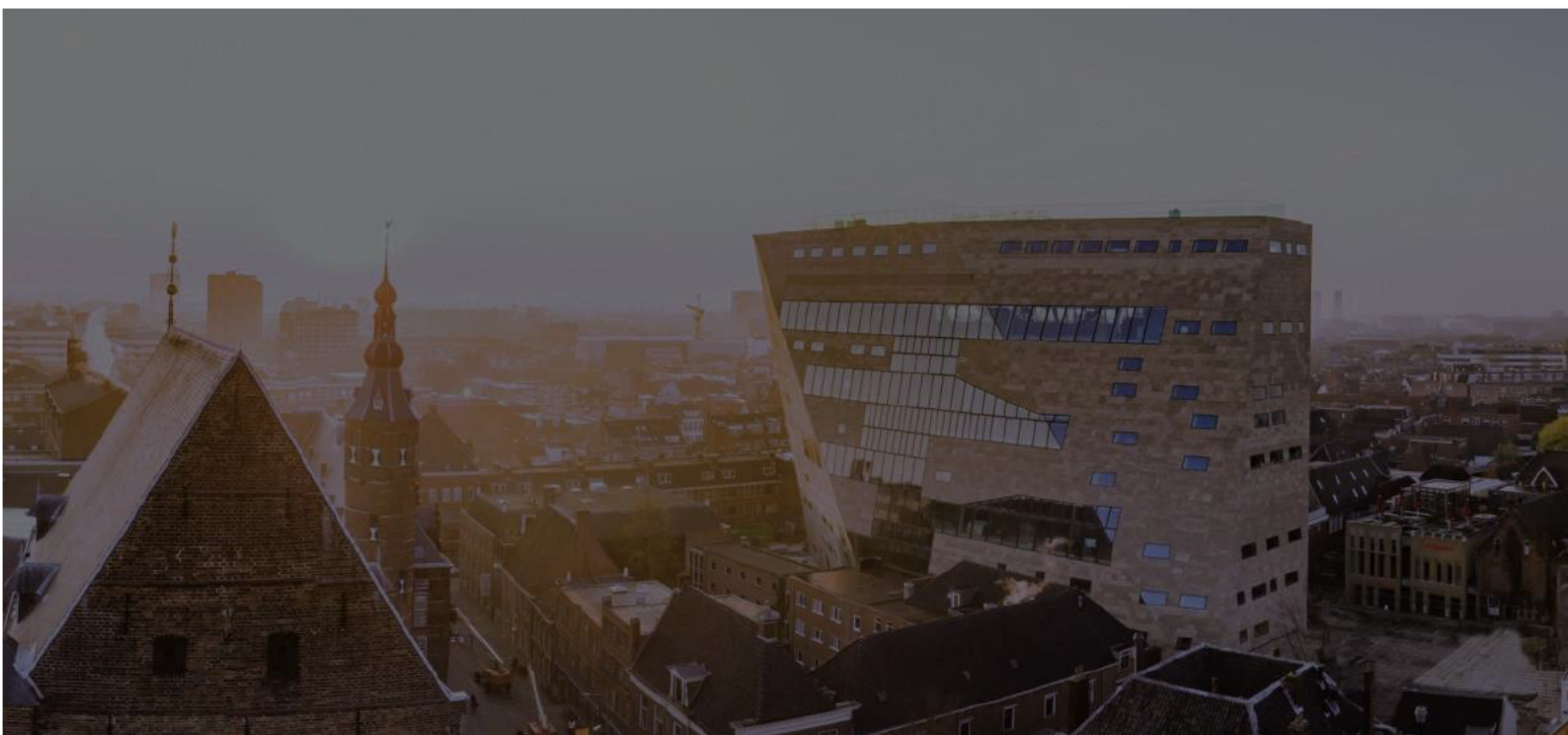


Samen sterker voor Groningen

Onderzoek naar de recente en toekomstige samenwerking voor marketing en profilering van Groningen





Opdrachtgever: Gemeente Groningen, Akkoord van Groningen (met medeweten van Provincie Groningen en Nationaal Programma Groningen)

Samenstellers: [REDACTED]

Datum: december 2022



Inhoud

Managementsamenvatting	1
1. Inleiding	4
1.1. Aanleiding	4
1.2. Onderzoek gericht op de bedoeling	4
1.3. Leeswijzer	4
2. Opdracht en aanpak	5
2.1. Onderzoeksopdracht	5
2.2. Gehanteerde aanpak	5
2.3. Analyse kader	6
3. Context en geschiedenis	7
3.1. Bepalende factoren marketing en profilering	7
3.2. Relevante context Groningen	7
3.3. Geschiedenis marketing en profilering	10
4. Bevindingen	13
4.1. Invulling opdrachtgeverschap	13
4.2. Samenwerking opdrachtgevers	19
4.3. Invulling opdrachtnemerschap	23
4.4. Financiën en financiering Marketing Groningen	31
5. Benchmark	37
6. Conclusies en aanbevelingen	39
6.1. Conclusies	39
6.2. Aanbevelingen	40
Bijlage I Overzicht geraadpleegde documenten	42
Bijlage II Overzicht gesprekspartners	45



Managementsamenvatting

Voorliggend advies licht toe hoe marketing en profilering van Groningen het beste versterkt kan worden om de achterliggende ambities te realiseren, met name op het gebied van kenniseconomie. We begrijpen de inzichten en ervaringen, vanuit de verschillende perspectieven, en begrijpen ook de vele belangen die spelen en de urgentie om vervolgstappen te zetten. We hebben in de rapportage alle bevindingen zorgvuldig inzichtelijk gemaakt, met consequent onderscheid tussen feiten, meningen en reflecties vanuit Lysias. Met steeds de focus op de bedoeling: de hogere doelen van imagooversterking Groningen. In deze samenvatting beperken we ons tot de belangrijkste reflecties van de onderzoekers, en de conclusies en aanbevelingen die uit het onderzoek voortkomen.

Invulling opdrachtgeverschap Als onderzoekers zien we concrete verbeterkansen voor de invulling van het opdrachtgeverschap. Denk hierbij bijvoorbeeld aan betere inbedding van doelen en ambities in beleid en strategie, maar ook aan het verder professionaliseren als opdrachtgever op het gebied van zakelijkheid en verdere verbetering van de kwaliteit van opdrachtformulering en –invulling. Ook de governance per opdrachtgever kan duidelijker en beter. De huidige financiering en verantwoordingsstructuur heeft geleid tot beperkt overzicht en inzicht bij een aantal opdrachtgevers. Daarnaast is de invulling van het opdrachtgeverschap voor de kenniseconomie ambities sinds 2005 een lange zoektocht met beperkte voortgang gebleken, waarbij opvalt dat niet eerder extern geëvalueerd is. Er zijn grote verschillen in de dynamiek van de samenwerking met Marketing Groningen. Bij een aantal opdrachtgevers is een patroon zichtbaar van onvrede over MG, met name op tactisch/operationeel niveau, waarbij gaten worden dichtgelopen door betrokkenen aan opdrachtgeverszijde om resultaten te boeken, doelen te realiseren en bestuurders tevreden te stellen. Escalatie vindt meestal niet plaats. Dit lijkt één van de oorzaken voor de veelal positievere beelden op bestuurlijk niveau.

Samenwerking tussen opdrachtgevers Opdrachtgevers lijken het bestuurlijk en op papier redelijk eens over ambities om samen te werken aan het brede imago van Groningen. In de praktijk kijken echter nog niet alle betrokkenen dezelfde kant op, bijvoorbeeld over wat te verwachten van een partij als MG, de scope van integrale merkstrategie, schaalniveau, wat wel/niet gezamenlijk te organiseren en omgang met merken/labels. Kijkend naar de huidige opdrachtgevers governance vragen de verschillende samenwerkingsverbanden gericht op soms verschillende doelen en met diverse financieringsstromen veel inspanningen van MG. Ook helpen ze opdrachtgevers niet om overzicht te krijgen en met elkaar te sturen op impact. Er zijn verschillende beelden van de huidige en gewenste soort samenwerkingsvorm met en verwachtingen van MG. Het betrekken van het bedrijfsleven biedt naar verwachting kansen om de impact en effectiviteit van marketing en positionering te vergroten. In de dynamiek van de samenwerking tussen opdrachtgevers valt op dat verschillende langer lopende spanningspunten/discussies de samenwerking lijken te belemmeren. Deze gaan bijvoorbeeld over de combinatie van merk Groningen en Top Dutch, verdeling van financiering en onduidelijkheid over ambities, beleid en financiering van de gemeente m.b.t. vrijetijdseconomie. Het traject om met elkaar te komen tot een integrale merkstrategie geeft (bestuurlijk) momentum om stappen te zetten in de samenwerking t.b.v. marketing en profilering van Groningen. Beperkt bestuurlijk mandaat en



aanstaande verkiezingen geven hierbij momenteel beperkte mogelijkheden bij de Provincie op korte termijn.

Invulling van opdrachtnemerschap door de Stichting Marketing Groningen. De onderzoekers zien concrete verbeterkansen voor MG voor meer strategische sturing van de organisatie gericht op realisatie van impact, verdere verbetering van zakelijkheid en (soft) governance. Transparante procedures zijn nodig om het merk Groningen met alle betrokkenen efficiënter en effectiever te gebruiken. De bezetting en expertise bij vrijetijdseconomie zijn goed, bij kenniseconomie is mensen binnenhalen, boeien en binden een aandachtspunt: Het hoge verloop valt op hier. Politiek/bestuurlijke sensitiviteit en proces- en stakeholdermanagement zijn voor verbetering vatbaar. Net als verdere professionalisering van toezicht en verantwoording. De ervaringen met en het vertrouwen in MG lopen sterk uiteen. Enerzijds is sprake van grote tevredenheid en enthousiasme. Anderzijds is er bij een aantal (kenniseconomie) opdrachtgevers veel casuïstiek over gedoe, het meest expliciet op operationeel niveau. Voor verbetering van de dynamiek van de samenwerking met een aantal opdrachtgevers, lijkt vooral meer transparantie en feedbackruimte van belang in combinatie met herstel van het beschadigde vertrouwen. Invulling geven aan de kenniseconomie ambities is voor MG en haar opdrachtgevers sinds 2005 een zoektocht gebleken. Het Team Kenniseconomie staat nog in de 'kinderschoenen', waarbij factoren aan zowel opdrachtnemers- als opdrachtgeverszijde de beperkte voortgang verklaren. Tot slot valt de grote reikwijdte aan rollen en taken op die MG met een relatief kleine organisatie vervult, van strategisch tot en met operationele activiteiten zoals de exploitatie van de VVV en Martinatoren. Dit kan risico's met zich meebrengen en mede verklaren waarom een aantal buitenstaanders moeite heeft om in te schatten waarvoor ze het beste bij MG terecht kunnen.

Financiën en financiering Marketing Groningen De Huidige financieringsstromen richting Marketing Groningen zijn versnipperd, complex en fluctuaties van (meerjarige) projectfinanciering geven onzekerheid. De huidige historisch gegroeide verdeling van de financiering wordt door een aantal betrokkenen als onevenwichtig en onvoldoende ervaren, hetgeen (het vertrouwen in) samenwerking tussen opdrachtgevers niet ten goede komt. Het ambitieniveau van de opdrachtgevers is de afgelopen jaren gestegen en de totale inkomsten aan MG zijn afgenomen. De slechte herleidbaarheid van financiële bronnen bij projecten van MG geeft beperkt inzicht in besteding van middelen en leidt tot zorgen bij een aantal opdrachtgevers. De huidige cijfers geven onvoldoende inzicht om harde uitspraken te doen over de passendheid van budgetten in relatie tot de doelen en ambities. Duidelijk is wel, dat MG geen structurele opdracht en financiering heeft voor merkmanagement, terwijl partijen er wel van uit gaan dat zij deze taak uitvoert en dat MG op basis van bestaande middelen moeite heeft om aan verwachtingen te voldoen.

Conclusies

De onderzoekers trekken de volgende conclusies:

1. De urgentie voor imagoversterking neemt toe; Het gezamenlijk hanteren van een integrale merkstrategie is logisch, waarbij doorleving nog een stap is om te zetten.
2. Er zijn grote verbeteropgaven voor imagoversterking bij kenniseconomie, waar in de afgelopen jaren minder vooruitgang is geboekt dan redelijkerwijs verwacht had mogen worden.



3. Er zijn overwegend positieve resultaten en ervaringen bij marketing en profilering gericht op vrijetijdseconomie waarbij wel verduidelijking van gemeentelijk ambities, samenwerking tussen gemeente, provincie en andere opdrachtgevers en afspraken over financiering nodig zijn.
4. Verschillende samenwerkingsverbanden, financieringsstromen en gebrek aan transparantie maken het voor MG en voor opdrachtgevers complex, en leiden onder meer tot discussies over besteding van middelen, (verdeling van) benodigde bijdragen om de ambities te realiseren.
5. Meer continuïteit, zekerheid en evenwichtige verdeling van lange termijn financiering is van belang voor opdrachtgevers en MG om lange termijn ambities te realiseren.
6. Bestaansrecht van een organisatie als MG staat niet ter discussie; Gelet waar MG staat, zal de basis voor kenniseconomie verder op orde brengen wel tijd vragen.
7. De huidige dynamiek tussen MG en een aantal opdrachtgevers vormt een afbreukrisico voor toekomstige samenwerking.

Aanbevelingen

Hoe marketing en profilering van Groningen het beste kan versterkt kan worden:

1. Doorleven en gezamenlijk scherpstellen van integrale merkstrategie en wijze van invulling ervan als opdrachtgevers is nuttig en nodig voor een betekenisvolle samenwerking.
2. Werk een aantal scenario's voor de toekomst uit en maak een gezamenlijke integrale afweging. Gebruik ervaringen uit andere steden als inspiratie hiervoor. Verken scenario's eerst met de grootste financiers/opdrachtgevers en vervolgens met MG en eventuele andere stakeholders. Maak dilemma's expliciet en weeg gezamenlijk af.
3. Maak concrete afspraken als opdrachtgevers en met MG hoe en wanneer het voorkeursscenario te realiseren. Denk hierbij niet alleen aan afspraken over scope, rol- en taakverdeling, governance en financiering maar ook aan afspraken over bijvoorbeeld bouwen aan vertrouwen, (gezamenlijke) doorontwikkeling en sturing op impact.
4. Inzet van een onafhankelijke, door alle partijen gedragen procesmanager of kwartiermaker verdient aanbeveling. Evenals het vooraf maken van afspraken over processtappen, besluitvorming, planning en inpassing in lopende processen.
5. Maak op basis van de gemaakte afspraken een eigen verbeterplan voor de benoemde concrete verbeterkansen als opdrachtnemer en als opdrachtgever(s) om effectiever en efficiënter impact te realiseren. Afhankelijk van de gemaakte afspraken over de samenwerking en (vereenvoudigde) governance tussen opdrachtgevers kan gekozen worden voor een verbeterplan per opdrachtgever en/of een gezamenlijk verbeterplan voor invulling van opdrachtgeverschap.



1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Voorliggende rapportage bevat de resultaten van de evaluatie van marketing en profilering van Groningen. Aanleiding voor het onderzoek was de behoefte van een aantal betrokken opdrachtgevers van stichting Marketing Groningen om de organisatie, werkwijze en ervaringen van de afgelopen jaren scherp te stellen en hiervan te leren voor de toekomst. Zij hadden reeds ieder voor zich een beeld van de eigen inzet als opdrachtgever, het samenspel met andere opdrachtgevers en de samenwerking met stichting Marketing Groningen. Er was echter behoefte aan een totaalbeeld om doelmatige opdrachten voor de toekomst te kunnen formuleren, afspraken te maken en hierop te sturen. Daarom werd Lysias om advies gevraagd over de mogelijke versterking, met focus op de realisatie van ambities omtrent (inter)nationale kenniseconomische profilering van Groningen.

1.2. Onderzoek gericht op de bedoeling

Bij het onderzoek is de focus steeds gelegd op de bedoeling van imagoversterking in Groningen. De activiteiten op het gebied van marketing en profilering zijn veelomvattend en zijn binnen een bepaalde context en vanuit een beoogd hoger doel ingestoken. Bij het onderzoek is daarom gekeken naar wat de betrokken partijen beogen, welke ambitie ze nastreven en in hoeverre dat hogere doel wordt gedeeld en de activiteiten, organisatie en samenwerking bijdragen om het te bereiken. We kijken dus niet vanuit “de letter” naar gerealiseerde resultaten, effecten en impact, maar vanuit de bedoeling. Dit helpt om tot de kern te komen en bruikbare aanbevelingen te formuleren.

We hebben als onderzoekers een groot aantal documenten ontvangen, en met betrokkenen goede en open gesprekken gevoerd. We zagen grote betrokkenheid en soms ook emoties. Imagoversterking is duidelijk van groot belang voor Groningen en alle betrokkenen! Dit werd ook bevestigd door de diverse suggesties voor aanvullende gesprekken, verdiepend onderzoek en relevante documenten die we ontvingen. Het onderzoek, dat startte als een quick scan is hierdoor op onderdelen uitgediept. We begrijpen de inzichten en ervaringen, vanuit de verschillende perspectieven, en begrijpen ook de vele belangen die spelen en de urgentie om vervolgstappen te zetten. We hebben alle bevindingen zorgvuldig inzichtelijk gemaakt, met consequent onderscheid tussen feiten, meningen en reflecties vanuit Lysias. En met steeds de focus op de bedoeling: de hogere doelen van imagoversterking Groningen.

1.3. Leeswijzer

De rapportage start in hoofdstuk 2 met een korte toelichting op de opdracht, aanpak en analysekader die zijn gehanteerd. In hoofdstuk 3 volgt een weergave van de geschiedenis en context van marketing en profilering in Groningen. In hoofdstuk 4 zijn de belangrijkste bevindingen van het onderzoek weergegeven, gerangschikt aan de hand van het gehanteerde analysekader. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de feitelijke bevindingen, ervaringen en meningen van betrokkenen en de aandachtspunten en conclusies van de onderzoekers van Lysias. In hoofdstuk 5 en 6 volgen respectievelijk de conclusies en aanbevelingen. De beantwoording van de onderzoeksvragen zijn als bijlagen toegevoegd, evenals overzichten van betrokkenen en ontvangen documentatie.

2. Opdracht en aanpak

2.1. Onderzoeksopdracht

Het onderzoek van Lysias Advies is gericht op hoe marketing en profilering van Groningen het beste versterkt kan worden om de achterliggende ambities (met name op het gebied van kenniseconomie) te realiseren, kijkend naar:

- **Invulling opdrachtgeverschap** door de meest relevante opdrachtgevers van marketing en profilering van Groningen
- **Samenwerking tussen deze opdrachtgevers** onderling en met de stichting Marketing Groningen
- **Invulling opdrachtnemersrol** door de stichting Marketing Groningen.

Om het verbeterpotentieel in beeld te krijgen vragen de partijen een (organisatorische) quick scan van de afgelopen vier jaar. Het onderzoek bevat een terugblik, met een analyse van de huidige situatie (evaluatie) en een vooruitblik met een advies voor de toekomst.

2.2. Gehanteerde aanpak

De opdracht is uitgevoerd met een kwalitatieve onderzoeksmethode, bestaande uit deskresearch, verdiepende interviews en groepsgesprekken. Hierbij werd onderscheid gemaakt in vier fasen: 1. voorbereiding, 2. deskresearch en interviews, 3. analyse en 4. opleveren rapportage.



Figuur 1. Gefaseerde aanpak onderzoek

Onderzoek gericht op de bedoeling

Tijdens het dossieronderzoek is allereerst een beknopte beleidsreconstructie gemaakt, een feitenrelaas met context. De resultaten hiervan zijn weergegeven in hoofdstuk 3: een beschrijving van context en voorgeschiedenis. Daarbij laten we zien welke partijen betrokken zijn, welke ontwikkelingen globaal hebben plaatsgevonden in de wereld van imago versterking in Groningen, hoe de activiteiten van de afgelopen jaren in deze context geplaatst kunnen worden en wanneer eventuele nieuwe inzichten zijn ontstaan. Vervolgens is een quick scan gemaakt van de papieren werkelijkheid en is de praktijk onderzocht via interviews en groepsgesprekken. Hierbij werd in kaart gebracht wat de doelen en ambities, de bedoelingen, van de verschillende betrokken partijen waren, hoe invulling is gegeven aan opdrachtgeverschap, samenwerking tussen opdrachtgevers en met Marketing Groningen en hoe het opdrachtnemerschap is ingevuld. En wat er gezegd kan worden over de bijdragen aan de bedoelingen in de afgelopen periode. De concept bevindingen zijn besproken in een tweetal groepsgesprekken. De uitkomsten hiervan zijn meegenomen in voorliggende rapportage.

Aangesloten op boekjaren, met accent op laatste twee jaar

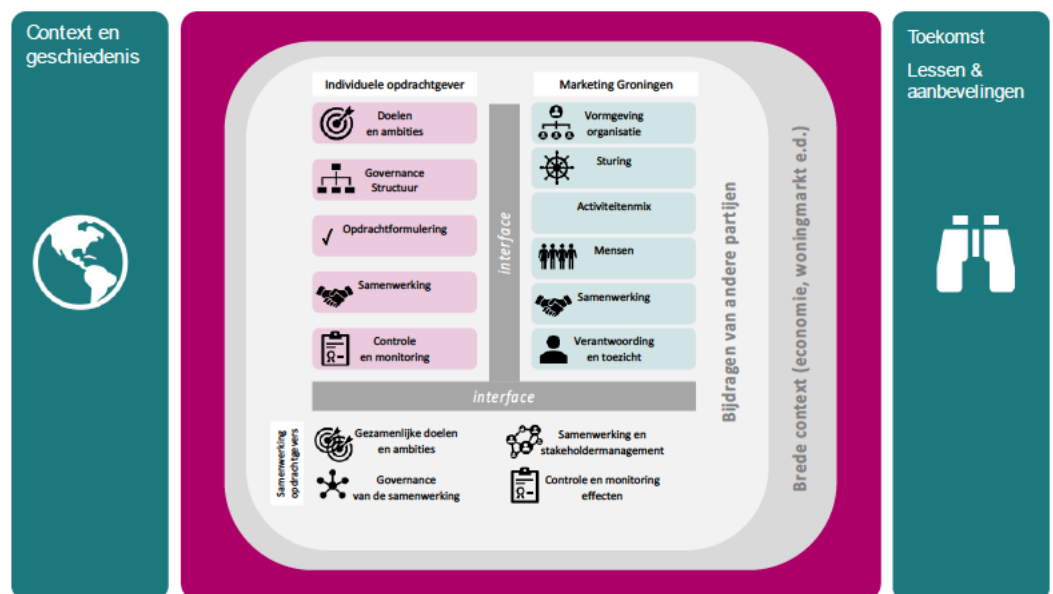
De onderzoeksperiode betref de afgelopen vier jaar. Voor de bureaustudie is aangesloten op afgeronde boekjaren, waarvoor de jaarstukken beschikbaar waren, van 1-1-2018 tot en met 31-12-2021. Om het onderzoek vooral voor de toekomst relevant te maken is ingezoomd op de laatste twee jaren en waar mogelijk is ook recente informatie uit 2022 hieraan toegevoegd.

“Gluren bij de bureu”

Groningen is uiteraard niet de enige Nederlandse stad of regio die zichzelf wil profileren. Onze ervaring leert dat het nuttig is om van andere steden en regio’s te leren hoe zij hun marketingactiviteiten, governance en samenwerking invullen. Daarom is gedurende dit onderzoek een select aantal peer-steden -en regio’s geanalyseerd en ter vergelijking opgenomen in het advies.

2.3. Analyse kader

Voor het analyseren en duiden van de bevindingen is een analysekader opgesteld. Hierin zijn de onderzoeksvragen verwerkt, die als vertrekpunt zijn meegegeven door de opdracht gevende partijen. Hiernaast staat een schematische weergave van het analysekader.

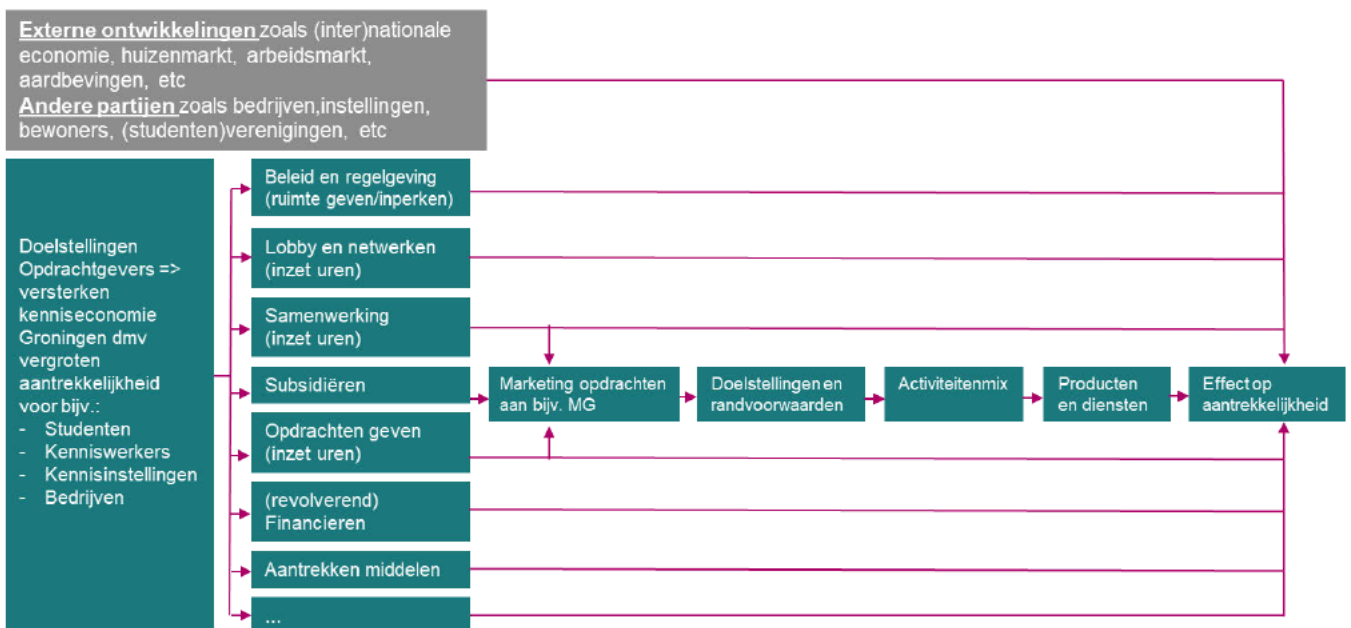


Figuur 2. Analyse kader

3. Context en geschiedenis

3.1. Bepalende factoren marketing en profilering

Veel factoren beïnvloeden de effectiviteit van marketing en profilering en hebben effect op het maatschappelijke resultaat ervan, zowel positief als negatief. Factoren zijn bijvoorbeeld externe ontwikkelingen, zoals de (inter)nationale economie, de huizenmarkt en (afwikkeling van) aardbevingen. Maar denk ook aan wat de verschillende triple helix partijen doen om Groningen aantrekkelijk te maken voor de (nieuwe) doelgroepen. Zie figuur 3. Voor de opdrachtgevers van het onderzoek is deze relatie relevant aangezien zij aangaven in de uitvraag doelmatige marketing en profilering opdrachten te willen formuleren.



Figuur 3. Bepalende factoren marketing en profilering

Ook het advies van ██████ bevestigt het inzicht dat andere factoren de effectiviteit van de marketing beïnvloeden. In zijn advies zegt hij onder meer: *“Primaire communicatie (wat je doet) is van veel grotere invloed dan secundaire communicatie (wat je zegt). Imagoverbetering vergt integraal en strategisch beleid en besluitvorming, niet alleen promotie en pr. Alles communiceert, ongeacht of het bedoeld is als communicatie of niet.”*

We schetsen hierna beknopt de voor Groningen relevante context. De bevindingen van het onderzoek zijn beperkt tot factoren die door de betrokken partijen direct te beïnvloeden zijn.

3.2. Relevante context Groningen

Context Groningen

Stad en provincie Groningen staan voor grote uitdagingen. De sociaaleconomische verschillen binnen de stad en in delen van de provincie zijn van oudsher een uitdaging. De rol van de overheid in het



aanjagen van ontwikkeling is van oudsher groot, in vergelijking met bijvoorbeeld een regio als Eindhoven waar het bedrijfsleven van oudsher een bepalende rol in de ontwikkeling speelt. Een grote uitdaging specifiek in deze regio is de aardbevingsproblematiek, met alle gevolgen voor inwoners en bedrijven. Daarnaast zijn er ook andere uitdagingen die ook in andere delen van het land voorkomen, zoals de energiecrisis en de krappe woningmarkt. Als kennisstad doet Groningen ook mee aan de 'war on talent' en wil het jongeren behouden in de regio. Maar er zijn ook grote kansen. Groningen komt meer en meer bekend te staan als koploper in de energietransitie en 'healthy ageing'. De leefbaarheid in met name de stad is groot, in november 2022 nog uitgeroepen tot gezondste stad van Nederland. Momenteel worden er miljarden geïnvesteerd in Groningen, onder andere via het Nationaal Programma Groningen. Dit geeft Groningen momentum in het grijpen van kansen en het realiseren van ambities. Een sterk imago en profiel en samenwerking tussen overheden, kennisinstellingen en bedrijven is noodzakelijk om deze kansen te pakken.

Context van werken aan het imago van Groningen:

Als sinds de jaren 80 zijn regio's in Nederland in belangrijke mate zelf verantwoordelijk om hun regio te ontwikkelen en op de kaart te zetten. Landelijk beleid is gericht op endogeen regionaal ontwikkelen ('endogene regionale ontwikkeling'). Groningen heeft hierbij een stevige basis als het gaat om de profilering van haar merk. Al in de jaren 80 was er het Groningen Promotie Overleg (GPO), Dit was een samenwerkingsverband van de provincie Groningen, de gemeentes in de provincie en het bedrijfsleven. Doel was de kracht van Groningen op het gebied van recreëren, ondernemen, investeren en studeren moest beter voor het voetlicht te brengen. Dit GPO gaf aan reclamebureau VVTH de opdracht een slogan voor Groningen stad en regio te verzinnen: 'Er gaat niets boven Groningen' (1989) werd de bekendste regionale slagzin van Nederland.

Marketing en profilering door de provincie en gemeente Groningen was rond de start van Marketing Groningen (2003) gefocust op de bevordering van toerisme, met het doel om meer banen te creëren en de economie te versterken. Toerisme vormt een belangrijke pijler van de economie. Zo'n 6 tot 9% van alle banen in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe is gerelateerd aan de toeristische sector en de komende decennia gaat dit percentage naar verwachting nog flink toenemen¹.

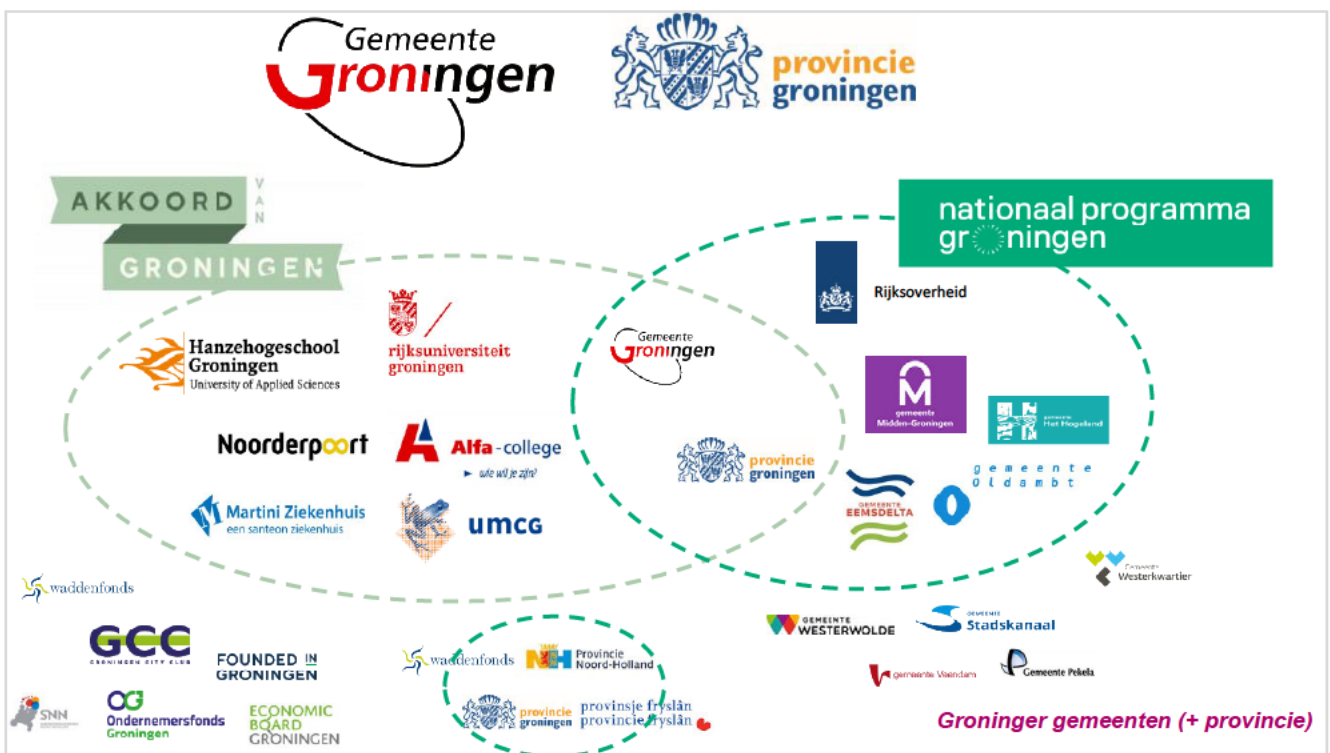
Sinds 2005 is er in Groningen groeiende aandacht voor profilering gericht op kenniseconomie zichtbaar. De afgelopen jaren is door onder meer de gemeente Groningen en het Akkoord van Groningen steeds meer ingezet op bevordering van de kenniseconomie van de stad Groningen en regio. Doel is om bij te dragen aan de economische kracht en het innovatievermogen van (het bedrijfsleven in) de regio, de brede welvaart en het oplossen van (inter)nationale vraagstukken.

Afgelopen jaren werkten diverse publieke en private partijen aan het positief beïnvloeden van het imago van Groningen. De uitvoering werd voor een belangrijk deel verzorgd door Marketing Groningen. Marketing Groningen is een onafhankelijke stichting die in het verleden op initiatief van de gemeente Groningen is opgericht en waarvoor de gemeente sindsdien de basisfinanciering verzorgt. Onder meer gemeenten, provincie, (kennis)instellingen, fondsen en ondernemers maken

¹ Bron: 'Er gaat niets boven Groningen. De marketing van het toerisme.' Noordelijke Rekenkamer, 2020

inmiddels gebruik van de diensten van Marketing Groningen. Daarnaast worden exploitatie van de Martinitoren en de VVV door Marketing Groningen verzorgd.

In figuur 4 staan de belangrijkste partijen en samenwerkingsverbanden die zich richten op marketing en profilering. De grootste financiers van Marketing Groningen in 2021 waren gemeente Groningen, Provincie Groningen, Akkoord van Groningen (AvG) en Nationaal Programma Groningen (NPG). In dit onderzoek is vooral gekeken naar de invulling van het opdrachtgeverschap door en samenwerking tussen de grootste financiers. Er is daarnaast wel met een aantal kleinere financiers gesproken om een breed beeld te verkrijgen van marketing en profilering in Groningen en hoe dit te versterken.



Figuur 4 Belangrijkste opdrachtgevers van Marketing Groningen

Het Akkoord van Groningen is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een strategisch samenwerkingsverband gericht op kenniseconomie. De samenwerking bestaat uit de gemeente en provincie Groningen, kennis- en zorginstellingen in de metropoolregio Groningen en vervult een voortrekkersrol bij transitie als energie, gezondheid, digitalisering.

De partners van het Nationaal Programma Groningen, het Akkoord van Groningen en de Strategische Agenda 2030 werken sinds kort ook samen aan verbetering van het imago van Groningen. Aanleiding hiervoor waren de uitkomsten van een nulmeting begin 2021 die op initiatief van het NPG is uitgevoerd. Het imago van Groningen en de regionale brede welvaart scoorden hierin ondermaats. Dit terwijl de genoemde partijen juist extra ambities hebben. Inmiddels is een advies uitgebracht door

placebranding expert ████████ Volgens dit advies is voor een integrale merkstrategie voor Groningen vooral aandacht voor de governance nodig (hoe organiseren we het).

3.3. Geschiedenis marketing en profilering

Het onderzoek richtte zich primair op de periode van 2018 tot 2022. In deze paragraaf wordt een beknopte reconstructie gegeven van de voorgeschiedenis van marketing en profilering in Groningen. Sinds de eerste samenwerking in 1989 zijn globaal vier fasen zichtbaar, zoals weergegeven in figuur 5.



Figuur 5. Tijdlijn marketing en profilering Groningen

Fase 1. 1989 – 2002 Eerste samenwerking marketingactiviteiten stad en regio

Tot 1989 waren er wel marketingorganisaties actief in stad en regio, maar er was weinig tot geen samenwerking of structurele financiering. Hier komt verandering in als het Promotie Overleg (provincie, gemeenten, bedrijfsleven) “Er gaat niets boven Groningen” lanceert. De slogan wordt breed als een groot succes ervaren. In 2002 dreigt de Stad Groningen echter positie te verliezen in de toeristische markt en er is onvrede over de VVV's. De gemeente Groningen kiest daarom voor:

- ontwikkelen toeristische marketingstrategie van de stad,
- oprichting van een zelfstandige organisatie (Marketing Groningen)
- budgetverhoging

Fase 2. 2003 – 2015 Focus marketing vooral op vrijetijdseconomie

In de eerste periode van haar bestaan, werkt de organisatie van Marketing Groningen vooral aan toeristische marketing en het bevorderen van samenwerking tussen betrokkenen. Via Akkoorden van Groningen ontstaat steeds in deze fase tevens meer aandacht voor Groningen als kennisstad/kenniseconomie. De eerste marketing stappen voor kenniseconomie worden gezet bij de City of Talent campagne vanaf 2005.

Figuur 6 laat de belangrijkste stappen en momenten zien voor de eerste twee fasen:

	Fase 1: 1989-2003
<< 1989	Veel marketing organisaties actief in stad en regio, weinig samenwerking en structurele financiering
1989	Groningen Promotie Overleg lanceert "Er gaat niets boven Groningen" (provincie, gemeenten, bedrijfsleven)
2002	Stad Groningen dreigt positie in de toeristische markt te verliezen en onvrede over VVV's. Gemeente kiest voor a. ontwikkelen toeristische marketing strategie vd stad b. oprichting organisatie en c. budget verhoging.
	Fase 2: 2003-2015
2003	Marketing Groningen (MG) opgericht, start met uitwerken strategie stad en bevorderen samenwerking betrokkenen
2004	Provincie Groningen start met opdracht marketing vrijetijdseconomie bij Marketing Groningen
2005	Eerste convenant gemeente Groningen en Marketing Groningen: focus op vrijetijdseconomie stad
2007	1 ^e AvG (gem/RUG/Hanze/UMCG): doel is, vooral via vastgoed, positie van kennisstad Groningen versterken
2009	Start City of Talentcampagne door MG, opdrachtgever AvG
	AvG 2.0 met oa focus op energie en healthy aging.
2014	Hans Poll volgt Dirk Nijdam op als directeur MG
2015	Akkoord van Groningen 3.0: Groningen gezamenlijk meer laten zien als kennisstad (Groningen City of talent)

Figuur 6. Tijdslijn marketing en profilering Groningen fase 1 en fase 2

Fase 3. 2016 – 2018 Groeiende focus kenniseconomie

Rond 2016 begint de focus op kenniseconomie toe te nemen. Dit is onder meer zichtbaar bij de aan een opdracht economische regiomarketing aan Marketing Groningen (MG). Zie figuur 7.

	Fase 3: 2016-2018
2016	Gemeente Groningen, provincie Groningen en EBG geven MG eerste opdracht voor regiomarketing economisch domein. MG gaat aan de slag met ontwikkeling economische narratieven.
2017	3 provincies lanceren Top Dutch campagne. Gemeente kondigt aan kenniseconomie nieuwe kernonderdeel in nieuwe SOK met MG te willen brengen. Barbara Risselada volgt Hans Poll op als directeur MG: vernieuwing team MG en nieuwe strategische koers. Start werken aan nieuw merk Groningen.
2018	Samenwerkingsovereenkomst (SOK) Gemeente – MG 2018 – 2024

Figuur 7. Tijdslijn marketing en profilering Groningen fase 3

De groeiende aandacht voor dit onderwerp komt ook tot uitdrukking in de samenwerkingsovereenkomst 2018 – 2024 tussen MG en de gemeente, die eind 2017 wordt getekend. Hierin is onder meer vastgelegd dat naast versterking van de vrijetijdseconomie marketingactiviteiten ook gericht zullen worden op versterking van de kenniseconomie. Aanleiding hiervoor was onder meer de Top Dutch campagne, die in deze periode door de Provincie werd gelanceerd, gericht op het aantrekken van internationale bedrijven. Deze riep de vraag op, wat Noord-Nederland en Groningen zouden moeten laten zien bij acquisities. In de samenwerkingsovereenkomst



wordt onder meer vastgelegd, dat MG een integrale merkbenadering gaat hanteren gericht op versterking van de bekendheid van Groningen als toeristische bestemming, kennisknooppunt en vestigingslocatie voor het (internationale) bedrijfsleven.

Fase 4. 2018 – 2022 Urgentie marketing neemt toe

In de periode vanaf 2018 neemt de urgentie van marketing en profilering voor Groningen toe, zie figuur 8. De verbreding van de ambities zet door: van lokale en regionale naar ook (inter)nationale profilering. De behoefte om de positie van Groningen als kennis- en innovatie ecosysteem te versterken is steeds sterker zichtbaar bij de gemeente en het Akkoord van Groningen. Daarnaast begint een bredere behoefte aan een integrale merkstrategie te ontstaan, onder meer als gevolg van de nulmeting die door het NPG wordt geïnitieerd. Zoals reeds genoemd, scoorden het imago van Groningen en de regionale brede welvaart hierin ondermaats. Voorafgaand hieraan had de Noordelijke Rekenkamer in 2020 reeds geconcludeerd dat er voor marketing gericht op versterking van de vrijetijdseconomie structureel meer investeringen nodig zijn.

2019	Oprichting NPG met als één van de twee doelen 'verbeteren imago van Groningen' MG formuleert driejarige marketingstrategie (2020 – 2022) conform SOK MG lanceert nieuw merk Groningen. VVV in het forum en lancering online platform.
2020	Start corona pandemie: onzekerheid bij MG welke projecten doorgaan Noordelijke Rekenkamer concludeert dat MG structureel te weinig middelen ontvangt van de provincie voor haar opdracht vrijetijdseconomie en dat provincie niet bijdraagt aan organisatiekosten MG
2021	Samenwerkingsovereenkomst AvG-MG (2021) MG stelt Toekomstbeeld 2025 op en strategische doelen voor 2022 Voorjaar 2021: Nulmeting imago Groningen en regionale brede welvaart toont dat imago niet sterk is Najaar 2021: opdracht kerngroep imagomonitor integrale merkstrategie, start imagosessies
2021/22	September 2021-maart 2022: traject integrale merkstrategie start met oa nieuw Verhaal van Groningen
april 22	Adviesnotitie regioprofilering Groningen stelt dat partijen grotendeels overeenstemming hebben over verhaal van Groningen en gewenste richting. Vooral goede governance nodig voor integraal merkmanagement
mei 22	Bestuur NPG, stuurgroep AvG en bestuur Toekomstagenda Groningen geven vervolgopdracht voor o.a. uitwerking governance + financiering. ██████████ wordt om governancevoorstel gevraagd. Provincie Groningen kondigt aan komende twee jaar in Top Dutch te investeren via de NOM, samen met Drenthe en Fryslân.

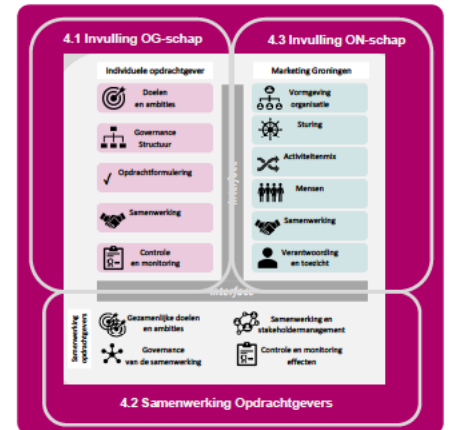
Figuur 8. Tijden marketing en profilering Groningen fase 4

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk presenteren we de bevindingen van het onderzoek langs de lijn van het gehanteerde analysekader. Zie figuur 9. Paragraaf 4.4 zoomt tot slot in op de financiën. Bij de weergave van de bevindingen wordt steeds onderscheid gemaakt tussen:

- o Feitelijke bevindingen (per thema)
- o Beelden van betrokkenen
- o Reflecties van de onderzoekers van Lysias

Bij de beelden van betrokkenen gaat het om de belangrijkste ervaringen en meningen die in het onderzoek naar voren zijn gekomen en door minimaal twee verschillende gesprekspartners zijn benoemd.



Figuur 9. Overzicht bevindingen per paragraaf

4.1. Invulling opdrachtgeverschap

Hieronder geven we eerst de feitelijke bevindingen per thema van het analysekader. Daarna volgen de ervaringen en meningen van betrokkenen en tot slot de reflectie van de onderzoekers.



Doelen en ambities

Globaal hebben opdrachtgevers 4 soorten marketing doelen en ambities voor marketing & profilering:

- Versterking vrijetijdseconomie stad Groningen en/of Provincie
- Versterking kenniseconomie Groningen stad en/of regio
- Aantrekken internationale bedrijven voor Noord-Nederland
- Imago Groningen integraal verbeteren en brede welvaart versterken

Alle onderzochte opdrachtgevers hebben hun doelen en ambities vastgelegd, voor er marketing & profilering opdracht(en) verstrekt werden. Zie figuur 10.

Opdrachtgever	Doelen & ambities	Vastgelegd in	Ingebed in achterliggend beleid / strategie
1. Akkoord van Groningen (AvG)	Positie Groningen als kennisregio verder ontwikkelen, versterken aantrekkingskracht en bindingskracht van Groningen bij: (internationale) bezoekers, bewoners, bedrijfsleven en (potentieel) talent	In strategische agenda's AvG (2018-22 & 2022-26) en in jaarlijkse overeenkomsten met Marketing Groningen	Strategische agenda Verbinden en Opschalen (2018-2022) Paragraaf marketing en communicatie uitgewerkt Nieuwe strategische agenda 2022-2026 'Koploper in transitie'. Per kerndoel zijn oa marketing opgaven benoemd
2. Gemeente Groningen	Versterken aantrekkingskracht en bindingskracht Groningen onder (internationale) bezoekers, bewoners, bedrijven en talent.	Samenwerkingsovereenkomst 2018 – 2024 tussen gemeente en Marketing Groningen	Niet expliciet ingebed => Vrijetijdseconomie: geen beleid => Kenniseconomie: inhoudelijke doel is wel onderdeel van econ. Agenda. Wel via strategische agenda AvG (zie boven)
3. Nationaal Programma	Versterken van brede welvaart en verbeteren van imago van Groningen om vertrouwen in de toekomst te geven	o.a. in Startdocument (2018) en bestuursvereenkomst (2019)	Imagoverbetering is 1 vd 2 hoofddoelen van 10 jarig programma dat wordt uitgewerkt in diverse (deel)programma's.
4. Provincie Groningen	a. Versterking vrijetijdseconomie, in de provincie. b. Bedrijven naar Noord-Nederland trekken en daartoe vestigingsklimaat, arbeidsmarkt en faciliteren bedrijven versterken. Vergroening chemie, waterstof zijn belangrijkste thema's c. Kennisregio/metropool Groningen versterken (samen met AvG) d. Imago van Groningen (breed) versterken	a. Strategische Visie Vrijetijdseconomie 2021 – 2030 b. Verschillende (economische) beleidsstukken, c. Strategische agenda AvG d. Integrale merkstrategie (nog vast te leggen)	a. Expliciet onderdeel strategische Visie Vrijetijdseconomie '21–30 + uitvoeringsagenda b. Verschillende (economische) beleidsstukken.. Groningen At Work is het belangrijkste uitvoeringsprogramma hierbij. c. Nieuwe strategische agenda AvG recent vastgesteld; doorvertaling in (economisch) beleid is volgende stap. d. Nog doorvertalen/vastleggen bijv. in provinciale communicatiestrategie
5. Founded in Groningen FIG	Economische ecosysteem Groningen versterken via ondersteunen, verbinden en inspireren van start ups. Gaat uiteindelijk om bijdragen aan de 'BV Nederland'. Groningen in top start-up ecosystemen in Nederland.	FIG Programma 20200-2022	Nee, op basis van gesprekken met stakeholders tot stand gekomen.
6. Groningen City Club (GCC)	Bijdragen aan optimaal ondernemersklimaat en onderscheidend evenementen aanbod in de binnenstad en om hiermee stad en provincie te versterken	Missie GCC	Groninger ondernemingsagenda + (jaarlijkse) uitvoeringsagenda

Figuur 10. Overzicht doelen en ambities per partij

De doelen en ambities zijn niet overal expliciet ingebed en uitgewerkt in strategie of beleid:

- **AvG:** Doelen en ambities staan expliciet in de strategische agenda; doorvertaling/ opstellen uitvoeringsprogramma is een volgende stap
- **Gemeente:** doelen ambities omtrent vrijetijdseconomie en kenniseconomie zijn alleen impliciet onderdeel van beleid. Geen expliciete inbedding in (bredere) strategie of beleid vastgelegd en er is momenteel geen expliciet beleid vrijetijdseconomie (meer).
- **Provincie:** (Kennis)economische ambities in verschillende beleidsstukken, doorvertaling AvG agenda nog maken, o.a. in Provincie brede communicatiestrategie.
- **NPG:** Uit programma kader NPG lijkt impliciet op te maken dat imago hoofddoel wordt gerealiseerd via bijdragen vanuit verschillende inhoudelijke programma's.

Governance

Governance afspraken tussen opdrachtgevers en Marketing Groningen als opdrachtnemer zijn veelal beperkt vastgelegd. Voor zover bekend zijn er geen afspraken over sturing/besluitvorming/escalatie vastgelegd tussen Marketing Groningen en opdrachtgevers. De focus en het detailniveau van opdrachtsturing verschillen sterk per partij en soms ook per persoon, mede afhankelijk van de tevredenheid van opdrachtgevers. Op basis van documenten en gesprekken is een globale reconstructie gemaakt van de huidige overlegstructuur tussen een aantal opdrachtgevers en Marketing Groningen en van de huidige interne afstemming per opdracht gevende partij:

- **NPG:** vooralsnog alleen kerngroep integraal merkmanagement (Gemeente, AvG, NPG en Provincie).
- **Provincie:** Zes wekelijks projectenoverleg tussen Provincie en MG voor vrijetijdseconomie. Verschillende communicatielijnen vanuit onderdelen provincie die werken met verschillende boodschappen, doelgroepen en schaalniveaus: o.a. (Inter)nationaal, Noord-Nederland en het provinciale niveau.
- **Akkoord van Groningen:** zie figuur 11.
 - MG (als opdrachtnemer) is bij AvG soms deelnemer bij (interne) opdrachtgevers-overleggen
 - Inmiddels is er ook een maandelijks overleg tussen AvG, de gemeente Groningen (EZ) en Marketing Groningen.

AvG Niveau	Wie	Kenmerken
Strategisch	<u>Stuurgroep</u> : met bestuurders	MG beperkt betrokken.
Tactisch / strategisch	<u>Marketingteam</u> : directeuren communicatie, of beleidsmedewerker/ strateeg partnerorganisaties <u>Voortgangoverleg</u> : directeur MG, programmamanager en secretaris AvG	circa 6 overleggen per jaar met MT en Marketing Groningen Circa 1x per kwartaal
Operationeel	<u>Projectteams</u> Soms ook <u>contentteams</u>	Frequentie afhankelijk van project

Figuur 11. Huidige overlegstructuur AvG - MG


- **Gemeente Groningen:** zie figuur 12.
 - Alleen strategisch overleg is vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst.
 - Nog geen eenduidige en consequente interne sturings- en communicatielijnen richting MG. Handhaving intern gemaakte afspraken en gedragscode aandachtspunt.

Gemeente Niveau	Wie	Kenmerken
Strategisch	Wethouder	Halfjaarlijks, 2 wethouder wisselingen sinds ondertekening SOK eind 2017
Tactisch	Directeur EZ & directeur MG	Twee maandelijks. Wisselende omvang. Tactische sturing/invulling OG-schap
Operationeel	Medewerkers EZ en MG, soms ook vanuit communicatie?	1x per 1 a 2 mnd. Overleg gericht op monitoring subsidie(eisen) en afspraken. Specifieke focus op stakeholdermanagement ("we doen het voor de ondernemers")

Figuur 12. Huidige overlegstructuur Gemeente - MG

De overlegstructuur tussen MG als opdrachtnemer en de verschillende opdrachtgevers verschilt per partij, net als de interne afstemming bij opdrachtgevers. Met de provincie is er bijvoorbeeld geen directeurenoverleg en met de gemeente wel. MG is recent een initiatief gestart voor standaardisatie van samenwerking met opdrachtgevers.

Opdrachtformulering



In de periode 2018 tot en met 2021 zijn de meeste marketing en profilering opdrachten aan of via Marketing Groningen verstrekt, maar ook aan de NOM en rechtstreeks aan (commerciële) marketingbureaus. In deze periode werden in totaal 18 verschillende opdrachten en subsidies aan Marketing Groningen verstrekt, waaronder structurele subsidies van het Akkoord van Groningen en de Provincie Groningen en een exploitatiesubsidie van de gemeente Groningen. Opdrachten konden uit meer of minder verschillende activiteiten bestaan.

De aan Marketing Groningen verstrekte opdrachten lijken direct of indirect bij te dragen aan de doelen en ambities die de belangrijkste opdrachtgevers aan Marketing Groningen voor ogen hebben. Voor wat betreft de kwaliteit van de opdrachtformulering en –invulling geldt, dat enerzijds ruimte gegeven is voor interpretatie in geformuleerde opdrachten. Anderzijds is ruimte genomen bij invulling door MG. AvG gaf opdrachten aan MG namens 8 partijen. Deze opdrachten werden vaak op een hoog abstractieniveau geformuleerd.

Er werden verschillende typen financiering ingezet, waarbij het bij de grootste financiers wel steeds ging om subsidies: exploitatiesubsidie en projectfinanciering (structureel, meerjarig of incidenteel). De gemeente maakte meerjarige afspraken over inzet van MG via een samenwerkingsovereenkomst voor de periode van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2023. De financiering werd hierbij geregeld via jaarlijkse subsidies. Provincie en gemeente financierden MG langs verschillende lijnen. De Provincie financierde bijvoorbeeld rechtstreeks activiteiten gericht op vrijetijdseconomie, via het Akkoord van Groningen voor activiteiten gericht op kenniseconomie en via NPG t.b.v. merkmanagement. In paragraaf 4.4 wordt verder ingegaan op de financiering.



Samenwerking met MG

Kenmerkend voor de afgelopen periode was de verandering in de opdrachten van grote opdrachtgevers zoals de gemeente en het Akkoord van Groningen. Bij de gemeente was een verschuiving te zien van opdrachten gericht op de toeristische economie, naar (ook) opdrachten gericht op versterking van de kenniseconomie. De samenwerking tussen Marketing Groningen en individuele opdrachtgevers is de afgelopen jaren complexer geworden, door de toevoeging van doelen en ambities gericht op kenniseconomie, waarbij meer verschillende belangen en stakeholders spelen.

Aan de zijde van verschillende opdrachtgevers is in de afgelopen periode een ontwikkeling zichtbaar in zakelijkheid, o.a. in het maken, nakomen en monitoren van afspraken. De focus bij het Akkoord van Groningen lag afgelopen periode nadrukkelijk op doelrealisatie; de rol- en taakverdeling tussen opdrachtgever en MG als opdrachtnemer waren ondergeschikt hieraan. Het behalen van doelen en resultaten stond voorop en door betrokkenen aan opdrachtgeverszijde werd gedaan wat hiervoor nodig was, waarbij soms gaten werden dichtgelopen bij onvrede of verschil van inzicht over door MG

te verrichten activiteiten. Er werd echter niet geëscaleerd. Uitzondering hierop was de Energiecampagne met het Akkoord van Groningen. Deze is stopgezet omdat betrokken partijen bij het AvG en Marketing Groningen niet tot een goede samenwerking en gewenst resultaat kwamen samen op de campagne.

In de afgelopen jaren vonden geen onafhankelijke evaluaties van de samenwerking plaats. Bij het AvG werden rapportages wel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer besproken. Ook was MG aanwezig bij heisessies. De gemeente was continue met MG in gesprek over doorontwikkeling. In 2016 werd de voortgang kenniseconomie expliciet besproken met de wethouder, daarna vonden bestuurlijke wisselingen plaats.



Controle en monitoring

Controle en monitoring van MG vindt formeel plaats via de jaarverslagen/-rekeningen van Marketing Groningen. De gemeente en AvG ontvangen ook halfjaarlijkse tussenrapportages. De door de grootste opdrachtgevers gehanteerde financierings- en verantwoordingsstructuur heeft geleid tot beperkt overzicht en inzicht bij betrokken van welke activiteiten van MG waardoor gefinancierd wordt. Ook werden rapportages door opdrachtgevers niet altijd gebruikt voor (bij)sturing.

Beelden betrokkenen over invulling opdrachtgeverschap



Betrokkenen herkennen dat doelen en ambities niet overal expliciet ingebed en uitgewerkt zijn in strategie of beleid. Ambities van de gemeente worden door verschillende partijen onduidelijk gevonden. Er gaan verschillende geluiden de ronde over de gemeentelijke ambities omtrent vrijetijdseconomie, maar ook de verkleuring of verbreding naar kenniseconomie. Het ontbreken van expliciet beleid wordt als een gemis ervaren, onder meer bij de uitwerking van marketing en profilering opdrachten.

Er is een breed besef van het belang van het goed opdrachtgeven aan een uitvoeringsorganisatie als Marketing Groningen. Waarbij bijvoorbeeld vanuit de Provincie wordt aangegeven dat het van belang is om als provincie te accepteren dat de eigen organisatie zelf niet de uitvoeringskracht voor bijv. merkmanagement heeft.

Een breed gedeeld beeld is dat opdrachtgevers nog professioneler en zakelijker mogen zijn in samenwerking met Marketing Groningen, zowel vooraf bij het maken van afspraken als bij monitoring en verantwoording achteraf. Maar ook intern zijn verbeterpunten ervaren: meer coördinatie en structuur binnen de eigen organisatie van de opdrachtgever om meer met één mond te praten als opdrachtgever. Verschillende betrokkenen geven aan dat binnen de organisatie van opdrachtgevers niet altijd goed wordt afgestemd en in overleggen met MG niet altijd de personen met het juiste mandaat aan tafel zitten, wat de efficiëntie en effectiviteit niet ten goede komt.

Om meer met campagnes te bereiken, meer toegevoegde waarde/ impact te realiseren, zijn volgens betrokkenen stappen van opdrachtgevers mogelijk. Voor de opdrachtformulering door opdrachtgevers geven diverse betrokkenen bijvoorbeeld aan dat de ambities voor kenniseconomie vaak ruim geformuleerd worden en invulling ervan vervolgens te snel aan MG overgelaten wordt. Waarbij betrokkenen van MG ervaren dat er niet altijd ruimte is bij de opdrachtgever om over (de strategie



voor) invulling te spreken. Waardoor het vervolgens lastig wordt gevonden om aan alle wensen en verwachtingen te voldoen. Een aantal betrokkenen geeft aan dat opdrachtgevers van tevoren meer ruimte zouden kunnen pakken om opdrachten aan MG scherper en op meer tactisch niveau te formuleren. Bij het Akkoord van Groningen wordt mede om deze reden overwogen om een tactisch overleg te introduceren.

Met name voor het AvG wordt door een aantal partners een gezamenlijke en eigen zoektocht ervaren:

- Gezamenlijke zoektocht: Wat willen we als partners van AvG uitstralen met elkaar? Huidige strategisch plan geeft wel richting!
- En eigen zoektocht: wat doen we met welk label wanneer? En wanneer gezamenlijk/ individueel...

De meeste betrokkenen zien een diversiteit aan opdrachtgevers en hebben begrip voor de complexe situatie die dit voor MG met zich mee kan brengen, vanwege verschillende belangen en verwachtingen die spelen en de beperkte middelen die beschikbaar zijn om hierop in te spelen. Een aantal betrokkenen geeft aan dat bij de invulling van het opdrachtgeverschap de combinatie van rollen die van MG worden gevraagd soms wringt: MG als manager van het merk Groningen, i.c.m. een opdracht nemende strategische en operationeel uitvoerende rol. Het wordt daarbij soms als lastig ervaren welke vraagstukken het beste bij MG belegd kunnen worden.

Over de samenwerking met MG verschillen de beelden, kijkend vanuit opdrachtgeversperspectief: Enerzijds is er grote tevredenheid over de samenwerking, wordt deze als prettig ervaren en is men trots op resultaten, die met MG zijn gerealiseerd. Anderzijds is er grote ontevredenheid over de samenwerking, met name op operationeel niveau. Aangegeven wordt dat verwachtingen van opdrachtgevers niet altijd (vooraf) duidelijk zijn. Ook wordt er veel negativiteit en gedoe in de samenwerking ervaren. Er wordt hierbij aangegeven dat veel tijd nodig is voor discussies over capaciteit in plaats van inhoud. Ook geeft een aantal betrokkenen aan onvoldoende ruimte te ervaren om te bespreken wat niet goed gaat, of wat niet aan verwachtingen voldoet. En dat hierdoor een gebrek aan transparantie is ontstaan. Het alternatief om zelf commerciële partij(en) in te huren wordt moeilijk gevonden, o.a. omdat het merkrecht niet bij opdrachtgever(s) ligt.



Reflecties van de onderzoekers

Als onderzoekers zien we concrete verbeterkansen voor de invulling van het opdrachtgeverschap. Daarnaast valt ons op dat de invulling van het opdrachtgeverschap voor de kenniseconomie ambities een lange zoektocht is gebleken en dat er grote verschillen zijn in de dynamiek van de samenwerking met Marketing Groningen. We lichten deze reflecties graag verder toe:

1. Concrete verbeterkansen voor meeste opdrachtgevers om effectiever en efficiënter impact te realiseren

We zien deze met name de volgende punten:

- a. *Inbedding doelen en ambities in beleid en strategie verdient nog aandacht bij aantal partijen, vanwege:*
 - Borging uitvoering: “niet alleen zeggen dat je iets doet”



- Verduidelijking naar buiten toe wat je (bijv. gemeente) wel/niet doet m.b.t. toerisme/vrijtijdseconomie, verkleuring of verbreding van ambities etc.; Nu zijn verschillende interpretaties en voorkeuren van gemeentelijke marketing ambities zichtbaar.
 - Voorkomen discrepanties tussen onderschreven gezamenlijke en eigen doelen/ambities
- b. *Ontwikkeling in zakelijkheid per OG doorzetten, passend bij rol:* Zichtbare ontwikkeling in o.a. maken, nakomen en monitoren van afspraken. Ruimte voor verdere verbetering, o.a. door vooraf expliciteren verwachting, verdeling rollen/taken OG-ON etc.
- c. *Verbetering kwaliteit opdrachtformulering en –invulling:* Enerzijds is ruimte gegeven voor interpretatie in geformuleerde opdrachten. Anderzijds is ruimte genomen bij invulling door MG. Verbeterkansen: doelen en ambities expliciet vertalen in beoogde resultaten, aanpak/activiteiten vooraf en achteraf meten van resultaten en impact.
- d. *Governance per opdrachtgever kan duidelijker en beter* Stroomlijnen van de overlegstructuur tussen MG en individuele opdrachtgevers, met heldere escalatielijnen, biedt kansen om de efficiëntie en effectiviteit verder te vergroten. Eenduidige en consequente sturings- en communicatielijnen richting MG vraagt om interne afstemming en coördinatie als opdrachtgeverorganisatie. Bij sommige opdrachtgevers is aandacht voor naleving van de eigen gedragscodes van belang.
- e. *Financierings- en verantwoordingsstructuur* heeft geleid tot beperkt overzicht en inzicht bij aantal opdrachtgevers => zie financiering.

2. Invulling opdrachtgeverschap kenniseconomie ambities is lange zoektocht gebleken:

Er is reeds veel tijd verstreken sinds de eerste opdrachten gericht op kenniseconomie werden gegeven vanuit AvG. Vanaf ca. 2005 (start AvG) is gestart met een opdracht economische regiomarketing en in jaren erna is vanuit AvG en vervolgens ook vanuit de gemeente de ambitie toegenomen. Terugkijkend zien we een zoektocht bij opdrachtgevers van kenniseconomie opdrachten: wat te verwachten van MG en hoe in te spelen op de huidige rol, taken, expertise en het functioneren van MG? De voortgang is relatief beperkt geweest, waarbij opvalt dat niet eerder extern geëvalueerd is.

3. Grote verschillen in dynamiek tussen MG en opdrachtgevers

Ervaringen met en vertrouwen in MG lopen sterk uiteen. Enerzijds is sprake van grote tevredenheid en enthousiasme. Anderzijds is er bij een aantal (kenniseconomie) opdrachtgevers veel casuïstiek over gedoe, het meest expliciet op operationeel niveau. Er is bij een aantal opdrachtgevers een patroon zichtbaar van onvrede op tactisch/operationeel niveau, waarbij gaten worden dichtgelopen door betrokkenen aan opdrachtgeverszijde om resultaten te boeken, doelen te realiseren en bestuurders tevreden te stellen. Escalatie vindt meestal niet plaats.

4.2. Samenwerking opdrachtgevers

Hieronder geven we eerst de **feitelijke bevindingen** die betrekking hebben op de samenwerking tussen opdrachtgevers. Ook deze worden weergegeven per thema van het analysekader. Daarna volgen de ervaringen en meningen van betrokkenen en tot slot de **reflectie van de onderzoekers**.

Gezamenlijke doelen en ambities



In paragraaf 4.1 werden reeds de doelen en ambities per opdrachtgever weergegeven, waar deze vastgelegd zijn en in hoeverre ze zijn ingebed in beleid en strategie. Als we kijken naar de gezamenlijke doelen en ambities van de opdrachtgevers dan kunnen we vaststellen, dat deze in elkaars verlengde liggen. Wel zijn er verschillen zichtbaar in focus, schaalniveau en specifieke doelgroepen. Een aantal gezamenlijke doelen en ambities is expliciet afgestemd en vastgelegd. Bijvoorbeeld de doelen van het Nationaal Programma (NPG) omtrent brede welvaart en imago komen expliciet terug in de bredere strategische agenda van het Akkoord van Groningen (AvG) waarbij ook de achterliggende thema's overeenkomen (o.a. digitalisering, energie, landbouw). De gezamenlijke doelen en ambities van opdrachtgevers op het gebied van kenniseconomie vastgelegd zijn vastgelegd in de Strategische Agenda van het AvG. Doorvertaling per partij en een (gezamenlijk) uitvoeringsprogramma zijn hier nog een volgende stap. Recent is een integraal merkstrategie traject gestart gericht op gezamenlijke, brede versterking van het imago van Groningen. De intenties omtrent de formulering van deze integrale merkstrategie zijn vastgelegd in zowel het NPG als het AvG, met daarbij expliciet genoemd dat het merk Groningen als uitgangspunt gehanteerd zal worden.

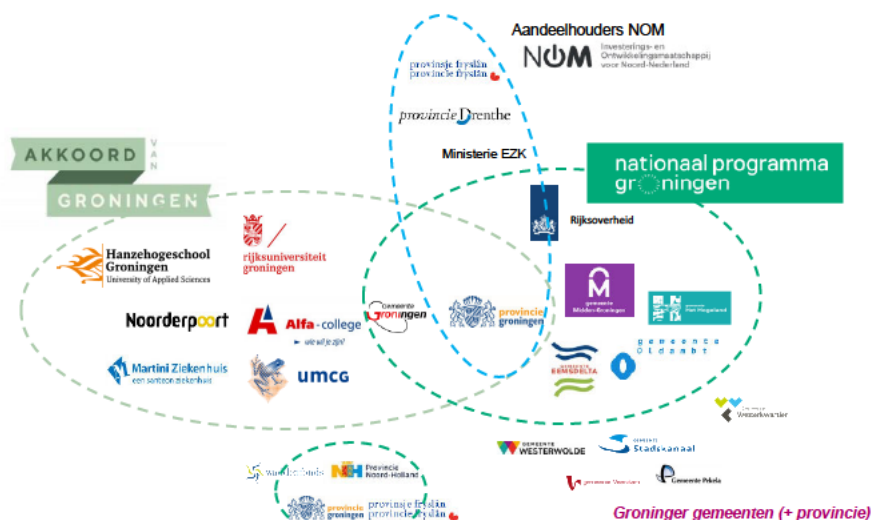
Governance van de samenwerking



Er zijn momenteel geen samenwerkingsverbanden tussen opdrachtgevers die alleen en specifiek gericht zijn op marketing en profilering van Groningen. Er zijn wel bredere samenwerkingsverbanden met een bredere doelstelling, waar marketing en profilering een onderdeel van is. Deze verbanden zijn er op verschillende schaalniveaus:

- Groningen stad
- Groningen provincie
- Metropoolregio Groningen
- Groningen – Assen
- Groningen – deel van Friesland – deel van Drenthe

Het samenwerkingsverband NPG richt zich op brede imago versterking voor de Provincie Groningen. Het AvG richt zich vooral op kenniseconomie in de metropoolregio/ kenniseecosysteem. Groninger



Figuur 13. Belangrijkste samenwerkingsverbanden tussen opdrachtgevers

gemeenten (+ provincie) richten zich op vrijetijdseconomie in de provincie. De Provincie heeft voor aantrekken bedrijfsleven aparte samenwerking met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, de provincie Friesland en Provincie Drenthe, als aandeelhouders van de NOM. In het voorjaar is een convenant ondertekend tussen provincie Groningen, gemeenten (m.u.v. gemeente Groningen), de regiomarketingorganisaties en Marketing Groningen om gezamenlijk op te trekken in het digitaal ontsluiten van de toeristische informatie.



Samenwerking en stakeholdermanagement

Naast de in de figuur weergegeven belangrijkste samenwerkingsverbanden, vindt uiteraard op nog veel meer plaatsen samenwerking tussen betrokken partijen plaats. Zo werkt de gemeente bijvoorbeeld regelmatig samen met Groningen City Club (GCC) gericht op de stad Groningen en zijn onder meer Founded in Groningen en Campus Groningen partners van de NOM. Via het AvG werken partijen samenwerken gericht op kenniseconomie. Hierbij zijn nog niet alle partijen (gelijkwaardig) betrokken, bijvoorbeeld het bedrijfsleven ontbreekt en de Provincie is relatief beperkt betrokken.

Terugkijkend is er geen structurele marketing/ profilering samenwerking tussen de (belangrijkste) opdrachtgevers. Bij het recent gestarte merkstrategietraject worden op initiatief van het NPG alle opdrachtgevers uit stad en regio betrokken. In de begeleidingsgroep zit een afvaardiging van de Groningse gemeenten, AvG, NPG, provincie, NOM en VNO-NCW. Er is ook een kerngroep voor de interimopdracht aan MG voor het integraal merkmanagement opgericht, met daarin de gemeente Groningen, AvG, NPG en de provincie. De uitwerking van de governance voor (structurele) samenwerking is hier een volgende stap.

Kijkend naar het geheel aan samenwerkingsverbanden tussen opdrachtgevers en Marketing Groningen zijn verschillende soorten samenwerkingsvormen met en verwachtingen van MG zichtbaar:

- Subsidieverstrekker (op afstand van uitvoerder)
- OG-ON (functioneel)
- Partnerschap (co-creatie)

Via een aantal samenwerkingsverbanden stellen opdrachtgevers gezamenlijk middelen beschikbaar voor marketing en profilering, veelal op projectbasis (zie 'Middelen').



Controle en monitoring effecten

Gezamenlijke monitoring van effecten is recent gestart. Voorheen vond alleen monitoring plaats bij vrijetijdseconomie (door Sweco in opdracht van de provincie). Op initiatief van het NPG is een eerste brede imago monitor gemaakt (0-meting), met de intentie om dit regulier te herhalen en bij bestaande partijen onder te brengen. Het NPG zal maar 10 jaar bestaan. Daarom zijn vanaf het begin andere partijen betrokken om hen mede-eigenaar te maken, zodat de monitor een duurzame toekomst kent. NPG heeft hiertoe een begeleidingsgroep imagomonitor opgericht. Begin 2021 is de nulmeting uitgevoerd. Het imago van Groningen en de regionale brede welvaart scoorden hierin ondermaats. Hiermee werd duidelijk waar wat moet gebeuren.

Voor zover bekend zijn er vooralsnog geen eerdere (onafhankelijke en gezamenlijke) evaluaties uitgevoerd van samenwerking tussen opdrachtgevers onderling en/of als collectief van belangrijkste opdrachtgevers samen met Marketing Groningen.



Beelden betrokkenen over samenwerking opdrachtgevers

Een aantal betrokkenen geeft aan dat zij herijking van de marketing doelen en ambities van belang vindt, onder meer omtrent schaalniveau(s). Welke inhoudelijke marketingkoers(en) kiezen we? Waar wordt de focus op gelegd? De culturele, toeristische en economische regio's/ ecosystemen van Groningen zijn niet dezelfde en sluiten ook niet aan op de geografische grenzen. Groningen is als universiteitsstad bijvoorbeeld echt anders dan het Ommeland. Economisch gezien strekt het ecosysteem zich uit over de regio van de stad Groningen-Assen tot en met Noord-Drenthe. (circa de helft van de 150.000 arbeidsplaatsen komt van buiten de stad; van deze laatste groep komt het merendeel uit noord Drenthe) Cultureel gezien en ook in de culturele marketing ligt de focus vaak meer op de stad Groningen. Dit maakt het ook voor MG lastig. Een debat hier over met de betrokken partijen zou nuttig zijn: kies je voor de stad, de metropoolregio, de provinciale schaal of anderszins en is dat voor alleen de (kennis)economische profilering of ook voor vrijetijdseconomie?

Diverse betrokkenen geven aan dat in hun ogen vrijetijdseconomie en proposities als kenniseconomie meer hand in hand zouden moeten gaan, omdat vrijetijdsaanbod een onderdeel is van de aantrekkelijkheid voor kenniseconomie-doelgroepen.

Verder komen met elkaar wordt door verschillende partijen als lastig gezien. Hierbij worden verschillende factoren en voorbeelden benoemd, zoals:

- MG overziet het hele merk Groningen terwijl individuele opdrachtgevers zicht hebben op een beperkt aantal onderdelen. Dit biedt MG momenteel kansen voor co-creatie en het maken van slimme combinaties. Voor opdrachtgevers vormt het echter een beperking en afhankelijkheid van MG.
- Marketing Groningen geeft aan een sparringpartner te missen voor dit soort onderwerpen aan opdrachtgeverszijde.
- Gemeente en provincie zouden veel meer samen kunnen en moeten werken volgens diverse betrokkenen, om gezamenlijk meerwaarde te realiseren. Zowel op het gebied van vrijetijdseconomie als kenniseconomie is de samenwerking echter opgedroogd.
- Een van de factoren die hierbij wordt genoemd, is dat de Provincie primair kiest voor Top Dutch en de NOM voor het aantrekken van internationale bedrijven.
- Beelden van de samenwerking met en functioneren van MG verschillen (zie ook onder invulling opdrachtgeverschap): bij vrijetijdseconomie zijn deze over het algemeen goed, bij kenniseconomie is bijvoorbeeld de provincie minder enthousiast over MG. Waarbij wel wordt aangegeven dat herijking kansen biedt voor heroverweging.
- De huidige OG-ON structuur wordt als complex ervaren. Waarbij soms de vraag wordt gesteld of er nu mogelijk ook (financiële) prikkels zijn die verdere optimalisatie tegenhouden?



- Vanuit de gemeente Groningen wordt een kanttekening gemaakt bij de nulmeting: niet iedereen herkende de insteek en uitkomsten volledig. Was de vooral op het buitengebied gericht en minder op de stad?
- Gemeente Groningen investeert sinds start als enige in vaste exploitatie van MG. Dit zou volgens een aantal betrokkenen breder moeten worden gedragen.

Er worden ook kansen gezien voor verdere doorontwikkeling van de governance voor de samenwerking tussen opdrachtgevers. Naast de uitwerking van de governance voor de integrale merkstrategie, wordt bijvoorbeeld ook de doorontwikkeling van de organisatie en governance bij het AvG genoemd. Hier wordt bijvoorbeeld gedacht aan de introductie van een tactisch team, bemensen van het Marketing Team met directeuren en inzet van medewerkers communicatie in campagneteams.



Reflecties van de onderzoekers

Als onderzoekers zien we een aantal concrete aandachtspunten in met name de gezamenlijke strategie de governance en de (dynamiek van de) samenwerking tussen opdrachtgevers:

1. Aandachtspunt gezamenlijke strategie:

Opdrachtgevers lijken het bestuurlijk en op papier redelijk eens over ambities om samen te werken aan brede imago van Groningen (verhaal van Groningen/merkstrategie en Agenda AvG). In de praktijk kijken echter nog niet alle betrokkenen dezelfde kant op, wat zij als opdrachtgevers verwachten dat een partij als Marketing Groningen daarvoor kan bieden. Ook verschillen de beelden soms van wat wel/niet onder integrale merkstrategie valt, wat wel/niet gezamenlijk te organiseren, op schaalniveau de focus ligt, omgang met merken/labels etc.

2. Governance samenwerking kan duidelijker, effectiever en efficiënter

Er zijn momenteel veel verschillende samenwerkingsverbanden van opdrachtgevers gericht op soms verschillende doelen met diverse financieringsstromen. Dit lijkt vooral veel inspanningen van MG te vragen en helpt voor opdrachtgevers niet om overzicht te krijgen en met elkaar te sturen op impact. Daarbij zijn er verschillende beelden van de huidige en gewenste soort samenwerkingsvorm met en verwachtingen van MG. Het betrekken van het bedrijfsleven biedt naar verwachting kansen om de impact en effectiviteit van marketing en positionering te vergroten.

3. Aandachtspunten (dynamiek) van samenwerking OG's

In de dynamiek van de samenwerking tussen opdrachtgevers valt op dat er verschillende langer lopende spanningspunten/discussies zijn die terug blijven komen en de samenwerking lijken te belemmeren. Deze gaan bijvoorbeeld over:

- Combinatie van merk Groningen en Top Dutch
- Verdeling tussen OG's van marketing financiering
- Onduidelijkheid over ambities, beleid en bijbehorende financiering gemeente m.b.t. vrijetijdseconomie

Het traject om met elkaar te komen tot een integrale merkstrategie geeft (bestuurlijk) momentum om stappen te zetten in de samenwerking t.b.v. marketing en profilering van Groningen. Beperkt bestuurlijk mandaat en aanstaande verkiezingen geven hierbij momenteel beperkte mogelijkheden bij de Provincie op korte termijn.

4.3. Invulling opdrachtnemerschap

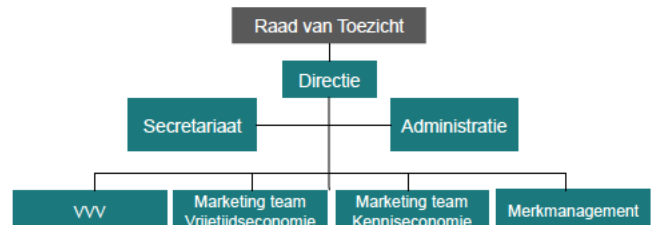
Hieronder geven we eerst de *feitelijke bevindingen* die betrekking hebben op de invulling van het opdrachtnemerschap door Marketing Groningen. Conform het analysekader komen zijn de bevindingen weergegeven voor de thema's vormgeving van de organisatie, sturing, activiteitenmix, mensen, samenwerking met opdrachtgevers en tot slot verantwoording en toezicht. Daarna volgen de *ervaringen en meningen van betrokkenen* en tot slot de *reflectie van de onderzoekers*.

Vormgeving organisatie



Marketing Groningen is een stichting met een relatief 'platte' organisatiestructuur. Deze kent momenteel twee hoofd niveaus: directie en medewerkers. Administratie en secretariaat zijn hierbij als staf georganiseerd. De organisatie legt verantwoording af aan een Raad van Toezicht.

In 2018 en 2019 waren er drie niveaus in de organisatie: onder de directeur was naast de VVV een marketingmanager gepositioneerd die leiding gaf aan de teams voor Toerisme, Kenniseconomie en Verhalen van Groningen. Vanaf 2020 vallen deze onderdelen rechtstreeks onder de directie. Vanaf 2021 is Verhalen van Groningen geen apart team meer en wordt er gesproken over team Vrijtijdseconomie in plaats van team Toerisme. In 2022 is er een apart team voor Merkmanagement toegevoegd. In de figuur is de huidige inrichting van de organisatie weergegeven.



Figuur 14. Organisatie MG in 2022



Sturing

De organisatie wordt momenteel aangestuurd door een tweehoofdige directie. De algemene leiding van de organisatie en de aansturing van het Marketing Team Kenniseconomie zijn belegd bij de directeur. De adjunct-directeur richt zich op bedrijfsvoering en stuurt het Marketing Team Vrijtijdseconomie aan. De RvT heeft geen direct sturende rol, maar een werkgevers-, toezicht-, en sparringpartner/adviserende rol, zie verder ook bij 'verantwoording en toezicht'.

Er wordt vooral op inhoudelijk gedreven wijze sturing aan de organisatie en uitvoering van opdrachten gegeven, wat lijkt te resulteren in een hardwerkende organisatie met een resultaatgerichte werksfeer. Er is sprake van HR-beleid, met onder meer periodieke functioneringsgesprekken. De organisatie houdt ook jaarlijks een interne evaluatie, waar een overwegend positief zelfbeeld uit naar voren komt.

Afgelopen jaren lag er bij merkmanagement niet altijd een formele opdracht en financiering ten grondslag aan inzet van de organisatie. Los daarvan zijn er geen andere voorbeelden bekend van activiteiten zonder zowel opdracht als financiering. Wel zijn er voorbeelden waarbij een proactieve start werd gemaakt, voordat de opdracht rond was. Waarbij zich soms het risico manifesteerde dat de verwachtingen van de opdrachtgever toch anders bleken dan hoe door MG reeds geïnterpreteerd.

Sturing op 'softgovernance' vindt primair plaats door de leidinggevenden, via het reeds genoemde HR-beleid en de inzet van een buddysteem. Er is vanwege de omvang van de organisatie (nog) geen OR, maar ook geen personeelsvertegenwoordiging (PV). Er wordt door de RvT (nog) niet rechtstreeks met medewerkers gesproken buiten aanwezigheid van de directeur. Er is, voor zover bekend, (nog) geen gedragscode, klokkenluidersregeling of vertrouwenspersoon waar medewerkers indien nodig terecht kunnen. De RvT heeft hier recent wel naar gevraagd bij de directeur/bestuurder. Ook heeft de RvT het voornemen om 360 graden feedback te organiseren. Uit een rapportage van Arbodienst Verzuimmeesters komt naar voren dat sociale aspecten van het werk en de sociale veiligheid positief zijn. Scores op herstelbehoefte zijn echter relatief zorgwekkend.

Activiteitenmix

Marketing Groningen houdt zich bezig met place marketing en place branding. De belangrijkste soorten activiteiten die MG uitvoert zijn: projectmanagement, merkmanagement, campagnemanagement, content creëren voor vrijetijdseconomie en kenniseconomie, en exploitatie van de VVV en Martinatoren. Voor opdrachten wordt in beginsel vooraf een plan gemaakt waarin een activiteitenmix wordt uitgewerkt. Voor zover bekend voerde MG in de afgelopen periode niet zelf (markt)onderzoek uit om inzicht te verkrijgen in en contact met doelgroepen op het gebied van kenniseconomie. Er werd gebruik gemaakt van bestaande onderzoeken.

Tijdens het onderzoek zijn diverse voorbeelden naar voren gekomen waarbij proces- en stakeholdermanagement volgens opdrachtgevers door MG onvoldoende is ingevuld. Verschillende beelden bestaan bij oorzaken hiervan (o.a. discussie over scope van de opdracht, verwachtingen, verschil in visie etc.). Zie verder bij beelden betrokkenen.

Mensen

In oktober 2022 waren er circa 30 medewerkers werkzaam bij MG, in totaal 23,47 FTE. In de figuur zijn de formatie en functies voor de verschillende onderdelen weergegeven. Een aantal punten ter toelichting:

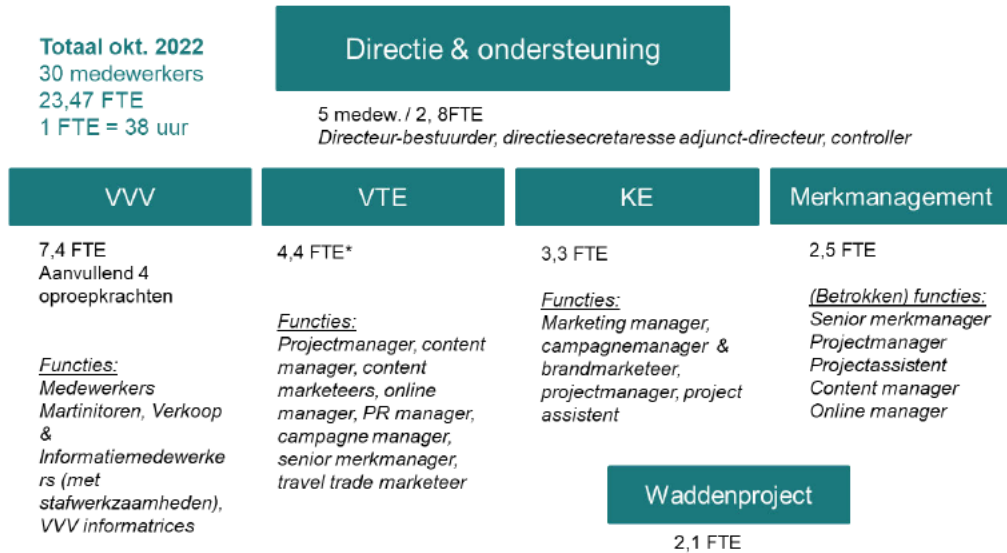
- De directeur werkt mee aan activiteiten en projecten kenniseconomie/ merkmanagement en de adjunct-directeur bij projecten vrijetijdseconomie. Zij zijn in 2022 naar schatting circa voor 60% declarabel.
- De Traffic marketeer werkt voor alle drie de domeinen VTE, KE en Merkmanagement

Er wordt binnen MG gewerkt met het functiehuis AVR-VVV. Recent is een benchmark gedaan om functies en schaalniveau te vergelijken met andere benchmarkorganisaties.

Terugkijkend over de afgelopen vier jaren is onder meer zichtbaar dat:



- Team Vrijtijdseconomie team stabiel was afgelopen jaren



*) Enkele medewerkers vrijtijdseconomie zijn aan het 'verkleuren' naar kenniseconomie

Figuur 15. Functies en capaciteit MG in oktober 2022 (NB. sprake van een stevige uitbreiding op KE vanaf september 2022, de weergegeven bezetting is derhalve geen weerspiegeling van de bezetting van in de afgelopen jaren)

- Team Kenniseconomie een hoog verloop en structurele onderbezetting kende. Hierbij kwamen en gingen medewerkers in verschillende 'golven'. Bijvoorbeeld in april 2021 werd gestart met de opbouw van het team kenniseconomie. In het najaar van 2022 heeft MG bezetting op kenniseconomie opnieuw ingevuld en uitgebreid. Als gevolg van uitstroom betekende dit dat een volledig nieuw team van start ging.

De organisatie heeft momenteel vooral expertise en ervaring in huis op het gebied van marketing voor vrijtijdseconomie/ (vrijtijd)campagnes en exploitatie van de VVV en Martinitoren. De teams voor kenniseconomie en merkmanagement hebben een relatief beperkte omvang en bestaan deels uit medewerkers die afkomstig zijn uit het team Vrijtijdseconomie en aan het 'verkleuren' zijn, naast inzet van de algemeen directeur. Medewerkers waren de afgelopen periode voornamelijk afkomstig uit de commerciële vrijtijdseconomie sector. Recente instroom heeft ook een bredere achtergrond i.v.m. de beoogde uitbreiding van het team kenniseconomie. De komende periode zou MG graag de opdracht en ook het team voor merkmanagement verstevigen.

Naast eigen personeel heeft Marketing Groningen de strategische keuze gemaakt voor samenwerking met onderaannemers voor creatieve uitvoering (m.u.v. content). Operationele creatieve taken worden

hierdoor veelal uitbested. Voor een indicatie van de omvang hiervan zie bij financiën 'Lasten MG 2021'. Daarnaast is er ook inzet van externe interim capaciteit voor merk-, campagne- en marketingmanagement kenniseconomie. Deze keuze is primair ingegeven door financiële continuïteit risico's.

Samenwerking met opdrachtgevers



Kenmerkend voor de afgelopen periode was de verandering in de opdrachten, waarbij een verschuiving was te zien van opdrachten gericht op de toeristische economie, naar (ook) opdrachten gericht op versterking van de kenniseconomie. Sinds 2005 is de samenwerking tussen MG en opdrachtgevers complexer geworden, met name doordat bij kenniseconomie meer verschillende belangen en stakeholders spelen. Voor zover bekend zijn er geen eerdere externe onafhankelijke evaluaties uitgevoerd van MG en/of de samenwerking met opdrachtgevers. Zoals reeds genoemd, worden er wel eigen evaluaties bij MG uitgevoerd, worden bij het AvG rapportages besproken en is MG daar aanwezig bij heisessies en is met de gemeente continue gesproken over doorontwikkeling.

Voortgang kenniseconomie en aandachtspunten omtrent proces- en stakeholdermanagement, politiek-bestuurlijke sensitiviteit en strategisch vermogen (overall en soms ook per opdracht) zijn een terugkerend punt in gesprekken over samenwerking met opdrachtgevers en aangedragen casuïstiek, waaronder Klufften en de Energiecampagne. In jaarplannen die door Marketing Groningen worden opgesteld, is echter geen expliciete aandacht zichtbaar voor dergelijke onderwerpen en/ of van (aanpassing van) afspraken met opdrachtgevers hierover. Terugkijkend is er wel een ontwikkeling zichtbaar in de zakelijkheid van MG, waarbij vooral de focus lag op de financiering(structuur).

Verantwoording en toezicht



MG legt verantwoording af via jaarrapportages, jaarrekening en tussenrapportages. Eerst vindt verantwoording aan de RvT plaats en vervolgens aan een aantal opdrachtgevers. De RvT heeft geen verder gedetailleerd inzicht in de verantwoording die richting individuele subsidieverstrekkers/opdrachtgevers wordt afgelegd. Verantwoording aan opdrachtgevers gebeurt conform de subsidieregelingen waar gebruik van gemaakt wordt. Indien hiervan afgeweken wordt, zijn voor zover bekend hier afspraken over gemaakt. Zo is in de Samenwerkingsovereenkomst met de gemeente afgesproken dat halfjaarcijfers uiterlijk 1 oktober aan de gemeente worden aangeboden.

De RvT is het toezichthoudend orgaan van Marketing Groningen. De RvT is de afgelopen jaren steeds verder geprofessionaliseerd. Een vrij recente ontwikkeling is bijvoorbeeld dat er gewerkt wordt met een auditcommissie en een werkgeverscommissie. De RvT heeft (nog) geen expliciete toezicht visie, toetsingskader e.d. De RvT wil ook in de toekomst vervolgstappen blijven zetten, gericht op bijvoorbeeld rechtstreekse contacten met personeel, onderschrijving van een governancecode, formulering van een visie op (bestuur en) toezicht etc.

Rolopvatting RvT: de Raad heeft een rol als werkgever van de directeur/bestuurder, een toezichthoudende rol, een klankbordrol en een rol als vertegenwoordiger ('extra ogen en oren') van de buitenwereld bij MG. In de rol als werkgever voert de RvT een jaarlijks functioneringsgesprek met de directeur, daar komen alle facetten van haar functioneren en prestatieafspraken aan de orde. Onder de rol van sparringpartner valt bijvoorbeeld ook dat er naar de RvT geëscaleerd kan worden

door de directeur/bestuurder indien bijvoorbeeld de samenwerking met stakeholders dit vraagt. Aan de rol als sparringpartner wordt o.a. invulling gegeven via jaarlijkse strategiesessies. De RvT ziet vertegenwoordiging/sparringpartner vanuit de buitenwereld als expliciet onderdeel van zijn rol. Bij werving en selectie van nieuwe raadsleden is er mede geselecteerd op het aan tafel hebben van verschillende domeinen die relevant zijn voor MG. In de RvT zijn nu vertegenwoordigd:

- Zorg/ UMCG (tevens partij bij het Akkoord van Groningen).
- Onderwijs/ Noorderpoort (vz RvT zit tevens in de Stuurgroep van het AvG),
- Natuur/ Waddenvereniging en per 1/9 Natuurmonumenten,
- Cultuur en erfgoed/ Oude Groninger Kerken
- Bedrijfsleven/ Nedmag BV

Partijen zoals de Gemeente of Provincie zijn momenteel alleen indirect vertegenwoordigd. Voor de gemeente geldt hierbij dat er formeel één raadslid op voordracht van de gemeente zitting heeft in de RvT, welke geen verdere relatie met de gemeente heeft. Vanuit hun achtergrond hebben enkele RvT-leden zelf een belang bij het functioneren van MG. De RvT geeft aan transparantie over functies van RvT-leden belangrijk te vinden. Risico's op (schijn van) belangenverstremming zijn in de praktijk zelden door hen ervaren, en wanneer daar sprake van was, is daarop gehandeld. Er is aangegeven dat daarom ook geen afspraken gemaakt zijn binnen de RvT hoe met (risico's op schijn van) belangenverstremming wordt omgegaan.



Beelden betrokkenen over invulling opdrachtnemerschap

In het onderzoek zijn veel en soms ook sterk verschillende beelden naar voren gekomen over de invulling van het opdrachtnemerschap door Marketing Groningen. We schetsen hier de belangrijkste beelden:

Veel betrokkenen zien nut en noodzaak van een onafhankelijke marketingorganisatie. Verschillende keren werd aangegeven: *'Als MG er nog niet was, zouden we dit morgen moeten oprichten'*. De beelden wisselende wel over de rol die MG het beste vervult of zou kunnen vervullen en welk type organisatie MG is of zou moeten zijn: bijvoorbeeld of en wanneer MG een strategische, tactische of operationele rol zou moeten pakken, of MG altijd proces- en stakeholdermanagement zou moeten verzorgen, zich meer op integraal merkmanagement zou moeten richten of juist niet.

Diverse betrokkenen hebben behoefte aan een integrale merkstrategie, waarbij soms wordt genoemd dat er nu te veel incidentele, losstaande projecten door MG uitgevoerd worden, waarbij onvoldoende duidelijk is hoe deze in het grotere geheel passen. Het nadenken over wat conceptueel nodig is, vanuit een integrale strategie wordt nuttig en nodig gevonden. Ook is er behoefte aan duidelijke, transparante en efficiënte procedures, bijvoorbeeld om het merk Groningen met elkaar efficiënter en effectiever te gebruiken.

MG is in de ogen van een aantal betrokkenen erg 'eager' om opdrachten binnen te halen, wat logisch wordt gevonden vanwege benodigde inkomsten. De vraag die hierbij soms gesteld wordt, is of alle opdrachten wel passen bij de rol van MG? MG zelf ziet richting de toekomst bij voorkeur een vereenvoudigde structuur met solide structurele financiering voor organisatie, merkmanagement en

uitvoering van marketingactiviteiten: de integrale merkstrategie bewaken en vertalen in projecten en activiteiten gericht op vrijetijdseconomie en kenniseconomie.

Een aantal opdrachtgevers geeft aan dat MG in ieder geval rolverdeling, taken en ook de opdracht zelf voorafgaand aan opdrachten beter zou moeten afstemmen met opdrachtgevers, om goed invulling te kunnen geven aan opdrachtnemerschap. Ook wordt aangegeven dat MG soms snel en enthousiast aan de slag gaat, maar onvoldoende goede (tussentijdse) afstemming met opdrachtgever(s) initieert, waardoor eindresultaat en proces niet altijd matchen met verwachtingen. MG ervaart de samenwerking met opdrachtgevers en het voldoen aan verwachtingen met vele opdrachtgevers en op verschillende niveaus als complex: opdrachten worden niet altijd duidelijk geformuleerd, er is niet altijd ruimte bij opdrachtgevers voor een gesprek over verwachtingen. Ook ontstaat soms discussie over de rol van MG en bijvoorbeeld wat van MG verwacht wordt in een ingewikkeld stakeholderveld, wat de betekenis van de verkleuring naar kenniseconomie voor MG vanaf 2015/2016 is of had moeten zijn, onder meer qua werkwijze en expertise.

Als een concrete verwachting noemt een aantal opdrachtgevers, dat MG als opdrachtnemer expert zou moeten zijn: deskundig en kritisch, zelf met goede vragen en suggesties komend. En deel van de opdrachtgevers heeft ook opvattingen over de organisatie van MG; zo geven sommige betrokkenen aan dat zij graag meer diversiteit zouden zien binnen de organisatie van MG, bijvoorbeeld in leeftijd, persoonlijkheden, geslacht en afkomst.

In paragraaf 4.1 is toegelicht dat de beelden over de samenwerking tussen opdrachtgevers en MG verschillen. Dit geldt ook voor de beelden over de invulling van het opdrachtnemerschap door MG. Bij vrijetijdseconomie is er veelal tevredenheid over de invulling van het opdrachtnemerschap van MG, dat als bekend terrein voor MG wordt gezien, gelet op haar geschiedenis. Sommige betrokkenen zijn trots op resultaten, die met MG zijn gerealiseerd; MG pakte het op en regelde het.

Met name bij kenniseconomie geeft een aantal opdrachtgevers aan ontevreden te zijn. Sommige opdrachtgevers voor kenniseconomie ervaren bijvoorbeeld weinig pro-activiteit en zakelijkheid van MG zowel bij het initiëren als het nakomen van afspraken. Is er voldoende besef van hoe dingen bij overheden lopen? Door een aantal betrokkenen wordt aangegeven dat het soms lastig te achterhalen is wat MG wel of niet kan bieden in tijd, taken en expertise. Anderen geven aan dat MG goed is in aspireren, maar dat kenniseconomie vraagt om een verbeterslag op informeren en verbindingen leggen met doelgroepen. Ook zijn er betrokkenen die twijfels hebben of MG voldoende expertise heeft voor kenniseconomie opdrachten, bijvoorbeeld voor nationale campagnes en (politiek-bestuurlijk) stakeholdermanagement. Enkele opdrachtgevers zien die activiteiten momenteel als ondermaats. Ook wordt genoemd dat MG transparanter zou moeten zijn, meer mag open staan voor feedback en dat het onderling vertrouwen beschadigd is.

De ontevredenheid is met name zichtbaar op operationeel/tactisch niveau. Op bestuurlijk niveau wordt aangegeven dat er minder inzicht is in de invulling van het opdrachtnemerschap door MG. Het beeld is hier, dat MG het goed doet op het thema vrijetijdseconomie en op het vlak van kenniseconomie nog stappen nodig zijn om de ambities m.b.t. imago te kunnen realiseren.



Uit de interne evaluaties en gesprekken met MG komt een overwegen positief zelfbeeld naar voren. De RvT geeft aan niet eerder geluiden van nadrukkelijke ontevredenheid van opdrachtgevers gehoord te hebben. Bestuurlijk zien zij juist veel tevredenheid. Het beeld is hier dat MG bij kenniseconomie zeker nog stappen kan zetten, waar ook de opdrachtgevers voor nodig zijn (creatie randvoorwaarden en goed opdrachtgeverschap). De RvT ziet onder meer verdere versterking van zakelijkheid, politiek bestuurlijke sensitiviteit en stakeholder- en procesmanagement als aandachtspunten bij verdere doorontwikkeling. Uit andere gesprekken blijkt dat binnen MG het gevoel bij medewerkers voor kan komen te worden 'gesqueezeed' tussen verwachtingen van opdrachtgevers en resultaatsturing binnen MG.

Reflecties van de onderzoekers

Als onderzoekers zien we concrete verbeterkansen voor de invulling van het opdrachtnemerschap. Daarnaast valt ons op dat net als bij het opdrachtgeverschap ook de invulling van het opdrachtnemerschap voor de kenniseconomie ambities een lange zoektocht is gebleken en er grote verschillen zijn in de dynamiek van de samenwerking met opdrachtgevers. Tot slot valt de grote reikwijdte van de rollen en taken van MG op. We lichten deze reflecties graag verder toe:

1. Concrete verbeterkansen opdrachtnemerschap MG

We zien concrete verbeterkansen voor het opdrachtnemerschap van MG, niet alleen om structurele nationale economische profilering te realiseren, maar ook om de basis verder op orde te brengen.

We zien deze met name de volgende punten:

- a. *Meer strategische sturing van de organisatie gericht op realisatie van impact, zakelijkheid en soft governance.* De huidige diversiteit aan rollen en taken van de directeur, van strategisch tot en met operationeel, en het hoge aantal uren in projecten en specifieke activiteiten voor kenniseconomie (ca 60%) valt op (gelet de andere functies van de directeur en activiteiten van de organisatie). Meer sturing op softgovernance is niet alleen van belang vanwege arbeidsmarktontwikkelingen maar ook vanwege gesignaleerde herstelbehoeften. Introductie van een vorm van personeelsvertegenwoordiging, gedragscode, klokkenluidersregeling en vertrouwenspersoon zijn logische volgende stappen in de verdere professionalisering van de organisatie.
- b. *Duidelijke OG-ON governance en transparante en efficiënte procedures* van belang om het merk Groningen met alle betrokkenen efficiënter en effectiever te gebruiken.
- c. *Mensen binnenhalen, boeien en binden bij kenniseconomie:* De bezetting en expertise bij vrijetijdseconomie is goed, maar vormt bij kenniseconomie een aandachtspunt: Het hoge verloop valt op hier.
- d. *Politiek/bestuurlijke sensitiviteit en proces- en stakeholdermanagement* zijn voor verbetering vatbaar om structurele nationale economische profilering te realiseren van Groningen. Gesprekspartners zien voornamelijk benodigde ontwikkeling bij grote campagnes, proces- en stakeholdermanagement kenniseconomie. Ook om te voorkomen dat opdrachtgevers gaten dichtlopen. Er zijn voorbeelden waarbij dit door MG onvoldoende is ingevuld. Verschillende beelden bestaan bij de oorzaken hiervan (o.a. discussie over de scope van opdrachten) Voor

proces- en stakeholdermanagement geldt dat expliciete afspraken van belang zijn, waar deze taken liggen en indien deze bij MG zijn belegd, dan is zorgen voor verbetering van belang.

- e. *Verdere professionalisering toezicht en verantwoording*: professionalisering van toezicht is in gang gezet en van belang om tot een toekomst vaste organisatie te komen. De huidige rolopvatting van de RvT als 'vertegenwoordiging buitenwereld' lijkt strijdig met gangbare governancecodes en introduceert risico op (schijn van) belangenverstrengeling.

2. Invulling opdrachtnemerschap kenniseconomie ambities ook voor MG-zoektocht

Sinds de eerste betrokkenheid van MG bij kenniseconomie in 2005 is het een zoektocht voor MG geweest, hoe invulling te geven aan de gevraagde 'verkleuring' (of eigenlijk verbreding) van de ambities van opdrachtgevers: Hoe deze nieuwe ambities te realiseren? Hoe te voldoen aan verwachtingen van betrokkenen? Hoe kenniseconomie activiteiten succesvol in te passen binnen bestaande organisatie? Net als bij de zoektocht van een aantal opdrachtgevers, valt ook hier op dat niet eerder extern geëvalueerd is.

Het Team Kenniseconomie staat momenteel bij MG nog in de 'kinderschoenen' als gevolg van het relatief nieuwe team: expertise en bezetting zijn nog in opbouw. Een aantal factoren aan zowel opdrachtnemers- als opdrachtgeverszijde veroorzaakten deze beperkte voortgang. Denk bijvoorbeeld aan onzekerheid in de financiering, zeker in de coronaperiode, en het complexe speelveld met verwachtingen van opdrachtgevers, de verschillende beelden over wat MG en de opdrachtgevers nodig hebben om goed aan kenniseconomie te werken. Bemensing en inpassing in bestaande organisatie bleek ook een uitdaging, evenals de dynamiek waarin medewerkers moesten werken, wat medeoorzaak lijkt voor het relatief hoge verloop.

3. Voor dynamiek samenwerking lijkt vooral meer transparantie en feedbackruimte van belang

Met name de benoemde patronen van ontevredenheid op tactisch/operationeel niveau bij een aantal opdrachtgevers, in combinatie met het eerdergenoemde gedoe in de samenwerking en ervaren gebrek aan transparantie, heeft het vertrouwen in MG op een aantal plekken beschadigd. Escalatie aan opdrachtgeverszijde vindt meestal niet plaats en er wordt onvoldoende ruimte voor feedback ervaren. Hierdoor kunnen de bestuurlijke veelal positievere beelden verklaard kunnen worden.

4. MG pakt een grote reikwijdte aan rollen en taken op; van operationeel tot strategisch niveau

De grote reikwijdte aan rollen en taken die MG met een relatief kleine organisatie vervult valt op, van strategisch tot en met operationele activiteiten zoals de exploitatie van de VVV en Martinitoren. Dit kan echter ook risico's met zich meebrengen en is kan mogelijk mede verklaren waarom een aantal buitenstaanders moeite hebben om in te schatten waarvoor ze het beste voor bij MG terecht kunnen.

4.4. Financiën en financiering Marketing Groningen

Hierna zoomen we in op de financiën, waarbij zowel naar de financiering en verdeling ervan is gekeken, als naar de lasten van Marketing Groningen. Er wordt wederom onderscheid gemaakt tussen feiten en meningen. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- Feitelijke bevindingen
 - Financiering door opdrachtgevers
 - Overige omzet Marketing Groningen
 - Adhv cijfers 2021: opbouw en vergelijking baten en lasten MG
 - Inzicht in besteding middelen door MG
- Beelden van betrokkenen over de financiën
- Reflecties van de onderzoekers van Lysias

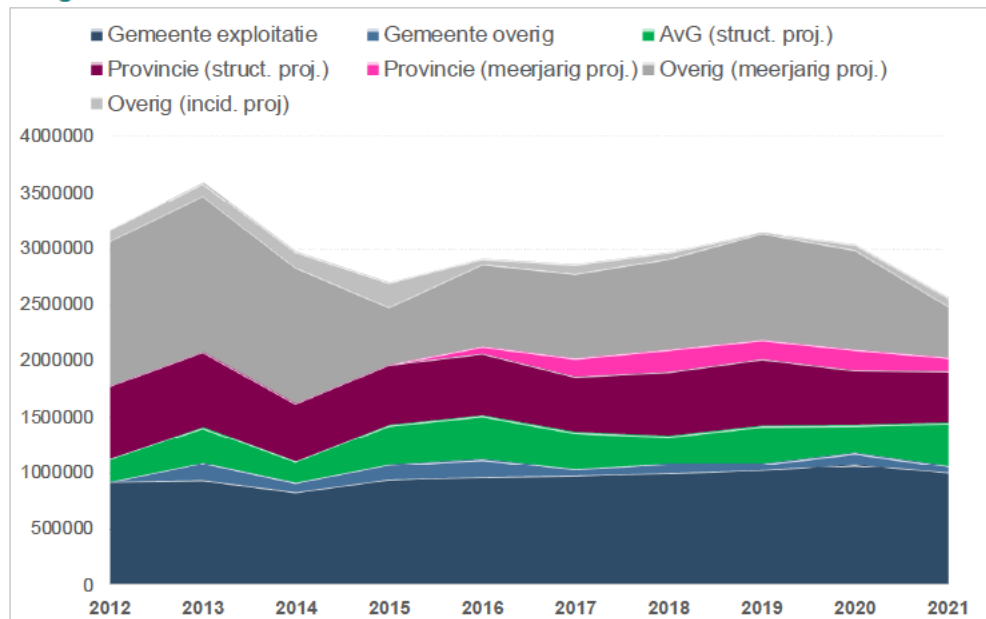


Feitelijke bevindingen

Marketing Groningen wordt gefinancierd door subsidies die door opdrachtgevers worden toegekend en haalt daarnaast inkomsten uit de exploitatie van de VVV en Martinatoren. De omvang en opbouw van deze beide financieringsbronnen in de afgelopen jaren zijn hier onder weergegeven. Vervolgens worden de cijfers van 2021 nader beschouwd, zowel qua financiering/baten als opbouw van lasten.

Financiering door opdrachtgevers

De totale financiering fluctueerde sterk de afgelopen 10 jaar en is teruggelopen van 3.5 miljoen in 2012 naar c. 2.5 miljoen in 2021. Oorzaak van de fluctuatie ligt met name in fluctuatie van de meerjarige projectfinanciering. De basisfinanciering is als constante en robuuste financieringsstroom zichtbaar.



Figuur 16. Type financiering per opdrachtgever per jaar

De gemeente Groningen geeft als enige opdrachtgever een langjarige en structurele exploitatiesubsidie. Wel is er tweemaal een structurele bezuiniging en eenmalig een incidentele bezuiniging gedaan. Ook heeft de gemeente naast de exploitatiesubsidie verschillende malen een aanvullende (meerjarige) projectsubsidie gegeven. Afgelopen jaren was er geen constante financieringsstroom vanuit de provincie vanwege een ontbrekend bestuurlijk mandaat.



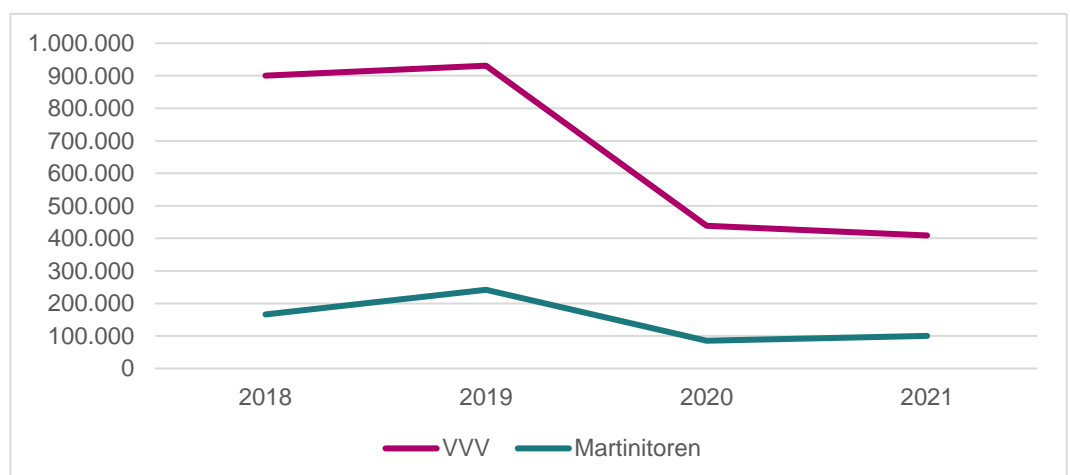
De provincie Groningen geeft in 2022 een meerjarige projectfinanciering van ca. 445.000,- voor vrijetijdseconomie. De campagnefinanciering voor vrijetijdseconomie is vanaf 2022 komen te vervallen (ca. 4-5 ton per jaar). De meerjarige projectfinanciering is een bron van onzekerheid voor Marketing Groningen. In 2020 kwam financiering vanuit de provincie voor 2021-2023 laat rond (oktober), waarbij destijds contracten al ontbonden moesten worden in verband met financiële onzekerheid. Financiering na 2023 vanuit de provincie is nog onzeker. De Noordelijke Rekenkamer concludeerde in 2020 dat MG onvoldoende middelen heeft om de ambities omtrent vrijetijdseconomie van haar opdrachtgevers waar te maken. In de gesprekken met de provincie is naar voren gekomen dat de huidige financiële middelen voor profilering op vrijetijdseconomie te laag zijn om alle ambities van de provincie te realiseren

Het AvG is ook een belangrijke financier van opdrachten voor MG. Gemeente en provincie participeren hier ook in. Naast de structurele projectfinanciering heeft het AvG in de afgelopen jaren tevens financiering voor de aanvullende opdrachten Hallo Horizon campagne (ca. 50.000,-) en de zomercampagne (75.000) in 2021 gedaan. Deze financiering in 2021 is niet opgenomen in het overzicht.

Ook het Nationaal Programma Groningen (NPG) is een belangrijke opdrachtgever voor Marketing Groningen en samenwerkingspartner van de andere opdrachtgever. Het NPG is de grootste financier van het integraal merkstrategie traject (20.000), de governance uitwerking (25.000), heeft financiering ter beschikking gesteld voor vragen rond merkmanagement die uit het traject voortvloeien (12.500) en heeft in het verleden opdrachten verstrekt aan Marketing Groningen voor het programma 'Toekomst'. Het NPG hoopt in 2023 een beeld te hebben van hoe merkmanagement na 2023 georganiseerd en gefinancierd kan worden, en welke bijdrage het NPG daarin kan leveren tot 2029.

Overige omzet Marketing Groningen

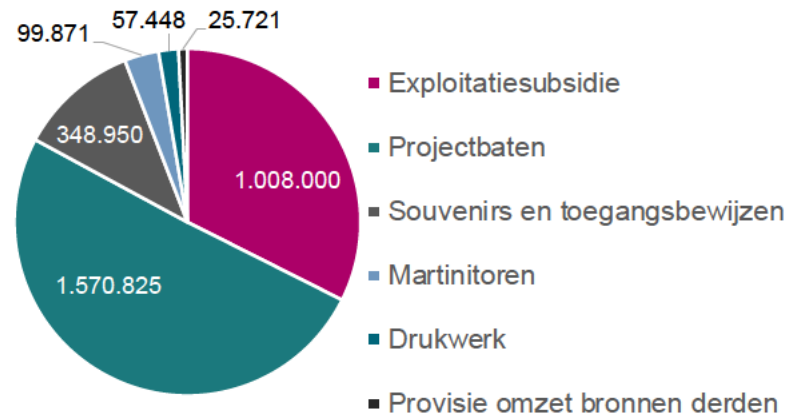
Onderstaande figuur geeft de inkomsten van Marketing uit de exploitatie van de VVV en Martinitoren in de afgelopen jaren. Hierbij is de sterke daling te verklaren als effect van de coronapandemie. Een andere ontwikkeling is de verhuizing van de VVV naar het Forum in 2019.



Figuur 17. Omzet Marketing Groningen uit VVV en Martinitoren 2018-2021

Cijfers 2021: opbouw en vergelijking baten en lasten MG

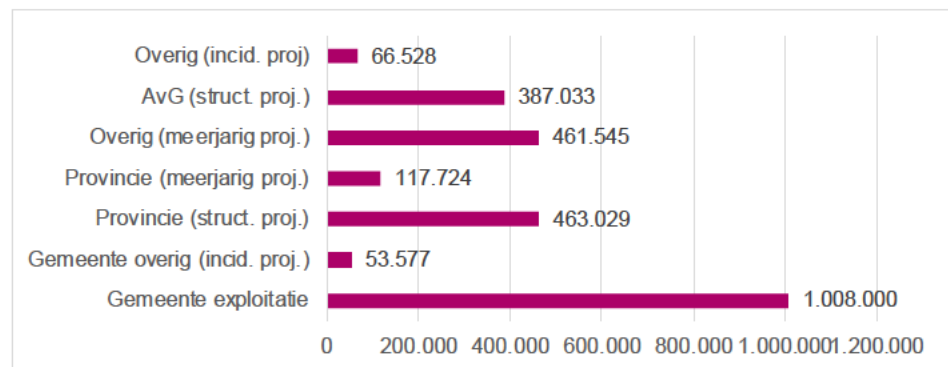
De totale baten van Marketing Groningen bedroegen in 2021 € 3.115.315. Figuur 18 laat de opbouw van deze baten van MG in 2021 zien.



Figuur 18. Opbouw baten Marketing Groningen in 2021

Niet aan alle taken en rollen van MG is een opdracht of financiering gekoppeld. Zo heeft MG geen structurele opdracht en bijgaande financiering voor merkmanagement, terwijl partijen er wel van uit gaan dat zij deze taak uitvoert. De jaarstukken van MG geven geen inzicht in de herkomst van financiering per project.

Figuur 19 toont hoe de financiering in 2021 verdeeld was over opdrachtgevers.



Figuur 19. Financiering opdrachtgevers aan Marketing Groningen in 2021

Zoals uit verschillende figuren naar voren komt, was de exploitatiesubsidie van de gemeente Groningen veruit de grootste subsidie. Onderstaand overzicht geeft de top vijf van subsidies en opdrachten in 2021.

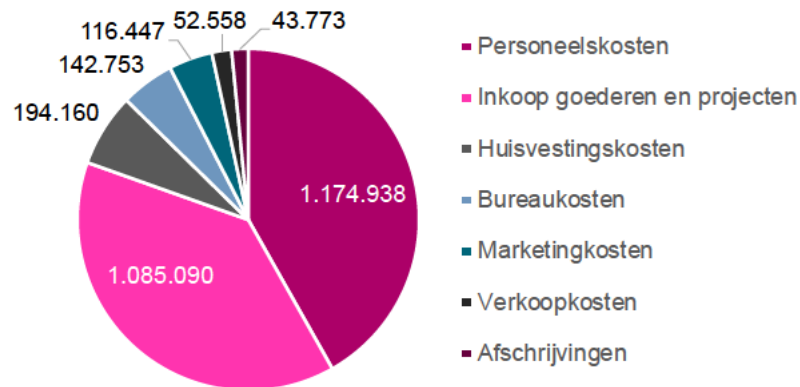
Top 5 subsidies en opdrachten (2021)	Bedrag (x1000)
1. Exploitatiesubsidie - gemeente Groningen	€1.008
2. Meerjarenopdracht toer promotie – provincie Groningen	€429
3. AvG structurele projectfinanciering	€387
4. Toer campagne REP (meerjarig projectfinanciering) – Provincie Groningen, REP-ZZL, EBG	€179

5. Vermarktning Werelderfgoed Waddenzee – provincie Groningen, Fryslan, Noord-Holland, Waddenfonds

€149

Figuur 20. Top 5 subsidies en opdrachten aan Marketing Groningen in 2021

De totale lasten van Marketing Groningen in 2021 betroffen € 2.809.749. Figuur 21 laat de opbouw van deze lasten van MG in 2021 zien. De gemeentelijke exploitatiesubsidie van €1.008.000 dekte 36% van de totale lasten.



Figuur 21. Lasten Marketing Groningen in 2021

Marketing Groningen maakt vooraf in haar jaarplannen een globale verdeling over de inzet van de exploitatiesubsidie. Zie onderstaand voorbeeld uit 2021.

€476.000	€892.000	€1 miljoen
ORGANISATIE	(TOERISTISCHE) BASIS	CAMPAGNES
Directie Management Ondersteuning Huisvesting Bureaunkosten	Merk management Digitale infrastructuur Content Gastvrijheid / VVV Activatie netwerk Travel & trade Pers/PR	Bezoekers Bewoners Talent Bedrijven Congressen
Cofinanciers	Cofinanciers	Cofinanciers
Toeslag projecten € 120.000	Provincie € 445.000	Wedden campagnes, Akkoord van Groningen, Nationaal Programma Groningen, Gastvrij Groningen, thematische campagne door inkooppartijen
Totaal € 120.000	Totaal € 445.000	Totaal € 855.000
Gemeente Groningen €356.000	Gemeente Groningen €447.000	Gemeente Groningen €145.000

Figuur 22. Inschatting besteding exploitatiesubsidie gemeente Groningen voor 2021 (bron: jaarplan MG 2021)

Verder is er voor zover bekend geen verdere expliciete doorvertaling van doelen en ambities naar resultaten gemaakt aan de voorkant en welke activiteitenmix uitgevoerd gaat worden om deze te realiseren en wat deze kosten. Achter wordt in jaarverslagen beperkt inzicht gegeven over de herkomst van de bestede middelen, waaronder de exploitatiesubsidie.



Beelden bij middelen Marketing Groningen



Marketing Groningen geeft aan dat omvang van projectfinanciering onzekerheid geeft voor de organisatie en het door ontwikkelen van de organisatie belemmert voor de lange termijn, ook op het thema kenniseconomie. Rond 2020 was kort sprake van, dat de meerjarige projectfinanciering vanuit de provincie Groningen zou halveren. Deze is uiteindelijk vooralsnog gelijk gebleven tot en met 2023, maar dit gaf veel onzekerheid bij Marketing Groningen. Op het moment van het onderzoek was ook de omvang van de financiering vanuit het AvG nog onzeker. Daarnaast geeft Marketing Groningen aan moeite te hebben met de teruglopende financiering de afgelopen tien jaar terwijl de verwachtingen en ambities zijn toegenomen en van MG wordt verwacht dat naast vrijetijdseconomie ook het domein kenniseconomie oppakt en doorontwikkeld. Marketing Groningen geeft aan dat de huidige financiering niet genoeg is om alle ambities op vrijetijdseconomie, kenniseconomie en merkmanagement waar te maken en heeft behoefte aan een stevigere en meerjarige (basis)financiering.

Met name de gemeente Groningen vindt het van belang dat er meer evenwichtigheid komt in de financiering van (organisatiekosten van) Marketing Groningen. Het gevoel leeft dat andere partijen nu 'meeliften' en dat Marketing Groningen niet goed aan activiteiten voor de gemeente toekomt. Gemeente Groningen en gesprekspartners van het AvG geven ook aan dat kenniseconomie nog niet de prioriteit krijgt die het in hun ogen verdient, in vergelijking met vrijetijdseconomie. Ook is bij deze partijen meer behoefte aan transparantie over hoe Marketing Groningen haar middelen inzet. Nu lijkt het volgens enkele gesprekspartners soms 'gegoochel' met cijfers'. Marketing Groningen geeft aan dat er momenteel geen model is afgesproken met opdrachtgevers over de besteding van middelen en de verantwoording daarover, wat de accountant vervolgens kan toetsen. Marketing Groningen vindt het hierbij jammer dat er geen dialoog gevoerd kan worden over de manier van rapporteren met de accountant erbij.

Een aantal opdrachtgevers stelt verder dat voorkomen moet worden dat er sprake is van oneerlijke concurrentie tussen MG en andere marketingpartijen, ook in verband met (schijn van) staatssteun.

Reflecties Lysias bij middelen Marketing Groningen

Als onderzoekers hebben we de volgende reflecties bij de middelen van Marketing Groningen en de beelden die daarover leven bij betrokkenen.

De huidige financieringsstromen lopen via diverse samenwerkingsverbanden van opdrachtgevers en zijn gericht op soms verschillende doelen en met verschillende looptijden. De financiering van Marketing Groningen is daarmee versnipperd en complex. Opdrachtgevers herkennen dat de versnippering en huidige financieringsconstructies Marketing Groningen niet helpen, zij zien behoefte aan versimpeling en rust.

Het is voorstelbaar dat de financiële fluctuatie van (meerjarige) projectfinanciering onzekerheid geeft bij Marketing Groningen. Voor meer zekerheid in de toekomst lijkt een goede herijking van afspraken tussen partijen over de structurele financiering van belang, in combinatie met een verdere ontwikkeling in zakelijkheid van MG. Fluctuatie in tijdelijke opdrachten kan dan naar verwachting ook beter worden gemanaged.



De huidige historisch gegroeide verdeling van de financiering wordt door een aantal betrokkenen als onevenwichtig en onvoldoende ervaren, hetgeen (het vertrouwen in) samenwerking tussen opdrachtgevers niet ten goede komt. Verschillende betrokkenen achten meer continuïteit/zekerheid over gezamenlijke passende lange termijn financiering wenselijk, om lange termijn ambities te realiseren.

De slechte herleidbaarheid van financiële bronnen bij projecten van MG geeft beperkt inzicht in besteding van middelen en leidt tot zorgen bij een aantal opdrachtgevers. Risico's op rechtmatigheid in verantwoording opdrachtverlening zijn wel afgedekt via een accountantsverklaring.

Niet aan alle taken en rollen van MG is een opdracht of financiering gekoppeld. Zo heeft MG geen structurele opdracht en bijgaande financiering voor merkmanagement, terwijl partijen er wel van uit gaan dat zij deze taak uitvoert. Wel zijn er opdrachten geweest voor specifieke onderwerpen zoals 'doorontwikkeling Merk Groningen' vanuit AvG, waarbij er bijvoorbeeld in 2020 merk roadshows georganiseerd zouden worden (vanwege corona niet doorgegaan).

Aandachtspunt is mogelijke oneerlijke concurrentie in de markt, financiering MG op marketingactiviteiten moet juridisch goed zijn afgedekt

De huidige cijfers geven onvoldoende inzicht om harde uitspraken te doen over de passendheid van budgetten te kunnen doen in relatie tot de doelen en ambities. Het ambitieniveau van de opdrachtgevers is de afgelopen jaren gestegen en de totale inkomsten aan MG zijn afgenomen. Er heeft echter geen expliciete doorvertaling van doelen/ambities in opdrachten naar benodigde resultaten en activiteiten aan de voorkant plaatsgevonden. Ook vormt beperkte transparantie over de huidige besteding van middelen een belemmering voor een dergelijke budgettoets. Duidelijk is wel dat MG op basis van bestaande middelen moeite heeft om aan verwachtingen te voldoen. Daarbij spelen ook andere factoren een rol, zoals in de secties over het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap beschreven staan.



5. Benchmark

Lysias heeft een benchmark uitgevoerd met andere DMO's ('Destination Marketing Organizations') en organisaties die city- en of regiomarketingactiviteiten uitvoeren in Nederland. Doel was om in kaart te brengen wat opdracht gevende partijen en Marketing Groningen kunnen leren van peer-steden en regio's als het gaat om profilering en marketingactiviteiten.

De volgende organisaties zijn bevraagd in dit benchmarkonderzoek:

- Amsterdam&Partners
- Utrecht Marketing
- Eindhoven365
- Brainport Development (Marketing en communicatie afdeling).
- The Hague & Partners
- Enschede Promotie

Hieronder worden de highlights uit de benchmark analyse weergegeven. Kijkend naar de uitkomsten kunnen zowel de opdrachtgevende partijen als Marketing Groningen vooral leren van de verschillende keuzes die zijn gemaakt in andere steden en welke voor- en nadelen deze kunnen hebben. Maar ook bijvoorbeeld hoe het bedrijfsleven intensiever betrokken zou kunnen worden. De diversiteit van deze organisaties is in kaart gebracht waarbij inzichtelijk is gemaakt:

- Doelen en ambities,
- rollen en taken
- Type en omvang organisatie(s)
- Financiering en opdrachtgevers
- Samenspel tussen opdrachtgevers
- Do's en dont's die voor Groningen gezien worden.

De volgende punten vallen op in de analyse:

- *Van oudsher staat aantrekken/vasthouden bezoekers centraal:* de DMO's, zoals Amsterdam&Partners, Utrecht Marketing en The Hague & Partners hebben van oudsher een rol in het aantrekken/vasthouden van bezoekers
- *Eindhoven vanwege urgentie juist ook gericht op bedrijven en kenniswerkers:* Eindhoven365 en Brainport Development hebben zich, vanuit hun eigen doelstellingen en rol, vanaf de start ook op de economische profilering gericht vanwege de economische urgentie in Eindhoven en omgeving.
- *Ontwikkeling naar zichtbaar meer kennisgedreven profielen en recent ook brede welvaart, geen expliciete taak/rol voor kennis economie elders:* DMO's zijn zich de afgelopen jaren ook steeds meer gaan richten op de (kennis)economische marketing en profilering van stad en regio. Daarbij gaat het naast economische ontwikkeling ook om het breder bijdragen aan

maatschappelijke doelen en brede welvaart. Elders zijn geen expliciete rollen/taken met kenniseconomie vastgelegd. Kenniseconomie wordt in steden met kennisinstellingen als impliciet onderdeel van de city- en regiomarketing genoemd.

- *Organisaties hebben hun eigen doelen aansluitend op de specifieke economische en maatschappelijke behoeften van stad en/of regio, en de specifieke rol die zij daarin vervullen:* Utrecht Marketing is vooral gericht op het profileren op cultuur en de zakelijke markt. Amsterdam&Partners focust op de spreiding van bezoekers door de MRA. Eindhoven365 en Brainport Development richten zich steeds meer op kwaliteitsverhoging.
- *Vaak combinatie strategische en operationele rollen/taken:* DMO's Amsterdam&Partners, The Hague & Partners en Utrecht Marketing hebben zowel een strategische rol als dat ze operationele activiteiten uitvoeren. Enschede Promotie breidt haar strategische rol momenteel ook uit. Eindhoven is een uitzondering. Daar is voor de citymarketing een knip gemaakt in de strategische/tactische (Eindhoven365) en meer korte termijn operationele taken (Eindhoven247).
- *Zelf naam stad en provincie maakt situatie Groningen net als Utrecht bijzonder en geeft uitdagingen:* in Utrecht werkt Utrecht Marketing ook aan marketing en profilering van de regio Utrecht (provincie + het Gooi). Hantering merk Utrecht is ook daar een zoektocht. In Brabant sprake van verschillende merken op verschillende schaalniveaus met verschillende doelen: merk Eindhoven (Eindhoven), merk Brainport Eindhoven (21 gemeenten rond tech cluster bij Eindhoven) en merk Brabant (Provincie, Visit Brabant).
- *Vaak combinatie van meerjarige publieke basisfinanciering, projectfinanciering en contributies door partners.* DMO's in de benchmark ontvangen een substantiële bijdrage van de gemeente. Voor grotere DMO's als in Utrecht, Amsterdam en Den Haag geldt dat zij ook aanvullende financiering ontvangen van partnerships, losse projectopdrachten en commerciële activiteiten.
- *DMO's veelal belangrijke rol in merkstrategie en merkmanagement, eigendom merk verschilt (soms DMO, soms gemeente).* Ter illustratie: in Eindhoven is het merk Eindhoven in bezit van Eindhoven365. In Amsterdam ligt het merkrecht bij de gemeente Amsterdam, die het alleenrecht aan Amsterdam&Partners heeft gegeven.

De opbrengsten zijn naar verwachting goed te gebruiken als inspiratie voor het denken over de toekomst van marketing en profilering in Groningen. Bijvoorbeeld door de inzichten te gebruiken als input voor verschillende toekomstscenario's in Groningen, gecombineerd met de kennis en ervaring van een expert als [REDACTED]. Door een aantal betrokkenen is hierbij de suggestie gedaan om ook ervaringen van Marketing Leeuwarden, Merk Fryslân en Marketing Drenthe aan de benchmark toe te voegen.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1. Conclusies

Op basis van alle bevindingen trekken we de volgende conclusies:

1. *De urgentie om stappen te zetten* gericht op imagoversterking neemt toe vanwege ontwikkelingen zoals (media-aandacht rondom) aardbevingen, energiecrisis en economische ontwikkelingen, maar ook vanwege kansen zoals grote investeringen komen jaren. Het gezamenlijk hanteren van een *integrale merkstrategie is een logische stap*. Hierbij kijken echter nog niet alle betrokkenen dezelfde kant op, onder andere omtrent schaalniveau, koppeling aan en sturing op onderliggende ambities (vrijtijdseconomie/kenniseconomie). *Doorleving nog een stap is om te zetten*.
2. *Er zijn grote verbeteropgaven voor imagoversterking bij kenniseconomie, waar in de afgelopen jaren minder vooruitgang is geboekt dan redelijkerwijs verwacht had mogen worden*. MG heeft afgelopen jaren stappen gezet met professionalisering. Het domein kenniseconomie is daarbij achtergebleven ten opzichte van vrijetijdseconomie. Het is MG afgelopen jaren nog niet gelukt een solide team voor kenniseconomie neer te zetten, waardoor onzeker is of MG kan voldoen aan alle verwachtingen van opdrachtgevers op dit moment. Achteraf verklaarbaar en oorzaken liggen deels ook aan opdrachtgevers-zijde, maar redelijkerwijs had meer voortgang verwacht mogen worden.
3. *Er zijn overwegend positieve resultaten en ervaringen bij marketing en profilering gericht op vrijetijdseconomie*. Binnen dit werkveld is wel aandacht nodig voor verdere verbetering van het opdrachtgeverschap. Het gaat hier met name om verduidelijking van ambities en beleid van de gemeente, samenwerking tussen gemeente, provincie en andere opdrachtgevers en afspraken over financiering (zie ook conclusie 4 en 5).
4. *Verschillende samenwerkingsverbanden, financieringsstromen en gebrek aan transparantie maken het voor MG en voor opdrachtgevers complex*, en leiden onder meer tot discussies over besteding van middelen, benodigd budget om de ambities te realiseren en de verdeling van bijdragen.
5. *Meer continuïteit, zekerheid en evenwichtige verdeling van lange termijn financiering is van belang voor opdrachtgevers en MG om lange termijn ambities te realiseren*. Huidige historisch gegroeide verdeling van de financiering wordt door een aantal betrokkenen als onevenwichtig en onvoldoende ervaren, in combinatie met onzekerheid van financiering voor de lange termijn, hetgeen (het vertrouwen in) samenwerking tussen opdrachtgevers en met MG niet ten goede komt. Aandachtspunt is beheersing van risico op (schijn van) staatsteun.
6. *Bestaansrecht van een organisatie als MG staat niet ter discussie*; Gelet waar MG op dit moment staat, zal het wel tijd vergen voor MG om de basis voor kenniseconomie verder op orde te brengen om aan de verwachtingen van opdrachtgevers te voldoen.

7. *De huidige dynamiek tussen MG en een aantal opdrachtgevers vormt een afbreukrisico voor toekomstige samenwerking.* Er is ook grote tevredenheid en enthousiasme. Echter, de dynamiek in de samenwerking tussen MG en enkele opdrachtgevers en het 'gedoe' wat daarbij langdurig speelt leidt tot risico op onmacht en afbrokkelend vertrouwen bij de betrokken partijen.

6.2. Aanbevelingen

Hoe marketing en profilering van Groningen het beste kan versterkt kan worden:

1. *Doorleven en gezamenlijk scherpstellen van integrale merkstrategie en wijze van invulling ervan als opdrachtgevers. Dit is nuttig en nodig voor een betekenisvolle samenwerking.* Internaliseer de integrale merkstrategie, maak dilemma's expliciet en weeg deze gezamenlijk af, bijv. de scope: wat valt wel/niet onder merkstrategie, wat doen we wel/niet gezamenlijk, maar ook omgang met merken/labels, schaalniveaus, samenwerkingsvorm en (soort) uitvoeringsorganisatie.
2. *Werk een aantal scenario's voor de toekomst uit* en maak een gezamenlijke integrale afweging van de voor- en nadelen per scenario. *Gebruik ervaringen uit andere steden* als inspiratie hiervoor (o.a. uit de benchmark en van XXXXXXXXXX *Verken scenario's eerst met* de grootste financiers/OG's (Gemeente Groningen, provincie, AvG, NPG) en vervolgens met MG en eventuele andere stakeholders. Maak dilemma's expliciet en weeg gezamenlijk af. Beschouw bij de uitwerking van scenario's in ieder geval:
 - Gezamenlijke en eigen ambities: vrijetijdseconomie, kenniseconomie en brede imagoversterking, met in elk geval aandacht voor verduidelijking van de ambities van de gemeente op het gebied van vrijetijdseconomie en de ambities en insteek van de integrale merkstrategie (o.a. schaalniveau, zie aanbeveling 1).
 - Toekomstbeeld voor type uitvoeringsorganisatie(s) voor marketing vrijetijdseconomie, marketing kenniseconomie en (integraal) merkmanagement. Maak hierbij in ieder geval een expliciete afweging van het soort samenwerking en het al dan niet combineren van taken zoals strategisch advies, campagnes, stakeholdermanagement en operationele activiteiten. Maar ook van welke delen van de uitvoering door MG verzorgd worden op korte en langere termijn.
 - Toekomstbeeld voor invulling opdrachtgeverschap en samenwerking tussen opdrachtgevers. Vereenvoudiging OG-samenwerkingsverbanden en financieringsstromen m.b.t. marketing en profilering zijn hierbij aandachtspunten,
 - Toekomstbeeld van het betrekken van stakeholders zoals het bedrijfsleven. Ook hiervoor kunnen ervaringen uit andere steden als inspiratie gebruikt worden.
 - Financieringsprincipes. Continuïteit en zekerheid lange termijn financiering met een evenwichtige verdeling van bijdragen van betrokken partijen zijn hierbij aandachtspunten, evenals een duidelijke koppeling tussen financiering en ambities/impact en aandacht voor beheersing van risico's op (schijn van) staatsteun.



3. *Maak vervolgens concrete afspraken als opdrachtgevers en met MG hoe en wanneer het voorkeursscenario te realiseren.* Denk hierbij niet alleen aan afspraken over scope, rol- en taakverdeling, governance en financiering maar ook aan afspraken over bijvoorbeeld:
 - Bouwen aan vertrouwen. Afhechten van het verleden en komen tot een (gezamenlijke) groeimindset zijn hierbij van belang, met ruimte voor feedback en het goede gesprek over verbeterpunten. Maar ook duidelijke escalatielijnen en sturing op het gebruik ervan om gedoe in de toekomst sneller op te lossen en gevoelens van onmacht te voorkomen.
 - Gezamenlijke doorontwikkeling (stapsgewijs, groeimodel of anderszins) met reguliere evaluatiemomenten. Expliciete afspraken over verdere professionalisering van zowel opdrachtgeverschap als de MG-organisatie, incl. intern toezicht helpen naar verwachting om te komen tot een gedegen, toekomst vaste organisatie (sturing op governance).
 - Sturing op impact o.a. via scherpstellen doelen en vertaling ervan aan de voorkant van marketing opdrachten en vervolgens meten van impact.

4. *Inzet van een onafhankelijke, door alle partijen gedragen procesmanager of kwartiermaker* ligt voor de hand bij herijking en vastlegging van afspraken. Vooraf maken van afspraken over processtappen t.b.v. (bestuurlijke) besluitvorming, planning en inpassing in lopende processen verdient hierbij aanbeveling.

5. *Maak op basis van de gemaakte afspraken een eigen verbeterplan voor de benoemde concrete verbeterkansen als opdrachtnemer en als opdrachtgever(s)* om effectiever en efficiënter impact te realiseren. Het gaat bij MG onder meer om verdere verbetering van zakelijkheid in uitvoering en verantwoording, politiek/bestuurlijke sensitiviteit en soft governance. Bij opdrachtgevers gaat het onder meer om sturing op impact o.a. via scherpstellen doelen en vertaling ervan aan de voorkant van marketing opdrachten en vervolgens meten van impact, proces- en stakeholdermanagement. Afhankelijk van de gemaakte afspraken over de samenwerking en (vereenvoudigde) governance tussen opdrachtgevers kan gekozen worden voor een verbeterplan per opdrachtgever en/of een gezamenlijk verbeterplan voor invulling van opdrachtgeverschap.



Bijlage I Overzicht geraadpleegde documenten

Marketing Groningen

Jaarstukken

- Jaarplan 2019 MG (inclusief begroting)
- Jaarplan 2020 MG (inclusief begroting)
- Jaarplan 2021 MG (inclusief begroting)
- Activiteitenplan 2022 MG
- Jaarverslag 2018 MG (inclusief jaarrekening)
- Jaarverslag 2019 MG (inclusief jaarrekening)
- Directieverslag 2020 MG (inclusief jaarrekening)
- Jaarrapport 2021 (inclusief jaarrekening)
- Halfjaarcijfers 2018
- Halfjaarcijfers 2019
- Halfjaarcijfers 2020
- Halfjaarcijfers 2021
- Toelichting halfjaarcijfers voor RvT periode 2018-2021
- Tussenrapportages MG aan Groningen periode 2018-2021

Exploitatiesubsidie

- Aanvragen exploitatiesubsidie gemeente Groningen 2019-2021
- Vaststellingsverzoeken exploitatiesubsidie gemeente Groningen 2019-2021

Overig MG

- Marketingsstrategie Groningen 2018-2020 'Gouden tijden voor Groningen'
- Strategie Marketing Groningen 2020-2022, concept 2019
- Onderbouwing strategie Marketing Groningen 2020-2022, met bijlagen, 6-11-2019
- Toekomstbeeld 2025 en strategische doelen 2022 Marketing Groningen, aangepaste versie december 2021
- Statutenwijziging 15-1-2018
- Eindrapportage economische profilering 2016-2018, augustus 2019
- Eindrapportage economische profilering 2016-2018, augustus 2019
- Formatie Stichting MG, juli 2022
- LAGroup PvA toeristische marketing Groningen, 2002
- Nieuwe koers Marketing Groningen 2020
- Strategie MG 2019-2022
- Toelichting strategie MG 2020-2022 met bijlagen
- Toelichting op opzet Raad van Toezicht Marketing Groningen
- Historische financiële analyse MG, augustus 2022
- Aanvraag verlenging opdracht economische profilering 2016-2018 en verlenging tot vaststelling, 29-10-2019
- Evaluatie invulling restbudget economische profilering 2019-2020, datum onbekend
- Basisactiviteiten promotie vrijetijdseconomie vanaf 2023, 24-3-2022
- RI&E Psychosociale arbeidsbelasting Marketing Groningen, 3-10-2022
- Formatie Stichting Marketing Groningen oktober 2022
- Type financiering per project per jaar (Excel overzicht), september 2022



- Content over onder uitputting 2019
- Notulen Commissie Corporate Governance 3-11-2022
- Overzicht medewerkers Kenniseconomie voor Lysias

Gemeente Groningen

- Convenant gemeente Groningen – MG 2005
- Collegebesluit convenant MG 19-9-2017
- Brief raad nieuw convenant MG 2018-2021 [najaar 2017]
- Mailwisseling programma van eisen, datum onbekend
- Samenwerkingsovereenkomst Gemeente Groningen – Marketing Groningen, 21-12-2017
- Brief overeenkomst MG-Gemeente Groningen, 16-5-2017
- Subsidie economische regiomarketing, 4-11-2016
- Vaststelling subsidie campagne economische regiomarketing 2016-2018
- Bevestigingsbrieven ontvangst subsidieaanvraag exploitatiesubsidie MG 2018-2022
- Raad van toezicht MG, 9-1-2020: brief over gesprek tussen wethouder en nieuwe voorzitter RvT i.v.m. voordracht.
- Verleningsbrieven exploitatiesubsidie MG 2018-2022
- Besluit subsidieverlening Gastvrij Groningen 2020
- Vaststelling subsidie Gastvrij Groningen, 2-7-2020
- Subsidieverlening Marketing Groningen - Gastvrij 2021, 22-03-2021
- Verleningsbrief subsidie voor Zomercampagne Stad 2020, 16-7-2020
- Vastelling verleende subsidie Zomercampagne Stad 2020, 29-04-2021
- Overzicht subsidies gemeente-MG
- Gedragscode gemeente Groningen
- De gemeente is van glas (samenvatting gedragscode)
- Memo BIMA 13-3-2019
- Memo Marketing Groningen 20-03 2019
- Notitie MG BO 5-9-2019
- Opmerkingen MG BO 17-08-2020
- Memo stand van zaken MG 16-02-2021
- Memo stand van zaken MG 7-9-2021

Akkoord van Groningen

- Overeenkomst AvG-MG 2020, 8-6-2020
- Overeenkomst AvG-MG 2021
- Rapportage halfjaar AvG-MG 2021
- Financiële rapportage AvG-MG 2021
- Voortgangsrapportage AvG-MG 2021
- Groningen Metropoolregio: koplopers in transitie. Strategische agenda 2022-2026
- Marketing Groningen 2017-2022 AvG [verleende financiering en opdrachten]
- Analyse – city of talent campagne
- Brief MG 5-2-2009
- CoT PvA 2009 versie 4 compleet

Casus EYF campagne

- Opzet Energie Talent campagne, conceptversie, 13-1-2021
- Strategische uitgangspunten energie talent campagne, maart 2021



- Aanbod energieopleidingen, campagnes, labels en projecten, datum onbekend
- Voorstel project governance energietalent campagne, 19-4-2021
- Campagne Strategie Energie Talent, 8 juli 2021, fase 1
- Briefing Energie talentcampagne fase II, datum onbekend
- Campagne strategie en campagnefase fase II Energize your future, 24-6-2022
- Persbericht Energie Talent campagne 27-1-2022
- Mailwisselingen programmabureau AvG en betrokken partijen 2021-2022
- Tijdslijn verlenging EYF1
- Roadmap governance energietalent 2022
- Casus Energiecampagne NA
- Agenda Marketingteam 1-9-2022
- Agenda overleg Campagneteam 16-3-2021
- Briefing verlenging fase 1 Energiecampagne
- Plattegrond energieonderwijs
- Verslag Marketingteam 14-03-2022
- Verslag Marketingteam 28-02-2022
- Verslag Marketingteam 27-01-2021
- Verslag overleg Campagneteam 16-03-2021

Casus Kluften

- Mailwisselingen gemeente-MG 2021
- Kluften Fase 1
- Update Martinikwartier
- Memo toelichting Kluften

Provincie Groningen

- Analyse regionale samenwerkingsverbanden 09-09-2021
- Projectplan toeristische campagne provincie Groningen 2017-2020
- Projectplan toeristische basisactiviteiten Marketing Groningen 2021-2023
- Jaarplan 2023 toeristische basisactiviteiten Marketing Groningen

Overige documenten

- Nulmeting structurele monitoring Nationaal Programma Groningen
- Oplegger traject imagoverbetering - "Vervolgopdracht kerngroep imagomonitor"
- Verslag sessies integrale merkstrategie Groningen 2021-2022
- Martin Boisen, Adviesnotitie Regioprofilering Groningen, 2022
- Agenda BO STAG 17-05-2022
- Noordelijke Rekenkamer, Marketing en promotie toerisme: effecten provinciaal beleid, 2020
- Noordelijke Rekenkamer, Er gaat niets boven Groningen: de marketing van het toerisme, 2022
- Evaluatie Citymarketing Groningen 2005-2016
- Brochure Groningen City Club
- Overzicht totaal programmering GCC 2022
- Founded in Groningen Programma 2020-2022

Bijlage II Overzicht gesprekspartners

Naam	Functie
Gemeente Groningen	
Diderik Koolman	Directeur EZ
Bert Popken	Concerndirecteur RO/EZ
██████████	Adviseur EZ/accounthouder Marketing Groningen
██████████	Adviseur EZ/accounthouder Marketing Groningen
Alfred Kazemier	Directeur stadsontwikkeling
██████████	Adviseur communicatie kenniseconomie
██████████	Hoofd communicatie/lid marketingteam
██████████	Projectadviseur talentattractie
██████████	Projectadviseur internationalisering
Provincie Groningen	
██████████	Hoofd communicatie
██████████	Manager strategie en acquisitie
██████████	Senior beleidsadviseur vrijetijdseconomie
██████████	Domeinleider bestuurszaken
██████████	Domeinleider beleid
Nationaal Programma Groningen	
██████████	Programmamanager
██████████	Projectadviseur
Akkoord van Groningen	
██████████	Programmamanager
██████████	Secretaris/projectadviseur Akkoord van Groningen
██████████	Voorzitter Marketingteam Akkoord van Groningen
Marketing Groningen	
Barbara Risselada	Directeur Marketing Groningen
██████████	rojectmanager Marketing Groningen (tot augustus 2022)
██████████	Adjunct-directeur Marketing Groningen
Jorien Bakker	Lid RvT MG
Bert Jan Bruning	Lid RvT MG
Patty Wageman	Lid RvT MG
Mark Spit	Lid RvT MG
Wim van de Pol	Voorzitter RvT MG
Bestuurders	
Koen Schuiling	Burgemeester Groningen en voorzitter stuurgroep AvG
Mirjam Wulfse	Gedeputeerde provincie Groningen
Overige gesprekspartners	
██████████	Placebranding specialist en trajectadviseur Merkstrategie Groningen

██████████	Founded in Groningen
Eric Bos	Voorzitter GCC
██████████	Programmameider AvG (2016-2019)
██████████	Bestuursadviseur en projectleider AvG (2008-2016)
Benchmark	
██████████	Strateeg citybranding bij gemeente Utrecht
██████████	Adjunct-directeur bij Utrecht Marketing
██████████	Projectleider Amsterdam International Business bij gemeente Amsterdam
██████████	Manager marketing en communicatie Brainport Development
Peter Kentie	Directeur bestuurder Eindhoven365
██████████	Regisseur citymarketing gemeente Enschede
Marco Essers*	Directeur The Hague & Partners

*Schriftelijke inbreng

