



Berenschot

Stichting Eindhoven Marketing

EVALUATIE

December 2016



Eindhoven



 GOED DAT
JE ER BENT

Stichting Eindhoven Marketing

Evaluatie

Arie-Jan Baan

Leonore Das

Robert Wester

December 2016

Inhoud

Managementsamenvatting	7
Inleiding	8
1.1 Achtergrond en vraagstelling	9
1.2 Onderzoeksopzet en verantwoording	9
1.3 Onderzoeksverantwoording	10
1.4 Leeswijzer	10
Achtergrond en context	12
2.1 Voorafgaand	12
2.2 Ontstaan Stichting Eindhoven Marketing	13
2.3 Herijking strategie	13
Beantwoording onderzoeksvragen	14
3.1 Resultaten van Eindhoven 365 in het algemeen	15
3.2 Berust de citymarketingstrategie nog op draagvlak bij de betrokken partijen?	16
3.3 Wat zijn de resultaten van de strategie?	17
3.4 Quicksan van Eindhoven en 'TDK' in het internationale nieuws	19
3.5 Wordt de strategie effectief en efficiënt uitgevoerd? Behoeft deze aanpassing?	21
3.6 Is er goed inzicht in de financiën en worden de middelen effectief ingezet?	22
3.7 Moet de opdracht (DAEB opdracht) aan de stichting worden herijkt?	26
3.8 Past de organisatievorm bij de gekozen strategie of behoeft deze aanpassing?	27
Conclusies en aanbevelingen	30
4.1 Conclusies	32
4.2 Aanbevelingen	33
Bijlagen	36
Bijlage 1. Evaluatiekader	36
Bijlage 2 - Vragen en response digipanel	38
Bijlage 3 - Response digipanel:	39
Bijlage 4 - Uitkomsten Enquête DDW	40
Bijlage 5 - Financiële staat op basis van begroting 2016	41
Bijlage 6 - Quick Scan Franstalig en Duitstalige media	42

DOVE

DOVEVIAGGI.IT
 MENSILE ANNO 25 N°10 OTTOBRE 2015 €5,90

BENVENUTI AL NORD
 Piccardia, la nuova Francia
 Eindhoven, la nuova Amsterdam
 Venezia, la nuova Venezia

LIBRERIE CHOC
 Spazi incredibili
 in Italia
 e nel mondo

INCHIESTA ROMA
 Così i giovani
 stanno cambiando
 la capitale

ETNA FOOD
 Provviste
 per l'autunno:
 gli indirizzi doc



RCS

MEDICAGROUP S.P.A. POSTE ITALIANE Sped. in A.P. - D.L. 953/2003 Conv. L. 46/2004, art. 1, comma 1 008 Milano
 Canada CAD 12,90 Francia € 7,00 Germania € 7,00 Grecia € 7,00 Portogallo Cont. € 7,00 Spagna € 7,00 Svizzera C. Ticino CHF 10,50 USA \$ 12,90

Managementsamenvatting

Voorliggend rapport is het resultaat van de evaluatie van Stichting Eindhoven Marketing (SEM). De SEM bestaat uit Stichting 365 (strategische branding) en Eindhoven 247 (exploitatie van marketingactiviteiten). Beide entiteiten vallen binnen de scope van deze evaluatie.

Eindhoven 365 heeft een uitstekende rol gespeeld met het laden en activeren van het merk. De strategie die is ingezet heeft haar uitwerking niet gemist. Inwoners zijn trots op de merkwaarden van Eindhoven. Internationaal mediaonderzoek laat zien dat de kracht van Eindhoven is toegenomen. De prestaties van Eindhoven 365 worden onderkend door vakgenoten. Zo is in 2014 én 2015 de Nationale Citymarketing Trofee in de wacht gesleept. Tijdens de Dutch Design Week hebben wij zelf veel enthousiasme geproefd over het merk Eindhoven.

De marketing van Eindhoven is bij de oprichting heel bewust op afstand gezet van de gemeente. Mede door deze organisatievorm staat de stichting midden in de samenleving. Er wordt met veel partijen intensief samengewerkt en de pragmatische, hands-on aanpak van stichting 365 wordt gewaardeerd.

Daarnaast heeft gemeente Eindhoven bij de oprichting van de stichting besloten om de exploitatie van de buitenreclame blijvend bij de stichting te beleggen

De belangrijkste conclusies van ons onderzoek op een rij:

- Het motto “wie kiest wordt gekozen” heeft gewerkt. Er is een heldere focus op hightech en design. Eindhoven 365 staat midden in de samenleving en verbindt vele activiteiten slim aan de gekozen inhoudelijke focus.
- Eindhoven 365 wordt gevraagd door andere partijen om te participeren dankzij veel kennis en toegevoegde waarde qua marketing en campagnes; de pragmatische en constructieve aanpak wordt zeer geapprecieerd. De stichting is aan de slag gegaan met het toevoegen van waarde. Dit wordt enorm gewaardeerd door belangrijke stakeholders in de Eindhovense regio.

- Eindhoven 365 vervult een verbindende rol door het uitdragen van het eenduidige beeldmerk van Eindhoven. Eindhoven 365 is zeer vasthoudend aan de gekozen strategie en bijbehorend beeldmerk. Het is uniek dat zowel de citymarketing als de gemeente hetzelfde beeldmerk uitdragen. De consistente lijn hiervan is zichtbaar in de stad.
- Eindhoven is een begrip geworden in de wereld, mede dankzij de burgemeester en de grote gevestigde organisaties zoals ASML.
- Eindhoven365 heeft een beperkt flexibel budget.

Ons onderzoek sluiten we af met enkele aanbevelingen voor de nieuwe fase die Eindhoven ingaat. Daarbij adviseren we allereerst om vooral door te gaan op de ingeslagen weg. Er is veel bereikt de afgelopen jaren en nu is het tijd voor een volgende stap. Belangrijkste is daarbij de strategische keuze om ook daadwerkelijk als gemeente te investeren in de fysieke zichtbaarheid van design en technologie in de stad. Tegelijkertijd achten wij het verstandig om dat gemeente Eindhoven de stichting heldere, meetbare KPI's meegeeft en dat de gealloceerde budgetten hiermee in lijn zijn. Daarbij pleiten wij voor meer vrije financiële ruimte, aangezien nu een groot deel van het budget besteed wordt aan langlopende projecten.

Inleiding

Hoofdstuk 1

Uit voorliggend onderzoek blijkt zeer duidelijk dat Eindhoven de afgelopen vijf jaar stevig op de kaart is gezet. Eindhoven is economisch een bloeiende regio en internationaal vermaarde organisaties zoals de Design Academy, ASML en de High Tech Campus dragen bij aan grootstedelijk, dynamisch klimaat.

De aantrekkingskracht richting internationale talenten is groot.



1.1 Achtergrond en vraagstelling

In 2011 is door de gemeenteraad van Eindhoven de meerjarige 'Citymarketingstrategie Eindhoven – Wie kiest, wordt gekozen' vastgesteld, inclusief de (merk)waarden die de stad wil uitdragen. Vervolgens heeft een kwartiermaker de strategie vertaald naar een daarbij passend organisatiemodel met een sluitende begroting. Destijds is met de raad afgesproken dat de executie, de strategie en het gekozen organisatiemodel in 2016 wordt geëvalueerd. Berenschot is door de gemeente Eindhoven gevraagd om deze evaluatie uit te voeren.

De evaluatie is uitgevoerd langs de lijn van enkele hoofdvragen die in het onderzoek centraal staan:

- Berust de citymarketingstrategie nog op draagvlak bij de betrokken partijen?
- Wat zijn de resultaten van de strategie? In hoeverre is Eindhoven op weg naar de leidende positie in Europa als creatieve innovatieregio?
- Wordt de strategie effectief en efficiënt uitgevoerd? Behoeft deze aanpassing?
- Is er goed inzicht in de financiën en worden de middelen effectief ingezet?

- Moet de opdracht aan de stichting (DAEB opdracht) worden herijkt?
- Past de organisatievorm bij de gekozen strategie of behoeft deze aanpassing?

De evaluatie is uitgevoerd in de periode augustus – december 2016 in opdracht van de Gemeente Eindhoven.

1.2 Onderzoekopzet en verantwoording

Voor het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van verschillende bronnen en onderzoeksmethoden.

- *Deskstudie*: ca. 30 documenten, variërend van raadbesluiten tot financiële stukken en eerdere rapportages zijn doorgenomen en geanalyseerd.
- *Mediacoverage*: we hebben kennis genomen van vele interviews en artikelen over Eindhoven.
- *Interviews*: in totaal hebben we 29 personen geïnterviewd. We hebben mensen geïnterviewd die werkzaam zijn in

het bedrijfsleven, de onderwijsinstellingen, gemeente Eindhoven, stichting Eindhoven Marketing, intermediairs en de media. Dit heeft een divers en veelkleurig beeld opgeleverd.

- *Financiële analyse*: er is gekeken naar de funding en financiële stromen van Stichting Eindhoven Marketing.
- *Internationaal onderzoek*: Dr. E. Braun heeft een internationaal onderzoek uitgevoerd naar de positie van Eindhoven in de (internationale) media.
- *Enquête DDW*: op 27 oktober hebben wij de bezoekers van de Now Future Talkshow gevraagd een korte enquête in te vullen over hun beleving van het merk Eindhoven. Dit hebben we gedaan in nauw overleg met de Dutch Design Foundation.
- *Digipanel*: wij hebben 6 vragen uitgezet via het digipanel van gemeente Eindhoven. De response op deze vragen geeft een goed beeld van de perceptie van de eigen inwoners.

“TDK is onderdeel geworden van het leven van de Eindhovenenaar”

Tevens hebben wij gebruik gemaakt een sentimentsanalyse op de sociale media en exposure van Eindhoven. Daarnaast heeft dr E. Braun (Erasmus Universiteit en gespecialiseerd in citybranding en regionale economische ontwikkeling) gereflecteerd op ons onderzoek.

1.3 Onderzoeksverantwoording

Uit de hierboven genoemde bronnen hebben wij veel informatie vergaard. Daarop hebben wij ons een goed beeld kunnen vormen van de ontwikkelingen rond de citymarketing in Eindhoven. Vanzelfsprekend is het onmogelijk om de causaliteit van bepaalde effecten haarfijn te ontrafelen. Dit onderzoek is

ook geen hogere wiskunde. Zo zijn er natuurlijk veel partijen betrokken bij het verder brengen van de strategie. Echter, doordat diverse bronnen naast elkaar worden geraadpleegd is er voldoende informatie om conclusies te formuleren evenals rode draden. Ook hebben we gebruik gemaakt van een evaluatiekader om zo precies mogelijk alle elementen die van invloed zijn op de (uitvoering van) de citymarketingstrategie te kunnen toetsen. Al deze elementen komen terug in hoofdstuk drie.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de context geschetst van het ontstaan van Eindhoven Marketing. In hoofdstuk 3 beantwoorden we achtereenvolgens de hoofdvragen van de evaluatie. Tot slot benoemen we in hoofdstuk 4 onze kernconclusies en een vijftal aanbevelingen voor de komende periode.

Terminologie

In onze rapportage gebruiken we vanaf hier de namen Eindhoven 365 en Eindhoven 247. Beide organisaties vallen onder de Stichting Eindhoven Marketing. Deze stichting heeft haar uitvoerende taken overgedragen naar Eindhoven 365 en Eindhoven 247.

“De volgende stap is de fysieke zichtbaarheid van design en technologie. Dat moet eraf spatten in de binnenstad van Eindhoven”



Achtergrond en context

Hoofdstuk 2

2.1 Voorafgaand

Na vaststelling van de citymarketingstrategie door de gemeenteraad van Eindhoven is een kwartiermaker aan de slag gegaan met het uitwerken van een bijpassend organisatiemodel met een sluitende begroting. Daarmee is destijds de basis gelegd voor een nieuwe organisatie met als kerntaak het merkmanagement: het bekend en herkenbaar maken van de belangrijkste merkwaarden van de stad.

De gemeenteraad stemde in met de volgende uitgangspunten:

- alle stakeholders werken vanuit dezelfde citymarketingstrategie;
- regie door transformatie naar nieuw organisatiemode uitgevoerd door Eindhoven365;
- rol Eindhoven marketing: strategiebewaking en uitvoering in samenwerking met partners;
- marketingbeleid en merkmanagement staan centraal, uitvoering deels door andere partijen;
- Eindhoven Marketing adviseert over het 'product' in de regio Eindhoven en deelt kennis;
- publiek/private samenwerking om ambitie te realiseren en vrijheid van handelen te garanderen;
- partners committeren zich: zij profiteren van en dragen bij aan het resultaat van citymarketing;
- inhoudelijke en financiële synergie door bundeling van activiteiten en middelen in de stad;
- compact en slagvaardig bestuur en raad van toezicht model;
- regionale scope, met stedelijk hart

THE WIRE ABOUT POLITICS ECONOMY SCIENCE EXTERNAL AFFAIRS LAW SOCIETY

SEARCH...

ECONOMY

Startup India: Right Intention, Misplaced Efforts

BY PURUSHOTTAM KESAR ON 18/01/2016 - 4 COMMENTS

SHARE THIS: Facebook Twitter Print More

The Modi government should have internalised the lessons from the entrepreneurial and innovative ecosystems that emerged in **Silicon Valley** and **Eindhoven** rather than relying on sops and entitlements for entrepreneurs.

PRIME MINISTER **ARUN JAITLEY**

Prime Minister Modi and Finance Minister Arun Jaitley at the launch of the Startup India programme in Delhi on January 16, 2016. Credit: PTI

WRITE TO US

Send your comments, suggestions and tips to editorial@thewire.in

MOST READ IN LAST 24 HOURS

- To Die While Dreaming of Return
- Students Demand Action Against Union Minister For Role in Scholar's Suicide
- Open Letter to the University of Hyderabad Vice Chancellor on Rohith Vemula
- Scholar's Suicide: Discrimination in Higher Education Reflects the Violence of a Casteist Culture
- Guests Who Look Like 'Maids' Not Allowed in Delhi Gymkhana
- Rahel, not Nawaz, Sharif Holds the Key to the India-Pakistan Peace Mystery
- Startup India: Right Intention, Misplaced Efforts
- Net Neutrality Standoff Escalates As TRAI Hails Facebook Over the Coals in New Letter
- Banning Jallikattu Will Decimate India's Indigenous Cattle Breeds

2.2 Ontstaan Stichting Eindhoven Marketing

Op basis van het door de kwartiermaker beschreven organisatiemodel is Stichting Eindhoven Marketing opgericht. De organisatie kreeg vorm vanuit een doorontwikkeling van de stichting Citydynamiek en het Eindhovense compartiment van de Regio VVV zuid-oost Brabant, aangevuld met marketingcapaciteit. Voor de financiering van de stichting is er een overeenkomst met de gemeente Eindhoven gesloten. De subsidie van de gemeente Eindhoven aan de stichting is verstrekt op basis van de DAEB (dienst algemeen economisch belang) opdracht:

- I. (door-)ontwikkeler 'Eindhoven';
- II. ontwikkelen van community en netwerken rondom merk 'Eindhoven';
- III. initiëren en organiseren van on brand-evenementen;
- IV. het merk 'Eindhoven' versterkende activiteiten;
- V. onderzoek en monitoring van effecten en resultaten;

Tevens heeft gemeente Eindhoven bij de oprichting van de stichting besloten om de exploitatie van de buitenreclame bij de stichting te beleggen als ondersteuning voor de DAEB activiteiten.

2.3 Herijking strategie

Afgelopen jaar heeft Stichting Eindhoven 365 de citymarketing-strategie geactualiseerd. De uitgangspunten die in 2010 zijn vastgesteld blijven overeind.

“Voor het sterke merk Eindhoven is wel een boegbeeld zoals de burgemeester nodig”

Beantwoording onderzoeksvragen

Hoofdstuk 3

In dit hoofdstuk beschrijven we kort per onderzoeksvraag kern van onze bevindingen. Waar mogelijk maken we onderscheid tussen de verifieerbare feiten en meningen. In een evaluatiekader (zie bijlage) hebben we de indicatoren genoemd waarop wij onze meetlat baseren.



3.1 Resultaten van Eindhoven 365 in het algemeen

Onze gesprekspartners waren het er unaniem over eens: Eindhoven is in de afgelopen jaren stevig op de kaart gezet. Er is een helder beeldmerk geïntroduceerd en veel bestaande initiatieven zijn verbonden met het krachtige merkverhaal van Technologie, Design en Kennis. Het op verschillende manieren laden van dit merk heeft de stad een herkenbaar verhaal opgeleverd. Ook bij de eigen bewoners¹⁾, terwijl dat niet de primaire doelgroep was. In de bewonersenquête over de gewenste kwaliteiten van de nieuwe burgemeester kwam op de tweede plaats met 40 procent van de inwoners: *‘Dat de nieuwe burgemeester moet werken aan een stad van kennis, innovatie en technologie.’*

Doelen

In 2010 is de ambitieuze opgave richting 2020 geformuleerd: *Eindhoven heeft dan als creatieve innovatieregio een leidende positie in Europa en een top 10 positie wereldwijd.* Vanzelfsprekend is dit een gezamenlijke opgave van alle stakeholders in de regio. De bijdrage van citymarketing is destijds als volgt geformuleerd: *‘Versterken van de (internationale) herkenbaarheid en aantrekkelijkheid van Eindhoven voor huidige en aan te trekken bedrij-*

ven, studenten, bewoners en werknemers met dit profiel.’ De hamvraag voor dit evaluatierapport is of Eindhoven 365 erin is geslaagd om de herkenbaarheid en aantrekkelijkheid van de regio te versterken. Met name voor de specifieke doelgroepen.

De vijf onderzoeksvragen beantwoorden we achtereenvolgens op de volgende pagina’s. Bij de beantwoording komt vanzelf de vraag op wanneer iets ‘goed’ is: op grond waarvan bepalen we of er sprake is van een substantiële verbetering of vooruitgang? Wat is onze meetlat? En sterker nog: wanneer is de citymarketingstrategie echt goed uitgevoerd?

Voor ons zijn de ‘doelen’ zoals geformuleerd in de DAEB opdracht, het uitgangspunt. Complicatie is wel dat de omschreven doelen vooral ‘activiteiten’ behelzen en niet duidelijke en *smart* geformuleerde doelstellingen. Toch kunnen we de genoemde activiteiten wel zoveel mogelijk operationaliseren naar concrete doelen en vervolgens meten hoe de voortgang hierop is geweest. Bovendien gaat het er uiteindelijk om of de genoemde activiteiten leiden tot het hierboven beschreven hogere doel. Ook kunnen we meten of het gekozen verhaal achter de citymarketingstrategie (focus op TDK) meer bekend is bij de doelgroepen.

1) Onderzoek naar ideale profiel voor de nieuwe burgemeester

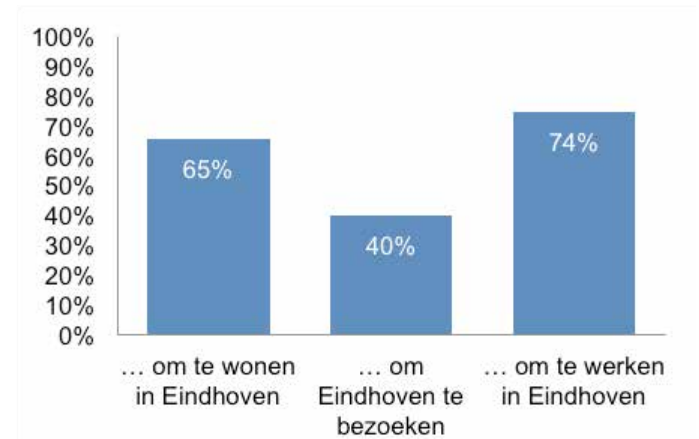
3.2 Berust de citymarketingstrategie nog op draagvlak bij de betrokken partijen?

Het merk Eindhoven, zoals Eindhoven 365 dat heeft geladen, sluit naadloos aan op het DNA van de stad. Het is niet verwonderlijk dat de betrokken partijen de merkwaarden van harte ondersteunen. De kracht van Eindhoven zit vooral in de cross-overs en spannende allianties tussen technologie en design. Dat is de unieke kracht van de stad en daar zou idealiter de branding op gefocust moeten zijn.

We hebben met vele partijen in en rond Eindhoven gesproken over de citymarketing. Van universiteit, hogeschool en bedrijfsleven tot studenten, inwoners, wethouders, bezoekers van de Dutch Design Week en startups. Unaniem is men van oordeel dat er veel is bereikt. Eindhoven heeft zichtbaar een stap vooruit gezet. Er is een helder profiel, inwoners zijn trots. Internationaal telt Eindhoven mee.

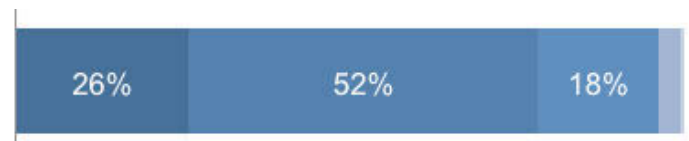
Tegelijkertijd zeggen veel partijen dat nu het momentum is aangebroken om een nieuwe stap te zetten. De afgelopen jaren is hard gewerkt aan een eenduidig beeldmerk, aan een herkenbaar verhaal. Veel van onze gesprekspartners zien dat het tijd is om het TDK verhaal verder in te bedden in de fysieke omgeving van Eindhoven: *'Als je uit het station van Eindhoven loopt moet alles om je heen design en technologie uitstralen'*. Zaken als licht of design zijn natuurlijk ook heel goed zichtbaar te maken in de stad, en niet alléén tijdens evenementen. Verschillende gesprekspartners benadrukken dit.

Bewoners van de stad Eindhoven behoren expliciet niet tot de primaire doelgroep van Eindhoven 365. Hier schuilt een zeker risico in: bewoners zijn immers de dragers van het inhoudelijke TDK profiel. Uit het digipanel blijkt wel dat Eindhovenaren vinden dat de stad in de afgelopen 5 jaar steviger op de kaart is gezet. Als rapportcijfer krijgt Eindhoven een 7,2 (zie bijlage 2). Buitengewoon krachtig is de Net Promoter Score²⁾ (nps): Eindhovenaren bevelen hun stad vooral aan om er te werken (nps 74%) en om er te wonen (nps 65%). Dit is een bijzonder hoge score.



De meerderheid van de respondenten (in totaal hebben circa 2.000 respondenten gereageerd) is van mening dat Eindhoven steviger op de kaart is gezet. Een nog groter deel is van mening dat de stad een leidende positie heeft als innovatieregio. In beide gevallen staat meer dan 75% positief tegenover Eindhoven.

Eindhoven is steviger op de kaart gezet in de afgelopen 5 jaar



Eindhoven heeft een leidende positie als hightech innovatieregio



■ Zeer mee eens ■ Mee eens ■ Neutraal ■ Mee oneens ■ Zeer mee oneens

Enquête DDW

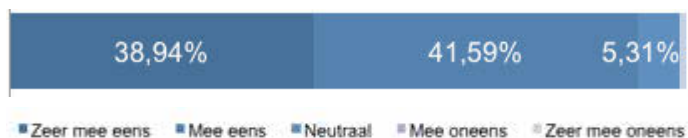
In het kader van dit evaluatieonderzoek hebben wij de bezoekers van de Now Future Talkshow (die tijdens de DDW op 27 oktober 2016 plaatsvond) gevraagd een aantal vragen te beantwoorden over Eindhoven en de branding. De vraag 'Welke twee dingen komen het eerste op als u aan Eindhoven denkt', werd het meest beantwoord met Technologie, Design en innovatie. Daarnaast noemden de bezoekers ook Strijp-S, Philips, PSV en lichtstad. Deze uitslag onderstreept het feit dat het strategische brandingsverhaal goed is geland bij dit deel van de DDW-bezoekers.

2) De vraag was:

Kunt u aangeven, met behulp van een rapportcijfer, in hoeverre u Eindhoven zou aanbevelen? Een 0 staat dan voor 'helemaal niet', en een 10 voor 'in hoge mate'. De NPS wordt berekend door het percentage promotors (9-10) te verminderen met het percentage criticasters (0-6)

Deze doelgroep is nog resoluter in haar oordeel dan de respondenten van het digipanel: Eindhoven is volgens ca. 80% de afgelopen vijf jaar steviger op de kaart gezet:

Vindt u dat Eindhoven steviger op de kaart is gezet in de afgelopen 5 jaar?



Op de vraag wat Eindhoven nog het meest mist wordt het vaakst cultuur en historie, een aantrekkelijke binnenstad en het 'groen' genoemd. Dit zijn uiteraard aandachtsgebieden die het beleid van de gemeente Eindhoven raken. Ook tijdens de interviews kwamen deze punten regelmatig terug evenals het voorzieningenniveau. Veelal doelde men dan op de culturele voorzieningen, evenals het horeca-aanbod en speciaalzaken. Hier is een impuls nodig, aldus de meeste respondenten en gesprekspartners.

Kortom, Eindhoven 365 heeft slim en effectief draagvlak verworven onder belangrijke publieke en private partijen door vanaf het eerste moment beloftes waar te maken en waarde toe te voegen. Met de retail, horeca, hoteliers en ondernemers is goede afstemming. Daarnaast wordt nauw samengewerkt met belangrijke partners als Brainport Development en de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij. Dit geldt ook voor organisaties op het gebied van leisure en cultuur.

Aandachtspunten

Bij de start van Eindhoven 365 is de marketingstrategie door de gemeenteraad van Eindhoven unaniem aanvaard. Dit verschaft de stichting een uitstekende startpositie. Sindsdien is de gemeenteraad echter niet intensief meer betrokken geweest bij de verdere ontwikkeling van het merk Eindhoven. Dit vinden wij een aandachtspunt.

Wat daarmee samenhangt is dat gemeente Eindhoven, beperkt monitor-onderzoeken heeft ontvangen. Dit is deels begrijpelijk aangezien er vanaf de start geen afrekenbare KPI's zijn meegegeven. Zonder heldere doelen vanuit de gemeente is het niet mogelijk een goede monitoring in te richten. Eindhoven 365 heeft zelf hierin geadviseerd om samen met bureau Mercer samen te gaan werken voor een internationale benchmarking. De stad Rotterdam werkt hier reeds mee samen om zo de monitoring vorm te geven.

“Ik ben fan van Eindhoven 365. Ze zijn zichtbaar, actief, denken mee. Er is een goede klik, een goede verbinding.”

3.3 Wat zijn de resultaten van de strategie?

We zien het in diverse gepubliceerde lijstjes. En het wordt in vrijwel alle gesprekken bevestigd: Eindhoven heeft een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Er komen meer toeristen in de stad. In combinatie met Brainport is Eindhoven een hele sterke economische regio ook in internationaal verband. De stad Eindhoven wordt vaker genoemd in de internationale media. De stichting heeft diverse prijzen gewonnen voor haar resultaten.

Een aantal resultaten van de uitgevoerde strategie op een rij:

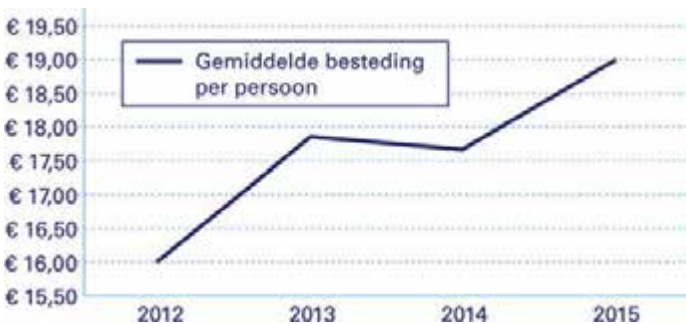
- **Het aantal hotelovernachtingen in de stad Eindhoven is fors gestegen (+220.000).** Daarbij is te zien dat vanaf halverwege 2014 de groei in het aantal overnachtingen een stuk harder gaat dan de groei van het aantal kamers. In 2010 waren er 512.779 overnachtingen, in 2015 waren dat er 735.334. Er is dus een absolute stijging van 220.000 overnachtingen. Merk op dat met het aantal hotelovernachtingen de inkomsten via de toeristenbelasting voor de gemeente Eindhoven eveneens stijgen.



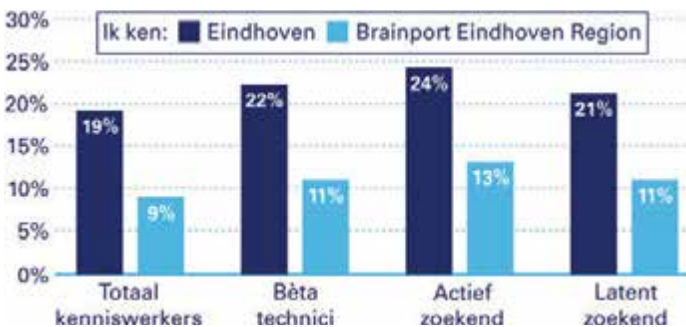
- *Het aantal evenementen, bezoekers en economische spin-off neemt toe. De economische spin-off is in vier jaar tijd gestegen van 46 miljoen naar 70 miljoen*

JAAR	AANTAL EVENEMENTEN	AANTAL BEZOEKERS	ECONOMISCHE SPIN OFF
2011	99	2.861.000	-
2012	66	2.901.150	€ 46.523.500
2013	97	3.218.190	€ 57.179.950
2014	107	3.643.600	€ 64.379.000
2015	144	3.691.650	€ 70.296.750

- *Gemiddelde bestedingen per persoon bij de evenementen is toegenomen*



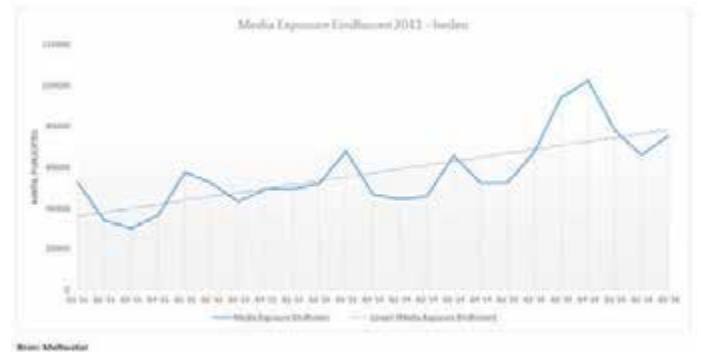
- *één op de vijf hoog opgeleiden kent de stad Eindhoven³⁾:*



Deze resultaten komen voort uit een onderzoek dat is uitgevoerd bij de Intelligence Group naar de bekendheid van Eindhoven onder 46.000 hoogopgeleide internationale kenniswerkers uit 45 landen.

3) De Intelligence Group verzamelde deze data voor de Global Talent Acquisition Monitor (GTAM).

- *Het gemiddelde bereik van Eindhoven in internationale media exposure is in 5 jaar verdubbeld⁴⁾*



Meltwater heeft een analyse gemaakt van de media exposure in print van Eindhoven van eind 2011 tot eind 2016. De stijgende lijn is duidelijk. Wat verder opvalt is dat de uitschieter naar boven in het najaar met de events als DDW en GLOW veel sterker was in 2015 dan in de voorgaande jaren. Een ander opvallend resultaat is de vermelding van Eindhoven door het Amerikaanse Tech magazine *Wired* dat Eindhoven één van de acht steden is die er toe doen voor de toekomst. In een rij met grote steden als San Francisco, Dubai, Los Angeles en Shanghai.

Het is vrijwel onmogelijk om de causaliteit van bovenstaande resultaten en de inspanningen van Eindhoven365 tot op een detailniveau te ontrafelen. De kracht van de Eindhovense regio zit in de samenwerking en cross-overs tussen design en technologie. Los van de cross-overs hebben ook gevestigde namen als de Dutch Design Week, ASML, Philips, Hightech Campus een wereldwijde gravitatiekracht. Deze aantrekkingskracht wordt door Eindhoven365 buitengewoon goed benut. Maar Eindhoven365 richt zich zeker niet alleen op de 'gevestigde orde'. Ook startups en nieuwe ondernemers worden actief gestimuleerd om zich in Eindhoven te vestigen en zich te verbinden aan het concept van TDK. Veel gesprekspartners geven aan dat Eindhoven365 erin is geslaagd om de succesverhalen te delen. Ook om deze succesverhalen slim en creatief te koppelen aan en in te bedden in het gemeenschappelijk TDK verhaal.

Erkenning door vakgebied

De prijzenkast van Eindhoven 365 is goed gevuld. De prestaties van Eindhoven worden onderkend door vakgenoten. Zo is twee maal op rij de Nationale Citymarketing Trofee in de wacht gesleept. De jury roemt in haar rapport Eindhoven 365: *De gemeente verbindt inhoudelijke pijlers als design, technologie en kennis met Brabantse gezelligheid. Er worden scherpe keuzes gemaakt en opvallende resultaten behaald. De samenwerking en*

4) Onderzoek van Meltwater

binding met de regio staan hoog in het vaandel. Citymarketing gaat naadloos over in citymaking. De gemeente voert al jaren een consistent en dynamisch beleid. Het beeldmerk wordt op uitstekende wijze gebruikt.

Ook in 2015 won Eindhoven de titel Evenementenstad van het jaar voor de strategische aanpak en uitvoering van een geïntegreerd Citymarketing- en evenementenbeleid.

En in 2015 is prestigieuze Dutch Design Award in de categorie *Beste Opdrachtgever* gewonnen waarbij Eindhoven 365 het Rijksmuseum heeft afgetroefd. Een indrukwekkende prestatie. Eindhoven 365 is daarbij niet te beroerd om haar kennis te delen. De bestuurder van Eindhoven 365 presenteert en vertelt het verhaal van Eindhoven door het hele land: met zowel andere gemeenten en steden als ook de wetenschap en onderwijsinstellingen.

Samenwerking Brainport

De samenwerking met Brainport is een aandachtspunt. Deze kan verder verbeteren. Beide organisaties zouden beter kunnen afstemmen wie wat doet. Het gecombineerde merk Brainport Eindhoven is potentieel een hele sterke, vooral in internationaal verband. Er zijn goede afspraken gemaakt over de co-branding. Zaak is om deze nu ook daadwerkelijk en structureel uit te voeren. Door intensiever op te trekken, kan meer bereikt worden. Dat geldt zeker voor een doelgroep als de Europese beleidsmakers. Daarmee ontstaat er een centraal platform en worden activiteiten niet dubbel of naast elkaar uitgevoerd. Een concreet voorbeeld is de organisatie van events voor start-ups wat nu zowel door Eindhoven 365 wordt opgepakt als Brainport. Meer afstemming tussen beide marketingorganisaties is daarbij een vereiste. Als deze succesverhalen vanuit de Eindhovense regio in één gezamenlijk platform samenkomen kunnen het bereik en de slagkracht verder toenemen. Zeker bij partijen als de High Tech Campus Eindhoven die zowel samenwerken met Eindhoven 365 en Brainport leeft deze wens.

3.4 Quickscan van Eindhoven en 'TDK' in het internationale nieuws

Om meer inzicht te krijgen in hoe in het buitenland naar Eindhoven wordt gekeken, is een quickscan uitgevoerd naar de berichtgeving over Eindhoven in de internationale media⁵⁾. Deze quickscan is uitgevoerd door Dr. E. (Erik) Braun en Drs. J. (Jeroen) van Haaren. Beide zijn verbonden aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

In het onderzoek is gebruikgemaakt van de nieuwsdatabase van LexisNexis die toegankelijk is voor onderzoekers van de Erasmus Universiteit Rotterdam. In de quickscan is gezocht naar berichtgeving in drie talen: Engels, Frans en Duits. Daarbij is gezocht op Eindhoven in combinatie met de bestanddelen van de merkpijlers TDK: Eindhoven + Technologie, Eindhoven + Design en Eindhoven + Kennis. Daarnaast is ook gekeken hoe sterk de relatie was tussen Eindhoven en de drie elementen van TDK is. Dit is gedaan door voor technologie, design en kennis vast te stellen of het wordt genoemd samen met Eindhoven in dezelfde zin, in dezelfde alinea of dat de afstand in het bericht groter was tussen Eindhoven en deze drie merkpijlers. Het onderzoek heeft betrekking op de periode 2010-2015.

Er is een aantal filters gebruikt om het overzichtelijk te houden. In de eerste plaats zijn berichten over PSV en Eindhoven (PSV Eindhoven in het Europese voetbal) niet meegenomen. Dit zijn veelal geen 'TDK' berichten. In de tweede plaats zijn berichten van patenten (veel juridische aankondigingen) niet meegenomen. In de derde plaats zijn bij de merkpijler technologie berichten met het woord 'universiteit' niet meegenomen. Indien dat wel wordt gedaan explodeert de database omdat er in zeer veel berichten wordt gerefereerd aan onderzoek van de TU Eindhoven. De quickscan wordt dan ondoenlijk. In een uitgebreider onderzoek kan wel een meer gedifferentieerde aanpak worden gehanteerd waarbij alle berichten individueel gecodeerd kunnen worden.

Ondanks de toegepaste filters, zijn het nog steeds veel berichten in de Engelstalige media: voor vier van de zes jaren zelfs meer dan 1000. In een quickscan kan niet elk bericht uitvoerig worden geanalyseerd op inhoud en relevantie. Er kunnen berichten meegenomen zijn in de dataset, die bij nader onderzoek misschien niet zouden worden geselecteerd. Echter, de veronderstelling is dat deze 'ruis' op alle jaren van toepassing is zodat nog steeds de jaren met elkaar kunnen worden vergeleken. Tegelijkertijd kunnen relevante berichten ontbreken door de toegepaste filters (met name die van de TU Eindhoven). De absolute aantallen moeten dus voorzichtig worden geïnterpreteerd. Doel van de quickscan is om een beeld te krijgen van de mate waarin Eindhoven wordt genoemd met technologie, design of kennis in de internationale berichtgeving en om een voorzichtige trendanalyse te maken.

5) Het gaat hierbij om geschreven nieuwsberichten die online of op papier worden gepubliceerd.

MERKPEILER	LOCATIE IN ARTIKEL	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Technologie	Elders in artikel	298	388	397	287	364	556
Design		267	344	337	233	264	343
Kennis		84	96	82	49	124	152
Technologie	In paragraaf, niet in zin	61	90	129	71	72	94
Design		23	36	72	72	65	107
Kennis		12	20	17	19	14	39
Technologie	In dezelfde zin	74	64	33	29	76	104
Design		57	95	235	92	116	142
Kennis		9	5	18	26	25	34
Technologie	Totaal	433	542	559	387	512	754
Design		347	475	644	397	445	592
Kennis		105	121	117	94	163	225
Alle berichten Eindhoven		1.628	2.035	2.517	1.760	2.745	2.892
TDK als percentage van alle berichten		54,4%	55,9%	52,4%	49,9%	40,8%	54,3%

Aantal berichten in Engelstalig nieuwsbronnen 2010-2015.

Bron: LexisNis, 2016

Engelstalige nieuwsbronnen

In totaal zijn 6250 Engelstalige nieuwsbronnen doorzocht in de quickscan. Hieronder vallen kranten, tijdschriften, vakbladen, websites, nieuwsbrieven en andere nieuwsuitingen. De bronnen zijn zowel online als klassieke print. Gezaghebbende nieuwsbronnen als de Times, The New York Times, The Economist en Wired en nog vele andere titels maken deel uit van de database. Daarnaast bevat de database ook veel nieuwsbronnen die waarschijnlijk zelden of nooit over Eindhoven berichten (bijvoorbeeld Texas Banking, CricketCountry.com), maar dat is bij deze analyse geen probleem.

In onderstaande tabel is, op basis van de criteria, het aantal berichten in de Engelstalige media waarin Eindhoven samen wordt genoemd met technologie, design of kennis opgenomen voor de periode 2010-2015. De aard van deze berichten kan behoorlijk verschillen. Dit zijn een aantal voorbeelden: een uitgebreide rapportage over de transformatie van Eindhoven (A Dutch Factory Town, Now a Design Center; NYT, 2011); een recensie van een restaurant in Eindhoven dat eindigt met “the DNA of Eindhoven – technical and emotional, and together they make a beautiful thing” (Restaurant report: Kazerne in The Netherlands; NYT, 2015); een nieuwsbericht over de burgemeester van Waterloo (Waterloo Chronicle; Canada, 2015) waarin een intentieovereenkomst met Eindhoven in een bijzin wordt genoemd; korte zakelijke nieuwsberichten over jaarcijfers van internationaal opererende bedrijven uit Eindhoven.

Het beeld dat ontstaat, is dat er – ondanks de filters – relatief veel berichten zijn waarin zowel Eindhoven als een van de drie elementen van TDK worden genoemd. Ook is het aantal berichten waarin Eindhoven en een van de drie merkpilers voorkomen, gegroeid over de periode 2010-2015. Het aantal berichten is niet alleen gegroeid ten opzichte van 2010, maar ook ten opzichte van piekjaren 2011/2012. Medio 2011 is Eindhoven verkozen tot Intelligent Community of the Year⁶⁾. De groei in het aantal berichten is in lijn met de groei van het totaal aantal berichten over Eindhoven. Hierbij is wederom gezocht naar Eindhoven en worden dezelfde filters gebruikt, zonder specifiek te zoeken naar technologie, design en kennis. In de tabel worden deze totalen per jaar genoemd onder ‘alle berichten’. Vervolgens wordt het percentage berekend van berichten met Eindhoven en een van de TDK-elementen ten opzichte van alle berichten (TDK als % alle berichten). De conclusie is dat tussen 2010-2015 in iets meer dan de helft van de berichten over Eindhoven, ook een van de drie merkpilers wordt genoemd. De relatie tussen Eindhoven en de merkpilers is robuust in de internationale media.

Ten slotte is het interessant te zien dat het aantal berichten waarin Eindhoven en Technologie samen worden genoemd, het grootste is. Indien de band tussen Eindhoven en de merkpilers sterker is (in dezelfde zin of in dezelfde alinea) is design de sterkste merkpiljer. Er moet wel een voorbehoud worden gemaakt dat dit veroorzaakt kan zijn door de extra filter bij technologie. Wel is zeer duidelijk dat Eindhoven veel minder aan kennis in een bericht wordt gekoppeld vergeleken met de twee andere merkpilers.

6) Zie: http://www.intelligentcommunity.org/ic_of_year

Ook de Duitse en Franse media zijn in de quick scan meegenomen. Bij zowel de Frans- als de Duitstalige nieuwsbronnen neemt het aantal publicaties over Eindhoven af en ook de combinatie tussen Eindhoven en een van de merkpijlers komt relatief minder vaak voor in vergelijking met de Engelstalige nieuwsbronnen. In 2010 kwam Eindhoven 625 keer in de Franse media; in 2015 is dit gedaald tot 397. Bij de Duitstalige media is de daling minder scherp: in 2010 waren er 1372 berichten verschenen wat gedaald is tot 1172 in 2015. De exacte cijfers hierover zijn opgenomen in de bijlage 6.

3.5 Wordt de strategie effectief en efficiënt uitgevoerd? Behoeft deze aanpassing?

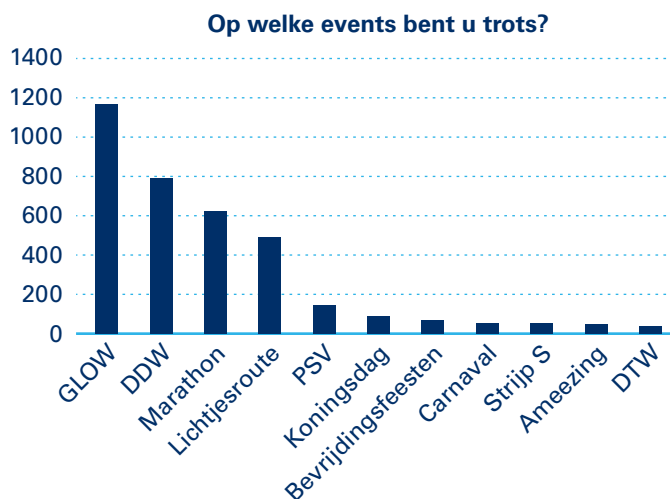
De uitvoeringsstrategie van Eindhoven 365 wordt door veel gesprekspartners gekenschetst als pragmatisch, constructief en resultaatgericht. Eindhoven 365 is daardoor betrokken bij veel initiatieven in de stad. Door deze aanpak is Eindhoven 365 in staat om deze initiatieven te verbinden aan de scherpe inhoudelijke focus. Het is niet zozeer dat er veel nieuwe activiteiten en evenementen zijn opgezet door Eindhoven 365: DDW, GLOW, de Marathon zijn succesvolle evenementen die in veel gevallen een lange historie kennen. Wel is duidelijk dat de evenementen duidelijker zijn verbonden aan het TDK profiel. Bovendien zijn ze gegroeid qua bezoekersaantallen en wordt het in het geval van de DDW door aanzienlijk meer internationale media opgepakt.

Ook de splitsing van de stichting Eindhoven 365 (dat zich op de citybranding en de on brand activiteiten richt) van Stichting Eindhoven Marketing en de BV Eindhoven 247 (dat zich meer richt op de uitvoering en de off brand activiteiten) kan hierbij genoemd worden. Het behalen van efficiency in de uitvoering ligt na de splitsing bij Eindhoven 247, de effectiviteit van de marketing ligt met name bij Eindhoven 365.

GLOW

Wat betreft de strategische uitvoering heeft GLOW vanaf de start een status aparte en dient hier ook apart vermeld te worden. De stichting heeft de organisatie hiervan vanuit het verleden meegekregen. De kosten hiervan drukken echter onevenredig zwaar op de begroting van de stichting. Wij adviseren om het reeds ingezette ontvlechtigingsproces verder door te zetten. Dat neemt niet weg dat een inhoudelijke verbinding tussen de GLOW foundation en Eindhoven 365 gewenst is. Hiermee wordt geborgd dat GLOW steeds beter past in het DNA van Eindhoven. Het evenement biedt kansen om met name technologie verder te vervlechten in het evenement. Iets wat met GLOW Next al duidelijk naar voren komt.

Uit het digipanel blijkt overigens dat voor de bewoners van Eindhoven GLOW hét event van het jaar is – men is er erg trots op. DDW komt op een goede tweede plaats.



Interessant in dit verband zijn ook de hoge NPS scores vanuit zowel het digipanel als de enquête bij DDW.

3.6 Is er goed inzicht in de financiën en worden de middelen effectief ingezet?

In 2010 heeft de gemeenteraad besloten om de activiteiten van de stichting Citydynamiek en de VVV bijeen te voegen tot de Stichting Eindhoven Marketing. Dit besluit had onder andere het doel meer efficiency te bereiken en meer effectiviteit van de activiteiten van de nieuwe stichting plus het beleggen van de marketingstrategie van de gemeente Eindhoven.

Kort gezegd kwam dit besluit neer op:

- Meer efficiency door met gelijke of minder middelen eenzelfde of beter resultaat te bereiken;
- Meer effectiviteit in de marketingstrategie van de gemeente Eindhoven, door het beleggen van de (uitvoering van) een overkoepelende marketingstrategie bij Eindhoven365, die tot dan toe ontbrak doordat deze opdracht bij geen van de door de gemeente gefinancierde voorgangers van Eindhoven 365 belegd was;
- Meer sturing op het behalen van de doelstellingen van de marketingstrategie, door Eindhoven 365 de opdracht mee te geven meer coherentie tussen activiteiten te creëren en gericht activiteiten passend bij het behalen van de doelstelling te ondernemen.
- De financiële analyse richt zich daarom op de volgende punten:
- Interne analyse: transparantie in de herkomst en besteding van middelen en de duurzaamheid van het resultaat.
- Externe analyse: wat heeft de investering van de partners opgebracht.

3.6.1 Interne analyse - transparantie in herkomst, verdeling en besteding van middelen

Om de vraag over de effectiviteit en de efficiency van de SEM te onderzoeken is gestart met het in beeld brengen van de middelen: wie zijn de financiers, hoe worden deze gealloceerd aan de DAEB en non-DAEB activiteiten, en wat zijn de resultaten per activiteit. Onze opdrachtgever heeft gevraagd om een transparant overzicht van de middelen van de SEM.

Met het besluit tot de samenvoeging van de drie eerder genoemde organisaties in 2011 heeft de gemeente, om de nieuwe organisatie Stichting Eindhoven Marketing (SEM) te financieren, een reallocatie van middelen doorgevoerd vanuit de verschillende gemeentelijke budgetten én is tegelijkertijd een bezuinigingsopdracht meegegeven. Bij deze bezuinigingsopdracht is tevens aangegeven dat de stichting middelen via samenwerkingsconstructies zou kunnen genereren, doordat zij meer op afstand van de gemeente kan functioneren en financieel meer armslag creëert. Dit is het zogeheten verdienvermogen van de SEM dat in het oorspronkelijke raadsbesluit is beschreven.

De vraag is daarom allereerst waar de totale middelen uit bestaan waarover de SEM kan beschikken. In welke mate draagt de gemeente bij en wat is de herkomst van de overige middelen. Deze hebben wij op hoofdlijnen uitgewerkt, waarbij wij uitgegaan zijn van de letterlijke binnenkomende geldstromen uit en hebben wij de onderlinge doorbelastingen geëlimineerd. Daarmee kunnen we eveneens een uitspraak doen over het verdienvermogen van de SEM.

Samenstelling en herkomst

In de hiernavolgende figuur hebben wij op hoofdlijnen de omvang van de middelen en de activiteiten weergegeven.



Figuur 1: Samenstelling en omvang middelen SEM € 7,6 miljoen.
Bron: begroting 2016.

- **Omvang van de middelen:** De initiële begroting van de kwartiermaker bestond ultimo 2011 uit een kleine vier miljoen euro aan te ontvangen middelen. In de jaren erna groeide de totale gerealiseerde baten en in 2015 bedroegen een kleine acht miljoen euro exclusief de doorbelastingen tussen de onderdelen.
- **Herkomst van de middelen:** Uit de figuur blijkt dat de SEM in hoofdlijnen vier inkomstenbronnen heeft. Dat zijn de inkomsten uit de buitenreclame (marketing en contracten), de inkomsten vanuit de brandstore, de subsidie van de gemeente Eindhoven, en de inkomsten uit projecten.

In het oorspronkelijke raadsbesluit bij de opdracht aan de SEM is een verwachting neergelegd over het verdienvermogen van de SEM. Daarbij was de doelstelling dat de SEM onafhankelijk van de gemeente kan functioneren en zou beschikken over enige financiële armslag. Uit de begroting is af te lezen dat er naast de subsidie van 1,2 miljoen die rechtstreeks van de gemeente Eindhoven wordt ontvangen, de SEM de beschikking heeft over drie andere inkomstenbronnen. Ten eerste is dit de privaatrechtelijke concessie die de gemeente is overeengekomen met de SEM voor de inkomsten van de buitenreclame in Eindhoven, die door de SEM in sublicentie wordt geëxploiteerd. Daarnaast worden inkomsten verkregen voor diverse projecten, waarbij – weliswaar

in privaatrechtelijke dienstverlening – een substantieel deel van de gemeente komt. De derde geldstroom komt voort uit de omzet van brandstore ter dekking van de kostprijs van de inkoop.

Daarmee is het verdienvermogen van de stichting beperkt, als de exploitatie van de buitenreclame en de inkomsten van de brandstore merchandise niet meegerekend worden, omdat deze niet beschouwd mogen worden als sponsoring of samenwerkingsbijdragen. Deze voorspelling voor het beperkte verdienvermogen is vooraf door de gemeente in 2011 gedaan, waarmee vermeden werd een te grote druk op de stichting te letten door onhaalbare doelstellingen neer te leggen ten aanzien van het verdienvermogen.

Sponsoring is overigens een meer passieve manier van deelnemen van bedrijven aan de citymarketing en gerelateerd aan activiteiten, een bijdrage in een samenwerking is een actievere manier om deel te nemen. Deze laatste is niet aan de orde.

Verdeling van middelen

De ontvangen middelen worden als volgt verdeeld aan de volgende organisatiedelen (zie hierna volgende figuur). Let op: dit zijn niet de *omzetten* van de betreffende organisatiedelen, omdat de onderlinge doorgeschoven middelen hieruit geëlimineerd zijn.

	DAEB € 2,2 miljoen	VVV € 2,5 miljoen	Gemeente € 0,75 miljoen	Exploitatie buitenreclame € 0,3 miljoen	Projecten € 1,8 miljoen
Exploitatie buitenreclame € 3 miljoen	Bijdrage aan DEAB € 1,2 miljoen		Adracht of contract € 0,75 miljoen	Naar organisatie € 1,05 miljoen	
Inkomsten VVV € 2,5 miljoen		Inkomsten VVV € 2,5 miljoen			
DAEB subsidie € 1 miljoen	DAEB subsidie € 1 miljoen				
Inkomsten eigen projecten € 1,1 miljoen					Inkomsten eigen projecten € 1,1 miljoen

Figuur 2: Verdeling van middelen over de groepen.

Uit de figuur wordt duidelijk dat vanuit de totale 7,6 miljoen euro (begroting 2016) een deel terugvloeit naar de gemeente (€ 0,75 miljoen) en de overige middelen besteed worden aan de

ondersteuning van de organisatie, na de bijdrage aan de DAEB. De resultaten op de activiteiten blijven achter bij de SEM.

Besteding van de middelen

Na de verdeling van de middelen is de vraag waar de verschillende groepen de middelen aan besteden. Tevens hebben we bekeken welke vrije ruimte de SEM (en nu Eindhoven 247 en Eindhoven 365) heeft in de besteding van de beschikbare middelen en welke middelen vanuit de DAEB richting Eindhoven 247 en de brandstore worden overgeheveld.

Bevindingen en conclusies

- *Vrije middelen DAEB:* Uit de tabel blijkt dat de beschikbare middelen voor activiteiten voor de DAEB ongeveer 25% van het totale beschikbare budget is. De overige middelen zijn verbonden aan GLOW en aan uitvoering van de Customer services.
- *Projectorganisatie:* De exploitatie van de concessie en de uitvoering van de projecten lopen in elkaar over. Uit de verdeling van de personele lasten, lijkt de conclusie dat een derde van de opbrengsten van de concessie wordt ingezet voor de organisatie van de projecten en de exploitatie marketing en contracten.
- *Front office:* In de exploitatie van Eindhoven 247 zijn de uren voor de Front Office (Depot Eindhoven) opgenomen. Eindhoven 247 heeft vanuit de gemeente geen formele opdracht gekregen om de Front Office taken uit te voeren. Bij de oprichting van de stichting zijn de taken direct daar belegd, maar een formele inregeling en uitwerking moet nog plaatsvinden. Eindhoven 247 heeft 2 jaar geleden voor deze kosten een declaratie bij de gemeente ingediend ad. € 57.000.
- Vanuit de totale opbrengsten buitenreclame groot € 3 miljoen (zie figuur 2) wordt € 1,05 miljoen naar de organisatie van de Exploitatie buitenreclame en de organisatie Eigen Projecten doorgeschoven.

Overige bevindingen vanuit financiële stukken en interviews

- *Mate van beheersing:* Uit de opzet van de jaarrekeningen, de verantwoordingen van de DAEB, de wijziging onlangs in de opzet van de DAEB en de begrotingen ontstaat een beeld van een organisatie die vanaf 2011 zichzelf aan het ontwikkelen is in de beheersing van de registratie van haar opdracht.
- *Beperkingen:* De transparantie in de stukken wordt duidelijk beter, de informatieve waarde van de overlegde stukken kent echter nog beperkingen. De financiële stukken zijn gedetailleerd en hebben een beperkte informatiewaarde voor een niet-financieel geoefende lezer.
- *Samenspel gemeente en SEM:* Uit de interviews en de overlegde correspondentie blijkt deze ontwikkeling en zoektocht naar transparantie eveneens uit de relatie tussen de gemeente en de SEM.

Toekomstbestendigheid van de organisatie

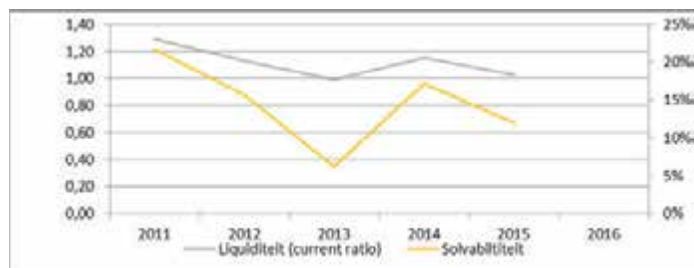
Voor de volledigheid geven wij in het kort een aantal bevindingen over het verloop van de financiële positie van de organisatie over de afgelopen jaren.

Exploitatieresultaten sinds 2011

In de onderstaande figuur worden de resultaten vergeleken met de oorspronkelijke begrotingen. Uit de jaarrekeningen is het genormaliseerd resultaat gedestilleerd, ten opzichte van het uiteindelijke resultaat. Hieruit blijkt dat de stichting met voorzieningen en bestemde reserves het definitieve resultaat heeft bereikt (Figuur 3).



Figuur 3: Exploitatie saldi.



Figuur 4: Solvabiliteit en liquiditeit.

Balansverhoudingen sinds 2011

Een tweetal ratio's om de stabiliteit van de stichting te bepalen zijn de solvabiliteit (lange termijn) en de liquiditeit (korte termijn). Uit Figuur 4 blijkt dat de solvabiliteit in 2013 een flinke duikeling heeft gemaakt naar 5%. Het resultaat was negatief in dat jaar, ondanks het feit dat reserves zijn ingezet en op zich de schulden lager waren dan omliggende jaren. Bedenk hierbij dat de balansposities momentopnames zijn. Opvallend is dat de SEM zich in de exploitatie beter weet te controleren, in de resultaten is bijvoorbeeld het faillissement van Azero door SEM opgevangen en positief omgebogen. De beheersing van de exploitatie heeft niet eenzelfde effect op de balans en is eveneens zichtbaar in het beschikbaar werkkapitaal.

De SEM maakt geen balansbegrotingen en meerjarenbegrotingen, waardoor een lange termijn prognose ontbreekt en concrete uitspraken over de toekomst niet gedaan kunnen worden. Van de solvabiliteit mag echter verwacht worden dat deze zich manifesteert rond de 25%. De RvT gaat overigens uit van een gewenste hoogte van het eigen vermogen van 600K (absoluut bedrag in plaats van relatief ten opzichte van totaal vermogen). Uit de jaarrekeningen tot en met 2015 wijzen signalen erop dat de SEM aan de slag moet met het inzet van werkkapitaal, omdat het werkkapitaal oploopt en dit indiceert dat investeringen achterblijven.

Risico's

De splitsing van de SEM in Eindhoven 365 en Eindhoven 247 heeft een bedrijfsmatige en beheersmatige component. Er is een personele unie. Bedrijfsmatig wordt de aansturing van de twee onderdelen praktischer, hoewel het de vraag is of hiervoor een scheiding naar twee organisaties (stichtingen en BV) nodig is met een eigen directie en toezicht. Temeer omdat in 2011 eerder besloten is voor de efficiency en beheersbaarheid door organisaties bestuurlijk en operationeel samen te voegen.

Vanuit het beheersen van risico's kan de scheiding verdedigd worden, waarbij de financiële risico's zich met name manifesteren in een debiteurenrisico en/of concentratierisico dat door de scheiding gekoppeld wordt aan de activiteiten van Eindhoven 247. Het operationele risico hoeft geen motivatie te zijn.

3.6.2 Externe analyse: wat heeft de investering van de partners opgebracht?

Voor deze analyse zijn er twee manieren om te bepalen of de investering rendement oplevert.

- het benoemen van KPI's (kritische prestatie indicatoren) waarmee de doelstellingen gemeten kunnen worden, waarna in combinatie met een nulmeting in het startjaar de voortgang bepaald kan worden.
- het bepalen van de ingezette middelen en deze afzetten tegen de verwachte opbrengst en op deze wijze bepalen of er meer waarde is dan op tijdstip 0.

KPI's

De SEM en de gemeente hebben bij de start van de nieuwe stichting de DAEB-opdracht geformuleerd. Deze DAEB-opdracht is een verdeling naar activiteiten, waarover jaarlijks verantwoording wordt afgelegd. De meting bestaat hierbij uit het monitoren op de uitvoering van de activiteiten, waarbij de mate van voortgang wordt gemeten en/of in combinatie met het feit of een activiteit al dan niet is uitgevoerd.

In de DAEB opdracht is nagelaten KPI's op te nemen. Beheersmatig is het daarmee, omdat immers een nulmeting ontbreekt, niet mogelijk om aan de hand van KPI's het succes te bepalen van de stichting.

Beschikbaar budget en inzet capaciteit

Een alternatieve wijze om te bepalen of de inzet heeft geleid tot meerwaarde is het uitgaan van het beschikbaar budget en de inzet van de capaciteit. Hiertoe hebben wij de personele lasten bepaald ten opzichte van de totale lasten van activiteiten.

	2012	2013	2014	2015		2016 (BEGROOT)	
				E247	E365	E247	E365
Personeel in €	1.081	1.245	1.206	961	512	1.446	633
Formatie in fte (uitz.2012)	31	25	25	20	5	?	5
Kostprijs omzet	7.665	6.491	5.829	6.233	1.820	5.694	1.540
Organisatiekosten in €	1.720	1.763	1.700	1.467	652	1.446	633
% org.kst./ kostprijs omzet	22%	27%	29%	24%	44%	25%	41%

Tabel 1: Capaciteit en kosten (x €1.000).

Bevindingen en conclusie

- Tussen 2012 en 2013 is een kleine sprong te zien als gevolg van de omzetting van de detachering, in de jaren erna is er een lichte groei en is de personele last gemiddeld 26% van de totale last.
- Vanaf 2015 is duidelijker waar deze last uit bestaat doordat het verschil in wijze van inzet tussen Eindhoven 365 en Eindhoven 247 te zien is. Het kapitaal bij Eindhoven 365 ligt bij het adviserend potentieel van de medewerkers, bij Eindhoven 247 in de mate waarin de medewerkers in staat zijn activiteiten te genereren, waarbij de kosten van de activiteiten als maatstaf zijn gebruikt om de omvang te bepalen van een activiteit.
- De stichting heeft vanaf de start met een vrijwel gelijk aantal personeelsleden (bron: jaarrekeningen) dat de prestatie levert. De omvang van de organisatiekosten groeit of daalt niet significant en blijft een € 1,75 miljoen.
- Een alternatieve aanwending van het budget ligt dan mogelijk in het aantrekken van meer advieskracht, óf in het meer vrijmaken van budget c.q. re-alloceren van budget. Vanuit de interviews wordt het re-alloceren van budgetten als wens of aandachtspunt opgegeven.
- Alternatieve aanwendingen van het budget worden genoemd in de vorm van het initiëren en vervolgens (laten) organiseren van congressen en zakelijke evenementen. Met name de inzet in verbindende en initiërende activiteiten wordt aangegeven als wenselijk, omdat daar volgens geïnterviewden de kracht van Eindhoven 365 ligt en het budget hiervoor uitgebreid mag worden. Gemiddeld kost een formatie all-in (dus inclusief organisatiekosten) € 125.000. Zie verder de motivatie voor de herijking van de opdracht voor de DAEB.
- Een tweede alternatieve aanwending van budget wordt genoemd in de vorm van uit te voeren planologische verbeteringen door de gemeente. De initiatieven van de stichting hebben voor een deel meerwaarde als ook de gemeente tegelijkertijd investeert. Hiermee is niet noodzakelijk het budget van de stichting uit te breiden, maar de aanwending van budgetten door de gemeente.

Budgetbesteding, alternatieve aanwendingen en budgetruimte

Een indicator voor de wijze waarop een budget besteed wordt is de alternatieve aanwending van een budget of de kosten van het beste alternatief. Wij hebben die vraag in deze evaluatie op twee manieren onderzocht:

- Vanuit de jaarrekeningen en verantwoordingen DAEB blijkt dat in het budget voor de DAEB opdracht voor 25% ruimte is voor activiteiten. De andere 25% wordt besteed aan GLOW. De inzet van de medewerkers bedraagt 30% van de begroting.
- Het human capital is echter voor de DAEB een belangrijke factor: de adviserende rol behoort met name de succesfactor te zijn. Het bestaan van deze succesfactor wordt bevestigd vanuit de interviews.

3.7 Moet de opdracht (DAEB opdracht) aan de stichting worden herijkt?

Eindhoven 365 heeft sinds 2012 het merk Eindhoven ontwikkeld en zich vervolgens toegelegd op het laden en activeren van dit merk. Ook de community en netwerken rondom Eindhoven zijn doorontwikkeld. Eindhoven 365 staat midden in de samenleving, verbindt partijen aan elkaar en versterkt de communities.

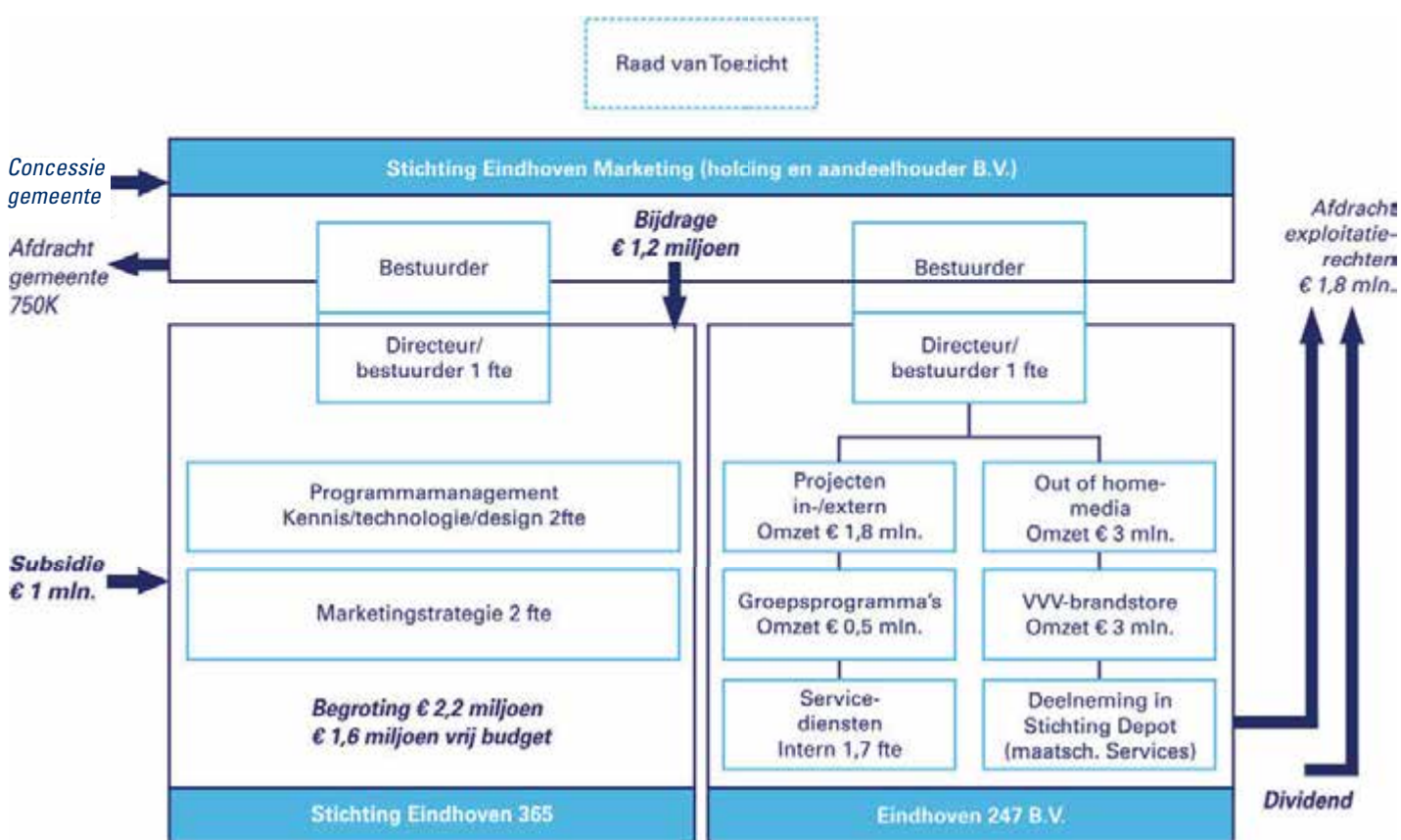
Het lijkt nu tijd voor een nieuwe fase met een herijkte strategie. Eindhoven 365 heeft hiertoe zelf al het initiatief genomen met het strategisch document EHV365 2016-2020. Daarin wordt beschreven hoe de strategische marketingorganisatie richting 2020 een bijdrage wenst te leveren aan de vooruitgang van Eindhoven. Vijf strategische lijnen zijn benoemd: Talent Town, Scale-up Hub, Liveable city, Smart Society en Media Hotspot. Veel van deze strategische lijnen raken het hart van de fysieke omgeving van Eindhoven en daarmee het brede, strategische beleid van de gemeente.

Juist omdat enerzijds Eindhoven 365 toe is aan een nieuwe fase die nauw samenhangt met de ruimtelijke strategie van

de gemeente Eindhoven pleiten wij voor een herijking van de DAEB opdracht. Een nieuwe opdracht met smart geformuleerde doelen en KPI's die passen bij de nieuwe fase is noodzakelijk om de ingezette lijn vol te houden. Suggesties voor mogelijke KPI's bespreken wij bij de conclusie van dit rapport.

3.8 Past de organisatievorm bij de gekozen strategie of heeft deze aanpassing?

De organisatievorm van de stichting Eindhoven Marketing is recent gewijzigd. Er is een splitsing gemaakt tussen de Stichting Eindhoven 365 en Eindhoven 247 B.V. Dat heeft geleid tot onderstaand organisatiemodel en financiering:



Deze splitsing (geëffectueerd in 2015) had het doel om vanuit een administratief en financieel uitgangspunt een efficiëntere bedrijfsstructuur te realiseren. Daarnaast wenste men meer balans te bereiken in de bestuurlijke rol van de stichting.⁷⁾

De activiteiten van beide gremia zijn samengevat als volgt verdeeld:

STICHTING EINDHOVEN 365	EINDHOVEN 247 BV
<ul style="list-style-type: none"> • Het subsidierecht DAEB met de gemeente Eindhoven 	<ul style="list-style-type: none"> • de exploitatie van marketingcontracten
<ul style="list-style-type: none"> • De uitvoering van de DAEB activiteiten waaronder: channel management, brand events, area development, urban interventions, customer services, data management 	<ul style="list-style-type: none"> • de exploitatie van de in eigen beheer uitgevoerde projecten, zoals Park Hilaria, Eindhoven Winterstad, Koningsdag en overige Off Brand projecten
<ul style="list-style-type: none"> • Alle hierbij behorende rechten en verplichtingen t.a.v. personeelskosten en organisatiekosten 	<ul style="list-style-type: none"> • de exploitatie van de WV groepsprogramma's en brandstore winkel

7) Memo aan Belastingdienst inzake aanpassing structuur 'Stichting 365'

De strategische branding en de operationele marketing activiteiten zijn in twee verschillende entiteiten ondergebracht, wat een begrijpelijke keuze is. Niettemin behoeft deze organisatievorm nog wel een aantal aanpassingen om de branding en marketing ook in de toekomst te borgen.

Als we de organisatievorm van Eindhoven vergelijken met andere steden neemt Eindhoven een unieke positie in. Bij Eindhoven is de citymarketing, ook de strategische branding, op afstand geplaatst, wat onder meer heeft geresulteerd in een breed privaat draagvlak. Tegelijkertijd raakt de strategie het gemeentelijke beleid. De band met de gemeente, vooral op het niveau van het college van B&W en de gemeenteraad kan strategischer. Zeker gezien de noodzakelijke volgende stap (bijvoorbeeld: design en technologie zichtbaar maken in de fysieke omgeving) is een strategische relatie met de burgemeester essentieel.

Ons advies is om de afstand tot de gemeente te handhaven. Tegelijkertijd dient de gemeente duidelijke doelen en KPI's te formuleren. Een strategische interactie met het college van B&W is nodig, met name met de burgemeester.

Aanvullend adviseren wij om binnen de Raad van Toezicht de financiële expertise goed te borgen. Dit geldt met name voor Eindhoven 247, waar de financiële risico's zich bevinden. In de volgende paragraaf onderbouwen we dit advies.

3.8.1 Governance

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat citybranding samen met de stad meer kans van slagen heeft. Het budget (zie ook paragraaf 3.6) van de gemeente Eindhoven voor citybranding is niet vergelijkbaar met het budget van grote bedrijven. Juist daarom is het zaak om de publieke en private krachten te bundelen, waar Eindhoven 365 buitengewoon goed in is geslaagd. Ons advies bestaat uit twee hoofdpunten:

1. *Beleg citymarketing in de portefeuille van de burgemeester*

Allereerst adviseren wij om citymarketing onder te brengen in de portefeuille van de burgemeester. Veel mensen noemen de belangrijke rol van oud-burgemeester Van Gijzel in het verder brengen van het merk Eindhoven. Als boegbeeld van de stad speelt de burgemeester een belangrijke rol, evenals het verbeteren van de samenwerking met Brainport. Veel mensen noemen ook de belangrijke rol van de burgemeester in het verder brengen van het merk Eindhoven en Brainport. Daarnaast hebben in de praktijk partijen binnen de gemeente invloed op het merk Eindhoven. Het strategisch merkmanagement heeft betrekking op meerdere gemeentelijke domeinen. Zeker het ruimtelijk

domein dient rekening te houden met het inhoudelijke profiel dat Eindhoven 365 verder activeert. Dit geldt temeer voor grote beeldbepalende projecten. De kracht van Eindhoven 365 kan dan ingezet worden in het gemeentelijk beleid. Zoals bijvoorbeeld is gebeurd bij de ontwikkeling van de visie op de binnenstad. Ook adviseren we om de gemeenteraad vaker te informeren over de voortgang en de resultaten van Eindhoven Marketing.

2. *Borg binnen de Raad van Toezicht financiële expertise*

Bij de start van de stichting is afgesproken dat er zowel een Raad van Toezicht zou komen als een Raad van Advies. Uiteindelijk is er alleen een Raad van Toezicht geformeerd. Gesprekspartners geven aan deze Raad van Toezicht beide rollen op zich neemt en Stichting Eindhoven 365 nadrukkelijk ook adviseert over de branding en strategische richting. Mede daardoor is Eindhoven 365 de afgelopen jaren er buitengewoon goed in geslaagd om bij private partijen en onderwijsinstellingen veel draagvlak te verwerven voor de ingezette strategie. Wij adviseren daarbij wel om binnen de Raad van Toezicht de financiële expertise goed te borgen. Dit is met name nodig voor Eindhoven 247 waar er grotere financiële en juridische risico's spelen. Dat heeft het verleden reeds uitgewezen.



Conclusies en aanbevelingen

Hoofdstuk 4

*“Het merk van de
stad is Chefsache”*



4.1 Conclusies

Uit ons onderzoek blijkt overduidelijk dat Eindhoven stevig op de kaart is gezet. Eindhoven is economisch een bloeiende regio en internationaal vermaarde organisaties zoals de Design Academy, ASML en de High Tech Campus dragen bij aan grootstedelijk, dynamisch klimaat. De aantrekkingskracht richting internationale talenten is groot.

Eindhoven 365 heeft een uitstekende rol gespeeld met het laden en activeren van het merk. De strategie die is ingezet heeft haar uitwerking niet gemist. Op basis van de gelezen documenten, de facts and figures, interviews en de bijdrage van de Erasmus Universiteit komen wij tot een vijftal hoofdconclusies.

4.1.1 Het motto “wie kiest wordt gekozen” heeft gewerkt. Er is een heldere focus op hightech en design

Eindhoven 365 staat midden in de samenleving en verbindt vele activiteiten slim aan de gekozen inhoudelijke focus. Deze focus past ook naadloos bij het DNA van Eindhoven. Bestaande en nieuwe initiatieven worden voortdurend getoetst aan het TDK-profiel. Dit heeft geleid tot een multiplier effect. Ook de eigen bewoners, dragers van het profiel, herkennen zich in het TDK-profiel – een compliment voor de gekozen strategie en de uitvoering daarvan.

4.1.2 Eindhoven 365 wordt gevraagd door andere partijen om te participeren dankzij veel kennis en toegevoegde waarde qua marketing en campagnes; de pragmatische en constructieve aanpak wordt zeer geapprecieerd

Eindhoven 365 is niet gaan werken met contracten waarin precies wordt vastgelegd wat ze wel en niet doen. De stichting is aan de slag gegaan met het toevoegen van waarde. Dit wordt enorm gewaardeerd door belangrijke stakeholders in de Eindhovense regio. Veel partijen geven aan dat ze de samenwerking nog wel verder zouden willen intensiveren, maar de capaciteit en middelen van Eindhoven365 zijn beperkt. Echter, deze manier van werken heeft onmiskenbaar haar vruchten afgeworpen.

4.1.3 Eindhoven 365 vervult een verbindende rol door het uitdragen van het eenduidige beeldmerk van Eindhoven

Eindhoven 365 is zeer vasthoudend aan de gekozen strategie en bijbehorend beeldmerk. Het is uniek dat zowel de citymarketing als de gemeente hetzelfde beeldmerk uitdragen. De consistente lijn hiervan is zichtbaar in de stad. Op veel plekken zien bezoekers en bewoners van Eindhoven de drie kenmerkende vibes van Eindhoven. Dit geldt niet alleen voor het beeldmerk, maar eveneens voor de het onderscheidende verhaal van technologie en design.



4.1.4 Zowel “Brainport” als “Eindhoven” zijn een grip geworden

De inmiddels oud-burgemeester van Eindhoven, de heer Van Gijzel, heeft eveneens een enorme bijdrage geleverd aan het op de kaart zetten van de Eindhovense regio. Dat geldt eveneens voor de gevestigde organisaties zoals ASML, Philips, Design Academy, DDW en NXP. Deze organisaties hebben een natuurlijke gravitatiekracht die buitengewoon goed wordt benut door Eindhoven 365. Zij zijn goed in staat gebleken om deze afzonderlijke krachtige steunpilaren te bundelen, wat heeft geresulteerd in een gezamenlijk verhaal van Eindhoven. We zien dit bevestigd in de flinke toename van Engelstalige nieuwsberichten waar Eindhoven wordt genoemd. In 2015 wordt Eindhoven 77% vaker genoemd in de Engelstalige media ten opzichte van 2010. Brainport is bij (Europese) beleidsmakers eveneens een begrip geworden.

4.1.5 Eindhoven365 heeft een beperkt flexibel budget

De uitvoering van de marketingstrategie is via de DAEB opdracht belegd bij Eindhoven 365. De kracht van Eindhoven 365 en de behoefte vanuit de partners ligt bij de betrokkenheid en adviserende rol, waarbij het huidige aandeel in de kosten 30% is. Daarnaast gaat 50% van het budget naar activiteiten en vergoeding van exploitatiekosten die meerjarig vastliggen (bron begroting 2016; Glow en Brandstore). Het flexibele budget bedraagt daarmee 22% van de DAEB.

Het DAEB budget, groot 2 miljoen euro, bedraagt een kleine 30% van de totale budget van de stichting en wordt direct (subsidie) en indirect (concessie) gefinancierd door de gemeente. De overige 70% valt buiten de DAEB opdracht. In de totale ontvangen middelen is een relatief klein deel afkomstig vanuit een vrije geldstroom en eigen initiatieven, dit is het deel van de eigen projecten dat de gemeente niet financiert en/of in vrije concurrentie wordt ontvangen. De activiteiten en projecten uitgevoerd door Eindhoven 247 bestaan voor een groot deel uit terugkerende evenementen (Koningsdag, Park Hillaria, Fijne Feestdagen Festival).

De splitsing van Eindhoven Marketing in Eindhoven 365 en 247 draagt bij aan een heldere taakverdeling tussen on brand en off brand-activiteiten en meer transparantie. Dat vinden wij een goede zaak.

Het merk Eindhoven is door de Citybranding-activiteiten sterk op de kaart gezet. Belangrijk is om deze lijn op de lange termijn vast te houden. De focus heeft veel gebracht en Eindhoven kan hiermee de komende vijf tot tien jaar verder.

4.2 Aanbevelingen

Ons onderzoek sluiten we af met enkele aanbevelingen voor de nieuwe fase die Eindhoven ingaat. Daarbij adviseren we allereerst om vooral door te gaan op de ingeslagen weg. Er is veel bereikt de afgelopen jaren en nu is het tijd voor de noodzakelijke volgende stap.

4.2.1 Aanbeveling 1:

Organiseer en borg betrokkenheid en sturing vanuit de gemeente door het stellen van afrekenbare doelen passende bij een scherpere focus

Om de samenwerking en effectiviteit ook in de toekomst te borgen stellen wij voor dat er vanuit de gemeente Eindhoven, de grootste geldschieter, heldere doelen komen die passen bij de ingezette strategie van Eindhoven 365. Dit is dan ook het moment om de opdracht aan Eindhoven 365 te herijken. En maak citybranding onderdeel van de portefeuille van de burgermeester.

KPI's waar de gemeente aan kan denken zijn:

- Imago van Eindhoven als aantrekkelijke vestigingsplaats voor bedrijven uit TDK-sectoren in relevante landen.
- Imago van Eindhoven als aantrekkelijke plek voor (inter)nationale TDK-talenten.
- Bekendheid van Eindhoven bij bedrijven uit TDK-sectoren in relevante landen.
- Bekendheid van Eindhoven bij internationaal Talent in TDK-sectoren.
- Internationale media exposure met hoog TDK-gehalte.

Hierbij dient wel scherp omschreven te worden welke sectoren gekozen worden, bij voorkeur in aansluiting op de langjarige economische prioriteiten van de gemeente. De gemeente kan eveneens denken aan KPI's die het toerisme raken:

- Verbeteren Imago van Eindhoven als aantrekkelijke bestemming voor bezoekers.
- Imago van Eindhoven als aantrekkelijke bestemming.
- Bekendheid van Eindhoven als bestemming.

Voor het garanderen van de continuïteit van Eindhoven Marketing is het verstandig meerjarige afspraken te maken voor wat de begroting betreft.



4.2.2 Aanbeveling 2: Het is tijd voor een volgende stap; maak design en technologie fysiek zichtbaar in de stad

Onze gesprekspartners noemden het bijna allemaal afzonderlijk van elkaar: investeer in de fysieke ruimte. Maak design en techniek duidelijk zichtbaar. Dat mes snijdt aan twee kanten: design en technologie in de fysieke ruimte levert nieuwe verhalen op die de hele wereld over kunnen gaan. Tegelijkertijd zullen bezoekers en bewoners nog meer het verhaal van Eindhoven letterlijk ervaren.. Dit blijft achter in vergelijking met steden in de Randstad.

Het lichtobject bij het stationsplein is een eerste start hiermee. Hier voortvarend stappen in maken is een gezamenlijke opgave voor Eindhoven 365 en de gemeente.

“Peter Kentie ligt heel goed in de stad. Met zijn komst heeft de branding van de stad een impuls gekregen”

4.2.3 Aanbeveling 3: Herschik en her-allocer de budgetten van de stichting in lijn met de vanuit de gemeente gestelde doelen en acties en creëer meer ruimte voor de realisatie van de marketing opdracht van Eindhoven 365

Gezien de opdracht van de DAEB zou een grotere mate van flexibiliteit (aanjagende en initiërende functie) verwacht worden en gezien de vraagstelling vanuit de partners zou een grotere mate in menskracht verwacht worden. Gemiddeld kost één formatie all-in ongeveer 125.000 euro.

Uit de financiële analyse komt naar voren dat een groot deel van de budgetten (zowel DAEB als non-DAEB; subsidie als opbrengsten concessie) naar langlopende projecten gaat, zowel voor de organisatorische kosten als naar directe toerekenbare lasten. Het ligt voor de hand om GLOW uit het budget van Eindhoven 365 te halen en rechtstreeks aan stichting GLOW te subsidiëren.

Daarmee blijft echter het flexibele, vrije budget beperkt. Een ruimer, vrij budget (om meer menskracht te financieren) zou gevonden kunnen worden vanuit de reserve toeristenbelasting en opbrengsten vanuit toenemende leisure. Met de groei van het aantal toeristen en daarmee gepaard gaande hotelovernachtingen, mede als gevolg van de activiteiten van Eindhoven 365, zijn de inkomsten via de toeristenbelasting voor de gemeente gestegen.

De kansen voor een reallocatie van de budgetten meer in lijn met de strategische doelen van Eindhoven 365 liggen bijvoorbeeld in de vorm van het initiëren en vervolgens (laten) organiseren van congressen en zakelijke evenementen.



4.2.4 Aanbeveling 4: Borg de financiële expertise binnen de Raad van Toezicht

Wat betreft de governance adviseren wij, zoals beschreven in hoofdstuk 3, om de citymarketing te beleggen in de portefeuille van de burgemeester. Aanvullend bevelen wij het aan om binnen de Raad van Toezicht de financiële expertise goed te borgen. Dat is specifiek gewenst voor Eindhoven 247 om de financiële risico's te monitoren.

4.2.5 Aanbeveling 5: Verbeter het niveau van voorzieningen

Voor de in het rapport reeds genoemde noodzakelijke volgende stap dient het voorzieningenniveau te verbeteren. Veel gesprekspartners noemen het culturele aanbod, horecagelegenheden en speciaalzaken. Ook openbaar vervoer voorzieningen worden in dit kader genoemd. De hightech campus is, zeker in de avonden, slecht bereikbaar. Op deze manier kan de vitaliteit en leefbaarheid van de stad vergroot worden.

4.2.6 Aanbeveling 6: Geef meer aandacht aan co-branding van Brainport en Eindhoven

Hoewel op papier er heldere co-brandings afspraken zijn gemaakt tussen Brainport en Eindhoven 365, hapert dit nog wel eens in de operatie. Tegelijkertijd is er een gemeenschappelijk doel: de Eindhovense regio verder op de kaart zetten. Om dit beter te laten werken, ook in de praktijk, is het nodig dat de operatie van Eindhoven marketing en Brainport beter met elkaar afstemmen. Hiervan kunnen ook de andere gemeenten binnen de regio sterk profiteren. Daarmee ontstaat ook regionaal een heldere storyline en wordt gebruik gemaakt van elkaars kracht. Een noodzakelijke voorwaarde is hierbij wel dat beide organisatie een helder merkverhaal hebben met duidelijke keuzes. Iets wat bij Eindhoven365 zonder meer het geval is. Voor Brainport hebben wij dat niet kunnen beoordelen, dat valt buiten de scope van dit onderzoek.

Bijlagen

BIJLAGEN

Bijlage 1. Evaluatiekader

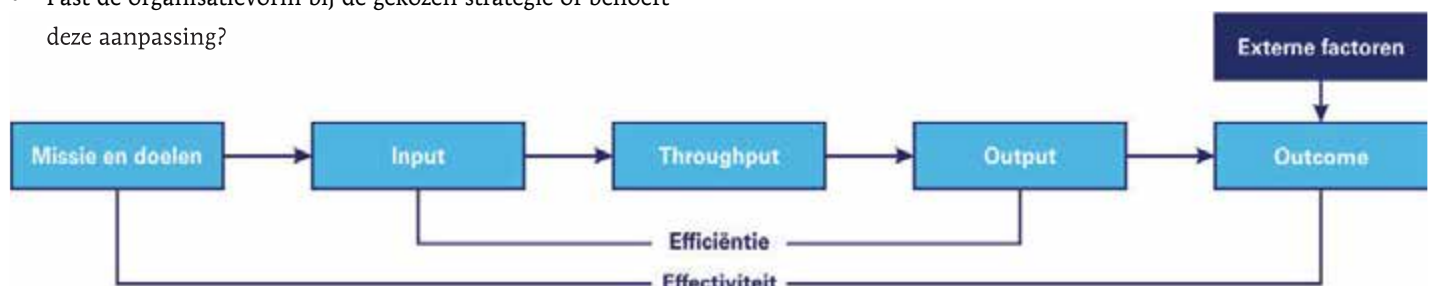
1. Vraagstelling

Het onderzoek dient antwoord te geven op de volgende vragen:

- Berust de citymarketingstrategie nog op een draagvlak bij de betrokken partijen?
- Wat zijn de resultaten van de strategie? In hoeverre is Eindhoven op weg naar de leidende positie in Europa als creatieve innovatieregio?
- Wordt de strategie effectief en efficiënt uitgevoerd? Behoeft deze aanpassing?
- Is er goed inzicht in de financiën en worden de middelen effectief ingezet?
- Moet de opdracht aan de stichting (DAEB opdracht) worden herijkt?
- Past de organisatievorm bij de gekozen strategie of behoeft deze aanpassing?

2. Evaluatiesystematiek

Om deze aspecten op een gestructureerde wijze te onderzoeken en in kaart te brengen hanteren wij een evaluatiesystematiek. In het hiernavolgende model geven wij weer hoe de begrippen doeltreffendheid en doelmatigheid zich tot elkaar verhouden. Het model is afgeleid van het model Regeling periodiek evaluatieonderzoek en beleidsinformatie (RPE) van het ministerie van Financiën, waarin voorgeschreven wordt hoe beleid van rijksoverheid geëvalueerd dient te worden.



3. Te onderzoeken aspecten

Als instrument voor het borgen van de onafhankelijkheid van de evaluator in combinatie met het creëren van draagvlak voor de uitkomsten hanteren wij een helder evaluatiekader, waarin zowel kwalitatieve als kwantitatieve elementen terugkomen. Dit evaluatiekader is het vertrekpunt van de evaluatie. Op basis van het evaluatiekader proberen we de onderzoeksvragen systematisch en navolgbaar te beantwoorden. Het geeft vooraf inzicht in wat we nodig hebben om deze vragen te beantwoorden en achteraf in de wijze waarop de oordelen tot stand zijn gekomen. In dit kader worden alle voor het onderzoek relevante elementen opgenomen. In onderstaande tabellen zijn deze kaders weergegeven.

ASPECT	OPERATIONALISATIE	BRON / METHODE
Doelen	<ul style="list-style-type: none"> • Missie en mandaat Eindhoven 365 • Doel Eindhoven 365 • Verantwoordelijkheden en taken • Beleidstheorie achter de citymarketing 	documentenstudie interviews
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Budget • Capaciteit • Samenwerking tussen partijen 	documentenstudie (o.a. begrotingen en financiële verantwoordingen) interviews
Throughput	<ul style="list-style-type: none"> • Wijze waarop door Eindhoven 365 wordt samengewerkt met partijen • Wijze waarop met de citymarketingstrategie is omgegaan • Worden de juiste doelgroepen aangeboord • Worden de juiste events georganiseerd? • Zichtbaarheid en de wijze waarop met signalen wordt omgegaan: staat Eindhoven 365 open voor signalen? Weten doelgroepen (burgers, bedrijven en stakeholders) Eindhoven 365 te vinden? wordt aan de relevante signalen aandacht besteed? In hoeverre worden doelgroepen bij deze afweging betrokken? • Hoe is de voortgang de afgelopen jaren gemeten (monitoronderzoek) • Financiële analyse • Welke stuurinformatie en indicatoren heeft het bestuur ter beschikking en is dit passend bij de doelen die de stichting wil(de) bereiken? • Hoe zijn de projecten van de stichting gekoppeld aan de beleidsdoelstellingen en hoe gaat de stichting om met de organisatie events? 	documentenstudie individuele interviews analyse social media kanalen
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal georganiseerde events • De kracht van het merk • Marketingaanpak • Financiële analyse 	documentenstudie/ publiekspanel gesprekken
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> • Bijdrage aan doelstelling citymarketingstrategie • Mate van positionering bij internationale, nationale en regionale doelgroepen • Bijdrage aan de profilering van de merkwaarden van Eindhoven • Zorgt het merk voor focus, een kompas in ontwikkeling, beleid, acquisitie. • Wordt het merk gezamenlijk ontwikkeld en uitgedragen door (semi-) overheden, bedrijven, kennisinstellingen en samenwerkingsverbanden 	gesprekken documenten peilingen en panels onderzoek

4. activiteiten

1. Interviews en rondetafelgesprekken;
2. Aansluiten bij meet-ups in de regio;
3. Relevant bestuurlijk overleg
4. Gebruik maken van bestaande social mediakanalen, panels van de gemeente, hoteliers, et cetera
5. Financiële analyse
6. Presentatie van evaluatie aan klankbordgroep

5. Onderzoeksverantwoording en externe toetsing

Wij vinden een duidelijk onderscheid in de rapportage tussen feiten (op basis van schriftelijke documenten), meningen (op basis van gesprekken) en het oordeel van het externe bureau (beantwoording onderzoeksvragen) essentieel. Analyse en conclusie in rapportage zijn transparant en navolgbaar. Na de analysefase en voor de presentatie van de bevindingen en aanbevelingen zullen de resultaten van ons onderzoek worden voorgelegd aan Erik Braun van de Erasmus Universiteit. Hij zal kritisch naar de uitkomsten kijken. Bij meningsverschillen zullen deze actief worden gemeld.

Bijlage 2 - Vragen digipanel

1. Zou u Eindhoven aanbevelen op een schaal van 0-10:
 - om te wonen in Eindhoven
 - om Eindhoven te bezoeken
 - om te werken in Eindhoven

2. Hoe krachtig is het merk Eindhoven op een schaal van 0-10?

3. Heeft Eindhoven een leidende positie als hightech innovatieregio?
 - Zeer mee eens
 - Mee eens
 - Neutraal
 - Mee oneens
 - Zeer mee oneens

4. Vindt u dat Eindhoven steviger op de kaart is gezet in de afgelopen 5 jaar?
 - Zeer mee eens
 - Mee eens
 - Neutraal
 - Mee oneens
 - Zeer mee oneens

5. Op welke events bent u als bewoner trots?

6. Wat is het belangrijkste icoon van de stad?

Bijlage 3 - Response digipanel:

Digipanel Citymarketing

Oktober 2016
Ca 2.000 respondenten (van de 5.000; 40%)

Het merk Eindhoven



Rapportcijfer 7,2

"A BRAND IS SIMPLY TRUST"

"Hoe krachtig is volgens u het merk Eindhoven op een schaal van 0-10? Een 0 staat voor helemaal niet krachtig en een 10 voor zeer krachtig."

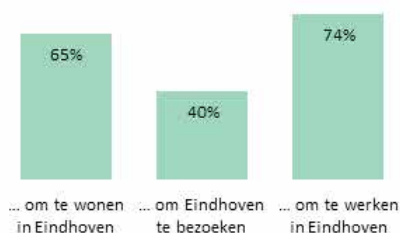
Steve Jobs



Netpromotorscore-eu

Eindhovenaren zouden hun stad vooral aanbevelen om er te werken (nps 74%) en om er te wonen (nps 65%).

De netpromotorscore voor 'bezoeken' is 40%



NPS-EU:



Net Promoter Score = % Promoters - % Detractors

"Kunt u aangeven, met behulp van een rapportcijfer, in hoeverre u Eindhoven zou aanbevelen? Een 0 staat dan voor 'helemaal niet', en een 10 voor 'in hoge mate'."

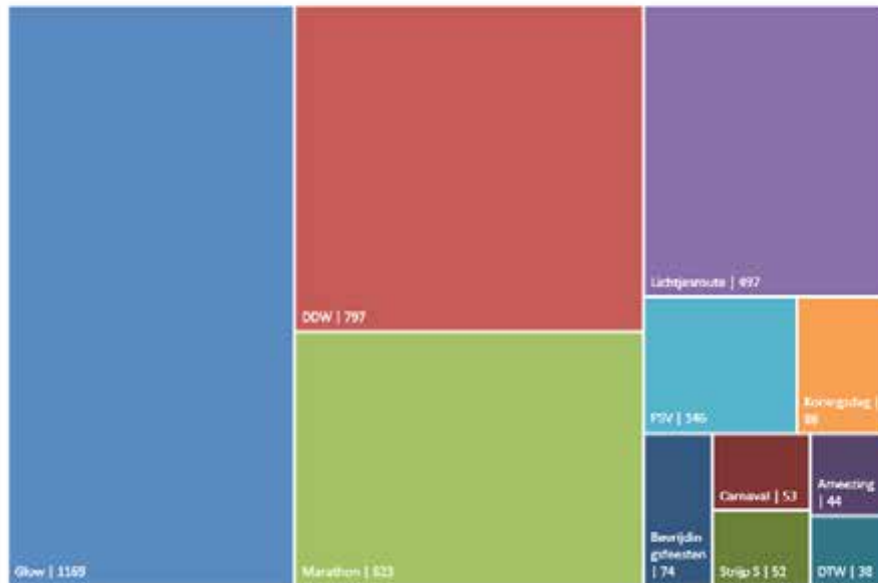


Op welke events bent u trots?

"Op welke events bent u als bewoner trots (maximaal 3)?"

Mensen met een lage of middelbare opleiding blijven wat trots betreft achter bij hoger opgeleiden als het gaat om Glow en vooral de DDW. Zij zijn daarentegen weer vaker trots op de marathon, de lichtjesroute en op de bevestigingsfeesten.

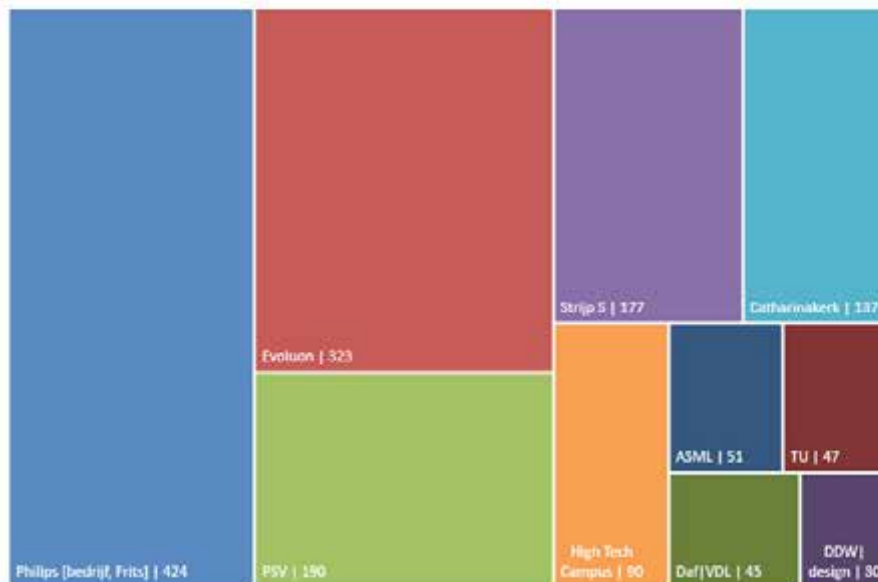
Mannen hebben meer met PSV dan vrouwen.



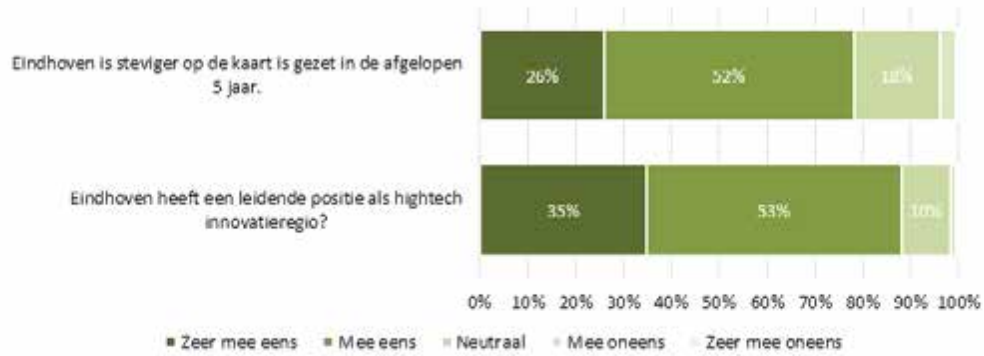
Iconen van de stad

"Wat is volgens u het belangrijkste icoon van de stad? (een representatief symbool, belangrijk voor de stad; mag van alles zijn, persoon, organisatie, bedrijf, gebouw etc.)."

Haag opgeleiden en ouderen noemen naar verhouding vaker het Evoluon. Strip 5 scoort vooral bij vrouwen en jongeren.



Stellingen



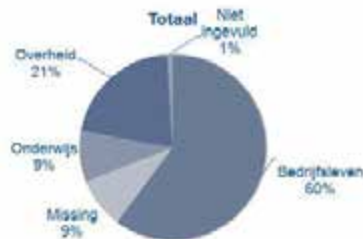
"Geef aan in hoeverre u het met deze stellingen eens bent of niet"

Bijlage 4 - Uitkomsten Enquête DDW

Deze survey is afgenomen op 27 oktober bij bezoekers van de Now Future Talkshow

Vraag 1 – waar bent u werkzaam?

Beroep	Aantal
Bedrijfsleven	68
Missing	10
Onderwijs	10
Overheid	24
Niet ingevuld	1
Eindtotaal	113

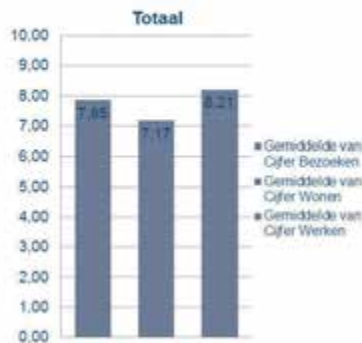


Vraag 2

Zou u Eindhoven aanbevelen op een schaal van 1-10:

- Om te wonen
- Om te bezoeken
- Om te werken

• N=113



Vraag 3

Als u aan Eindhoven denkt – welke twee dingen komen dan het eerste bij u op?

Top 3 meest genoemd:

- Technologie (of high tech)
- Design & Dutch Design Week
- Innovatie

Ook meerdere keren genoemd:

- Strijp S, Philips, PSV, Lichtstad



Vraag 4

Vindt u dat Eindhoven steviger op de kaart is gezet in de afgelopen 5 jaar?

- 1 = zeer mee oneens
- 2 = mee oneens
- 3 = neutraal
- 4 = mee eens
- 5 = zeer mee eens

(Missing values = 15)

N= 113



Vraag 5

Wat mist Eindhoven qua stad het meest?

Top 3 meest genoemd:

- Cultuur/historie
- Aantrekkelijke en authentieke binnenstad/centrum
- Groen

Ook meerdere keren genoemd:

- Horeca-aanbod
- Luxewinkels/speciaalzaken

Vraag 6

U bezoekt nu de DDW. Hoe noemt u deze regio als u in het buitenland bent?



Bijlage 5 - Financiële staat op basis van begroting 2016

In de hiernavolgende tabel is de begroting van 2016 als verdeelmodel gebruikt, waarbij wij er vanuit gegaan zijn dat deze opzet in grote mate ook representatief is voor de achterliggende jaren. Wij hebben deze keuze gemaakt, omdat de jaarrekeningen en begrotingen van de eerdere jaren niet het volledig inzicht gaven.

	DAEB	BRANDSTORE	EXPLOITATIE BUITENRECLAME	PROJECTEN	TOTAAL
Middelen	2.175	2.550	1.050	1.875	7.650
Directe baten					
Subsidie	1.000			660	1.660
Derden		2.550	3.000	440	5.990
Doorgeschoven baten					
Bijdrage DAEB	1.100		-1.100		0
Bijdrage DAEB	75		-75		0
Bijdr. Org.kosten			-775	775	
Bestedingen					0
Organisatie	-625	-500	-300	-650	-2.075
Activiteiten < 150000	-485				-485
Kosten inkoop		-2.450	-200	-1.100	-3.750
Afdracht			-750		-750
Glow	-500				-500
Doorschuiven DAEB					0
Bijdrage BRANDSTORE	-375	375			0
Bijdrage BRANDSTORE	-35	35			0
Bijdrage organisatie Glow	-150			150	0
	5	10	-200	275	90

Bijlage 6 - Quick Scan Franstalig en Duitstalige media

In de database van LexisNexis zijn voor Franstalig nieuws 240 nieuwsbronnen en voor Duitstalig nieuws 270 bronnen opgenomen. Gezaghebbende bronnen zoals Agence France Presse, Le Monde, Le Figaro, Die Zeit, Die Welt, Frankfurter Allgemeine en Der Spiegel zitten in de database. Het kleinere aantal nieuwsbronnen impliceert dat veel minder berichten gevonden zullen worden in vergelijking met de Engelstalige nieuwsbronnen. Dit wordt ook in één oogopslag duidelijk in de tabellen hieronder: Frans- en Duitstalige media publiceren minder berichten waarin Eindhoven en een van de drie merkprijers samen worden genoemd. Dit kan niet alleen worden verklaard door het veel grotere aantal Engelstalige nieuwsbronnen (6250) in vergelijking tot Franstalige en Duitstalige nieuwsbronnen. In de Engelstalige database bevinden zich ook heel veel overbodige bronnen voor de onderzoeksdoeleinden van deze quickscan. Dit blijkt ook uit de tabellen: er zijn meer Engelstalige berichten dan Franse en Duitstalige maar die verschillen verklaren niet het lagere aantal berichten waarin Eindhoven en een van de drie merkprijers worden genoemd. Ook het percentage met TDK-berichten is fors lager in Franse berichtgeving (gemiddeld 16%) en Duitse berichtgeving (gemiddeld 12,6%) in vergelijking tot de Engelstalige bronnen.

Het beeld dat ontstaat uit de quick-scan van de berichten waarin Eindhoven en een van de drie merkprijers worden genoemd, is verschillend voor de Franstalige en Duitstalige nieuwsbronnen. In Frankrijk is het totaal aantal berichten waarin Eindhoven met een van de merkprijers wordt genoemd gegroeid, terwijl het aantal berichten over Eindhoven (alle berichten in tabel 2) flink is gedaald. Het aandeel van berichten waarin Eindhoven en een van de merkprijers wordt genoemd is vooral door die daling strek gegroeid. In Duitsland is alleen het aantal berichten met Eindhoven en design gestegen in de periode 2010-2015. Ook in Duitsland is het aantal berichten over Eindhoven gedaald, maar veel minder spectaculair dan in Frankrijk.

Merkprijer	Locatie in artikel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Technologie	Elders in artikel	25	19	11	39	18	25
Design	Elders in artikel	2	8	6	9	19	6
Kennis	Elders in artikel	9	13	11	6	8	12
Technologie	In paragraaf, niet in zin	8	8	0	10	5	8
Design	In paragraaf, niet in zin	2	2	0	5	6	9
Kennis	In paragraaf, niet in zin	6	3	3	0	1	12
Technologie	In dezelfde zin	2	9	6	3	9	9
Design	In dezelfde zin	24	12	6	20	15	32
Kennis	In dezelfde zin	6	2	2	4	8	5
Technologie	Totaal	33	36	17	52	32	40
Design	Totaal	28	22	12	34	40	47
Kennis	Totaal	21	18	16	10	17	29
Alle berichten Eindhoven ⁴		625	643	527	649	410	307
TDK als % van alle berichten		13,1%	8,4%	8,5%	14,8%	21,7%	29,2%

Bron: LexisNexis, 2016

Aantal berichten in Franstalige nieuwsbronnen 2010-2015.

- 4 Dezelfde filters als voor de zoekopdracht maar dan zonder dat expliciet gevraagd wordt naar technologie, design of kennis.

Merkprijer	Locatie in artikel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Technologie	Elders in artikel	51	23	23	57	33	51
Design	Elders in artikel	15	31	33	30	28	27
Kennis	Elders in artikel	19	12	21	25	13	21
Technologie	In paragraaf, niet in zin	5	9	12	10	3	8
Design	In paragraaf, niet in zin	10	5	4	7	2	12
Kennis	In paragraaf, niet in zin	2	0	3	8	2	8
Technologie	In dezelfde zin	18	6	5	6	7	6
Design	In dezelfde zin	5	9	20	15	16	15
Kennis	In dezelfde zin	8	1	0	0	2	0
Technologie	Totaal	74	38	40	73	43	65
Design	Totaal	30	45	57	52	46	54
Kennis	Totaal	29	13	24	33	17	29
Alle berichten Eindhoven ⁵		1372	1027	1120	1293	1253	1172
TDK als % van alle berichten		9,7%	9,3%	10,8%	12,2%	8,5%	12,6%

Bron: LexisNexis, 2016

Aantal berichten in Duitstalige nieuwsbronnen 2010-2015.

- 5 Dezelfde filters als voor de zoekopdracht maar dan zonder dat expliciet gevraagd wordt naar technologie, design of kennis.

VentureBeat

"8+1 reasons Eindhoven is the dream location for a tech company"

2014



"The Dutch city of Eindhoven is ranking third as European City of the Future"

2014

The Global Innovation Index

"The world's most innovative countries: the Netherlands are in fifth place"

2015



"Nothing in the World comes close to matching the density or proven output of Eindhoven's high-tech hardware industry."

2015



"Singularity University pilots Eindhoven, the Netherlands, for global expansion"

2015



"The Netherlands is back at its highest position on the Global Competitiveness Index"

2015



"Eindhoven is a design city that will show you how the future looks like"

2015



"Design Academy Eindhoven is a serious contender for the title of world's best design school"

2015



"Eindhoven has grown into one a leading city in the 21st century by technology and design"

2015

The New York Times

"Eindhoven has emerged as a global center of design experimentation"

OPMERKELIJKE INZICHTEN, OPMERKELIJKE RESULTATEN

Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al bijna 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij de E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.

Berenschot Groep B.V.

Europalaan 40, 3526 KL Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl
@berenschot_nl