



Aan de leden van de gemeenteraad

Raadsinformatiebrief

Helmond, 18 juli 2023

Onderwerp: Stand van zaken stadsmarketing Helmond

Zaaknummer: 51576733

Geachte leden van de gemeenteraad,

Graag informeren wij u over een aantal recente ontwikkelingen die betrekking hebben op stadsmarketing. In deze raadsinformatiebrief schetsen wij kort waar we vandaan komen, waar we nu staan en welke vervolgstappen we nemen.

Waar we vandaan komen

De afgelopen jaren stond het thema stadsmarketing regelmatig op de agenda. Sinds 2004 zijn de taken rondom stadsmarketing belegd bij Stichting Helmond Marketing. Er was in de voorbije jaren sprake van ontevredenheid, zowel vanuit de zijde van de gemeente(raad) als bij Helmond Marketing zelf (blijkens een zelfevaluatie). In maart 2020, vlak voor de coronacrisis, is er in de raadsopiniecommissie gesproken over de toekomst van stadsmarketing. Hierbij heeft de commissie aangegeven meer focus te willen zien in de stadsmarketingactiviteiten en meer synergie tot stand te willen brengen, onder meer door samenwerking te zoeken in de Peel.

Gemeenteraad november 2020

De coronacrisis noopte tot het opnieuw schudden van de kaarten. Binnen de gemeente moest scherp worden gekeken naar waar eventuele bezuinigingen te realiseren waren. Hierbij is ook gekeken naar de gelden voor stadsmarketing. Uiteindelijk heeft de gemeenteraad op 10 november 2020 besloten om toe te werken naar een construct waarbij per 1 januari 2023:

- een bezuiniging van €100.000 op het totale stadsmarketingbudget wordt gerealiseerd;
- Helmond Marketing zich enkel focust op de marketing van het toeristisch-recreatieve aanbod van (het centrum van) Helmond en tevens verantwoordelijk wordt voor de lokale VVV-dienstverlening;
- de gemeente Helmond samen met de Peelgemeenten onderzoekt of er een koppeling gemaakt kan worden tussen Helmond Marketing, de VVV en de activiteiten voor Peelmarketing, om daarmee synergievoordelen te ontwikkelen, die gelijktijdig een impuls aan de marketing van de stad en Peelregio kunnen geven;
- de gemeente zelf de verantwoordelijkheid neemt voor het uitdragen van de speerpuntenmarketing (marketing rondom de sectoren Automotive, Food en Slimme Maakindustrie).

Overgangsjaren 2021 en 2022

Voor Helmond Marketing werden de jaren 2021 en 2022 'overgangsjaren' om het pad richting een realistische bedrijfsvoering per 2023 te kunnen doorlopen. Er zijn verschillende gesprekken gevoerd tussen Helmond Marketing en de gemeente over de opvolging van het raadsbesluit. Een gevolg van dit besluit was een fors lagere subsidie (van €450.471 in 2022 naar €338.702 in 2023). Daarbinnen diende Helmond Marketing invulling te geven aan een extra taak, te weten de VVV-dienstverlening. Daartegenover stond dat de taak 'speerpuntenmarketing' niet langer uitgevoerd zou worden door Helmond Marketing.

Eind 2022 stemde Helmond Marketing formeel in met de nieuwe taakstelling en de daarbij behorende bezuiniging. Een gevolg was dat per januari 2023 twee medewerkers stichting Helmond Marketing moesten verlaten, waaronder de interim-manager. Een ander gevolg was een versoberd jaarplan. Hierbinnen was

bijvoorbeeld geen plek meer voor de papieren Uit-agenda (hierover zijn eind 2022 raadsvragen gesteld, zie [VA58, 2022](#)).

Waar we nu staan

Zoals aangegeven geeft Helmond Marketing per januari 2023 opvolging aan het raadsbesluit van 20 november 2020, door zich te enkel te focussen op toeristisch-recreatieve marketing, inclusief de VVV-dienstverlening. Sinds april 2023 is de VVV onder aansturing door Helmond Marketing gehuisvest binnen De Ganzenveer. Waar voorheen Helmond Marketing subsidie ontving voor het uitvoeren van speerpuntenmarketing, is deze taak per 2023 overgeheveld naar de gemeente Helmond. We hebben hieraan echter nog geen concrete uitvoering kunnen geven, omdat het ontbreekt aan een breder kader, van waaruit we dit gericht kunnen doen. Dat betekent echter niet dat we stil hebben gezeten.

Narratief van de schaalsprong

De gemeente heeft de afgelopen maanden gewerkt aan een verhaal (narratief) over de Ambitie 2040 (schaalsprong) en een visie op hoe deze ambitie te realiseren. Het narratief beschrijft hoe we onze stad kunnen gaan vormgeven, op weg naar 2040. Het gaat hierbij, met andere woorden, om een strategie voor 'citymaking'. Het narratief wordt in het najaar met u gedeeld.

Onderzoek Toekomstperspectief Helmond Marketing/Land van de Peel.

De gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek en Someren zijn in januari 2021 gestart met gezamenlijke marketing onder de naam 'Land van de Peel'. Er werden twee 'Peelmarketeers' aangesteld die de taak kregen om het toeristisch-recreatieve aanbod van de Peel te vermarkten. Zie ook de raadsinformatiebrieven [114/2020](#) en [134/2021](#). Al bij de start hebben de Peelgemeenten uitgesproken dat het wenselijk is om te onderzoeken of en zo ja hoe er een verbinding gemaakt zou kunnen worden tussen Land van de Peel en Helmond Marketing. De gemeenten verwachtten hiermee synergievoordelen te behalen. De afgelopen periode hebben de Peelgemeenten onderzocht wat het toekomstperspectief voor Helmond Marketing en Land van de Peel zou kunnen zijn. Organisatieadviesbureau Berenschot is gevraagd om een onafhankelijk advies. Dit advies ligt er nu (zie bijlage 1).

Samengevat geeft Berenschot de volgende adviezen (voor de onderbouwing verwijzen wij naar bijlage 1):

- *Land van de Peel*: het advies is om voor Land van de Peel een stichting op te richten (Land van de Peel is tot dusver geen rechtspersoon) én om *niet* samen te gaan met Stichting Helmond Marketing.
- *Stichting Helmond Marketing*: het advies is om Helmond Marketing voorlopig te laten focussen op toeristisch-recreatieve marketing (inclusief VVV-dienstverlening) en op een later moment te overwegen om het takenpakket uit te breiden naar 'brede citymarketing,' dus niet alleen gericht op recreanten en toeristen, maar ook op (potentiële) bewoners en bedrijven. Het advies aan de gemeente Helmond is om eerst integraal beleid op te stellen op het gebied van citymarketing.
- *Centrummanagement Helmond*: het advies is om Centrummanagement te ontvlechten uit Stichting Helmond Marketing en voor Centrummanagement een nieuwe stichting op te richten dan wel om Centrummanagement samen te voegen met bestaande, vergelijkbare, organisaties.
- *Lokale toeristenbureaus*: het advies is om deze voorlopig zelfstandig te laten, maar wel te werken aan een meer uniforme uitstraling. Op termijn kan bekeken worden of de op te richten Stichting Land van de Peel de bureaus kan ontlasten door taken over te nemen.

Welke vervolgstappen we nemen

Om alle ontwikkelingen zo goed mogelijk een plek te geven, willen we de komende periode de volgende stappen zetten.

- We nemen het advies van Berenschot over, om als gemeente te gaan werken aan het opstellen van integraal beleid op het gebied van citymarketing en relateren dit aan het narratief van de schaalsprong (citymaking en citymarketing hangen nauw samen). Dekking vindt plaats binnen de bestaande begroting.
- De taakstelling voor Helmond Marketing blijft in elk geval voorlopig zoals die nu is: met een focus op toeristisch-recreatieve marketing (inclusief VVV-dienstverlening). Het is denkbaar dat het nieuwe,



nog op te stellen beleidskader citymarketing aanleiding geeft om in de toekomst dit takenpakket opnieuw te herzien. Dat vraagt alsdan om nieuwe besluitvorming.

- Ten aanzien van het advies om Centrummanagement te ontvlechten uit Stichting Helmond Marketing, heeft de gemeente geen sturende rol. Wij informeren de betrokkenen over het advies van Berenschot. Het is aan henzelf om hier eventuele opvolging aan te geven.
- Samen met de Peelgemeenten gaan we bekijken of en zo ja hoe we invulling kunnen geven aan de adviezen die betrekking hebben op de toekomst van Land van de Peel.

Wij houden u vanzelfsprekend graag op de hoogte over de voortgang van de vervolgstappen.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Helmond,

mevr. P.J.M.G. Blanksma-van den Heuvel
Burgemeester

H.J. de Ruiter
secretaris

Bijlagen

- Rapport Berenschot 'Toekomstperspectief Land van de Peel en Helmond Marketing'



EINDRAPPORT

Marketing in en van de Peelregio

Toekomstperspectief Land van de
Peel en Helmond Marketing

69773 - Openbaar - 30 juni 2023

Samenvatting

Binnen de Peelregio is de afgelopen jaren een intensieve samenwerking ontstaan tussen de zes gemeenten en betrokken organisaties in de vorm van Land van de Peel. Met het oog op de toekomst hebben de gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek en Someren Berenschot gevraagd om onafhankelijk advies over de toekomstige organisatie en financiering van Land van de Peel en Helmond Marketing. Het Bestuurlijk Overleg Vrijtijdseconomie waarin de wethouders van de zes gemeenten plaatsnemen, is opdrachtgever.

Het toekomstperspectief moet antwoord geven op de vraag op welke manieren deze organisaties, al dan niet samengevoegd, per 1 januari 2024 als of onder een rechtspersoon kunnen gaan opereren en wat daarin het voorkeursscenario is. Daarnaast moet het advies op hoofdlijnen een doorkijk geven hoe de lokale toeristenbureaus in de toekomst zich kunnen verhouden tot het voorgestelde perspectief, net als het centrummanagement Helmond, dat nu onderdeel is van Helmond Marketing.

Wat hebben wij gedaan om de onderzoeksvragen te beantwoorden?

Berenschot voerde in de periode van maart tot en met juni 2023 op hoofdlijnen de volgende werkzaamheden uit:

- Opstellen van mogelijke scenario's voor het toekomstperspectief op basis van documentstudie, 4 verkennende gesprekken met bestuurders en ambtenaren vrijetijdseconomie en gesprekken met het bestuur van Helmond Marketing en de marketeers van Land van de Peel.
- Daarna hebben we de voor- en nadelen geïnventariseerd als ook het draagvlak in kaart gebracht per scenario. Dit deden we in 16 gesprekken met alle betrokken partijen, waaronder de bestuurders en ambtenaren vrijetijdseconomie van de gemeenten, de marketeers van Land van de Peel, het bestuur en medewerkers van Helmond Marketing, bestuurders en medewerkers van de lokale toeristenbureaus (VVV's) en de centrummanager van Helmond.
- Tot slot hebben wij alle bevindingen vertaald naar een eindrapportage (voorliggend document). Deze rapportage is achtereenvolgens gepresenteerd aan de ambtenaren en bestuurders vrijetijdseconomie (AO en BO VTE). Nadat de laatste puntjes op de i zijn gezet, hebben wij de rapportage opgeleverd aan de opdrachtgever.

Wat adviseren wij de gemeenten?

Samenvattend doen wij de volgende aanbevelingen aan de opdrachtgever. Daarbij richten wij ons tot de Peelgemeenten gezamenlijk als het gaat om aanbevelingen over Land van de Peel en de lokale toeristenbureaus en richten wij ons tot de gemeente Helmond als het gaat om aanbevelingen ten aanzien van Helmond Marketing, centrummanagement Helmond en VVV Helmond.

- *Land van de Peel*: wij adviseren de Peelgemeenten om voor Land van de Peel een stichting op te richten. Deze rechtsvorm past goed bij de doelstelling en kerntaken van een marketingorganisatie en borgt de autonomie. Hiervoor is ook het meeste draagvlak onder alle partijen die wij hebben gesproken. Het dagelijks bestuur van de stichting zou door één of meerdere personen vervuld kunnen worden. Daarnaast is ons advies, om gezien het aantal partijen dat betrokken is bij de oprichting van de stichting, een Raad van Toezicht in te richten

met bestuurder(s) die bewezen ervaring hebben in het marketingdomein en die zich verbonden voelen met de Peelregio. Het belangrijkste sturingsmechanisme voor de Peelgemeenten zelf blijft de subsidieverlening. Verder is ons advies om een Raad van Advies in te richten waarin de VTE-ambtenaren van de Peelgemeenten zitting nemen. Op die manier is er continuïteit in de relatie tussen Land van de Peel en de gemeenten geborgd en kunnen de gemeenten adviseren over de uitvoering. Wij benadrukken dat de frequentie hiervan laag moet liggen, met als voorstel tweejaarlijks. Op die manier wordt voorkomen dat de autonome positie te veel wordt aangetast.

- *Helmond Marketing*: wij adviseren de gemeente Helmond, gegeven de groeiopgave van Helmond, in 2023 te komen tot een breed citymarketingbeleid (waarin niet alleen toeristisch-recreatieve marketing en speerpuntenmarketing een plek krijgen, maar ook bijvoorbeeld brede economische marketing en woonmarketing). Daarna kan bekeken worden of de taakstelling van HM opnieuw verbreed kan worden naar brede citymarketing. Als de gemeente ervoor kiest om deze taken te beleggen bij HM, achten wij een professionaliseringsslag (kennis en kunde) en extra middelen (financieel en personeel) nodig, om te verzekeren dat HM deze taken kan uitvoeren. In onze optiek ligt het opnieuw onderbrengen van deze taken bij HM het meest voor de hand, omdat Helmond met HM al een marketingorganisatie heeft waar vanuit invulling kan worden gegeven aan deze taken. Ook als we kijken naar de wijze waarop stadsmarketing is georganiseerd in andere grote steden met een vergelijkbare ambitie en groeiopgave zien we in alle gevallen een slagvaardige en professionele stadsmarketingorganisatie terug.
- *Centrummanagement Helmond*: wij adviseren de gemeente Helmond om het centrummanagement Helmond te ontvlechten uit Helmond Marketing. Centrummanagement Helmond kan worden voortgezet als zelfstandige stichting. Een alternatief is te (laten) onderzoeken of een samenvoeging met het wijkwinkelmanagement en parkmanagement tot één stichting realistisch en kansrijk is of deze drie onder te brengen binnen Stichting Ondernemersfonds Helmond.
- *Lokale toeristenbureaus*: wij adviseren om deze vooralsnog zelfstandig te laten. Wel adviseren wij een meer uniforme uitstraling. De Peelgemeenten kunnen gezamenlijk vragen om een merkstrategie te ontwikkelen voor de lokale toeristenbureaus, waardoor meer consistentie ontstaat in naamgeving en uitstraling, ook in relatie tot Land van de Peel. Wij adviseren verder om op termijn opnieuw te kijken of het gewenst is om taken over te hevelen naar Land van de Peel.

Ten aanzien van het bestuurlijk zeggenschap en het staatssteunvraagstuk van Land van de Peel is ons advies:

- Voer eerst gezamenlijk een marktanalyse uit waaruit blijkt dat de dienst (lees: regionale marketing) alleen met overheidsingrijpen tot stand komt.
- Verstrek afzonderlijk subsidie aan de marketingorganisatie en leg in de voorwaarden van de subsidie vast welke doelstellingen beoogd worden, welke activiteiten met de middelen uitgevoerd kunnen worden en hoe hierover gerapporteerd moet worden.
- Agendeer de opdrachtverlening en de inhoudelijke verantwoording in het BO VTE. Laat die jaarlijks toelichten door het bestuur van de stichting.
- Richt een adviesraad in waarin de ambtenaren VTE plaatsnemen. Zij denken mee en adviseren periodiek over de uitvoering.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	5
1.1 De opdracht	5
1.2 Een meervoudig vraagstuk.....	5
1.3 Onderzoeksvragen en -kader.....	7
1.4 Aanpak.....	8
1.5 Leeswijzer.....	8
2. Scenario's Land van de Peel	9
2.1 Huidige doelstelling en kerntaken	9
2.2 Beschrijving scenario's	10
2.3 Beoordeling scenario's.....	11
2.4 Voorkeuren gesprekspartners	13
3. Scenario's Helmond Marketing	15
3.1 Huidige doelstelling en kerntaken	15
3.2 Beschrijving scenario's	16
3.3 Beoordeling scenario's.....	17
3.4 Voorkeuren gesprekspartners	18
4. Centrummanagement in het toekomstperspectief	20
4.1 Doelstelling en taken.....	20
4.2 Beschrijving scenario's	21
4.3 Beoordeling scenario's.....	21
4.4 Voorkeuren gesprekspartners	22
5. De toeristenbureaus in het toekomstperspectief	23
5.1 Doelstelling en taken.....	23
5.2 Opvallendheden.....	24
5.3 Denkrichtingen toekomstperspectief.....	26
5.4 Voorkeuren gesprekspartners	27
6. Conclusies en aanbevelingen.....	29
6.1 Wijze van beantwoording	29
6.2 Beantwoording onderzoeksvragen.....	29
6.3 Samenvatting van ons advies	38
 Bijlage 1. Geïnterviewden	 40
Bijlage 2. Taken en financiering LVDP	42
Bijlage 3. Taken en begroting Helmond Marketing	47
Bijlage 4. Taken & staat van baten en lasten CM.....	49

HOOFDSTUK 1

Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven wij de vraag en zetten we het onderzoekskader uiteen. Ook geven wij een toelichting op onze aanpak. Verder presenteren wij een leeswijzer voor de rapportage.

1.1 De opdracht

De gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek en Someren (hierna gezamenlijk: de Peelgemeenten) hebben Berenschot in Q1 2023 gevraagd om onafhankelijk advies over de toekomstige organisatie en financiering van Land van de Peel (hierna: LVDP) en Helmond Marketing (hierna: HM). Dit toekomstperspectief moet antwoord geven op de vraag op welke manieren deze organisaties, al dan niet samengevoegd, per 1 januari 2024 als of onder een rechtspersoon kunnen gaan opereren en wat daarin het voorkeursscenario is.

Al bij de start van LVDP hebben de Peelgemeenten uitgesproken dat een verbinding, op welke manier dan ook, met HM wenselijk is. De gemeenten verwachten hiermee synergievoordelen te behalen. Die verbinding is tot heden niet in formele zin tot stand gekomen. Wel is er sprake van samenwerking tussen beide partijen. De Peelgemeenten wensen nu te onderzoeken óf en zo ja, hoe deze verbinding op een meer formele manier tot stand kan komen. Daarnaast moet het perspectief op hoofdlijnen een doorkijk geven hoe de lokale toeristenbureaus en VVV's (hierna gezamenlijk: lokale toeristenbureaus) binnen de Peel in de toekomst zich kunnen verhouden tot het voorgestelde perspectief.

Het Bestuurlijk Overleg Vrijetijdseconomie (hierna: BO VTE) waarin de wethouders van de zes gemeenten plaatsnemen is bestuurlijk opdrachtgever. De wethouder VTE van de gemeente Helmond is namens het BO VTE bestuurlijk trekker. Het Ambtelijk Overleg Vrijetijdseconomie (hierna: AO VTE) is het adviserende voorportaal voor het BO VTE.

1.2 Een meervoudig vraagstuk

U vraagt Berenschot om op basis van scenario's te adviseren over een toekomstperspectief voor LVDP en HM. Wij zien uw vraag als een meervoudig vraagstuk. Het vraagstuk concentreert zich op de eerste plaats rondom de twee marketingorganisaties LVDP en HM. Op dit moment zijn ook Centrummanagement Helmond (hierna: CM) en de VVV Helmond onderdeel van HM. Verder zijn er nog twee lokale toeristenbureaus en drie andere VVV's bij de Peelgemeenten (hierna gezamenlijk: lokale toeristenbureaus), die ook een relatie hebben met LVDP. Om het meervoud aan vraagstukken te duiden, schetsen wij kort hoe de huidige situatie eruitziet.

Land van de Peel

Het initiatief LVDP bestaat sinds 2021. Het komt voort uit een samenwerking tussen de Peelgemeenten, die met elkaar hebben afgesproken om het recreatief en toeristisch aanbod van de regio gezamenlijk op de kaart te zetten.

LVDP richt zich op het vermarkten van dit aanbod en ook op het stimuleren van marketingsamenwerking binnen de sector, het aanjagen van nieuwe initiatieven en het ontwikkelen van nieuwe promotieproducten. LVDP is op dit moment geen zelfstandig rechtspersoon. De taken worden uitgevoerd door twee marketeers (1,2 fte): één ingehuurde zzp'er en één medewerker die op de loonlijst staat van de gemeente Asten. De totale begroting bedraagt € 224.784, waarvan € 147.500 salarislasten en € 50.000 werkbudget. De zes gemeenten dragen naar rato van het inwoneraantal bij aan LVDP.

Omdat LVDP geen rechtspersoon is, kent de huidige vorm een aantal belemmeringen. LVDP kan nu geen eigen personeel in dienst nemen, geen eigen financiën beheren, geen fondsen aantrekken en geen partnerschappen aangaan. Daarnaast is de gemeente Asten op dit moment belast met het beheer van de begroting en de personele verantwoordelijkheid van de marketeers. Asten is bereid om het huidige construct voort te zetten tot eind 2023. De zes Peelgemeenten willen daarom dat LVDP zo snel mogelijk kan opereren als of onder een rechtspersoon. Het vraagstuk van LVDP heeft zowel betrekking op strategische vragen rondom doelstellingen, verantwoordelijkheden en samenwerking met HM, als op de juridische uitwerking hiervan.

Helmond Marketing, Centrummanagement Helmond en VVV Helmond

De stichting HM is al jarenlang de marketingorganisatie voor de stad Helmond. Het doel van de organisatie is bezoekers naar de stad Helmond trekken, inwoners trots maken en de verbinding leggen met andere partners in de stad. HM wordt op dit moment aangestuurd door een Raad van Toezicht en een interim-bestuurder (0,1 fte) en telt daarnaast drie medewerkers (2,4 fte). De subsidie van de gemeente bedraagt in 2023 € 338.702.

Eind 2020 besloot de gemeenteraad van Helmond tot een taakstelling van € 100.000 op het citymarketingbudget. Dit heeft geleid tot het weghalen van de speerpuntenmarketingtaken (foodtech, automotive en slimme maakindustrie) bij HM en het leggen van de focus op toeristisch-recreatieve marketing. De speerpuntenmarketing is ondergebracht bij de gemeente Helmond. Het is denkbaar dat deze taak op termijn weer belegd wordt bij HM. Verder sprak de raad ook uit in 2023 te willen onderzoeken of, en zo ja op welke manier er een nadere verbinding tot stand kan worden gebracht met LVDP.

Aandachtspunten voor de gemeente Helmond zijn de positie van CM, dat onderdeel is van HM, en de VVV-dienstverlening, die in 2023 is overgenomen door HM. De fysieke VVV-winkel is verhuisd van de bibliotheek Helmond-Peel naar boekhandel 'De Ganzenvaar'. CM is in 2016 ondergebracht bij HM. CM wordt volledig gefinancierd vanuit het ondernemersfonds en gelden vanuit de reclameheffing. Daarvoor was CM een zelfstandige stichting. CM en HM delen de overheadkosten en hebben een geconsolideerde jaarrekening. De activiteiten staan echter los van elkaar. De taken van CM richten zich op het behartigen van de belangen van ondernemers en die van stakeholders (vastgoedeigenaren, evenementen, marktexploitanten, kermis etc.). CM heeft een exploitatie van € 200.000 en 1 fte in dienst.

Het vraagstuk van HM gaat over de toekomstige positie van de organisatie in relatie tot enerzijds LVDP en anderzijds VVV Helmond. Het betreft daarnaast de vraag hoe om te gaan met het CM.

Lokale toeristenbureaus en VVV's

Verder speelt er nog het vraagstuk van de lokale toeristenbureaus¹.

¹ De VVV-licentie is tot eind dit jaar namens de 21 gemeenten in Zuidoost-Brabant (of zij nu een VVV hebben of niet) afgenomen door de organisatie Uit in Eindhoven Regio (UER). De vraag is wat de Peelgemeenten en de lokale VVV's hiermee willen per 1 januari 2024.

Deze toeristenbureaus hebben drie taken:

1. Toeristisch-recreatieve marketing/promotie (aantrekken van toeristen naar de gemeente)
2. Informatievoorziening (aanbieden van informatie over lokale producten, activiteiten en ondernemers)
3. Gastheerschap (verwelkomen gasten en winkelfunctie)

De toeristenbureaus ontvangen ieder subsidie vanuit de eigen gemeente. De vorm, aansturing en invulling van de lokale toeristenbureaus verschilt per gemeente. Zo zijn er drie toeristenbureaus met en drie zonder VVV-status. Wat deze toeristenbureaus gemeen hebben, is dat zij intensief samenwerken met LVDP. LVDP heeft hen op hun beurt nodig om de taken goed uit te kunnen voeren. Andersom zijn de lokale toeristenbureaus (deels) afhankelijk van het werk van LVDP. Een formele verbinding tussen LVDP en de lokale toeristenbureaus is er op dit moment niet. De gemeenten hebben daarom behoefte aan een doorkijk naar de wijze waarop de lokale toeristenbureaus zich kunnen verhouden tot LVDP en HM. Daarnaast speelt ook het licentievraagstuk. De vraag is wat de Peelgemeenten en de lokale toeristenbureaus hiermee willen per 1 januari 2024.

1.3 Onderzoeksvragen en -kader

Tegen de achtergrond van deze vraagstukken stellen de Peelgemeenten de volgende vraag: Hoe kunnen LVDP en HM, al dan niet samengevoegd, per 1 januari 2024 als of onder een rechtspersoon kunnen gaan opereren en wat is daarin het voorkeursscenario?

Hieronder vallen de volgende deelvragen:

1. Wat zijn reële opties (scenario's) voor een takenpakket, een organisatiestructuur, de governance, personele en financiële consequenties, de wijze van financiering en de juridische entiteit per te onderzoeken scenario?
2. Wat zijn de voordelen en risico's per te onderzoeken scenario? Waar is consensus over tussen partijen en waar divergeren belangen?
3. Hoe en in hoeverre houden de gemeenten als belangrijkste financiers, formeel (bestuurlijk) zeggenschap? Hoe daarbij om te gaan met een eventueel staatssteunvraagstuk?
4. Hoe om te gaan met CM, dat op dit moment nog deel uitmaakt van HM? En hoe om te gaan met de Helmondse VVV?
5. Wat is het voorkeursscenario en waarom?
6. Hoe ziet een doorkijk naar de (verdere) toekomst eruit, waarbij ook de lokale VVV's binnen de overige Peelgemeenten mogelijk een plek kunnen krijgen binnen het voorkeursscenario?

Het doel van het onderzoek is te komen tot een voorkeursscenario dat kan rekenen op zoveel mogelijk draagvlak. Daarbij geeft de opdrachtgever de volgende uitgangspunten mee als kader voor het onderzoek:

- In het toekomstperspectief moet LVDP een rechtspersoon zijn.
- Het gaat om de marketingtaken op het gebied van toeristisch-recreatieve marketing, eventueel kan in de toekomst worden besloten het takenpakket uit te breiden.
- De regionale marketingtaak dient extern te worden belegd (dat wil zeggen: buiten een gemeentelijke organisatie).
- Als er geen consensus blijkt te zijn over een toekomstscenario, verwacht u van Berenschot als onafhankelijke partij een onderbouwd advies met betrekking tot het beste scenario voor het toekomstperspectief.

- Een detail uitwerking (uitwerking organisatie-inrichting, detailbegroting, in kaart brengen personele consequenties, uitwerken statuten etc.) ligt buiten het kader van de opdracht.

1.4 Aanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, hebben wij in de periode van maart tot en met juni 2023 een proces gevolgd dat bestaat uit drie stappen.

Stap 1 was gericht op het opstellen van het onderzoekskader en mogelijke scenario's voor het toekomstperspectief. Dit hebben we gedaan op basis van een documentstudie (o.a. relevante onderzoeken, diverse beleidsdocumenten en jaarrapportages²) en gesprekken met het AO en BO VTE, het bestuur van HM en de marketeers van LVDP. In de uitwerking zijn we bij de scenario's ingegaan op taken, besturing, organisatie, personele plus financiële consequenties en de wijze van financieren. Verder hebben we de huidige situatie in kaart gebracht op basis van documentstudie, om de probleemanalyse scherp te stellen.

Vervolgens hebben wij die scenario's in stap 2 beoordeeld op basis van onze expertvisie en een uitgebreide gespreksronde met de belanghebbenden, waaronder de bestuurders en ambtenaren VTE van de gemeenten, de marketeers van LVDP, het bestuur en medewerkers van HM, bestuurders en medewerkers van de toeristische bureaus en de centrummanager van CM. In de gesprekken hebben we per scenario de voordelen en nadelen/risico's geïnventariseerd. Verder hebben we de voorkeuren van alle partijen voor de scenario's onderzocht, om te bepalen waar consensus over is en waarover niet. In de gespreksronde ontdekten we meerdere varianten op de geschetste scenario's dan eerder voorzien. Het betreft de wijze waarop CM en de lokale toeristenbureaus zich verhouden tot het toekomstperspectief. Die varianten hebben we meegenomen in de analyse.

In stap 3 hebben we een synthese gemaakt van alle inzichten en de bevindingen vertaald naar een eindrapportage (het voorliggende document). Deze rapportage is achtereenvolgens gepresenteerd aan het kernteam, het AO VTE en het BO VTE.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport is na dit inleidende hoofdstuk als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de mogelijke scenario's voor LVDP. Hierin geven wij aan welke rechtspersonen kansrijk zijn en analyseren we de voor- en nadelen op basis van documentstudie en interviews.
- Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving van de mogelijke twee scenario's voor HM en bevat een beoordeling van die scenario's alsook het draagvlak voor de scenario's bij gesprekspartners.
- Hoofdstuk 4 geeft weer hoe CM zich kan verhouden tot het toekomstperspectief. Hier beschrijven we op basis van de interviewronde wat mogelijk is.
- Hoofdstuk 5 bevat een doorkijk hoe de lokale toeristenbureaus zich in de nabije toekomst kunnen verhouden tot het toekomstperspectief. We besteden daarbij in het bijzonder aandacht aan de VVV Helmond, die nu onderdeel is van HM.
- Hoofdstuk 6 bevat onze conclusies en aanbevelingen. Eerst beantwoorden we de onderzoeksvragen, zoals vastgesteld door de opdrachtgever. Daarna volgen onze aanbevelingen aan de Peelgemeenten.

² Zie bijlage 1 'geraadpleegde documenten' voor een overzicht van de ontvangen en bestudeerde stukken.

HOOFDSTUK 2

Scenario's Land van de Peel

Dit hoofdstuk beschrijft de mogelijke scenario's voor Land van de Peel. Hierin geven wij aan welke rechtspersonen kansrijk zijn. Ook analyseren we de voor- en nadelen op basis van documentstudie en interviews. Verder geven we aan wat de voorkeuren zijn van gesprekspartners.

2.1 Huidige doelstelling en kerntaken

Op basis van documentstudie (jaarplan) en interviews vatten we samen wat de huidige doelstelling en kerntaken zijn van LVDP. Kort en goed gezegd is LVDP verantwoordelijk voor het vermarkten van het regionale toeristisch-recreatieve aanbod en het op de kaart zetten van de Peelregio als geheel.

Doelstelling: uitvoering regionale toeristische en recreatieve marketing

De doelstelling van LVDP is de uitvoering van de regionale toeristenmarketing. De doelstelling staat als volgt omschreven: "We zetten de Peelregio als geliefde, waardevolle en leefbare regio op de kaart. Dat doen we door te initiëren, inspireren en te verbinden – voor en met bewoners, bezoekers en bedrijven." De activiteiten van LVDP zijn erop gericht om bewoners, toeristen en de zakelijke markt in de Peelregio, Noord-Brabant, Limburg, Nederland en internationaal te verleiden om de Peel te bezoeken en te ontdekken.

Kerntaken regionale marketing (vereenvoudigd)

Op hoofdlijnen zien we op basis van de documentstudie de volgende kerntaken terug bij LVDP. We nemen daarbij niet de individuele werkzaamheden op, zoals: het bijhouden van sociale mediakanalen etc. Per kerntaak geven we aan wie er verantwoordelijk is en met wie er wordt samengewerkt.

Strategisch:

- *Beleidvorming en kaderstelling*: taak belegd bij de zes Peelgemeenten als gezamenlijk opdrachtgever, niet bij LVDP.
- *Strategievorming en planning*: binnen het beleidskader hebben de marketeers van LVDP de ruimte en vrijheid om een strategie te formuleren op basis waarvan de ambitie wordt gerealiseerd. Zij leggen die vast in het jaarplan.

Tactisch:

- *Regie en coördinatie*: de marketeers van LVDP geven zelf invulling aan de regie en coördinatie.

Daarnaast zitten zij de twee afstemmingsoverleggen met de lokale toeristenbureaus voor, te weten: het weboverleg (over de content van de website) en het activiteitenoverleg (waarin gezamenlijk wordt gekeken naar de activiteitenkalender).

Operationeel:

- *Productie van boodschappen en middelen*: de marketeers van LVDP produceren de marketing- en communicatiemiddelen en -boodschappen.
- *Distributie (en beheer) van boodschappen en middelen*: de marketeers van LVDP distribueren de marketing- en communicatiemiddelen en -boodschappen. Ook beheren zij de kanalen, waaronder de website, zodat de aangeboden content actueel blijft. De lokale toeristenbureaus kunnen op de website zelf informatie uploaden, onder regie van de marketeers van LVDP.

2.2 Beschrijving scenario's

Op basis van documentstudie en onze expertkennis hebben wij in stap 1 van het onderzoek voor LVDP in kaart gebracht op welke wijze de organisatie als een rechtspersoon kan gaan opereren. Als rechtspersoon kan LVDP eigen personeel in dienst nemen, eigen financiën beheren, partnerschappen aangaan etc. Voor de organisatievorm voor LVDP zijn verschillende publiek- en privaatrechtelijke varianten denkbaar. We geven hieronder per variant een korte toelichting. Daarbij lichten we eerst de vormen toe die het meest kansrijk zijn en beargumenteren wij vervolgens de vormen die wij niet hebben meegenomen in het onderzoek.

Kansrijke publiekrechtelijke vorm

Door de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) kunnen gemeenten, provincies en waterschappen samenwerken in publiekrechtelijke constructies. Daarbinnen vallen onder andere het openbaar lichaam en de bedrijfsvoeringsorganisatie. We achten de laatstgenoemde variant het meest kansrijk in het kader van de doelstelling en kerntaken van LVDP:

- *Bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO)*. De BVO is een lichte samenwerkingsvorm in de Wgr. Anders dan de zwaardere vorm openbaar lichaam kent de BVO een enkelvoudig, ongeleed bestuur in plaats van een geleed bestuur (algemeen en dagelijks bestuur en een voorzitter). Dit voorkomt bestuurlijke drukte. De BVO is bestemd voor uitvoerende taken, waar bij een marketingorganisatie als LVDP de nadruk op ligt, die geen of een geringe beleidsmatige component hebben. De BVO heeft rechtspersoonlijkheid. Bij een BVO kunnen enkel leden van het college van B&W lid worden van het bestuur. De samenwerkingspartners die samen een BVO oprichten zijn ook verantwoordelijk voor de continuïteit en financiering van de organisatie.

Kansrijke privaatrechtelijke vormen

- *Stichting*. Een stichting wordt voor een specifiek – in de statuten omschreven – doel in het leven geroepen en heeft geen leden. De stichting beoogt met haar vermogen het doel van de stichting te verwezenlijken en heeft daarbij geen winstoogmerk (hetgeen niet betekent dat de stichting geen winst mag maken, echter dient de winst uitsluitend te worden aangewend voor het doel van de stichting). De stichting is een rechtspersoon en wordt bestuurd door de bestuurders. Onder voorbehoud van misbruik van de bevoegdheden van de bestuurder, is de bestuurder in beginsel niet persoonlijk aansprakelijk.
- *Coöperatie*. Een coöperatie is een verenigingsvorm die bestaat uit leden en gaat rechtshandelingen aan namens en voor haar leden. De coöperatie is als rechtspersoon aansprakelijk. Als er bij ontbinding van de coöperatie schulden zijn, dan zijn de leden daar hoofdelijk voor aansprakelijk. Aansprakelijkheden kunnen worden uitgesloten via beperkte aansprakelijkheid (BA) of uitgesloten aansprakelijkheid (UA) als het daartoe wordt opgericht.

Het hoogste bestuursorgaan is de Algemene Ledenvergadering (ALV). De ALV benoemt het bestuur. Er mag winst worden gemaakt, die onder de leden kan worden verdeeld. Gemeenten worden in de ALV vertegenwoordigd door de burgemeester, tenzij die besluit dat een wethouder die vertegenwoordiging op zich neemt.

- *Besloten vennootschap (bv)*. Bij een bv zijn de aandelen in bezit van de aandeelhouders. De hoogste macht ligt eveneens bij deze aandeelhouders. Dit betekent dat zij het (stem)recht hebben om beslissingen te nemen over het bedrijf. In de algemene vergadering van aandeelhouders nemen de aandeelhouders besluiten. De aandeelhouders en bestuurders zijn in beginsel niet aansprakelijk met hun privévermogen voor schulden van de rechtspersoon.

Op basis van het door de opdrachtgever meegegeven uitgangspunt van het onderzoek, waarbij LVDP een rechtsvorm dient te krijgen, zijn scenario's waarin LVDP geen rechtsvorm krijgt niet meegenomen in dit onderzoek. Ook hebben wij een aantal organisatievormen niet meegenomen in het onderzoek, omdat die vormen niet of minder geschikt zijn. We merken daarbij op dat geen van deze vormen is genoemd in de verkennende voorgesprekken door gesprekspartners.

De volgende rechtspersonen hebben wij niet meegenomen in onze analyse

Publieksrechtelijke vormen:

- *Openbaar lichaam (gemeenschappelijke regeling)*. Een openbaar lichaam is de meest gebruikte vorm van publiekrechtelijke samenwerking op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Dit is ook een zware vorm, met een geleed bestuur (algemeen en dagelijks bestuur en een voorzitter). Deze vorm is niet geschikt, omdat het een relatief zware vorm is met een algemeen bestuur een dagelijks bestuur en een hoge mate van betrokkenheid vraagt van de wethouders van de deelnemende gemeenten.
- *Centrumgemeente (gemeenschappelijke regeling)*. De gemeenten komen overeen dat bevoegdheden van een bestuursorgaan van de ene gemeente worden uitgeoefend door een bestuursorgaan van de andere gemeente. Het ene gemeentebestuur mandateert dus bestuursbevoegdheden aan het andere. Deze vorm niet geschikt, omdat een Centrumgemeente geen aparte rechtspersoon is. Dit is door de opdrachtgever uitgesloten.

Privaatrechtelijke vormen:

- *Vereniging*. De vereniging bestaat minimaal uit twee leden en de hoogste macht ligt bij de Algemene Ledenvergadering, die ook het bestuur benoemt. Een vereniging mag geen winstdoel hebben en eventuele winst mag niet onder de leden worden verdeeld. Deze vorm achten wij minder geschikt, omdat een coöperatie eigenlijk hetzelfde is als een vereniging met als verschil dat een coöperatie wel winst mag maken en deze mag uitkeren.
- *Naamloze vennootschap (nv)*. Bij een nv zijn de aandelen in bezit van de aandeelhouders. De hoogste macht ligt eveneens bij deze aandeelhouders. Dit betekent dat zij het (stem)recht hebben om beslissingen te nemen over het bedrijf. In de algemene vergadering van aandeelhouders nemen de aandeelhouders besluiten. Wij vinden deze vorm niet geschikt, omdat de aandelen van een nv vrij kunnen worden verhandeld.

2.3 Beoordeling scenario's

In stap 2 hebben wij op basis van de documentstudie, een uitgebreide interviewronde met alle stakeholders en onze expertvisie de voor- en nadelen bij de vier gepresenteerde scenario's in beeld gebracht. Daarbij hebben wij ook de voorkeuren van alle partijen voor de scenario's onderzocht, om te bepalen waar consensus over is en waarover niet. Hierbij dient opgemerkt te worden dat geen van de partijen aangaf juridisch goed te zijn ingevoerd en daardoor geen inhoudelijke

uitspraken kon doen over de gewenste organisatievorm. Punten die zij aangaven wel belangrijk te vinden, hebben we meegenomen in de weging van deze scenario's.

Het gaat daarbij onder meer om de mate van bestuurlijke invloed, de zwaarte van de organisatievorm ten opzichte van het beoogde doel en de wijze van sturing door de gemeente.

Waardering publiekrechtelijke variant

In onze gespreksronde hebben wij geen voordelen gehoord voor de publieksrechtelijke variant BVO. Daarentegen constateren wij op basis van interviews met wethouders dat er weinig draagvlak is voor een publieksrechtelijke variant. De zorg die wordt geuit, is dat een aantal wethouders aangeeft dat zij geen zitting wenst te nemen in het dagelijks bestuur van een rechtspersoon. Enkele bestuurlijke gesprekspartners merken op dat zij deze vorm bovendien erg zwaar vinden voor de taken van een regionale marketingorganisatie. Zij stellen dat voor de uitvoering van die taken geen periodieke betrokkenheid van bestuurders nodig is. Omdat enkel leden van het college van B&W lid kunnen worden van het bestuur van een BVO, valt de BVO als voorkeursscenario af. Een aantal andere gesprekspartners wijst erop dat het bouwen aan een sterk en onderscheidend regionaal profiel vraagt om een langetermijnperspectief. In hun ogen staat dat haaks op de bestuurlijke termijnen, waarin het bestuur elke vier jaar wisselt. Op basis van deze constateringen werken wij deze variant niet verder uit.

Waardering privaatrechtelijke varianten

Uit onze documentstudie komt naar voren dat diverse gemeenten conform het gemeentelijke deelnemingenbeleid, ambtenaren of bestuurders verbieden dan wel sterk afraden om zitting te nemen in het bestuur van een privaatrechtelijke entiteit. Voor alle drie de rechtsvormen die hieronder beschreven zijn, dient het bestuur dan ook bij voorkeur te worden samengesteld uit een andere groep dan ambtenaren of bestuurders.

- **Stichting.** De stichting is een snel op te richten rechtsvorm, waarmee de meeste geïnterviewden aangaven wel bekend te zijn. Het kleine bestuur van een stichting zorgt voor een snelle besluitvorming en een autonome uitvoering van het statutair vastgelegde doel van de stichting. De stichting mag geen winstuitkering hebben, maar mag wel uitkeringen doen met ideële of sociale strekking, maar dat niet aan oprichters of anderen die deel uitmaken van één van de organen van de stichting. Toetreding van eventuele andere gemeenten is mogelijk en dient te geschieden via de uitbreiding van het bestuur. Bij de stichting staan de gemeenten in vergelijking met andere vormen meer op afstand en dat kunnen zij alleen indirect sturen via subsidies.
- **Coöperatie.** Een coöperatie sluit mooi aan bij de gedachte van gelijkwaardigheid en samenwerking die door meerdere geïnterviewden zijn genoemd. Bij de coöperatie dienen naast de akte van oprichting ook overeenkomsten te worden gesloten tussen de verschillende leden om te kunnen voorzien in bepaalde 'stoffelijke voordelen' voor de leden van de coöperatie. De coöperatie vergt dan ook iets meer handelen dan de stichting. Een groot voordeel van de coöperatie ten opzichte van de stichting is dat er een winstuitkering aan de leden mag plaatsvinden, hetgeen met name interessant kan zijn als er ook meer economische activiteiten in LVDP worden ondergebracht. Toetreding van eventuele andere gemeenten, maar bijvoorbeeld ook van niet-gemeenten zoals bijvoorbeeld musea, is mogelijk en kan via toetreding van nieuwe leden in de coöperatie, een en ander in overeenstemming met de statuten. In tegenstelling tot de stichting heeft de gemeente directe inspraak in de coöperatie, waarbij opgemerkt dient te worden dat als er te veel (nieuwe) leden in de coöperatie zitten, de mogelijkheden tot sturing minder zijn. Een nadeel van de rechtsvorm coöperatie is dat de vertegenwoordiging in de coöperatie in de ALV volgens artikel 171 van de Gemeentewet wordt gevormd door de burgemeester, dan wel aan een door de burgemeester aan te wijzen persoon. Het gaat daarbij

om de vertegenwoordiging van de gemeente als rechtspersoon, niet de vertegenwoordiging van de gemeentelijke bestuursorganen op eigen titel. In de praktijk zal de burgemeester deze vertegenwoordiging dan ook overdragen aan de betreffende portefeuillehouder (lees: wethouder).

- *Besloten vennootschap (bv)*. In de gesprekken hebben partijen aangegeven geen uitgesproken voor- of afkeur te hebben voor een bv. Wel geven de partijen aan dat ze een bv geen passende rechtsvorm vinden voor een gemeenschappelijke samenwerking, zoals LVDP. Op basis van deze constatering werken wij deze variant niet verder uit.

2.4 Voorkeuren gesprekspartners

Ten aanzien van de taken geldt voor alle gesprekspartners dat zij regiomarketing zien als de centrale taak voor LVDP. Eén wethouder spreekt ten aanzien van het takenpakket van LVDP ook de gedachte uit om LVDP de (gemeente)taak te geven van het beheer en kwaliteitsverbetering van de fietsnetwerken.

Alle gesproken partijen vinden dat LVDP een zelfstandig rechtspersoon moet zijn. Sommige gesprekspartners zijn expliciet over de vorm, anderen gegeven aan geen uitgesproken mening te hebben over type rechtspersoon.

Een aantal wethouders geeft aan dat zij geen zitting wensen te nemen in het dagelijks bestuur. We horen twee redenen: het gebrek aan tijd om aan nog een overleg(reeks) deel te nemen en de constatering dat een bestuurlijke aansturing erg 'zwaar' is in relatie tot de taak van de organisatie (uitvoeren regiomarketing). Wij constateren dat er weinig bestuurlijke steun is voor varianten waarin gemeentebestuurders het bestuur van de organisatie vormen. Een aantal gesprekspartners bij lokale toeristenbureaus als ook in de hoek van de marketeers geeft aan dat hun voorkeur uitgaat naar een privaatrechtelijke rechtsvorm. Zij noemen als reden om zo de marketing doeleinden van LVDP niet ondergeschikt te laten worden aan eventuele politieke doeleinden. Meerdere partijen geven hierbij aan dat zij de voorkeur hebben dat LVDP op afstand komt te staan van de gemeenten, om de onafhankelijkheid te borgen.

Ook geven meerdere geïnterviewden aan dat zij de bv niet als passend zien voor het beoogde type samenwerking. In hun ogen lenen de varianten van coöperatie en stichting zich daar beter voor. Wij constateren daarom dat er ook maar weinig interesse en steun is in deze rechtsvorm onder partijen.

Het merendeel van de gesprekspartners geeft expliciet aan de voorkeur te hebben voor de rechtsvorm van een stichting. In hun ogen is een stichting het meest geschikt, omdat een stichting: op afstand staat van de gemeenten, de autonomie borgt over de uitvoering en bestuurlijke drukte voorkomt. Een klein aantal gesprekspartners geeft aan voorkeur te hebben voor een coöperatie, waarbij de leden samen sturing geven. Twee gesprekspartners geven de gedachte mee dat er te denken valt aan verschillende type leden. Bijvoorbeeld: A-leden die subsidie verstrekken en B-leden die betrokken worden. A-leden zijn de gemeenten die de subsidie verstrekken. B-leden kunnen o.a. lokale toeristenbureaus zijn of andere maatschappelijke partners in de culturele sector etc. Deze gesprekspartners zijn van mening dat het coöperatiemodel als voordeel heeft dat er in de toekomst ook andere gemeenten buiten de (Brabantse) Peel lid kunnen worden van LVDP. Dit heeft potentie voor LVDP als groeimodel.

Echter, omdat de zes gemeenten als rechtspersoon via de burgemeester, dan wel door een burgemeester aangewezen persoon, vertegenwoordigd dienen te zijn in de ledenvergadering van de coöperatie, zal dit leiden tot een toenemende bestuurlijke druk. Ook hiervoor geldt – net als bij

BVO – dat meerdere wethouders hebben aangegeven dat niet te zien zitten. Daarnaast zeggen sommige wethouders dat zij de bestuurlijke drukte die een dergelijke rol met zich meebrengt niet vinden passen met de zwaarte van de taken – of beter het gebrek daaraan – die door de coöperatie dienen te worden uitgevoerd. Hiermee valt de coöperatie dan ook af als een geschikt scenario.

Alles overziend krijgt de rechtsvorm van een stichting de voorkeur van meeste gesprekspartners, omdat deze op afstand staat van de gemeenten en de autonomie daarmee het meest geborgd blijft. Dit vindende meeste gesprekspartners een belangrijk punt voor de besturing van LVDP.

HOOFDSTUK 3

Scenario's Helmond Marketing

Dit hoofdstuk bevat de analyse van de doelstelling en kerntaken van Helmond Marketing, waarna de mogelijke scenario's worden beschreven en beoordeeld. Ook geven we aan wat de voorkeuren zijn van de gesprekspartners.

3.1 Huidige doelstelling en kerntaken

Op basis van documentstudie (jaarplan) en interviews beschrijven wij de doelstelling en kerntaken van HM. De stichting HM is opgedeeld in twee onderdelen: de marketingorganisatie en het CM. De VVV Helmond is sinds 2023 ondergebracht bij het onderdeel HM. Deze paragraaf richt zich enkel op HM.

Doelstelling Helmond Marketing: lokale toeristisch-recreatieve marketing

HM focust zich op toeristisch-recreatieve marketing voor de gemeente Helmond en de VVV-dienstverlening in de stad. Daarnaast is HM verantwoordelijk voor het samenwerken met andere organisaties aan de marketing van de Peelregio. De toeristisch-recreatieve marketing richt zich op de marketing van het toeristische en recreatief aanbod van (het centrum van) Helmond.

De VVV-dienstverlening is sinds begin 2023 onderdeel geworden van HM en de fysieke balie is gehuisvest in een lokale boekhandel. De invulling van de VVV-functie kan worden teruggebracht naar twee kernactiviteiten: de baliefunctie en backoffice-activiteiten.

Kerntaken Helmond Marketing (vereenvoudigd)

Op hoofdlijnen zien we op basis van de interviews en het jaarplan 2023 de volgende kerntaken terug bij HM. Per kerntaak geven we aan wie er verantwoordelijk is en met wie er wordt samengewerkt.

Strategisch:

- *Beleidsvorming en kaderstelling:* door de gemeente Helmond. Dit vormt de basis voor de kaders waarbinnen HM opereert. Uitgangspunt is de strategische agenda van de gemeente Helmond.
- *Strategievorming en planning:* de strategie en planning worden vastgelegd in het jaarplan van HM. Binnen het kader krijgt het bestuur van HM de ruimte en vrijheid om een strategie te formuleren op basis waarvan de ambitie wordt gerealiseerd. Zij leggen die vast in het jaarplan, waarover verantwoording wordt afgelegd aan de gemeente Helmond.

Tactisch:

- *Regie en coördinatie:* het bestuur van HM geeft invulling aan de regie en coördinatie van de activiteiten van de stichting zelf.
Daarnaast neemt de stichting als onderdeel van de VVV-activiteiten deel aan de twee afstemmingsoverleggen met de lokale toeristenbureaus, te weten: het weboverleg (over de content van de website) en het activiteitenoverleg (waarin gezamenlijk wordt gekeken naar de activiteitenkalender). Beide overleggen worden voorgezeten door de marketeers van LVDP.
- *Onderzoeken/monitoren van effecten en resultaten van inspanningen:* HM monitort en evalueert de effecten van haar activiteiten op het behalen van haar doelstellingen.

Operationeel:

- Het ontwikkelen en bewaken van het merk HM en visithelmond.nl.
- Het ontwikkelen van promotieactiviteiten en marketingproducten.
- Het stimuleren en ondersteunen van initiatieven.
- Baliefunctie VVV: het te woord staan en informeren van toeristen in een fysieke winkel.
- Backofficeactiviteiten: het actueel houden van het Open Data Platform en het uitvoeren van ondersteunende werkzaamheden voor de samenwerking met LVDP en de samenwerkende lokale toeristenbureaus.

3.2 Beschrijving scenario's

De gemeenteraad van Helmond heeft aangegeven te willen onderzoeken of, en zo ja op welke manier er een nadere verbinding tot stand kan worden gebracht met LVDP. Op basis van de voorgesprekken met het bestuur van HM, alsook raadsbesluiten van de gemeente Helmond, zien we twee reële opties om de samenwerking tussen LVDP en HM te verstevigen, die lichten we hieronder toe. De vraagstukken van CM en VVV Helmond beantwoorden we in respectievelijk hoofdstukken 4 en 5.

Zelfstandige organisatie met eigen takenpakket

De eerste optie die we voorzien, is dat HM haar huidige taken zelfstandig blijft uitvoeren en nauw samen blijft werken met LVDP. De grondgedachte achter deze denkrichting is dat HM een andere scope heeft dan LVDP, te weten: de Peelregio versus de stad Helmond. Hoewel de taken sterk op elkaar lijken, is de uitwerking daarvan verschillend. Verder heeft de raad van Helmond eerder het takenpakket van HM teruggebracht naar toeristisch-recreatieve marketing. De speerpuntenmarketing is ondergebracht bij gemeente Helmond. Echter, er is gesteld dat de economische marketing op termijn terug kan worden gebracht bij HM. Deze optie biedt daar de ruimte voor, zodat er op termijn een marketingorganisatie kan ontstaan die de brede waaier aan marketingtaken kan uitvoeren, waaronder speerpunten en economische marketing.

Taken worden onderdeel van een gezamenlijke organisatie

Een tweede variant die wij optekenen, is dat het huidige takenpakket van HM wordt ondergebracht in een gezamenlijke organisatie. Daarbij zouden de voltallige marketingactiviteiten van LVDP en HM worden samengebracht in één organisatie. Het takenpakket van HM kan dan bijvoorbeeld een onderdeel worden binnen die gezamenlijke organisatie en maakt daarmee integraal onderdeel uit van de op te richten rechtspersoon. Deze rechtspersoon kan eigen personeel in dienst nemen, eigen financiën beheren, partnerschappen aangaan etc. De gedachte hierachter is dat het samengaan van beide partijen synergievoordelen biedt in de marketing, door grotere omvang robuuster en professioneler georganiseerd kan worden en mogelijk ook efficiencyvoordelen in de overhead kan realiseren. Ook hier geldt dat het takenpakket van HM, als onderdeel van de

gezamenlijke organisatie, op termijn zou kunnen worden uitgebreid met additionele taken, met name de speerpuntenmarketing van Helmond.

3.3 Beoordeling scenario's

Ook hier geldt dat wij in stap 2 van ons onderzoek op basis van de documentstudie, een uitgebreide interviewronde met alle stakeholders en onze expertvisie de voor- en nadelen bij de gepresenteerde scenario's in beeld hebben gebracht. Eveneens hebben wij ook de voorkeuren van alle partijen voor de scenario's onderzocht, om te bepalen waar consensus over is en waarover niet. We merken daarbij op voorhand op dat het merendeel van de gesprekspartners weinig enthousiast is over een fusie van LVDP en HM. Volgens gesprekspartners zijn de verschillen tussen beiden marketingorganisaties daarvoor te groot. We beschrijven hieronder de waardering van beide scenario's.

Waardering zelfstandige organisatie

Er zijn meerdere voordelen aan het naast elkaar laten bestaan van HM en LVDP. Ten eerste heeft HM sinds 2023 de primaire taak zich te focussen op de marketing van het toeristische en recreatieve aanbod van (het centrum van) Helmond. Deze doelstelling wijkt af van het doel van LVDP om de Peelregio waar Helmond als stad onderdeel van is, op de kaart te zetten (lokaal versus regionaal). Door de organisaties gescheiden te houden kan de gemeente Helmond gericht sturen op haar eigen toeristisch-recreatieve marketingdoelen. Ten tweede voorkomt dit scenario de vrees, die bij sommige gesprekspartners leeft, dat Helmond als centrumgemeente de focus wordt van een integrale marketingorganisatie. Een derde voordeel is dat, op termijn, andere voor Helmond relevante marketingtaken toegevoegd kunnen worden aan het takenpakket, als de gemeente Helmond daartoe besluit (bijv. speerpuntenmarketing, brede economische marketing of woonmarketing).

Een nadeel van het naast elkaar laten bestaan van de twee organisaties is dat LVDP haar eigen bedrijfsvoering in moeten richten. Dit vraagt om meer capaciteit en hogere overheadlasten. De bedrijfsvoeringstaken kunnen eventueel uitbesteed worden aan een derde partij. Verder bestaat er bij HM de zorg dat vanwege de recente bezuiniging er onvoldoende capaciteit is om intensiever samen te werken met LVDP. De werkdruk bij de huidige medewerkers is al zeer hoog.

Waardering gezamenlijke organisatie

Er zijn voordelen aan het samenvoegen van HM en LVDP in één rechtspersoon. Allereerst bestaan er mogelijk synergievoordelen op het gebied van (regionale) toeristisch-recreatieve marketing, zoals kennisdeling. Daarnaast kan er gemakkelijk overlegd worden over de gemeenschappelijke koers van de nieuwe organisatie. Verder kunnen beide organisaties de overheadkosten delen.

Het voornaamste nadeel van het samenvoegen van HM en LVDP is dat het bestuur zowel de belangen van de zes Peelgemeenten, als die van de gemeente Helmond moet vertegenwoordigen. Hierdoor bestaat het risico dat de belangen van de gemeente Helmond of LVDP de overhand krijgen binnen de organisatie en er (plaatselijke) politieke belangen verstrengeld kunnen raken met de doelen van LVDP. Per saldo zou het bestuur van de organisatie (in elk geval de zes gemeenten als opdrachtgever) ook verantwoordelijk worden voor de HM-activiteiten binnen de organisatie.

Verder is er een cultuurverschil tussen beide organisaties: LVDP opereert relatief autonoom, terwijl de marketeers bij HM worden aangestuurd door (interim)leidinggevende met daar boven een raad van toezicht. Er bestaan zorgen dat deze cultuurverschillen kunnen leiden tot een mismatch bij het

samenvoegen van beide organisaties. Daarnaast bestaan er zorgen dat associaties bij het merk HM afstralen op LVDP wanneer beide organisaties zouden samengaan.

Bovendien hebben stads- en regiomarketing verschillende activiteiten en doelgroepen. LVDP richt zich op dit moment op de regio. Helmond wil zichzelf profileren met stadsmarketing: bezoekers naar Helmond toe trekken, inwoners trots maken en verbinding zoeken met andere partners, culturele instellingen, ondernemers en evenementen in de stad. De gemeente heeft een ambitieuze visie om de stad te laten groeien. Om deze reden is het huidige marketingbeleid specifiek gericht op de stad Helmond.

Tot slot ontstaan er bij samenvoeging van de organisaties twee tot drie verschillende financieringsstromen binnen één organisatie. De nieuwe rechtspersoon ontvangt subsidie vanuit de zes Peelgemeenten voor regiomarketing. Daarnaast ontvang zij middelen vanuit de gemeente Helmond en het ondernemersfonds. Het vraagt een nauwkeurige administratie om voor stakeholders transparant te maken waar de verstrekte middelen aan besteed worden.

3.4 Voorkeuren gesprekspartners

De Helmondse gemeenteraad was kritisch over de uitvoering van citymarketing en heeft in 2020 besloten tot een gewijzigde taakstelling voor HM en een bezuiniging van € 100.000 op het citymarketingbudget. De taakstelling hield in dat HM zich per 2023 zou moeten focussen op toeristisch-recreatieve marketing (inclusief VVV-dienstverlening). HM heeft uiteindelijk besloten, zij het met tegenzin, om uitvoering te gaan geven aan het raadsbesluit. Dit heeft geleid tot het uitdunnen van het activiteitenpakket, maar ook van het personeelsbestand. Het Jaarplan 2023 is daarmee versoberd ten opzichte van eerdere jaarplannen.

Ook het bestuur en medewerkers van HM zijn kritisch over de huidige situatie. Zij geven aan dat het beleid van de gemeente vaak verandert, er een hoog verloop is in het aantal leidinggevenden bij HM en in het aantal contactpersonen bij de gemeente en dat de contactfrequentie laag is. Wel geven zij aan dat de focus op toeristisch-recreatieve marketing en de keuze voor de merkpositionering 'Visit Helmond' opnieuw duidelijkheid en richting heeft gegeven. Een punt van zorg, bij de bestuurders en medewerkers, blijft het beperkte budget in relatie tot de taken.

In de ogen van het bestuur van HM leidt het raadsbesluit ertoe dat de gemeente Helmond kansen mist, omdat nu geen invulling wordt gegeven aan de brede citymarketing. Zij zijn van mening dat de stad Helmond naast toeristisch-recreatieve ook speerpuntenmarketing en andere marketingsoorten (economische marketing, woonmarketing etc.) nodig heeft, om zich te positioneren en te profileren onder een brede waaier aan doelgroepen. Het bestuur vindt dat HM nog steeds de beste keuze is om deze marketingtaken te beleggen en vreest dat een fusie met LVDP betekent dat de keuze voor toeristisch-recreatieve marketing voor HM definitief is.

Andere partijen die wij hebben gesproken geven aan dat de gemeente Helmond en HM moeite hebben om invulling te geven aan de promotie van de stad. Zij zeggen dat het Helmond veel tijd heeft gekost om tot een profielkeuze te komen. Ook herkennen zij de onrust, die er in het verleden is geweest rondom HM. Meerdere gesprekspartners onderschrijven dat LVDP alleen een succes kan worden als HM meedoet in de lokaal-regionale samenwerking. Een aantal gesproken gesprekspartners in de hoek van de lokale toeristenbureaus signaleert dat HM, waar de VVV Helmond per 1 januari 2023 is belegd, niet altijd actief deelneemt aan het periodieke activiteitenoverleg. In hun ogen is HM nog bezig met de taakinvulling en gaat daar vooralsnog de meeste tijd in zitten.

Ten aanzien van de scenario's horen we van weinig gesprekspartners steun voor het samenvoegen met dan wel onderbrengen van HM bij LVDP. We constateren dat hier bij de medewerkers ook persoonlijke sentimenten meespelen. Bij de oprichting van LVDP werden de marketeers eerder bij HM gehuisvest. Mede door de coronacrisis was dit geen ideale situatie. Er moesten afspraken gemaakt worden over wie er gebruik mocht maken van de ruimte, omdat er maar een beperkt aantal mensen gelijktijdig aanwezig mocht zijn. Hierdoor voelden de Peelmarketeers zich eerder 'te gast' dan 'thuis'. We horen daarnaast in de gesprekken dat de samenwerking stroef verliep als gevolg van argwaan tussen de twee organisaties: er werd geïnvesteerd in LVDP, terwijl er werd bezuinigd op HM. Nu LVDP op een andere locatie gehuisvest is, loopt de samenwerking beter.

Momenteel lijkt er te weinig draagvlak te bestaan voor een intensievere samenwerking tussen HM en LVDP. Dit met name ingegeven door de benoemde sentimenten uit het verleden, en hoewel er nu verbetering in de relaties en het onderling vertrouwen is, blijft een zorg van de andere gemeenten dat de gemeente Helmond een (te) dominante rol zal spelen indien HM en LVDP in één gezamenlijke organisatie doorgaan.

HOOFDSTUK 4

Centrummanagement in het toekomstperspectief

Dit hoofdstuk beschrijft de analyse van doelstelling en kerntaken van het Centrummanagement Helmond waarna de mogelijke positie tot het toekomstperspectief wordt beschreven en beoordeeld.

4.1 Doelstelling en taken

Op basis van documentstudie (jaarverslag) en interviews beschrijven wij de huidige doelstelling en kerntaken van CM.

Doelstelling: belangenbehartiging ondernemers centrum

CM is een samenwerkingsverband dat zich richt op het versterken van de aantrekkingskracht en daarmee het economisch functioneren van het Helmonds centrum.

Taken

Vanuit CM worden activiteiten ontplooid die gericht zijn op het versterken van het binnenstedelijk aanbod. Het CM faciliteert initiatieven van ondernemers die imagoversterkend zijn voor Helmond en koopstromen genereren.

Strategisch:

- *Beleidvorming en kaderstelling:* de gemeente Helmond en het ondernemersfonds stellen de kaders waarbinnen de centrummanager opereert. Het ondernemersfonds wordt gefinancierd door de extra bijdrage van € 30 per € 100.000 WOZ-waarde, die wordt geïnd via de onroerendezaakbelasting op niet-woningen. Het CM kan namens de ondernemers in het centrum van Helmond een beroep doen op het fonds. Naast de financiering vanuit het ondernemersfonds ontvangt het CM een bijdrage vanuit de reclameheffing van de gemeente Helmond.
- *Strategievorming en planning:* de strategie en planning worden vastgelegd in het jaarplan. Binnen het kader krijgt de centrummanager de ruimte en vrijheid om een strategie te formuleren op basis waarvan de ambitie wordt gerealiseerd. Zij leggen die vast in het jaarverslag, waarmee verantwoording wordt afgelegd aan het ondernemersfonds en de gemeente Helmond.

Tactisch:

- *Regie en coördinatie:* de centrummanager geeft zelf invulling aan de regie en coördinatie van de activiteiten. Bestuurlijk valt de centrummanager wel onder het bestuur van HM. De activiteiten van de centrummanager worden afgestemd met de ondernemers in het centrum van Helmond.

Operationeel:

- Het faciliteren van initiatieven van ondernemers die imagoversterkend zijn voor het centrum van Helmond en koopstromen genereren.
- Het ontplooiën van activiteiten gericht op het versterken van het binnenstedelijk aanbod (schoon, veilig, branchering, ondernemerschap).

4.2 Beschrijving scenario's

Met het oog op de toekomst zien wij twee mogelijkheden voor het CM:

1. Het CM krijgt een logische plek binnen het toekomstperspectief: de taken van CM blijven in het toekomstperspectief onderdeel van HM of een gezamenlijke marketingorganisatie met LVDP.
2. Het CM komt los te staan van het toekomstperspectief.

Als het CM onderdeel wordt van het toekomstperspectief verandert er weinig ten opzichte van de huidige situatie, tenzij stichting HM fuseert met LVDP. In dat geval zou de juridische entiteit afhankelijk zijn van de keuze die wordt gemaakt. Het centrummanagement zou dan als afdeling een plek kunnen krijgen in de nieuwe organisatiestructuur. De centrummanager (1 fte) wordt onderdeel van de nieuwe organisatie.

Als het CM wordt ontvlochten uit stichting HM kan het CM een eigen rechtspersoon worden. De centrummanager zou dan op de loonlijst van de rechtspersoon komen te staan. De financieringsstromen zouden in dat geval niet naar HM verlopen, maar rechtstreeks verlopen van het ondernemersfonds en de gemeente Helmond naar het CM of een andere stichting waar het CM wordt ondergebracht.

4.3 Beoordeling scenario's

Op basis van de analyse hebben wij de volgende voor- en nadelen geïdentificeerd, die betrekking hebben op de twee verschillende posities van het CM in relatie tot het toekomstperspectief.

Waardering gezamenlijke organisatie

Het behouden van CM als onderdeel van een grotere organisatie (HM) brengt met name praktische voordelen met zich mee, zoals lagere overheadkosten door gedeelde huisvesting en andere faciliteiten. Door samen te werken met HM kunnen er kostenbesparingen worden gerealiseerd. Echter, de taken van CM ten opzichte van HM kan door ondernemers als diffuus worden gezien. Het is lastig voor de centrummanager om een eigen identiteit en positionering te handhaven binnen deze grotere entiteit. Daarnaast is het voor ondernemers moeilijker te controleren waar hun bijdrage precies aan wordt besteed.

Waardering als losgekoppelde organisatie

Het voorstel om CM los te koppelen van het toekomstperspectief heeft verschillende voordelen, zoals een duidelijkere positionering als aparte entiteit. Hierdoor kan CM zich beter profileren en haar eigen identiteit en doelstellingen nastreven. Bovendien zou de scheiding van financieringsstromen de financiële verantwoording transparanter maken, met name richting de ondernemers die bijdragen aan het ondernemersfonds.

Het voornaamste nadeel is dat het CM bij oprichting van een eigen organisatie haar eigen bedrijfsvoering moet organiseren. Deze zou eventueel uitbesteed kunnen worden aan een andere partij.

4.4 Voorkeuren gesprekspartners

We merken op dat niet alle gesprekspartners een goed beeld hebben van CM. Ongeveer de helft van de gesproken personen is ermee bekend. Van deze groep vraagt het merendeel zich af waarom het CM in Helmond onderdeel is geworden van de marketingorganisatie HM. Deze gesprekspartners tonen eensgezindheid over het ontvlechten van het CM.

Dit is gebaseerd op het feit dat CM een ander doel beoogt, een andere doelgroep bedient (ondernemers in plaats van toeristen) en een andere financieringsstroom heeft (een bijdrage van ondernemers in plaats van subsidie door de gemeente). Gesprekspartners wijzen erop dat het CM in de andere Peelgemeenten in de meeste gevallen is georganiseerd als zelfstandige stichting met een separate financieringsstroom, daaronder in elk geval in de gemeenten: Asten, Deurne en Someren.

De optie die de meeste gesprekspartners voorstaan, is het oprichten van een eigen stichting voor het CM.

Een ander idee dat wordt aangedragen door gesprekspartners, is de gedachte te verkennen om het CM samen te voegen met bestaande organisaties die vergelijkbare doelen nastreven, zoals Stichting F.O.H. Wijkmanagement en de Stichting Bedrijventerreinen Helmond. Deze stichtingen behartigen respectievelijk de belangen van ondernemers gevestigd in woonwijken en op bedrijventerreinen.

HOOFDSTUK 5

De toeristenbureaus in het toekomstperspectief

In dit hoofdstuk beschrijven wij de analyse van de huidige situatie van de verschillende lokale toeristenbureaus, waarna de mogelijke scenario's worden beschreven en beoordeeld. We sluiten ook dit hoofdstuk af met een weergave van de voorkeuren van de gesproken partijen.

5.1 Doelstelling en taken

Op basis van documentstudie (jaarplannen en beleidsstukken) en interviews beschrijven wij de doelstelling en kerntaken van de toeristische informatiepunten.

Doelstelling

Op het moment van schrijven zijn er zes lokale toeristenbureaus, één per gemeente. De doelstelling van deze lokale toeristenbureaus is het promoten van lokale activiteiten, toerisme en cultuur en het aantrekken van toeristen naar hun eigen gemeente. De lokale toeristenbureaus ontvangen ieder subsidie vanuit de eigen gemeente.

Het gaat om:

- Stichting Gasten in Asten
- Stichting SomereN Natuurlijk
- Stichting Toeristisch Laarbeek
- Stichting VVV Uitpunt (Deurne)
- Stichting VVV Heerlijk Vrij Gemert-Bakel
- VVV Helmond³

Taken

Strategisch:

- *Beleidsvorming en kaderstelling*: de gemeente zet de koers en bepaalt het beleidskader waarbinnen het lokale toeristenbureau opereert.

³ In Helmond is de VVV per 1 januari 2023 ondergebracht bij de marketingorganisatie HM.

- *Strategievorming en planning:* de strategie en planning van het lokale toeristenbureau wordt vastgelegd in het meerjarenbeleids- of jaarplan. Dit jaarplan wordt door het lokale toeristenbureau opgesteld.
Binnen het kader krijgt het bestuur van het lokale toeristenbureau de ruimte en vrijheid om een strategie te formuleren op basis waarvan de ambitie wordt gerealiseerd. Zij leggen die vast in het jaarplan, waarover verantwoording wordt afgelegd aan de gemeente.

Tactisch:

- *Regie en coördinatie:* het bestuur van het lokale toeristenbureau geeft invulling aan de regie en coördinatie van de activiteiten van de organisatie zelf. Daarnaast nemen de lokale toeristenbureaus deel aan de twee afstemmingsoverleggen met LVDP, te weten: 1) het weboverleg over de content/inhoud van de LVDP-website, en 2) het activiteitenoverleg waarin de marketeers van LVDP en afgevaardigden van de lokale toeristenbureaus gezamenlijk kijken naar de activiteitenkalender. De marketeers van LVDP zitten beide overleggen voor.

Operationeel:

- *Promotie:* het aantrekken van toeristen naar de gemeente (voor Helmond geldt dat dit deze taak per 1 januari 2023 is ondergebracht bij HM, als overkoepelende organisatie).
- *Informatievoorziening:* het aanbieden van informatie over lokale producten, activiteiten en ondernemers.
- *Gastheerschap:* het verwelkomen van gasten en winkelfunctie.

5.2 Opvallendheden

Lokale toeristenbureaus stappen af van de VVV-status

Er is een trend dat de lokale toeristenbureaus de VVV-status loslaten. Eerst waren er zes lokale VVV's: één per gemeente. Nu hebben alleen de gemeenten Helmond, Asten, Deurne en Gemert-Bakel nog een VVV. De andere twee gemeenten hebben toeristen-informatiepunten. We horen de volgende redenen voor het afstappen van de VVV-status: de prijs van de VVV-licentie is hoog en het lidmaatschap biedt volgens de gesprekspartners maar een geringe toegevoegde waarde. Zo is VVV Nederland gestopt met veel ondersteunende diensten (o.a. aanbieden website) en zich meer gaan richten op commerciële activiteiten (o.a. VVV-cadeaukaarten). Verder geven de bestuurders van de lokale toeristenbureaus aan dat het VVV-merk enkel aantrekkingskracht heeft voor oudere doelgroepen en dat het internationaal geen status heeft. Zij ervaren het ontbreken van de VVV-status niet als een gemis, omdat daar een regionale marketingsamenwerking voor in de plaats is gekomen.

Aantal gemeenten heeft bezuinigd op de subsidie voor lokale toeristenbureaus

We hebben bevonden dat een aantal gemeenten in de afgelopen jaren heeft bezuinigd op de subsidie voor de lokale toeristenbureaus. Zo heeft de gemeente Deurne in 2016 een subsidiebezuiniging van 20% doorgevoerd. Sindsdien is de subsidie niet meer gestegen. De indruk is dat dit knelt met de taken die moeten worden uitgevoerd. Daarnaast heeft de gemeente Helmond de VVV-functie per 2023 ondergebracht bij Stichting HM en bezuinigd op de taakuitvoering van de gehele stichting. Stichting Toeristisch Laarbeek ontvangt dezelfde subsidie als de oude VVV en werkt met ambassadeurs in de stad om hun functie te kunnen vervullen. De gemeente Asten heeft de subsidie voor de Stichting Gasten in Asten per 1 januari 2023 gekort. Tot slot heeft ook de gemeente Gemert-Bakel de subsidie aan de VVV in de stad sinds 2017 niet geïndexeerd.

Naast de bezuinigingen op de VVV-functie in de gemeenten zien we verschillen in capaciteit tussen de verschillende toeristenbureaus. Sommige toeristenbureaus geven aan dat de input die LVDP vraagt begint te knellen met hun lokale taken, terwijl andere toeristenbureaus steeds meer input vragen.

Tabel 1: Personeelsbestand, begroting en subsidies toeristenbureaus in de Peelgemeenten

Gemeente	Organisatie	Personeelsbestand	Omvang exploitatie	Baten
Deurne	Stichting VVV Uitpunt (2023)	4 parttimers en 28 vrijwilligers	€ 180.024 , waarvan € 106.520 personeelslasten	€ 86.000 subsidie € 63.681 overige baten
Gemert-Bakel	Stichting VVV Heerlijck Vrij Gemert-Bakel (2023)	50 vrijwilligers	€ 56.900, waarvan € 9.200 kosten bestuur.	€ 35.000 subsidie € 17.000 overige baten
Laarbeek	Stichting Toeristisch Laarbeek (2022)	Vrijwilligers	€ 40.103,52 ⁴	€21.180 subsidie Overige baten € 389,55
Someren	Stichting Someren Natuurlijk (2023)	6 bestuurders en 20 vrijwilligers	€ 19.600	€ 16.595 subsidie € 1.005 overige baten
Asten	Stichting Gasten in Astén (2023)	5 bestuurders, 30 vrijwilligers en 1 parttimer	€ 84.000, waarvan € 40.000 personeelslasten	€ 40.794,95 subsidie € 19.728 overige baten
Helmond	Stichting Helmond Marketing (VVV-dienstverlening)		€ 350.598 voor alle HM taken, waarvan € 70.000 ⁵ voor de VVV.	€ 338.702 subsidie voor alle taken HM.

Bron: Activiteitenplan 2023 incl. begroting; Begroting Peelmarketeers 2023; Begroting VVV Heerlijck vrij Gemert-Bakel; Subsidiebeschikking STL 2023; Exploitatiebegroting VVV Astén 2023; Jaarplan HM 2023

Veel variatie in presentatie lokale toeristenbureaus

Tot slot benoemen wij dat de hoge mate aan variatie in naamgeving, het wel of geen VVV-status hebben, en de huisstijlen leidt tot een gebrek aan consistentie in de gezamenlijk uitstraling. In de huidige opzet is het gezamenlijke merkportfolio (LVDP en de lokale toeristenbureaus) een verzameling van verschillende uitingen. Een logische merkstrategie is tot op heden nog niet ontwikkeld, waarbij er bijvoorbeeld een endorsement-strategie⁶ wordt gevoerd. Dit kan afbreuk

⁴ Stichting Toeristisch Laarbeek bekostigt het verschil tussen haar uitgaven en de subsidie momenteel met haar bestaande liquide middelen.

⁵ Jaarplan HM, 2023

⁶ Bij een endorsement branding is sprake van een hoofdmerk en een afzendermerk (endorser). 'Endorsement' betekent dat het ene merk een ander merk ondersteunt. Merken worden zo aan elkaar gekoppeld, waardoor de associaties bij het ene merkimage worden gekoppeld aan de associaties bij de ander. Hier zijn verschillende gradaties in, van alleen het vermelden van de paraplu (in dit geval LVDP) tot aan sterke endorsement, waarbij naamgeving, logo en huisstijl/uitstraling op elkaar worden afgestemd.

doen aan de kracht van de regionale marketing en voor de doelgroep, toeristen en recreanten, verwarrend zijn. Een logische overdracht van LVDP als paraplumerk naar de lokale merken ontbreekt immers door de wisselde opbouw in de presentatie.

5.3 Denkrichtingen toekomstperspectief

Eén van de deelvragen is hoe in de nabije toekomst de lokale toeristenbureaus zich kunnen verhouden tot het toekomstperspectief. We zien twee reële mogelijkheden:

Behouden van de status quo

De eerste mogelijkheid is het behouden van de status quo. In dit scenario blijft de nauwe samenwerking met LVDP bestaan, waarin LVDP verantwoordelijk blijft voor de regionale marketing, terwijl de lokale toeristenbureaus zich bezighouden met de lokale promotie- en marketingtaken, evenals de informatievoorziening en gastvrijheids- en winkeltaken. Hoewel het behouden van de huidige taakindeling voordelen met zich meebrengt, zoals het behoud van de zogenaamde *couleur locale*, zijn er ook risico's verbonden aan deze benadering. Een potentieel risico is dat de door een gebrekkige onderlinge afstemming, LVDP mogelijk onvoldoende op de hoogte kan zijn van de lokale activiteiten en initiatieven. Een ander aandachtspunt is dat elke gemeente en toeristische organisatie zich maximaal inspant om zichzelf te promoten op de eigen pagina van de LVDP-website en binnen de eigen gemeente, en dat LVDP daarbij niet meer is dan de som der delen en de synergie beperkt blijft.

Integratie van de promotie- en marketingtaak van lokale toeristenbureaus binnen LVDP

De tweede mogelijkheid is het integreren van de promotie- en marketingtaak van de lokale toeristenbureaus binnen LVDP, terwijl de lokale toeristenbureaus zich blijven toeleggen op de informatievoorziening, gastvrijheid en winkelactiviteiten. Dit zou ervoor zorgen dat er één overkoepelende marketingorganisatie is die verantwoordelijk is voor zowel regionale als het faciliteren van de infrastructuur voor lokale marketingactiviteiten. De lokale toeristenbureaus behouden hun functie in het verstrekken van toeristische informatie en het verwelkomen van bezoekers.

Het overdragen van de promotietaak naar LVDP, met behoud van lokale ondersteuning, zorgt daarnaast voor synergie tussen de verschillende partijen en resulteert in een stevigere Peelpositionering op zowel regionaal als lokaal niveau. Bovendien biedt het centraliseren van taken binnen LVDP meer daadkracht en efficiëntie. Dit scenario kan een groeipad zijn, waarin LVDP op de korte termijn start met faciliteren en ondersteunen. Lokale toeristenbureaus geven aan veel moeite te hebben om de website te vullen vanwege beperkte uren en kennis. Door de websitevulling en Open Data Platform (ODP) uit handen te nemen en onder regionale coördinatie te plaatsen, kan efficiëntie en coördinatie op regionaal niveau worden bevorderd. Op den duur, en waar dat gewenst is, kan LVDP-taken overnemen van de lokale toeristenbureaus. Dit zou wel meer werk betekenen voor LVDP, wat mogelijk kan resulteren in het creëren van extra fte (0,5) binnen LVDP.

Een belangrijke randvoorwaarde hiervoor is dat recht wordt gedaan aan het behoud van de *couleur locale*. Daarnaast is het voorstel om de gastheertaak (winkel) en informatietaak (folders, routes, etc.) lokaal te behouden. Dit houdt in dat de lokale uitwerking van deze taken en de positie van vrijwilligers binnen de lokale toeristenbureaus behouden blijven.

Bij het bepalen van de rol van de lokale toeristenbureaus in het toekomstperspectief, is het van belang om rekening te houden met verschillende aandachtspunten. Allereerst kan de mate van

betrokkenheid van de lokale toeristenbureaus afhankelijk zijn van de gekozen rechtspersoon voor LVDP. Deze keuze zal invloed hebben op de rol en verantwoordelijkheden van de lokale toeristenbureaus binnen het geheel. Daarnaast rijst de vraag of het VVV-keurmerk al dan niet behouden moet blijven, wat van invloed kan zijn op het vertrouwen en de herkenbaarheid van de lokale toeristenbureaus. Verder dient er ook aandacht te worden besteed aan de naamgeving en huisstijl, zodat er een consistente en coherente uitstraling ontstaat in relatie tot LVDP.

5.4 Voorkeuren gesprekspartners

De trend van het loslaten van de VVV-status door lokale toeristenbureaus is volgens gesprekspartners merkbaar. De redenen achter deze ontwikkeling zijn onder meer een gebrek aan binding met VVV Nederland, een beperkte toegevoegde waarde van de VVV-status (beperkt tot VVV-cadeaukaarten) en de hoge kosten van een VVV-licentie. Opvallend is dat een aantal VVV's zelf aangeeft dat ze weinig meerwaarde zien in het merk VVV. Zij geven aan dat de VVV-status vooral aantrekkingskracht heeft bij oudere doelgroepen, maar dat het internationaal weinig status heeft en dat de dienstverlening vanuit VVV Nederland is versoberd. Daar staat tegenover dat een aantal andere gesprekspartners in de hoek van de VVV stelt dat de status wel waardevol is, omdat het geldt als keurmerk bij juist oudere doelgroepen en zij zich daarop oriënteren. Er is descensus over dit vraagstuk.

Bij de gemeenten, HM en LVDP constateren we zorgen over de huidige opzet van de lokale toeristenbureaus. Gesprekspartners hebben zorgen over de kwetsbaarheid van organisaties, die vooral zijn gedreven door vrijwilligers. Er zijn vragen over de toekomstbestendigheid van het huidige systeem, gezien de vergrijzing van vrijwilligers en de beperkte ruimte voor groei binnen de huidige opzet. Een professionaliseringsslag vinden zij wenselijk.

Ten aanzien van het takenpakket is er geen consensus onder gesprekspartners over het overdragen van taken van lokale toeristenbureaus naar LVDP. Een deel van de gesprekspartners ziet dit in het licht van de beschreven zorgen als de oplossing. Dit zou leiden tot versterken van de lokale marketing vanuit een sterke, gezamenlijke organisatie. Een ander deel van de gesprekspartners ziet dit niet zitten. Zo horen wij onder de bestuurders van de lokale toeristenbureaus vooral de wens om zelfstandig te blijven opereren en de status quo te behouden. Het belang van de samenwerking met LVDP wordt erkend en gewaardeerd. Echter, er bestaat weinig draagvlak om taken over te dragen naar LVDP. De lokale toeristenbureaus zijn van mening dat de lokale promotietaak wezenlijk anders is dan de regiomarketing taak. Het doel van lokale marketing is het trekken van toeristen naar de eigen gemeente. LVDP doet dit voor de regio als geheel. Andere gesprekspartners zien wel degelijk de schaalvoordelen die integratie van de promotie- en marketingtaken in LVDP met zich meebrengen om daarmee de kwetsbaarheid van de vrijwilligerspopulatie van de lokale toeristenbureaus beter te ondervangen.

Verder is de positie van VVV Helmond, dat sinds 1 januari 2023 onderdeel is van HM, volgens gesprekspartners bij gemeenten en andere lokale toeristenbureaus onduidelijk. Er bestaat behoefte aan duidelijkheid over hoe VVV Helmond zich verhoudt tot HM en er wordt gepleit voor een Lokaal Toeristenbureau dat losstaat van HM. Daarbij levert het scenario waarin lokale marketingtaken worden overgedragen aan LVDP weerstand op bij de gemeente Helmond. Dit zou namelijk betekenen dat HM nog meer taken verliest (namelijk ook de toeristisch-recreatieve marketing) en zich beperkt tot de VVV-dienstverlening. Hiervoor lijkt binnen Helmond weinig draagvlak te zijn, mede omdat deze stad een forse groeiopgave heeft (15.000 woningen en 15.000 arbeidsplaatsen extra tot 2040), waarbij een substantiële marketinginspanning passend is.

Tot slot horen wij van een groot aantal gesprekspartners de behoefte aan duidelijkheid en consistentie in naamgeving en uitstraling, vooral in relatie tot LVDP. Lokale toeristenbureaus zijn daar over het algemeen meer terughoudend in, maar vinden wel dat er nu grote verschillen zitten tussen de lokale toeristenbureaus onderling.

HOOFDSTUK 6

Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk vatten we alle inzichten samen en beantwoorden we de onderzoeksvragen, zoals vastgesteld door de opdrachtgever. Dit hoofdstuk bevat ook onze aanbevelingen aan de zes Peelgemeenten. Tot slot presenteren wij de hoofdlijn van het toekomstperspectief. We starten dit hoofdstuk met een algemene redenering om de beantwoording van de onderzoeksvragen in context te plaatsen.

6.1 Wijze van beantwoording

Op basis van het onderzoek en met name de gespreksronde in stap 2 constateren wij dat er een grote hoeveelheid variabelen is, waardoor er een meervoud aan scenario's en varianten op die scenario's bestaat. Bovendien geven gesprekspartners aan dat de voorliggende vraag over het toekomstperspectief voor LVDP en HM wel samenhang kent, maar dat integratie niet de volledige oplossing is en ook geen steun van partijen heeft. We horen wisselende opvattingen over de positie van HM in het geheel en constateren verder dat er verschillen van inzicht zijn tussen gemeentelijke partijen en de lokale toeristenbureaus over de positie van die laatstgenoemde in het toekomstperspectief. U heeft Berenschot gevraagd om te komen met een doortastend advies, op het moment dat er descensus blijkt te bestaan tussen partijen. We kiezen daarom in de rapportage om de focus te leggen op de meest reële opties. Die opties hebben we, mede op basis van inzichten uit de gesprekken, getoetst op (bestuurlijk) draagvlak, realisme en haalbaarheid.

6.2 Beantwoording onderzoeksvragen

Eerst beantwoorden wij in deze paragraaf de deelvragen die de rode draad vormen binnen dit onderzoek. Daarna volgt in de volgende paragraaf (6.3) de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek: op welke manier LVDP en HM, al dan niet samengevoegd, met ingang van 2024 als of onder een rechtspersoon kunnen gaan opereren.

1. Wat zijn reële opties (scenario's) voor een takenpakket, een organisatiestructuur, de governance, personele en financiële consequenties, de wijze van financiering en de juridische entiteit per te onderzoeken scenario?

LVDP: één reële optie

Op basis van onze analyse constateren wij dat er voor LVDP er slechts één reëel scenario overblijft, namelijk het onderbrengen van de taken en verantwoordelijkheden van LVDP in de juridische

entiteit van een daartoe op te richten stichting. Voor het publiekrechtelijk alternatief is immers geen draagvlak, omdat de bestuurlijke gesprekspartners aangeven geen zitting te willen nemen in het dagelijks bestuur, en ook een aantal bestuurders aangeeft dat de vertegenwoordiging door wethouders te zwaar is voor het besturen van een marketingorganisatie. Met deze laatste twee argumenten valt de organisatievorm van een coöperatie ook af als reële optie. Als laatste mogelijkheid blijft de bv over, waarbij de gesprekspartners geen voorkeur hebben voor het inzetten van deze rechtsvorm voor de gezamenlijke samenwerking.

Hoe ziet de hoofdlijn van dit scenario eruit?

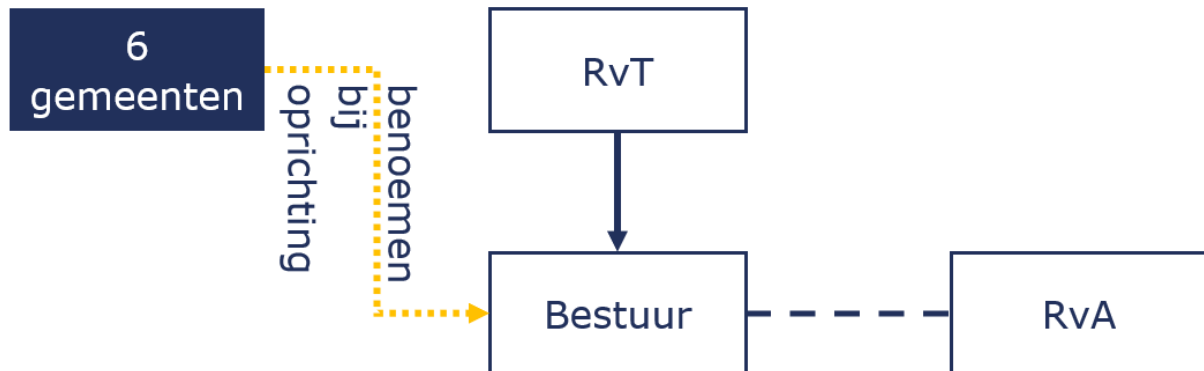
- **Organisatievorm:** LVDP wordt een stichting die kan deelnemen aan het rechtsverkeer.
- **Takenpakket:** Voor LVDP zullen de doelstellingen en het takenpakket vrijwel ongewijzigd blijven. Hierbij merken wij wel op dat een variant van dit scenario kan zijn dat LVDP op korte termijn de marketingactiviteiten van de lokale toeristenbureaus kan gaan faciliteren en op de lange termijn (een deel van) de lokale marketingtaak overneemt. Faciliteren zien we als volgt voor ons: LVDP realiseert en (co)beheert de middelen en kanalen voor LVDP en de lokale toeristenbureaus, zoals dat nu als is geregeld voor de website. Dit zou ook kunnen voor andere kanalen (denk aan een app, digitale nieuwsbrief etc.) en middelen (bijv. folders, flyers etc.). De content (tekst en beeld) zou dan aangeleverd kunnen worden door de lokale toeristenbureaus, zodat de *couleur locale* geborgd blijft.
- **Governance:** Bij de oprichting van de stichting dient er een bestuur te worden aangesteld. Hiertoe hebben de oprichters van de stichting (de zes gemeenten) de keuze om het bestuur naar eigen goedbevinden in te richten. Het voordeel is daarbij dat er ook een mogelijkheid is om ook buiten de ambtenaren en/of bestuurders van de gemeenten te kijken, en bijvoorbeeld ook mensen uit de culturele sector, oud-politici of andersoortige profielen toe te voegen aan het bestuur van de nieuwe stichting. Ons advies is om de zwaarte van de governance af te stemmen op de omvang van de taken, het gaat immers om de aansturing van 2-3 fte. Er kan verder een Raad van Toezicht komen (dit is niet wettelijk verplicht), die kan bestaan uit eveneens een afvaardiging van sleutelpersonen uit het maatschappelijk middenveld. Eventueel kan er worden overwogen om een Adviescommissie of Adviserend Comité op te richten, zodat de gemeenten mee kunnen denken over de uitvoering van de marketingactiviteiten. De ambtenaren VTE zouden hierin plaats kunnen nemen.
- **Personele consequenties:** Verder zullen de marketeers overgaan naar de stichting om als medewerkers in dienst te treden bij de stichting. Eventueel kan één van de marketeers als primus inter pares zorgdragen voor de dagelijkse leiding of kan daar een nieuw aan te stellen medewerker voor worden aangetrokken. Dit laatste heeft als voordeel dat de managementwerkzaamheden niet ten koste gaan van de taken op het gebied van marketing.
- **Financiële consequenties:** LVDP zal haar eigen bedrijfsvoering in moeten richten. Dit kan eventueel ook uitbesteed worden aan een derde organisatie. Bij publieke organisaties is het gemiddelde overheadpercentage 30% van de personeelslasten⁷. In de private sector varieert de verhouding overheadkosten/personeelskosten tussen de 20% en 30%. Een deel van de overheadlasten van een organisatie zijn vast en bewegen nauwelijks mee met de omvang van de organisatie bijvoorbeeld de huisvestingslasten, het andere deel van de overheadlasten bewegen trapsgewijs of een-op-een mee met de omvang van het personeelsbestand zoals licentiekosten en ICT-apparatuur etc. LVDP is een relatief kleine organisatie en zal een minimum aan overhead nodig hebben om haar taken uit te kunnen voeren. Om deze reden is het goed om bij oprichting uit te gaan van 30%. Met de huidige omvang van LVDP komt dit neer op een overhead van € 45.000. De huidige overheadkosten bij de gemeente Asten bedragen ongeveer € 18.000. Bij oprichting van een rechtspersoon zullen de overheadlasten naar verwachting met

⁷ Berenschot benchmark gemeenten.

€ 27.000 toenemen. Indien het advies wordt overgenomen om de organisatie uit te breiden met 0,5 fte zal er aanvullend rekening gehouden moeten worden met een toename in personeelslasten van € 41.733 (CAO gemeenten schaal 9, trede 6 incl. overhead en werkgeverslasten).

- *Wijze van financiering:* Qua wijze van financiering verandert er voor de gemeenten niet veel, behalve dat de subsidies in de nieuwe situatie dienen te worden overgemaakt naar de zelfstandige bankrekening van de stichting, welke de eigen financiën beheert en waarover de stichting in overeenstemming met de wettelijke bepalingen verantwoording aflegt.

Figuur 1: Schematische weergave governance



De 6 gemeenten benoemen bij de oprichting van de stichting het bestuur van de stichting. Hiertoe dient een gezamenlijk besluit te worden genomen door de 6 gemeenten. Het bestuur dient de volgende drie basisfuncties te vertegenwoordigen: de voorzitter, de secretaris en de penningmeester. Deze functies kunnen door één of meerdere personen worden vervuld. Het bestuur is verantwoordelijk dat het doel van de stichting wordt bereikt.

Indien er een Raad van Toezicht wordt ingesteld, dan heeft deze als taak om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de stichting. Indien er (tevens) een Raad van Advies wordt ingericht, dan zal deze als gevraagd en ongevraagd klankbord dienen van het bestuur van de stichting. Doorgaans houdt een Raad van Advies zich bezig met de continuïteit en de ontwikkeling van de rechtspersoon.

Helmond Marketing: twee reële opties

In ons onderzoek hebben we een samenvoeging van HM en LVDP onderzocht. Voor dit scenario bleek onvoldoende draagvlak om dit als reële optie te beschouwen. Hier werden de volgende redenen voor gegeven:

- Het takenpakket tussen de twee organisaties is te verschillend. HM richt zich op de stad Helmond en LVDP richt zich op het promoten van de regio.
- Mogelijk conflicterende belangen tussen de gemeente Helmond en de overige Peelgemeenten.
- Bedrijfsculturele verschillen tussen LVDP en HM.
- Vermenging reputatie LVDP en HM door overdracht merkassociaties.
- Het ontstaan van twee á drie financiële stromen binnen één organisatie. De gezamenlijke organisatie ontvangt dan subsidie voor de regionale marketingtaken van de zes Peelgemeenten, subsidie voor de lokale marketingtaken van de gemeente Helmond en mogelijk financiering vanuit het Ondernemersfonds voor CM.

De discussie concentreert zich op het takenpakket van HM. Om tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen beschrijven we eerst de huidige positie en taken van HM en geven we vervolgens twee reële opties voor HM.

Positie en taken van Helmond Marketing

HM heeft nu een onduidelijke positie in het geheel. De Helmondse gemeenteraad heeft in 2020 besloten tot een gewijzigde taakstelling voor HM. De stichting moest zich per 2023 gaan richten op toeristisch-recreatieve marketing, inclusief de VVV-dienstverlening. De speerpuntenmarketing moest worden overgenomen door de gemeente. Dit zou gepaard moeten gaan met een besparing van € 100.000. Deze opdracht van de raad is inmiddels door HM ingevuld. HM heeft met tegenzin het besluit genomen om zich te voegen naar het raadsbesluit en lijkt zich zo te ontwikkelen tot een lokaal toeristenbureau, vergelijkbaar met die in de andere gemeenten, maar met de marketingtaak op de eerste plaats en de VVV-dienstverlening als ondergeschikte taak.

De gemeente heeft aangegeven de speerpuntenmarketing als taak over te pakken, maar komt tot op heden nog niet tot een daadwerkelijke uitvoering hiervan. Het ontbreekt aan een overkoepelend beleid op brede citymarketing (visie, ambitie, strategie, doelstellingen). Er is daardoor onvoldoende houvast voor de uitvoering van de verschillende marketingtaken, waaronder de speerpuntenmarketing, maar ook voor de aansturing van een organisatie als HM. Tegelijkertijd zijn er bij de gemeente en bij HM wel beelden bij een uitgebreidere citymarketing van de stad Helmond. Verschillende gesprekspartners verbazen zich over de bezuinigingsopgave en het afschalen van de citymarketing, terwijl Helmond ook een forse groeiopgave heeft.

Bepalend voor de toekomst en gewenste inrichting van HM ligt de vraag welke keuze gemaakt wordt:

- Wil de gemeente Helmond enkel inzetten op de smallere taak (toeristische-recreatieve marketing) en de speerpuntenmarketing laten voor wat het is? Uit de gesprekken blijkt dat dit nadrukkelijk niet de wens is van de gemeente. Daarmee is dit eigenlijk geen optie.
- Wil de gemeente Helmond vasthouden aan het raadsbesluit om HM zich te laten concentreren op toeristisch-recreatieve marketing en zelf de speerpuntenmarketing?
- Wil de gemeente, gezien het feit dat het de gemeente Helmond nog niet is gelukt om zelf daadwerkelijk uitvoering te geven aan speerpuntenmarketing, het besluit terugdraaien en HM opnieuw vragen om de speerpuntenmarketing op te pakken (met bijbehorende budget)?
- Wil de gemeente Helmond deze keuze maken, op basis van een stadsbreed citymarketingbeleid (waarin niet alleen toeristisch-recreatieve marketing en speerpuntenmarketing een plek krijgen, maar ook bijvoorbeeld brede economische marketing en woonmarketing)? Op basis van dit citymarketingbeleid kan vervolgens worden bepaald welke partijen welke rol moeten krijgen in de uitvoering, en welke budgetten er nodig zijn.

Er zijn twee reële opties voor Helmond Marketing

1) HM blijft een zelfstandige stichting: huidig takenpakket

HM behoudt haar huidige takenpakket waarin zij focust op de toeristisch-recreatieve marketing van de stad Helmond en de promotietaken en samenwerking met LVDP. Er verandert niets aan de huidige governance, financiering, personele inzet en juridische entiteit van HM. De status quo blijft gehandhaafd (tenzij het advies om CM te ontvlechten uit HM wordt opgevolgd, in dat geval verandert de opzet enigszins).

2) HM blijft een zelfstandige stichting: uitgebreid takenpakket

HM breidt haar huidige takenpakket uit naar stadsmarketing. Dit behelst naast toeristisch-recreatieve marketing en samenwerking met LVDP ook de speerpuntenmarketing en het promoten van wonen, werken, ondernemen en verblijven in de stad Helmond in brede zin.

Dit scenario heeft financiële en personele consequenties voor HM. De governance en juridische entiteit van HM blijven ongewijzigd. Het beleggen van de stadsmarketing taak bij HM brengt met zich mee dat de bezuiniging op de subsidie van HM (op termijn) teruggedraaid moet worden. Daarnaast is het raadzaam dat Helmond marketing een stevige marketeer aantrekt om de stadsmarketing handen en voeten te geven en een volwaardige samenwerkingspartner te kunnen zijn in LVDP.

Gezien de ambities van Helmond lijkt ons de tweede optie het meest op de plaats. Een stevige basis, in de vorm van een citymarketingbeleid, is echter een voorwaarde om gefundeerde keuzes te kunnen maken voor de marketing van de stad. Hier ligt uitdrukkelijk een taak voor de gemeente. Voor HM betekent dit een (in elk geval voorlopige) focus op toeristisch-recreatieve marketing (inclusief VVV-dienstverlening). Hieraan is in feite sinds dit jaar al invulling gegeven. Hier ligt een stevige basis voor onder de recent ontwikkelde vlag van Visit Helmond.

2. Wat zijn de voordelen en risico's per scenario? Waar is consensus over tussen partijen en waar divergeren belangen?

We behandelen achtereenvolgens de voordelen, nadelen en steun van partijen voor elk van de beschreven reële opties.

LVDP als zelfstandige stichting

Voordelen: snelle besluitvorming, borging van autonomie en slagkracht is geborgd, snelst te realiseren organisatievorm, lage mate van bestuurlijke drukte, lost ervaren knelpunten adequaat op.

Nadelen: gemeentelijke sturing beperkt, met name door middel van subsidieverlening (wel steunstructuren mogelijk, zie hieronder bij sturing).

Draagvlak: hoge mate van consensus, vrijwel alle gesproken partijen vinden dat LVDP een zelfstandige rechtspersoon moet worden, er is een hoge mate van steun onder gesprekspartners voor een stichting.

HM als zelfstandige organisatie met het huidig takenpakket

Voordelen: in lijn met recent genomen besluit van de Helmondse gemeenteraad om HM te focussen op toeristische-recreatieve marketing van (het centrum van) Helmond, focus op enkele taak maakt dat huidige bezetting die taak adequaat kan oppakken, geen aanvullende investeringen nodig, logische link met VVV Helmond.

Nadelen: maakt de positie van HM diffuus, werpt de vraag op of HM niet de VVV is of zou moeten worden, past niet bij de groeiopgave van de gemeente Helmond.

Draagvlak: belangen divergeren, de gemeente Helmond is kritisch geweest op functioneren HM en heroriënteert zich op waar andere marketingtaken zouden kunnen worden belegd, HM wil takenpakket opnieuw verbreden.

HM als zelfstandige organisatie met uitgebreid takenpakket

Voordelen: past bij de huidige omvang en groeiopgave van de stad Helmond, kans om nieuwe impuls te geven aan brede citymarketing.

Nadelen: alleen kansrijk als er een kwaliteitsimpuls wordt gegeven aan de huidige marketingorganisatie, extra financiële middelen nodig.

Draagvlak: belangen divergeren, de gemeente Helmond is kritisch op functioneren HM en heroriënteert zich op waar andere marketingtaken zouden kunnen worden belegd, HM wil takenpakket opnieuw verbreden.

3. Hoe en in hoeverre houden de gemeenten als belangrijkste financiers, formeel (bestuurlijk) zeggenschap? Hoe daarbij om te gaan met een eventueel staatssteunvraagstuk?

Het belangrijkste sturingsinstrument dat de gemeenten hebben op de nieuw op te richten stichting⁸, is de subsidieverlening. In de subsidievoorwaarden leggen gemeenten vast welke doelstellingen beoogd worden, welke activiteiten met de middelen uitgevoerd kunnen worden en hoe hierover gerapporteerd moet worden. De formele, juridische, subsidieverlening vindt plaats door de individuele gemeenten en de formele verantwoording voorzien van een inhoudelijk en financieel verslag vindt ook plaats naar de individuele gemeenten. Wij adviseren daarnaast om de opdrachtverlening en de inhoudelijke verantwoording ook in het BO VTE te agenderen en te laten toelichten door het bestuur van de stichting. Hierdoor treedt het BO VTE de facto op als bestuurlijk opdrachtgever en wordt voorkomen dat in zes gemeenten zes keer hetzelfde gesprek moet worden gevoerd.

Belangrijk is om te beseffen dat de gemeenten via de subsidieverlening niet kunnen sturen op het organisatorische en bestuurlijke functioneren van de stichting. De stichting staat bestuurlijk en organisatorisch op afstand van de gemeenten en deze kunnen ook geen rechtstreekse invloed uitoefenen op besluiten van het bestuur van de stichting, denk bijvoorbeeld aan het in dienst nemen van personeel of investeringsbeslissingen. Willen de gemeenten toch enige mate van formele zeggenschap op de stichting houden, dan kan in de statuten van de stichting worden vastgelegd dat één of meerdere bestuursleden van de stichting op voordracht van de gemeenten of met instemming van de gemeenten worden benoemd.

Het staatssteunvraagstuk is voor meerdere stad- of regiomarketingorganisaties al beoordeeld. Veel gemeenten kiezen er voor de marketingorganisatie als Dienst van Algemeen Economisch Belang (DAEB) aan te merken. In het besluit wordt vastgelegd dat de organisatie een DAEB uitvoert ten behoeve van de overheid die commercieel tot stand komt. Op de website van Europa Decentraal staat hierover het volgende⁹: *“Het kenmerk van een DAEB is dat het een economische activiteit van publiek belang betreft die alleen dankzij het optreden van de overheid tot stand komt. Omdat de activiteit niet door de markt worden opgepakt of in ieder geval niet naar maatschappelijk aanvaardbare voorwaarden op de markt wordt verricht, is er sprake van marktfalen. Een decentrale overheid moet het marktfalen aan de hand van een objectieve marktanalyse vaststellen en daarmee aantonen dat het overheidsoptreden noodzakelijk en proportioneel is.”*

⁸ Gegeven dit de enige reële optie is.

⁹ Zie: <https://europadecentraal.nl/onderwerp/staatssteun/diensten-van-algemeen-economisch-belang-daeb/>

Voor het instellen van een DAEB is een besluit van de zes gemeenten nodig. In dit besluit moet gemotiveerd worden dat de dienst alleen met overheidsingrijpen tot stand komt. Dit kan gebaseerd worden op een marktanalyse. Vervolgens kan met een subsidieregeling subsidie verstrekt worden. Veel gemeenten hebben al eerder een marktanalyse uitgevoerd waaruit bleek dat stad- en destiniemarketing zich kwalificeert als DAEB. Wij hebben die marktanalyses en besluiten niet inhoudelijk beoordeeld en we hebben ook geen marktanalyse voor LVDP uitgevoerd. Op basis van de eerder uitgevoerde analyses moet het mogelijk zijn te motiveren waarom LVDP een DAEB-status kan krijgen. Daarmee achten wij de aanwijzing van LVDP als DAEB een goed begaanbare route. Risico zou kunnen zijn dat een marktpartij bezwaar maakt en dat dit bij het Europees Hof niet standhoudt. Gezien het feit dat meerdere overheden een vergelijkbaar besluit hebben genomen, achten wij deze kans klein. Voorwaarde is wel dat de onderbouwing deugdelijk is en de doestellingen goed beschreven zijn.

Een andere route die de gemeenten zouden kunnen overwegen, is quasi-inbesteding. Quasi-inbesteding kan als aan de volgende voorwaarden voldaan is:

1. De aanbestedende dienst oefent op die partij (opdrachtnemer) toezicht uit als ware het een eigen onderdeel en;
2. Die partij verricht het merendeel van zijn werkzaamheden voor die aanbestedende dienst.

De tweede voorwaarde lijkt voor de LVDP geen bezwaar op te leveren omdat niet te verwachten is dat er substantiële omzet buiten de subsidie om zal binnenkomen.

Voor de eerste voorwaarde geldt dat de gemeenten direct moeten kunnen sturen op de bedrijfsvoering ('als ware het een echte dienst'). Dat kan niet bij een stichting die op afstand staat. Via het aandeelhouderschap van een b.v. kan aan die voorwaarde wel voldaan worden.

Voor quasi-inbesteding is dus vereist om een b.v. op te richten waarin de zes deelnemende gemeenten aandeelhouder zijn. Als de b.v. minder dan 20% van zijn omzet buiten de gemeenten binnenhaalt, is het mogelijk en juridisch houdbaar om de opdracht direct aan de b.v. te verstrekken. Wij adviseren niet om een b.v. op te richten, omdat hier onvoldoende steun van is vanuit de hoek van de gemeenten en marketingorganisaties. Daarmee valt deze route af.

Een derde route is een openbare selectieprocedure. Het bedrag van de dienstverlening ligt rond de Europese aanbestedingsgrenzen. Een aanbesteding of openbare selectieprocedure is een goede mogelijkheid, maar kan ertoe leiden dat ook andere partijen zich melden. Gezien de wens LVDP in een stichting onder te brengen, is dit niet de meeste voor de hand liggende variant.

4. Hoe om te gaan met CM Helmond, dat op dit moment nog deel uitmaakt van HM? En hoe om te gaan met de Helmondse VVV?

Het centrummanagement: ontvlechten uit HM

CM neemt een bijzondere plaats in binnen HM. Vanuit pragmatische overweging is CM in 2016 ondergebracht binnen HM, maar heeft daar inhoudelijk feitelijk niets te zoeken. CM heeft een ander doel, een andere doelgroep en andere financieringsstroom dan HM. De gedachte dat beide organisaties ergens een link hebben, vinden wij ver gezocht.

Ook de meeste gesprekspartners vinden de huidige positie van CM als onderdeel van HM opmerkelijk. Een aantal gesprekspartners wijst op het feit dat het centrummanagement bij andere Peelgemeenten is georganiseerd als zelfstandige stichting.

Een zelfstandige positionering lijkt voor de hand te liggen, maar ook daar ligt het vraagstuk van kwetsbaarheid op de loer. Door samenwerking te zoeken met andere organisaties met een meer vergelijkbare doelstelling, kan dit worden voorkomen. Wij adviseren daarom te onderzoeken of het

Centrummanagement kan worden gecombineerd met het Wijkmanagement en Parkmanagement, al dan niet gezamenlijk als onderdeel van Stichting Ondernemersfonds Helmond, organisaties die veel logischer zijn om mee samen te gaan. Dit vraagstuk ligt buiten het kader van dit huidige onderzoek en verdient een nadere uitwerking (het Wijkmanagement en Parkmanagement hebben wij niet onderzocht).

Een alternatief kan zijn om CM opnieuw te verzelfstandigen tot stichting. In dat geval zien wij de volgende consequenties: Het CM wordt opnieuw een stichting. De centrummanager (1 fte) komt in dienst van die stichting. De subsidieverlening verloopt rechtstreeks naar deze stichting. Er komt een eigen jaarrekening, waarmee verantwoording wordt gegeven over de besteding van middelen.

VVV Helmond

Voor VVV Helmond geldt dat de organisatie sinds 1 januari 2023 is ondergebracht bij HM en dat de VVV-dienstverlening/de winkelfunctie fysiek is ondergebracht bij een boekhandel in het centrum van Helmond. Anders dan bij de andere lokale toeristenbureaus in de Peelgemeenten heeft Helmond de VVV-taak met beroepskrachten georganiseerd. De VVV-taak wordt uitgevoerd door de medewerkers van de boekhandel die op afstand worden aangestuurd door HM. De toeristisch-recreatieve marketing wordt opgepakt door de marketeers van HM. Ongeacht de keuze voor de taken en positie van HM adviseren wij om de promotietaak te laten uitvoeren door HM, waar professionele marketeers zitten die de lokale marketingtaak goed kunnen uitvoeren. De dienstverlening (gastvrijheidsfunctie en informatiefunctie) kunnen dan belegd blijven in de boekhandel. Er kan op termijn worden nagedacht om de locatie te wijzigen naar een meer prominente locatie.

5. Wat is het voorkeursscenario en waarom?

Voor LVDP geldt dat alle door ons gesproken partij dit initiatief zien als een succesvol samenwerkingsverband met een bewezen meerwaarde. Dit heeft ook zeker te maken met de inzet van de als deskundig en gedreven, ervaren medewerkers van LVDP, maar wordt door gesprekspartners ook verklaard door de hoge mate van autonomie die de LVDP-marketeers krijgen om hun taak uit te voeren.

Op basis van analyse komt de vorm van een stichting als beste uit de bus. Een stichting doet het meeste recht aan de wens van de meeste gesprekspartners om autonomie te borgen in de uitvoering. Een coöperatie zou ook een variant kunnen zijn, maar adviseren wij niet omdat er geen consensus bestaat over wie de leden van die coöperatie zouden moeten zijn.

Qua financiering voorzien de Peelgemeenten de stichting van basisfinanciering met jaarlijkse subsidies of een meerjarige subsidie. Het BO VTE kan namens de gemeenten als bestuurlijk opdrachtgever optreden. Hier kunnen het meerjarenplan en het jaarverslag worden vastgesteld, zodat er ook publieke verantwoording kan plaatsvinden. Wij adviseren de gemeenten met elkaar afspraken te maken over het gezamenlijke ambitieniveau en gezamenlijk meerjarig commitment uit te spreken op dat ambitieniveau. Voor het vervolg moet ook nagedacht worden over de verdeling van kosten over de gemeenten, hier zijn verschillende sleutels voor mogelijk (te denken valt aan inwonersaantal, aantal overnachtingen, aantal ondernemingen, opbrengst toeristenbelasting, m² grondgebied of delen door zes). Ons advies is om te kiezen voor de huidige opzet, waarin de gemeenten pro rato naar inwonersaantal bijdragen, te behouden. Dit is een pragmatische verdeelsleutel die op dit moment al wordt toegepast.

De stichting moet een bestuur krijgen. Wij adviseren een bestuur te vinden dat de relaties met de lokale toeristenbureaus, de toeristische branche en medeoverheden kan versterken. Door bestuursleden met een diverse achtergrond in die hoek te zoeken, wordt ook kennis en toegang

naar buiten bevorderd. Voorwaarde is wel dat het gaat om ervaren bestuurders die voldoende afstand houden tot de dagelijkse uitvoering van LVDP.

Wij geven verder de overweging mee om de aparte organisaties (LVDP en HM, zo mogelijk ook samen met CM of een nieuwe fusieorganisatie waar CM deel van uitmaakt) gezamenlijk te huisvesten in één kantoorpand. Dit bevordert de uitwisseling van kennis. Ook kunnen overheadkosten (ten dele) worden beperkt en kunnen er gezamenlijk diensten (bijvoorbeeld bedrijfsvoering) worden ingekocht.

Tot slot hebben wij in alle gesprekken getoetst of een samengaan van HM en LVDP haalbaar is. Op de tekentafel zou dit op zichzelf een werkbaar alternatief moeten zijn met als voordeel meer samenwerking, een robuustere organisatie en meer synergie. Toch adviseren wij voor de nabije toekomst HM en LVDP naast elkaar te laten bestaan. De reden is dat de doelstellingen te verschillend zijn en dat er ook géén bestuurlijk draagvlak is voor het samengaan van beide organisaties. De zorg is te groot dat verschillende taken binnen één organisatie met elkaar gaan concurreren en dit tot onnodige bestuurlijke discussies leidt.

6. Hoe ziet een doorkijk naar de (verdere) toekomst eruit, waarbij ook de lokale VVV's binnen de overige Peelgemeenten mogelijk een plek kunnen krijgen binnen het voorkeursscenario?

Voor de VVV-taak geldt dat deze drijft op enthousiaste vrijwilligers. Dit is zowel een kracht als een potentieel risico. De groep vrijwilligers vergrijsst en het werven van nieuwe vrijwilligers kan lastig zijn. Alleen Helmond heeft de VVV-taak met beroepskrachten georganiseerd. De baliefunctie is ondergebracht in een boekhandel in Helmond en de lokale toeristisch-recreatieve marketing wordt opgepakt door HM. Door eerdere ervaringen met een regionaal georganiseerd toeristenbureau, staan de gemeenten niet te springen om de lokale toeristenbureaus verder op te schalen. De toeristenbureaus hebben vooral lokale doelstellingen en activiteiten en kunnen op zich prima zelfstandig functioneren. Wel zijn ze een belangrijke informatiebron en partner voor LVDP. LVDP is voor het vullen van het aanbod afhankelijk van de lokale toeristenbureaus, anderzijds zijn de lokale toeristenbureaus weer afhankelijk van LVDP voor innovatie en professionalisering van de marketing van de regio.

We merken op dat dit bij de lokale toeristenbureaus een gevoelig onderwerp is. Alle door ons gesproken vertegenwoordigers van lokale toeristenbureaus geven aan dat de huidige situatie goed genoeg is om invulling te geven aan de lokale promotie. Op korte termijn is er dan ook geen draagvlak om taken vanuit de lokale toeristenbureaus over te hevelen naar een regionale samenwerking. De zorg is dat de *couleur locale* te veel verloren gaat. Daar staat tegenover dat we uit de hoek van de Peelgemeenten horen dat er ook zorgen zijn over de huidige inrichting. Verder constateren wij dat erbij bijna alle lokale toeristenbureaus is bezuinigd op de subsidie. Op langere termijn kan het daarom naar ons oordeel van toegevoegde waarde zijn toeristische-recreatieve marketingactiviteiten meer gezamenlijk op te pakken. Immers, met z'n zessen kom je verder dan ieder voor zich.

Als haalbare stap op weg naar meer gezamenlijkheid adviseren wij dat LVDP op korte termijn de lokale marketingactiviteiten van de toeristenbureaus kan gaan faciliteren. Dat zien we als volgt voor ons: LVDP realiseert en (co)beheert de middelen en kanalen voor LVDP en de lokale toeristenbureaus, zoals dat nu als is geregeld voor de website. Dit zou ook kunnen voor andere kanalen (website, een app, digitale nieuwsbrief etc.) en middelen (bijv. magazine, folders, flyers etc.). De content (tekst en beeld) zou dan aangeleverd kunnen worden door de lokale toeristenbureaus, zodat de *couleur locale* geborgd blijft. Dit betekent bijvoorbeeld concreet dat lokale magazines overgaan in een Peelmagazine. De lokale toeristenbureaus worden dan meer

ontzorgd zonder dat de formele en financiële zeggenschap overgeheveld worden. De gezamenlijke lokale toeristenbureaus kunnen als opdrachtgever/afnemer optreden, waarvoor het reguliere overleg tussen de lokale toeristenbureaus en LVDP kan worden benut. Randvoorwaarde is dat LVDP voldoende formatieve ruimte krijgt, gedachte is ca. 0,5 fte marketingcapaciteit aanvullend op de bestaande formatie. De bekostiging zou gezamenlijk vanuit de lokale toeristenbureaus kunnen plaatsvinden of vanuit de gemeenten gesubsidieerd worden.

Een belangrijk aandachtspunt voor de lokale toeristische-recreatieve marketing in relatie tot de regionale marketing is de uitstraling van de verschillende toeristenbureaus en lokale toeristenbureaus. Op dit moment dragen de lokale toeristenbureaus verschillende namen, hebben zij wisselende huisstijlen en eigen logo's. Gezien de ambitie om meer samen op te trekken in de marketing, ligt het voor de hand dat de uitstraling van de lokale toeristenbureaus meer op één lijn komt te liggen. Dit zou ook voor de burger en bezoeker duidelijker zijn. Met ons voorstel waarin LVDP de gezamenlijk marketingactiviteiten blijft coördineren en nog meer gaat faciliteren presenteren we hiervoor een oplossing. Dat vraagt er wel om dat de zes gemeenten, als gezamenlijke opdrachtgever voor LVDP en hun eigen lokale toeristenbureaus, met elkaar komen tot een voorstel voor de gezamenlijke huisstijl, naamgeving etc.

6.3 Samenvatting van ons advies

Binnen de Peelregio is de afgelopen jaren een intensieve samenwerking ontstaan tussen de zes gemeenten en betrokken organisaties. De partijen werken samen aan de ambitieuze opgave om de Peelregio op de kaart te zetten, maar hebben ook een eigen belang. Voor alle gemeenten is het bevorderen van toerisme een belangrijk speerpunt voor de komende jaren, zeker ook gezien de opgave die er in het landelijk gebied ligt. Toerisme kan een extra of nieuwe inkomstenbron vormen voor ondernemers.

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is: "Hoe kunnen LVDP en HM, al dan niet samengevoegd, per 1 januari 2024 als of onder een rechtspersoon gaan opereren en wat is daarin het voorkeursscenario?".

Samenvattend en alles afwegend doen wij de volgende aanbevelingen aan de opdrachtgever. Daarbij richten wij ons tot de Peelgemeenten gezamenlijk als het gaat om aanbevelingen over LVDP en de lokale toeristenbureaus en richten wij ons tot de gemeente Helmond als het gaat om aanbevelingen ten aanzien van HM, CM en VVV Helmond.

- **LVDP:** wij adviseren de Peelgemeenten om voor LVDP een stichting op te richten. Deze rechtsvorm past goed bij de doelstelling en kerntaken van een marketingorganisatie, en borgt de autonomie. Hier is ook het meeste draagvlak voor onder alle partijen die wij hebben gesproken. Het dagelijks bestuur van de stichting zou door één of meerdere personen vervuld kunnen worden. Daarnaast is ons advies, om gezien het aantal partijen dat opdrachtgever is van de stichting, een Raad van Toezicht in te richten met bestuurder(s) die bewezen ervaring hebben in het marketingdomein en die zich verbonden voelen met de Peelregio. Het belangrijkste sturingsmechanisme voor de Peelgemeenten blijft de subsidieverlening. Verder is ons advies om een adviserend comité (Raad van Advies) in te richten waarin de VTE-ambtenaren van de Peelgemeenten zitting nemen. Op die manier is er een langetermijnborging met de gemeenten en kunnen gemeenten adviseren over de uitvoering. Wij benadrukken dat de frequentie hiervan laag moet liggen, met als voorstel tweejaarlijks. Op die manier wordt voorkomen dat de autonome positie te veel wordt aangetast.
- **HM:** wij adviseren de gemeente Helmond, gegeven de groeiopgave van Helmond, in 2023 te komen tot een breed citymarketingbeleid (waarin niet alleen toeristisch-recreatieve marketing

en speerpuntenmarketing een plek krijgen, maar ook bijvoorbeeld brede economische marketing en woonmarketing). Daarna kan bekeken worden of de taakstelling van HM opnieuw verbreed kan worden naar brede citymarketing. Als de gemeente ervoor kiest om deze taken te beleggen bij HM, achten wij een professionaliseringsslag (kennis en kunde) en extra middelen (financieel en personeel) nodig, om te verzekeren dat HM deze taken kan uitvoeren. In onze optiek ligt het opnieuw onderbrengen van deze taken bij HM het meest voor de hand, omdat Helmond met HM al een marketingorganisatie heeft waar vanuit invulling kan worden gegeven aan deze taken. Ook als we kijken naar de wijze waarop stadsmarketing is georganiseerd in andere grote steden met een vergelijkbare ambitie en groeiopgave zien we in alle gevallen een slagvaardige en professionele stadsmarketingorganisatie terug.

- **CM:** wij adviseren de gemeente Helmond om het centrummanagement te ontvlechten uit HM. Het centrummanagement kan worden voortgezet als zelfstandige stichting. Een alternatief is te (laten) onderzoeken of een samenvoeging met het wijkwinkelmanagement en parkmanagement tot één stichting realistisch en kansrijk is of deze drie onder te brengen binnen Stichting Ondernemersfonds Helmond.
- **Lokale toeristenbureaus:** wij adviseren om deze vooralsnog zelfstandig te laten. Wel adviseren wij een meer uniforme uitstraling. De Peelgemeenten kunnen gezamenlijk opdracht geven om een merkstrategie te ontwikkelen voor de lokale toeristenbureaus, waardoor meer consistentie ontstaat in naamgeving en uitstraling, ook in relatie tot LVDP. Wij adviseren verder om op termijn opnieuw te kijken of het gewenst is om taken over te hevelen naar LVDP.

Verder rest het bestuurlijk zeggenschap en het staatssteunvraagstuk van LVDP. Ons advies is:

- Voer eerst gezamenlijk een marktanalyse uit waaruit blijkt dat de dienst (lees: regionale marketing) alleen met overheidsingrijpen tot stand komt.
- Verstrek afzonderlijk subsidie aan de organisatie en leg in de voorwaarden van de subsidie vast welke doelstellingen beoogd worden, welke activiteiten met de middelen uitgevoerd kunnen worden en hoe hierover gerapporteerd moet worden.
- Agendeer de opdrachtverlening en de inhoudelijke verantwoording in het BO VTE. Laat die jaarlijks toelichten door het bestuur van de stichting.
- Richt een adviesraad in waarin de ambtenaren VTE plaatsnemen. Zij denken mee en adviseren periodiek over de uitvoering.

Wij begonnen dit rapport met de beschrijving van de ambitie van de Peelgemeenten om te onderzoeken of het kansrijk is LVDP en HM samen te voegen om synergievoordelen te halen. Ons onderzoek wijst juist in de tegenovergestelde richting, waarbij de organisaties juist gescheiden blijven bestaan. Desondanks is onze overtuiging dat samenwerking tussen de onderdelen essentieel is om de Peelregio nu en in de toekomst stevig op de kaart te zetten. Zodat de Peel meer is dan de som der delen.

Bijlage 1. Geïnterviewden

Organisatie	Functie	Naam
Gemeente Asten	Wethouder	Dhr. Van Moosdijk
	VTE-ambtenaar	Dhr. Moors
Gemeente Deurne	Wethouder	Dhr. Verhees
	VTE-ambtenaar	Dhr. Jakobs
Gemeente Gemert-Bakel	Wethouder	Mevr. Bloemers
	VTE-ambtenaar	Dhr. Bankers
Gemeente Helmond	Wethouder	Mevr. Van Lierop
	VTE-ambtenaar	Mevr. Van Horne
Gemeente Laarbeek	Wethouder	Mevr. Slaets-Sonneveldt
	VTE-ambtenaar	Mevr. Van Leeuwen
Gemeente Someren	Wethouder	Dhr. Swinkels
	VTE-ambtenaar	Mevr. Claessens
Land van de Peel	Senior marketeer	Mevr. Brouwers
	Medior marketeer	Mevr. Van Dijk
Stichting Helmond Marketing	Bestuurder	Dhr. Van Geel
	Directeur a.i.	Dhr. Goossens
	Marketeters/medewerkers	Mevr. Andriessen
		Mevr. De Turck
Stichting Helmond Marketing	Marketeters/medewerkers	Mevr. Van de Rijt
Centrummanagement Helmond	Centrummanager	Mevr. Haverkamp
Stichting Gasten in Asten	Voorzitter	Dhr. Van Oosterhout
Stichting SomereN Natuurlijk	Bestuurslid	Mevr. Haerkens
	Vrijwilliger	Dhr. Bennebroek
Stichting Toeristisch Laarbeek	Penningmeester	Dhr. Vlaming

Organisatie	Functie	Naam
Stichting VVV Heerlijck Vrij Gemert-Bakel	Voorzitter	Dhr. Mickers
Stichting VVV Uitpunt	Bestuurslid	Dhr. Goossens
	Penningmeester	Dhr. Jacobs
	Voorzitter	Dhr. Van de Heuvel
	Bestuurslid	Mevr. Heldens

Bijlage 2. Taken en financiering LVDP

Sinds de oprichting van LVDP hebben we marketeers (1,2 fte) uitvoering gegeven aan de opdracht om de Peelregio op de kaart te zetten. Dit doen ze door te focussen op de regionale marketing en hiervoor input te vragen van de lokale toeristenbureaus. Hieronder worden de doelen en ambities, taken en financiering van LVDP beschreven.

B.2.1 Ambitie en doelen Land van de Peel

Ambitie

LVDP zet de Peelregio als geliefde, waardevolle en leefbare regio op de kaart.

Doelen

- Opzetten organisatie LVDP
- Verhoging van de bekendheid van de Peel (attitude)
- Een netwerk van bedrijven en partners opzetten die passen binnen de themalijnen
- Verhoging van banen in de recreatieve sector
- Verhoging van het aantal bezoeken in de regio (gedrag) Maatschappelijke doelen
- Het versterken van de Peel als aantrekkelijk woon- en werkklimaat
- Verhoging van de beleefbaarheid van Nationaal Park de Groote Peel en andere natuurgebieden

Doelgroepen

- Bewoners en toeristen de Peel
- De bredere Brainportregio
- Noord-Limburg
- Zakelijke bezoekers
- De Randstad
- Vlaanderen

B.2.2 Taken Land van de Peel

Bij aanvang van LVDP heeft de organisatie van destijds, Innovatiehuis de Peel, de volgende opdracht meegekregen: *"Ontwikkel aan de hand van bovenstaande kaders passende marketingcommunicatieproducten. Werk hierin intensief samen met de lokale toeristenbureaus in de Peel en de citymarketingorganisatie Helmond Marketing. Ontwikkel een omvangrijk netwerk en werk in de productontwikkeling en het aantrekken van bezoekers samen met relevante partners. Stem de plannen en vragen af met de bestuurders in de Peel en de opdrachtgever."* LVDP geeft uitvoering aan deze opdracht doormiddel van een aantal strategische- en netwerkactiviteiten en het ontwikkelen van marketingproducten. Onderstaand overzicht van activiteiten waar LVDP op inzet zijn door de marketeers van LVDP opgesteld. De deelnemende gemeenten hebben dit overzicht bestuurlijk goedgekeurd.

Strategische activiteiten

- Het beheren en bewaken van het merk LVDP. Het bewaken van de juiste toepassing van het merk en het ondersteunen van partijen hierin (bijv. met toolkit), eventueel doorontwikkeling van het merk.
- Opstellen van een meerjarig strategisch plan (ambitie, missie/visie, doelen, doelgroepen, themalijnen) (1x per 4 jaar).
- Opstellen jaarplan (1x per jaar).
- Opstellen contentplan (1x per jaar).
- Opstellen evaluatie (1x per jaar).
- Het meten van de resultaten van de uitingen in eigen beheer (social media, website) en daar conclusies uittrekken.
- Het eventueel aanpassen van de uitingen op basis van de resultaten in combinatie met de doelstellingen.
- Deelname structureel overleg van de opdrachtgevers.
- Het gevraagd en ongevraagd adviseren van (semi)overheden met het oog op het versterken van het toeristische en recreatieve aanbod.

Samenwerking toeristenbureaus en de citymarketingorganisatie in de Peel

- Voorzitter Activiteitenoverleg (inclusief HM).
- Bewaken taakverdeling regiomarketeers en lokale toeristenbureaus.

Samenwerking vrijetijdssector in de Peel

- Per gemeente opzetten/herintroduceren van een lokaal VTE-netwerk (bedrijven, organisaties, instellingen) uit de brede VTE-sector.
- Peelbreed onderling verbinden van lokale VTE-netwerken (bedrijven, organisaties, instellingen), bijvoorbeeld via netwerkbijeenkomsten, excursies, workshops e.d.
- Onderzoeken op welke wijze ondernemers kunnen bijdragen aan concrete promotie/productontwikkeling.
- Contactpersoon scholen (PO, VO, MBO, HBO) in de regio de Brabantse Peel.
- Het opzetten van een actief netwerk van locals, waaronder zoveel mogelijk influencers uit de Peel.

Netwerkactiviteiten

De marketeers van LVDP functioneren als contactpersonen voor de netwerkpartners namens de toeristenbureaus in de Peel. Het betreft relatiebeheer, het verstrekken en delen van strategisch relevante informatie met de organisatie, kennisnemen van de voor de Peel kansrijke activiteiten en projecten en eventueel deelname aan deze projecten. Het gaat om bijvoorbeeld de volgende organisaties:

- Contactpersoon DMO's: Visit Brabant, Limburg Marketing, Eindhoven 365, Eindhoven 247
- DMO's in Vlaanderen en Noordrijn-Westfalen Duitsland.
- Regioradar
- NBTC
- Holland Expat Centre South
- Semioverheid, zoals Staatsbosbeheer, Waterschap, IVN
- Visit Brabant Convention Bureau (met als doel de zakelijke accommodaties in de Peel een groter (inter)nationaal podium te bieden)
- Reisorganisaties NL

Marketingcommunicatieproducten

- Het actief uitdragen van het lokale vrijetijdsaanbod via (verschillende) vaste uitingen, zoals de eigen social mediakanalen (bijv. Facebook, Twitter, Instagram) en de zakelijke nieuwsbrief.
- Het realiseren van zichtbare en tastbare projectresultaten in de vorm van diverse nieuwe marketingcommunicatieproducten (minimaal 3 producten per jaar)
- Het beheren de beeldbank en het verzamelen van beelden
- Het jaarlijks vernieuwen van de regiokaart van LVDP
- Voorzitter weboverleg deelnemers website
- Beheer, ontwikkeling en eindredactie Peelbrede website LVDP met actuele en wervende informatie over het regionale vrijetijdsaanbod (NL/ EN/ DU)
- Het bewaken van uniformiteit tussen de lokale pagina's
- Zoekmachineoptimalisatie
- Contactpersoon namens de website voor ontwikkelaar website Insiders

Tabel 2 Overzicht taken LVDP

Taken van LVDP	
Informatie	Beschikbaarheid relevante, up-to-date informatie over minimaal het lokale en Peelbrede aanbod van toeristische en recreatieve voorzieningen.
Dataplatform	Het vergaren van informatie over het lokale toeristische en recreatieve aanbod. Het invoeren en updaten van deze informatie in het dataplatform is de verantwoordelijkheid van de toeristenbureaus. Kernwoorden zijn actueel, betrouwbaar, volledig en meertalig.
Lokale website	Het beheren en onderhouden van een lokale website met informatie over het lokale toeristische en recreatieve aanbod, minimaal in NL, ENG en DU, die verbonden is met de regionale website. Het adviseren en stimuleren van professionaliteit en uniformiteit.
Regionale website	Het beheren en onderhouden van een website met informatie over het regionale toeristische en recreatieve aanbod, minimaal in NL, ENG en DU.
Sociale media	Het actief uitdragen van het lokale en/of regionale toeristische en recreatieve aanbod via verschillende (eigen) sociale mediakanalen (bijv. Facebook, Instagram, YouTube).
Regionale promotie/productontwikkeling	Het ontwikkelen van regionale promotieproducten/projecten die als doel hebben het bezoek aan het regionale toeristische en recreatieve aanbod te vergroten.
Representatie	Het bij gelegenheid verzorgen van de representatie van het toeristische en recreatieve aanbod (bijv. beurzen, mobiel infopunt e.d.).
Netwerkfunctie	Het onderling verbinden van de DMO met toeristische en recreatieve bedrijven en instellingen en met overige relevante partijen.
Aanjaagfunctie	Het initiëren, stimuleren en ondersteunen van initiatieven die door derde partijen worden uitgevoerd, gericht op het creëren van maximale organisatiekracht. Deze initiatieven moeten bijdragen aan het vergroten of verbeteren van het vrijetijdsaanbod in de Peel en bijdragen aan de thema's van LVDP.
Adviesfunctie	Het gevraagd en ongevraagd adviseren van (semi)overheden met het oog op het versterken van het toeristische en recreatieve aanbod.
Monitoring	Het meten van en rapporteren over de eigen resultaten (korte termijn, bijv. aantallen volgers).

Taken van LVDP	
Merk	Het bewaken van de juiste toepassing van het merk en het ondersteunen van partijen hierin (bijv. met een toolkit), eventueel doorontwikkeling merk.
Visie	Het ontwikkelen van beleid dat antwoord geeft op de vraag: wat willen we op de langere termijn bereiken?
Strategie	Het ontwikkelen van een aanpak die antwoord geeft op de vraag: hoe willen we de lange termijn doelstellingen op de middellange termijn bereiken?

B.2.3 Inrichting en financiering Land van de Peel

LVDP wordt op dit moment gefinancierd door de zes peelmunicipaliteiten. De marketeers van LVDP staan op de loonlijst van de gemeente Asten. De projecten worden betaald uit het werkbudget dat de municipaliteiten ter beschikking hebben gesteld aan de organisatie (€ 50.000). LVDP denkt dat de ontwikkeling van extra aanbod een positieve bijdrage levert aan het bereiken van de doelen en doelgroepen. Om deze wensen uit te voeren moeten zij extra projectgeld aanvragen bij de municipaliteiten. Fondsen werven bij partners lukt op dit moment niet. De voornaamste reden hiervoor is het ontbreken van een juridische entiteit voor LVDP. In onderstaand overzicht is de begroting van LVDP en de bijdrage van elke gemeente opgenomen:

Tabel 3 Begrote kosten LVDP 2023

Kosten	Totaal
Kosten primair proces	
Marketeers	€ 147.500
Contentcreatie	€ 5.400
Declaratie reiskosten woon-/werkverkeer	€ 1.500
Bedrijfsmiddelen	
Apparatuur, software, briefpapier etc.	€ 5.384
Overheadkosten	
Huur / Verzekeringen / Belastingen / Kantoorkosten	€ 15.000
Projectgeld	
Budget 2023 voor uitvoering jaarprogramma	€ 50.000
Totale kosten	€ 224.784

Tabel 4 Bijdragen Peelmunicipaliteiten aan LVDP 2023

Baten	Bijdrage	Totaal
Bijdragen municipaliteiten naar rato inwonersaantal		
Gemeente Helmond 26%	26% van € 224.784	€ 58.444
Gemeente Deurne 17%	17% van € 224.784	€ 38.213
Gemeente Gemert - Bakel 17%	17% van € 224.784	€ 38.213

Baten	Bijdrage	Totaal
Gemeente Laarbeek 13,33%	13,33% van € 224.784	€ 29.964
Gemeente Someren 13,33%	13,33% van € 224.784	€ 29.964
Gemeente Asten 13,33%	13,33% van € 224.784	€ 29.964
Restantbedrag nog te verdelen over 6 gemeenten	€ 3,66 per gemeente	€ 22
Totale baten		€ 224.784

Bijlage 3. Taken en begroting Helmond Marketing

B.3.1 Taken Helmond Marketing

HM focust zich op toeristisch-recreatieve marketing voor de gemeente Helmond en de VVV-dienstverlening in de stad. Daarnaast is de stichting verantwoordelijk voor het samenwerken met andere organisaties over Peelmkteting. De toeristisch-recreatieve marketing richt zich op de marketing van het toeristische en recreatieve aanbod van (het centrum van) Helmond. De gemeenteraad heeft aan HM de volgende DAEB-taken toebedeeld:

- Merkontwikkeling/merkbewaking
- Promotie/productontwikkeling
- Stimuleren/ondersteunen initiatieven
- Onderzoeken/monitoren effecten en resultaten van inspanningen

De VVV-dienstverlening is sinds begin 2023 onderdeel geworden van HM en de fysieke balie is gehuisvest in een lokale boekhandel. Deze functie past naadloos binnen de toebedeelde DAEB-taken. De invulling van de VVV-functie kan worden teruggebracht naar twee kernactiviteiten:

- Baliefunctie: het te woord staan en informeren van toeristen in een fysieke winkel.
- Informatiefunctie: het aanbieden in fysieke vorm (bijv. folderrekken, vitrines) van informatie over het toeristisch-recreatieve aanbod.

B.3.2 Begroting Helmond Marketing 2023

HM heeft op dit moment drie personeelsleden in dienst. De stichting is voornemens een marketingondersteuner aan te trekken voor de uitvoering van haar backofficeactiviteiten:

- 1 Senior projectmanager (27 uur per week)
- 1 Content manager (32 uur per week)
- 1 Financieel administrateur en inkoper (27 uur per week)

HM ontvangt jaarlijks € 338.702 subsidie vanuit de gemeente Helmond voor de uitvoering van haar taken. Daarnaast krijgt de stichting een vergoeding vanuit het ondernemersfonds voor de secretariële werkzaamheden die HM voor het fonds verricht.

De gemeenteraad van de gemeente Helmond heeft in 2020 besloten tot een bezuiniging van € 100.000 op de begroting van toerisme en marketing. Deze bezuiniging is in 2023 geëffectueerd. In de ogen van raadsleden waren de activiteiten van HM niet zichtbaar genoeg. Dit heeft geleid tot het weghalen van de speerpuntenmarketingtaken (o.a. foodtech en automotive) bij HM en de opdracht om zich te focussen op de recreatieve-toeristische marketing van (het centrum van) Helmond. Daarnaast is de VVV Helmond weggehaald bij de bibliotheek en ondergebracht in HM.

De speerpuntenmarketing is momenteel ondergebracht bij de gemeente Helmond. Dit zou mogelijk synergievoordelen kunnen opleveren met de afdelingen economie en communicatie van de gemeente Helmond. Echter, deze taken blijven op dit moment liggen. Het is denkbaar dat de

speerpuntenmarketing op termijn weer belegd kunnen worden bij HM als de organisatie haar zaken op orde heeft.

Tabel 5 Begroting projecten HM

Stichting GM 2023	Bedrag
Gemeentesubsidie	€ 338.702
Bijdrage OFH-secretariaat diensten	€ 10.998
Netto-opbrengst verhuur welkomstborden	€ 800
TOTAAL INKOMENDE GELDEN	€ 350.500
Visithelmond.nl	-€ 68.612
Zichtbaarheid fysieke omgeving	-€ 29.983
Visit Helmond Magazine	-€ 55.884
Routes online	-€ 36.224
Themalijnen	-€ 64.412
Arrangementen	-€ 25.483
VVV-baliefunctie	-€ 35.000
VVV-backoffice	-€ 35.000
TOTAAL UITGAANDE GELDEN	- €350.598
BEGROOT RESULTAAT 2023	- €97

Bijlage 4. Taken & staat van baten en lasten CM

B.4.1 Taken Centrummanagement Helmond

CM is in 2016 ondergebracht bij HM, maar wordt volledig gefinancierd vanuit het ondernemersfonds en gelden vanuit de reclameheffing. Daarvoor was het CM een zelfstandige stichting. Het CM en HM delen de overhead en hebben een geconsolideerde jaarrekening. De activiteiten staan echter los van elkaar. De taken van CM richten zich op het behartigen van de belangen van ondernemers en die van stakeholders (vastgoedeigenaren, evenementen, marktexploitanten, kermis etc.). Het CM heeft een exploitatie van € 200.000 en 1 fte in dienst.

B.4.2 Staat van baten en lasten 2021

Staat van baten en lasten CM Helmond 2021	Bedrag in €	Totaalbedrag in €
Directe projectkosten	-€ 82.855	
Bijdragen van derden	€ 204.811	
Som der baten		€ 121.956
Kosten inhuur personeel	€ 101.568	
Afschrijvingen materiële vaste activa	€ 6.861	
Overige personeelskosten	-€ 1.645	
Huisvestingskosten	€ 9.384	
Verkoopkosten	€ 44	
Kantoorkosten	€ 227	
Algemene kosten	€ 2.389	
Som der bedrijfslasten		€ 118.828
Bedrijfsresultaat		€ 3.128
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	
Rentelasten en soortgelijke kosten	-€ 129	
Financiële baten en lasten		-€ 129
Resultaat uit bedrijfsuitoefening		€ 2.999



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. We zoeken altijd naar duurzame vooruitgang. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl