koopkracht toe, de vestiging van bedrijven in de kennisindustrie (technologie, automotive) en de foodsector zorgden voor de broodnodige nieuwe arbeidsplaatsen.

Ook de positie van Helmond als een kernlocatie in de Brainportregio Eindhoven/Zuidoost-Brabant is van wezenlijk belang. Helmond kan door intensieve samenwerking met Eindhoven een (inter)nationale rol gaan spelen. De kracht van beide steden wordt samengebracht in de regio Brainport, hetgeen tot een sterke positionering leidt.

Volgens prognose wordt de 100.000^e inwoner in 2020 verwacht.

De woningbouw trekt door zijn spraakmakende stedenbouw en architectuur veel aandacht in binnen- en buitenland. Het begon met de paalwoningen en Het Speelhuis van Piet Blom. Dit vond zijn voortzetting in Dierdonk, Boscotondo en Brandevoort (beste Vinewijk in 2001). Inmiddels is ook Suytkade een kenmerkend voorbeeld.

De sanering en herinrichting van de binnenstad vormen tevens een zichtbaar beeld van de vooruitgang die de stad Helmond in de laatste decennia heeft doorgemaakt (nominatie beste binnenstad 2007).

1.3. Stadsvisie

De tocht uit het dal ging uiteraard ook gepaard met de nodige politiek-bestuurlijke beweging. De toekomstvisie van het gemeentebestuur werd in zijn algemeenheid niet alleen optimistischer, maar vooral ook zelfbewuster.

Dit element is voor citymarketing in zijn algemeenheid, maar zeker voor Helmond, van wezenlijk belang. Helmond worstelde door de tijden heen met een minderwaardigheidscomplex dat gelijk opging met haar negatieve imago in regio en land. De Helmonder had de term: 'Dè gi hier nie' voor in de mond liggen.

De positieve ontwikkelingen hebben hun invloed gehad op bestuur en inwoners, en weer nieuwe belangrijke stappen en projecten voortgebracht.

De zelfbewuste toonzetting spreekt uit de '**Stads(re)visie Helmond 2015**'.

Geschetst toekomstbeeld 2015:

- bloeiend en aantrekkelijk centrum voor inwoners en bezoekers uit de regio;
- bloeiend verenigingsleven met een geschakeerd aanbod aan vrijetijdsvoorzieningen;
- nog steeds de stad van spraakmakende architectuur; nu ook in Binnenstad-Oost en het Centrum, Helmond- West en het stationsgebied. Met name door gebruik van het industrieel erfgoed. De juweeltjes van de stad zijn verbonden aan het krachtige centrum;
- het vele groen c.a. is behouden gebleven, de inwoners kunnen gebruik maken van hoogwaardige voorzieningen;
- de economische positie is verder versterkt, mede door een verantwoorde partnerrelatie met Eindhoven. Voorbeelden: maakindustrie, foodsector, kennisgeoriënteerde fabricagetechniek, automotive, en industrieel ontwerp;
- sterke (bestuurlijke) positionering in het kader van BrabantStad; prominent onderdeel van de meest kennisintensieve regio van Nederland.

De Stads(re)visie bevat nog een aantal relevante onderdelen, zoals de geschetste problemen: segregatie, armoede, jeugdwerkloosheid en schooluitval.

In de lijst van vijf prioriteiten wordt in dit beleidsdocument een prominente plaats ingenomen door het punt 'centrumontwikkeling en stadsmarketing'.

Citaat: 'Een betere marketing moet het profiel van de stad en het centrum van Helmond versterken'.

Conclusie: Helmond is er nog lang niet. Het is echter tijd om de positieve ontwikkeling en de daarvan afgeleide beeldvorming te vermarkten, te gelde te maken.

1.4. Stadsimago en -marketing

Helmond moet van ver komen. Een eenmaal opgebouwd negatief imago, laat zich niet in korte tijd en met grote sprongen omvormen in positieve beeldvorming.

De positie van Helmond is echter fors veranderd. Ook het zelfbewustzijn van Helmonders en de trots op hun stad zijn toegenomen. Dit blijkt uit onderzoeken.

Bijvoorbeeld de inwonersenquête van 2004 geeft aan:

- stad in ontwikkeling op nummer 1;
- vertrouwen in toekomst: 91 % (landelijk 78%);
- Helmond mooier dan veel mensen denken: 86%.

Feit blijft, dat veel mensen in het land en de regio een negatief of twijfelachtig beeld hebben over de stad. Door middel van informele waarneming van bureauszijde in den lande werd dit beeld bevestigd. Onderzoek geeft echter aan dat bezoekers van de stad door een betere kennismaking van mening veranderen.

Publicitair gaat het ook een stuk beter. Zie bijvoorbeeld artikelen over architectuur en stedenbouw in nationale en internationale (vak)media. Een ander voorbeeld is het Gemeentemuseum Helmond, dat landelijke media aandacht trok met een aantal spraakmakende tentoonstellingen.

Van gemeentewege is de afgelopen tijd het nodige aan promotie en marketing gedaan. Samenhang en structuur, alsmede gerichte organisatie en aansturing hebben tot dusver echter te veel ontbroken.

De nota 'Stadsmarketing' van 2005 legt voor een deel de vinger op de zere plek. Positieve ontwikkelingen en projecten van de stad moeten meer een 'Helmond-label' krijgen. Het zijn nu nog te veel op zichzelf staande pareltjes. En verder:

- het imago moet meer in overeenstemming worden gebracht met de realiteit; achterhaalde beeldvorming wegwerken;
- stad als geheel, totaalproduct profileren;
- vergroting draagvlak.

2. Analyse van de cultuurhistorische, ruimtelijk-fysieke en sociaaleconomische situatie van Helmond

In deze analyse beschrijven we Helmond volgens de cultuurhistorische, ruimtelijk-fysieke en sociaaleconomische situatie.

2.1. Cultuurhistorische situatie

Zoals blijkt uit onderdeel 1.1. Historie is Helmond ruim 800 jaar oud. Het voornamelijk boeiende industriële verleden is nog te zien aan een aantal oude fabrieksgebouwen (industriële erfgoed). Deze worden op basis van ingezet beleid met toenemende regelmaat aangewend voor eigentijds/cultureel gebruik.

Helmond kent in en om het centrum een aantal culturele instellingen. Het theater Speelhuis in het Kubuswoningenproject van Piet Blom en het Gemeentemuseum Helmond, deels gehuisvest in kasteel Helmond en Boscotondo, zijn verreweg de grootste. Met name het museum heeft een bovenregionale uitstraling.

Er wordt nog gewerkt aan een aantal onderdelen van het masterplan 2004, een mooie kans om die vernieuwende en spraakmakende architectuur ook in het centrum te laten zien en om het culturele niveau van Helmond te verhogen. Een voorbeeld is de nieuwe bibliotheek waarmee binnen afzienbare tijd wordt gestart. Hierdoor zal de trend die ingezet is in de nieuwe woonwijken van Helmond ook zichtbaar worden in het stadshart.

2.2. Ruimtelijk-fysieke situatie

2.2.1. Algemeen

Helmond is gelegen in het oostelijk deel van de provincie Brabant en is na Eindhoven de tweede stad in Oost-Brabant. Helmond is de vijfde stad van Brabant en onderdeel van BrabantStad. Dit is een bestuurlijk samenwerkingsverband tussen de steden Breda, Eindhoven, 's-Hertogenbosch, Tilburg, Helmond en de Provincie Noord-Brabant.

2.2.2. Toegang tot de stad

Vanaf Eindhoven rijdt men via de A270/N270 Helmond binnen. Wat onmiddellijk opvalt, is dat het centrum van Helmond door deze verbindingsweg in tweeën wordt gedeeld. De andere toegang tot de stad is de N266, die vanaf Den Bosch en Veghel langs het kanaal loopt. Een drukke 'sluiproute', veel gebruikt door vrachtverkeer. Ten zuiden verbindt deze provinciale weg Helmond met de A67 richting Venlo.

Helmond ligt niet direct aan een belangrijke snelweg, waardoor de stad enigszins geïsoleerd ligt ten opzichte van de omgeving.

Helmond heeft geen echte stadsiconen, geen 'skyline'. Al zijn de drie kubuswoningen van Piet Blom, gebouwd in 1974 aan de N270, wel opvallend. Zij stonden aan de basis van het nieuwe Helmond en waren de start van veel vernieuwende architectuur. Jammer dat daar bij het binnenrijden van de stad niets van te zien is.

Het markante oude kasteel Helmond, gelegen aan diezelfde N270, laat nog iets zien van het historische Helmond. Er is echter geen sprake van een historische of monumentrijke binnenstad.

Van oudsher heeft Helmond een goede waterverbinding, de Zuid-Willemsvaart. Deze noord-zuidverbinding zorgde in het verleden voor veel werkgelegenheid en welvaart, maar ook voor een verdeling tussen rijk (west) en arm (oost). Met de bouw van de wijk Dierdonk werd dit doorbroken en kwam er meer evenwicht in de stad.

In de jaren 80 werd er een omleiding aangelegd, waardoor het scheepvaartverkeer niet meer door het centrum van Helmond hoefde te varen, een ideale kans voor de watersport. De blokkade van de doorvaar route bij de in aanbouw zijnde wijk Suytkade is van tijdelijke aard.

Helmond heeft prima spoorverbindingen. Zo kent de stad momenteel vier stations, te weten Station Helmond, Station Helmond-Hout, Station Helmond-Brouwhuis en sinds kort Helmond-Brandevoort. Helmond ligt ook op een gunstige afstand van vier vliegvelden.

2.2.3. Het centrum

De stad kent een compact centrum. Van oudsher werd de stad gedomineerd door industrie. Sinds de invoering van het Centrum Management in 1996, heeft het centrum een behoorlijke 'facelift' ondergaan. Door renovatie van het centrum heeft de binnenstad veel aan aantrekkelijkheid gewonnen.

Waar men kon, heeft men historische bebouwing gerestaureerd. Daarnaast is er veel nieuw bijgebouwd. Het straatbeeld is mooi en voorzien van veel beeldende kunst. Fietseren worden geweerd. De markt is opnieuw ingericht met terrassen en bomen.

Jammer dat Helmond, net als veel steden, geen onderscheidend winkelaanbod en vrijetijdsvoorzieningen heeft. Daarnaast is de bebouwing in het winkelcentrum niet bijzonder. Zeker als je dit afzet ten opzichte van de spraakmakende projecten elders in de stad.

Daarnaast zorgt de N270 voor een onnatuurlijke scheiding van de twee centrumhelften. Door op een aantal plaatsen de ruimte onder de weg te openen, tracht de gemeente Helmond de beide delen van het centrum weer met elkaar te verbinden.

Door middel van beleidsondersteunende bepalingen (horecabeleidsplan 'de smaak te pakken') probeert men echter meer kansen voor horecaondernemers te creëren. Zo streeft men naar een duidelijke samenhang tussen de benoemde horecaconcentratiegebieden en is er door een effectief terrassenbeleid gezorgd voor een betere uitstraling van de Markt. De stad kent tot nu toe te weinig horecaconcepten met een bovenregionaal karakter.

De stad heeft het echter in zich, mede geholpen door het compacte centrum, uit te groeien tot een uitgaansstad voor de gehele regio.

2.3. Sociaaleconomische situatie

2.3.1. Wonen

Helmond, gelegen in Noord-Brabant, telt 86.793 inwoners (per 1 januari 2008) en heeft een oppervlakte van 54,57km². De gemeente Helmond kent vier kernen: de stad Helmond, Stiphout, Mierlo-Hout en Brouwhuis. Als we kijken naar de opbouw van het woningaanbod, telt Helmond 36.000 zelfstandige woningen. Die kunnen we vervolgens opdelen in 52% koopwoningen en 48% huurwoningen.

Helmond kende tot aan de jaren 90 een grote scheiding tussen rijk en arm, west en oost. Daarnaast bestond de stad voor een groot deel uit een laag opgeleide beroepsbevolking.

In de jaren 90 doorbrak de stad deze opdeling door de realisatie van de wijk Dierdonk - kwalitatieve nieuwbouw aan de oostzijde van de stad. Dit was het begin van een bouw-trend die tot heden wordt doorgezet. Met wijken als Brandevoort en Suytkade profileert Helmond zich als moderne woonstad met kwaliteit en ruimte.

De nieuwbouwwijken Dierdonk, Brandevoort en het geplande Suytkade zijn trendsettend en geven Helmond als woonstad een bijzondere uitstraling. In dit kader noemen wij ook de projecten De Groene Loper en het Centrumplan.

Begin 2000 werd begonnen met de bouw van Brandevoort. De wijk moet in totaal ruimte bieden aan 17.000 mensen. Er wordt historiserend gebouwd in de stijl van de 17^e, 18^e en 19^e eeuw. Bijzonder is dat de wijk omringd wordt door een op een vestingstad lijkende wal en gracht. Daarnaast is geen gevel hetzelfde. De wijk kreeg in 2001 van het Stimuleringsfonds voor Architectuur de prijs van beste Vinexlocatie.

Momenteel wordt dicht tegen het centrum een ander grootschalig nieuwbouwproject, Suytkade, gerealiseerd. Dit project is in ontwikkeling op een voormalig industrieterrein en zal bij voltooiing onder andere bestaan uit 1000 huizen. Ook is er bij Suytkade plaats voor kantoren, 'schone' industrie, ontspanning en onderwijs (MBO/HBO) op een zogenaamde 'Groene Campus'.

Met de voltooiing van Brandevoort raken de uitbreidingsmogelijkheden van Helmond binnen de huidige gemeentegrenzen langzamerhand uitgeput. Resten nog het uitbreidingsgebied Lungendonk en eventueel binnenstedelijke mogelijkheden.

Niet alleen kreeg Helmond door deze kwaliteitsimpuls de Architectuurprijs voor beste Vinexlocatie, maar er ontstond tevens een instroom aan nieuwe inwoners. Hoger opgeleid en met een hoger inkomen, zorgden deze 'nieuwe' Helmonders voor een meer uitgebalanceerde bevolkingsopbouw, een voor de stad zeer belangrijke en noodzakelijke ontwikkeling.

In de periode 1998-2003 is het besteedbaar inkomen van de Helmonders met zo'n 32% gestegen. Dat ligt ongeveer gelijk met het landelijk gemiddelde. Helmond doet het iets beter dan vergelijkbare (middelgroot en met een sterk industrieel verleden) steden als Almelo, Heerlen en Venlo. De overige Brabantse steden scoren echter beter dan Helmond.

In het kader van het Grotestedenbeleid (GSB) wordt vanaf 1996 een tweejaarlijks bevolkingsonderzoek gehouden naar de leefbaarheid en veiligheid in de stad.

Helmond laat een duidelijk stijgende lijn zien als het gaat om de woonbeleving van zijn bewoners. De cijfers variëren van een 6 tot een 7. Alleen de aantrekkelijkheid voor jongeren blijft wat achter. Als we kijken naar migratie, zien we dat momenteel iets meer mensen de stad verlaten ten opzichte van nieuwe inwoners. Dit zijn met name jongeren. Dit valt voor een deel te verklaren door het gebrek aan opleidingsmogelijkheden.

Grote uitdaging hierbij is om de nieuw ingestroomde inwoners een integraal onderdeel te laten worden van de stad Helmond. Het centrum van de stad, met name de functies winkelen en uitgaan, speelt hierbij een cruciale rol.

Daarnaast is het vasthouden van kansrijke jongeren een belangrijke opgave voor de komende tijd.

Er is in Helmond sprake van veel kwalitatieve, vernieuwende woonprojecten. De vraag die men kan stellen is in hoeverre deze projecten bijdragen aan het 'woongevoel' in Helmond. In hoeverre zijn deze woonwijken onderdeel van de stad of staan ze meer op zichzelf? Feit is dat de wijken wat afgekeerd lijken te liggen van het oude centrum. Het zijn dorpjes op zich. Een belangrijke uitdaging binnen het citymarketingbeleid.

2.3.2. Werken en ondernemen

Helmond heeft de afgelopen jaren de economie en de vraag naar arbeid zien groeien. Door de stimulering van met name de sectoren automotive en food en de nadrukkelijke samenwerking met Eindhoven binnen de Brainportregio, is er meer vraag naar geschoolde arbeid. Dit vormt een uitdaging voor de stad, waar nog steeds - meer dan in vergelijkbare steden - de verhouding tussen laag- en hoogopgeleid personeel scheef ligt.

Helmond kent daarnaast een werkloosheid die structureel hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. Op de middellange termijn kunnen specifieke opleidingsmogelijkheden, aansluitend op de verder te ontwikkelen sectoren, een oplossing bieden. De Groene Campus is hiervan een goed voorbeeld.

Fysiek gezien, heeft Helmond een aantal industrieterreinen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vier segmenten: bedrijvenparken, gemengde terreinen, grootschalige terreinen en kleinschalige lokale terreinen. Ieder segment heeft specifieke eigenschappen op het gebied van dimensionering, bestemming, milieucategorie en beeldkwaliteit.

De gemeente heeft binnen haar gemeentegrenzen nog maar een beperkt areaal beschikbaar voor toekomstige bedrijfsvestigingen.

Helmond probeert een beleid van branchering door te voeren. Zo tracht men op het gebied van met name de automotive- en foodindustrie de terreinen meer gezicht te geven. Helmond ziet in dit marktsegment een belangrijk groeipotentieel en wil in het kader van de regionale samenwerking een onderscheidende status in Nederland claimen.

Ook in andere regio's is echter de nodige beweging. Zo probeert ook het noordelijker gelegen Knooppunt Arnhem-Nijmegen zich te profileren met het thema food. De Universiteit Wageningen kent de meeste masteropleidingen binnen dit onderwerp. Daarnaast heeft het Westland in Zuid-Holland met zijn glastuinbouw en de veiling in Naaldwijk een sterke troef in handen.

Met de komst van TNO en een aantal branche-gerelateerde bedrijven, claimt Helmond als belangrijk onderdeel van de regio Eindhoven ook een positie binnen de landelijke automotive industrie.

Op woongebied kent Helmond ondertussen toonaangevende architecturale projecten. Voor de industrie en de bedrijventerreinen geldt dit nog niet.

2.3.2.1. Industrie en diensten

▪ Helmond en de foodindustrie

Al sinds het eind van de 19^e eeuw heeft Helmond een sterke voedingsmiddelenindustrie. Belangrijke exponenten uit deze vroege periode waren de margarinefabrieken Prinsen en Van Glabbeek, de Nederlandse Cacaofabriek en de EDAH met grote productielijnen voor margarine, pudding, koekjes en koffie.

Tegenwoordig wordt de sterke positie van de Helmondse foodindustrie bepaald door een groot aantal MKB-bedrijven, waar in totaal 13.000 mensen in Helmond en omgeving werkzaam zijn.

De gemeente Helmond heeft, naast automotive, de focus gezet op de foodsector. Net als voor automotive zijn voor food programma's en projecten ontwikkeld, die gericht zijn op onder andere innovatie, onderwijs/arbeidsmarkt, clustering, promotie en acquisitie.

▪ Helmond en de automobiellndustrie

De gemeente Helmond wenst de automotivebedrijvigheid in de stad verder uit te bouwen en Helmond als automotivestad - binnen de automotiveregio Zuidoost-Nederland duidelijker te profileren.

De automobiellndustrie is van oudsher geconcentreerd in Zuid-Oost Nederland. De regio ligt gunstig ten opzichte van de belangrijkste Europese automotive regio's. Zo vindt 50% van de Europese autoproductie plaats binnen een straal van 500 kilometer.

Om het een en ander kracht bij te zetten, heeft de gemeente een visie en strategisch actieplan opgesteld: Hightech Automotive Campus. Het cluster automotive is de geografische concentratie van onderling verbonden ondernemingen, gespecialiseerde toeleveranciers, dienstverleners en verwante instellingen actief op automotivegebied in en rond Helmond.

Doelstelling is de profilering van Helmond als internationaal automotivecentrum voor contract research and development, engineering en testing.

2.3.2.2. Detailhandel

Dit deel over de detailhandel in Helmond is gebaseerd op het koopstromenonderzoek dat uitgevoerd werd door GfK in opdracht van de gemeente Helmond.

In juni 2003 is het 'Koopstromenonderzoek Helmond Centrum' uitgevoerd. Met dit onderzoek werd inzicht verkregen in de verzorgingspositie van het centrum van Helmond, zowel in lokaal als regionaal opzicht.

Het doel van de tweede meting van dit onderzoek in 2007 is het volgen van de ontwikkeling van de verzorgingspositie van het centrum van Helmond in de tijd. Op deze wijze wordt het mogelijk de beoogde kwaliteitsverbetering van het centrum van Helmond te volgen. Het onderzoek in 2003 wordt als nulmeting beschouwd.

Wij geven kort de antwoorden weer op drie belangrijke vragen, waarbij de ontwikkelingen vanaf 2003 tot en met 2007 ook worden geduid, met name:

1. welke verzorgingspositie neemt het centrum van Helmond in, enerzijds voor haar eigen inwoners en anderzijds voor consumenten in de direct omliggende regio?
2. welk deel van de eigen inwoners (primair verzorgingsgebied) en welk deel van de regionale consumenten (secundair verzorgingsgebied) kan gerekend worden tot 'klant van het Helmondse centrum' en welk deel van hun bestedingen komt daadwerkelijk in dat centrum terecht?
3. hoe waarderen deze consumenten het centrum op een aantal essentiële onderdelen?

▪ Verzorgingspositie van het centrum van Helmond

De consumenten zijn inwoners van Helmond en omgeving. Bij hen werd onderzocht in welke mate ze ingesteld zijn op Helmond voor hun inkopen.

Men gaat vooral naar Helmond om de volgende artikelen te kopen:

- speelgoed en computerspelletjes (77%);
- brillen, lenzen en gehoorapparaten (73%);
- sportartikelen (70%);
- kleding en schoenen (70%).

De inwoners van Helmond-Oost (Binnenstad, Noord, Straakven, Brouwhuis, Industrieterrein, Bokhorst en Dierdonk/Rijpelberg) zijn meer op het centrum gericht dan de inwoners van Helmond-West (Mierlo-Hout/Brandevoort, West en Stiphout). Voor enkele artikelen is Oost meer op het centrum gericht (verzorgingsproducten, boeken, cd's en dvd's). Het verschil tussen Oost en West is wel kleiner geworden ten opzichte van 2003.

In 2003 ging nog 77% naar het centrum voor kleding en schoenen. Voor dit laatste item gaat men ook vaak naar Eindhoven (16%). Dit is ook het geval voor 'brillen, lenzen en gehoorapparaten', 'verzorgingsproducten' en 'tv's, video's en koelkasten'. Voor al deze goederen gaat men eerst in het overige gedeelte van Helmond (dus niet in het centrum) en dan naar Eindhoven. Eindhoven is met andere woorden na Helmond het belangrijkste aankoopkanaal.

De 70-plussers zijn het meest op Helmond gericht (bindingspercentage: 72%). Algemeen kan gezegd worden dat hoe jonger men is, hoe meer men op Eindhoven gericht is voor verschillende producten.

Inwoners van de aangrenzende gemeenten zijn wat hun aankopen betreft, meer op de eigen regio gericht dan op Helmond. Voor mobiele telefoons is men ook sterk gericht op Helmond en Eindhoven. Voor wooninrichting gaat men in de eerste plaats naar Eindhoven.

Voor de aankoop van kleding en schoenen is men zich ook meer gaan richten op de eigen regio. Waar in 2003 nog 30% van de inwoners van randgemeenten naar Helmond ging voor deze goederen, is dit in 2007 nog slechts 15%. Dit kan te maken hebben met het groeiende aanbod van deze goederen in de regio. 24% geeft Eindhoven aan als belangrijkste plaats voor de aankoop van kleding en goederen.

De meest genoemde redenen om artikelen niet in het centrum van Helmond te kopen, zijn (voor de inwoners van Helmond):

- kwaliteit van het aanbod is elders beter (vooral bij kleding, schoenen en sportartikelen);
- te dure parkeergelegenheden;
- ontbrekend aanbod (vooral voor sportartikelen en wooninrichting).

Voor de inwoners van de deelgemeenten zijn dit:

- de gewoonte om het winkelen elders te doen;
- het ontbrekende aanbod betreffende: woninginrichting, sieraden, tv's, video's, koelkasten en mobiele telefoons;
- kan dichterbij huis gekocht worden (internet bij boeken, dvd's en cd's).

▪ 'Klant van het Helmondse centrum' en hun bestedingen

De bezoekers van het centrum van Helmond zijn hoofdzakelijk afkomstig uit Helmond zelf (67%). 18% is afkomstig uit de aangrenzende gemeenten. De rest komt van verder in Oost-Brabant of elders. Sinds 2003 is het aandeel van de bezoekers uit de aangrenzende gemeenten gedaald met 6%. Het aantal bezoekers van buiten de regio echter, is toegenomen met 6%. Op een zaterdag zijn er meer bezoekers van buiten de regio te verwachten dan op een weekday (in het onderzoek was dit de donderdag). Bijna de helft (49%) van de bezoekers op zaterdag zegt voor de markt te komen. In 2003 was dit maar 21% (kleine nuance: in 2007 werd er dichter bij de markt geïnterviewd en konden ook meer dan één bezoekmotief opgeven).

De redenen die gegeven worden voor een bezoek aan het centrum van Helmond zijn (in volgorde van belang) de winkels, de markt, de horeca, de dienstverlening, werk-/vriendenbezoek of geen doel. Bij alle leeftijdscategorieën zijn de winkels het belangrijkste bezoekmotief. Vooral winkels met kleding en schoeisel zijn de grootste trekkers, al is hun aandeel (51%) gedaald (met 15%) sinds 2003. Combinaties die vaak voorkomen bij een bezoek aan het centrum zijn 'horeca en winkels', 'markt en winkels' en 'markt en horeca'.

Gemiddeld wordt het meeste geld besteed aan kleding en schoeisel (47%). In 2003 was dit ook het geval, maar toen was dit nog 55%. Nu wordt er meer geld uitgegeven aan elektronische producten. Helmonders geven minder geld uit dan niet-Helmonders. Indien buitenproportionele bedragen uit het gemiddelde gelaten worden, dan zijn de uitgaven nagenoeg gelijk. In dit kader wijzen wij nog op de additionele effecten als gevolg van evenementen en culturele activiteiten als bijvoorbeeld bezoekgenererende tentoonstellingen in het Gemeentemuseum.

▪ Waardering van het centrum op een aantal essentiële onderdelen

Op een aantal aspecten (keuze winkelaanbod, horeca-aanbod, sfeer, inrichting, bereikbaarheid auto, parkeermogelijkheden auto, parkeertarieven, bereikbaarheid fiets, stallingsmogelijkheden fiets, bereikbaarheid met het openbaar vervoer, veiligheid en schoonheid) werd een beoordeling gevraagd. De waardering van de inrichting van het centrum is er 0,6 punten op vooruitgegaan sinds 2003. Verder zijn er weinig verschillen aan te duiden tussen inwoners van Helmond en inwoners uit de randgemeenten. Alleen op de aspecten 'bereikbaarheid met de fiets' en 'stallingsmogelijkheden'.

Deze aspecten werden ook ondervraagd in het koopstromenonderzoek in Midden-Brabant en West-Brabant. Als er vergeleken wordt met de steden uit deze onderzoeken zoals Tilburg, Waalwijk, Breda, Roosendaal, Bergen op Zoom en Etten-Leur, dan zien we dat de waardering van Helmond-centrum toch achter blijft.

70% van de bezoekers geeft aan een winkel te missen. Dit zijn vooral vrouwen en jongeren. Helmonders geven meer dan niet-Helmonders aan dat ze een winkel missen. Hoe vaker men het centrum bezoekt, hoe vaker men aangeeft een winkel te missen. Enkele voorbeelden van winkels die gemist worden, zijn Vroom & Dreesman (een winkel die er in 2003 wel was, en dus duidelijk gemist wordt), Vero Moda en Zara.

2.3.3. Leisure en vrijetijdsvoorzieningen

Helmond is gelegen in een zeer groene, landelijke omgeving met een aantrekkelijk historisch landschappelijk karakter. De wijken zijn omgeven door een groene zone en de in de omgeving gelegen dorpen stralen nog een grote mate van rust uit.

De omgeving is niet uniek als men die vergelijkt met andere landelijk gelegen steden in Brabant zoals 's-Hertogenbosch, Tilburg of Breda.

De stad zelf kent geen bijzondere natuurparken met een monumentale status. Grenzend aan de gemeente liggen Het Nationaal Park de Grote Peel en de Strabrechtse Heide (grootste aaneengesloten heidegebied van Noord-Brabant). De omgeving zorgt derhalve voor een goede recreatieve invulling voor de eigen bewoners en de regio.

Een verbinding aan het water schept mogelijkheden voor watersport, een snel in populariteit stijgende vorm van recreatie in Nederland. Helmond heeft echter tot op heden niet nadrukkelijk voor deze vorm van toerisme gekozen. Er zijn geen grootschalige voorzieningen op het gebied van maritiem toerisme gerealiseerd. Daarnaast heeft men de oude doorvaart door het centrum op een aantal plaatsen gestremd. Hiermee laat men een kans liggen om het centrum over het water te ontsluiten. Kijk naar succesvolle initiatieven in Breda, Mechelen en 's-Hertogenbosch.

Over de recreatieve voorzieningen in de stad is het volgende te melden. Uit het stadspanelonderzoek (2007) komt naar voren dat de Helmonder redelijk tevreden is met het aanbod van vrijetijdsvoorzieningen. Als men al iets mist, is dat een openlucht-/strandbad en op winkelgebied een warenhuis.

Daarnaast kunnen een aantal andere aandachtspunten worden genoemd.

- de stad kent geen grote dagattracties. In de directe omgeving is wel 'Dierenrijk Europa' te vinden.
- Helmond heeft geen grote evenementen- of beurslocatie met een bovenregionaal karakter. In de stad opende in 2006 het Bavaria House haar deuren. Daarmee beschikt de stad in ieder geval over een locatie geschikt voor bedrijfsfeesten, presentaties en kleine congressen.

Als middelgrote stad aan de oostkant van Brabant heeft Helmond vooral een regionale dagfunctie voor de besteding van de vrije tijd. Toerisme in de meer commerciële betekenis vindt in Helmond niet plaats.

Het winkel-, horeca- en cultuuraanbod in Helmond voldoet aan de eisen van de eigen bevolking. Uit onderzoek onder de eigen bewoners (stadspanel 2007) en onder regiobewoners (april 2007) blijkt dat men in ruime mate tevreden is over de kwantiteit en kwaliteit van het aanbod. Daarnaast heeft Helmond onder regiobewoners een overwegend positief imago.

Ook hier kunnen we weer stellen dat het aanbod vooral gericht is op de eigen bevolking en op een enkele uitzondering na (Gemeentemuseum) geen bovenregionale aantrekkingskracht heeft. Dit is geen waardeoordeel, maar een constatering. De horeca van Helmond bleef tot voor kort qua ontwikkelingen wat achter bij het landelijk gemiddelde.

2.3.3.1. Stedelijk toerisme

Stedelijk toerisme naar steden met een goed bewaard historisch centrum samen met goede winkel- en horecavoorzieningen, is een belangrijk productelement in het totale toeristische aanbod. Steden als Maastricht, 's-Hertogenbosch, Delft en Leiden doen het dan ook zeer goed in de toeristische stedenmarkt. We maken hier in eerste instantie de vergelijking vanuit dagrecreatief aanbod. Meerdagtoerisme (city breaks) laten we hier buiten beschouwing. Dit geredeneerd vanuit aanbod en hotelcapaciteit.

Door de snelle opkomst van de industrie in de 19^e eeuw, lag de nadruk in en om het centrum op industriële architectuur. Dit ging ten koste van de voor toerisme zo broodnodige historische stedenbouw. Na de crisis in de jaren 70 en 80 kwamen vele industriële complexen leeg te staan en werden vervangen door vernieuwende architectuur. Dit zorgde voor een kwaliteitsimpuls in het centrum. Nog bewaard gebleven historische panden en straten werden hersteld en maken nu naast nieuwbouw op een geïntegreerde wijze onderdeel uit van het centrum. Horeca en winkelaanbod kregen door het gevoerde centrummanagement een belangrijke kwaliteitsimpuls. Dit heeft de aantrekkelijkheid als uitgaansstad voor de eigen en regiobewoners sterk verbeterd.

Helmond oefent echter, in tegenstelling tot Mechelen, nog geen grote aantrekkingskracht uit op toeristen die geïnteresseerd zijn in het historische stedenproduct.

Door de stedenbouwkundige ontwikkelingen heeft Helmond zich de afgelopen 20 jaar onderscheiden. Projecten als Boscotondo, Brandevoort en het geplande project Suytkade hebben een grote uitstraling. Weliswaar een nichemarkt, maar architectuurtoerisme heeft in andere delen van Nederland bewezen kansrijk te zijn.

2.3.3.2. MICE-toerisme (Meetings, Incentives, Conferences en Exhibitions)

De markt van congressen en zakelijke bijeenkomsten kan men op een aantal manieren indelen: meerdaagse en eendaagse bijeenkomsten; bijeenkomsten vanuit een bedrijfs- (corporate) en verenigings- (associatie) karakter; nationaal versus internationaal.

De markt van internationale meerdaagse associatie- en corporate congressen wordt in Nederland gedomineerd door de steden Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Maastricht.

De markt voor nationale eendaagse bijeenkomsten kent een grote landelijke spreiding. De aanwezigheid van bedrijfsleven en geschikte accommodaties is hier van doorslaggevend belang. Een 'aantrekkelijke' omgeving kan daarnaast het keuzeprocess beïnvloeden.

De markt voor zakelijke bijeenkomsten in de omgeving van Zuidoost-Brabant wordt beheerst door Eindhoven. Zowel op het gebied van gevestigd bedrijfsleven als het aanbod van accommodaties heeft Eindhoven veel te bieden. Dit wil niet zeggen dat er op de markt van eendaagse zakelijke bijeenkomsten geen kansen voor Helmond liggen. In samenwerking met de automotive- en foodsector kan men inventariseren waar de behoefte ligt en al naar gelang de uitkomsten het aanbod hier op aanpassen. Voor de kleine en middelgrote vergaderingen en congressen kunnen onder andere Het Speelhuis en het Bavaria House worden aangewend.

3. Stakeholders

Stakeholders ofwel belanghebbenden spelen een belangrijke rol in het succesvol implementeren van citymarketing. Zij zijn vaak verantwoordelijk voor een deel van het stadsproduct en/of zijn medebepalend voor het uitdragen van de positionering.

In deze beschrijving staan de werkvelden van citymarketing centraal. De stakeholdergroepen zijn daarom ook per werkveld ingedeeld. Per werkveld is een inventarisatie gemaakt van de aanwezige stakeholders. Bij het samenstellen van de overleggroepen zal moeten worden vastgesteld of de individuele stakeholders permanent deel uitmaken van het overleg of incidenteel en per onderwerp worden uitgenodigd.

3.1. Wonen

Deze sector kent een overzichtelijk en eenvoudig te bepalen groep spelers.

In dit marktsegment is het essentieel dat de wijken integraal onderdeel gaan worden van de **'Helmondbeleving'**.

Organisaties van bewoners, zoals wijkraden, buurtverenigingen en bewonerscomités vormen dus een wezenlijk segment.

De volgende stakeholdergroepen voor wonen zijn te definiëren:

- projectontwikkelaars/investeerders: woningbouwverenigingen: Woonpartners, Woon-Com, Compaen, Volksbelang Helmond;
- stedenbouwkundigen/architecten;
- vastgoedbedrijven;
- inwoners/bewonersorganisaties; Helmond kent voor alle wijken, behalve het centrum, wijkorganen/buurtverenigingen die via de adviseur wijkorganisaties en buurtbeheer in contact staan met de gemeente;
- gemeente Helmond (afdeling stedelijke ontwikkeling en communicatie);
- college van burgemeester en wethouders/gemeenteraad.

3.2. Werken en ondernemen

Deze stakeholdergroep kent vele spelers. In hoeverre zijn deze georganiseerd?

In veel steden speelt de Kamer van Koophandel een belangrijke coördinerende rol. Dit om de belangen van individuele sectoren te voorkomen.

De volgende stakeholdergroepen voor werken/bedrijven zijn te definiëren:

- automotieve industrie;
- foodsector;
- ondernemersverenigingen;
- industrieterreinen;
- vereniging Industrieel Contact Helmond;
- Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging;
- MKB;

- Kamer van Koophandel;
- gemeente Helmond (afdelingen Economie, Stedelijke Ontwikkeling en Communicatie);
- college van burgemeester en wethouders/gemeenteraad.

In Helmond zijn er verschillende ondernemersverenigingen. Deze kunnen als volgt worden ingedeeld:

1. overkoepelende ondernemersverenigingen, zoals:
 - Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW) Kring Helmond,
 - Vereniging Industrieel Contact Helmond,
 - Ondernemers Peelland,
 - Jong MKB Eindhoven-Helmond;
2. bedrijventerreinverenigingen, zoals:
 - Ondernemersvereniging Groot Schoten,
 - Platform BZOB,
 - Stichting Beheer Hoogeindse Ondernemerskring;
3. MKB.

Voor de detailhandel: zie de reeds eerder gemaakte opmerking.

3.3. Leisure en vrijetijdsvoorzieningen

Deze sector wordt in algemene zin gekenschetst door een versnipperd en kleinschalig aanbod. We spreken over een samengesteld product, waar vele spelers onderdeel van zijn.

Helmond kent in het centrum een grote mate van georganiseerdheid. Een goed functionerend centrummanagement kan binnen het stakeholderoverleg een belangrijke rol spelen.

Daarnaast is van belang om te bepalen wat de rol wordt van Stichting Stadspromotie Helmond. In steeds meer steden, zoals Den Haag, Groningen, ... is een professionele marketing- en promotieorganisatie verantwoordelijk voor het uitdragen van het stedelijk imago. Het gaat dan om een breder en ook meer beleidsmatig werkveld dan de Helmondse stichting thans heeft.

Binnen een aantal stakeholdergroepen zijn reeds overlegstructuren gevormd. Deze kunnen dus vrij eenvoudig vertegenwoordigers aanwijzen voor het overleg. Bij andere dienen deze nog te worden gevormd.

De volgende stakeholdergroepen voor toerisme en vrije tijd zijn te definiëren:

- winkeliersverenigingen;
- horecaondernemers;
- musea;
- theaters;
- festivals/evenementen;
- LTA (lokale toeristische adviesraad);

- inwoners (bewonersverenigingen/wijkraden);
- verblijfssector (hotellerie, kampeer en bungalow bedrijven);
- stichting Stadspromotie;
- centrum management;
- cultureel-erfgoedverenigingen/historische kring: Stichting Cultureel Erfgoed, Heemkundekring Helmond Peelland;
- Raad voor de Sport;
- gemeente Helmond (afdelingen: economie, kunst en cultuur, sport en communicatie);
- college van burgemeester en wethouders/gemeenteraad.

Voor de detailhandel is er in Helmond een reeks van handel- en winkeliersverenigingen. Deze zijn ingedeeld per wijk, deelgebied of straat.

Specifiek voor de horeca is in Helmond ook de Koninklijke Horeca Nederland actief. Daarnaast is er nog een aantal kleinere horecaverenigingen, zoals de Horecavereniging Kanaalzone.

3.4. Studeren en onderwijs

Er is nog geen duidelijke profilering op het gebied van onderwijs. In de plannen van Suytkade wordt gesproken over de ontwikkeling van een 'Groene Campus'. Helmond kan zich hiermee in het kader van automotive en food als stad profileren.

De volgende stakeholdergroepen voor studeren/onderwijs zijn te definiëren:

- onderwijsinstellingen/met name ROC en HBO;
- studenten verenigingen;
- gemeente Helmond (afdelingen onderwijs en communicatie);
- college van burgemeester en wethouders/gemeenteraad.

4. Communicatieaudit

De communicatieaudit baseert zich op communicatie-elementen van verschillende actoren, zoals folders, brochures, websites, etc. Via deze weg hebben we inzicht verworven in het huidige beleid inzake communicatie en de huidige communicatieacties geanalyseerd. Het doel is om een globaal idee te ontwikkelen over de huidige communicatie-aanpak. In onderstaande punten vindt u een samenvatting van deze audit; een uitgebreid verslag vindt u terug als bijlage 1.

De actoren opgenomen in de communicatie-analyse zijn de volgende:

- gemeente Helmond (de gemeentelijke organisatie);
- privéactoren in Helmond (projecten, zoals Brandevoort, Dierdonk e.d. en stichtingen, zoals Stichting Stadspromotie).

4.1. Positionering en visie

Om tot een doeltreffende communicatie te kunnen komen, dient de communicatie aan te sluiten op de positionering en visie van de stad. Aangezien er momenteel geen overkoepelende positionering is voor Helmond, kan er in de communicatie-uitingen ook niet aan voldaan worden. Het geheel is daarom nogal **fragmentarisch** (zie ook bijlage 2).

4.2. Huisstijl en logo

Het logo voor de gemeente Helmond is het wapenschild met ernaast 'Gemeente Helmond'. Dit logo wordt consequent gebruikt en is heel herkenbaar voor de bewoners van Helmond. Het is iets waar ze aan gehecht zijn. De huisstijl van de gemeente is een basishuisstijl aan de hand van een regieboek.

Er is geen overkoepelend logo of beeldmerk voor Helmond dat consequent door verschillende partijen kan worden gebruikt. Tal van externe organisaties gebruiken hun eigen logo zonder een extra referentie naar Helmond.

4.3. Communicatiedoelstellingen

In dit hoofdstuk wordt de communicatie geanalyseerd aan de hand van de gekozen doelstelling: informeren, werven of imago bepalen.

4.3.1. Gemeente Helmond

1. **Informatieve communicatie:**

Het overgrote deel van de communicatie is informatief, maar is niet ingekaderd binnen een ruimere visie op 'welke stad wil Helmond zijn'.

2. **Wervende communicatie:**

Wervende communicatie wordt bijna niet toegepast in de gemeentelijke communicatie.

3. **Imago-opbouwende communicatie:**

De communicatie-elementen stralen een bepaald imago uit, maar zijn niet ingekaderd binnen een overkoepelend imago van Helmond.

Bovenstaande bevindingen gelden voornamelijk voor de bewoners van Helmond. De bezoekers krijgen rechtstreeks vanuit de gemeente weinig communicatie. Een uitzondering vormen de culturele instellingen als het Gemeentemuseum en het Speelhuis. Naar de bedrijven is er echter een duidelijke communicatie. Hierdoor kan een actieve betrokkenheid ontstaan tussen de gemeente en het bedrijfsleven. Ook naar de werknemers van de gemeente wordt gecommuniceerd via het personeelsmagazine Hi (Helmond inside).

4.3.2. Privéactoren

De privéactoren hanteren eigen communicatiemateriaal. Hierbij wordt telkens vanuit de visie van de eigen organisatie gewerkt. Helmond komt hier vaak niet of heel latent uit naar voren.

HOOFDSTUK 2: IMAGO VAN EN PERCEPTIES OVER HELMOND

In dit hoofdstuk hebben wij aandacht voor het imago van en de percepties over Helmond bij de verschillende doelgroepen. De vraag wordt gesteld hoe de doelgroepen kijken naar Helmond, waarbij het stedelijk imago het geheel is van associaties die iemand heeft bij Helmond.

Het doel van een citymarketingplan is een bijdrage leveren aan het aantrekken en behouden van de gewenste bewoners, bedrijven en bezoekers. Aan de hand van een gerichte vraagstelling proberen wij in eerste instantie informatie te verkrijgen over het huidige imago, de huidige kwaliteiten (sterkten en zwakten) van de stad bij deze doelgroepen en de behoeften van deze doelgroepen met het oog op het streefbeeld of de gewenste profilering.

Per gedefinieerde doelgroep analyseren wij onder andere volgende punten meer in detail:

- imago van Helmond op een aantal relevante en onderscheidende dimensies/thema's;
- waardering en evaluatie van beeldbepalende elementen (kwaliteiten en gebreken van Helmond);
- evaluatie van de ingezette communicatie-instrumenten;
- behoeften (interesses, wensen en problemen) van elke doelgroep;
- visie over mogelijke toekomstige stedelijke ontwikkelingsrichtingen.

In de hiernavolgende punten behandelen wij:

- de merkanalyse;
- een kwalitatief groepsgesprek met inwoners;
- gesprekken met experts en ondernemers;
- de lokale reflectiegroep.

Wij starten met het vraaggelbesprek met de interne doelgroep. Gebruikte gespreks- of vragenlijsten vindt u terug als bijlage 3.

1. Merkanalyse

Met de stakeholders, voornamelijk personen op het beleidsniveau bij de gemeente, organiseerden wij een groepsgesprek (via brainstorming) rond merkanalyse op woensdag 31 oktober 2007. Op deze manier onderzochten wij de persoonlijkheid en meer bepaald de kernwaarden van Helmond. In onderstaande punten vindt u een samenvatting van deze merkanalyse; een uitgebreid verslag vindt u terug als bijlage 4.

1.1. Methodologie, principe van een merkanalyse

Wij startten de merkanalyse met een korte schets van de belangrijkste gegevens rond Helmond verzameld in de desk research. Via een brainstormingspeltechniek gingen wij vervolgens in op de vraag waarom doelgroepen naar Helmond komen, maar ook waarom deze doelgroepen weg gaan uit Helmond: wat vindt men belangrijk, waar houdt men van, waaraan heeft men een hekel, en dergelijke. Deze brainstorming is erop gericht zo breed mogelijk te zoeken, om vervolgens in een gemeenschappelijke discussie een zo duidelijk mogelijke keuze te maken rond de merkpersoonlijkheid van Helmond.

1.2. Eerste associaties met Helmond: de functionele perceptie van de stad

Uit de eerste associaties tijdens de merkanalyse is gebleken dat Helmond gepercipieerd wordt als:

Een krachtige, aantrekkelijke, menselijke stad met veel potentieel
--

Over het algemeen wordt de stad door deze doelgroep als heel positief gepercipieerd. Men maakt wel zelf de kanttekening, dat in het verleden de stad een negatief imago had en nu nog steeds voor veel buitenstaanders.

Uit de eerste associaties komen voornamelijk de **woonfunctie** en het '**dichtbijgevoel**' aan bod. De stad voelt aan als een dorp in de stad. Het heeft de belangrijkste voordelen van een stad (alles is dichtbij, er is een gezellige drukte, horeca, winkels, e.d.) en tegelijkertijd biedt het de kwaliteiten van een dorp (geen grote criminaliteit, menselijk, verenigingen, aangenaam om te wonen).

Zoals hierboven aangehaald, komt het **negatieve zelfbeeld** van de inwoners en daarmee samenhangend de **zelfspot** van de Helmonder regelmatig aan bod. Het zelfbeeld wordt door deze doelgroep gelinkt aan het verleden, en niet aan de huidige situatie. Zelfspot blijkt een defensiemechanisme te zijn van de Helmonder tegenover het negatieve imago dat ze van buitenstaanders opgelegd krijgen. Daarnaast is directheid ook een eigenschap van de Helmonder.

Over de **werkgelegenheid** zijn er positieve en negatieve geluiden te horen. Enerzijds is er de automotive- en food industrie, waardoor Helmond aantrekkelijk wordt voor hoger geschoolden. Anderzijds is er nog steeds veel laaggeschoolde arbeid in Helmond.

Ook de reactie over de **toeristische troeven** van Helmond was tweeledig. Enerzijds kwam een negatief gevoel naar voren, in die zin dat men vond dat Helmond niet veel te bieden had aan toeristen op 'historisch' gebied. Anderzijds werd toch gewezen op een aantal redenen waarom Helmond wel een bezoekje waard is zoals winkels, horeca en retroarchitectuur.

1.3. Het gevoel rond de stad

Om de emotionele perceptie rond de stad verder te beschouwen, werden verschillende projectieve technieken gebruikt.

Hieruit bleek dat Helmond niet als een jonge bruisende stad gezien wordt, maar wel als gemoedelijk, spontaan en gezellig, hoewel dit laatste, volgens gesprekspartners, misschien wat dreigt te verdwijnen. Bij de nieuwe generatie Helmonders komt naar voren, dat men van Helmond moet leren houden. Als je er eenmaal woont, krijg je een heel ander beeld, waardoor je de stad uiteindelijk wil verdedigen.

Ook uit de projectieve technieken komt het woonaspect heel sterk naar voor. Meer bepaald de gezelligheid die de stad uitstraalt of die de inwoners bieden om er te wonen. De stad komt als heel open en warm over. Tegelijkertijd heeft men het gevoel dat de stad niet voldoende kan bieden. Als men enkel naar Helmond kijkt zonder de omringende steden, vindt men dat men opgesloten/geïsoleerd is van de buitenwereld. De omringende steden maken een belangrijk deel uit van de persoonlijkheid van de stad Helmond. De stad heeft de uitstraling van alles te kunnen bieden wat men nodig heeft om er te wonen, maar niet meer dan dat.

1.4. Doelgroepen in Helmond

Helmond is momenteel een stad in volle expansie met een grote variatie aan inwoners en mensen die in de stad willen komen wonen. Uit het groepsgesprek blijkt dat de stad in grote mate de huidige doelgroepen wil behouden en tegelijkertijd nieuwe doelgroepen wil aantrekken. Onder meer door wijken zoals Brandevoort en de arbeidsplaatsen in bijvoorbeeld automotive en food.

Er is echter één heel belangrijke doelgroep die momenteel eerder tot de uitstromende doelgroep behoort, terwijl dit nu juist de meest begeerde doelgroep van de stad is: ambitieuze jongeren.

De uitstroom van deze doelgroep komt onder meer doordat men in Helmond niet verder kan studeren. Hierdoor trekt men weg uit de stad, en in plaats van na de studie terug te keren naar Helmond blijft een grote groep elders wonen. Deze hoger opgeleide doelgroep zou extra dynamisme en eigentijds karakter aan de stad kunnen geven.

2. Groepsgesprek inwoners

Het doel van dit gesprek met de inwoners van Helmond was meer te weten te komen over de perceptie van hun stad: hoe zij Helmond zien, evalueren, typeren, ... Hiervoor werd de respondenten gevraagd hun mening te geven over een aantal relevante onderwerpen.

2.1. Methodologie, principe van groepsgesprekken

De groepsdiscussie werd gevoerd gedurende anderhalf tot twee uur. De vragenlijst is in overleg met de opdrachtgever gemaakt. Bij een dergelijk gesprek verzamelden we 'moeilijke' informatie; dit zijn gevoelens of motivaties waarvan de gespreksdeelnemer zich soms niet duidelijk bewust is of die hij/zij soms moeilijk onder woorden kan brengen. Via de interactie tussen de groepsleden kwamen we tot méér en betere informatie over het keuzeproces.

Deze groepsdiscussie leverde zeer waardevolle informatie op. De resultaten moeten echter niet gegeneraliseerd of gekwantificeerd worden. Het betreft ideeën, motivaties en gedachten van een beperkte groep respondenten.

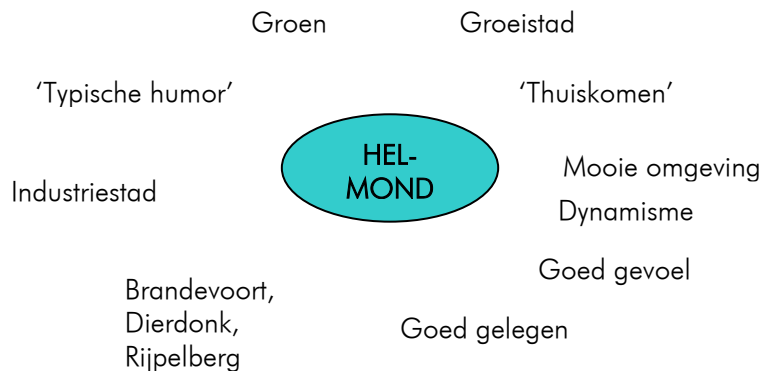
2.2. Het panel

De deelnemers aan het groepsgesprek waren inwoners van de gemeente Helmond. Het gaat meer specifiek om afgevaardigden van de comités van de verschillende wijken die Helmond telt. Het panel bestond uit 13 leden. Het gesprek vond plaats op donderdag 8 november 2007.

Respondent 1	Helmond-Oost, woont 31 jaar in Helmond
Respondent 2	Helmond-Noord, geboren en getogen in Helmond
Respondent 3	Helmond-West, 40 jaar in Helmond, echte Brabander
Respondent 4	Gemeenschappelijke wijkraad, 15 jaar in Helmond, afkomstig uit Eindhoven
Respondent 5	Binnenstad, lid van de ondernemingsvereniging
Respondent 6	Brandevoort, lid van het bestuur van de wijkraad
Respondent 7	Centrum, reeds 11 jaar in Helmond
Respondent 8	Rijpelberg, lid van de wijkraad
Respondent 9	Dierdonk, zes jaar in Helmond
Respondent 10	Helmond-West/Brouwhuis, 19 jaar in Helmond
Respondent 11	Helmond-Oost, Lid Helmondse bewonersorganisatie, 65 jaar in Helmond

2.3. Thema's en resultaten

2.3.1. Spontane associaties met Helmond



Helmond is volgens de respondenten sterk gegroeid in de laatste jaren. Er is meer kwaliteit gekomen, de stad is nog mooier geworden en er wordt gewerkt aan de infrastructuur. Het is een groeistad en dat moet uitgebuit worden. Er wordt veel gesproken over de wijken, maar men mag zeker het centrum ook niet vergeten.

Die verbetering is volgens sommigen een grotere prestatie dan de wijken. Helmond staat niet stil, het is een dynamische stad. Helaas heeft de stad nog steeds een negatief imago als industriestad. Vooral de oude Helmonder geeft dit aan. Helmonders zijn over het algemeen trotser geworden op hun stad, al dragen ze dit nog niet echt uit.

2.3.2. Wonen in Helmond

Het probleem in Helmond is dat er geen eenheid is in de stad. Er zijn de afgelopen jaren verschillende goede projecten geweest inzake woningbouw, maar deze wijken vertonen geen samenhang. Ze staan te veel op zichzelf. Mensen uit de wijken antwoorden met de naam van hun wijk als hun gevraagd wordt vanwaar zij afkomstig zijn, niet met 'uit Helmond'. Ze voelen zich bijvoorbeeld ook meer 'Brandevoorter' of 'Dierdonker'. Ze zien hun wijk als een apart dorp.

Helmond is een gemoedelijke Brabantse stad, maar hoe ziet men de toekomst? Volgens een aantal respondenten dreigt deze eigenheid te verdwijnen door de sterke groei van de stad. De vraag is gesteld hoe ver Helmond moet gaan in deze groei, en hoe er eenheid moet worden gecreëerd.

Volgens de groep moet Helmond zijn aandacht richten op kwaliteit, en niet te sterk meer groeien. Er moet aandacht besteed worden aan de eenheid. Er is een slechte balans tussen de wijken: 'veel woningbouw, maar weinig cement ertussen'. Er moet gestreefd worden naar een 'ons Helmond'.

Ook dient er aandacht te zijn voor de jeugd. Sportaccommodaties en hangplaatsen moeten ingericht worden om de kwaliteit van het wonen en leven in Helmond te verbeteren. Er dient geïnvesteerd te worden in deze jeugd.

Op de vraag hoe men mensen zou aansporen om in Helmond te komen wonen, werden de volgende punten aangehaald:

- het is een gezellige stad;
- vlakbij Duitsland;
- omgeving nodigt uit tot recreatie;
- voor elk wat wils: villa's, appartementen, ...
- dicht bij Eindhoven.

Een minpunt aan het wonen in Helmond is volgens sommigen de bereikbaarheid. Anderen vinden dat dit niet het geval is. Zo zou de verbinding in Helmond zelf erg slecht zijn. Zo ontbreekt volgens sommigen een goed openbaar vervoer, zoals bus en tram in de stad. Dit is noodzakelijk om de verbinding tussen de wijken te verbeteren. In Helmond is het op dit moment volgens sommigen moeilijk om zich te verplaatsen.

Volgens de respondenten is de Helmonder een hartelijke, unieke persoon met een typisch gevoel voor humor. De cynische zelfspot is een historisch gegroeid afweermechanisme tegen de negatieve reacties op de stad in het verleden. Helmond is lang het lelijke eendje naast Eindhoven geweest. Dit is aan het veranderen. De zelfspot maakt stilaan weer plaats voor trots, de Helmonder is weer trots op de stad waarin hij woont, al draagt hij dit - zoals eerder aangegeven - nog niet genoeg uit.

2.3.3. Wat maakt Helmond uniek?

Verschillende elementen werden aangehaald als unieke aspecten van Helmond. Een eerste element dat werd genoemd, waren de evenementen:

- parkconcerten: gratis concerten die iedere zondag in de zomer plaatsvinden in de Warande;
 - Kasteeltuinconcerten: gratis concerten op de vrijdagavond in juli en augustus,
 - Sinterklaasfeest;
- Helmondse Markt;
- carnaval: Helmond heeft de grootste carnavalsoptocht van Zuid-Nederland. Deze wordt uitgezonden op tv.

De respondenten zien Helmond als een goede gastheer, en dat zie je volgens hen in de evenementen.

Daarnaast is Helmond een 'schone stad'. De vervuilende industrie is weg, geen rokende schoorstenen meer, de nieuwe industrieterreinen zien er goed uit, ze zijn goed aangelegd, ...

Andere unieke elementen van Helmond zijn:

- het verenigingsleven: veelzijdig en uitgebreid;
- winkelstad: groeiend;
- fietsinfrastructuur;

- kanaal: was ooit een tweedeling;
- in Helmond kun je overal terecht;
- Helmondse humor: compact, staat er.

Daarnaast werden ook enkele fysieke beelden aangehaald zoals:

- het Kasteel;
- het Speelhuis: dit wordt niet genoeg uitgebuit. Het is een prachtig gebouw, maar te klein voor grote producties. Hierop werd evenwel de vraag gesteld of dit nodig is? Moet Het Speelhuis groeien? Is er vraag naar grote producties?
- de paalwoningen: waren er als eerste in Helmond, pas later ook in Rotterdam;
- de Traverse.

2.3.4. Behoeften

- **Gevarieerd winkelaanbod:** veel inwoners gaan elders hun inkopen doen of gaan in andere steden shoppen. Een reden die hiervoor wordt gegeven, is het beperkte winkelaanbod in Helmond. Er is behoefte aan 'betere' winkels, andere dan het bestaande aanbod. Het is evenwel niet noodzakelijk dat 'alles' aanwezig is, maar een aanbod van unieke winkels geven de stad een 'gezicht';
- **Openbaar vervoer:** zoals reeds eerder aangehaald, vindt een deel van de groep dat de verbinding in de stad zelf niet is wat het zou moeten zijn. Dit hangt ook enigszins samen met het vorige punt, in die zin dat men 'sneller in naburige steden is dan in het centrum van Helmond.
- **Buitenzwembad:** dit was er vroeger en is nu verdwenen. Dit punt werd evenwel aangehaald door een klein aantal respondenten. Zij claimden dat het nodig is dat Helmond over zo iets beschikt. Anderen vinden dat Helmond genoeg heeft aan het huidige binnenzwembad en de recreatieplas Berkendonk, waar gratis in de openlucht kan worden gezwommen.
- **Sportinfrastructuur:** er zou een omnisportcentrum moeten komen. De huidige sportvelden zijn vol. Als men de jongeren wil binden met Helmond, moeten er voorzieningen komen die hen stimuleren om in hun eigen stad op te groeien en er een band mee te smeden.

3. Link met voorgaand onderzoek

De bevindingen uit deze gespreksgroep zijn een selectieve afspiegeling van wat er leeft bij de inwoners van Helmond met betrekking tot hun stad. In dit luik willen we de informatie, verkregen uit de focusgroep, linken aan informatie die werd verkregen via andere onderzoeksmethodes. We doelen hierbij concreet op de resultaten van een studie uitgevoerd door de gemeente Helmond over het imago van Helmond bij inwoners uit de regio, de resultaten uit een scriptieonderzoek over het imago van Helmond, en op de resultaten van de analyse van het merk 'Helmond' bij een groep inwoners.

In oktober 2006 peilde de gemeente Helmond naar **het imago van Helmond bij inwoners uit de regio**. De gemeente wenste namelijk een communicatiebeleid uit te werken gericht op het verhogen van de aantrekkelijkheid van Helmond in de regio. Aan de hand van een telefonisch interview werden gegevens verzameld binnen de volgende thema's:

- hoe typeert de buitenstaander Helmond als stad?
- hoe beoordelen buitenstaanders het imago van Helmond in zijn totaliteit en op deelaspecten zoals culturele, uitgaans- en vrijetijdsvoorzieningen, woonstad, verkeers- en vervoerssituatie, werkgelegenheid?
- komt men wel eens in Helmond en met welk doel bezoekt men de stad (onder andere markt, winkels, festivals, werk)?
- hoe vindt men dat Helmond zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld?

In het bijzonder de resultaten met betrekking tot de eerste twee thema's vormen een goede vergelijkingsbasis voor de resultaten uit de groepsdiscussie. Uit de imagostudie bij de inwoners uit de regio blijken het stadscentrum en/of de winkels zeer typerend te zijn voor Helmond. Ook de nieuwbouwwijken zoals Brandevoort en de mooie woningen worden spontaan genoemd. Het is een gemeente in verandering. Dit komt redelijk goed overeen met de bevindingen uit de groepsdiscussie met de inwoners van Helmond. Zij associëren Helmond voornamelijk met 'verandering'; de stad is aan het uitgroeien. Alhoewel er in de groepsdiscussie geen spontane associaties gemaakt werden over winkels, wordt dit wel opgesomd als één van de elementen die Helmond uniek maakt.

In 2006 wijdden twee studenten hun **scriptie** aan het **imago van Helmond**, om zo de eerste aanzet te geven bij het opzetten van een citymarketingproject voor de stad Helmond. Aan de hand van kwalitatief en kwantitatief onderzoek werd getracht de kernwaarden te vinden die bij Helmond passen. Uit de mondelinge interviews met de bewoners werd duidelijk dat zij Helmond in de eerste plaats getypeerd zien door de mensen die er wonen, het dialect en de recht-door-zee mentaliteit. Dit wijkt af van de resultaten uit het groeps gesprek.

Daar vinden we in mindere mate gevoelsmatige antwoorden. Verder gaf de studie aan dat Helmond een groeiende stad is, een aspect dat ook bleek uit de discussiegroep.

4. Individuele gesprekken met experts en ondernemers

De desk research wordt aangevuld en verdiept door enkele kwalitatief diepgaande gesprekken met zogenaamde stakeholders of partners en actoren betrokken bij citymarketing in Helmond. Dit zijn:

- portefeuillehouders citymarketing/stadspromotie en economische zaken, betrokken afdelingshoofden en beleidsambtenaren van onder andere cultuur, communicatie, economische zaken;
- andere personen uit de publieke en private sector die op diverse niveaus betrokken zijn bij het beleid en de ontwikkeling van de stad, en meer bepaald citymarketing.

4.1. Methodologie, principe van gesprekken met experts en ondernemers

Om nog beter inzicht te krijgen in de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van en voor Helmond zijn circa 25 interviews gehouden met belangrijke opinieleiders/experts en stakeholders/ondernemers in en van Helmond.

Zo is er gesproken met managers en afdelingshoofden van de verschillende gemeentelijke diensten zoals: economische zaken, vrijetijdseconomie (VTE) en centrummanagement.

Burgermeester Jacobs en Wethouder Yeyden van economische zaken hebben het bestuurlijk standpunt toegelicht.

Daarnaast heeft een reeks ondernemers van bedrijven als TNO, Kuijpers Technische Installaties, Van Rijsingen Food, Ariza, Bavaria House en Hotel West-End antwoord gegeven op de vraag hoe zij Helmond ervaren en waar zij kansen en bedreigingen zien.

4.2. Thema's en resultaten

In onderstaande punten behandelen wij de perceptie van experts met betrekking tot Helmond volgens een aantal thema's en dimensies. Wij starten echter met het algemene imago van de stad.

4.2.1. Imago

Bijna alle ondervraagden zien positieve veranderingen in het imago van Helmond. Dit geldt voor de eigen inwoners en de regio. Zij zijn tegenwoordig trots op 'hun' Helmond. Er is veel geïnvesteerd en dat heeft zijn weerslag in het beeld dat men heeft van de stad. Men spreekt van een daadwerkelijke transformatie.

Daarentegen is het nationale imago nog vrijwel ongewijzigd. Helmond wordt nog steeds gezien als een onbekende of weinig aantrekkelijke stad.

4.2.2. Helmond als hoofdstad van de regio

Helmond is de hoofdstad van de omliggende regio. Op winkel-, woon- en werkgebied moet Helmond die rol ook claimen.

Daarnaast stelt men dat de stad geen bovenregionale uitstraling heeft. Helmond kan niet bogen op een voorzieningenniveau dat landelijk concurreert. Die ambitie zou de stad ook niet moeten hebben, aldus het merendeel van de gesprekspartners.

4.2.3. Automotive en food

Wat betreft **automotive** is men het eens dat dit een onderscheidend aspect is van de Helmondse economie waarmee de stad zich nationaal kan profileren. Wel moet er een duidelijke keuze gemaakt worden en zullen investeringen meer gericht moeten worden ingezet om deze bedrijfstak nog verder in de regio te ontwikkelen. Samen met Eindhoven kan men zich positioneren als de Brainport van Nederland.

Ook met betrekking tot **food** zien we deze opinie terug, zij het minder nadrukkelijk. Men ziet dat deze bedrijfstak kans heeft op een verdere uitbouw binnen het industrieel aanbod van Helmond.

Automotive en food kunnen ook een impuls zijn voor de verdere ontwikkeling van toepasbaar onderwijs. Onderwijsinstellingen die opleiden voor en aansluiting vinden bij deze twee bedrijfstakken, zorgen voor behoud van jong potentieel. Bovendien maken ze het mogelijk dat gespecialiseerde arbeid uit de eigen bevolking gerekruteerd kan worden.

4.2.4. Industrieel erfgoed

Een absolute kans voor de toekomst. Helmond heeft nog veel fraais dat herinnert aan een boeiend industrieel verleden. Waar Helmond op algemeen toeristisch gebied weinig te bieden heeft, kan deze 'nichemarkt' Helmond landelijk op de kaart zetten. Daarnaast kan het behoud van het industrieel erfgoed worden aangewend voor een link met het verleden en een 'springplank' naar de toekomst.

4.2.5. Helmond woonstad

Door de vele nieuwbouwprojecten met vernieuwende architectuur, heeft Helmond (boven)regionaal naam gemaakt als kwalitatieve woonstad. Tevens heeft dit geleid tot een nieuwe instroom aan inwoners met een hoger opleidingsniveau en een beter inkomen. Dit moet de stad vasthouden en verder benutten.

Het probleem is dat Helmond niet al te veel bouwgrond meer heeft.

4.3. Een aantal opmerkelijke standpunten

Naast deze vijf opvallende zaken kwam nog een aantal onderwerpen aanbod die het vermelden waard zijn:

- er werd opgemerkt dat, als Helmond zijn centrumfunctie voor omliggende regio verder wil uitbouwen, meer moet investeren in haar **culturele, winkel- en horeca-aanbod**. Dit is nog te weinig onderscheidend;
- Helmond moet zich als regiostad profileren **naast Eindhoven**. Samen met Eindhoven beschikt de regio over een sterk aanbod aan voorzieningen en kan een bovenregionale rol vervullen;

- Helmond beschikt over een goed **evenementen- en festival aanbod**. Binnen de regio is er veel waardering en worden de evenementen goed bezocht. Helmond mist echter een evenement met landelijke uitstraling;
- Helmond beschikt niet over een krachtige **citymarketingorganisatie**. Er is geen structuur en de samenhang tussen publieke en private partijen die zich bezig houden met onderdelen van CM is niet duidelijk. Het ontbreekt de stad aan één organisatie met sturende en coördinerende verantwoordelijkheid. Daarnaast is er geen duidelijke visie wat het beleid op CM de komende jaren moet zijn.

5. Lokale reflectiegroep

Het imago van Helmond werd bij verschillende doelgroepen gemeten. Dit gebeurde via merkanalyses, groepsgesprekken met en enquêtering bij inwoners alsook expertinterviews. Dit alles met als doel de sterke/zwakke punten van de stad te ontdekken en het onderscheidend vermogen bloot te leggen. Ook de communicatie werd geanalyseerd. In onderstaande punten wordt kort ingegaan op een aantal eerste resultaten en wordt dit vervolgens getoetst aan de mening van de lokale reflectiegroep. Dit gesprek vond plaats op donderdag 13 november 2007.

5.1. Projectvideo

De bijeenkomst begon met het afspelen van de informatieve video over Helmond.

Het was een soort van warming-up voor de discussie en bespreking die zouden volgen.

De reacties op de film, niet iedereen aanwezig kende de film, waren wisselend:

- had iedere andere stad kunnen zijn;
- minder gebouwen in beeld, laat meer mensen aan het woord;
- korter, krachtiger;
- Helmond heeft veel moois te bieden, dus schreeuw het van de daken;
- de dvd is gemaakt als een puur informatieve productie en niet als promotiefilm.

5.2. Stellingen

Tijdens de bijeenkomst werd de aanwezigen aan de hand van enkele stellingen om reacties gevraagd.

'De Helmonder is weliswaar trotser geworden op zijn stad, maar het ontbreekt nog aan zelfbewustzijn.'

Reacties:

- Helmonders wel trots, maar dragen het niet uit;
- nieuwkomers vaak trotser/zelfbewuster dan oude garde;
- Helmonders hebben zelfspot;
- Helmonders zijn overwegend positief over de stad, maar dat is wat anders dan trots zijn;
- er is wel wijkbinding, maar nauwelijks stadsbinding;
- trots op de wijken, niet op de stad.

‘De stad moet niet verder groeien, maar zich richten op kwaliteitsverbetering.’

Reacties:

- groei en kwaliteit hebben niet veel met elkaar te maken;
- kwaliteit staat voorop, groei is daarvoor noodzakelijk (schaalvergroting/draagvlak);
- het doel is kwalitatieve ontwikkeling; indien fysieke groei daarvoor noodzakelijk is, dan moet dit plaatsvinden;
- functie stadscentrum belangrijk;
- ‘wonen’, kwalitatief wonen is belangrijk.

‘Er is onvoldoende samenhang tussen de oude en de nieuwe stadsdelen.’

Reacties:

- is meerderheid reflectiegroep het mee eens;
- is keerzijde van snelle groei in het verleden;
- presentatie, bouw en verkoop bewust gedaan zonder link naar het ‘oude’ Helmond te leggen (uit commerciële overwegingen);
- wijken zijn goed neergezet. Nu meerwaarde creëren: wijken + ‘stad Helmondsaus’ = meerwaarde ($1 + 1 = 3$).

‘Er moet nog meer worden geïnvesteerd in (voorzieningen voor) de opgroeiende jeugd.’

Reacties:

- er moet(en) HBO-opleiding(en) komen;
- studenten/studentenhuisvesting ontbreken/invloed op straatbeeld - uitgaan;
- Helmond Sport moet meer mogelijkheden krijgen (extra veld);
- turnen, turnaccommodatie ontbreekt;
- jongerenvoorzieningen onvoldoende: disco, popcentrum, uitgaansgelegenheden.

‘Wonen is een kernwaarde van Helmond. De overige elementen zijn volgend.’

Reacties:

- wonen is prioriteit nummer 1;
- maar ook werken en welzijn (was niet iedereen het mee eens);
- wonen in Helmond is sterk genoeg om als kernwaarde te fungeren (vond niet iedereen).

‘De ligging dicht bij Eindhoven is voor het imago van Helmond een voordeel.’

Reacties:

- economisch groot voordeel, voor imago Helmond nadelig;
- belangrijk in kader van regionale samenwerking;
- in positionering en citymarketing gebruik van maken.

‘Waarmee onderscheidt Helmond zich kenmerkend van andere (vergelijkbare) steden?’

Reacties:

- gezellig;
- stad met een dorps karakter;
- infrastructuur;
- architectuur;
- slagvaardigheid;
- verenigingsleven;
- karakter;
- onderdeel van groter geheel;
- humor/zelfspot;
- transformatie;
- dynamiek;
- industrieel verleden;
- schaalgrootte (groot genoeg om stad te zijn, en klein genoeg om iedereen/veel mensen te kennen).

Als vervolg op voorgaande stelling:

‘Wat zijn typische Helmondse elementen, die kunnen functioneren als stadsbinding.’

Reacties:

- industrieel verleden/karakter van Helmond/industrieel erfgoed;
- Helmond Sport;
- Keiebijters /carnaval;
- kasteel;
- vier NS-stations;
- Helmond: centrum van de Peel;
- architectuur;
- groen;
- vernieuwende industrie/automotive-food;
- ligging naast Eindhoven;
- uit het Citymarketingtraject van 2004: groen, gezellig, architectuur.

HOOFDSTUK 3: CONCLUSIE: SWOT-ANALYSE

Het is belangrijk om de grote hoeveelheid informatie die beschikbaar komt tijdens de analysefase te redigeren tot een werkbaar geheel. Dit derde hoofdstuk behandelt de SWOT-analyse, waarbij wij een conclusie trekken naar de identiteit van Helmond volgens profiel en imago alsmede aandacht besteden aan de ontwikkelingen binnen de markt.

Het gaat dan om een analyse met aandacht voor de identificatie van **sterkten en zwakten** van Helmond. Sterke en zwakke punten hebben voor een belangrijk deel betrekking op zaken die de gemeente zelf kan beïnvloeden, bijvoorbeeld de kenmerken van het product, de communicatie en evenementen.

Vervolgens analyseren we de **kansen en bedreigingen** die voortvloeien uit de omgevingsfactoren. Kansen en bedreigingen hebben te maken met veranderingen in de omgeving, waarover het bestuur en de medewerkers zelf geen controle hebben en die men noodgedwongen ondergaat. Men kan wel trachten op bepaalde gunstige ontwikkelingen in te spelen of zich tegen ongunstige ontwikkelingen te verdedigen. Voorbeelden hiervan zijn de veroudering van de bevolking en groeiende concurrentie.

Hierbij wordt ook een combinatie gemaakt met **onderscheidende kenmerken** op basis van de geïdentificeerde behoeften en wensen van de doelgroepen tijdens de analysefase. Het betreft bijvoorbeeld onderscheidende sterktes die absoluut moeten worden bewaard of ontwikkeld, rekening houdend met de doelgroepen en andere gemeenten. De bedoeling van de benchmarking met andere gemeenten is om een beter zicht te krijgen op de typische eigenheden van de bestudeerde steden en zodoende een betere profilering van het beleid mogelijk te maken. Het beantwoordt daarbij tevens aan de behoefte van het gemeentebestuur om zijn stad in een vergelijkbaar perspectief te zien.

Voor de SWOT-analyse werd een beroep gedaan op de reeds uitgevoerde desk research, kwantitatieve en kwalitatieve analyses, de expertinterviews alsook op een vergelijking met andere steden (zie ook bijlage 5).

1. Sterkte

▪ Helmond woonstad/architectuur

Door de realisatie van spraakmakende nieuwbouwwijken zoals Dierdonk, Brandevoort en recentelijk Suytkade, zorgde Helmond voor vernieuwing en verbeterde kwaliteit binnen het woningaanbod. Dit heeft het imago van de stad aanzienlijk verbeterd en zorgde voor een groot aantal nieuwe inwoners. Helmond heeft binnen de regio een sterke positie als aangename, kwalitatieve woonstad.

▪ Verenigingsstructuur

Helmond kent van oudsher een goed georganiseerde verenigingsstructuur. Voor tal van projecten in de sociaal maatschappelijke omgeving kan de stad terugvallen op veel vrijwilligers.

▪ **Doorzettingsvermogen**

Ondernemers prijzen het doorzettingsvermogen van de Helmondse bevolking. Van oudsher is de stad een industriegemeente waar inzet en volharding worden gevraagd. Deze mentaliteit zit in de genen van de stad en wordt ook als zodanig door ondernemers herkend. De binding van de Helmonders met hun stad is sterk.

▪ **Goed ondernemersklimaat**

Ondernemers in Helmond stellen dat de stad een goed ondernemersklimaat heeft. Vooral de korte en open lijnen met de gemeente worden als positief ervaren. De stad kent een grote mate van dynamiek, essentieel voor het laten uitgroeien van bedrijven en specifieke sectoren als automotieve en food. De klassering van Helmond als stad met 'het beste ondernemersklimaat van Nederland' onderstreepte deze kracht nog eens extra.

▪ **Positief imago binnen de regio**

Door het verbeterde woningaanbod en de investeringen in architectuur en stedenbouw, en ook de herinrichting van het centrum hebben de inwoners van Helmond en de regiobewoners een positief beeld van de stad. Ook de uitstraling van een aantal culturele voorzieningen werkt hieraan mee.

2. Zwakte

▪ **Onderwijsaanbod**

Helmond kent slechts weinig vervolgopleidingen. Dit heeft tot gevolg dat kansrijke jongeren de stad verlaten om elders hun studie te gaan volgen. Dit impliceert dat hiermee een kansrijke en waardevolle inwonersgroep de stad verlaat.

▪ **Winkels/horeca/recreatie-toerisme**

Het winkelaanbod in de stad is weinig sprankelend en bestaat zoals in zoveel Nederlandse steden uit de gebruikelijke winkelketens. Daarnaast kunnen ondernemers in de detailhandel nog beter inspelen op de veranderende samenstelling van de Helmondse bevolking. Dit wil zeggen mensen met een beter gemiddeld inkomen en een hogere opleiding.

Het horeca-aanbod heeft de afgelopen vijf jaar aan diversiteit gewonnen. Er zijn echter nog steeds te weinig uitgaansmogelijkheden, met name voor jongeren.

Op recreatief gebied wordt een goed geoutilleerd zwembad gemist.

Helmond heeft geen toeristisch imago; het ontbreekt aan een 'must see'-voorziening. De basisinfrastructuur voor vrijetijdsvoorzieningen is bovendien nog niet op orde. Deze sluit niet aan bij het niveau van een stad met op termijn 100.000 inwoners en een centrumfunctie in de omliggende regio.

▪ **Samenstelling/opbouw bevolking**

Ondanks de nieuwe instroom van inwoners met een hoger opleidings- en inkomensniveau is de groep met een lage opleiding en met weinig inkomen in Helmond nog te groot. Zeker in verhouding tot vergelijkbare steden in de nabije omgeving, zoals 's Hertogenbosch, Tilburg en Venlo.

- **Nationaal imago**

Binnen Nederland heeft Helmond nog steeds een betrekkelijk zwak imago. Men heeft geen beeld van de stad of er bestaan deels achterhaalde beelden. Bijvoorbeeld een verouderde industriestad met weinig historische bebouwing, werkloosheid en geen spraakmakende evenementen of attracties.

- **Bereikbaarheid**

Helmond ligt niet direct aan een belangrijke snelweg. Hierdoor is de bereikbaarheid van de stad niet optimaal. Daarnaast is de ontsluiting binnen de stad zelf per openbaar busvervoer niet ideaal. De vierdeling van het centrum door kanaal en Traverse maakt het tot een onsamenhangend geheel.

Helmond ligt daarentegen wel op een gunstige afstand van vier vliegvelden.

3. Kans

- **Automotive**

Helmond heeft een duidelijke keuze gemaakt om de automotive industrie in de stad en regio verder te ontwikkelen. Met de al aanwezige bedrijven, en in het bijzonder TNO, maakt de stad in samenhang met de regio een goede kans om deze specifieke bedrijfstak in de toekomst verder uit te bouwen.

- **Food**

Helmond kent al sinds het eind van de 19^e eeuw een sterke voedingsmiddelenindustrie. Het zit dus in het DNA van de stad.

Momenteel werken in deze sector 13.000 mensen. De gemeente wil daarom deze specifieke bedrijfstak verder laten groeien en naast 'automotive' tot speerpunt van de Helmondse economie maken. Het is overigens zeker niet alleen een economisch speerpunt. In het kader van citymarketing kan dit element verder worden verbreed in bijvoorbeeld recreatieve zin (evenementen, bezoekerscentrum, exposities, enz.).

- **Synergie met Eindhoven/Brainport**

Door zich samen met Eindhoven en omgeving als één regio te vermarkten, kan Helmond zich bovenregionaal positioneren. Er is hierbij sprake van een sterke complementariteit waarbij Helmond relevante voorzieningen aanbiedt binnen het Brainport-gegeven wat een aanvulling kan zijn voor Eindhoven als centrum van de Brainportregio.

Helmond moet daarbij wel alert zijn op behoud en uitbouw van eigen basisvoorzieningen.

De Brainportregio vormt in dit kader, zowel landelijk als internationaal, een gebied met enorme potentie.

- **Regionaal uitgaan/winkelen/cultuur c.a.**

Door de centrumfunctie en de succesvolle investeringen in het centrum kan Helmond een dominante rol vervullen op uitgaans- en winkelgebied in haar directe omgeving. Sterke punt hierbij is ook de gemoedelijke sfeer, die Helmond in dit opzicht onderscheidend maakt van bijvoorbeeld het centrum van Eindhoven.

De typisch regiogebonden functie van Helmond biedt veel perspectief, ook in cultureel opzicht.

▪ **Industrieel erfgoed- en architectuurtoerisme**

Helmond kent nog een aantal goed bewaarde iconen, herinnerend aan een boeiend industrieel verleden. Door zorgvuldige restauratie van, en het geven van nieuwe functies aan deze gebouwen, kan Helmond inspelen op een landelijke trend. Industrieel erfgoedtoerisme voorziet in een vraag en wordt in steden als Rotterdam, Den Bosch en Leerdam al succesvol ingevuld. Ook voor Helmond als stad en voor de eigen inwoners is de ontwikkeling van deze tak van toerisme belangrijk. Het laat zien waar Helmond vandaan komt, het toont het verhaal van de stad en legt een positieve band tussen verleden en toekomst.

De spraakmakende architectuur kan ook in toeristisch opzicht meer worden ingezet. Door middel van toeristisch gerichte recreatievaart kan de cultuurhistorische betekenis van het kanaal worden herwonnen. Bijkomend wensen wij ook het project 'Vliscomuseum' te vermelden.

▪ **Toepasbaar onderwijs**

Met de ontwikkeling van de Groene Campus creëert Helmond opleidingsmogelijkheden voor de bedrijfstak 'food'. Hiermee kan de stad, in de nabije toekomst, voorzien in het leveren van gespecialiseerde arbeid uit de eigen bevolking.

Specifieke opleidingen voor de sector automotive, zoals onlangs gestart, zijn een kans om ook binnen deze industrie de verbindingen te leggen tussen kansrijke jongeren en een belangrijke sector voor de toekomst.

4. Bedreiging

▪ **Beperkte opleidingsmogelijkheden**

Ondanks de ontwikkeling van toepasbaar onderwijs kent Helmond weinig opleidingsmogelijkheden op MBO- en HBO-niveau. Daardoor vertrekken veel kansrijke jongeren uit de stad om hun opleiding elders te vervolgen.

▪ **Relatief laag opgeleide bevolking**

Nog steeds kent Helmond een relatief laag opgeleide bevolking. Dit is een bedreiging voor de vernieuwende industrie die vraagt om gespecialiseerde en goed opgeleide medewerkers.

▪ **Gebrek aan ruimte (bedrijfsruimte en woningen)**

Helmond heeft in de nabije toekomst weinig mogelijkheden voor de bouw van nieuwe wijken en industriegebieden.

▪ **Betrokkenheid nieuwe inwoners**

Nog steeds is er te weinig betrokkenheid van de nieuwe inwoners binnen Helmond. Het leven in de eigen wijk staat voorop en ook is men vaak gericht op Eindhoven.

HOOFDSTUK 4: VISIEVORMING MET BETREKKING TOT CITYMARKETING IN HELMOND

De uitwerking van een visie voor de uitbouw van citymarketing in Helmond is een volgende belangrijke stap. De visie drukt de **ambitie** uit waar Helmond inzake citymarketing naartoe wil werken op lange termijn.

Deze **visievorming** is belangrijk, omdat het een **referentiekader** vormt voor huidige en toekomstige beslissingen. Beslissingen moeten worden afgewogen binnen dit kader. Dit moet als gevolg hebben dat acties die binnen deze visie passen, positief beoordeeld kunnen worden. Acties die niet passen binnen dit kader vallen dan buiten de selectie. Op deze manier slaagt men erin om op een consistente wijze vitale keuzes te maken op lange termijn.

De vaststelling van een visie biedt tevens de mogelijkheid aan de diverse actoren om zich te scharen achter een gezamenlijke strategie. Daarom is het goed om de resultaten van de situatieanalyse, de visie en strategie uit te dragen, opdat een zo groot mogelijk aantal actoren in de uitvoering zouden kunnen worden betrokken.

Een duidelijke visie op de positionering van Helmond, met andere woorden wat wil de stad betekenen op lange termijn, wordt opgebouwd vanuit een **beredeneerde ambitie** aan de hand van volgende aandachtspunten:

- tot welke **doelgroepen** willen wij ons richten? Welke prioriteit (gewicht) wordt aan elke doelgroep toegekend?
- wat wil Helmond voor deze doelgroepen betekenen? Welke dragers en **kernwaarden** dienen gedefinieerd te worden? Welke persoonlijkheid wordt geprofileerd? Met andere woorden, onderschrijven wij hier de structurele beginselen voor de profilering van de stad op lange termijn?
- welke prioritaire dimensies of **onderscheidende speerpunten** binnen het imago van Helmond dienen daadwerkelijk toegepast te worden? Met andere woorden, onderschrijven wij hier de specifieke acties op middellange termijn die de profilering van de stad mede moeten ondersteunen?

Dit betekent dat de doelgroepen en speerpunten voor Helmond worden geselecteerd, en de dragers en kernwaarden worden gedefinieerd en samengebracht in een duidelijke positionering. Het moet leiden tot één globale, door de gehele organisatie, en in haar spoor ook de belangrijkste stakeholders, gedragen en gedeelde visie op het gewenste imago van de stad. Elk van deze elementen wordt hierna besproken resulterend in een uiteindelijk gewenste visie op de positionering.

Deze aandachtspunten maken onderdeel uit van het globale doel van citymarketing voor Helmond.

De confrontatie van de visie op de toekomst met de huidige situatie, resulterend uit de eerste fase, leidt tot de identificatie van kritische succesfactoren. Met andere woorden brengen wij de vraag 'wat wil de stad zijn?' in overeenstemming met 'kan de stad dat ook waarmaken?'. Uit de identificatie van kritische succesfactoren worden overeenkomstige doelstellingen en activiteiten afgeleid, behandeld in hoofdstukken 5 en 6.

1. Citymarketingvisie - overzicht

Centrale citymarketingdoelstelling	Citymarketing voor Helmond heeft als centraal doel het: <ul style="list-style-type: none">▪ krijgen van een merkpositie, een plaats, een positie binnen de regio, de provincie, de Euregio Benelux Middengebied of verder▪ versterken van een duurzaam woon-, werk- en leefklimaat voor alle doelgroepen▪ bevorderen en ondersteunen van de verdere economische, ruimtelijk-fysieke en sociaal-culturele ontwikkeling voor de eigen inwoners en ondernemers
Doelgroepen	<ul style="list-style-type: none">▪ Eigen inwoners▪ Regiobewoners▪ Regionaal bedrijfsleven▪ Te werven bedrijven in de sectoren automotive en food▪ Toeristen/bezoekers▪ Interne doelgroepen en andere beleidsactoren
Kernwaarden	Dynamische en vooruitstrevende centrumstad met moderne maakindustrie, met doorzettingsvermogen en boeiende geschiedenis, waar het goed wonen is
Speerpunten	<ul style="list-style-type: none">▪ Automotive en food met spin-off als scholing en vakmanschap▪ Centrumstad van de omliggende regio voor winkelen, uitgaan en cultuur▪ Industrieel erfgoed- en architectuurtoerisme▪ Brainport ofwel samenwerking met Eindhoven

2. Citymarketingvisie - bespreking

Op basis van bovenstaande kernelementen wordt hierna de visievorming nader beschreven.

Met behulp van citymarketing krijgt een stad een plaats, een positie binnen de regio, de provincie, de Euregio Benelux Middengebied of het land. De stad krijgt een merkpositie. Hiermee wordt de verdere economische, ruimtelijk-fysieke en sociaal-culturele ontwikkeling voor de eigen inwoners en bedrijven bevorderd en ondersteund. Daarvoor zijn de identiteit (het DNA) van de stad en de gewenste positionering (het ambitieniveau) van wezenlijk belang. Geloofwaardigheid en realisme spelen hierbij ook een rol van betekenis.

Helmond heeft in de laatste decennia een ware transformatie doorgemaakt. Van een arme stad met veel economische en sociale problemen en een negatief zelfbeeld naar een bloeiende stad. Een stad met dynamiek, kansen voor inwoners en bedrijven, een stad die weer trots is op zichzelf.

Vanuit de vastgestelde identiteit dient Helmond nu invulling te geven aan de gewenste positionering: **Helmond als aantrekkelijk en sfeervol centrum van haar directe omgeving.**

Helmond moet hierbij keuzes maken. Wat onderscheidt Helmond van zijn omgeving? Met welke te kiezen speerpunten geeft Helmond in het bijzonder invulling aan de gewenste positionering? Het succes van citymarketing wordt bepaald door het verder benutten van sterkten en kansen en het reduceren of inkapselen van zwakten en bedreigingen.

Helmond is in de laatste tien jaar uitgegroeid tot een kwalitatieve woonstad voor de gehele omgeving. De stad heeft door haar ondernemende en actieve bevolking onder aanvoering van een daadkrachtig gemeentebestuur de crisis gekeerd en wederom kansen gecreëerd voor de toekomst.

Een aantal zaken valt hierbij op en moet dienen als basis voor de uit te werken strategie.

De centrale gedachte in strategievorming is het maken van keuzes: 'You can't be all things to all people'. Steden zoals Helmond kunnen het zich echter niet veroorloven om slechts met een beperkt aantal doelgroepen te praten. Het wezen van een stad is nu eenmaal dat de interne doelgroepen (inwoners/ondernemers) zich er thuis moeten voelen en dat externe doelgroepen (toeristen/bezoekers/nieuwe bedrijven) zich aangetrokken moeten voelen om naar Helmond te komen.

2.1. Doelgroepen

Helmond vervult geen bovenregionale functie, maar heeft de potentie om krachtig te gaan opereren binnen haar direct omliggende regio. Vandaar de keuze als regiocentrum van dit gebied.

Dit wil niet zeggen dat onderdelen van de citymarketing niet bovenregionaal kunnen aanslaan. De communicatie richt zich echter in eerste instantie op de regionale bevolking en op het regionale bedrijfsleven.

Uitzonderingen zijn de bedrijven die gespecialiseerd zijn in automotive en food en in aanmerking komen voor vestiging in Helmond. Daarnaast kan de doelgroep toeristen/bezoekers door middel van niches ook bovenregionaal worden aangesproken. Vooral de culturele instellingen hebben hierbij een wezenlijke taak. Alsmede een marktgericht en breed gedragen 'toeristisch onthaal' in de stad.

2.2. Kernwaarden

Kernwaarden in een visie zijn de drijfveren waarmee een stad of gemeente zich wenst te identificeren. Hierbij stelt men zich de vraag waarin een stad of gemeente de meeste waarde creëert voor de doelgroep. Met andere woorden, onderschrijven wij hier de structurele beginselen voor de profilering van de stad op lange termijn?

Voor Helmond worden volgende kernwaarden gedefinieerd: dynamische en vooruitstrevende centrumstad van moderne maakindustrie, met een boeiend verleden, waar het goed wonen is.

2.3. Speerpunten

Als eenmaal de doelgroepen en kernwaarden of centrale lading zijn bepaald, wordt tegelijk gefocust op de speerpunten. Hiermee wordt een te algemene of neutrale opstelling voorkomen.

2.3.1. Automotive en food met spin-off

De afgelopen tien jaar is er veel geïnvesteerd in deze beide sectoren. Er is daardoor sprake van een industriële specialisatie. Met blijvende aandacht en door daadwerkelijk ruimte te geven aan bedrijven die al gevestigd zijn of hiervoor interesse hebben, kan Helmond zich onderscheiden.

Als voorbeelden van spin-off noemen wij scholing en vakmanschap.

Ruimte om te bouwen is echter beperkt en dus zullen er keuzes moeten gemaakt worden ten aanzien van de beschikbare percelen. Samenwerking binnen de SRE-regio in regionale plannen is hiervoor noodzakelijk.

2.3.2. Centrumstad van de omliggende regio voor winkelen, uitgaan en cultuur

Uit het recente regionale bevolkingsonderzoek blijkt dat de waardering voor het centrum van Helmond de laatste jaren sterk is gestegen. Veel energie is gestoken in de herinrichting van de binnenstad en in het schoonhouden van de openbare ruimte en de veiligheid op straat.

Helmond wil echter meer. Het wil het aantrekkelijk en sfeervol centrum zijn voor de gehele regio.

De binnenstad moet om die reden qua winkel- en horeca-aanbod nog meer inspelen op die nieuwe rol van Helmond als centrumstad. Centrummanagement, gemeentebestuur en ondernemers zullen gezamenlijk moeten optrekken om verder invulling te geven aan Helmond als 'the place to be' in de omgeving.

Essentieel is het creëren van een stedelijke impact die met name jongeren vasthoudt in de stad.

2.3.3. Industrieel erfgoed- en architectuurtoerisme

Een vorm van toerisme/recreatie die uitermate geschikt is voor Helmond. De stad heeft nog een aantal goed bewaarde bedrijfsgebouwen met een historische waarde.

De aanwezigheid van die gebouwen op zich is niet voldoende. Het verhaal erachter, de openstelling en benutting van deze complexen, gepaard met een goede toeristische infrastructuur en promotie, bepalen het succes van Helmond in deze markt.

Industrieel erfgoedtoerisme op zich is bovendien een groeimarkt, vaak gekoppeld aan andere vormen van recreatie of toerisme. Relevant aandachtspunt is het plan dat wordt opgesteld om een echte publiektrekker op dit terrein te ontwikkelen. Het gaat om een in- en outdoorthemapark rond industrie en nijverheid.

De inmiddels landelijk bekende architectuur kan door middel van arrangementen, rondleidingen en dergelijke, worden vermarkt naar specifieke doelgroepen in de toeristische sector.

2.3.4. Brainport ofwel samenwerking met Eindhoven

Om binnen de kennisregio een centrale rol te claimen en op het gebied van automotieve en food de bovenregionale ambities waar te maken, hangt veel af van de samenwerking met Eindhoven.

Helmond moet voor (inter)nationale citymarketing een partnership aangaan met de grote broer. Eindhoven staat niet afwijzend ten opzichte van een gezamenlijke aanpak en kan zelf hier ook garen bij spinnen. Bovenregionaal wordt de regio gepositioneerd en vermarkt. Daarbinnen heeft ieder zijn eigen rol.

In het culturele verlengde van deze denklijn biedt ook de samenwerking in Brabantstad mogelijk soelaas. De ambitie om in 2018 Culturele Hoofdstad van Europa te worden, is hiervan een voorbeeld.

De toekomstige organisatiestructuur van de citymarketing moet worden toegesneden op deze ontwikkeling.

3. Kritische succesfactoren

De visie weerspiegelt de ambitie voor de verdere uitbouw van het citymarketingbeleid in Helmond. We moeten deze toekomstvisie plaatsen tegenover de SWOT-analyse die ons een evaluatie oplevert van de huidige situatie.

Door de confrontatie van de visie op de toekomst met de huidige positie komen wij tot **kritische succesfactoren**. Deze zijn cruciaal om de stap te kunnen zetten van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Kritische succesfactoren zijn omschrijvingen van die aandachtspunten die het falen of slagen van een beleid zullen bepalen. We werken hierbij vanuit **twee invalshoeken**:

- **intern** perspectief (binnen de gemeente Helmond): het betreft beleids- en organisatorische processen ten aanzien van aanbod en vermarkting, ontwikkeling van bekwaamheden en vaardigheden van de medewerkers, ... met als finaal doel een effectiever en efficiënter beleid en organisatie;
- **extern** perspectief: hier gaat het fundamenteel over de marktpositie en de marktbenadering met als uiteindelijk doel een hogere klanttevredenheid.

Wij concretiseren de interne en externe kritische succesfactoren als volgt:

- intern perspectief (binnen de gemeente Helmond):
 - KSF1: professionele uitbouw van beleid en organisatie waarbij ook aandacht wordt besteed aan een beleidsondersteunend monitoringsysteem,
 - KSF2: vastleggen van het merk - en communicatieplatform;
- extern perspectief:
 - KSF3: ontwikkeling van het product:
men moet binnen een stad kunnen waarmaken wat wordt beloofd. Het is daarom essentieel aandacht te besteden aan de speerpunten,
 - KSF4: professionele uitbouw van de vermarkting:
het product Helmond moet op een structurele, gecoördineerde en strategische manier vermarkt worden, met andere woorden wordt daarop toegesneden professionele aandacht besteed aan de stedelijke communicatie. Relevant document in deze is het onlangs verschenen rapport over de afdeling Communicatie 'De communicerende overheid'.

Deze kritische succesfactoren vormen als het ware de brug tussen de huidige en toekomstige positie. Gepast management van deze succesfactoren is noodzakelijk om de stap te kunnen maken van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Deze aanpak maakt het strategische planningsproces zeer **implementatiegericht**. Voor elke kritische succesfactor worden één of meerdere **doelstellingen** geformuleerd die bij verwezenlijking ervan leiden tot de oplossing van de gestelde problematiek.

Zodoende kan zich een aantal tegenstrijdigheden voordoen. Bijvoorbeeld als de stad een zeer hoog cultureel ambitieniveau heeft, maar daartegenover slechts een 'gewoon' aanbod, ... Op zichzelf hoeven dit geen drempels te zijn, maar Helmond moet wel onder ogen durven zien dat er inspanningen geleverd moeten worden om zijn producten en marketing in overeenstemming te brengen. Vandaar dat het vervolgverhaal aandacht heeft voor twee zaken:

- breng de identiteit in overeenstemming met het gewenste imago;
- kies vervolgens voor onderscheidende, maar realistische speerpunten die het imago moeten gaan creëren.

In de volgende fase moet dan een **activiteitenplan** worden uitgewerkt dat bij verwezenlijking moet leiden tot de realisatie van de gestelde doelstellingen. Het betreft suggesties voor beleidskeuzes en prioriteiten. Welke elementen in het communicatiebeleid bijvoorbeeld moeten aangepast of bijgestuurd worden om de gewenste positionering te bereiken?

Tijdens dit proces hebben wij vanzelfsprekend aandacht voor **de eigenheid van de behoeften van de geselecteerde doelgroepen**. Ook de prioriteitenstelling van de doelgroepen en acties zijn dan aan de orde.

De rode draad in dit vervolgproces is de koppeling van gezonde ambitie aan concrete acties.

HOOFDSTUK 5: BELEIDSKADER MET BETREKKING TOT CITYMARKETING VOOR HELMOND

In het vorige hoofdstuk is elk van de kritische succesfactoren in vrij algemene termen uitgedrukt. In dit hoofdstuk werken we de te volgen strategie uit in functie van deze kritische succesfactoren. Figuur 1 geeft de inhoudelijke aanpak weer voor de opmaak van het beleidskader.

Figuur 1
Inhoudelijke aanpak voor de opmaak van het beleidskader



Voor elke kritische succesfactor (KSF) worden één of meerdere strategische doelstellingen geformuleerd die bij verwezenlijking ervan leiden tot de oplossing van de gestelde problematiek.

Per beleidsdoelstelling formuleren wij één of meerdere prestatie-indicatoren. Prestatie-indicatoren vormen een maatstaf waarmee de voortgang van de realisatie van de beleidsdoelstellingen kan worden nagegaan. Daarnaast worden de beleidsdoelstellingen meetbaar gemaakt. Om tot de realisatie van de gestelde beleidsdoelstellingen te komen, moeten direct werkbare verbeteractiviteiten en maatregelen worden voorgesteld. Het betreft suggesties voor beleidskeuzes en prioriteiten.

Per activiteit worden ten slotte prioriteiten in tijd vooropgesteld en verantwoordelijkheden toegekend. Op deze manier kan de voortgang van de realisatie van de beleidsdoelstellingen worden nagegaan en waar nodig bijgestuurd.

Alle acties voor de verschillende kritische succesfactoren samen vormen de ruggengraat van het activiteitenplan ten aanzien van citymarketing voor Helmond. Een overzicht van het uitgewerkte beleidskader vindt u in de overzichtstabel.

KSF 1: Professionele citymarketingorganisatie uitbouwen			
Strategische doelstelling	Prestatie-indicator	Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven	Verantwoordelijke(n) en documenten
1. Citymarketingbeleid binnen de gemeentelijke organisatie gestart	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschikbaarheid citymarketingstrategie en bijhorend activiteitenplan ■ Beschikbaarheid citymarketingdoelstellingen en monitoringstelsysteem 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opstellen citymarketingstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeentebestuur en document Citymarketingstrategie voor Helmond ■ Prioritair - Afgerond mei/juni 2008
2. Citymarketingorganisatie opgestart	<ul style="list-style-type: none"> ■ Structuur en professionaliteit citymarketingorganisatie ■ Efficiëntie en effectiviteit van werking ■ Aantal formele en informele overlegmomenten ■ Doorvoeren kernwaarden en speerpunten, en uitdragen merkpositionering ■ Externe financiering uit bedrijfsleven en commerciële activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aanstellen citymarketingmanager en aanwijken portefeuillehouder ■ Samenstellen adviesraad en stadslab met relevante publieke en private stakeholders ■ Opstarten citymarketingorganisatie/contractbasis/actieplan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeentebestuur ■ Gemeentebestuur en citymarketingmanager ■ Gemeentebestuur en citymarketingmanager ■ Eerste helft 2009 ■ Tweede helft 2009 ■ Tweede helft 2009
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Tot uitvoering brengen van het citymarketingbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie ■ Permanent

KSF1: Professionele citymarketingorganisatie uitbouwen			
Strategische doelstelling	Prestatie-indicator	Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven	Verantwoordelijke(n) en documenten
3. Beleidsondersteunend monitoringssysteem opgezet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Monitoringsysteem 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inventariseren benodigde prestatie-indicatoren en opstellen plan van aanpak informatieverzameling en onderzoek ■ Verzamelen en inbrengen beleidsondersteunende resultaten op basis van SMART citymarketingdoelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking met het gemeentebestuur ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking met het gemeentebestuur
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Korte termijn ■ Middellange termijn

KSF2: Merk- en communicatieplatform vastleggen	
Strategische doelstelling	Prestatie-indicator
<p>1. Kernwaarden en 'look & feel' van het 'merk Helmond' doorgevoerd</p>	<p>Consistent gebruik kernwaarden en kernpositionering door gemeentelijke diensten/ stakeholders/ambassadeurs</p>
<p>Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opstellen van een merkplatform als toetsingskader voor de kernwaarden van het 'merk Helmond' ▪ Opstellen van een communicatieplatform als toetsingskader voor de 'look & feel' van het 'merk Helmond' ▪ Sensibiliseren en actief netwerken tussen stakeholders die de positionering mee (kunnen) uitdragen ▪ Doorvoeren overkoepelende nieuwe baseline en stadslOGO/stadstempel volgens kernwaarden en merkplatform 	<p>Verantwoordelijke(n) en documenten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeentebestuur en document Citymarketingstrategie Helmond ▪ Gemeentebestuur en document Citymarketingstrategie Helmond ▪ Citymarketingorganisatie
	<p>Prioriteit(en)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prioritair - Afgerond mei/juni 2008 ▪ Prioritair - Afgerond mei/juni 2008 ▪ Korte termijn ▪ Korte termijn ▪ Korte termijn ▪ Korte termijn
	<p>Citymarketingorganisatie in samenwerking met gemeentebestuur en bevoegde instanties</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Citymarketingorganisatie in samenwerking met gemeentebestuur en bevoegde instanties

KSF3: Ontwikkeling strategische citymarketingprojecten faciliteren			
Strategische doelstelling	Prestatie-indicator	Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven	Verantwoordelijke(n) en documenten
<p>T. Strategische citymarketingprojecten of speerpuntprojecten uitgebouwd</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Consistente ontwikkeling speerpunten volgens doelgroepen en kernwaarden ■ Aantal imago-ondersteunende projecten/match met kernwaarden ■ Tevredenheid bij geselecteerde doelgroepen ■ Stedelijk imago bij geselecteerde doelgroepen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyseren projecten van publieke en private stakeholders volgens 'citymarketing-scorecard' ■ Faciliteren projecten van publieke en private stakeholders indien conform met de citymarketingvisie ■ Werven, ondersteunen en ontwikkelen van evenementen binnen kernwaarden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking met gemeentebestuur en relevante instanties ■ Permanent

KSF4: Professionele vermarkting uitbouwen	
Strategische doelstelling	Prestatie-indicator
<p>1. Doelgroepen efficiënt benaderd en aantrekken</p>	<p>Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Imago bij geselecteerde doelgroepen ■ Kennis van de kernwaarden en de positionering bij geselecteerde doelgroepen ■ Positieve houding tegenover kernwaarden bij geselecteerde doelgroepen ■ Actief uitdragen van de kernwaarden door geselecteerde doelgroepen ■ Zelf initiatief ondernemen tot versterken kernwaarden door geselecteerde doelgroepen ■ Effectiviteit communicatieve acties
	<p>Verantwoordelijke(n) en documenten</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking bevoegde instanties ■ Citymarketingorganisatie
	<p>Prioriteit(en)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Jaarlijks ■ Prioritair ■ Korte termijn ■ Middellange termijn ■ Middellange termijn
	<p>Omschrijving activiteiten/adviezen/initiatieven</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Opstellen citymarketingcommunicatieplan ■ Communicatie naar interne medewerkers rond het project en de kernwaarden ■ Uitwerken pr-beleid, stadskrant, website en Gemeente Helmond TV ■ Opstellen imagocampagne ■ Opstellen projectcommunicatie en specifieke communicatieacties naar doelgroepen toe ■ Toepassen communicatieve toetsingscriteria
	<p>Verantwoordelijke(n) en documenten</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking bevoegde instanties ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking bevoegde instanties ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking bevoegde instanties ■ Citymarketingorganisatie in samenwerking bevoegde instanties
	<p>Prioriteit(en)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Middellange termijn ■ Middellange termijn ■ Permanent

In het volgende hoofdstuk gaan wij dieper in op een aantal van bovenvermelde activiteiten.

HOOFDSTUK 6: ACTIVITEITENPLAN MET BETREKKING TOT CITYMARKETING VOOR HELMOND

In dit hoofdstuk gaan wij dieper in op een aantal activiteiten belangrijk voor de citymarketingstrategie voor Helmond meer bepaald de citymarketingorganisatie, het merk- en communicatieplatform, speerpuntprojecten en een communicatieplan.

1. Professionele citymarketingorganisatie ontwikkelen

Bij het opstellen van een citymarketingstrategie hebben wij allereerst aandacht voor het plaatsen van citymarketing binnen de reeds bestaande stadsvisie. Vervolgens zal de gedefinieerde citymarketingstrategie en gewenste profilering op basis van de bepaalde kernwaarden zijn invloed moeten hebben op alle beleidsterreinen binnen de stad. Hiervoor dienen stakeholders en ambassadeurs de visie en positionering te delen met als doel een eenduidige profilering van de stad. Een goed toegeruste en professioneel werkende citymarketingorganisatie heeft een primaire verantwoordelijkheid voor deze efficiënte en effectieve uitwerking.

In onderstaande punten gaan wij dieper in op de concrete organisatie.

1.1. Algemeen

Bij citymarketing spelen zaken als positionering, identiteit en gewenste identiteit, kernwaarden, doelgroepen en de daadwerkelijke marketing en campagnevoering een grote rol. Doorslaggevend voor het voeren van een succesvolle citymarketingcampagne is echter de organisatiestructuur. De plaats, vorm en samenstelling van de citymarketingorganisatie zijn daarbij van groot belang.

In het krachtenveld van citymarketing zijn veel actoren actief:

- de opdrachtgever;
- het gemeentebestuur/de politiek;
- de gemeentelijke diensten;
- de stakeholders binnen de stad: bedrijfsleven, horeca, cultuur, sport en bewoners;
- de bestaande organisaties belast met de uitvoering van delen/elementen van de citymarketing.

In dit krachtenveld spelen vele, soms tegengestelde belangen een rol. Voor het goed kunnen functioneren zijn draagvlak, duidelijkheid met betrekking tot verantwoordelijkheden en taken, en een bepaalde vorm van onafhankelijkheid van de uitvoeringsorganisatie, essentieel.

Voordat we de opbouw van de organisatie en de aan hen toevertrouwde kerntaken bepalen, is het van belang om een aantal vragen te beantwoorden:

- wie is opdrachtgever voor de beleidsontwikkeling en uitvoering van de citymarketing?
- wie bepaalt het beleid?
- waar wordt de citymarketingorganisatie geplaatst?
 - binnen de gemeentelijke organisatie,
 - buiten de gemeentelijke organisatie;
- de keuze voor één centrale citymarketingorganisatie of meerdere met één coördinatiepunt?
- wat is de (rechts)vorm van de organisatie?
 - gemeentelijke afdeling of dienst,
 - stichting,
 - BV,
 - vereniging;
- de financiering van de citymarketingorganisatie.

1.1.1. Opdrachtgever

De opdracht voor het ontwikkelen en uitvoeren van het citymarketingbeleid ligt altijd bij het dagelijks bestuur (college van B en W) van de stad. Binnen dit college is een van de bestuurders als portefeuillehouder primair verantwoordelijk. Essentieel voor deze functie is het bindend en coördinerend bestuurlijk vermogen op het veelzijdige en complexe gebied van de citymarketing (integrale aanpak). De portefeuillehouder geeft ook een gezicht aan de citymarketing en draagt het gekozen beleid ten volle uit.

1.1.2. Beleidsbepaling

De basis voor gestructureerde citymarketing wordt gevormd door een algemeen strategisch plan van de gemeente (stadsvisie). Gemeentelijke beleidsplannen en projecten in de verschillende sectoren (milieu, onderwijs, ruimtelijke ordening en stedenbouw, volhuisvesting, economische zaken, e.d.) zijn gebaseerd op deze algemene visie. Dit geldt evenzeer voor het citymarketingbeleid.

Bij de ontwikkeling (beleidsvoorbereiding) van de sectorale plannen dient citymarketing al actief mee te spelen. Het marketingaspect moet tijdig en integraal aanwezig zijn. Passen de voorgenomen acties wel in het citymarketingbeleid, is er sprake van goede samenwerking tussen de acties en actoren, en is er goede matching met speerpunten en kernwaarden.

De marktgerichte functie die citymarketing heeft, kan pas tot zijn recht komen als naast de gemeentelijke actoren ook de externe stakeholders (bedrijven, inwoners, organisaties) sterk aan bod komen. Samen met de gemeente dienen zij immers te zorgen voor de gewenste positionering.

Het citymarketingbeleid en ook de uitvoering hiervan dienen dan ook in gezamenlijk overleg van alle relevante stakeholders/actoren tot stand te komen (draagvlak). Dan pas is er kans op succes.

1.1.3. Plaats van de citymarketingorganisatie

De keuze of de organisatie binnen of buiten de gemeentelijke organisatie geplaatst wordt, is afhankelijk van een aantal factoren. Relevante factoren zijn: het ambitieniveau en de schaalgrootte van de stad, het feit of er al organisaties zijn die op het terrein van de citymarketing werkzaam zijn, en de politiek/bestuurlijke wil om een bepaalde koers te varen.

Belangrijke argumenten voor de keuze van een organisatie buiten de gemeentelijke organisatie zijn:

- slagvaardiger en onafhankelijker;
- commerciëler en professioneler (marketing);
- brugfunctie overheid-bedrijfsleven-organisaties;
- budgetgenererend/cofinanciering;
- ethisch verantwoord: fondsen - en sponsorwerving.

Binnen de gemeentelijke organisatie heeft de citymarketingorganisatie korte lijnen naar de opdrachtgever en politiek. Het nadeel is echter dat de stakeholders de citymarketingorganisatie zullen zien als een gemeentelijke dienst waar zij weinig invloed op kunnen uitoefenen. Dit leidt in veel gevallen tot een afwachtende houding die het draagvlak en de slagkracht niet bevorderen.

Daarnaast zijn de bij het externe model genoemde voordelen hier als nadelen op te voeren. Voor succesvolle citymarketing is het interne organisatiemodel dus minder geschikt.

1.1.4. Relatie gemeente met externe citymarketingorganisatie

In een toenemend aantal steden in Nederland is sprake van een externe promotie- of citymarketingorganisatie. Naast de grote steden als Rotterdam, Amsterdam en Den Haag functioneren inmiddels ook in (kleinere) steden als Almere, Groningen, Eindhoven, Dordrecht, Zoetermeer, en Tiel externe citymarketingorganisaties. Daarnaast zijn er tal van externe organisaties met een meer beperkte promotionele taak, zoals de Stichting Stadspromotie in Helmond. De externe organisaties werken in het merendeel van de gevallen met succes.

De hier bedoelde organisaties werken in de regel op basis van een publiek private samenwerking (pps). De gemeentelijke overheid werkt in financieel en inhoudelijk opzicht samen met het bedrijfsleven en mogelijk andere relevante instanties.

Belangrijk is om de formele relatie tussen gemeente en citymarketingorganisatie goed te regelen en vast te leggen. Een helder door gemeenteraad of college afgesloten contract met taken, verantwoordelijkheden, verantwoordingsplicht, organisatiestructuur, budgetverplichting, e.d. moet hiervoor de basis vormen.

Belangrijk punt is ook de werkrelatie die de citymarketingorganisatie met de gemeente onderhoudt. Hiervoor is nodig, dat er aan gemeentezijde een als zodanig benoemde strategisch gerichte contactfunctionaris met formele bevoegdheden aanwezig is.

Deze functionaris, cmm (citymarketingmanager), onderhoudt het dagelijks contact met de citymarketingorganisatie en koppelt waar nodig terug naar de portefeuillehouder citymarketing binnen het college. Ook treedt hij of zij op als adviseur en coördinator van het corporate communicationbeleid van de gemeente. Met andere woorden met de profilering en positionering van de gemeente als organisatie en als belangrijkste stakeholder binnen het totale (stads)proces van citymarketing.

De cmm (citymarketingmanager) moet ruime bevoegdheden hebben en met het oog op het integrale werkveld dienstoverstijgend kunnen werken. Een strategisch gerichte positie met directe lijnen naar het bestuur en de gemeentesecretaris. Organisatorische inbedding kan plaatsvinden als staffunctionaris/bureau of in een zelfstandige positie binnen bij voorkeur de afdeling Communicatie. Het onderbrengen van deze taak bij het hoofd Communicatie is ook een goed werkbare optie, met name in het kader van de toch al bestaande werkrelatie met de burgemeester als portefeuillehouder.

1.1.5. Citymarketing binnen de gemeentelijke organisatie

Indien de gehele citymarketingorganisatie een plaats krijgt binnen het gemeentelijk apparaat is het van belang dat deze organisatie zelfstandig kan opereren en duidelijk herkenbaar is. De afdeling of het bureau citymarketing werkt dienstoverstijgend en rapporteert rechtstreeks aan het college en de gemeentesecretaris (integrale functie). Ook dient er sprake te zijn van een formeel toegekend en geoormerkt budget.

Een andere mogelijkheid is het onderbrengen van het citymarketingonderdeel bij de afdeling of dienst Communicatie of Economische Zaken. Het gevaar van een onderdeel citymarketing binnen een gemeentelijke dienst of afdeling is dat deze dienst te veel invloed krijgt op de uitvoeringskant van de citymarketing. Aangezien citymarketing altijd meerdere beleidsterreinen omvat, is dit niet wenselijk.

1.1.6. Rechtsvorm van de externe citymarketingorganisatie

De stichtingsvorm is een veel gekozen vorm voor promotie- en citymarketingorganisaties. De stichting heeft een statutaire directie (bestuur) met een Raad van Toezicht (RVT). De gemeente gaat een contract aan met de stichting voor de uit te voeren taken en rekent af op output. De RVT controleert de directie. Hierdoor staat de gemeente wat meer op afstand, maar heeft door middel van het contract en de RVT invloed en controle op de uitvoering van de citymarketing.

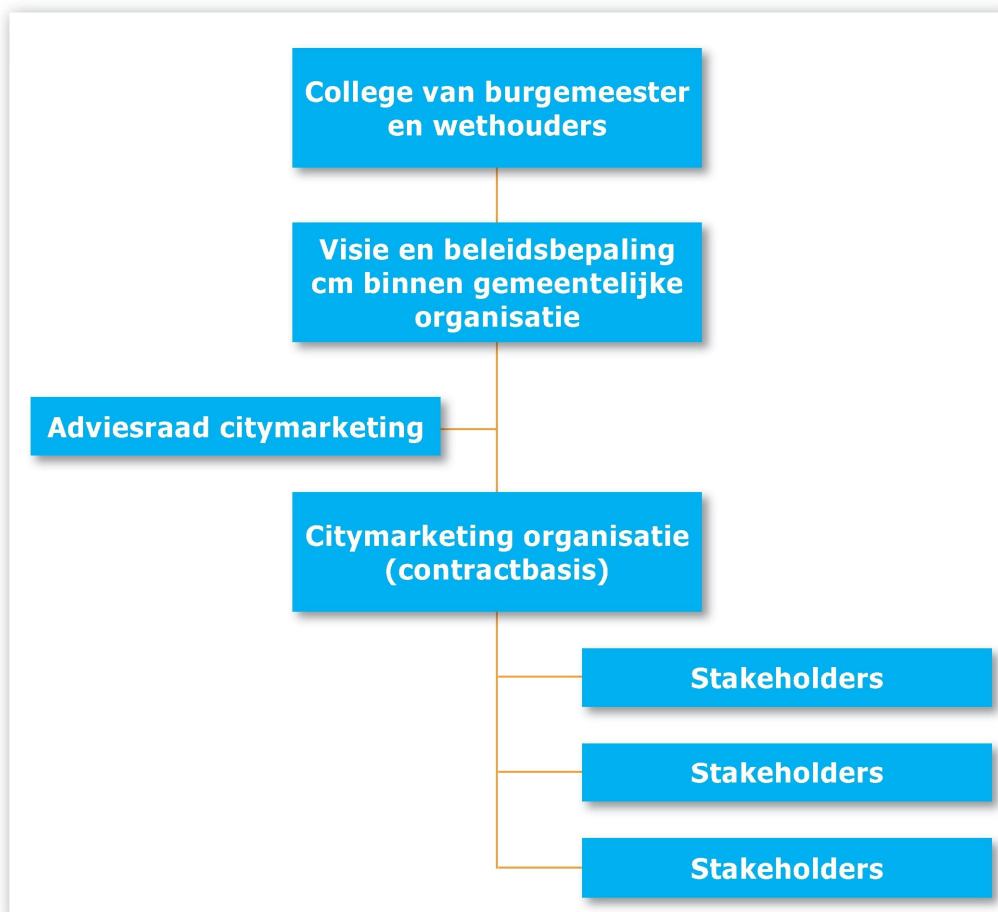
Voor de BV geldt in principe hetzelfde als voor de stichting, maar er is geen sprake van een RVT.

De vereniging is de vorm waar veel promotieorganisaties (VVV's) in het verleden mee werkten. De vereniging heeft een bestuur dat verantwoordelijk is voor het beleid. De directie en medewerkers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van dat beleid. Daarnaast kent de vereniging leden (stakeholders) die rechtstreeks invloed hebben op het beleid van de organisatie. Veel tijd gaat verloren om de (tegengestelde) belangen van de leden te stroomlijnen

Daarnaast bepalen vaak niet-professionele bestuurders de koers van de organisatie. Dit zorgt voor een gebrek aan effectiviteit en slagkracht. Reden waarom een aantal van deze promotieorganisaties in het verleden failliet zijn gegaan. Daarom zijn er inmiddels veel overgestapt van een verenigings- naar een stichtingsvorm.

Naast de gekozen rechtsvorm voor de citymarketingorganisatie is het van belang dat de stakeholders een formele plaats krijgen in de citymarketingstructuur. Vaak is dit in de vorm van een adviesraad. Hierin nemen de voorzitters of afgevaardigden van de verschillende stakeholdergroepen plaats. Zij kunnen gevraagd en ongevraagd de directie aanspreken op de uitvoering van het beleid. De adviesraad heeft ook een rol als klankbordgroep en denktank. Voor alle duidelijkheid: het is geen orgaan met bindend advies- of instemmingsrecht.

Figuur 2
Citymarketingorganisatie



1.1.7. Financiering citymarketingorganisatie

Citymarketing is een zaak van alle betrokken partijen in de stad. Het ligt derhalve voor de hand dat deze verantwoordelijkheid - zeker waar het betreft het bedrijfsleven - ook in financiële zin wordt vertaald. Naast de reeds in 1.1.3. genoemde argumenten is deze vorm van cofinanciering een bijkomend argument om te kiezen voor een externe citymarketingorganisatie. Immers het meebetalen door private partijen aan een onderdeel van de gemeentelijke organisatie is een ongewenste formule.

De externe citymarketingorganisatie kan niet alleen platformactiviteiten (campagnes en beurzen) ontwikkelen die mede gefinancierd worden door het bedrijfsleven. Er kunnen ook commerciële activiteiten worden ontwikkeld, zoals hotelreserveringen, ticketverkoop en de verkoop van merchandisingartikelen. Daarnaast is het mogelijk om door middel van algemene bijdragen in de vorm van 'Vrienden van...' of lidmaatschap van de Citymarketingclub budgetruimte te genereren.

Voorbeeld is een vorm als 'sponsors of vrienden van Helmond'. De vrienden, in de regel vanuit het bedrijfsleven, betalen jaarlijks een gedifferentieerde bijdrage aan de citymarketingorganisatie. Bijvoorbeeld in de grootteorde van 1000, 2500, en 5000 euro. Daarnaast kan worden gewerkt met een of een paar hoofdsponsors voor een substantieel hogere bijdrage.

De 'vrienden/sponsors' worden lid van de Citymarketingclub. Deze komt een aantal malen per jaar bij elkaar. Op het programma staan presentaties en inleidingen die passen binnen het thema citymarketing, alsmede de algemene ontwikkeling van de stad Helmond.

Daarnaast worden zij vermeld in relevante uitgaven (bijvoorbeeld nieuwsbrief) van de citymarketingorganisatie, ontvangen ze uitnodigingen voor bijzondere gelegenheden en ontvangsten/evenementen, krijgen ze informatieve en promotionele uitgaven toegevoerd, e.d.

In Den Haag is er sprake van een financieringsverhouding waarbij het bedrijfsleven aangevuld met de opbrengsten van een aantal commerciële activiteiten voor meer dan driekwart bijdraagt aan de exploitatie. De mate waarin het bedrijfsleven kan participeren in de citymarketingorganisatie heeft veelal te maken met de schaalgrootte van de stad en de aanwezigheid van het betrokken bedrijfsleven.

De volgende verdeling van middelen kan na een bepaalde aanlooperperiode van bijvoorbeeld drie jaar als leidraad dienen:

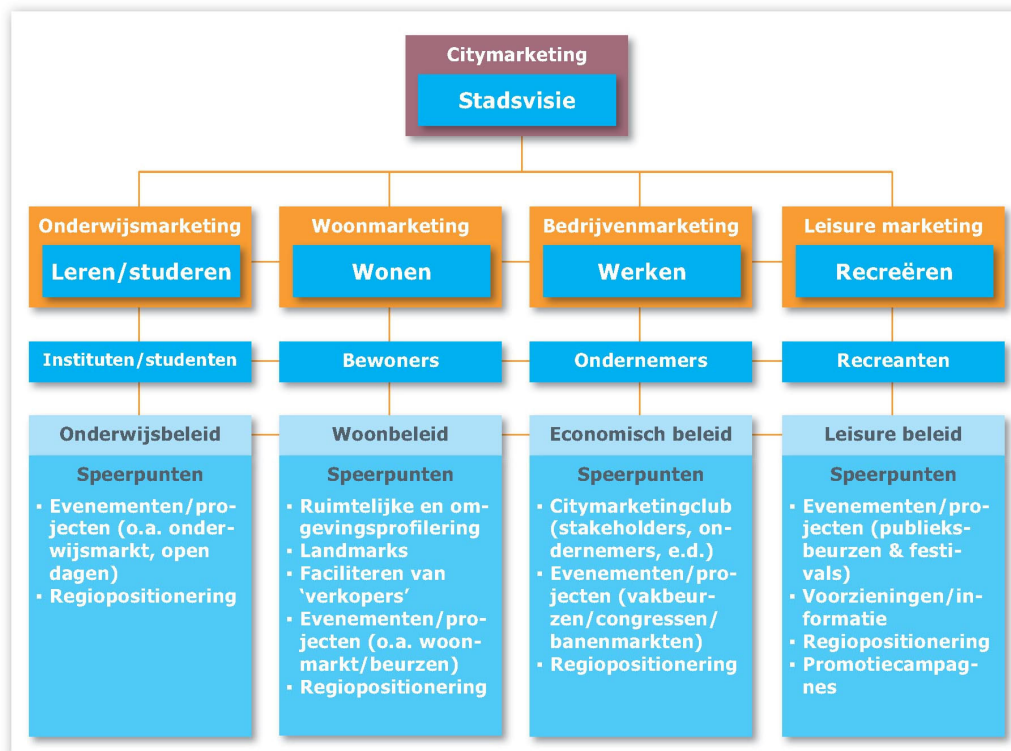
- overheid 50%;
- bedrijfsleven algemene bijdrage 20%;
- bedrijfsleven door middel van platformactiviteiten 20%;
- commerciële activiteiten 10%.

Niet elke citymarketingorganisatie is in staat om commerciële activiteiten op dit niveau te ontwikkelen. Het aanwezige product (hotels, theater, festivals, geschenkbonnen, toeristische en promotionele artikelen, en dergelijke) moet aanwezig zijn en open staan voor gebundelde verkoop. In steden als Amsterdam en Den Haag beslaan deze activiteiten meer dan 50% van de begroting. In kleinere of minder commercieel opererende steden kan dit minder dan 10% bedragen.

Ook de wil en de financiële mogelijkheden van bedrijven om te participeren in platformactiviteiten zijn wisselend. Beschikt een stad over grote hotels, attractieparken, musea maar ook reguliere bedrijven die bovenregionaal actief zijn, dan is er meer behoefte om gezamenlijk promotioneel op te trekken.

Delft bijvoorbeeld is als stad sterk afhankelijk van toerisme. Je zou dus verwachten dat het bedrijfsleven op grote schaal bijdraagt aan Delft Marketing. Het bedrijfsleven is echter kleinschalig en niet in staat tot grote financiële participaties. Dus is Delft Marketing in grotere mate afhankelijk van een overheidsbijdrage voor haar marketingactiviteiten.

Figuur 3
Taken/activiteiten citymarketing binnen de verschillende werkvelden



1.2. Citymarketingorganisatie Helmond

1.2.1. Situatie

Op dit moment is er in Helmond geen centrale organisatie voor citymarketing actief als hiervoor bedoeld. Er worden wel op deelterreinen binnen de gemeentelijke organisatie (bijvoorbeeld communicatie, economische zaken, cultuur, programmamanager centrum) werkzaamheden verricht. Ook zijn er extern in de stad een aantal organisaties actief: Centrum Management, Stichting Stadspromotie Helmond, LTA, ondernemersvereniging Carat, andere ondernemersverenigingen.

Dit leidt tot een fragmentarisch en versnipperd geheel met eigen uitgaven, logo's, agenda's, enz. Terwijl de essentie en de kracht van citymarketing juist liggen in een eenduidige, integrale en professionele aanpak.

De Stichting Stadspromotie is vooral gericht op het ondersteunen en promoten van evenementen. Hiervoor bestaat vrij brede waardering. Verder produceert de stichting promotie uitgaven en houdt zich bezig met productontwikkeling.

Ze heeft niet de beleidsmatige, overkoepelende, coördinerende en bindende rol die een professionele citymarketing dient te hebben. Dit staat ook niet in het met de gemeente overeengekomen takenpakket. Het contract met de gemeente loopt per 1 januari 2009 af. Een passend moment dus om te bezien welke rol de Stichting Stadspromotie in het nieuwe citymarketingbeleid gaat krijgen.

Wij zijn van mening dat de kracht van de huidige stichting (evenementen) ingepast kan worden in de op te zetten citymarketingorganisatie. Een van de poten van de nieuwe citymarketingorganisatie is namelijk 'evenementenmanagement'. Vanuit het bestuur en de directie van de Stichting Stadspromotie is positief gereageerd op de ontwikkeling van het hier beschreven organisatie-model.

1.2.2. Richtinggevend advies

Voor Helmond komen wij tot het volgende richtinggevend advies voor de opzet van de organisatie van citymarketing:

- burgemeester is portefeuillehouder/opdrachtgever voor de citymarketing;
- de citymarketingmanager (cmm) ondersteunt de portefeuillehouder en onderhoudt als strategisch contactfunctionaris vanuit de gemeente het contact met de uitvoeringsorganisatie;
- er komt één centrale uitvoeringsorganisatie voor de citymarketing buiten de gemeentelijke organisatie (constructie publiek-private samenwerking/stichting). Het werkveld van de bestaande Stichting Stadspromotie gaat hier onderdeel van uitmaken;
- het werkpakket ziet er globaal als volgt uit:
 - uitwerking algemene citymarketingstrategie en beleidsontwikkeling citymarketing, onder meer citymarketingplan en projectmarketingplannen,
 - gezaghebbende spil- en aanjaagfunctie voor overheid, bedrijfsleven, inwoners, organisaties,
 - public affairs/lobby: ondersteuning van het gemeentebestuur,
 - communicatie en marketing op taakvelden woon/leisure/bedrijvenmarketing, onder meer. productie communicatiemiddelen en marketingacties,
 - sponsoring/werving,
 - publiekevenementen (inclusief organisatie kermissen) en promotionele projecten;
 - facilitaire ondersteuning en adviesfunctie.

De citymarketingorganisatie organiseert in beginsel niet zelf evenementen, maar ondersteunt en begeleidt, acquireert en faciliteert. Uitzondering op deze regel kunnen zijn: nauw met de gemeente gelieerde evenementen/activiteiten, zoals Sinterklaasintocht, Nieuwkomersbijeenkomst en Open Monumentendag. Ook een tijdelijke vorm van organisatie of coproductie in het beginstadium van een voor de stad belangrijk evenement is voorstelbaar.

- als startformatie van de kleine en slagvaardige organisatie wordt gedacht aan tenminste vier fulltimes. Naast de directeur/bestuurder van de stichting gaat het om de volgende functies: eventmanager, manager communicatie en marketing, en een tweetal ondersteunende (parttime)functies voor administratie/secretariaat en (productie/project)assistentie. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de salaris- en financiële administratie extern plaatsvindt. Voor mogelijke frontofficefuncties dient specifieke formatieruimte te worden geschapen;
- de gemeente sluit een meerjarig contract met de citymarketingstichting. Hierin worden zaken als bestuurlijke constructie, verantwoordelijkheden en werkzaamheden, verantwoordingsplicht, gemeentelijke bijdrage, e.d. geregeld. Ook de vaste overleg- en evaluatiemomenten met de gemeente worden hierin opgenomen;

- de stichting wordt gefinancierd door een vaste gemeentelijke bijdrage, alsmede bijdragen uit de markt/het bedrijfsleven en commerciële activiteiten. Hieronder kunnen ook de kermisopbrengsten vallen;
- er wordt gekozen voor een stichtingstructuur met een Raad van Toezicht en een statutaire directie. In de Raad van Toezicht neemt ook een lid plaats namens het college van burgemeester en wethouders;
- er wordt een adviesraad gevormd met daarin de vertegenwoordigers van de relevante stakeholdergroepen. Deze kan gevraagd en ongevraagd de directie adviseren, is denktank en klankbordgroep;
- in deze adviesraad nemen ook vertegenwoordigers van HJ2G (Helmond Jong Together), het Centrum Management en het huidige LTA deel;
- de citymarketingstichting gaat de functie van 'Helmonds Onthaal' (voor met name toeristen en bezoekers) verder ontwikkelen en realiseren;
- de stichting organiseert ook een 'Stadslab'. Dit is een platform voor brainstorming en creatieve ontwikkeling op het terrein van citymarketing en evenementen;
- een te formeren werkgroep onder leiding van de gemeentesecretaris bereidt de oprichting van de citymarketingstichting voor (streefdatum medio 2009);
- in de werkgroep nemen in elk geval deel de hoofden Economische Zaken en Communicatie, een prominente vertegenwoordiger uit het bedrijfsleven en een vertegenwoordiger namens de Stichting Stadspromotie;
- de gemeente stelt een kwartiermaker aan als wegvoorbereider en tijdelijk pre-directeur van de nieuwe organisatie.

De uitwerking van dit richtinggevend advies zal binnen en vanuit de gemeentelijke organisatie plaatsvinden. Nader overleg met belangrijke stakeholders, in het bijzonder met de Stichting Stadspromotie, maakt deel uit van dit proces.

1.3. Beleidsondersteunend monitoringsysteem

Een degelijk monitoringsysteem draagt in belangrijke mate bij tot de goede werking van een citymarketingorganisatie. Hiervoor is het noodzakelijk dat een passend informatie- en monitoringsysteem wordt uitgewerkt. Omwille van haar centrale plaats in het hele citymarketinggebeuren heeft de citymarketingorganisatie een belangrijke taak in het monitoren van alle citymarketingindicatoren die ruimer zijn dan enkel de 'citymarketing-scorecard' (zie verder).

In tabel 1 stellen wij dan ook, informatief, een monitoringsysteem voor, dat niet enkel aandacht besteedt aan de kennis inzake behoeften en tevredenheid van doelgroepen, maar ook een aantal analysetechnieken toelicht.

Concreet is het belangrijk om op korte termijn te streven naar een inventarisatie van de prestatie-indicatoren en het opstellen van een plan van aanpak voor informatieverzameling en onderzoek. Op middellange termijn kunnen beleidsondersteunende resultaten verzameld en opgevolgd worden op basis van de citymarketingdoelstellingen zoals:

- analyse van het beoogde imago van de stad Helmond op basis van een imago-onderzoek;
- evaluatie van het woon-, werk- en leefklimaat van de stad Helmond op basis van onder andere een tevredenheidsonderzoek bij de eigen bevolking en investeerders, genereren van ideeën, ...;

- analyse van de impact van citymarketing op de economische, ruimtelijk-fysieke en sociaal-culturele activiteiten.

Doelstellingen moeten hierbij SMART geformuleerd worden, dit wil zeggen:

- **s**pecifiek: de doelstelling moet eenduidig zijn;
- **m**eerbaar: onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt;
- **a**ceptabel: gaat de doelgroep en/of management deze doelstelling accepteren;
- **r**ealistisch: de doelstelling moet haalbaar zijn;
- **t**ijdgebonden: wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn.

De verzamelde gegevens zijn in de eerste plaats bedoeld voor intern gebruik en moeten gedurende verschillende jaren herhaald verzameld worden om mogelijke tendensen te identificeren. De resultaten van deze informatiewinning kunnen ook van grote waarde zijn voor de diverse andere publieke en private actoren. Het communiceren van de ingewonnen informatie naar die actoren kan bijdragen tot het voeren van een beter management en gericht citymarketingbeleid door alle betrokken partijen.

Tabel 1

Een niet-exhaustief overzicht van mogelijke monitoring voor het citymarketingbeleid

Actie	Op basis van	Doelgroep	Frequentie
Gedetailleerde informatie over doelgroepen	<p>Permanent genereren van ideeën alsook permanente klachteninventarisatie.</p> <p>Ook al is het aantal klachten minimaal, toch is het van strategisch belang dat deze in een databestand worden bijgehouden. Deze inventarisatie kan vroegtijdig signalen geven, wanneer de tevredenheid over bepaalde productaspecten afneemt. Op een systematische manier moet dit bijgehouden worden tijdens elk contact met een doelgroep.</p> <p>Ideeliter antwoorden de stadsdiensten op de technische kant van de zaak. Vervolgens gebeurt er een screening van de klachten. De klachten die imagobepalend kunnen zijn, worden vervolgens door de burgemeester en/of wethouders persoonlijk beantwoord.</p> <p>Adressenwerving. Door het verzamelen van de coördinaten van doelgroepen kan er een databestand aangemaakt worden met adressen in combinatie met de voorkeuren van de doelgroepen. Adressenwerving is enerzijds interessant met betrekking tot communicatieacties (zie echter de regelgeving hieromtrent) en anderzijds voor de uitvoering van de nodige marktonderzoeken, zoals imago-onderzoek, tevredenheidsonderzoek, ...</p> <p>Effect- of impactmeting (onder andere van evenementen, campagnes, distributiekkanalen, ...) via groeps gesprekken (projectieve technieken of semigestructureerde vragenlijst), persoonlijke interviews, postale enquêtes of telefonisch onderzoek. Hierbij kunnen de intenties om een bezoek te ondernemen, een investering te overwegen, ... worden nagegaan. Deze impactmeting kan voortgegaan worden door een nulmeting.</p>	Alle	Dagelijks
Ondernemen actie inzake productontwikkeling	<p>Inventarisatie en evaluatie speerpunten in functie van behoeften en op basis van creativiteit, concurrentieel voordeel, impact, klantentevredenheid, suggesties en creatieve ideeën, ...</p>	Zie doelgroepen	Jaarlijks

Tabel 1
Een niet-exhaustief overzicht van mogelijke monitoring voor het citymarketingbeleid (vervolg 1)

Actie	Omschrijving	Op basis van	Doelgroep	Frequentie
Ondernomen actie inzake communicatie	Interne communicatie	Op basis van Imago-onderzoek, zowel intern (inwoners, bedrijven en interne doelgroep) als extern (potentiële bewoners, bezoekers, bedrijven) via persoonlijke interviews of telefonisch onderzoek. Hierbij kan de perceptie van het imago van Helmond worden nagegaan. Effect- of impactmeting van sensibilisatieacties/ondersteuningsbeleid via groeps gesprekken (projectieve technieken of semi-gestructureerde vragenlijst), persoonlijke interviews, postale enquêtes of telefonisch onderzoek bij de inwoners en actoren in Helmond zelf.	Zie doelgroepen Inwoners en actoren	Driejaarlijks Na een campagneperiode
	Campagnes	Interne evaluatie aan de hand van beoordelingsschalen. Interne medewerkers beoordelen de campagnes aan de hand van een checklist met verschillende topics, waarbij een score wordt gegeven op bijvoorbeeld een vijfpuntenschaal (zeer goed, goed, neutraal, slecht of heel slecht). Bij het berekenen van een totale score kunnen de verschillende campagnes geordend worden naar voorkeur. Inventariseren spontane reacties, vragen, aanvraag bijkomende informatie (telefonisch, via e-mail, per brief of per fax).	Interne medewerkers of actoren Alle	Bij een belangrijke campagne Na een campagneperiode

Tabel 1

Een niet-exhaustief overzicht van mogelijke monitoring voor het citymarketingbeleid (vervolg 2)

Actie	Omschrijving	Op basis van	Doelgroep	Frequentie
Ondernomen actie inzake communicatie	Publicaties	Effect- of impactmeting onder andere door het verantwoordelijke communicatiebureau.	Zie doelgroepen	Na distributie publicatie
		Evaluatie distributie (link code en distributiekanaal).	Alle	Na distributie publicatie
		Evaluatie aantal verspreide publicaties, ...	Alle	Na distributie publicatie
		Inventariseren spontane reacties, vragen, aanvraag bijkomende informatie (telefonisch, via e-mail, per brief of per fax).	Alle	Na distributie publicatie
	Internet	Opvragen rapporten betreffende het aantal hits, meest bekeken webpagina's, inschrijvingen op e-nieuwsbrieven, ...	Alle	Viermaandelijks
	Perceptieonderzoek bij pers en media	Perceptieonderzoek via persoonlijke interviews of telefonisch onderzoek. Hierbij kan de perceptie van het imago van de stad bij (potentiële) bezoekers worden nagegaan. Belangrijk hierbij is nagaan of de positionering van de stad door deze personen op een consistente manier wordt overgebracht bij hun contacten.	Pers en media	Na een campagneperiode
Ondernomen actie inzake distributie	Inventarisatie en gebruik van distributiepunten	Inventarisatie van de directe en indirecte distributiepunten van producten en communicatie-instrumenten en gebruik van deze punten door doelgroepen.	Zie doelgroepen	Jaarlijks

2. Merk- en communicatieplatform

Met behulp van citymarketing krijgt een stad een plaats, een positie binnen de regio, de provincie of het land. De stad krijgt een merkpositie. Hiermee wordt de verdere economische, ruimtelijk-fysieke en sociaal-culturele ontwikkeling voor de eigen inwoners en ondernemers bevorderd en ondersteund.

Daarnaast wil men als stad op een eenduidige manier in het hoofd van de bewoners, bezoekers en bedrijven opgeslagen worden. Men wil ook gehoord en gezien worden, impact creëren. Daarom dient er gekozen te worden voor een heldere en duidelijke focus. Deze duidelijke focus uit het hoofdstuk visievorming leidt tot een finale, consistente en onderscheidende identiteit en positionering van de stad.

In onderstaande punten hebben wij specifieke aandacht voor de professionele uitbouw van het **'merk Helmond'**. Hierbij zal concreet gewerkt worden rond het aanzetten tot een consistente stedelijke kernpositionering naar bewoners, bedrijven en bezoekers toe, op basis van de kernwaarden. Hiervoor wordt een merk- en communicatieplatform uitgewerkt.

2.1. Merkplatform

Het merkplatform is de basis van het 'merk Helmond'. Het is een schematisch overzicht aan de hand van de analyse en de visie van de stad, met andere woorden rekening houdend met het huidige en het gewenste imago van de stad.

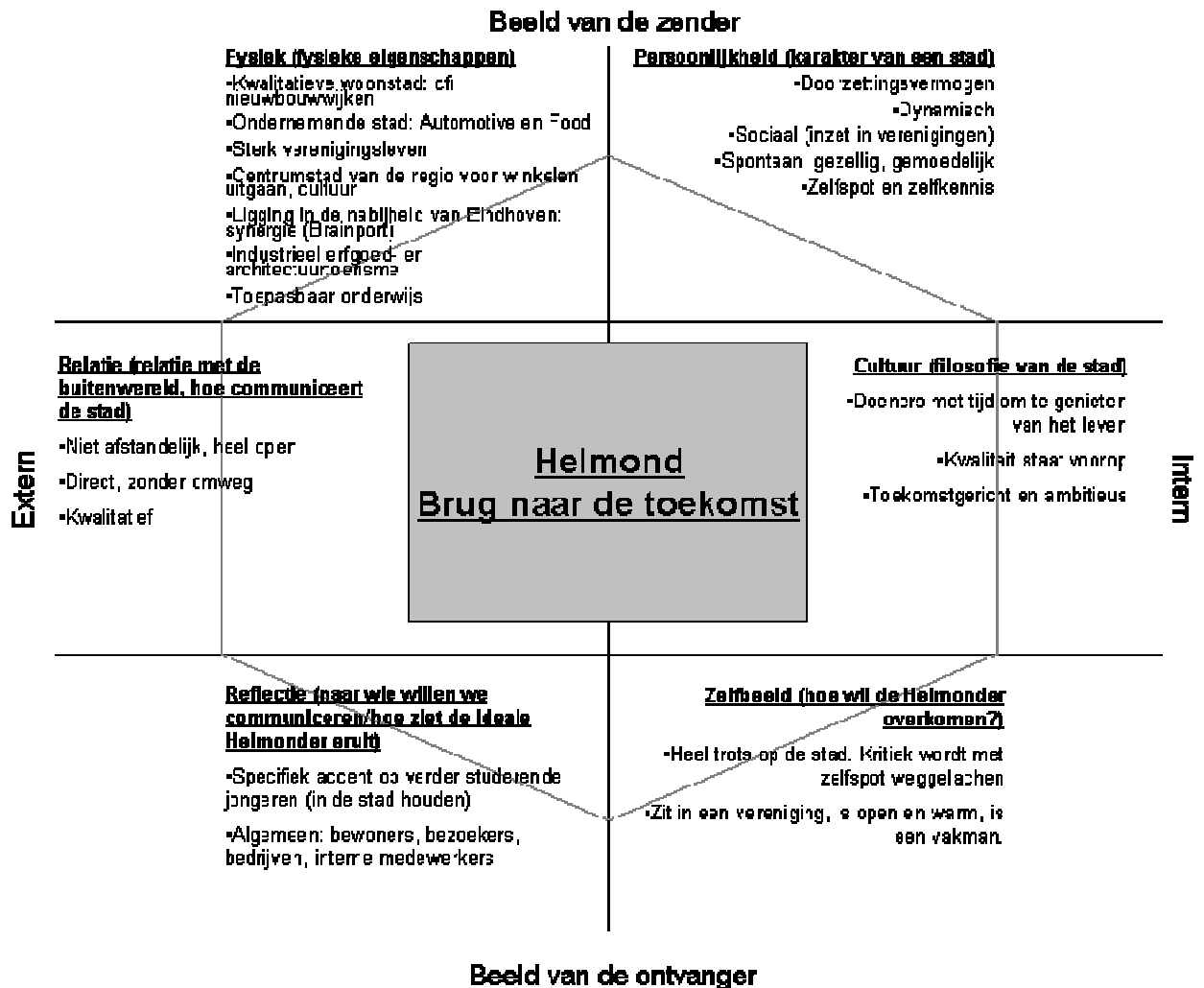
Voor het schema wordt de hexagoon van Kapferer gebruikt. Op deze manier wordt op een eenvoudige en duidelijke manier de kern van het 'merk' tekstueel naar voor gebracht. Er wordt gekeken naar de verschillende facetten die het 'merk Helmond' maken:

- de stad fysiek en emotioneel;
- het beeld van de verschillende doelgroepen: naar wie willen we communiceren en welk zelfbeeld hebben de doelgroepen in functie van de stad Helmond;
- de relatie van de stad met de doelgroepen.

Vanuit deze zes invalshoeken wordt een samenvatting van het 'merk Helmond' gegeven, met als kern de waarden binnen de kernwoorden dynamisme, doorzettingsvermogen, vooruitstrevende industriestad, boeiende geschiedenis en waar het goed wonen is. Dit schema dient ter toetsing van de strategische citymarketingprojecten en communicatie-elementen.

Naast de kernwaarden dient aan de hand van dit schema gecheckt te worden of aan de verschillende kenmerken van het merk voldaan wordt:

- is de relatie met de buitenwereld correct? Wordt er correct gecommuniceerd?
- spreken we de juiste doelgroep aan?
- werken we aan een positief zelfbeeld?
- wordt de juiste persoonlijkheid en cultuur van de stad naar voor gebracht?



2.2. Communicatieplatform

Vanuit het merkplatform wordt de kern van Helmond tekstueel duidelijk gemaakt. Dit dient ook nog visueel ondersteund te worden. Deze visuele ondersteuning wordt in het communicatieplatform gegeven aan de hand van het moodboard (zie in bijlage 6).

2.2.1. Een moodboard

Een moodboard is een creatief concept in de vorm van collages waarin beelden, kleuren, ... gebruikt worden om het gevoel en de stijl rond het merk/de stad visueel voor te stellen. De voordelen van het gebruiken van deze moodboards zijn het kunnen aangeven van nuances die soms moeilijk te verwoorden zijn en het duidelijk maken van wat het wel moet zijn, maar ook van wat het niet moet zijn. Het is een manier om de 'look & feel', de toon van de toekomstige communicatie vast te leggen.

Dit moodboard dient op zijn beurt als inspiratiebron/referentiekader voor de uitwerking van verschillende creatieve elementen zoals het logo, de baseline, het redactioneel concept van een stadsuitgave, enz. Het is belangrijk om bovenstaande interpretatie vervolgens door te trekken in de huisstijl en het bijhorende huisstijlhandboek.

Uit de analysefase is duidelijk gebleken dat er geen positionering voor de stad Helmond bestaat. Het geheel is fragmentarisch, doordat elke actor (van stadsvernieuwingsprojecten en de Stichting Stadspromotie tot de gemeentelijke organisatie) een eigen huisstijl gebruikt zonder referentie naar het overkoepelende geheel. Bovenstaand merk- en communicatieplatform zijn de tools om deze overkoepelende positionering voor de stad Helmond uit te werken. Aan de hand hiervan kunnen een logo, baseline en huisstijlhandboek ontwikkeld worden.

2.2.2. Interpretatie van het moodboard

Uit het centraal gekozen moodboard van Helmond (zie bijlage 6) komen duidelijk de volgende karaktereigenschappen naar voor:

- de vormgeving in beelden en kleuren is vrolijk, fris, kleurrijk en luchtig voor Helmond;
- dynamisme, doorzettingsvermogen en vooruitstrevendheid komt naar voor door beelden te gebruiken met mensen die springen, naar de lucht grijpen, veel kleur, ...;
- goed wonen en boeiende geschiedenis wordt geïllustreerd door in de beelden mensen in contact met elkaar en in een ontspannen (historische) omgeving te gebruiken;
- de sfeer voor Helmond is ontspannen en fris, waar gezelligheid voorop staat.

Illustratief integreren wij ook het niet gekozen moodboard als bijlage 7 waarbij kan worden opgemerkt hoe de beelden te rationeel en donker kunnen zijn. Die frisse, vrolijke toets uit bijlage 6 is belangrijk om telkens te behouden in de huisstijl.

2.3. Nieuwe baseline en logo

2.3.1. Nieuwe baseline

Om een nieuwe baseline te ontwikkelen voor de stad Helmond wordt vanuit de kernwaarden en het merkplatform gewerkt. Van hieruit merken we dat verleden en toekomst steeds weerkerende, beeldbepalende elementen zijn:

- woonarchitectuur uit het verleden (cf. paalwoningen) en uit de toekomst (cf. nieuwbouwwijken zoals Brandevoort, Suytkade);
- het sterke doorzettingsvermogen uit het verleden en de vooruitstrevende industriestad van de toekomst.

Daarom worden verleden en toekomst als de kern van de positionering van de stad gekozen. Dit wordt vertaald in de baseline **'HELMOND brug naar de toekomst'** als vlag die de gedefinieerde kernwaarden (dynamisme, doorzettingsvermogen, vooruitstrevende centrumstad van moderne maakindustrie, boeiende geschiedenis, waar het goed wonen is) dekt. Als bijlage 8 werden informatief andere mogelijke slogans opgenomen.

Helmond, brug naar de toekomst

Dynamiek en doorzettingsvermogen

Kernwaarden: dynamische centrumstad, hardwerkend, overwint tegenslagen, transformatie, in beweging

Vooruitstrevend

Kernwaarden: rijke toekomst, innovatie, Brainport, automotiv/food, spraakmakende architectuur

Boeiende geschiedenis

Kernwaarden: industriële geschiedenis, het kasteel, erfgoed-toerisme

Goed wonen

Kernwaarden: groene woonomgeving, gezelligheid, evenementen, sportief, scholing, sfeer en samenhang, veiligheid

2.3.2. Nieuw stadslogo/stadsstempel

Momenteel is er geen overkoepelend stadslogo of stadsstempel voor de stad Helmond. Elke actor gebruikt een eigen logo. Er dient voor de stad een gemeenschappelijk en overkoepelend logo ontwikkeld te worden in lijn met het huidige gemeentelijke logo. Dit kan onder de vorm van een echt logo, maar even goed als stempel of beeldmerk.

Dit logo dient duidelijk de kernwaarden van de stad uit te stralen en alle actoren van de stad dienen het overkoepelende stadslogo in hun communicatie mee te nemen.

Het gebruik zal uiteraard variëren tussen de actoren, afhankelijk van hun afstand tot de gemeente. De regel is dat de actoren die onderdeel zijn van of gelieerd zijn aan de gemeente (bijvoorbeeld Stichting Stadspromotie, bouwprojecten, de gemeentelijke diensten) het logo prominent en consequent dienen te gebruiken (eventueel in combinatie met een eigen logo). De gemeente zal bijvoorbeeld het gemeentelijk wapen kunnen behouden en gebruiken in combinatie met het stadslogo/stadsstempel. De actoren die meer op afstand staan van de gemeente (bv bedrijven) kunnen het logo vrijer gebruiken.

De gemeente dient enerzijds verschillende actoren aan te sporen om het stadslogo te gebruiken. Anderzijds dient de gemeente ook op de hoogte gebracht te worden van de actoren die het stadslogo willen gebruiken, zodat telkens een goedkeuring gegeven kan worden. Op deze manier wordt het niet gekoppeld aan een actor waarmee Helmond zich niet wenst te associëren.

2.4. Eigentijds huisstijlhandboek

2.4.1. Waarom een huisstijlhandboek opstellen?

Hierboven werd reeds duidelijk een merk- en communicatieplatform uitgewerkt aan de hand van de kernwaarden. Om dit eenduidig in de communicatie naar voren te laten komen, is er een consistente huisstijl nodig. De gebruikers van het handboek dienen op de hoogte te zijn van de kernwaarden, zodat ze deze kunnen toepassen in hun eigen communicatie. Dit handboek dient dus verder te gaan dan enkel de plaatsing van het logo en de referentie van de kleuren. De sfeer, tone of voice in combinatie met do's en don'ts van concrete communicatie-elementen dienen hierin meegenomen te worden.

2.4.2. Waaruit bestaat een huisstijlhandboek?

- Basiselementen:
 - gebruik van het logo (hoe positioneren, op welke achtergronden te gebruiken, e.d.),
 - kleurengebruik (referenties van de kleuren, welke kleuren wanneer, e.d.),
 - typografie (welke lettertypes voor welke toepassingen: bijvoorbeeld headlines, copy, brieven, e.d.),
 - beelden,
 - voorbeelden.

Er dient een duidelijke toon en sfeer van de algemene beelden aangegeven te worden (aan de hand van het moodboard). Naast het aangeven van de ideale beelden dient ook duidelijk aangegeven te worden welke beelden of combinaties niet kunnen binnen de huisstijl.

Tot slot dient er een aantal concepten/voorbeelden van communicatie-elementen in het huisstijlhandboek geïntegreerd te worden (cf. brieven, folders, e-newsletters, website, etc.). Op deze manier hebben de gebruikers van het handboek een duidelijke leidraad hoe de huisstijl concreet gehanteerd moet worden.

Zowel naar stijl als naar teksten moet er voldoende beweegruimte zijn om variatie en dynamiek toe te laten. Anders vervallen we in een te strak stramien, waardoor binnen de kortste keren verveling optreedt. Elke actor zal dan opnieuw een eigen stijl ontwikkelen. Het logo moet minstens consequent worden meegenomen in alle uitingen. De vernieuwde huisstijl van de gemeente ligt qua kleuren en stijl al min of meer in lijn met het moodboard en kan dus verder gebruikt worden (frisse kleuren, kleurrijk, ...). Hier dient wel het overkoepelende uit het huisstijlhandboek aan toegevoegd te worden (bijvoorbeeld afspraken in verband met het stadslogo, sfeer van beelden, meer mensen in beelden gebruiken, ...). Op deze manier dient voor elke actor nagegaan te worden in welke mate de huidige communicatie in lijn ligt met het merk- en communicatieplatform, wat eraan gewijzigd moet worden en wat de overkoepelende elementen zijn.

3. Strategische citymarketingprojecten

Citymarketing is een dynamisch proces waarbij een voortdurende wisselwerking aanwezig moet zijn tussen merkpositionering en projectontwikkeling. Men moet, met andere woorden, kunnen waarmaken wat in de communicatie wordt beloofd. Als het beeld dat opgeroepen wordt niet klopt met de realiteit, zullen de doelgroepen zich op termijn van de stad afkeren. Ontwikkelen van initiatieven en projecten die deze positionering ondersteunen of aansluiten bij de strategie van de stad zijn essentiële voorwaarden.

Hierbij is het belangrijk om een combinatie van initiatieven te voorzien. Aan de ene kant zijn er de initiatieven (vaak vanuit de gemeente) die voornamelijk op langere termijn het imago gaan versterken, zoals het herwaarderen van een binnenstad, restauratie van een belangrijk gebouw, de realisering van een spraakmakende voorziening, ... Aan de andere kant zijn er de eerder visuele en vormelijke initiatieven die heel duidelijk het imago van de stad op korte termijn uitdragen, zoals evenementen.

Strategische citymarketingprojecten zijn speerpuntprojecten die zowel fysisch, dienstverlenend als in de vorm van evenementen kunnen zijn. In alle gevallen is het evenwel essentieel dat de initiatieven inhoudelijk aansluiten bij de citymarketingvisie van de stad, alleen dan is goede en geloofwaardige communicatie mogelijk.

Samen met de gemeente en de stakeholders dienen heldere doelstellingen te worden geformuleerd inclusief activiteiten waarbij aandacht gaat naar:

- het uitbouwen of aanpassen van bestaande strategische citymarketingprojecten om de citymarketingvisie te dragen;
- het ingrijpend aanpassen van bestaande strategische citymarketingprojecten om de citymarketingvisie te dragen;
- het uitdenken en uitbouwen van nieuwe projecten die imagoversterkend zijn en perfect aansluiten op citymarketingvisie.

De basis van evaluatie, op een meer kwantitatieve manier, van lopende of nieuwe speerpuntprojecten ligt bij een nieuw ontwikkelde '**citymarketingscorecard**'. Als aanzet vindt u als bijlage 9 een evaluatie van de reeds gedefinieerde speerpuntprojecten uit de visie volgens kernwaarden. Bij de uitwerking van strategische citymarketingprojecten wordt rekening gehouden met de wensen van gedefinieerde doelgroepen en kernwaarden binnen elk van de speerpunten. Op deze manier kan een eerste brug gemaakt worden tussen de concrete uitwerking van de speerpunten binnen de citymarketingstrategie en reeds lopende of geplande stedelijke projecten. Gezien het belang van het aspect evenementen wordt het evenementenbeleid als apart onderdeel behandeld.

3.1. Evenementenbeleid binnen het citymarketingbeleid

3.1.1. Algemeen

Evenementen spelen een belangrijke rol bij de uitvoering van de citymarketing. Zij zijn gezichtsbepalend, geven exposure en kunnen een positieve bijdrage leveren aan het verkrijgen van de gewenste identiteit en de gekozen positionering.

Evenementen kunnen vanuit verschillende doelstellingen worden ingedeeld:

- leveren een bijdrage aan de gekozen positionering;
- directe economische meerwaarde voor de stad, tijdens de evenementenperiode en op de langere termijn daarbuiten;
- leveren een bijdrage aan het aantrekken van nieuwe en gewenste doelgroepen;
- bevestiging van de keuze van geselecteerde doelgroepen om zich in de stad te vestigen; evenementen dragen bij aan de trots op de eigen stad;
- vergroten de bestedingen van bestaande gebruikers in de stad;
- zorgen voor exposure.

3.1.1.1. Leveren een bijdrage aan de gekozen positionering

Evenementen, mits goed geselecteerd en ontwikkeld, kunnen een grote bijdrage leveren aan de gewenste identiteit en aan de gekozen positionering. Een goed voorbeeld hiervan in Nederland is Rotterdam. Deze stad positioneert zich als een stad met lef: 'Rotterdam Durft'. Met evenementen als de Redbull Airrace en de Bavaria City Race laat de stad dit nadrukkelijk zien.

Niet alle gekozen evenementen kunnen een even grote bijdrage leveren aan de gekozen positionering. Ze mogen echter in geen geval strijdig zijn met het gekozen citymarketing-beleid.

3.1.1.2. Economische meerwaarde voor de stad

Het moge duidelijk zijn dat evenementen inkomsten kunnen genereren. Bezoekers geven tijdens het evenement geld uit aan eten, drinken, vervoer en verblijf. Maar ook het economisch effect op de lange termijn moet men niet onderschatten. Barcelona is na het organiseren van de Olympische Spelen een van de belangrijkste citytripbestemmingen van Europa geworden. Dat was zonder dit evenement nooit in dezelfde mate gelukt.

Een ander voorbeeld is Deventer met de internationale Boekenmarkt. Deze Boekenmarkt zorgt voor veel extra bestedingen. Daarnaast wordt het positieve imago van gastvrije en historische stad versterkt. Dit levert buiten de festivalperiode veel extra bezoekers en bestedingen op.

3.1.1.3. Aantrekken van nieuwe doelgroepen

Veel steden worstelen met het feit dat de gewenste identiteit niet overeenkomt met het beeld dat de te bewerken doelgroepen van de stad hebben. Het kan zijn dat er sprake is van een slecht imago, geen imago of een ander imago dan dat de stad zelf voor ogen heeft.

Amsterdam heeft al jaren het imago van alles kan, en seks, drugs en rock & roll. Op zich niet verkeerd. Veel doelgroepen voelen zich hiertoe aangesproken.

De gemeente wil Amsterdam echter graag positioneren als een liberale stad met een internationale uitstraling, waar kunst en cultuur belangrijke stadsingrediënten zijn. Bij het benaderen van internationale organisaties, expats en bepaalde toeristische doelgroepen past het imago van seks, drugs en rock & roll totaal niet.

Om die reden tracht Amsterdam al jaren met specifieke evenementen (Prinsengracht-concerten, De Uitmarkt, Sail en tal van grote museale tentoonstellingen) het imago bij te stellen. Evenementen spelen hierbij een wezenlijke rol in de beeldvorming.

3.1.1.4. Bevestiging van de keuze voor de eigen stad

Iedereen ziet zich graag bevestigd in zijn keuze. Geconfronteerd worden met een stad die niet aansluit bij het beeld dat men voor ogen had bij de besluitvorming om daar te gaan wonen, studeren of werken, draagt niet bij aan een gevoel van trots op de stad. Evenementen kunnen dat bewerkstelligen. Maar dan wel evenementen die passen bij de gekozen positionering.

Succesvol bewerkte doelgroepen willen gedurende hun verblijf bevestigd worden in het beeld dat geschetst is van de stad. Daardoor is de keuze van evenementen die passen in de filosofie van de eigen citymarketing evident.

3.1.1.5. Vergroten van bestedingen in de eigen stad

Niet alleen bezoekers geven geld uit bij het bezoeken van evenementen. Ook de eigen inwoners en het bedrijfsleven (sponsoring) zijn bereid om meer geld uit te geven bij een goed aanbod van evenementen. Dit niet alleen tijdens de evenementperiode. Goed gekozen evenementen vergroten de levendigheid in de stad en zorgen dat men ook op andere momenten de stad ervaart als een plek waar het goed toeven is. Horeca en middenstand profiteren hiervan.

3.1.1.6. Vergroten van exposure

Evenementen zijn in staat om vele malen meer publiciteit te generen dan men met gekochte publiciteit kan bereiken. Een goed voorbeeld hiervan is het in 2007 als onderdeel van The Hague Festivals gestarte Festival Classique. De kosten aan gemeentelijke zijde voor dit festival waren rond de 200.000 euro. Publicitaire aandacht werd gegeneerd met tal van live op televisie en radio uitgezonden concerten en veel aandacht van andere media. Dit alles vertegenwoordigde een mediawaarde voor Festival Classique en daarmee voor The Hague Festival, die het geïnvesteerde bedrag vele malen te boven ging.

3.1.2. Visie op het evenementenaanbod van Helmond

Om een keuze te maken voor nieuwe evenementen en om de bestaande te beoordelen, moeten deze evenementen getoetst worden aan het vastgestelde citymarketingbeleid. Voor Helmond ziet dat er als volgt uit:

- positionering:
 - aantrekkelijke en sfeervolle centrumstad van de directe omgeving waar het goed wonen, werken en vertoeven is,
 - een kernlocatie in de internationale kennisregio (Brainport);

- doelgroep:
 - eigen inwoners regiobewoners,
 - regionaal bedrijfsleven,
 - te werven bedrijven in de sectoren automotive en food,
 - toeristen/bezoekers;
- kernwaarden:
 - dynamische,
 - vooruitstrevende centrumstad van moderne maakindustrie,
 - met doorzettingsvermogen,
 - met boeiende geschiedenis,
 - waar het goed wonen is;
- speerpunten:
 - automotive en food met spin-off, als scholing en vakmanschap,
 - centrumstad van de omliggende regio voor winkelen, uitgaan en cultuur,
 - Brainport/samenwerking met Eindhoven,
 - industrieel, erfgoed- en architectuurtoerisme.

3.1.3. Evenementen Helmond

3.1.3.1. Algemeen

Als we het huidige aanbod van evenementen bekijken (zie evenementenoverzicht), onderscheiden we op basis van de nationale gegevens van Respons één evenement met landelijke uitstraling (Bavaria Profronde Stiphout) en 19 evenementen met een regionale uitstraling. De gemeente kent vier zogenaamde 'A-status evenementen'. Dit zijn het Artimond Kunstfestival, Jazz in Catstow, Festival Impact en het Kasteeltuinconcert.

Deze evenementen voldoen niet of nauwelijks aan de speerpunten binnen de gekozen positionering en kernwaarden. Wel zijn er aanknopingspunten, wat enkel een aanpassing binnen de citymarketingstrategie vereist, alsook een aantal evenementen die zorgen voor extra levendigheid en een positieve uitstraling binnen de regio.

3.1.3.2. Evenementenoverzicht Helmond

Evenementen met A-status (zoals vastgesteld door de gemeente Helmond)

Titel	Belang ¹	Bezoeken
Artimond Kunstfestival	Regionaal	25000
Jazz in Catstow	Regionaal	50000
Festival Impact	Regionaal	25000
Kasteeltuinconcerten	Regionaal	24000

¹ Belang is vastgesteld door Respons.

Overige evenementen

Titel	Belang ¹	Bezoeken
Bavaria Profonde Stiphout	Nationaal	25000
Voorjaarskermis	Regionaal	325000
Zomerkermis	Regionaal	310000
Carnavalsoptocht	Regionaal	70000
Paradigit ELE Rally	Regionaal	30000
Kasteel van Sinterklaas	Regionaal	22500
Dickens Weekend	Regionaal	10000
Carat Concerten	Regionaal	8000
Fietsvierdaagse de Peel	Regionaal	8000
Truckers day	Regionaal	5000
Helmond Pop	Regionaal	2000
Bavaria Royal Phileutonia Proms	Regionaal	1000
Country festival	Regionaal	1000
Helmond Classic Car	Regionaal	1000
Veteranendag	Regionaal	1000
Intocht Sinterklaas	Gemeentelijk	10000
Wandelvierdaagse	Gemeentelijk	5000
go2LIVE	Gemeentelijk	2000
Fietsdag rondje Helmond	Gemeentelijk	1500
Sound of the sixties	Gemeentelijk	1200
Nieuwjaarsduik	Gemeentelijk	1000
Circus Belly Wien	Gemeentelijk	<1000
Beachvolleybal Helmond Brouwhuis	Gemeentelijk	<1000
Natuurmarkt Helmond	Gemeentelijk	<1000

Landelijk/regio

Titel	Belang ¹
Brabantse Kastelendag	Regionaal
Dag van het Park	Gemeentelijk
Open Monumentendag	Gemeentelijk
Koninginnedag	Gemeentelijk

3.1.3.3. Advies

Voor de ontwikkeling van de binnen het citymarketingbeleid vastgestelde speerpunten moet Helmond een aantal nieuwe evenementen ontwikkelen. Ook is clustering van bestaande evenementen een goede mogelijkheid.

¹ Belang is vastgesteld door Respons.

Het initiatief en de aansturing van het creatief proces moet komen te liggen bij de nieuw te vormen citymarketingorganisatie. Als eerste aanzet geven wij een aantal mogelijke concepten aan.

- **Automotive**

Initieer als Helmond, mogelijk samen met Eindhoven, een spraakmakend 'Automotive Evenement'. Dit evenement versterkt de gekozen positionering van Brainport en zet in op één van de belangrijkste kernwaarden. Daarnaast kunnen bestaande evenementen als Truckers day, Paradigit ELE Rally en Helmond Classic Car (promotioneel en thematisch) aansluiting vinden bij dit evenement.

- **International Food Festival**

Onderzoek de mogelijkheden om te komen tot een festival waar food in al zijn aspecten getoond wordt. Dit festival heeft een B to C kant met eten, drinken en bezichtiging van de in Helmond aanwezige 'food' bedrijven voor bewoners en bezoekers. Daarnaast is er de B to B kant, waar de handel en de uitwisseling van kennis centraal staan. In dit kader denken wij aan een 'foodcongres', een kennisplatform, e.d.

De 'Cradle to Cradle' gedachte (nieuwe visie op duurzaam ontwerpen) van Braungart en McDonough kan bij zowel automotive als foodevenementen een rol spelen. Zie ook onder hoofdstuk 'Activiteiten en projecten'. Dit komt de eigentijdse en innovatieve profilering ten goede.

- **Industrieel erfgoed en architectuur**

Onder de kapstok van Open Monumentendag kan Helmond inzetten op het aanwezige industrieel erfgoed in een bijzondere combinatie met de nieuwe spraakmakende architectuur.

Naast openstelling van de historische industriële complexen kan door middel van de ontwikkeling van samengestelde arrangementen (rondleidingen, dagtochten) deze vorm van toerisme verder ontwikkeld worden. Open Monumentendag is een prima promotie-kapstok om landelijke en daarmee blijvende aandacht te genereren. Daarnaast kunnen de monumenten van de toekomst onderdeel uitmaken van dit evenement. Op deze manier maakt Helmond zijn vernieuwende architectuur zichtbaar door de combinatie met de architectuur van het verleden. Het in ontwikkeling zijnde themapark voor industrie en nijverheid zou hierin een centrale rol kunnen gaan vervullen.

▪ **Multistedelijk festival**

Helmond en Mechelen zijn zustersteden en kunnen dit fysiek zichtbaar maken door de ontwikkeling van een evenement/evenementenreeks of interlokaal festival. Hier liggen goede kansen, met name op cultureel gebied: literatuur, muziek, beeldende kunst, historie, e.d. Ook de actieve Helmondse sportwereld zou hierin een plaats kunnen krijgen.

Dit concept kan worden uitgebouwd tot een festival waaraan, naast Helmond en Mechelen, ook de andere klankbordsteden uit Nederland en België deelnemen. Financiële ondersteuning door de EU lijkt hierdoor kansrijk.

▪ **Helmond Woon Weekend**

In het kader van de kernwaarde 'Wonen' wordt een jaarlijks te houden Helmond Woon Weekend (HWW) georganiseerd van vrijdag tot en met zondag in een evenementachtige setting.

Primaire doelstelling is het trekken van nieuwe inwoners, kopers en huurders.

Als indirecte doelstelling geldt de verbetering en verbreding van de algemene beeldvorming over Helmond.

De organisatie is een samenspel van relevante stakeholders: gemeente, projectontwikkelaars, makelaars, verhuurders, financiers, architecten, beleggers, enz.

Het HWW krijgt een bijzondere invulling met regionale en landelijke uitstraling.

Programma-elementen kunnen zijn: centrale ontvangst en informatieruimte in Boscotondo of het Kasteel (welkom, presentaties, plannen, e.d.), rondritten naar bestaande en nieuwe bouwprojecten, watertaxi op het kanaal naar de Groene Loper en Suytkade, stadswandelingen onder leiding van stadsgidsen, ...

Films over wonen en voorzieningen in de bioscoop, doorlopende lunch in het Bavaria House met muzikale omlijsting, architectuurlezingen, bezoek aan modelwoningen, ontmoetingen met huidige bewoners, woonmarkt met meubelzaken, hoveniers, ...

▪ **Wereld Katten Festival/World Cat Festival**

Inhakend op de officieuze mascotte van Helmond, maar zeker ook de kernwaarde 'boeiend verleden' heeft zich een bijzondere conceptuele gedachte ontwikkeld: het Wereld Katten Festival/World Cat Festival (WCF).

De kat is een dier dat zich bij uitstek leent voor creatieve, veelzijdige en symbolische uitwerkingen in de sfeer van een festival of publieksevenement.

Helmond kan zich hiermee onderscheiden en op de kaart zetten, zelfs in landelijke en internationale zin. Dit festival trekt veel bezoekers van buiten naar de stad. Bezoekers die meerdere dagen blijven en het nodige zullen besteden.

Hoofdpijnen van ons creatief concept zijn: vierdaags festival in mei, met een breed scala aan culturele, recreatieve en wetenschappelijke activiteiten waarin het thema KAT centraal staat.

Te denken valt aan een internationale kattententoonstelling in het Speelhuis, een (semi)-wetenschappelijk congres over de geschiedenis, de evolutie, de betekenis van de kat in de wereld, uitbeelding van kattensprookjes en kattenfiguren (bijvoorbeeld Gelaarsde Kat, Fritz the Cat) in en om het kasteel, aankleding van de stad met kattenafbeeldingen, kattenroutes en -wandelingen, rondrit in de 'kattenbus' naar 'spannende plekken' in Helmond, looporkesten in kattenkledij, kattensketches in het centrum, kinderspelletjes (kat-en-muisspel), uitvoeringen van de musical Cats, optreden van de reunion band de Cats, liederenavond met liedjes over de kat, exposities beeldende kunst met het thema kat, boekenmarkt met kattenboeken, verkiezing miss en mister Cat, enz., enz.

3.2. Citymarketingscorecard

Om te kunnen waarmaken wat in de citymarketingcommunicatie wordt beloofd, dient men een selectiekader op te stellen. Hierbij worden lopende of nieuwe projecten geanalyseerd volgens een aantal criteria binnen citymarketing om te kunnen oordelen of een project al dan niet een strategisch citymarketingproject of speerpuntproject is. Op deze manier kunnen:

- lopende projecten worden geëvalueerd en, indien relevant, worden versterkt, geoptimaliseerd en uitgebouwd;
- nieuwe strategische citymarketingprojecten worden geïdentificeerd waarbij blijvend aandacht moet gaan naar het uitdenken en investeren in nieuwe ideeën en potentiële netwerken/samenwerkingsverbanden.

Om dit selectiekader te objectiveren, werd een 'citymarketingscorecard' opgesteld waarbij criteria binnen citymarketing worden bepaald gecombineerd met een score-schaal en aandachtspunten uit de citymarketingstrategie. Deze scorecard dient als **selectiekader**, maar ook als **stimuleringsmiddel** binnen citymarketing. De 'citymarketingscorecard' wordt in onderstaand overzicht weergegeven.

Citymarketingaspecten	Scores					Aandachtspunten
	Geen prioriteit binnen CM-strategie	Voldoet aan basis CM-strategie (1 van de elementen binnen de criteria)	Voldoet gemiddeld aan basis CM-strategie (2 van de elementen binnen de criteria)	Voldoet meer dan gemiddeld aan basis CM-strategie (3 of meer van de elementen binnen de criteria)	Voldoet volledig aan CM-strategie maar met een extra (versterkende activiteiten)	
	0	1	2	3	5	
1. Doelgroep Welke doelgroep wordt aangesproken?						Consulteer visie. Waarom deze doelgroepen? Stel een product-marktcombinatie op
2. Kernwaarden Aan welke kernwaarden wordt voldaan?						Consulteer visie en het hexagoon van Kapferer
3. Speerpunten - kern Aan welke citymarketingspeerpunten wordt voldaan?						Consulteer matrix speerpunten versus kernwaarden
4. Organisatie - Intern Met welke interne stadsdiensten wordt er samengewerkt?						Consulteer stakeholders binnen citymarketing. Waarom deze organisatie?
5. Organisatie - Extern Met welke externe partijen wordt er samengewerkt?						Consulteer stakeholders binnen citymarketing. Waarom deze organisatie?

Aansluitend wordt de vraag gesteld of het project een ondersteuning kan bieden aan een profilerend evenement, een communicatieve actie of voorwaardenscheppend is binnen de citymarketingstrategie. Hiervoor worden de bevoegde instanties geconsulteerd om in samenwerking een operationeel plan op te stellen voor verdere uitwerking.

4. Citymarketing - communicatieplan

Om de eerder vermelde positionering te kunnen uitbouwen en uitdragen, en doelgroepen efficiënt te benaderen en aan te trekken, is een degelijk communicatieactieplan voor citymarketing nodig. Mensen dienen namelijk met de positionering in aanraking te komen om ze te kunnen geloven en om ze in hun hoofd te kunnen opslaan. Het communicatieactieplan omvat de volgende stappen:

- doel en doelstellingen;
- doelgroepen;
- communicatiemiddelen;
- toetsingscriteria.

4.1. Doel en doelstelling

Het doel van het communicatieplan is dat de doelgroepen van Helmond (bewoners, bezoekers, bedrijven en interne medewerkers) zich de positionering en de kernwaarden eigen maken en deze ook uitdragen via projecten, evenementen en communicatie-uitingen. Dit uit zich in een proces op drie niveaus:

- kennis: men kent de kernwaarden en positionering;
- attitude: men staat positief tegenover de kernwaarden en de gehele stad, men gelooft erin;
- gedrag: men gaat de kernwaarden actief uitdragen en zelf initiatief nemen om ze te versterken.

Op deze manier wordt er bij de verschillende doelgroepen een duidelijk beeld van de stad Helmond gevormd. Het resultaat hiervan is een positief beeld van de stad bij de verschillende doelgroepen. Daarnaast kan Helmond zich hierdoor ook onderscheiden van andere steden.

Op het einde van deze zittingsperiode van de raad stelt het gemeentebestuur als doelstelling voorop dat deze vier doelgroepen het gewenste beeld van de stad Helmond begrijpen en kunnen uitdragen. Marktonderzoek zal dit moeten toetsen zoals weergegeven in het monitoringsysteem.

4.2. Doelgroepen

Helmond dient bij het inzetten van communicatiemiddelen telkens af te wegen welke doelgroep al dan niet betrokken of benaderd moet worden in de communicatie. Dus afhankelijk van het project waarover men wil communiceren, kan dit een globale communicatie over alle doelgroepen heen zijn of een communicatie specifiek naar één doelgroep gericht.

Helmond vervult geen bovenregionale functie, maar heeft de potentie om krachtig te gaan opereren binnen zijn direct omliggende regio. Vandaar de keuze als regiocentrum van dit gebied.

Dit wil niet zeggen dat onderdelen van de citymarketing niet bovenregionaal kunnen aanslaan. De communicatie richt zich echter in eerste instantie op de regionale bevolking en op het regionale bedrijfsleven.

Uitzonderingen zijn de bedrijven die gespecialiseerd zijn in automotieve en food en in aanmerking komen voor vestiging in Helmond. Daarnaast kan de doelgroep toeristen/bezoekers door middel van niches ook bovenregionaal worden aangesproken.

Helmond opereert niet als alleenstaande entiteit, maar maakt deel uit van een regio, een provincie, een land. Dit heeft zijn impact op contacten met andere instanties zowel in binnen- als buitenland, met het oog op samenwerking en genereren van middelen.

Bijkomend gaat ook aandacht naar de interne doelgroepen op gemeenteniveau die ook de ambassadeurs zijn voor Helmond.

4.3. Communicatiemiddelen

Om het imago uit te bouwen, kunnen een aantal instrumenten vanuit de gemeente en CMO (citymarketingorganisatie) aangewend worden. De CMO, maar ook de gemeente, heeft op dit vlak een voorbeeldfunctie naar de andere actoren toe.

De gebruikte elementen kunnen verschillen naargelang de organisatie die ze gebruikt en de omstandigheden waarin ze gebruikt worden. Het belangrijkste is echter dat een collectief uitgangspunt wordt gehanteerd bij alle elementen die kunnen bijdragen tot de imagovorming van de stad.

De communicatiemiddelen dienen in het kader van het einddoel en de doelgroep gekozen te worden om zo maximaal het vooropgestelde doel te kunnen bereiken. Bijvoorbeeld in communicatie naar ouderen toe kan niet uitsluitend via e-mail en internet worden gewerkt; een boodschap naar gezinnen met kinderen toe kan via scholen verspreid worden.

Daarbij komt dat de keuze niet beperkt kan blijven tot één communicatiemiddel. Er dient een optimale mediamix bepaald te worden. Op deze manier worden mensen meerdere malen en op verschillende manieren met een boodschap geconfronteerd waardoor de herinnering en herkenning van de boodschap groter wordt. Bijvoorbeeld: boodschappen die de kernwaarden en het beleid van Helmond ondersteunen en die door een bepaalde actor naar voor gebracht worden via folders, kunnen worden herhaald in de basismedia.

Voor alle duidelijkheid: wanneer in communicatie gesproken wordt over interne communicatiemiddelen dan worden deze ontwikkeld voor doelgroepen intern aan de organisatie, dit zijn de medewerkers. Externe communicatiemiddelen zijn alle communicatieinstrumenten die gebruikt worden voor alle andere doelgroepen.

4.3.1. Prioritaire stappen in communicatie

In het onderdeel 'merk- en communicatieplatform' behandelden wij het belang van het merk- en communicatieplatform met uitwerking in een aangepaste slagzin en logo, en het opstellen van het huisstijlhandboek. In dit algemene overzicht stemmen wij de merkstrategie af op de prioriteiten binnen het communicatieproces. Hiernavolgend worden de prioritaire stappen concreet uitgeschreven, om daarna gedetailleerd op een aantal media in te gaan. Informatief geven wij in bijlage 10 de benodigde budgetten weer.

- In eerste instantie wordt deze citymarketingstrategie met bijhorende visie vertaald in een 'populair' document. Dit document zal de basis vormen voor de sensibilisatie en actieve netwerking met stakeholders die de positionering mee (kunnen) uitdragen en gebruikt worden voor de interne pr-acties.
- Vervolgens, in samenspraak, dient het logo met baseline en een huisstijlhandboek uitgewerkt te worden, zoals eerder beschreven. Enkel op deze manier kunnen de kernwaarden op een visueel eenduidige wijze doorgetrokken worden in alle communicatie-elementen van de stad.
- Op basis van deze nieuwe huisstijl dienen alle basiscommunicatie-elementen, in samenwerking met alle bevoegde instanties, in een nieuw jasje gestopt te worden. De prioriteit ligt hier op de direct visuele elementen, zoals vlaggen, briefpapier, ... Het is belangrijk dat alle interne doelgroepen deze visie mee ondersteunen en integreren in hun eigen activiteiten alvorens dit extern wordt gecommuniceerd. De interne communicatie is met andere woorden een noodzakelijke voorwaarde voor de externe communicatie. Als de interne communicatie niet goed zit, zal ook de externe communicatie niet optimaal zijn.
- Bijkomend dienen de basismedia (pr, website, stadkrant en gemeente Helmond TV) herwerkt te worden waarbij zowel interne als externe citymarketingdoelgroepen worden aangesproken. Door het grote bereik van deze media kunnen de kernwaarden onmiddellijk heel wijd verspreid worden.
- Als de basiscommunicatie-elementen en de basismedia op punt staan, kan de imago-campagne (zie verder) starten om het project en de kernwaarden bij het brede publiek kenbaar te maken.
- Ten slotte komt het erop aan om de overige communicatie-elementen aan te passen op het ogenblik dat ze nieuw ontwikkeld moeten worden. De elementen naar prioritaire doelgroepen krijgen hierin uiteraard voorrang.

Wij starten met de belangrijkste basismedia die voor alle doelen en doelgroepen ingezet kunnen worden.

4.3.2. Basismedia

Basismedia zijn de belangrijkste mediatools die voor alle doelgroepen ingezet kunnen worden. Dit betekent dat bij elke uiting de drie doelgroepen (bewoners, bezoekers, bedrijven) betrokken zijn. Ook in deze basismedia is het uitermate belangrijk dat telkens de kernwaarden: dynamisme, doorzettingsvermogen, vooruitstrevendheid, boeiende geschiedenis en goed wonen uitgestraald worden!

Als basismedia bespreken wij de volgende communicatiemiddelen:

- pr-beleid;
- stadskrant;
- website;
- gemeente Helmond TV.

De gemeente en de citymarketingorganisatie werken nauw samen bij de productie van eigen media of werken met gemeenschappelijke media. Op die manier kan men dominant en opvallender uit de hoek komen om zo meer aandacht te trekken.

4.3.2.1. Pr-beleid

Pr is een belangrijk onderdeel van de communicatie voor een gemeente/stad. Het omvat zowel interne als externe communicatie. De interne communicatie is een noodzakelijke voorwaarde voor de externe communicatie. Als de interne communicatie niet goed zit, zal ook de externe communicatie niet optimaal zijn.

- **Interne PR**
- Doelgroep
 - gemeentebestuur, medewerkers gemeente, oud-personeelsleden, gezinnen van personeelsleden, ...
- Doel
 - interne medewerkers tot ambassadeurs van de stad maken
 - adequate communicatiestructuur ontwikkelen (top-down en bottom-up informatievoorziening)
 - kernwaarden impliciet en expliciet naar voor brengen (kennen, voelen, uitdragen). Hierdoor zal de interne beeldvorming van de stad alsook de identificatie met de stad verbeteren
 - informeren, werven, imago bepalen
 - beleidsondersteunend
- Hoe inzetten
 - overleg en afstemming tussen de verschillende afdelingen en partners
 - tweezijdige communicatie
 - interne motiveringscampagne
 - alle externe communicatie dient eerst intern gecommuniceerd te worden
- Wie
 - de gemeente
- Wanneer
 - prioritair en proactief

- Middelen
 - personeelsblad (in lijn met de huisstijl en de kernwaarden, zodat de interne medewerkers met eenzelfde Helmond geconfronteerd worden als de externe doelgroepen)
 - memo's
 - ideeënbuss
 - e-mail of e-newsletter
 - toespraken door burgemeester en wethouders
 - evenementen voor medewerkers
- Aandachtspunten
 - ruimere dimensie geven dan enkel de pure informatie. Ook hier zijn de drie componenten informeren – werven – imago bepalen belangrijk.
 - alles dient gekaderd te worden binnen de kernwaarden en de voordelen voor de doelgroep
 - vervolgens dient ook de interne communicatie geëvalueerd te worden
- **Externe algemene pr**
- Doelgroep
 - Directe doelgroep: ambassadeurs en groot publiek
 - Intermediaire doelgroep
 - journalisten
 - ambassadeurs
 - Nationale en regionale overheden
- Doelen
 - kernwaarden impliciet en expliciet naar voor brengen (kennen, voelen, uitdragen).
→ 'rumour around the brand' creëren via pr
 - informeren, werven, imago bepalen
 - beleidsondersteunend.
- Hoe inzetten
 - besluiten van het college van B&W die de kernwaarden onderstrepen via persberichten versturen
 - persconferenties voor belangrijke projecten, acties of evenementen
 - belangrijk is om telkens de informatie te vertalen naar de leefwereld van de doelgroepen
- Wie
 - voornamelijk CMO, maar ook de gemeente (zodat later andere actoren volgen)
- Wanneer
 - prioritair en proactief
- Middelen
 - schriftelijk versturen persartikelen
 - mondelinge persconferentie geven
 - speciale evenementen organiseren of sponsoren
 - speeches burgemeester en wethouders

- Aandachtspunten
 - ruimere dimensie geven dan de pure informatie. Ook hier zijn de drie componenten informeren - werven - imago bepalen belangrijk.
 - de informatie dient gekaderd te worden binnen de kernwaarden en de voordelen voor de doelgroep
 - aandacht voor de inkleding van de persconferentie. De sfeer dient ook de kernwaarden en de positionering uit te stralen
 - binnen het lobbywerk met nationale en regionale overheden kan pr een hulpmiddel zijn om de juiste stemming te creëren

- **Externe bedrijven pr**

Deze weg wordt nu reeds duidelijk bewandeld door de gemeente. Een mooi bewijs hiervan is dat Helmond als 'de meest ondernemersvriendelijke stad van Nederland' uitgeroepen werd. Deze trend dient naar de toekomst toe verder getrokken te worden, zeker met het doel 'vooruitstrevende industriestad' voor ogen. Belangrijk is om in de toekomst de kernwaarden mee te nemen in de communicatie met de ondernemers.

- Doelgroep
 - bedrijfsleiders en hun werknemers
- Doelen
 - sympathie en goodwill creëren bij de doelgroep
 - kernwaarden impliciet en expliciet naar voor brengen (kennen, voelen, uitdragen)
 - informeren, werven, imago bepalen
 - beleidsondersteunend
- Hoe inzetten
 - bedrijven pr zodat ondernemers een positief beeld van de stad krijgen
- Wie
 - de gemeente maar ook CMO moet hierin een rol spelen
- Wanneer
 - prioritair en proactief
- Middelen
 - lobbyen voor de ondernemers
 - nieuwsbrieven naar de bedrijven
 - één contactpersoon in de gemeente waarmee informatie uitgewisseld wordt (korte lijnen tussen gemeente en bedrijven)
 - ontmoetingsmomenten tussen gemeente en bedrijven
- Aandachtspunten
 - ruimere dimensie geven dan enkel de pure informatie. Ook hier zijn de drie componenten informeren - werven - imago bepalen belangrijk
 - de informatie dient gekaderd te worden binnen de kernwaarden en de voordelen voor de doelgroep
- **Algemeen: eenmaal per jaar wordt een globale evaluatie en vooruitblik gemaakt. Het dossier is degelijk onderbouwd.**

4.3.2.2. Stadskrant/De Trompetter

Momenteel is er nog geen stadskrant in Helmond. Wel worden er wekelijks drie bladzijden gemeentenieuws in de Trompetter uitgebracht.

- Doelgroep
 - net als de andere basismedia heeft de stadskrant alle doelgroepen voor ogen. Door de verdeling bij alle bewoners van de stad is dit uiteraard de primaire doelgroep
- Doel
 - het uitbrengen van een stadskrant of het integreren van het stadsnieuws in de Trompetter heeft als belangrijk doel de bewoners te binden aan de stad (ook de bewoners uit de nieuwbouwwijken), een soort verbondenheid te creëren
 - de kernwaarden op expliciete en impliciete manier bij de doelgroep naar voor te brengen. Zo zal de positionering van de stad bekend zijn en uiteindelijk uitgedragen worden
 - informeren van bewoners over projecten en acties (die de kernwaarden onderstrepen), werven en imago bepalen
 - beleidsondersteunend
- Hoe inzetten
 - de stadskrant dient bij alle bewoners van Helmond verspreid te worden. Daarnaast moeten ook ambassadeurs, bedrijven, interne medewerkers, ... de stadskrant kunnen ontvangen
 - ons advies is om het stadsnieuws (niet enkel van de gemeente, maar van verschillende actoren, projecten, producten en evenementen) te integreren in de gemeentelijke pagina's van de Trompetter, zonder het verlies van eigenheid van de verschillende actoren/projecten. Hiervoor dienen er meer pagina's voorzien te worden in de Trompetter. Op deze pagina's dient dan duidelijk naar voor te komen dat dit nieuws is van de verschillende actoren van de stad binnen de stadshuisstijl (en niet van de krant zelf)
- Wie
 - zowel gemeente als CMO
- Wanneer
 - prioritair, wekelijks (in functie van de hoeveelheid informatie)
- Aandachtspunten
 - een redactioneel concept moet worden opgesteld en uitgeschreven, zodat er zowel op inhoudelijk, tekstueel als visueel vlak een rode draad is in de stadspagina's van de krant en over alle kranten heen. In de uitwerking van het redactioneel concept staat wat wel en niet kan in de stadskrant. Deze rode draad dient uiteraard gebaseerd te zijn op het communicatie- en merkplatform.
 - Inhoud
 - nieuws in/van de stad om enerzijds een brede waaier van de bevolking en anderzijds ook subgroepen van de bevolking te informeren en zo eensgezindheid te bereiken.
 - ruime aandacht voor beleidsinformatie, vertaald naar de doelgroep door de gemeente, niet door de krant!

- een agenda met evenementen, ..., bijvoorbeeld een rubriek 'Uit in Helmond'
- verschillende animatie-elementen toevoegen, zodat het medium meer wervend wordt en zo voor een grotere betrokkenheid zorgt. Bijvoorbeeld uw mening, een wedstrijd, gratis kaarten, ...
- Visueel
 - in lijn met de nieuwe huisstijl (conform moodboard als inspiratiebron), maar zonder de eigenheid van de verschillende actoren te verliezen → wordt afgesproken met de krant
 - het visuele aspect dient de boodschap en de kernwaarden te ondersteunen, en mag niet op zichzelf staan.
- Tekstueel
 - de titels moeten verleiden
 - 'What's in it for me' voor de lezer dient naar voor te komen
- Praktisch
 - er zijn twee belangrijke vragen en voorwaarden om de stadskrant in de Trompetter te behouden:
 - kan er een optimale samenwerking ontstaan tussen de gemeente/CMO en de krant om de stadspagina's in de stadshuisstijl en het redactioneel concept te plaatsen?
 - wat is het meest kostenefficiënt: een eigen stadskrant of pagina's in de Trompetter?
 - → indien de samenwerking mogelijk is en het is budgettair interessant, dan kan het idee van de stadskrant in de Trompetter behouden blijven. Indien aan de twee bovenstaande voorwaarden niet voldaan kan worden, dan dient men verder te kijken om een eigen stadskrant te maken (vanuit de gemeente en CMO).
 - formaat: vrij te bepalen (ook in functie van de hoeveelheid informatie en het budget). Voorbeelden:
 - losse bladzijden in de krant
 - een katern in de krant
 - een insert (los boekje) dat tussen de krant zit
 - periodiciteit:
 - losse bladzijden: wekelijks
 - maar als men naar een katern of insert gaat, moet geëvalueerd worden of wekelijks verschijnen mogelijk is
 - Voorwaarde om wekelijks te verschijnen: het redactioneel concept dient voldoende relevante informatie en artikelen op te leveren

4.3.2.3. Website

- Doelgroep
 - net als de andere basismedia heeft de website alle doelgroepen en doelen voor ogen
- Doel
 - stadswebsite waarin de gemeentewebsite en verschillende andere actoren een plaats krijgen
 - de kernwaarden op expliciete en impliciete manier bij de doelgroepen naar voor brengen. Zo zal de positionering van de stad gekend zijn en uiteindelijk uitgedragen worden
 - informeren van bewoners over projecten en acties (die de kernwaarden onderstrepen), werven en imago bepalen
 - beleidsondersteunend
- Hoe inzetten
 - de website staat zeer centraal en wordt het belangrijkste communicatiemedium. Het moet een actief instrument worden waar informatie tussen de stad en de verschillende doelgroepen gedeeld wordt; de vernieuwde website dient in alle communicatie-elementen opgenomen te worden. De verschillende dimensies die in de website aan bod dienen te komen:
 - algemene informatie
 - library (achtergrondinformatie)
 - nieuwssite
 - integratie van de gemeente en de verschillende actoren
 - wervend en imago
- Wie
 - CMO met een plaats voor de gemeente en andere actoren
- Wanneer
 - prioritair, permanent
- Aandachtspunten, uitwerking website:
 - de welkomspagina moet de kernwaarden van de stad uitstralen
 - de volledige website dient in lijn te zijn met de nieuw ontwikkelde huisstijl, zonder de eigenheid van de actoren te verliezen
 - de indeling wordt hergedefinieerd in functie van de vier doelgroepen
 - de website wordt geëvalueerd aan de hand van de toetsingscriteria, zoals de andere media die Helmond inzet

4.3.2.4. Gemeente Helmond TV

- Doelgroep
 - net als de andere basismedia heeft de gemeente Helmond TV alle doelgroepen en doelen voor ogen
- Doel
 - de kernwaarden op expliciete en impliciete manier bij de doelgroepen naar voren brengen. Zo zal de positionering van de stad bekend zijn en uiteindelijk uitgedragen worden
 - informeren van bewoners over projecten en acties (die de kernwaarden onderstrepen), werven en imago bepalen
 - beleidsondersteunend
- Hoe inzetten
 - op de website en in de stadskrant verwijzen naar de uitzendingen van Helmond TV
- Wanneer
 - middellange termijn, tweewekelijks
- Aandachtspunten
 - de inhoud van de uitzendingen worden gekaderd rond de kernwaarden en speerpunten
 - de toon en de sfeer in de uitzendingen worden ook gestuurd door het communicatieplatform en de huisstijl

4.3.3. Imagocampagne

Naar aanleiding van de kernwaarden en als vervolgstap de visuele wijzigingen (nieuwe huisstijl, baseline, logo, e.d.) dient er door de CMO (in samenwerking met de gemeente en andere actoren) een imagocampagne opgesteld te worden om dit te introduceren bij de verschillende doelgroepen.

Vooraleer een imagocampagne door de CMO gerealiseerd kan worden, dienen de belangrijkste actoren van de stad achter de overkoepelende huisstijl en het logo te staan. Hiervoor is het belangrijk dat de CMO persoonlijk contact heeft met de verschillende actoren om afspraken te maken en uitleg te geven. De ervaring elders leert dat het meepraten en meedenken door andere stakeholders dan de gemeente over dergelijke onderwerpen motiverend en committerend werkt.

Vervolgens kan de imagocampagne opgestart worden. De basis wordt gelegd in de basismedia en kan eventueel uitgebreid worden naar andere media (eventueel nationale media). De aanpak van de imagocampagne is enerzijds afhankelijk van de belangrjikheid om zich al dan niet te differentiëren. In tweede plaats is het afhankelijk van het budget.

Deze imagocampagne evolueert in de tijd. Het brengt telkens de kernwaarden naar voor, maar de concrete mediaondersteuning en frequentie is anders. In het begin wordt de campagne in zo veel mogelijk media gebruikt om onder de aandacht te kunnen komen. Vervolgens wordt er in beperktere media het imago geconsolideerd en herhaald.

4.3.4. Individuele communicatiemiddelen

De individuele communicatiemiddelen zijn alle media die niet binnen de basismedia vallen. Dit omvat een niet-uitputtende lijst van media:

- nationale massamedia zoals radio, tv, kranten, magazines, 20 m² affichage, ...
- directe en interactieve media zoals mailings, e-newsletters, direct response tv, direct response radio, interactieve tv, ...
- lokale en regionale media zoals huis-aan-huisfolders, lokale radio, De Trompetter, ...

Het vastleggen van de individuele communicatiemiddelen dient binnen een ruimer kader bekeken te worden door de CMO in samenwerking met de gemeente en de andere actoren. Hiervoor dienen verschillende stappen doorlopen te worden.

- Wat is de volgorde van de projecten en producten, wat zijn de prioriteiten? Bepaalde projecten en producten bepalen heel sterk het imago van de stad. Het is dan ook belangrijk dat de projecten hierop geëvalueerd worden en bijgevolg prioriteit krijgen. Dit kan gaan van evenementen tot stedenbouw of mobiliteit. Hierbij dient aandacht besteed te worden aan een goede spreiding van bereik van doelgroepen in de tijd. Alle prioriteit leggen bij bijvoorbeeld de bewoners kan voor overkill zorgen bij deze doelgroep, terwijl de andere doelgroepen op dat moment 'verwaarloosd' worden.
- Wat zijn de doelstellingen van deze projecten/producten? Wat willen we bereiken, hoe vervullen we de kernwaarden met deze projecten/producten? Op welke manier willen we onze doelgroep aanspreken: gedrag, attitude, kennis?
- Wat is het budget? Hoeveel kunnen we besteden aan de campagne in totaal? Hierbij moet niet enkel de media, maar ook de ontwikkeling van de campagne in rekening gebracht worden.
- Mediamix vastleggen. Welke media hebben we nodig om de doelstellingen te bereiken? Binnen de prioriteitenlijst, welke media gebruiken we waarvoor? Wat kan gecombineerd worden met elkaar? Hebben we geen overkill in een bepaald medium in een bepaalde periode met te veel prioriteiten? De kernboodschap dient hier te zijn om minder te doen maar beter.

4.3.5. Projectcommunicatie

Het is belangrijk dat de imagocampagne en de projectcommunicatie elkaar ondersteunen én versterken. Het overkoepelende beeld over de stad in de imagocampagne moet kloppen met het beeld uit de productcommunicatie en vice versa.

Dit wordt bereikt door de huisstijl en het logo die gebaseerd zijn op de kernwaarden consequent door te trekken. Daarnaast dient er per project/actie geëvalueerd te worden of de klemtoon op informatie, werving of imago dient te liggen. Op dit ogenblik wordt er niet op werving en imago van de stad Helmond ingespeeld, dit dient in de toekomst meer aandacht te krijgen. Om dit te bereiken, moeten alle actoren zich hier bewust van worden en het imago van de stad bewust opnemen in hun communicatie (via onder meer het logo en de huisstijl).

4.3.6. Hoe ambassadeurs voor de stad creëren?

Het is belangrijk om zowel via de algemene communicatie als via de projectcommunicatie ambassadeurs te creëren voor de stad die de kernwaarden ondersteunen en actief gaan uitdragen.

Bij alle communicatie is het belangrijk dat mensen voldoende en concrete informatie krijgen die ze kunnen vertalen naar zichzelf en de omgeving ('what's in it for me'). Op deze manier kan men positief en enthousiast worden over zijn/haar stad en heeft men concrete argumenten om dit goede gevoel te onderbouwen naar anderen toe.

4.4. Communicatieve toetsingscriteria

- Bij de opstelling en toetsing van communicatieacties worden telkens drie vragen gesteld:
 - moet en is de communicatie informatief?
 - moet en is de communicatie wervend?
 - moet en is de communicatie imagovormend?
- in elke actie worden niveaus of gradaties vastgelegd van de mate van informativiteit, werving en imago-opbouw;
- vooraleer een communicatie van start gaat, moet er duidelijkheid zijn over 'What's in it for me' als doelgroep. Is het concreet genoeg voor de doelgroep/ontvanger van de boodschap;
- het is evident dat alle communicatie vertrekt vanuit de beleidsbeslissingen van het stadsbestuur. Daarbij onderscheiden we drie fasen:
 - vóór de uitvoering: het beleid wordt gepresenteerd. Er wordt duidelijk gepresenteerd wat het voordeel van dit beleid of beslissing is,
 - tijdens de uitvoering: de stand van zaken met herhaling van het toekomstperspectief. De doelgroep zal er beter van worden,
 - na de uitvoering: herhaling van wat het was en hoe sterk het verandert in de positieve zin,
 - bijvoorbeeld:
 - bij openbare werken is dit relatief eenvoudig, maar aandacht moet worden besteed aan de onzichtbare voordelen van bepaalde werken,
 - ook bij de grote stedenbouwkundige projecten(bijvoorbeeld stadsvernieuwing) dient voldoende op verschillende momenten gecommuniceerd te worden wat het voordeel zal zijn voor de betrokken doelgroep.
- Hierna volgt een checklist dat aan de hand van bovenstaande uitleg een concreet hulpmiddel is bij het beoordelen van communicatie-elementen.

COMMUNICATIECHECKLIST	✓
<p>Wordt een duidelijke belofte gedaan aan de doelgroep, wat is de boodschap die we willen meegeven? (1 USP!)</p> <p>Wordt uitgelegd waarom men die belofte moet geloven?</p> <p>Wie is de doelgroep, aan wie willen we communiceren?</p> <p>Stel dat een van deze personen deze communicatie te zien krijgt, wat is zijn indruk? Wordt het vanuit het perspectief van de doelgroep geschreven?</p> <p>Met andere woorden, is de 'what's in it for me' voor de lezer duidelijk? Heeft de ontvanger een boodschap aan deze communicatie? Zijn de voordelen voor de lezer duidelijk?</p> <p>Doel communicatie:</p> <p>Willen we de doelgroep alleen informeren of willen we naast informeren ook een attitude /gedragsverandering teweegbrengen?</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ enkel informeren: hoog op informatief, laag op imago (zonder de kernwaarden te vergeten) ▪ attitudeverandering maar ook een duidelijke boodschap meegeven: hoog op informatie en hoog op imagobepalend. <p>Hoe sterk informatief moet de communicatie zijn?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>weinig informatief → heel informatief</p> <p>Beantwoordt de communicatie aan deze maat?</p> <p>Hoe sterk wervend moet de communicatie zijn?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>weinig wervend → heel wervend</p> <p>Beantwoordt de communicatie aan deze maat?</p> <p>Hoe sterk imagobepalend moet de communicatie zijn?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>weinig imagobepalend → heel imagobepalend</p> <p>Beantwoordt de communicatie aan deze maat?</p> <p>Zitten de drie kernwaarden: gezelligheid, ambitie en rijkelijkheid in de copy verweven? (→ elke communicatie dient deze in min of meerdere mate op te nemen)</p> <p>Zitten de drie kernwaarden: gezelligheid, ambitie en rijkelijkheid in de beelden verweven? (→ elke communicatie dient deze in min of meerdere mate op te nemen) → check sfeer moodboard</p> <p>Tijdstip en frequentie:</p> <p>enkel informeren: kan volstaan met 1x</p> <p>attitudeverandering: meerdere malen communiceren met verschillende media (voor - tijdens - na)</p> <p>Keuze medium? Er zijn de basismedia over de verschillende doelgroepen heen, maar er zijn ook specifieke media per doelgroep.</p> <p>Hoe kunnen we de doelgroep bereiken?</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <p>jongeren via jeugdhuizen/verenigingen, internet, blogs, chatrooms, ...</p> <p>gezinnen met kinderen: via de school, ...</p> <p>Is er interactie mogelijk?</p> <p>Wordt de website vermeld?</p> <p>Meetbare doelstelling formuleren zodat achteraf het effect gemeten kan worden van de actie.</p>	

WES



Baron Ruzettelaan 33
B-8310 ASSEBROEK-BRUGGE
tel. + 32 50 36 71 36
fax + 32 50 36 31 86
www.wes.be
info@wes.be