

Rekenkamercommissie Leiden

Evaluatie citymarketing Leiden

Eindrapport



Inhoud

Inleiding	3
Wat is citymarketing?	6
Citymarketing Leiden – conclusies	9
Citymarketing Leiden – beoordeling	14
Citymarketing Leiden – overige bevindingen	20
Analyse Citymarketing Leiden	25
Inleiding	26
Begrippen	28
In de tijd	29
Strategie	30
Doelen	31
Marketingactiviteiten	33
Organisatie	37
Financiën	39
Andere beleidsterreinen	42
Effecten	45
Citymarketing benchmark	47
Bijlagen	49
Bijlage 1 – Bronnen	50
Bijlage 2 – Stakeholders Leiden	52
Bijlage 3 – Overzicht marketingactiviteiten	53
Bijlage 4 – Evaluaties festivals	62
Bijlage 5 – Benchmarksteden	65
Bijlage 6 – Resultaten online enquête	73
Colofon	83

Inleiding



Inleiding

Aanleiding

De gemeente Leiden en een aantal Stadspartners investeren in de marketing van de stad met het doel de economische ontwikkeling van Leiden structureel te stimuleren.

De beleidsambitie voor de citymarketing (Raadsvoorstel 08.0074 van 8 juli 2008) heeft als hoofddoel 'het vergroten van de trek- en plakkracht van Leiden'. Deze hoofddoelstelling wordt nader geconcretiseerd in een aantal subdoelstellingen, te weten:

- "In Nederland worden jaarlijks zo'n 400 meerdaagse congressen georganiseerd. Leiden heeft als doelstelling om 10% marktaandeel te bemachtigen. Dit resulteert in een directe bestedingsomzet van € 8 miljoen.
- Het in 2006 georganiseerde Rembrandtfestival trok 110.000 bezoekers. In de komende jaren wordt het evenementenbeleid verder uitgewerkt, resulterend in enkele grote festivals die elk jaar meer bezoekers trekken.
- Het aantal hotelkamers in Leiden zal groeien met ruim 500 kamers in 2015."

Voor het verwezenlijken van deze subdoelstellingen stelde de gemeente voor de periode 2009-2012 een subsidiebedrag beschikbaar van ruim € 800.000 per jaar. De prestatie die de gemeente voor haar financiële ondersteuning van de uitvoerende citymarketingorganisatie (Leiden Marketing) wenselijk acht, is vastgelegd in de Uitvoeringsovereenkomst (UVOK) met prestatieafspraken 2009-2012.

De doelstellingen die hierin zijn geformuleerd, wijken deels af van de bovengenoemde subdoelstellingen uit het Raadsvoorstel.

De macrodoelstellingen uit de UVOK zijn als volgt verwoord:

- toename van het aantal bezoeken met 10% in 2012 ten opzichte van 2007 – volgens het ContinuVakantieOnderzoek 2007 (CVO) bedroeg het aantal bezoekers van Leiden 955.000, met in totaal 2,1 miljoen bezoeken (een bezoeker bracht gemiddeld 2,2 bezoeken aan Leiden);
- toename langerverblijfbezoekers door toename aantal hotelovernachtingen met 10% in 2012 ten opzichte van 2007;
- toename bestedingen door bezoeken in Leiden met 10% in 2012 ten opzichte van 2007 – volgens het CVO 2007 bedroeg de gemiddelde besteding per persoon per bezoek € 40,-; totaal bestedingen in 2007 door bezoekers aan Leiden: € 84 miljoen.

Voor de uitvoering van de citymarketing is Leiden Marketing verantwoordelijk. Bij deze organisatie zijn de activiteiten van drie stichtingen ondergebracht: Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen (SSL), Stichting Visitor Centre Leiden (VCL) en Stichting Leiden Congresstad. Leiden Marketing heeft een kleine uitvoeringsorganisatie van circa 5 fte.

Vraag

De Rekenkamercommissie van de gemeente Leiden wilde (laten) onderzoeken hoe effectief de voor citymarketing beschikbare middelen zijn ingezet in relatie tot de ambitie, namelijk de economische ontwikkeling van de stad te verbeteren en structureel te stimuleren. De onderzoeksvragen van de Rekenkamercommissie zijn als volgt (geciteerd):

- a. Welke relatie bestaat er tussen de inzet van de gemeente en de gekozen doelstellingen?
- b. Wat is de effectiviteit van de gemeentelijke inzet, in het licht van de geambieerde doelstellingen, en van de inzet van andere partners zoals het centrummanagement?

Inleiding

- c. Hoe effectief is de citymarketing van Leiden, afgezet tegen de instrumenten die in andere vergelijkbare gemeenten worden ingezet?
- d. Welke inzet van de gemeente op andere beleidsterreinen – als investeringen in cultuur en evenementen – dragen bij aan de geformuleerde doelstellingen van citymarketing?
- e. Hoe zouden ambities ten aanzien van citymarketing ingevuld kunnen worden en welke instrumenten passen daar – gegeven de beschikbare budgettaire middelen – bij?

De centrale vraag van de Rekenkamercommissie was: Wat zijn de effecten van het citymarketing (beleid) van Leiden? In de offerte van LAGroup hebben we bovenstaande vragen vertaald in de volgende vraagstelling:

1. Wat zijn de doelstellingen van het citymarketingbeleid en hoe verhouden deze zich tot de inzet van de gemeente?
2. Hoe effectief is de gemeentelijke inzet, gezien de geambieerde doelstellingen en gezien de inzet van de andere partners?
3. Welke inzet van de gemeente op andere beleidsterreinen draagt bij aan de geformuleerde doelstellingen van citymarketing?
4. Hoe effectief is de citymarketing voor Leiden, afgezet tegen de instrumenten die vergelijkbare gemeenten (Delft, Groningen, Haarlem en Nijmegen) inzetten?
5. Welke conclusies kunnen worden getrokken en wat betekenen deze voor de (vervolg-)Uitvoeringsovereenkomst (in termen van geformuleerde ambitie, bijpassende instrumenten, gerelateerd aan de beschikbare budgettaire middelen)?

Het onderzoek heeft betrekking op de periode van 2009-2012.



Leeswijzer

In deze rapportage komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan bod:

- beschouwingen over citymarketing in Nederland;
- de conclusies van de evaluatie van citymarketing in Leiden;
- de beoordeling van de citymarketing van Leiden op basis van de specifieke onderzoeksvragen van de Rekenkamercommissie;
- de overige bevindingen;
- de analyse van citymarketing in Leiden, waarbij we aandacht besteden aan:
 - een aantal definities;
 - strategie, doelstellingen en doelgroepen;
 - marketingactiviteiten/-instrumenten;
 - de organisatie;
 - de financiën;
 - de relatie tussen citymarketing en andere beleidsvelden;
 - de effecten; en
- de benchmark met vergelijkbare gemeenten (Delft, Groningen, Haarlem en Nijmegen).

! Voor de snelle lezer: de essentie van het onderzoek wordt in de eerste twee onderwerpen weergegeven (p. 6 t/m 13). !

Voor de evaluatie zijn de volgende activiteiten verricht:

- deskresearch (zie bijlage 1);
- een online enquête onder de Stadspartners (zie bijlagen 2 + 6);
- verdiepende interviews met diverse stakeholders (zie bijlage 2);
- een benchmark met vier andere gemeenten (zie bijlage 5);
- afstemming met betrokken ambtenaren (ambtelijk wederhoor); en
- afstemmingsmomenten met de Rekenkamercommissie.

Wat is citymarketing?



Wat is citymarketing?

Alvorens in te gaan op het onderzoek naar citymarketing in Leiden is het belangrijk om kort de context te schetsen. Citymarketing is complex. Waarom? Omdat het een samengesteld product is dat uit vele verschillende facetten bestaat. Te denken valt aan: toerisme, kennis, kunst & cultuur, festivals & evenementen, de detailhandel, hotels & horeca, et cetera. Ook is er een groot aantal actoren bij betrokken. Daarnaast richt citymarketing zich op een breed scala van doelgroepen, zoals bewoners, bezoekers, bedrijven en studenten, allemaal met hun eigen wensen en behoeften.

Wat is citymarketing?

Er zijn diverse definities van wat citymarketing is. Hieronder staan enkele gangbare definities:

- "Citymarketing omvat alle middelen die een gemeente in kan zetten om doelgroepen (bewoners, bedrijven, bezoekers en bollebozen) voor een stad te behouden en nieuwe aan te trekken." (Prof. dr. Gert-Jan Hospers, hoogleraar City- en regiomarketing aan de Radboud Universiteit Nijmegen, 2009) (bron 48)
- "Citymarketing vraagt van een stad na te denken over de vraag voor wie ze bestaat, en wie ze wil aantrekken. Goede maatregelen in een gemeente zorgen voor aantrekkingskracht en binding aan een stad. Het gaat om de volgende doelgroepen: bewoners, bedrijven, bezoekers en bollebozen." (Prof. dr. Gert-Jan Hospers, hoogleraar City- en regiomarketing aan de Radboud Universiteit Nijmegen) (bron 48)

Hoe breed wordt citymarketing toegepast in Nederland?

Volgens de Nationale Citymarketing Monitor 2010 voert twee derde van alle gemeenten beleid voor citymarketing. Volgens het onderzoek hebben het college van burgemeester en wethouders (B&W) de meeste invloed op de citymarketing, gevolgd door het bedrijfsleven en de gemeenteraad. Burgers hebben de minste invloed. (bron 51)

Een aantal interessante uitspraken van prof. dr. Gert-Jan Hospers

- "Citymarketing en toerisme vind ik overigens wel een veel-belovende combinatie." (bron 48)
- "Ik pleit dan ook voor meer warme citymarketing (koesteren van de reeds aanwezige doelgroepen in de stad) en voor minder koude citymarketing (acquisitie van nieuwe bewoners, bedrijven en bollebozen)." (bron 48)
- "Veel mensen denken dat [citymarketing] gaat om campagnes, slogans en logo's, met 'Er gaat niets boven Groningen' als het bekendste voorbeeld. Dat is een misverstand. Een spotje of slagzin kan een stad niet aantrekkelijker maken dan hij is." (bron 48)
- "Citymarketing betekent keuzes maken en dat is politiek gezien altijd lastig. Daarom pleit ik voor de strategie van liefdevolle verwaarlozing. Hierbij besteden gemeenten citymarketing uit aan een organisatie buiten de gemeente. De bestuurders staan dan op afstand. Zij mogen wel betrokken blijven, maar moeten zich niet inhoudelijk bemoeien met citymarketing." (bron 48)
- "Wat dat betreft is citymarketing net als sportvissen: niet de visser, maar de vis moet het aas lekker vinden." (bron 48)

Wat is citymarketing?

De meetbaarheid van citymarketing?

Verschillende recente onderzoeken geven aan dat de meeste gemeenten c.q. citymarketingorganisaties weinig tot geen onderzoek doen naar de effecten van hun citymarketingstrategie. Daarnaast is het moeilijk om de effecten van citymarketing te meten omdat 1) er vele factoren zijn die citymarketing beïnvloeden buiten de invloedssfeer van citymarketingorganisaties (zoals macro-ontwikkelingen, bijvoorbeeld de financieel-economische crisis, politieke ontwikkelingen, consumentenvertrouwen en het concurrentieveld), 2) een stad een samengesteld product is met vele spelers met verschillende belangen, dus complex en 3) citymarketing een dienst is, en diensten vaak moeilijker te meten zijn dan producten.

Promotionele instellingen zoals het NBTC (Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen) en het ATCB (Amsterdam Toerisme & Congres Bureau) hebben diverse pogingen gedaan om de economische spin-off van de rijks- c.q. gemeentelijke investeringen in de vorm van effectiviteitsratio's inzichtelijk te maken. Deze ratio's variëren sterk en zijn gebaseerd op vele aannames.

Een voorbeeld: uit het Evaluatie NBTC-onderzoek van Berenschot concluderen de onderzoekers, 'Door de kosten van de campagne en de extra bestedingen als gevolg van de campagne op elkaar te delen ontstaat een verhouding. Het NBTC claimt dat deze verhouding gemiddeld 1:40 is. geen van de campagnes bereikt de effectiviteitsratio van 1:40. Gemiddeld ligt de effectiviteitsratio op 1:25.' (bron 52)



Citymarketing Leiden - conclusies



Citymarketing Leiden - conclusies

In een notendop presenteren we hieronder de belangrijkste conclusies van het onderzoek, die we onderbouwen met de meest relevante bevindingen.

Conclusie 1

De citymarketing van Leiden mist een strategie.

Bevindingen

- Leiden Marketing heeft geen heldere strategie op papier; het is dus voor de betrokkenen niet duidelijk wat ze doen en voor wie en met wie.
- Leiden Marketing is te weinig toekomstgericht; vergezichten, trendwatching, de nieuwe werkelijkheid, etc. maken geen deel uit van het denken van de organisatie.
- Vergelijking met de benchmarksteden Haarlem en Groningen laat zien dat een strategie voor de middellange termijn, ingevuld met een concreet (jaar)plan, effectief is.



Conclusie 2

De gemeente stuurt Leiden Marketing – ten aanzien van haar inzet – formeel aan op doelstellingen waar Leiden Marketing maar *ten dele* invloed op heeft.

Bevindingen

- De sturing van de gemeente heeft betrekking op de drie SMART* geformuleerde macrodoelstellingen (zie UVOK). Echter, Leiden Marketing is slechts een van de vele partijen die invloed op deze doelstellingen uitoefenen.
- Het is niet mogelijk om een-op-een de relatie te leggen tussen de inzet van de gemeente en de behaalde resultaten. De toe- of afname van het aantal bezoeken, het aantal overnachtingen en de bestedingen van de bezoekers zijn niet een-op-een toe te rekenen aan de inzet van Leiden Marketing. Leiden Marketing is *één* van de vele partijen die hier invloed op hebben. Er zijn ook andere partijen zoals het NBTC (Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen), ZHBT (Zuid-Hollands Bureau voor Toerisme), de onderwijsinstellingen, de culturele instellingen, de hotels, et cetera, maar ook de gemeente en Centrummanagement Leiden, die als autonome instellingen hier ook effect sorteren. Daarnaast hebben macro-ontwikkelingen zoals de financieel-economische crisis, politieke ontwikkelingen, consumentenvertrouwen en het concurrentieveld een sterke invloed.
- Verder concluderen we dat de voor 2012 geformuleerde doelstellingen niet gerealiseerd zullen worden.
- Ten slotte kan worden gesteld dat, door de bank genomen, Leiden het minder goed doet dan de benchmarksteden als het gaat om merkkracht en aantrekkingskracht (zie onderzoek van Hendrik Beerda: 'Merkanalyse voor Leiden Marketing 2011').

Citymarketing Leiden - conclusies

Conclusie 3

De gemeente stuurt vooral op proces in plaats van op de gewenste effecten.

Bevindingen

- De gemeente zit te dicht op de huid van de citymarketing-organisatie door onder andere in de drie gremia, die sturing geven, vertegenwoordigd te zijn. De burgemeester is de voorzitter van de Raad van Toezicht, een lid van B&W maakt deel uit van het bestuur en de gemeente is een van de Stadspartners. Daarnaast is de gemeente hoofdfinancier van Leiden Marketing.
- De UVOK 2009-2012 omvat zeer gedetailleerde prestatieafspraken en biedt daardoor weinig ruimte voor eigen initiatief bij de organisatie waar de marketingexpertise aanwezig hoort te zijn.
- Tijdens de interviews werd door veel van de geïnterviewden de term 'liefdevolle verwaarlozing' genoemd als wenselijke houding van de gemeente. Dit begrip is afkomstig van prof. dr. Gert-Jan Hospers. Hij beschrijft daarmee de houding 'betrokken te zijn, maar tegelijkertijd afstand nemen van de uitvoering van city-marketing'.



Conclusie 4

Leiden Marketing heeft een onduidelijke *governance*-structuur die niet in verhouding staat tot de omvang van de organisatie.

Bevindingen

- De organisatiestructuur is onduidelijk en niet passend bij de kleine omvang van Leiden Marketing: drie Stichtingen, namelijk Stichting Stadspartners Leiden (SSL), Stichting Visitor Centre Leiden (VCL) en Stichting Leiden Congresstad, een Raad van Toezicht, een bestuur en 19 Stadspartners. Uit de interviews blijkt dat het niet duidelijk is, wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Alle bestuursleden en alle leden van de Raad van Toezicht hebben dubbele petten (bijvoorbeeld Stadspartner en/of bestuurslid en/of belanghebbende), waardoor de sturing onduidelijk is.
- Een goed voorbeeld voor sturing op afstand is de benchmarkstad Delft. De Raad van Toezicht van Delft Marketing bestaat uit onafhankelijke leden die niet verbonden zijn aan organisaties en bedrijven met een direct belang bij Delft Marketing.



Citymarketing Leiden - conclusies

Conclusie 5

Het managementinformatiesysteem van Leiden Marketing is niet op orde.

Bevindingen

- Leiden Marketing heeft een gebrekkig managementinformatiesysteem; relevante (financiële) data, onderzoeken, kaders, enz. waren niet makkelijk voorhanden en de informatie was niet overzichtelijk.
- Aan de in de UVOK 2009-2012 beschreven jaarlijkse 'inhoudelijke (op doelstellingen en geleverde prestaties) en financiële rapportage over de verrichte activiteiten en de financiële gang van zaken' wordt door Leiden Marketing maar ten dele invulling gegeven.



Conclusie 6

De financiële bijdrage van de gemeente (ruim € 800.000/jaar) is essentieel voor de citymarketing van Leiden.

Bevindingen

- Uit de interviews en de benchmark blijkt dat de bereidheid van derden om financieel bij te dragen aan citymarketing deels afhankelijk is van de financiële inzet van de gemeente.
- De wens van de gemeente om de eigen bijdrage te verdubbelen door derden (de zogenaamde matchingsregeling, opgenomen in de UVOK) leidt tot onwenselijke constructies om aan de matchingseis te voldoen. Hierbij gaat het om het (soms) toerekenen van uitgaven in geld of natura die geen direct verband hebben met de activiteiten van Leiden Marketing. Een dergelijke matchingsregeling wordt door geen van de benchmarksteden toegepast.
- Het overgrote deel van projecten en activiteiten zou zonder de gemeentelijke bijdrage niet kunnen worden uitgevoerd.
- In de vier benchmarksteden is de gemeente de hoofdfinancier.



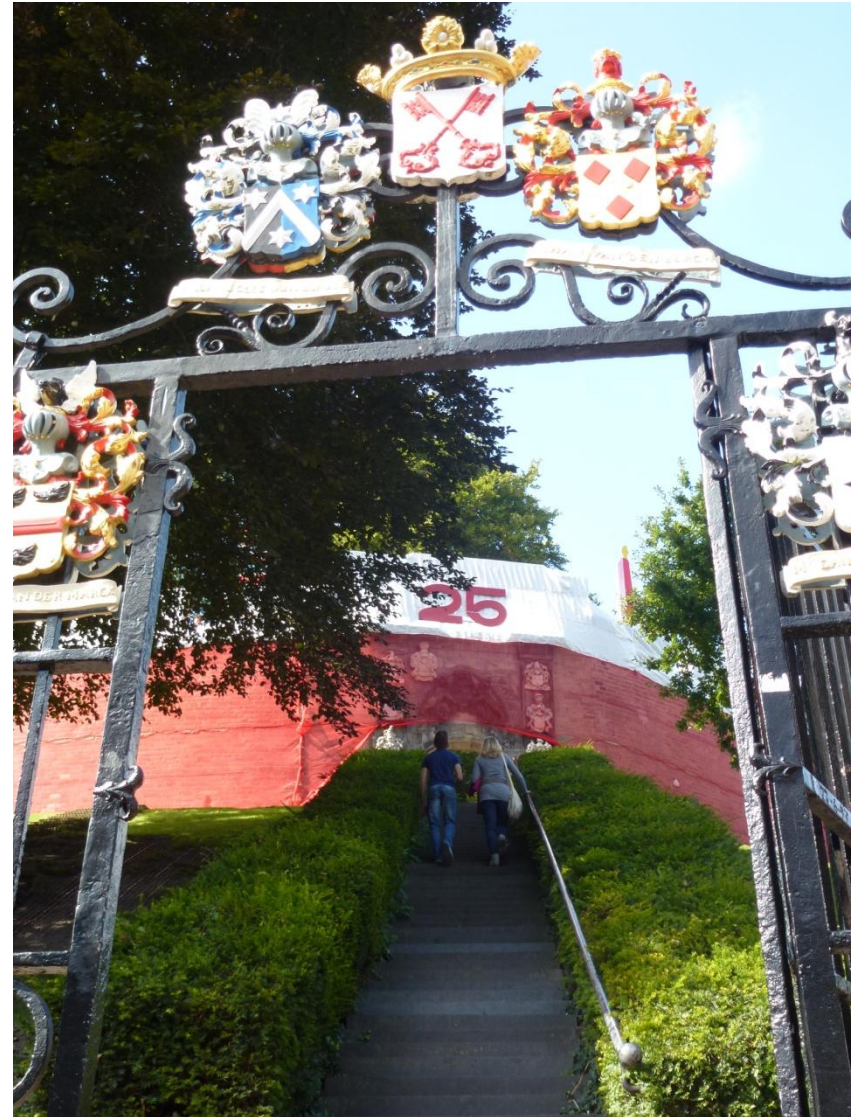
Citymarketing Leiden - conclusies

Conclusie 7

Citymarketing is een samengesteld product met vele facetten en dus actoren; de netwerkfunctie van Leiden Marketing is daarom van groot belang voor de betrokken actoren in de stad.

Bevindingen

- Uit de deskresearch en benchmark blijkt dat citymarketing vele doelgroepen, productaspecten en betrokkenen kent. Voor het uitdragen van een helder profiel van Leiden naar de gewenste doelgroepen is een organisatie nodig die voor de gezamenlijke citymarketing de belangrijkste facetten van de stad belicht en de interesses van de diverse betrokkenen op elkaar afstemt. Waar dat nuttig is verbindt Leiden Marketing de verschillende actoren aan elkaar en faciliteert de communicatie ertussen.
- Uit de interviews kwam naar voren dat de netwerkfunctie van Leiden Marketing door de Stadspartners gewaardeerd wordt, alhoewel de animo voor de netwerktafels is afgenomen door de onduidelijkheid over de rol en positie van de Stadspartners.
- Een ander punt dat in de interviews en in de online enquête werd genoemd, is dat Leiden Marketing beperkt zichtbaar is en te weinig communiceert naar de Stadspartners.



Citymarketing Leiden - beoordeling



Citymarketing Leiden - beoordeling

Voor dit onderzoek naar de effecten van de citymarketing van Leiden en de rol van de gemeente en derden daarbij heeft de Rekenkamer-commissie Leiden een aantal vragen meegegeven. Hieronder geven we antwoord per vraag.

1. Wat zijn de doelstellingen van het citymarketingbeleid en hoe verhouden deze zich tot de inzet van de gemeente?

De hoofddoelstelling van citymarketing is het vergroten van de trek- en plakkracht van Leiden. In de UVOK* is deze hoofddoelstelling geconcretiseerd, waarbij de CVO-gegevens** uit 2007 het vertrekpunt vormen:

- een toename van het aantal bezoeken met 10% in 2012;
- een toename van het aantal hotelovernachtingen met 10% in 2012 door een langer verblijf van bezoekers;
- toename van de bestedingen door bezoeken in Leiden met 10% in 2012.

Het is niet mogelijk om een-op-een de relatie te leggen tussen de inzet van de gemeente en de behaalde resultaten. De toe- of afname van het aantal bezoeken, het aantal overnachtingen en de bestedingen van de bezoekers zijn niet een-op-een toe te rekenen aan de inzet van Leiden Marketing (als uitvoerende organisatie voor citymarketing). Leiden Marketing is één van de vele partijen die hier invloed op hebben. Er zijn ook andere partijen zoals het NBTC, ZHBT, de onderwijs- en culturele instellingen, de hotels, et cetera, maar ook de gemeente en Centrummanagement Leiden, die als autonome instellingen hier ook invloed op hebben. Daarnaast hebben macro-ontwikkelingen zoals de financieel-economische crisis, politieke ontwikkelingen, consumentenvertrouwen en het concurrentieveld een sterke invloed. De doelstellingen in de UVOK zijn macro-doelstellingen. Een toename van bijvoorbeeld het aantal bezoeken met 10% in 2012 betreft onder andere bezoek uit de regio, uit de rest van Nederland, uit het buitenland,

vrijtijdsbezoekers, zakelijke bezoekers, dagjesmensen, verblijfsbezoekers, etc. Het is, gezien de financiële armslag van Leiden Marketing, niet mogelijk om al deze doelgroepen te bereiken en te beïnvloeden. Hetzelfde geldt voor het verlengen van de verblijfsduur met 10% en het verhogen van de bestedingen met 10%.

Bereikte resultaten

Kijkend naar de gestelde doelstellingen uit de UVOK (wat betreft het aantal bezoekers en bezoeken en de hoogte van de bestedingen gerelateerd aan CVO gegevens) kan worden geconstateerd dat er in 2011 sprake is van een teruggang van het aantal bezoekers van circa 4% ten opzichte van 2007 (voor 2012 zijn er op dit moment nog geen resultaten beschikbaar). Het aantal bezoeken is in 2011 eveneens teruggelopen met 12% ten opzichte van 2007. Ook hier zijn nog geen gegevens van 2012 bekend.

De daling van het aantal bezoekers en bezoeken in 2011, die in het CVO wordt geconstateerd, strookt niet met de feitelijke cijfers van de gemeente: "het museumbezoek steeg van 743.258 (2010) naar 856.855 (2011). Het bezoek aan het VCL steeg van 119.895 (2010) naar 133.716 (2011)." Ten slotte zorgde het Glazen Huis voor circa 190.000 extra unieke bezoekers met in totaal 330.000 bezoeken aan Leiden (bron 54).

Wat betreft de gemiddelde besteding van bezoekers aan Leiden is deze afgenomen met 15% (€ 34 per bezoeker in 2011 en € 40 per bezoeker in 2007).

Kijkend naar het aantal hotelovernachtingen in 2011 is ten opzichte van 2007 wel sprake van een toename met 17,5% (aantal hotelovernachtingen in 2007: 186.769 en in 2011: 219.458).

Hiermee kan geconstateerd worden dat Leiden Marketing de beoogde doelstellingen voor 2012 met een zekerheid grenzende waarschijnlijkheid niet zal halen, met uitzondering van het aantal hotelovernachtingen. Echter, wij zijn – zoals hiervoor aangegeven –

* UVOK = Uitvoeringsovereenkomst van de gemeente met prestatieafspraken voor Leiden Marketing 2009-2012

** ContinuVakantieOnderzoek van NBTC Nipo Research

Citymarketing Leiden - beoordeling

van mening dat er niet een-op-een een verband gelegd kan worden tussen de inspanning van Leiden Marketing en deze macrodoelstellingen.

Wel staat een subdoelstelling in het raadsbesluit (bron 1) om 10% marktaandeel van de meerdaagse congressen in Nederland te bemachtigen. Deze subdoelstelling hebben we nergens in de documenten kunnen terugvinden.

De inzet van de gemeente is *organisatorisch* gezien groot. De gemeente zit in de volgende gremia van Leiden Marketing: de Raad van Toezicht (de burgemeester is voorzitter), het bestuur, als Stadspartner en als subsidiegever. Maar daartegenover is er als gevolg hiervan sprake van onwenselijke (drie) dubbele petten en, volgens de geïnterviewden, van onduidelijke (communicatie)lijnen en onduidelijke aansturing.

Financieel gezien is de inzet van de gemeente niet uitzonderlijk hoog of laag, vergeleken met de financiering van de citymarketing in de benchmarkgemeenten Haarlem en Nijmegen. De gemeente verleent jaarlijks een subsidiebedrag van maximaal € 826.000 aan Leiden Marketing, waarvan ongeveer 45% 'vrij besteedbaar' is voor de uitvoering van de in de UVOK opgenomen prestaties. Echter, geen van de benchmarkgemeenten heeft een matchingsverplichting, zoals het dat geval is in Leiden (€ 1 van de gemeente moet met € 2 van de Stadspartners gematcht worden).

Daarnaast staat in de UVOK dat Leiden Marketing, '... een functie [heeft] als spil voor het bundelen van organisaties en instellingen uit Leiden, die gericht zijn op de gezamenlijke citymarketing van Leiden'. Uit de online enquête en de individuele interviews blijkt dat Leiden Marketing hierin een belangrijke rol speelt, al is de animo voor de netwerktafel van de Stadspartners het laatste jaar/de laatste jaren afgenomen.

2. Hoe effectief is de gemeentelijke inzet, gezien de geambieerde doelstellingen en gezien de inzet van de andere partners?

Er is een duidelijke relatie tussen de inzet van de gemeente en de inzet van de overige partners. Zonder de financiële inzet van de gemeente zouden veel Stadspartners waarschijnlijk geen of een veel kleinere bijdrage leveren aan de citymarketing van Leiden. De reguliere bijdrage van alle Stadspartners per jaar (€ 59.000) is klein in verhouding tot de subsidie van de gemeente (€ 826.000). Echter, als ook de andere bijdragen van een aantal Stadspartners aan Leiden Marketing (aan de Stichting Stadspartners en aan het VCL) worden meegerekend, dan financieren de partners ongeveer een derde van de begroting: € 448.000. Uit de interviews in Leiden en de interviews in de benchmarksteden blijkt dat, zonder de bijdrage van de gemeente, de bereidheid van derden om mee te financieren naar alle waarschijnlijkheid duidelijk lager zou zijn. In de interviews is er gezinspeeld op de mogelijkheid dat de bijdrage van drie belangrijke partners (Rabobank, KvK en ROC) in de komende periode sterk onder druk zal komen te staan door de financieel-economische crisis.

Moeilijker is het om een link te leggen tussen de bereikte resultaten op basis van de geambieerde doelstellingen en de gemeentelijke inzet. Dit komt doordat de doelstellingen, met uitzondering van de hoofddoelstelling (zie vorige pagina onder 1), grotendeels niet SMART* zijn gedefinieerd en de resultaten veelal niet inzichtelijk zijn gemaakt. Wel zijn de volgende resultaten bereikt:

Citymarketing Leiden - beoordeling

- **Visitor Centre Leiden (VCL)**

De gemeente investeert jaarlijks € 160.000 in de VCL. In de UVOK staat dat het aantal bezoekers, hun herkomst en de klanttevredenheid gemeten moeten worden, maar de doelstellingen zijn niet SMART gesteld. De meting heeft plaatsgevonden: in 2010 ontving de VCL 120.000 bezoekers en in 2011 134.000 bezoekers. De klanttevredenheid in 2010 was 7,5.

- **ExpatCentre**

De gemeente investeert jaarlijks voor een periode van 3 jaar € 41.000 per jaar. De enige doelstelling is dat het binnen 3 jaar *self supporting* moet zijn. Daarover zijn geen gegevens bekend.



- **Sleutfestivals**

De gemeente investeert hierin € 200.000 per jaar. De doelstellingen voor het Cultuurfestival zijn SMART gesteld, namelijk 'een Kennis- en Cultuurfestival (aan dit festival zal ook de persoon Rembrandt worden toegevoegd), met een groot bereik (> 50.000 bezoekers per Rembrandt Cultuurfestival; in 2012 oplopend naar > 100.000 bezoekers).' In 2011 trok de Cultuurmaand circa 34.000 bezoekers en het Kennisfestival circa 12.000 bezoekers. Rembrandt is niet aan het festival gekoppeld. De doelstellingen zijn dus (nog) niet bereikt.

Dit zijn de enige drie concreet in de UVOK beschreven activiteiten met een daaraan expliciet gekoppelde gemeentelijke bijdrage. Een verband tussen de inzet van de gemeente en bovenstaande resultaten is niet een-op-een te leggen. Wel kan gesteld worden dat zonder een substantiële bijdrage van de gemeente de overige Stadspartners niet of minder zouden hebben bijgedragen.

3. Welke inzet van de gemeente op andere beleidsterreinen draagt bij aan de geformuleerde doelstellingen van citymarketing?

De activiteiten op andere beleidsterreinen dragen duidelijk bij aan de citymarketing van Leiden. De belangrijkste beleidsterreinen zijn het cultuurbeleid, het evenementenbeleid en het Programma Binnenstad. Vanuit deze beleidsterreinen vindt ook meer of minder intensieve afstemming plaats met Leiden Marketing.



In het kader van de Cultuurmaand: Kunst onder de Bruggen © Leiden Marketing

Citymarketing Leiden - beoordeling

4. Hoe effectief is de citymarketing voor Leiden, afgezet tegen de instrumenten die vergelijkbare gemeenten (Delft, Groningen, Haarlem en Nijmegen) inzetten?

Leiden en de benchmarksteden Groningen en Haarlem gebruiken overwegend dezelfde instrumenten, maar het voornaamste verschil ligt in het consequent, strategisch en elkaar versterkend inzetten van deze instrumenten.

Kijkend naar de merkkracht van Leiden en de benchmarksteden constateert Hendrik Beerda in zijn onderzoek (merkanalyse voor Leiden Marketing 2011, bron 42) het volgende:

- De merkkracht van Groningen, Nijmegen en Haarlem is sterker dan die van Leiden (Delft is in dit onderzoek niet meegenomen).
- Daarnaast scoort Leiden lager op de sterke punten van de gemiddelde universiteitsstad, namelijk het goede winkelaanbod, goede horeca/uitgaansgelegenheden, goede bereikbaarheid en een prettige sfeer.

Verder kan geconstateerd worden:

- In Groningen en Haarlem ligt een citymarketingstrategie ten grondslag die richting geeft aan de marketingactiviteiten. Deze ontbreekt in Leiden.
- In Nijmegen en Groningen is een aantal (bijzondere) activiteiten ontwikkeld voor een specifieke doelgroep/doelgroepen, waardoor deze meer onderscheidend zijn, zoals 'Vrede van Nijmegen Penning' (overheid, onderwijs en bedrijfsleven) en zoals 'Spot Groningen', waarbij gebruik wordt gemaakt van *user generated content* (het maken van een eigen Groningen-spot en daarmee zelf bijdragen aan de promotie van de stad en of provincie Groningen).
- De activiteiten spelen beter in op zowel maatschappelijke als technologische trends. Hierin is Groningen een voorloper.

- Kijkend naar de activiteiten van Leiden Marketing wordt in de online enquête als meest succesvolle marketingactiviteit Serious Request genoemd, vervolgens de Cultuurweken/-maand, de relatiedagen met de congresorganisatoren en de website. Op de Cultuurmaand na zijn deze activiteiten maar in beperkte mate onderscheidend of 'een typisch Leidse activiteit' te noemen.



- Leiden trekt per jaar ongeveer 2 miljoen toeristische bezoeken. Volgens gegevens van het CVO is dat vergelijkbaar met steden als Delft en Haarlem. Groningen trekt ruim het dubbele daarvan. Echter, in 2011 is het aantal toeristische bezoeken in Leiden gedaald met 22% ten opzichte van 2010, terwijl de aantallen in Delft en Groningen in dezelfde periode zijn gestegen. Haarlem had ook te maken met een zeer lichte afname, maar deze was duidelijk kleiner dan die in Leiden (bron 4). De precieze getallen van Delft, Haarlem en Groningen zijn niet beschikbaar. Relatief gezien hebben Delft (met een kleinere citymarketingsubsidie) en Haarlem (met een vergelijkbare citymarketingsubsidie) voor 2011 qua toeristische bezoeken betere resultaten geboekt dan Leiden.

Concluderend kan worden gesteld dat door de bank genomen Leiden het minder goed doet dan de benchmarksteden als het om merkkracht en aantrekkingskracht gaat. Ook op het gebied van strategie doen de benchmarksteden het beter.

Citymarketing Leiden - beoordeling

5. Welke conclusies kunnen worden getrokken en wat betekenen deze voor de (vervolg-)Uitvoeringsovereenkomst (in termen van geformuleerde ambitie, bijpassende instrumenten, gerelateerd aan de beschikbare budgettaire middelen)?

In Leiden ontbreekt een duidelijke strategie die de basis vormt voor de marketing- en promotieactiviteiten. Dit kwam in de interviews aan de orde en is daarnaast ook een aspect waarin Leiden verschilt van de benchmarksteden Haarlem en Groningen. Daardoor worden activiteiten relatief ad-hoc ontwikkeld en uitgevoerd.

Door vertegenwoordigd te zijn in de diverse gremia van Leiden Marketing zit de gemeente Leiden te dicht op de huid van de citymarketingorganisatie. Ook het oormerken van een relatief groot deel van de subsidie beperkt de vrijheid van Leiden Marketing. In de UVOK 2009-2012 was onder andere de volgende afspraak opgenomen: “Jaarlijks zorgt Leiden Marketing voor een inhoudelijke (op doelstellingen en geleverde prestaties) en financiële rapportage over de verrichte activiteiten en de financiële gang van zaken.” Dit is maar ten dele gebeurd.

Voor de nieuwe prestatieafspraken dient de gemeente ten aanzien van Leiden Marketing daarom in te zetten op wat prof. dr. Gert-Jan Hospers en de geïnterviewden noemen ‘liefdevolle verwaarlozing’: “Ze zijn betrokken, maar bemoeien zich er niet mee.” Citymarketing moet op afstand staan van de politiek en dus van de gemeente. Hier zijn twee redenen voor:

- Citymarketingstrategie is een langetermijnbenadering die niet onderhevig moet zijn aan politieke ‘willekeur’.
- De meeste stakeholders geven de voorkeur aan een organisatie op afstand.

Een gevolg hiervan is dat de citymarketingexpertise bij Leiden Marketing ligt en niet bij de gemeente.

Ten slotte kunnen we ook constateren dat gedetailleerde UVOK 2009-2012 en de grote bemoeienis van de gemeente met Leiden Marketing niet heeft geleid tot de gewenste resultaten.

Dat betekent dat de nieuwe UVOK afspraken *op hoofdlijnen* bevat over de ambitie, de doelstellingen en de parameters/criteria waarop deze worden beoordeeld, de doelgroepen en de subsidie. De afspraken worden wederzijds gemaakt *tussen* de gemeente en Leiden Marketing en niet vanuit de gemeente naar Leiden Marketing.

Deze prestatieafspraken zijn realistischer en haalbaarder dan de doelstellingen uit de vorige UVOK. Er wordt dus uitgegaan van aspecten waarop Leiden Marketing daadwerkelijk invloed kan hebben. De keuze van de instrumenten waarmee de doelstellingen bereikt worden, wordt overgelaten aan de strategie van Leiden Marketing en betrokken partners.



Het basisbudget van de gemeente geeft Leiden Marketing de vrijheid om een duidelijke strategische lijn uit te zetten en daarmee partners aan te trekken in plaats van afhankelijk te zijn van de belangen die de diverse partners hebben. Want marketing is het maken van keuzes, het inzetten op een langetermijndoel en -strategie en deze consequent en consistent te volgen. Dit impliceert ook het op een heldere manier verantwoording afleggen aan de gemeente en de partners.

Citymarketing Leiden - overige bevindingen



Citymarketing Leiden - overige bevindingen

Naast de belangrijkste conclusies in het tweede hoofdstuk noemen we de volgende aanvullende bevindingen.

Algemeen

- Leiden Marketing vervult primair twee nuttige functies, namelijk de bevordering van het Leids netwerk en de promotie van Leiden. Dit wordt door alle geïnterviewden bevestigd.

Strategie

- Uit de online enquête onder de Stadspartners blijkt de focus op het verhogen van de landelijke bekendheid van Leiden en het richten op de binnenlandse bezoekers het meest wenselijk. Daarentegen is men voornemens om Leiden Marketing via het Ondernemersfonds € 400.000 uit de toeristenbelasting toe te kennen. Aangezien de toeristenbelasting door de hoteliers van Leiden wordt opgebracht, mogen ook zij (samen met Leiden Marketing) invulling geven aan dit bedrag. Grotendeels zal dat activiteiten/projecten betreffen die zich richten op het verhogen van het aantal verblijfs-gasten. Hier zit een mogelijke tegenstelling ten aanzien van het aantrekken van binnenlandse en/of buitenlandse bezoekers.
- Uit de online enquête onder de Stadspartners blijkt dat een betere zichtbaarheid van Leiden buiten de stad wenselijk is.
- De doelgroepen, omschreven in drie sleuteldocumenten uit 2008 (bron 1, 3 en 47), verschillen van elkaar, namelijk: het Raadsvoorstel 08.0074 steekt in op een brede groep in de zakelijke, toeristische, regionale, opleidings- en arbeidsmarkt en bewoners, het merkkader zet in op de ambitiedoelgroep “kosmopolieten en ontdekkers uit de hogere regionen van de maatschappij” en de UVOK definieert alleen de toename van het aantal bezoekers, de bestedingen en de verblijfsduur.

Marketingactiviteiten/-instrumenten

- Doordat Leiden geen citymarketingstrategie heeft, is het moeilijk om de ondernomen marketingactiviteiten te beoordelen omdat het kader daarvoor ontbreekt.
- De VCL heeft een stijgend aantal bezoekers gerealiseerd met een relatief hoge waardering van de klanttevredenheid.
- De twee sleutelfestivals hebben de gestelde doelen niet bereikt en een daarvan, het Kennisfestival, wordt in 2012 niet voortgezet.
- Het is niet mogelijk om enig oordeel te vellen over de overige marketingactiviteiten, zoals binnenlandse beurzen, advertenties in het NRC, de schermen in en aan het VCL, de promotieclip, etc. doordat er geen doelstellingen zijn gesteld en het bereik niet is gemeten.



Citymarketing Leiden - overige bevindingen

Organisatie

- Leiden Marketing heeft veel personele wisselingen op directie-niveau gehad: in vijf jaar hebben er drie directeuren gewerkt.
- De nieuwe directeur van Leiden Marketing brengt veel marketing-kennis mee.

... met betrekking tot de Stadspartners

- In de online enquête onder de Stadspartners beoordelen deze de samenwerking met Leiden Marketing gemiddeld met een 6,6 (op een schaal van 1 tot 10). Men is dus redelijk tevreden. Als laagste beoordeling wordt een 5 gegeven, als hoogste een 8.
- Naast een brede netwerktafel is er behoefte aan specialistische netwerktafels, bijvoorbeeld kennis, cultuur en toerisme (bestaan deels).
- De Stadspartners zijn volgens de geïnterviewden te weinig op de hoogte van de *ins & outs* van Leiden Marketing.
- Er is bij de Stadspartners te weinig een gevoel van eigenaarschap.
- Er is behoefte aan een ondernemende directeur. Met de komst van de nieuwe directeur Martijn Bulthuis denkt men dat hieraan nu invulling wordt gegeven.
- Leiden Marketing moet dienstbaar zijn aan 19 Stadspartners met allemaal eigen belangen en doelstellingen. Dit vraagt een duidelijke strategie en een heldere communicatie.

Administratie/financiën

- Transparantie richting de Stadspartners (en mogelijk geïnteresseerden) ten aanzien van het financiële reilen en zeilen van de organisatie ontbreekt.

Communicatie

- Leiden Marketing is als organisatie te weinig zichtbaar en geeft onvoldoende zichtbaarheid aan de successen (hunkering naar zichtbare successen).
- Leiden Marketing communiceert te weinig met de besturen van de Stadspartners en te veel op directieniveau.
- Het is wenselijk dat de (jaar)plannen en bijbehorende kosten van activiteiten tijdig worden voorgelegd aan de Stadspartners, zodat deze kunnen kijken waarop ze willen aanhaken. Daarnaast wordt ook inzicht in de bestede middelen en behaalde resultaten op prijs gesteld.

Evaluatie

- Vele marketingactiviteiten hebben geen SMART doelstellingen waardoor ze moeilijk geëvalueerd kunnen worden.



Citymarketing Leiden - overige bevindingen

Benchmarksteden

Hieronder vergelijken we de 'citymarketingaanpak' van Leiden met die van de geselecteerde benchmarksteden, waar relevant.

Strategie en kernwaarden

- Elke gemeente heeft haar kernwaarden benoemd die als belangrijk vertrekpunt functioneren voor de citymarketingstrategie.
- Vergelijkbaar met Leiden profileren zich ook Groningen en Nijmegen met cultuur en kennis. Delft koos voor historie en creativiteit, innovatie en techniek, kernwaarden die zeer dicht in de buurt komen van cultuur en kennis.
- Haarlem en Groningen hebben een strategie voor de middellange termijn. Nijmegen heeft bepaald op welke onderwerpen de stad zich in de komende jaren wil profileren. De concrete invulling daarvan gebeurt op basis van een (jaar)plan. Delft beschikt over een jaarplan. In hoeverre dat gebaseerd is op een middellange-termijnstrategie is niet bekend. Leiden Marketing heeft geen meerjarenstrategie en ook geen structurele jaarplannen. De activiteiten hebben daardoor een ad-hoc karakter en er ontbreekt een heldere richting.
- Voor de transparantie en toegankelijkheid zet Delft Marketing zijn jaarplan online in tegenstelling tot Leiden, Groningen en Haarlem.

Doelstellingen en prioritering

- Alle gemeenten hebben als doel meer bezoekers te trekken, die vaker komen, langer verblijven en meer besteden. Haarlem heeft deze doelen geconcretiseerd en zoveel mogelijk SMART geformuleerd. Delft, Haarlem en Nijmegen hebben daarnaast een aantal parameters opgesteld die al dan niet regelmatig gemeten worden (bijv. bezoekersaantallen bij het toeristisch informatiepunt of tijdens evenementen, omzet van winkeliers en horeca bij van

tevorens geselecteerde evenementen, etc.). Ook Leiden Marketing heeft een beperkt aantal parameters. Echter, er zijn niet voor alle parameters concrete doelen geformuleerd (bijv. het aantal bezoekers aan het VCL) en de metingen die worden verricht lijken door Leiden Marketing niet gebruikt te worden om hun activiteiten aan te scherpen.

- De vier benchmarkgemeenten zetten breed in op alle vier de doelgroepen, namelijk bewoners en expats, bezoekers, studenten en bedrijven. Echter, zowel Groningen als Haarlem hebben daarbij een kerndoelgroep voor ogen: in Groningen wordt deze omschreven met "geïnteresseerd Nederland", in Haarlem met de "beter opgeleide bezoeker met bovengemiddelde bestedingsruimte".



Marketinginstrumenten/-activiteiten

- Elke benchmarkgemeente hanteert een combinatie van gedrukte media, online media en uitingen op locatie. In Delft, Groningen en Haarlem valt ook de VVV-functie onder de citymarketing, vergelijkbaar met Leiden.
- In het kader van de benchmark zijn wij door de gebrekkige managementinformatie met betrekking tot marketinginstrumenten/-activiteiten niet in staat om een analyse te maken van de effectiviteit van de ingezette instrumenten/activiteiten.

Citymarketing Leiden - overige bevindingen

Organisatie

- Delft, Groningen en Haarlem hebben, net zoals de gemeente Leiden, de citymarketing op afstand van de gemeente door een apart daarvoor opgerichte stichting. In Nijmegen is citymarketing een onderdeel van de gemeente.
- De omvang van de citymarketingorganisaties in Groningen en Haarlem is ongeveer vergelijkbaar met die van Leiden Marketing. Groningen Marketing heeft voor de *marketing*taken 5 fte en Haarlem ongeveer 6 fte. Nijmegen is met 1,5 fte de uitzondering. Echter, daar wordt ook marketing en promotie gedaan door de organisaties die zich op hun specifieke doelgroep richten, zoals de Radboud Universiteit en de Hogeschool Arnhem Nijmegen voor de studenten, Regionaal Bureau voor Toerisme KAN voor de toeristen en afdeling EZ bij de gemeente voor bedrijven.
- Behalve Nijmegen werken de benchmarkgemeenten met een partnerstructuur (op basis van een contributiestelsel), vergelijkbaar met Leiden Marketing. De partnerstructuur helpt enerzijds meer draagvlak en betrokkenheid te creëren en anderzijds om aanvullende middelen (in natura en/of geld) te genereren.
- Ook hebben Delft, Groningen en Haarlem in tegenstelling tot Leiden Marketing, een Raad van Toezicht bestaande uit onafhankelijke leden, met uitzondering van Haarlem waar de burgemeester voorzitter is. Haarlem heeft daarnaast nog een Raad van Advies.

Financiering

- In Nijmegen wordt niet bezuinigd op de projectfinanciering. In Haarlem daarentegen wel (stapsgewijs € 100.000 tot aan 2018). Leiden Marketing krijgt pas vanaf 2015 met een bezuiniging te maken van € 150.000 (mondelijke mededeling gemeente). Daar staat tegenover dat Leiden Marketing het Kennisfestival niet meer hoeft te organiseren.

Evaluatie

- Delft, Haarlem en Nijmegen leggen regelmatig verantwoording af aan de Raad van Toezicht respectievelijk aan de projectpartners. Dit gebeurt in Leiden nog niet structureel.
- Nijmegen en Haarlem meten af en toe bij vooraf geselecteerde evenementen (steekproefsgewijs).
- Verder wordt bij Groningen en Haarlem het gebruik van de website gemeten, dit gebeurt sinds 2010 ook in Leiden; in Delft worden gegevens bijgehouden over bezoekersaantallen, herkomst, klanttevredenheid, etc. Dit wordt in Leiden ten dele bijgehouden. Verder doen Delft, Groningen, Haarlem en ook Leiden mee aan het CVO, waarmee o.a. het aantal bezoekers en bezoeken en het aantal ondernomen activiteiten in beeld worden gebracht. Het is echter onduidelijk, in hoeverre deze resultaten verder gebruikt worden.
- Haarlem, Groningen en Nijmegen evalueren op microniveau (steekproefsgewijs op projectniveau) en op macroniveau (deelname aan CVO, toeristisch imago-onderzoek, et cetera).



Analyse Citymarketing Leiden



Citymarketing Leiden - inleiding

Inleiding

Dit tweede deel van de rapportage bevat alle verzamelde relevante informatie over de citymarketing in Leiden. Deze informatie vormt de basis voor deel 1, de beoordeling en de conclusies.

De informatie is verzameld op basis van deskresearch (zie bijlage 1), een online enquête die is gehouden onder de Stadspartners (zie bijlage 6), acht interviews met stakeholders van citymarketing Leiden (zie hiervoor bijlage 2) en gesprekken met verantwoordelijken voor citymarketing in de benchmarksteden (zie bijlage 5).

In de analyse komen de volgende onderwerpen aan bod:

- **Begrippen**
Hier worden de begrippen citymarketing Leiden, Leiden Marketing en Centrummanagement Leiden gedefinieerd.
- **In de tijd**
Sinds de start van de citymarketing in Leiden in 2008 stonden er een aantal directeuren aan het roer en zijn er diverse documenten (strategie, merkkader, UVOK, beoordelingen, et cetera) verschenen. Om meer helderheid te krijgen over de belangrijke momenten voor citymarketing in Leiden, zijn deze in een tijdlijn geplaatst.
- **Strategie**
De basis van de citymarketing in Leiden werd in 2006 gelegd met een het 'Citymarketingplan voor Leiden 2006-2010' van bureau Berenschot. Hier wordt de strategie uit dit plan beknopt uiteengezet.
- **Doelen**
In drie verschillende documenten zijn doelen geformuleerd voor de citymarketing van Leiden (Raadsvoorstel 08,0074 van 8 juli 2008, het merkkader 2008 en de UVOK 2009-2012). Deze worden geconcretiseerd in de prestatieafspraken tussen de gemeente en Leiden Marketing (UVOK 2009-2012). We geven een overzicht van de doelen, de aandachtsgebieden van citymarketing Leiden en de doelgroepen.
- **Marketingactiviteiten**
Op basis van de specifieke prestatieafspraken uit de UVOK 2009-2012 wordt hier een overzicht gegeven van de geplande marketingactiviteiten, gekoppeld aan het beoogde resultaat (indien gedefinieerd) en het daadwerkelijk bereikte resultaat (indien gemeten). De informatie over de bereikte resultaten zijn met name afkomstig uit de jaarverslagen van Stichting Stadspartners Leiden en Stichting Visitor Centre Leiden.
- **Organisatie**
Achtereenvolgens worden hier de belangrijkste organisaties voor de citymarketing in Leiden beschreven, hun taken en verantwoordelijkheden en de rol van de gemeente.
- **Financiën**
Op basis van de beschikbare informatie wordt een overzicht gegeven van de kosten en baten van Stichting Stadspartners Leiden en Stichting Visitor Centre Leiden. Daarnaast wordt de bijdrage (financieel en in natura) van de partners inzichtelijk gemaakt.

Citymarketing Leiden - inleiding

- **Andere beleidsterreinen**

Citymarketing is een *middel* om (bepaalde aspecten/thema's van) de stad bij de gewenste doelgroep(en) onder de aandacht te brengen. Citymarketing heeft dus een paraplu-functie voor verschillende thema's (bijv. cultuur, kennis/wetenschap, sport, et cetera). We geven een beknopte presentatie van de meest relevante beleidsvelden die inhoudelijke input leveren voor de citymarketing van Leiden.

- **Effecten**

In dit deel wordt een overzicht gegeven van de effecten van citymarketing in Leiden. De effecten zijn ingedeeld naar 'het verhogen van de trek- en plakkracht' (hoofddoel van citymarketing Leiden), een impuls voor de lokale economie en de bevordering van de samenwerking. De effecten bestaan uit kwantitatieve en kwalitatieve resultaten.

- **Benchmarksteden**

Om de citymarketing van Leiden in een context te plaatsen, werd gekeken naar de citymarketing van een viertal steden met een vergelijkbaar profiel. Profielkenmerken zijn: de historische binnenstad, de toeristische aantrekkingskracht van de stad, het beschikken over relevante opleidingen (studentenstad), de aanwezigheid van de creatieve klasse en kenniswerkers en het aantal inwoners.



Citymarketing Leiden - begrippen

Aangezien er diverse begrippen gebruikt worden die met het marketen en promoten van Leiden te maken hebben, zal onderstaande toelichting van een aantal begrippen voor meer duidelijkheid zorgen.

Citymarketing

Citymarketing wordt in alle documenten van de gemeente Leiden gebruikt in de combinatie met stadspromotie. “Je spreekt over Citymarketing als de belangrijkste stadspartijen samenwerken, in lijn met de visie op de stad, om een relevante onderscheidende positie te verwerven voor het aantrekken en vasthouden van de juiste bedrijven, studenten, bezoekers en bewoners.” (bron 1).

Leiden Marketing (LM)

Leiden Marketing is een koepelbegrip voor de *organisatie* waarin de activiteiten van de volgende drie stichtingen zijn ondergebracht:

- Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen (SSL);
- Stichting Visitor Centre Leiden (VCL);
- Stichting Leiden Congresstad.

Leiden Marketing is, namens de aangesloten Stadspartners, verantwoordelijk voor de gezamenlijke citymarketing. Het heeft een kleine uitvoeringsorganisatie, bestaande uit een directeur, twee marketeers (een voor de toeristische markt en de andere voor de zakelijke markt), een content manager/pr, een administrateur en een secretaresse. In totaal gaat het daarbij om circa 5 fte.

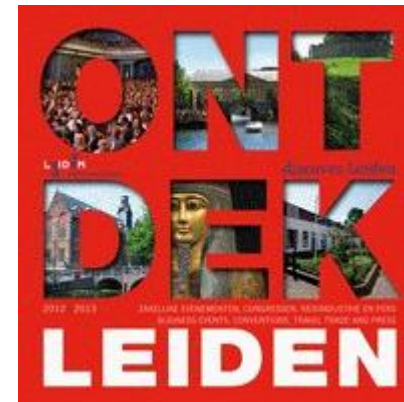
In de documenten wordt Stichting Stadspartners vaak synoniem gebruikt met Leiden Marketing.

Stichting Centrummanagement Leiden (CML)

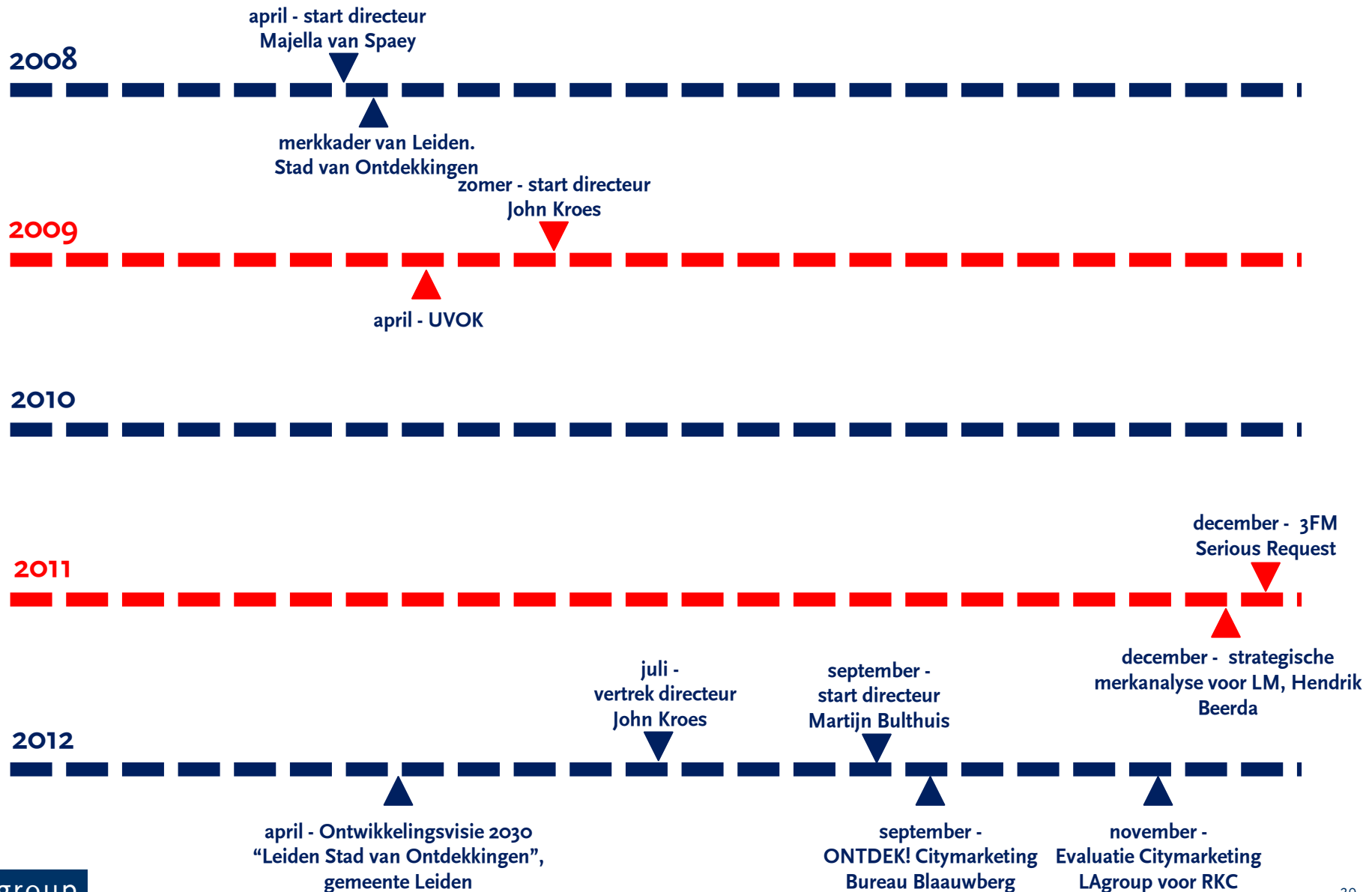
Deze stichting vervult een netwerk- en intermediaire rol voor winkeliersverenigingen, horeca, de vastgoedsector en de overheid voornamelijk in het centrum van Leiden.

De Stichting Centrummanagement Leiden wil zorgen voor een aantrekkelijk, economisch vitaal en bruisend centrum van Leiden. De organisatie bestaat uit een centrummanager, een accountant-manager, drie projectmanagers en een projectmedewerker.

Let op: de binnenstad van Leiden kent ook stadspartners. Dit zijn partijen die het Binnenstadconvenant hebben ondertekend en een actieve bijdrage leveren aan de uitvoering van het programma binnenstad. Deze stadspartners zijn voor een deel ook leden van de Stichting Stadspartners van Leiden Marketing.



Citymarketing Leiden - in de tijd



Citymarketing Leiden - strategie

Citymarketingplan voor Leiden

'De ontdekking van Leiden', citymarketingplan 2006-2010 van Berenschot vormde de basis voor de citymarketing in Leiden. Hierin adviseerde Berenschot de volgende strategie:

Positionering

Met de geschiedenis van de stad en alle in de stad gevestigde kennisinstellingen, kennisintensieve bedrijven en musea is gekozen voor de positionering: Leiden, Stad van Ontdekkingen. Berenschot adviseerde daarom "alle citymarketingactiviteiten de komende jaren in te zetten op Leiden als kennis- en cultuurhistorische stad."

Doelgroepen

Als de meest relevante doelgroepen identificeerde Berenschot de bewoners, bezoekers en bedrijven die inhoud en lading geven aan de positionering van Leiden als kennis- en cultuurhistorische stad. In dat kader werd het als kansrijk gezien om Leiden in de internationale context te positioneren en zich op internationale doelgroepen te richten. Aangezien alle markten die voor Leiden interessant zijn, internationaal zijn, zoals life sciences, kenniswerkers, studenten, congresgangers en toeristen, stelde Berenschot voor om eerst de doelgroepen van ver te trekken, waardoor "binnen enkele jaren ook de interesse in Nederland en in de regio Leiden" zou toenemen.

Lading

Als *inhoudelijke* kernwaarden werden 'levendig' en 'internationaal' gekozen. Deze reputatie van de stad moest gevestigd en verzilverd worden om furore te gaan maken als stad van ontdekkingen. Op die manier werd beoogd Leiden als kennis- en cultuurhistorische stad op de internationale kaart te zetten.

De *procesmatige* kernwaarden die werden gekozen, waren 'kwaliteit' en 'samenwerking'. Het laatste omdat Leiden nog "te vaak te veel met de rug naar de directe omgeving" staat. Daardoor worden niet alleen veel kansen met de regiogemeenten gemist, maar ook met interessante burens als Rotterdam, Den Haag, Amsterdam en de Zaanse Schans.

Berenschot formuleerde ook diverse subdoelstellingen in de vorm van bereikte resultaten in 2010, zoals:

- "het aantal bezoekers van de jaarlijkse evenementen (ons nu onbekend) én de musea (nu 700.000 per jaar) is in 2010 gestegen naar 1 miljoen, waarbij is geanticipeerd op de vergrijzing en de verkleuring en er een basis is om dit aantal daarna te handhaven.
- "het visitor center trekt eveneens 1 miljoen bezoekers per jaar en de waardering voor de toegang tot de stad via de nieuwe rode loper (de Steenstraat) is ten opzichte van 2006 verdubbeld."

Deze strategie is/wordt ten dele uitgevoerd. De positionering als kennis- en cultuurhistorische stad geldt nog steeds, wat betreft de doelgroepen is hier is geen opvolging aan gegeven en ook de kernwaarden zijn in de recente documenten van Leiden Marketing niet terug te vinden. De door Berenschot geadviseerde eerste grote evaluatie in 2010 heeft niet plaatsgevonden.

Citymarketing Leiden - doelen

Leiden, Stad van Ontdekkingen, en de kernkwaliteiten kennis en cultuur(historie), zijn nog steeds de pijlers voor de citymarketing van Leiden. De cultuur(historie) is de paraplu voor de binnenstad, musea, grachten, horeca en detailhandel en de kennis staat voor de universiteit, gerelateerde congressen en de Life Science cluster. Daarnaast zet Leiden in op kwaliteit als een belangrijke randvoorwaarde (zoals door Berenschot geadviseerd in 2006), dat wil zeggen op al die kwalitatief hoogwaardige voorzieningen die nodig zijn om de kenniswerker van de toekomst aan de stad te binden.

Hoofddoel*

De hoofddoelstelling van citymarketing is het vergroten van de trek- en plakkracht van Leiden (bron 1).

Subdoelstellingen*

Deze hoofddoelstelling wordt geconcretiseerd in een aantal subdoelstellingen (bron 1):

- In Nederland worden jaarlijks zo'n 400 meerdaagse congressen georganiseerd. Leiden heeft als doelstelling om 10% marktaandeel te bemachtigen. Dit resulteert in een directe bestedingsomzet van € 8 miljoen.
- Het in 2006 georganiseerde Rembrandtfestival trok 110.000 bezoekers. In de komende jaren wordt het evenementenbeleid verder uitgewerkt, resulterend in enkele grote festivals die elk jaar meer bezoekers trekken.
- Het aantal hotelkamers in Leiden zal groeien met ruim 500 kamers in 2015.

Deze subdoelstellingen worden eenmalig genoemd in het Raadsvoorstel, maar komen niet meer in deze vorm terug in de UVOK. Daarom wordt hierover door Leiden Marketing geen verantwoording afgelegd.

Aandachtsgebieden (bron 3)

De algemene prestaties van Leiden Marketing vallen uiteen in twee aandachtsgebieden:

1. Marketing toeristische en culturele markt

- Het op professionele wijze vermarkten van Leiden als toeristische en cultuur-historische stad met de relevante Stadspartners, gebruikmakend van de kwalitatieve elementen van de historische binnenstad, zoals monumenten, musea, grachten/watertoerisme, horeca. De marketingactiviteiten zijn gericht op de regionale en de (inter)nationale markten.
- Het vergroten van de promotie- en verkoopkracht van de culturele aanbieders in de stad door deelname aan het Leids Uitburo en het landelijke Uitburo.

2. Marketing kennis- en zakelijke/congressen

- Het op professionele wijze vermarkten van Leiden als Kennisstad (in samenwerking met de relevante Stadspartners) en als zakelijke en congresstad (in samenwerking met de relevante Stadspartners, gericht op de toename van het aantal congressen in Leiden). Deze marketingactiviteiten richten zich op de regionale en (inter)nationale markten.



Citymarketing Leiden - doelen

Doelgroepen*

- **Zakelijke markt:** Bio Science bedrijven, de communicatiesector, congresorganisatoren en congresgangers van met name wetenschappelijke congressen;
- **Toeristische markt:** nader te specificeren (citaat bron 1, p. 19)
- **Regionale markt:** de bewoners in Oegstgeest, Leiderdorp, Voor- schoten, Zoeterwoude, de Duin- en Bollenstreek en Alkemade e.o.;
- **Opleidingsmarkt:** de (potentiële) studenten, met extra aandacht en nadruk op de internationale student;
- **Arbeidsmarkt:** de (inter)nationale kenniswerkers die tijdelijk in Leiden komen wonen omdat ze in de stad werken of studeren;
- **Bewoners:** de (permanente) bewoners die in Leiden wonen.



Doelgroepen volgens merkkader 2008 (bron 47)

“Bij de marketing van Leiden richten we ons primair op de kwaliteitszoekers en ontdekkers uit de hogere regionen van de maatschappij. We noemen ze kosmopolieten: vrijdenkende, open en kritische wereldburgers die ontplooiën en beleven integreren met maatschappelijk succes, materialisme en genieten. Met hun levenshouding passen zij perfect bij het karakter van Leiden en versterken zij de identiteit van de stad. We noemen de kosmopolieten daarom de ijkgroep, de ambitiegroep van Leiden.”

De doelen geconcretiseerd in de prestatieafspraken tussen Leiden Marketing en de gemeente (bron 3)

Betreffende de gemeentelijke subsidie voor Leiden Marketing is de hoofddoelstelling van de gemeente voor de citymarketing van Leiden in de Uitvoeringsovereenkomst (UVOK) als volgt geconcretiseerd:

- toename van het aantal bezoeken met 10% in 2012 ten opzichte van 2007 – volgens het Continu Vakantie Onderzoek 2007 (CVO) bedroeg het aantal bezoekers van Leiden 955.000, met in totaal 2,1 miljoen bezoeken (een bezoeker bracht gemiddeld 2,2 bezoeken aan Leiden);
- toename langerverblijfbezoekers door toename aantal hotelovernachtingen met 10% in 2012 ten opzichte van 2007;
- toename bestedingen door bezoeken in Leiden met 10% in 2012 ten opzichte van 2007 – volgens het CVO 2007 bedroeg de gemiddelde besteding per persoon per bezoek € 40,-; totaal bestedingen in 2007 door bezoekers aan Leiden: € 84 miljoen.

Verder geldt dat:

Leiden Marketing ervoor zorgt dat voor elke euro van de gemeente Leiden de gezamenlijke Stadspartners er € 2 bijleggen; dat wil zeggen dat de jaarlijkse subsidiebijdrage van de gemeente maximaal 1/3 bedraagt van het jaarlijkse budget van Leiden Marketing. Uitgangspunt is dat als de matchingsfactor niet gehaald wordt, de subsidie navenant wordt gekort. Hierbij wordt, naar analogie van de prestatieafspraken voor de bezoekersaantallen, ook rekening gehouden met conjuncturele ontwikkelingen. (bron 3)

Citymarketing Leiden - marketingactiviteiten

(bronnen: 3 (UVOK), 4, 27, 29, 32, 36, 46)

De 'UVOK Leiden Marketing 2009-2012' en daarin de lijst van 'Specifieke prestatieafspraken en activiteiten Leiden Marketing' vormt de basis voor onderstaand overzicht van alle marketingactiviteiten. Op een aantal punten is dit overzicht aangevuld door andere bronnen, vooral wat betreft de resultaten. Het uitgebreide overzicht van alle activiteiten en sub-activiteiten is te vinden in bijlage 3.

Aandachtspunt: in het rapport Ontdek!Citymarketing van Bureau Blaauwberg is de UVOK 2009-2012 geëvalueerd. Daarin staat bij een aantal activiteiten uitgebreidere informatie. Vermoedelijk is deze afkomstig uit gesprekken. Wij hebben deze niet terug kunnen vinden in de voor ons beschikbare bronnen, zoals jaarverslagen, BOA-gegevens, etc.



Activiteit/instrument	Metten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
Visitor Centre Leiden (VCL)	<ul style="list-style-type: none"> aantal bezoekers (niet gedefinieerd) + herkomst (idem dito) periodieke meting klanttevredenheid 	<p>2010 (bron 32)</p> <ul style="list-style-type: none"> 120.000 bezoekers (juli 2009 – juli 2010) Stadsenquête 2010: bijna 75% van de bewoners weet waar het VCL is Beoordeling dienstverlening door klanten: 7,5 <p>2011 (bron 36)</p> <ul style="list-style-type: none"> 134.000 bezoekers 	
ExpatCenter Leiden	<ul style="list-style-type: none"> na 2011 kostendekkende exploitatie 	geen informatie gevonden	+
Sleutelfestivals	<ul style="list-style-type: none"> startend met > 50.000 bezoekers per festival, oplopend naar > 100.000 bezoekers in 2012 	<ul style="list-style-type: none"> Cultuurmaand Leiden (juni 2011): circa 34.000 bezoekers (bron 36) Kennisfestival Leiden (4 dagen in oktober 2011): circa 12.000 bezoekers (bron 36) 	+

Citymarketing Leiden - marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
3FM Serious Request	niet vooraf gedefinieerd	<ul style="list-style-type: none"> • 190.000 unieke bezoekers in Serious Request week • bestedingen bezoekers van het Glazen Huis: gemiddeld € 15,- in de Leidse detailhandel + gemiddeld € 11,- in de lokale horeca • totaal: €5 miljoen voor de lokale economie in een week tijd (alle resultaten bron 27) 	+
Marketing toeristische markt	niet gedefinieerd	geen resultaten gevonden	
Marketing zakelijke markt/congressen	niet gedefinieerd	geen resultaten gevonden	
(Digitale) informatievoorzieningen/www.leiden.nl	niet gedefinieerd	<p>2011 (bron 36)</p> <ul style="list-style-type: none"> • leiden.nl door circa 350.000 mensen bezocht (uit 148 landen; top 5: NL, D, België, VK en VS. Er zijn 1.600.000 pagina's bezocht. Gemiddeld keek de bezoeker naar 4,65 pagina's en verbleef hij/zij ruim 3 minuten op de site. 69% was nieuw als bezoeker) • Twitter Serious Request: 2.300 volgers, en facebook Glazenhuis 1.400 Likes • Twitter ONTDEK 700 volgers, facebook ONTDEK 500 Likes, Hyves ONTDEK 4.000 vrienden • mobiele App ONTDEK Leiden 4.000 downloads • mobiele website www.m.leiden.nl 15.000 unieke bezoekers • aantal zoekopdrachten naar hotels in Leiden is eind 2011 explosief gestegen – 4,5 x zo hoog als in dezelfde periode in 2010 	
Museumpromotie	niet gedefinieerd	geen informatie gevonden	
(Digitale) informatievoorziening/vervolg			
Content pilot van 7 kleinere schermen in het VCL voor het uiteindelijke digitale grote scherm VCL	niet gedefinieerd	geen informatie gevonden	

Citymarketing Leiden - marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
Gebruik huisstijl/logo door alle stadspartners		In de online enquête onder de Stadspartners gaf een groot deel van hen aan de slogan te gebruiken in de eigen uitingen (waar van toepassing)	
Onderzoek naar strategische locaties informatiezuilen en mogelijkheden mobiele telefonie		geen informatie gevonden	
Continueren van deelname aan www.uitburo.nl	gedefinieerd	n.v.t.	
Digitale Nieuwsbrief voor verschillende doelgroepen	niet gedefinieerd	geen informatie gevonden	
Onderzoek wenselijkheid en haalbaarheid van omvorming huidige Stadskrant		geen informatie gevonden	
Promotie van 10 Leidse ontdekkingen in het kader van Leiden, Stad van Ontdekkingen	niet gedefinieerd	geen informatie gevonden	
Realisatie van Leiden Press	niet gedefinieerd	geen informatie gevonden	
Zichtbaar en te gebruiken in de stad			
Realisatie van een promotieclip		uitgevoerd	
Promotionele doeken en banieren in stationshal en in de stad		nog niet gerealiseerd	
Ontwikkeling (digitale) Citycard	niet gedefinieerd	geen verdere informatie gevonden	
Ontwikkeling van after-sales middelen	niet gedefinieerd	verkoopcijfers zijn nog niet geëvalueerd	
Onderzoek wenselijkheid en (financiële) haalbaarheid naar PDA-tochten		geen informatie gevonden	
Voorstel uitbrengen voor toepassing van merkenkader (onderdeel logo's en verwijzingen) op Leidse Loper		n.v.t.	

Citymarketing Leiden - marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Metten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
Effectmeting Leiden Marketing			
Evaluatie bovengenoemde marketingactiviteiten, jaarlijkse meting van de effecten	<p>directe en de indirecte effecten in beeld brengen, direct; op de resultaten Leiden Marketing t.a.v.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uitgevoerde projecten • aantallen bezoekers van het VCL • marktonderzoek bekendheid Leiden (nulmeting in 2009; vervolgmeting voorjaar 2012) <p>indirect; aansluiten bij indicatoren Programma Economie & Toerisme</p> <ul style="list-style-type: none"> • aantal bezoeken aan Leiden • gemiddeld aantal uitgevoerde activiteiten • aantal hotelovernachtingen 	<ul style="list-style-type: none"> • in overleg met de gemeentelijke dienst BOA zijn enquêtes uitgevoerd • bezoekersaantallen bij het VCL gemeten: 134.000 bezoekers (2011) (bron 36) • uit CVO-cijfers blijkt dat er in 2010 vergeleken met 2009 9,6% meer bezoeken aan Leiden zijn gebracht, waar landelijk sprake was van een daling van 3,8% (bron 32) • aantal bezoeken in Leiden: 2.383.000 (CVO 2010) (bron 4) • per bezoek onderneemt men gemiddeld 1,6 activiteit (CVO 2010) (bron 4) • aantal overnachtingen in logiesaccommodaties (hotel, B&B, etc.) 2009: 190.173 (gemeente Leiden, team Belastingen) (bron 4) • aantal hotelovernachtingen in 2007: 186.769; in 2008: 187.981; 2009: 190.073; in 2010: 191.746 en in 2011: 219.458 (bron 54) <p>De daling van het aantal bezoekers en bezoeken in 2011, die in het CVO wordt geconstateerd, strookt niet met de feitelijke cijfers van de gemeente: "het museumbezoek steeg van 743.258 (2010) naar 856.855 (2011). Het bezoek aan het VCL steeg van 119.895 (2010) naar 133.716 (2011)." Ten slotte zorgde het Glazen Huis voor circa 190.000 extra unieke bezoekers met in totaal 330.000 bezoeken aan Leiden (bron 54).</p>	+
<p>Hoofddoelstellingen uit de UVOK (bron 3)</p> <p>met als vetrekpunt/nulmeting de gegevens uit het Continue Vakantie Onderzoek 2007 (CVO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • toename aantal bezoeken (> 10% bezoeken in 2012) • toename langer-verblijf-bezoekers door toename aantal hotelovernachtingen (> 10% hotelovernachtingen in 2012) • toename bestedingen (> 10% uitgaven in 2012) 	<ul style="list-style-type: none"> • bestedingen: in Leiden gemiddeld € 35,-. In alle steden ligt dat bij € 44,- (CVO 2010) (bron 4) • bestedingen: in Leiden gemiddeld € 34,-. In alle steden ligt dat bij € 43,- (CVO 2011) (bron 46) • aantal hotelovernachtingen in 2007: 186.769; in 2008: 187.981; 2009: 190.073; in 2010: 191.746 en in 2011: 219.458 (bron 54) 	+

Citymarketing Leiden - organisatie

Leiden Marketing

Leiden Marketing is, namens de aangesloten Stadspartners, verantwoordelijk voor de gezamenlijke citymarketing. Bij Leiden Marketing zijn de activiteiten van de volgende drie stichtingen ondergebracht:

1. Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen (SSL);
2. Stichting Visitor Centre Leiden (VCL);
3. Stichting Leiden Congresstad.

Leiden Marketing heeft een kleine uitvoeringsorganisatie, bestaande uit een directeur, twee marketeers (een voor de toeristische markt en de andere voor de zakelijke markt), een content manager/pr, een administrateur en een secretaresse (in totaal circa 5 fte). Ook de activiteiten van het Leids Uitburo en de verantwoordelijkheid voor het beheer van een aantal websites zijn bij Leiden Marketing ondergebracht.



St. Centrum-management Leiden	Gemeente Leiden*	Hogeschool Leiden	Hoteloverleg Leiden & Regio	KvK Leiden
KHN, afd. Leiden	Leiden Bio Science Park	Leidsch Dagblad	Leidse Schouwburg	LUMC
St. Museumgroep Leiden	Plaatselijke Kamer v. Verenigingen	Portaal	Rabobank Leiden	ROC Leiden
Stadsgehoorzaal Leiden	Stichting Pieterskerk Leiden	Universiteit Leiden	Webster University	

* betrokkenheid gemeente

Het basislidmaatschap van Leiden Marketing kost € 225,- per jaar (www.leiden.nl). Dit lidmaatschap behelst de vermelding op de (mobiele) website, in diverse brochures, de verspreiding van één folder via het VCL, leadbemiddeling, een uitnodiging voor de jaarlijkse netwerkborrow van Leiden Marketing en gratis toegang tot de beeldenbank van Leiden Marketing. Daarnaast kan aanvullend worden gekozen voor de deelname aan diverse andere activiteiten van Leiden Marketing. Hiervoor dient extra betaald te worden.

Stadspartners (A – B – C)

Verder bestaat voor organisaties en instellingen uit Leiden nog de mogelijkheid om 'Stadspartner' te worden. Hier kan uit drie verschillende lidmaatschappen worden gekozen:

- lidmaatschap A (€ 6.000,-/jaar)
- lidmaatschap B (€ 3.000,-/jaar)
- lidmaatschap C (€ 1.500,-/jaar).

Deze indeling is gemaakt bij de oprichting van de Stichting Stadspartners Leiden naar verhouding van belang en draagkracht van de verschillende partners.

Ad 1 Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen (SSL)

Deze stichting zorgt voor de gemeenschappelijke promotie van Leiden door de aangesloten Stadspartners. Dit betreft de gezamenlijke uitvoering van de gastheerschapsfunctie in de gemeente Leiden en de uitvoering van gezamenlijke projecten.

Ad 2 Stichting Visitor Centre Leiden (VCL)

Het Visitor Centre Leiden is het fysieke visitekaartje van Leiden en biedt een gastvrije ontvangst en informatieverstrekking voor de (intra) nationale toeristen, buitenlandse studenten en zakelijke bezoekers.

Citymarketing Leiden - organisatie

ExpatCenter Leiden: is een onderdeel van het VCL, gericht op de begeleiding van en informatieverstrekking aan buitenlandse werknemers van bedrijven in Leiden.

Ad 3 Stichting Leiden Congressstad

Deze stichting heeft de taak om meer congressen en zakelijke evenementen naar Leiden te halen.

Rol gemeente Leiden: wat betreft de inzet van de gemeente voor de citymarketing kent deze diverse rollen: als subsidiegever, als bestuurslid (directeur Ontwikkeling), als voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Stadspartners Leiden/Leiden Marketing (burgemeester) en als een van de Stadspartners en tegelijkertijd lid van de Netwerktafel van Leiden Marketing.

Centrummanagement Leiden

Deze organisatie heeft een netwerk- en intermediairrol voor winkeliers(verenigingen), horeca, de vastgoedsector en de overheid. Ze zorgt onder andere ook voor de verbetering van de bereikbaarheid/parkeren in Leiden en voor de verbetering van de kwaliteit van de detailhandel in het centrum, de openbare ruimte en de kwaliteit van Leiden als uitgaansstad. Verder zet Centrummanagement Leiden ook in op het aantrekken van meer winkelend publiek (link met citymarketing) en op projecten die gericht zijn op een langer verblijf van bezoekers in de binnenstad.

Rol gemeente Leiden: de gemeente subsidieert en adviseert Centrummanagement Leiden.

Stichting Ondernemersfonds Leiden

Deze organisatie beheert het Ondernemersfonds Leiden. Het ondernemersfonds werd in 2005 in het leven geroepen om het ondernemersklimaat in de stad voor ondernemers te versterken, onder andere door een bijdrage aan Centrummanagement Leiden, de promotie van winkelcentra, de feestverlichting van winkelstraten en een marketingcampagne voor de koopzondagen. De aansturing van het Ondernemersfonds gebeurt vooral door de aangesloten bedrijvenverenigingen en instellingen.

Rol gemeente Leiden: de gemeente heeft een faciliterende rol en fungeert als inner van de verhoging van het OZB-tarief voor niet-woningen en sluis dit bedrag door naar de Stichting Ondernemersfonds Leiden (5,3% van de OZB-aanslag voor niet-woningen).

Overleg-/afstemmingsmomenten

Maandelijks vindt de netwerktafel Stadspartners van Leiden plaats. Deze bijeenkomst dient:

- voor de bundeling van formaties van Stadspartners op het gebied van communicatie en marketing;
- als forum voor discussie en afstemming voor overige ontwikkelingen en projecten, gericht op de economische ontwikkeling van Leiden; en
- voor de adviesverlening over concrete projecten en activiteiten.

Daarnaast zijn er kleine thematische netwerktafels (kennis, cultuur en hotel). Verder vindt regelmatig afstemming en overleg plaats met de Cultuurmakelaar, de Museumgroep Leiden en vertegenwoordigers van de cultuursector.

Citymarketing Leiden - financiën

De gemeente Leiden en de Stadspartners stellen voor de citymarketing van Leiden financiële middelen ter beschikking. Daarnaast ondersteunt een aantal Stadspartners de citymarketing ook in natura. Hieronder geven we een overzicht van de financiële bijdrage van de gemeente en die van de Stadspartners. Verder wordt de bijdrage van een aantal Stadspartners in natura gekapitaliseerde weergegeven.

Inzet gemeente

(bron 3)

De maximale subsidie van de gemeente voor de periode 2009-2012 bedraagt € 826.000 per jaar .

Een deel van dit bedrag is gelabeld, te weten:

- € 160.000 per jaar voor het VCL voor het uitvoeren van de VVV-taken gastheerschap en informatieverstrekking aan bezoekers;
- € 200.000 per jaar voor de ontwikkeling en realisatie van 2 jaarlijks terugkerende grootschalige Sleutelfestivals: een Kennis- en een Cultuurfestival;
- € 57.000 per jaar (voor de periode 2009-2012) voor de dekking van de investeringslasten van de gemeentelijke bijdrage voor de realisatie van het VCL;
- € 40.900 in 2009 (en € 40.800 in zowel 2010 als 2011) voor Leiden Life Meets Science voor de realisatie van het ExpatCenter.

Derhalve resteert een 'vrij besteedbare subsidiebijdrage' voor de uitvoering van de in de UVOK 2009-2012 opgenomen prestaties van maximaal € 368.100 voor 2009; maximaal € 368.200 voor de jaren 2010 en 2011 en maximaal 409.000 voor 2012.

Naast deze subsidie levert de gemeente ook een bijdrage in natura, namelijk de ambtelijke uren die worden ingezet voor citymarketing. Deze uren zijn niet gekwantificeerd.

Inzet Stadspartners

(basisfinanciering 2008-2012 van de stichting Stadspartners (SSL) en de stichting Visitor Centre Leiden (VCL), schriftelijke mededeling Leiden Marketing)

De reguliere bijdrage van de Stadspartners aan de Stichting Stadspartners Leiden in euro's was in 2011 € 59.000 (bij accountant Grant Thornton staat € 64.000). Dit is 4,3% van de totale baten.

In natura heeft de Kamer van Koophandel een bijdrage geleverd ter waarde van € 82.500 (subsidie en korting op huur en detachering secretaresse).

Verder hebben de Rabobank, ROC en de hotels samen € 306.500 bijgedragen aan Stichting Visitor Centre Leiden. In natura heeft de Universiteit Leiden een coördinator beschikbaar gesteld voor het VCL ter waarde van € 120.000.

Stichting Stadspartners (SSL)		Stichting Visitor Centre Leiden (VCL)	
in geld			
ABC-partners	€ 59.000	Rabobank	€ 150.000
		ROC	€ 31.500
		Hotels	€ 5.000
in natura (procesafspraken)			
KvK		Universiteit	
Subsidie op huur	€ 25.000	Detachering Coördinator VCL	€ 120.000
Korting op huur	€ 17.500	Detachering Directeur tot 1.7.2012	
Detachering secretaresse	€ 40.000		
	€ 141.500		€ 306.500

Citymarketing Leiden - financiën

Overzicht kosten-baten SSL en VCL

In bron 1 is geformuleerd dat de totale inspanning ten behoeve van de citymarketing Leiden is opgebouwd uit:

- de begroting van Leiden Marketing, inclusief de financiële bijdragen van de Stadspartners en de gemeente;
- de in projectplannen concreet vastgelegde bijdragen in natura, (waar mogelijk gekapitaliseerd);
- de voornamelijk gehandhaafde inspanningen van de Stadspartners binnen de eigen begroting (deze budgetten blijven buiten de regie en begroting van Leiden Marketing).

Aangezien er geen jaarplannen van Leiden Marketing beschikbaar zijn (activiteitenplan met begroting) en ook maar beperkt zicht is op de geleverde inspanning, het bereikte resultaat en de daarmee gepaard gaande kosten en baten, is het lastig om een uitgebreid overzicht van de financiën te geven. Daarnaast hebben de jaarverslagen 2009, 2010 en 2011 door de wisseling van accountants ook een verschillende mate van detaillering en is het daardoor maar beperkt mogelijk om de kosten en baten in detail met elkaar te vergelijken.

Uit de jaarverslagen van de accounts zijn de volgende financiële overzichten van de kosten en baten van Stichting Stadspartners Leiden en van de Stichting Visitor Centre Leiden samengesteld (bron 30 + 31; 36 + 37). Samen vormen deze twee stichtingen (plus Stichting Leiden Congresstad*) Leiden Marketing. Omdat er geen geconsolideerde jaarrekening is van de drie stichtingen is het voor ons nagenoeg onmogelijk om hiervan een gefundeerde analyse te maken.

Overzicht kosten-baten Stichting Stadspartners Leiden (SSL) (bronnen 30 + 36)

Resultaten SSL	2011	2010	2009
Baten	€ 1.159.613	€ 868.941	€ 852.601
Overige opbrengsten	€ 216.011	€ 203.833	€ 87.160
Saldo baten	€ 1.375.624	€ 1.072.774	€ 939.761
Kosten			
Personeelskosten	€ 301.613	€ 214.077	€ 203.017
Afschrijvingen	€ 19.289	€ 17.912	€ 16.826
Huisvestingskosten	€ 81.056	€ 62.646	€ 63.649
Kantoorkosten	€ 58.123	€ 53.768	€ 85.652
Verkoopkosten	€ 941.875	€ 712.833	€ 549.489
Algemene kosten	€ 61.431	€ 25.594	€ 1.641
	€ 1.463.387	€ 1.086.830	€ 920.274
Exploitatieresultaat	€ 87.763-	€ 14.056-	€ 19.487

Wat valt op met betrekking tot SSL?

- Waar in 2009 nog sprake was van winst (circa € 20.000,-) heeft SSL in 2010 een verlies gedraaid (circa € 14.000,-) dat in 2011 nog verder is toegenomen (circa € 88.000).
- Het tekort is vooral veroorzaakt door:
 - circa € 88.000 hogere personeelskosten;
 - circa € 18.500 duurdere huisvesting;
 - circa € 229.000 hogere verkoopkosten;
 - circa € 36.000 hogere algemene kosten.

Citymarketing Leiden - financiën

De hogere opbrengsten worden vooral verklaard door de extra bijdragen aan Serious Request door onder andere de gemeente (€ 130.000) en andere partners (bron 38).

De stijging van de personeelskosten wordt veroorzaakt door de uitbreiding van het aantal fte van 4 in 2010 naar 7 in 2011. Dit komt grotendeels door de extra inzet ten behoeve van Serious Request. De hogere huurkosten hebben te maken met een stijging van de huur. De stijging van de overige bedrijfskosten heeft te maken met de hogere verkoopkosten (bijdragen projecten en reclame- en advertentiekosten voor Serious Request). De toename van de algemene kosten houdt verband met hogere advieskosten op het gebied van marketing en strategie (bron 38).

Kostenverdeling SSL

De verkoopkosten (bijdrage aan projecten, reclame- en advertentiekosten, beurskosten en het ExpatCentre) vertegenwoordigen bijna twee derde van alle kosten. De personeels- en huisvestingskosten zijn samen goed voor een kwart van de totale kosten.

Resultaten SSL		2011	
Kosten			
Personeelskosten	€	301.613	20,6%
Afschrijvingen	€	19.289	1,3%
Huisvestingskosten	€	81.056	5,5%
Kantoorkosten	€	58.123	4,0%
Verkoopkosten	€	941.875	64,4%
Algemene kosten	€	61.431	4,2%
	€	1.463.387	100%

Overzicht kosten-baten Visitor Centre Leiden (bron 31 + 37)

Resultaten VCL	2011	2010	2009
Baten	€ 1.374.791	€ 1.368.550	€ 1.409.608
Kostprijs van de omzet	€ 1.280.698	€ 1.271.044	€ 1.297.499
Bruto omzetresultaat	€ 94.093	€ 97.506	€ 112.109
Overige opbrengsten	€ 346.600	€ 346.600	€ 332.947
Saldo baten	€ 440.693	€ 444.106	€ 445.056
Kosten			
Personeelskosten	€ 210.476	€ 202.017	€ 237.026
Afschrijvingen	€ 32.491	€ 33.750	€ 16.923
Huisvestingskosten	€ 71.181	€ 73.071	€ 74.205
Kantoorkosten	€ 27.992	€ 30.078	€ 61.976
Verkoopkosten	€ 28.027	€ 39.713	€ 25.338
Algemene kosten	€ 18.742	€ 24.226	€ 10.699
	€ 388.909	€ 402.855	€ 426.167
Exploitatieresultaat	€ 51.784	€ 41.251	€ 18.889

Wat valt op met betrekking tot VCL?

- Voor 2011 is het exploitatieresultaat nog positiever ten opzichte van de positieve resultaten van 2010 en 2009. Dit komt met name door de afname van de personeelskosten (ten opzichte van 2009) en door de ruime halvering van de kantoorkosten (ook ten opzichte van 2009). De huisvestingslasten dalen ook elk jaar.
- De baten zijn nagenoeg gelijk gebleven.

Citymarketing Leiden - andere beleidsterreinen

Citymarketing en evenementen (bron 12)

Een van de trends op het gebied van evenementen met betrekking tot de overheid is dat evenementen steeds vaker worden ingezet als marketinginstrument voor steden.

In het evenementenbeleid 2013-2018 wordt bij de inhoud en visie op evenementen onder andere ingezet op een betere balans in het evenementenaanbod van Leiden. Door de inhoud van alle evenementen beter te bekijken en te beoordelen, kan een afgewogen aanbod ontstaan. Samen met de gemeente zouden Leiden Marketing, het Centrummanagement en de cultuurmakelaar een rol kunnen spelen bij het creëren van een samenhangend evenementenaanbod in de stad.

Inspelend op de reacties van het LeidenPanel en de organisatoren (rapportages enquête evenementenbeleid) heeft de gemeente enkele aandachtspunten die ook relevant zijn voor de citymarketing/stads-promotie en dus voor de rol die Leiden Marketing daarbij heeft:

- het beter benutten van de rol van Leiden Marketing.
- Centrummanagement en de cultuurmakelaar bij de sturing op het evenementenaanbod.
- een betere informatie en communicatie omtrent evenementen.
- meer en betere (gezamenlijke) marketing en promotie van evenementen.
- een volledige en beter vindbare evenementenkalender.



In het evenementenbeleid worden doelen/ambities genoemd. Om goed te kunnen monitoren of met de acties uit het evenementenbeleid de gewenste doelen worden bereikt, worden zogenaamde effectindicatoren gebruikt. Deze komen terug in de beleidsmonitor van de gemeente. Via de reguliere planning- en controlecyclus wordt tussentijds verantwoord op voortgang op indicatoren en inhoud van het beleid. De indicatoren zijn de volgende:

Indicator 1

Percentage inwoners dat vindt dat er voldoende te beleven is en georganiseerd wordt in Leiden. In 2011 lag dit percentage op 76%. De ambitie is om dit te verhogen. (bron: stadsenquête)

Indicator 2

Rapportcijfer levendigheid. In 2011 beoordeelden Leidenaren de levendigheid van Leiden met een 7,3. De ambitie is om dit te laten stijgen. (bron: stadsenquête)

Indicator 3

Aantal dagbezoekers dat een evenement in Leiden bezoekt. In 2010 bezochten 100.000 niet-Leidenaren een evenement in Leiden. In 2011 was dat twee keer zo veel vanwege het Glazen Huis in Leiden. De ambitie is per jaar meer dan 100.000 bezoekers te trekken. (bron: CVO)

Indicator 4

Percentage dagbezoekers met evenement als hoofdreden voor bezoek aan Leiden. In 2010 had 4% van de dagbezoekers aan Leiden een evenement als hoofdreden voor een bezoek. In 2011 lag dat fors hoger (11%) vanwege het Glazen Huis in Leiden. De ambitie is om de indicator te laten stijgen ten opzichte van 2010. (bron: CVO)

Citymarketing Leiden - andere beleidsterreinen

Citymarketing en cultuur (bron 13)

Cultuur is een van de twee pijlers waarmee Leiden zich profileert. Het is dan ook vanzelfsprekend dat in het cultuurbeleid een relatie wordt gelegd met de citymarketing van Leiden en de rol die Leiden Marketing daarbij kan spelen.

In de **cultuurnota 2012-2018** wordt gesteld dat er veel te doen is op cultureel gebied in Leiden, maar dat het aanbod nog te weinig bekend is. Dit is terug te voeren op de moeilijke vindbaarheid (niet op één plek gebundeld). Inmiddels is dat verbeterd en kunnen geïnteresseerden het aanbod vinden in de cultuuragenda op www.leiden.nl. Ook het organiseren van de Cultuurmaand heeft voor meer bekendheid van het culturaanbod gezorgd. Echter, er is verdere uitwerking gewenst met o.a. het gebruik van nieuwe media.



In de cultuurnota worden ambities en daaruit voortkomend doelstellingen geformuleerd. Bij de volgende onderwerpen is de medewerking van Leiden Marketing gevraagd:

Ambitie: musea en podia zetten Leiden nationaal en regionaal op de kaart

Om meer mensen naar Leiden te trekken die een cultureel bezoek combineren met andere activiteiten in Leiden en om als centrumgemeente ook een te rol spelen voor inwoners in de regio, moet meer ingezet worden op collectieve marketing. Hierover dienen afspraken te

worden gemaakt met Leiden Marketing, het Centrummanagement, de Museumgroep Leiden, de Cultuurmakelaar en de directies van de grotere cultuurinstellingen. Dit moet (onder meer) leiden tot een groter regionaal en landelijk bereik.

Ambitie: cultuur verbinden met kennis en historie

De combinatie van de historische binnenstad, de aanwezigheid van de universiteit en de diverse musea zorgen voor een bijzondere mix, waardoor Leiden zich van veel andere gemeenten onderscheidt. De culturele organisaties en de kennisinstellingen kunnen een rol spelen bij het vertalen van de stadshistorische en wetenschappelijke schatten in combinatie met cultuur voor een breder publiek. Daarnaast kunnen de musea nog meer bijdragen aan de identiteit van de stad en samenwerken met de stad en met elkaar bij thematische activiteiten.

Ambitie: cultuur gaat partnerschappen aan met andere sectoren

Diverse sectoren zorgen ervoor dat de stad in haar geheel aantrekkelijk is voor de bezoeker en de inwoners, zo ook de cultuursector. Deze wordt gevraagd om meer samen te werken met andere sectoren (waaronder detailhandel, horeca, toerisme, bedrijfsleven, zorg en welzijn en onderwijs). Echter, ook deze sectoren worden uitgenodigd met de cultuursector samen te werken en coproducties te maken.

Ambitie: cultuur heeft speciale aandacht voor jongeren, kenniswerkers en expats

Ook bij het verleiden van jongeren, kenniswerkers en expats om gebruik te maken van het culturele aanbod is een rol weggelegd voor de cultuursector. Door de gemeente wordt aan de sector gevraagd om voor expats, buitenlandse studenten en toeristen ook anderstalig te programmeren en om vervolgens de marketing ook op anderstaligen te richten.

Citymarketing Leiden - andere beleidsterreinen

Naast het cultuurbeleid van de gemeente is voor de financiering van cultuurprojecten een samenwerking tussen de gemeente en het Fonds 1818 in het leven geroepen: de **Stichting Cultuurfonds Leiden**. Deze is bedoeld voor de ondersteuning en versterking van de cultuursector, een hechtere structuur en het initiëren van spraakmakende evenementen met regionale en mogelijk (inter)nationale aantrekkingskracht. De gemeente heeft hier de rol van mede-initiator en subsidiegever.

In Leiden trekken daarnaast ook de grote Leidse Musea samen op in de **Stichting Leiden Museale Producten** (Museumgroep Leiden). Deze stichting heeft tot doel samenwerkingsprojecten te initiëren en opdrachten uit te voeren. Voorbeelden daarvoor zijn de coördinatie van museale projecten op het gebied van erfgoededucatie in het onderwijs en op het gebied van collectieve promotie van de Leidse Musea. Verder fungeert de stichting ook als platform voor de Leidse musea en heeft ze een netwerkfunctie naar het bedrijfsleven, toerisme en relevante partijen op lokaal en regionaal niveau. De gemeente is subsidiegever.



Citymarketing en sport

In het sportbeleid van de gemeente Leiden wordt geen link gelegd met citymarketing/stadspromotie. Gezien de twee gekozen pijlers 'kennis' en 'cultuur' is dit ook niet verrassend.

Citymarketing en de binnenstad (bron 14)

De relatie tussen Leiden Marketing en de binnenstad van Leiden is vooral gericht op de gezamenlijke promotie van de binnenstad van Leiden. Leiden Marketing onderneemt al enkele activiteiten.

Daarnaast is een uitbreiding van de productontwikkeling gericht op combinatiebezoek en van de promotionele activiteiten zeer wenselijk.

In het Programma Binnenstad wordt de intensivering van de promotionele activiteiten geconcretiseerd in een aantal projecten, zoals:

- realisatie van een groot digitaal scherm met voldoende en juiste content aan buitenzijde van het VCL;
- digitale Nieuwsbrief voor verschillende doelgroepen (extern en intern);
- onderzoek mogelijkheid voor betaalde publicity voor Leiden voor internationale doelgroep (bijvoorbeeld KLM Holland Herald inflight magazine, maar ook opname in diverse producten van Lonely Planet); en
- diverse andere projecten met betrekking tot (digitale) informatievoorziening, promotie en evenementen en congressen.

Citymarketing Leiden - effecten

De effecten van de citymarketing in Leiden worden nog niet structureel in beeld gebracht. Leiden Marketing heeft tot nu toe in zeer beperkte vorm openbare inhoudelijke en financiële rapportages over de verrichte activiteiten samengesteld. Deze zouden volgens de UVOK jaarlijks verschijnen.

Echter, op basis van de online enquête en de interviews kan wel een aantal effecten worden genoemd. Deze worden aangevuld door de effectmeting van drie evenementen, waar Leiden Marketing bij betrokken was, te weten Serious Request 2011 (rol LM: initiator, coördinator, uitvoerder), Cultuurmaand Leiden 2011 (rol LM: initiator en coördinator) en het Kennisfestival Leiden (rol LM: initiator en coördinator).

De effecten van citymarketing Leiden kunnen worden onderverdeeld in het verhogen van de trek- en plakkracht van Leiden, een impuls voor de lokale economie en de bevordering van de samenwerking. Deze effecten zijn zoveel mogelijk gerelateerd aan de geformuleerde doelen. Hierbij worden zowel de positieve effecten vermeld als de minder goede resultaten. De basis voor dit overzicht zijn documenten van de gemeente en Leiden Marketing, aangevuld met de resultaten uit de online enquête onder de Stadspartners en de interviews.

Verhoging van de trekkracht

Volgens de Stadspartners die de online enquête hebben ingevuld, waren de meest succesvolle marketingactiviteiten (in volgorde van belang): Serious Request, de Cultuurmaand/-weken en de website.

Bezoek aan festivals/evenementen

- Door het binnenhalen van het **Glazen Huis** (Serious Request) is het Leiden Marketing en de samenwerkingspartners gelukt om in een

week tijd 190.000 unieke bezoekers te trekken. (bron 27)

- De twee sleutelevenementen die Leiden Marketing initieerde en coördineerde trokken 12.000 bezoekers (**Kennisfestival** van 4 dagen) en 34.000 bezoekers (**Cultuurmaand**). (bronnen 8 + 9) Echter dit ligt onder het, in de UVOK omschrijven, aantal bezoekers.

Groei aantal bezoekers Visitor Centre Leiden (VCL) (bron 36)

In 2010 trok het VCL ongeveer 120.000 bezoekers. In 2011 is dit aantal gegroeid tot 134.000 bezoekers.

Afname aantal bezoeken en bezoekers in Leiden (bron 46)

Het aantal bezoeken in 2011 is met 22% gedaald ten opzichte van het aantal bezoeken in 2010. In 2011 kwamen 918.000 bezoekers die de stad gemiddeld 2,0 keer bezochten. In 2010 waren dat nog 1.063.000 bezoekers die gemiddeld 2,2 keer de stad bezochten.

Aantal bezoeken en bezoekers in Leiden

	2008	2009	2010	2011
Aantal bezoekers (x 1.000)	1.022	996	1.063	918
Aantal bezoeken (x 1.000)	2.222	2.174	2.383	1.869
Gemiddeld aantal bezoeken	2,2	2,2	2,2	2,0

Terwijl de bezoekers aan de evenementen/festivals als direct effect kunnen worden gezien van de activiteiten van Leiden Marketing en de (financiële) inzet van de gemeente in deze, is bij het jaarlijkse aantal bezoekers en bezoeken aan Leiden geen directe link te leggen. Zoals eerder bij de boordeling geschreven, zijn er nog vele andere partijen die invloed hebben op het bezoek aan de stad. Daarnaast spelen ook macro-ontwikkelingen een sterke rol.

Citymarketing Leiden - effecten

Groei aantal hotelovernachtingen

Het aantal hotelovernachtingen in 2011 (219.458) is met 17,5% gestegen ten opzichte van het aantal in 2007 (186.769); (bron 54).

Portal.leiden.nl

De portal.leiden.nl is in 2011 door circa 350.000 mensen bezocht. Deze waren afkomstig uit 148 landen, waarbij de top vijf uit Nederland, Duitsland, België, Engeland en de Verenigde Staten bestond. Er zijn 1.600.000 pagina's bezocht. Gemiddeld keek de bezoeker naar 4,65 pagina's en verbleef hij/zij ruim drie minuten op de site. 69% was nieuw als bezoeker.



De mobiele App ONTDEK Leiden kende 4.000 *downloads*. De mobiele website m.leiden.nl had 15.000 unieke bezoekers in 2011. En ten slotte steeg het aantal zoekopdrachten naar hotels in Leiden eind 2011 explosief (4,5 x zo hoog als in dezelfde periode in 2010).

Impuls voor lokale economie

Evenementen goed voor de lokale economie

De evenementen (sleutelfestivals en Serious Request) hebben voor een economische impuls aan de lokale economie gezorgd.

- **Cultuurmaand:** het festival heeft voor de lokale economie ongeveer € 800.000 opgebracht; Leidenaren besteedden gemiddeld € 16,- en niet-Leidenaren gemiddeld € 35,-. (bron 36)
- **Kennisfestival:** de Leidse respondenten van het Kennisfestival gaven tijdens hun bezoek aan het evenement € 6,- uit. De niet-Leidenaren besteedden tijdens die dag in Leiden gemiddeld € 23,-. (bron 9)
- **Serious Request:** in de week van het Glazen Huis heeft de lokale economie een kleine € 5 miljoen verdiend. De bezoekers gaven gemiddeld € 2,85 miljoen uit aan eten en drinken en € 2,1 miljoen aan winkelen. (bron 27)

Bezoekers aan Leiden zijn geen *big spenders* (bron 46)

Toeristische bestedingen van bezoekers aan Leiden blijven achter ten opzichte van de gemiddelde bestedingen die bezoekers uitgeven in alle – aan het CVO deelnemende – steden (in 2011 waren dat in totaal 30 steden). In Leiden gaven de bezoekers gemiddeld € 34,- uit. In alle deelnemende steden lag de gemiddelde besteding op € 43,- per bezoek.

Bevordering samenwerking

Netwerkfunctie Stadspartners belangrijk

De geïnterviewde Stadspartners benadrukten de netwerkfunctie van Leiden Marketing. Doordat Leiden Marketing regelmatig een kader biedt waarbinnen de Stadspartners elkaar kunnen treffen, heeft men onderling regelmatig contact. Zonder Leiden Marketing zou dat veel minder zijn.

Goede samenwerking voor en tijdens 3FM Serious Request

Door het gezamenlijke doel het Glazen Huis naar Leiden te halen en daar vervolgens een succes voor Leiden van te maken, is een succesvolle samenwerking tot stand gekomen tussen Leiden Marketing, de Stadspartners en overige betrokkenen, zoals ondernemers, instellingen, etc. (bron: interviews)

Stadspartners gebruiken slogan 'Leiden Stad van Ontdekkingen'

Uit de online enquête kwam naar voren dat een groot deel van de Stadspartners de slogan regelmatig opneemt in de eigen uitingen (website, brochure, etc.) waar dat van toepassing is.

Samenvattend: de gemeente zorgt met haar inzet voor het bestaan van een marketingorganisatie die diverse activiteiten initieert en uitvoert. Deze leiden deels tot meer bezoekers en bestedingen, een grotere (digitale) zichtbaarheid van de stad en een betere samenwerking van de diverse betrokkenen. Er is een begin gemaakt.

Citymarketing benchmark



Citymarketing benchmark

Voor het verkrijgen van een beter beeld hoe goed Leiden Marketing het doet op het gebied van citymarketing, kijken we ook naar andere gemeenten, te weten Delft, Groningen, Haarlem en Nijmegen. Deze zijn onder andere gekozen vanwege een vergelijkbaar profiel, zoals de aanwezigheid van een historische binnenstad, de toeristische aantrekkingskracht van de stad, het beschikken over relevante opleidingen (studentenstad), de aanwezigheid van de creatieve klasse en kenniswerkers en het aantal inwoners.

Stad	Ligging	Historisch	Toeristische stad	Studentenstad*	Aantal inwoners	Woonaan-trekkelijk**	Creatieve klasse***
Leiden	Randstad	ja	ja	ja/nr 5	119.000	nr 9	nr 3
Delft	Randstad	ja	ja	ja/nr 2	99.000	nr 24	nr 7
Groningen	Noord-NL	ja	ja	ja/nr 1	193.000	nr 14	nr 6
Haarlem	Randstad	ja	ja	beperkt (HBO)	150.000	nr 7	nr 14
Nijmegen	Oosten/Gld	ja	ja	ja/nr 3	165.000	nr 6	nr 4

* aantal studenten woonachtig/Atlas voor gemeenten 2012

** Woonaan-trekkelijkheidsindex/Atlas voor gemeente 2012

*** Atlas voor gemeenten 2012

Ook hebben we in de online enquête de Stadspartners gevraagd naar goede voorbeelden op het gebied van citymarketing in Nederland. Hierbij werd Groningen het vaakst genoemd, gevolgd door Amsterdam.

De volgende aspecten zijn per benchmarkstad in kaart gebracht:

- Strategie en kernwaarden
- Doelen en prioritering
- Belangrijkste instrumenten/activiteiten
- Organisatie
- Financiering
- Evaluatie
- Grootste succes

Het overzicht met de uitgebreide informatie per stad is te vinden in bijlage 5.



Bijlagen



Bijlage 1 - Bronnen

1. Raadsvoorstel o8.0074 (onderwerp: bestuurlijke deelname en subsidieverstrekking gemeente Leiden aan Stichting Stadspartners, Leiden Stad van Ontdekkingen, voor de gezamenlijke citymarketing Leiden), 2008
2. Overzicht instellingen die betrokken zijn bij de citymarketing en stadspromotie Leiden (brief van de wethouder Bereikbaarheid, Financiën en Economie aan de commissie Werk en Financiën), 2011
3. Uitvoeringsovereenkomst (UVOK) met prestatieafspraken Leiden Marketing 2009-2012 (B&W-Aanbiedingsformulier, B&W.nr. 09.0420, d.d. 28 april 2009)
4. BOA Feitenblad: Toeristisch bezoek aan Leiden in 2010, april 2011
5. BOA Feitenblad: Cultuur in cijfers – Leiden 2011, maart 2011
6. Ontwikkelingsvisie 2030 “Leiden, Stad van Ontdekkingen”, gemeente Leiden, versie 1.1 van 16 april 2012
7. Binnenstadsconvenant stadspartners van Leiden, 2 december 2009
8. Rapportage evenementenmonitor – Cultuurmaand Leiden 2011, gemeente Leiden/Afdeling Strategie en Onderzoek/Beleidsonderzoek en analyse, 16 september 2011
9. Rapportage evenementenmonitor – Kennisfestival Leiden 2011, gemeente Leiden/Afdeling Strategie en Onderzoek/Beleidsonderzoek en analyse, 6 december 2011
10. Rapportage enquête evenementenbeleid onder LeidenPanel, gemeente Leiden, 2012
11. Rapportage enquête evenementenbeleid onder organisatoren, gemeente Leiden, 2012
12. Evenementenbeleid 2013-2018 (concept), gemeente Leiden, mei 2012
13. Cultuurnota 2012-2018, De kracht van cultuur is de toekomst van de stad, gemeente Leiden, 2012
14. Programma Binnenstad, BW.090490 (inspraak verwerkt), mei 2009
15. Glazen Huis 2011, peiling Leids JongerenPanel, gemeente Leiden/Afdeling Strategie en Onderzoek/Beleidsonderzoek en analyse, 2011
16. Museumgroep Leiden, jaarverslag, maart 2012
17. BOA Feitenblad: Winkels in de Leidse binnenstad 2011, december 2011
18. Rapportage enquête koopzondagen – LeidenPanel, gemeente Leiden/Afdeling Strategie en Onderzoek/Beleidsonderzoek en analyse, 2011
19. Rapportage enquête koopzondagen – Winkeliers, gemeente Leiden/Afdeling Strategie en Onderzoek/Beleidsonderzoek en analyse, 2011
20. ‘Extra geld Leiden als kennisstad’, Leidsch Dagblad 10 augustus 2012
21. ‘Profijt van het Glazen Huis blijft onduidelijk’, Leidsch Dagblad 25 augustus 2012
22. ‘Glazen Huis levert Leidse middenstand minder op’, Leidsch Dagblad 6 september 2012
23. Leiden marketing 2012-2015, Leiden Marketing, geen jaartal
24. Strategische merkanalyse voor Leiden Marketing, Hendrik Beerda brand consultancy, december 2011
25. Ontdek!Citymarketing, Centrummanagement Leiden en Leiden Marketing in een nieuwe fase, deel I & II, Blaauwberg, september 2012
26. De Ontdekking van Leiden, citymarketingplan 2006-2010, Berenschot, februari 2006
27. Effectmeting 3FM Serious Request 2011, Leiden, Leiden Marketing, april 2012

Bijlage 1 - Bronnen

28. Uitvoeringsovereenkomst (UVOK) Subsidie gemeente Leiden – Stichting Centrummanagement Leiden 2010, 2011, 2012 en 2013, december 2009

Jaarverslagen Leiden Marketing en Visitor Centre Leiden

29. Brief Leiden Marketing – Visitors Centre Leiden met betrekking tot jaarrekening 2009, Leiden Marketing, oktober 2010
30. Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen, rapport inzake de jaarrekening 2009, Waverijn accountants en adviseurs, juli 2010
31. Stichting Visitors Centre Leiden, rapport inzake de jaarrekening 2009, Waverijn accountants en adviseurs, juli 2010
32. Brief Leiden Marketing – Visitors Centre Leiden met betrekking tot jaarrekening 2010 Leiden Marketing, november 2011
33. Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen, rapport inzake de jaarrekening 2010, Waverijn accountants en adviseurs, juni 2011
34. Stichting Visitors Centre Leiden, rapport inzake de jaarrekening 2010, Waverijn accountants en adviseurs, juni 2010
35. Vaststellen subsidie 2010, brief van de gemeente Leiden aan Leiden Marketing van 15 december 2011
36. Jaarrekening en accountantsrapport Stichting Stadspartners Leiden te Leiden over 2011, Grant Thornton, juni 2012
37. Jaarrekening en accountantsrapport Stichting Visitors' Centre Leiden te Leiden over 2011, Grant Thornton, juni 2012
38. Accountantsverslag inzake jaarrekening 2011, Stichting Stadspartners Leiden & Stichting Visitors' Centre Leiden, Grant Thornton, juni 2012
39. Meerjarenplan 2011-2015, City Marketing Haarlem, maart 2011
40. Sleutel tot samenwerking, Partnerplan 2012 Delft Marketing, november 2011
41. Stadsbegroting 2011-2014, gemeente Nijmegen, oktober 2010
42. Stadsbegroting 2012-2015, gemeente Nijmegen, oktober 2011
43. Marketing Groningen, presentatie voor bijeenkomst MARKT, maart 2010
44. Er gaat niets boven citymarketing, hoe zet je een plaats op de kaart?, Gert-Jan Hospers, 2011
45. Groningen 2005-2007 – Bronzen Effie, Effiejaarboek 2008
46. BOA Feitenblad: Toeristisch bezoek aan Leiden in 2011, mei 2012
47. Het merkkader van Leiden. Stad van Ontdekkingen, Leiden Marketing, 2008
48. Nicis Institute, 2012
<http://www.stedelijkeconomie.nl/Producten/Docbank/Bestuur/Citymarketing/>“Citymarketing_vraagt_van_gemeenten_dat_ze_de_uitvoering_kunnen_loslaten
49. Citymarketing als hulpmiddel voor een sterk imago, Evan van Santen, Wijde Blik, 2008
50. Wikipedia, Place Branding
http://en.wikipedia.org/wiki/Place_branding
51. Nationale Citymarketing Monitor, 2010
52. Evaluatie NBTC, Effectiviteit en efficiëntie in de periode 2008-2010, augustus 2011
53. Cultuur in Leiden, Atlas voor Gemeenten, 2011
54. Ambtelijk wederhoor, brief aan de Rekenkamercommissie Leiden van 14 november 2012, Gemeente Leiden

Bijlage 2 - Stakeholders Leiden

(* = interview, **vet** = deelname aan online enquête)

Gemeente Leiden

- De heer Strijk, wethouder o.a. EZ en Citymarketing*
- De heer De Mooy, gemeente Leiden*

Stadspartners (online enquête)

- **Centrummanagement Leiden, de heer Roodhart**
- **Gemeente Leiden, de heer Gerritsen***
- **Gemeente Leiden, mevrouw Mulder***
- **Hogeschool Leiden, mevrouw Van der Ham***
- **Hoteloverleg Leiden & Regio, de heer Reichert***
- **Kamer van Koophandel Leiden, de heer Roo**
- **Koninklijke Horeca Nederland, de heer Van Leeuwen**
- **Leiden Bio Science Park/Leiden Life Meets Science, mevrouw Klein**
- Leidsch Dagblad, de heer Majoor
- LUMC, mevrouw Gort
- **Museumgroep Leiden, de heer Van Oel***
- Plaatselijke Kamer van (Studenten)Verenigingen, de heer De Vries
- **Portaal, de heer Klap**
- **Rabobank Leiden, de heer De Jong**
- ROC Leiden, de heer Knigge
- Stadspodia/Leidse Schouwburg, de heer Brakenhoff
- **Stadspodia/Leidse Schouwburg, de heer Van Mossel**
- **Stichting Pieterskerk Leiden, mevrouw Hurkmans***
- **Universiteit Leiden, Mevrouw Merx**
- Webster University, de heer Dop

Leiden Marketing

- De heer Kroes, voormalige directeur Leiden Marketing (tot 1-07-2012)*
- De heer Bulthuis, directeur Leiden Marketing (vanaf 1-09-2012)*

Benchmark citymarketing

- City Marketing Haarlem, mevrouw Brasser
- Gemeente Nijmegen, de heer Kok
- Delft Marketing, mevrouw Van der Kruit
- Marketing Groningen, op basis van openbare informatie

Bijlage 3 - Overzicht marketingactiviteiten

(bronnen: 3 (UVOK), 4, 27, 29, 32, 36, 46)

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
Visitor Centre Leiden (VCL) <ul style="list-style-type: none"> • gastvrije ontvangst en informatieverstrekking toeristische en zakelijke bezoekers • opening voorjaar 2009, gebruiken als promotiemoment • digitaal scherm aan buitenzijde VCL met voldoende en juiste content over de stad 	<ul style="list-style-type: none"> • aantal bezoekers + herkomst • periodieke meting klanttevredenheid 	2010 (bron 32) <ul style="list-style-type: none"> • 120.000 bezoekers (juli 2009 – juli 2010) • Stadsenquête 2010: bijna 75% van de bewoners weet waar het VCL is • Beoordeling dienstverlening door klanten: 7,5 2011 (bron 36) <ul style="list-style-type: none"> • 134.000 bezoekers 	
ExpatCenter Leiden <ul style="list-style-type: none"> • gericht op informatievoorziening en promotie aan expats, woonachtig in Leiden of omgeving • ondersteuning door de gemeente voor voorbereiding, opbouw en exploitatie gedurende de eerste drie jaar, daarna self supporting 	<ul style="list-style-type: none"> • na 2011 is exploitatie kostendekkend 	geen informatie hierover gevonden	+
Sleutelfestivals ontwikkelen en realiseren van twee, jaarlijks terugkerende grootschalige Sleutelfestivals: een Kennisfestival en een Cultuurfestival (link leggen met de persoon Rembrandt)	(bron 3) <ul style="list-style-type: none"> • startend met > 50.000 bezoekers per festival, oplopend naar > 100.000 bezoekers in 2012 • festivals leveren bijdrage aan gewenste imago van Leiden • later: uitbreiding mogelijk -> LM kan overige Leidse evenementen, passend bij Kennis en Cultuur-(historie), mede organiseren 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuurmaand Leiden (juni 2011, georganiseerd door LM en Cultuurfonds Leiden): circa 34.000 bezoekers (bron 36) • Kennisfestival Leiden (vier dagen in oktober 2011, georganiseerd door de Leidse kennispartners): circa 12.000 bezoekers (bron 36) • uit de interviews blijkt dat het Kennisfestival geen vervolg krijgt 	+

Bijlage 3 - Overzicht marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
3FM Serious Request		<ul style="list-style-type: none"> • 190.000 unieke bezoekers tijdens de week 3FM Serious Request • bestedingen bezoekers van het Glazen Huis: gemiddeld € 15,- in de Leidse detailhandel + gemiddeld € 11,- in de lokale horeca • totaal: € 5 miljoen voor de lokale economie in een week tijd (alle resultaten bron 27) 	+
<p>Marketing toeristische markt</p> <ul style="list-style-type: none"> • participatie in het samenwerkingsverband Federatie voor promotie steden en attracties in Zuid-Holland • jaarlijkse bijdrage voor uitvoering van gezamenlijke projecten: € 10.000,- <p>2009 (bron 29)</p> <ul style="list-style-type: none"> • LM is lid van het bestuur van het ZHBT*, waardoor ook geprofiteerd kan worden van de subsidies en initiatieven die door het ZHBT worden ontwikkeld • deelname aan een aantal beurzen (o.a. Libelle Zomerweek en 50Plus beurs) • publiciteitscampagnes (radiospotjes, reclame uitingen in landelijke (NRC) en regionale bladen) • advertenties in de filialen van McDonalds; • beeltenis 'Leiden Stad van Ontdekkingen' bij de entree naar de stad vanuit snelwegen A4 + A44 <p>2010 (bron 32)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 'Ontdek Leiden' brochure en nieuwe Museum-folder • via gerichte benadering van de pers <i>free publicity</i> voor Leiden in bladen <p>2011 (bron 36)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provincie Zuid-Holland maakte bekend subsidie voor ZHBT volledig af te bouwen. Dat betekent voor LM dat er op afzienbare termijn geen gebruik meer kan worden gemaakt van de promotielijnen ZHBT 		geen resultaten gevonden	

Bijlage 3 - Overzicht marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
<p>Marketing toeristische markt (vervolg) 2011 (bron 36)</p> <ul style="list-style-type: none"> artikel in de kampioen (ANWB-blad, oplage 3,7 miljoen exemplaren) en 2 x 'Beleef de Bollenstreekkrant' (lente-editie 200.000 exemplaren, zomereditie 100.000 exemplaren) Brochure 'Ontdek winkelen in Leiden' (LM en CML) 		geen resultaten gevonden	
<p>Marketing zakelijke markt/congressen</p> <ul style="list-style-type: none"> deelname aan 'Mills & Minds', een samenwerkingsproject voor internationale marketing van congressen jaarlijkse bijdrage voor participatie in de congresmarketing: € 10.000,- ontwikkeling zakelijke folder gestart met deelname aan een aantal beurzen, relatiedagen en publiciteit in sectorspecifieke vakbladen <p>2010 (bron 32)</p> <ul style="list-style-type: none"> nieuwe zakelijke brochure 'Ontdek Leiden' 'Mills & Minds' wordt door ZHBT afgebouwd 		geen resultaten gevonden	
<p>(Digitale) informatievoorzieningen/www.leiden.nl</p> <ul style="list-style-type: none"> beheer van de verbeterde portal www.leiden.nl, incl. levering van partneroverstijgende content overname en verbetering van de toeristische website (VVVHR), als onderdeel van portal <p>2009 (bron 29)</p> <ul style="list-style-type: none"> eerste vernieuwde/verbeterde versie van website 		<p>2011 (bron 36)</p> <ul style="list-style-type: none"> leiden.nl door circa 350.000 mensen bezocht (uit 148 landen; top vijf: NL, D, België, VK en VS. Er zijn 1.600.000 pagina's bezocht. Gemiddeld keek bezoeker naar 4,65 pagina's en verbleef hij/zij ruim drie minuten op de site. 69% was nieuw als bezoeker) Twitter Serious Request: 2.300 volgers en facebook Glazenhuus 1.400 Likes 	

Bijlage 3 - Overzicht marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
(Digitale) informatievoorzieningen/www.leiden.nl (vervolg)		<ul style="list-style-type: none"> • Twitter ONTDEK 700 volgers, facebook ONTDEK 500 Likes, Hyves ONTDEK 4.000 vrienden • mobiele App ONTDEK Leiden 4.000 downloads • mobiele website m.leiden.nl 15.000 unieke bezoekers • aantal zoekopdrachten naar hotels in Leiden is eind 2011 explosief gestegen (4,5 x hoger dan in dezelfde periode in 2010), ook bezettingsgraad van hotelbedden hoger dan voorgaande jaren 	
<p>Museumpromotie</p> <ul style="list-style-type: none"> • (door)ontwikkeling nationale museummarketing met museumbezoek als primair bezoekmotief, gekoppeld aan bezoek en verblijf in binnenstad • doorontwikkeling programma 'Museum & School' als regionaal en landelijk programma met marketing <p>2009 (bron 29)</p> <ul style="list-style-type: none"> • bijdrage van LM aan volgende promotionele onderdelen: museumfolder, banieren Leiden Centraal, gratis entree musea voor jongeren, museumnacht, Japanjaar, tv-jeugdserie 'het jaar nul' (Volkenkunde) • aanbod musea is opgenomen in promotiemateriaal van LM (brochures, schermen in het VCL en zijwand VCL), kaartverkoop voor de museumnacht via het VCL • nog geen concrete resultaten met betrekking tot het programma 'Museum & School' <p>2010 (bron 32)</p> <ul style="list-style-type: none"> • nieuwe Museumfolder (LM en Museumgroep) • banieren op Leiden Centraal en een bijdrage voor de museumnacht 		geen informatie gevonden	

Bijlage 3 - Overzicht marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
(Digitale) informatievoorziening/vervolg			
Content pilot met als doel te experimenteren en te leren welke informatie hoe geplaatst moet worden op het uiteindelijke grote digitale scherm van het VCL; de pilot omvat 7 kleinere schermen in het VCL <ul style="list-style-type: none"> • de schermen zijn gereed en worden gebruikt, inclusief tijdig vernieuwde content (bron 32) 		n.v.t.	
Gebruik huisstijl/logo door alle stadspartners het overeengekomen gebruik van huisstijl en logo stimuleren en controleren 2010 (bron 32) <ul style="list-style-type: none"> • presentatie gegeven aan Stadspartners om belang van gebruik te benadrukken • Stadspartners worden aangesproken om het logo 'Stad van Ontdekkingen' te gebruiken 		n.v.t.	
Onderzoek naar strategische locaties informatiezuilen en mogelijkheden mobiele telefonie <ul style="list-style-type: none"> • ontwikkeling van pda-toepassingen voor Leiden, Japan in Leiden, Muziek in het Museum, de Leidse Loper en het Glazen Huis en van een iPhone-app voor Leiden (bron 32) 		geen informatie gevonden	
Continueren van deelname aan www.uitburo.nl <ul style="list-style-type: none"> • het Leids Uitburo is aangesloten op het nieuwe Content Management Systeem (CMS) voor de site van alle landelijke Uitburo's. Voor de vulling van de websites leiden.nl en die van het Leids Uitburo voor de cultuurpagina's wordt gebruik gemaakt van dezelfde database (bron 29) 	de volledige aansluiting van alle cultuurleveranciers en toevoeging van ticketing services, waar gewenst en mogelijk	n.v.t.	

Bijlage 3 - Overzicht marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
<ul style="list-style-type: none"> wat betreft de ticketing service zijn verkennende gesprekken gevoerd; vanwege de verschillende systemen die worden gebruikt is er vooralsnog geen voortgang geboekt (bron 29) <p>2010 (bron 32)</p> <ul style="list-style-type: none"> inmiddels wordt maandelijks een digitale nieuwsbrief verzonden door het Leids Uitburo met culturele aanbod van Leiden; verder een Uitladder met het totale aanbod van Leiden 		geen informatie gevonden	
<p>Digitale Nieuwsbrief voor verschillende doelgroepen <i>extern:</i> (zakelijke) bezoekers van portal Leiden ontvangen digitale (zakelijke) nieuwsbrief; <i>intern:</i> zakelijke informatie voor Stadspartners over voortgang en ontwikkeling programma LM</p>		geen informatie gevonden	
<p>Onderzoek wenselijkheid en haalbaarheid van omvorming huidige Stadskrant nieuwe stadskrant voor verschillende doelgroepen</p> <ul style="list-style-type: none"> er worden in 2011 voorstellen van HDC media besproken met de stadspartners (bron 32) 		geen informatie gevonden	
<p>Promotie van 10 Leidse ontdekkingen in het kader van Leiden, Stad van Ontdekkingen onderzoek naar mogelijkheid om de 10 Leidse ontdekkingen te benutten voor het zichtbaar maken van het verhaal van 'Leiden, Stad van Ontdekkingen'</p>		geen informatie gevonden	
<p>Realisatie van Leiden Press internationaal georiënteerde hoogwaardige Leidse informatievoorziening voor hoogopgeleide kenniswerker (als spin-off van het ExpatCenter)</p> <ul style="list-style-type: none"> in 2009 veel Engelstalige teksten geproduceerd voor folders en de website van de Expatdesk (bron 29) 		geen informatie gevonden	

Bijlage 3 - Overzicht marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
Zichtbaar en te gebruiken in de stad			
Realisatie van een promotieclip korte visueel aantrekkelijke videoclip waarin positionering van Leiden in beeld en tekst wordt neergezet <ul style="list-style-type: none"> • promotieclip gemaakt ten behoeve van het Glazen Huis (bron 32) 			
Promotionele doeken en banieren in stationshal en in de stad (bronnen 29, 32 + 36) <ul style="list-style-type: none"> • informeren bezoekers en bewoners van de stad over thema's en activiteiten in de stad • onderzoek samenwerking met NS Poort voor banieren op stationsplein • genereren van (toekomstige) ideeën voor banieren 		nog niet gerealiseerd	
Ontwikkeling (digitale) Citycard biedt bezoeker aan Leiden toegang tot tal van activiteiten in de stad <ul style="list-style-type: none"> • vorm voor citycard is ontworpen, over de activiteiten die bezocht en de artikelen die gekocht kunnen worden moet nog worden gesproken met Stadspartners (bron 32) 		geen verdere informatie gevonden	
Ontwikkeling van after-sales middelen (bron 29) <ul style="list-style-type: none"> • zoals merchandising (2009) evaluaties, etc. • er is een nieuwe lijn met artikelen ontwikkeld 		verkoopcijfers zijn nog niet geëvalueerd	

Bijlage 3 - Overzicht marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
<p>Onderzoek wenselijkheid en (financiële) haalbaarheid naar PDA-tochten (bron 29)</p> <ul style="list-style-type: none"> • rondwandelingen door de stad, waarbij gebruik wordt gemaakt van moderne locatiegerichte informatiemogelijkheden • ontwikkeling van pda-toepassingen voor Leiden, Japan in Leiden, Muziek in het Museum, de Leidse Loper en het Glazen Huis en van een iPhone-app voor Leiden 		geen informatie gevonden	
<p>Voorstel uitbrengen voor toepassing van merkkader (onderdeel logo's en verwijzingen) op de Leidse Loper</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2010 is het merkkader ontwikkeld (bron 32) 		n.v.t.	
Effectmeting Leiden Marketing			
<p>Bovengenoemde marketingactiviteiten zullen worden geëvalueerd. LM zorgt voor de jaarlijkse meting van de effecten van de gezamenlijke citymarketing van Leiden, door verzameling en interpretatie van ontwikkelingen en kengetallen over toeristisch en zakelijk bezoek aan Leiden (bron 3)</p>	<p>(bron 3) directe en indirecte effecten in beeld brengen, direct; op de resultaten Leiden Marketing t.a.v.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uitgevoerde projecten • aantallen bezoekers van het VCL • marktonderzoek bekendheid Leiden (o-meting in 2009; vervolgmeting voorjaar 2012) 	<ul style="list-style-type: none"> • in overleg met de gemeentelijke dienst BOA zijn enquêtes uitgevoerd • bezoekersaantallen bij het VCL gemeten: 134.000 bezoekers (2011) (bron 36) 	+

Bijlage 3 - Overzicht marketingactiviteiten

Activiteit/instrument	Meten/beoogd resultaat	Bereikt resultaat	SMART
Effectmeting/vervolg	(bron 3) indirect ; aansluiten bij indicatoren Programma Economie & Toerisme <ul style="list-style-type: none"> aantal bezoeken aan Leiden gemiddeld aantal uitgevoerde activiteiten aantal hotelovernachtingen 	<ul style="list-style-type: none"> uit CVO-cijfers blijkt dat er in 2010 vergeleken met 2009 9,6% meer bezoeken aan Leiden zijn gebracht, waar landelijk sprake was van een daling met 3,8% (bron 32) aantal bezoeken in Leiden: 2.383.000 (CVO 2010) (bron 4) per bezoek onderneemt men gemiddeld 1,6 activiteit (CVO 2010) (bron 4) aantal overnachtingen in logiesaccommodaties (hotel, B&B, etc.) 2009: 190.173 (gemeente Leiden, team Belastingen) (bron 4) aantal hotelovernachtingen in 2007: 186.769; in 2008: 187.981; 2009: 190.073; in 2010: 191.746 en in 2011: 219.458 (bron 54) 	+
Hoofddoelstellingen uit de UVOK (bron 3) met als vetrekpunt/nulmeting de gegevens uit het Continue Vakantie Onderzoek 2007 (CVO) <ul style="list-style-type: none"> aantal bezoekers van Leiden 955.000, met in totaal 2,1 miljoen bezoeken (een bezoeker bracht gemiddeld 2,2 bezoeken aan Leiden) gemiddelde besteding per persoon per bezoek aan Leiden bedroeg € 40,-; totaal bestedingen in 2007 door bezoeken aan Leiden: € 84 miljoen 	(bron 3) <ul style="list-style-type: none"> toename aantal bezoeken (10% meer bezoeken in 2012 dan in 2007) toename langerverblijf-bezoekers door toename aantal hotelovernachtingen (10% meer hotelovernachtingen in 2012 dan in 2007) toename bestedingen (10% meer uitgaven in 2012 dan in 2007) 	De daling van het aantal bezoekers en bezoeken in 2011, die in het CVO wordt geconstateerd, strookt niet met de feitelijke cijfers van de gemeente: "het museumbezoek steeg van 743.258 (2010) naar 856.855 (2011). Het bezoek aan het VCL steeg van 119.895 (2010) naar 133.716 (2011)." Ten slotte zorgde het Glazen Huis voor circa 190.000 extra unieke bezoekers met in totaal 330.000 bezoeken aan Leiden (bron 54). <ul style="list-style-type: none"> bestedingen: in Leiden gemiddeld € 35,-. In alle steden ligt dat bij € 44,- (CVO 2010) (bron 4) bestedingen: in Leiden gemiddeld € 34,-. In alle steden ligt dat bij € 43,- (CVO 2011) (bron 46) aantal hotelovernachtingen: in 2007: 186.769; in 2008: 187.981; 2009: 190.073; in 2010: 191.746 en in 2011: 219.458 (bron 54) 	+

Bijlage 4 - Evaluaties festivals/evenementen

Cultuurmaand Leiden 2011 (bron 8, mits anders vermeld)



In 2011 werd in juni voor het eerst de Cultuurmaand Leiden georganiseerd. Tijdens deze maand vonden circa 30 evenementen plaats. Op negen daarvan is aan de bezoekers gevraagd om mee te doen aan een enquête.

- Ongeveer 34.000 bezoekers zijn op de Cultuurmaand afgekomen (bron 36).
 - Ongeveer 60% van de respondenten kwam uit Leiden. Bijna 90% kwam uit de provincie Zuid-Holland.
 - Kinderen bezochten vooral Zandmozaïek en het Leids Hou Festival. Studenten kwamen met name naar het Stukafest en Midzomernacht/Openluchthotel.
 - 41% van de respondenten is alleen naar dat evenement geweest waar hen werd gevraagd de enquête in te vullen, 23% bezocht nog één ander evenement en 6% van de respondenten is naar meer dan vijf evenementen geweest.
 - De meeste respondenten kwamen op de hoogte van Cultuurmaand Leiden door vrienden en kennissen (39%). Promotie-uitingen op radio en televisie en de landelijke media zijn de respondenten minder vaak opgevallen.
 - De Leidse respondenten besteedden tijdens hun bezoek aan het evenement € 16,-. De niet-Leidenaren gaven tijdens hun bezoek die dag in Leiden gemiddeld € 35,- uit. De meeste uitgaven bij beide groepen gingen naar eten en drinken.
 - De niet-Leidenaren gaven een gemiddeld rapportcijfer voor Leiden als toeristische trekpleister van 7,8.
- Meer dan 80% van de respondenten heeft een opleiding afgerond op hoger beroeps- of universitair niveau of is daar nog mee bezig. 21% van de respondenten studeerde op het moment dat de enquête werd ingevuld.
 - Belangrijkste verbeterpunten (op basis van de open antwoorden): betere promotie, onder andere ook onder scholieren, (buitenlandse) studenten en expats en in de omringende gemeenten, eerder met de promotie beginnen, meer spreiding van de evenementen over een aantal maanden (niet alles in één maand programmeren)



Bijlage 4 - Evaluaties festivals/evenementen

Kennisfestival Leiden 2011 (bron 9, mits anders vermeld)

Van 27 tot en met 30 oktober 2011 vond voor het eerst het Kennisfestival Leiden plaats. Tijdens deze dagen werden verschillende grote en kleine evenementen en activiteiten georganiseerd die onder de naam Kennisfestival Leiden werden gebundeld. Voor de monitor zijn er twee evenementen uitgelicht waarover meer dan 10 respondenten hun mening hebben gegeven: Fear Factory Scheltema en de Wetenschapsdag. De aantallen respondenten zijn uit statistisch oogpunt erg klein, maar de resultaten geven een indicatie.



- Er kwamen ongeveer 12.000 bezoekers naar het Kennisfestival. (bron 36)
- Ruim de helft van de respondenten kwam uit Leiden.
- Gemiddeld was 36% van de bezoekers kind onder de 18 jaar en 14% was student.
- 54% van de respondenten is alleen naar dat evenement geweest waar hen werd gevraagd de enquête in te vullen, 22% bezocht nog één ander evenement.
- De meest respondenten kwamen op de hoogte van Kennisfestival Leiden door het programmaboekje (38%).

- De beoordeling van alle evenementen tijdens het Kennisfestival Leiden was gemiddeld een 7,8.
- De Leidse respondenten besteedden tijdens hun bezoek aan het evenement € 6,- die werden uitgegeven voor eten en drinken. De niet-Leidenaren gaven tijdens hun bezoek die dag in Leiden gemiddeld € 23,- uit (€ 10,- voor eten en drinken, € 10,- voor winkelen en € 3,- voor overig).
- De niet-Leidenaren gaven een gemiddeld rapportcijfer voor Leiden als toeristische trekpleister van 7,9.
- 88% van de respondenten heeft een opleiding afgerond op hoger beroeps- of universitair niveau of is daar nog mee bezig. 14% van de respondenten studeerde op het moment dat de enquête werd ingevuld.
- Belangrijkste verbeterpunt (op basis van de open antwoorden): er vonden veel activiteiten tegelijk plaats, waardoor de respondenten bepaalde interessante activiteiten moesten missen.



Bijlage 4 - Evaluaties festivals/evenementen

3FM Serious Request 2011 (bron 27)

Van 18 tot en met 24 december 2011 stond het Glazen Huis op de Beestenmarkt in Leiden. Om de effecten voor Leiden in kaart te brengen, heeft Leiden Marketing twee bureaus gevraagd om daar onderzoek naar te doen: er werden bezoekersaantallen gemeten en enquêtes afgenomen om de impact van het Glazen Huis op Leiden inzichtelijk te maken (horeca, detailhandel en imago van de stad).



- Er kwamen ongeveer 190.000 unieke bezoekers naar het Glazen Huis die in totaal circa 330.000 bezoeken brachten.
- Ruim de helft van de respondenten kwam uit Leiden.
- Van alle bezoekers kwam 26% uit Leiden en 74% uit de rest van Nederland. Daarnaast was 24% van de bezoekers uit de Leidse Regio. Dit betekent dat ongeveer de helft van alle bezoekers uit Leiden of uit de regio kwam.
- **Leeftijd:** de meerderheid van alle bezoekers van het Glazen Huis was tussen de 25 en 49 jaar. 30% van alle bezoekers had een

leeftijd tussen de 16 en 24 jaar en iets minder dan 20% behoorde tot de leeftijdsgroep van 50 jaar of ouder.

- **Opleidingsniveau:** meer dan de helft (54%) van de bezoekers was of wordt hoogopgeleid (HBO of universitair), 39% behoorde tot de groep met een gemiddeld opleidingsniveau (MBO, HAVO, VWO) en 7% was laagopgeleid.
- **Hoofdrede van bezoek:** het Glazen Huis vormde voor 78% van alle bezoekers de hoofdrede voor een bezoek aan Leiden. Circa de helft hiervan combineerde een bezoek aan het Glazen Huis met horecabezoek en/of winkelen.
- **Bestedingen bezoekers:** bezoekers aan het Glazen Huis gaven gemiddeld € 15 uit aan eten en drinken en € 11 aan winkelen. Uitgaande van circa 190.000 unieke bezoekers betekent dit dat er tijdens de week van 3FM Serious Request ongeveer € 2,85 miljoen werd uitgegeven aan eten en drinken en € 2,1 miljoen aan winkelen. In totaal is dus bijna € 5 miljoen besteed aan de lokale economie.
- **Waardering van Leiden:** in de enquête werden bezoekers ook gevraagd naar hun waardering voor Leiden. Dit deden ze door rapportcijfers toe te kennen aan diverse onderwerpen. De hoogste waardering met een 8,1 was voor de historie van Leiden, gevolgd door cultuur (7,8) en de horeca (7,6). Het minst gewaardeerd werd het winkelaanbod in de stad en de kwaliteit van het winkelaanbod (beide 7,2).
- Afgezet tegen de steden waar het Glazen Huis in eerdere jaren heeft gestaan, haalde 3FM Serious Request in Leiden de hoogste opbrengst: bijna € 8,1 miljoen.



Bijlage 5 - Benchmark Delft

Strategie en kernwaarden

- Drie toeristische kernwaarden van Delft: Delfts Blauw, Oranje en Vermeer.
- Daarnaast (sinds 2009): vier stadsbrede kernwaarden: techniek, innovatie, creativiteit en historie. Bij toeristische promotie wordt ook link gelegd met de technische, innovatieve creatieve kenmerken van de stad.
- Huis-/stadsstijl: Delft *creating history*.
- Beleid van Delft Marketing sluit nauw aan bij het stadsmarketing-beleid van de gemeente.



Doelen en prioritering

- **Doel:** het aantrekken van meer bezoekers die vaker komen, langer blijven en meer geld uitgeven in Delft.
- **Doelgroep:** bewoners, bezoekers uit binnen- en buitenland (leisure en zakelijk), studenten, expats en bedrijven (Delft Marketing werkt daarbij samen met het Ondernemersplein van de gemeente).

Belangrijkste instrumenten/activiteiten

- **Toeristen Informatie Punt (TIP):** verstrekken van informatie over Delft en de directe omgeving aan bezoekers. Geen VVV, heeft dus ook niet de standaard VVV-producten.
- **Communicatiemiddelen B2C:**
 - **op locatie**
 - **gedrukte media:** o.a. toeristisch Magazine (NL, GB, D), Folder Visit Delft (NL, GB, F/ES), Naar Delft-Krant voor de regio (3 x/jaar) en wandelingen
 - **online media:** o.a. websites, app, toeristische databank, etc.
- **Communicatiemiddelen B2B:**
 - **online media:** nieuwsbrieven, delft Imagebank.com, etc.
 - **gedrukte media:** sales/persmap

- Organiseren jaarlijkse bijeenkomst voor het toeristische bedrijfsleven
- Maandelijkse nieuwsbrief met update van activiteiten en diensten van Delft Marketing
- Delft Marketing werkt met een partnerstructuur* (contributie € 195,-/jaar). Daar staan de volgende **activiteiten** tegenover:
 - exposure voor eigen onderneming
 - toegang tot het netwerk
 - kennis en informatie
 - kortingen
 - vermeldingen als partner
- **Activiteiten tegen extra betaling** (vaste prijskaartjes en maatwerk):
 - afnemen van marketing- en promotieproducten
 - advies
 - uitvoering werkzaamheden
 - adresdata
 - organiseren van workshops

Partners kunnen op basis van het jaarlijkse partnerplan deelnemen aan activiteiten. Eind van het jaar legt Delft Marketing verantwoording af aan de partners door het presenteren van de bereikte resultaten.

Organisatie

- Opricht in april 2004 in de vorm van een stichting.
- Werkt in opdracht van en samen met toeristische organisaties in Delft en met de afdeling Stadsmarketing van de gemeente Delft.
- Samenwerking met verschillende toeristische partners op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.
- TIP (opvolger VVV) is onderdeel van Delft Marketing (sinds 2003).

Bijlage 5 - Benchmark Delft

Organisatie (vervolg)

Verantwoordelijkheden Delft Marketing:

- toeristische marketing en promotie van Delft;
- gastheerschap;
- onderhouden en versterken relaties op lokaal, regionaal en (inter)nationaal niveau;
- faciliteren contact met toeristische ondernemers bij marketing en promotie;
- monitoren en publiceren van data;
- onderhoud en promotie toeristische portals (www.delft.com en www.delft.nl) en zorgdragen voor beeldenbank;
- aanspreekpunt voor de pers;
- *up to date* houden van toeristisch drukwerk en publiceren jaarlijkse evenementenkalender op websites
- zoeken naar samenwerking en aansluiting met belangrijke marketingorganisaties (Den Haag, Rotterdam, Zuid-Hollands Bureau voor Toerisme, Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen);
- signaleren en doorgeven van verbeterpunten wat betreft fysieke faciliteiten in de stad
- gevraagd en ongevraagd gemeente adviseren op het gebied van stadsmarketing;
- sinds juni 2012 biedt Delft Marketing ook een congresservice.

Omvang: 10 medewerkers (?? fte) en 2 vrijwilligers (VVV), verder wordt ook gewerkt met stagiaires en *high potentials* van de TU.

Raad van Toezicht, bestaande uit onafhankelijke leden (niet verbonden aan organisaties of bedrijven met een direct belang bij Delft Marketing). Taak: bewaken van de verplichtingen van Delft Marketing en toezicht houden op de financiën. Delft Marketing legt verantwoording af aan de Raad van toezicht.

Vanaf nov. 2012 krijgt Delft Marketing ook een **Raad van Advies**.

Financiering

- Jaarlijks ontvangt Delft Marketing € 400.00 subsidie van de gemeente op basis van prestatieafspraken. Daarvan moet ook de huisvesting en het personeel worden gefinancierd.
- Uitvoeren van andere werkzaamheden op projectbasis, dat wil zeggen dat Delft Marketing voor specifieke projecten extra financiering kan aanvragen bij de gemeente. Op deze wijze lukt het Delft Marketing ongeveer € 40.000/€ 50.000 aanvullend per jaar binnen te halen.

Evaluatie

Bezoekersaantallen, herkomst bezoekers, interesse en klanttevredenheid binnen de Delftse toeristische branche; *voorbeeld:* in 2011 bezochten 115.000 toeristen het TIP (bezoekers aan de balie en bezoekers die alleen in het TIP kwamen). Balie-bezoekers: 46% NL, 54% buitenlands. Belangrijkste herkomstlanden: D, GB en VS.

Grootste succes?

Delft Marketing en de gemeente lanceerden in mei 2012 de Facebook campagne I LIKE DELFT. Bewoners en bezoekers werden uitgedaagd de stad te 'liken'. De beste tipgever kon een grachtendiner voor zes personen winnen en de maker van de leukste foto een SENZ-umbrella.

De campagne was deel van de Delftse 'social media strategie' waarbij ook Twitter, YouTube, de iPhone App 'Ontdek Delft' en Foursquare werden ingezet. Het streven was om drie maanden later 10.000 Facebookfans te hebben. Om de campagne te promoten is een serie van posters en free cards ontwikkeld die op diverse plaatsen in de stad verspreid werden.



Bijlage 5 - Benchmark Groningen

Strategie en kernwaarden

- Integraal concept, waarin niet alleen toerisme maar ook onderwijs, cultuur en economie belangrijke elementen zijn. Het merk Groningen, dat gericht is op de toerist, is tenslotte niet los te zien van het Groningen dat zich richt op potentiële studenten, werkgevers of nieuwe bewoners.
- Integrale benadering staat ook centraal in de relatie tussen stad en ommeland. Beide versterken elkaar.
- Marketing Groningen zoekt nadrukkelijk samenwerking met andere partners, zoals VVV's, lokale en regionale overheden, koepelorganisaties en toeristische ondernemers. Alleen door samenwerking kan op een integrale en consistente wijze aan het merk Groningen gebouwd worden.
- Promotie Groningen Stad: Cultuurstad (focus op cultuurattracties)
- Promotie Groningen Provincie: G7 (focus op beeldvorming en samenhang en beleving en tastbaar maken)
- Promotie van het Kennisimago: city of talent

ER GAAT NIETS BOVEN
GRONINGEN 

Doelen en prioritering

- **Doel:** genereren van meer bezoek naar Groningen, dat wil zeggen bezoekers die vaker komen, langer blijven en meer geld besteden in stad en provincie.
- **Doelgroep:** geïnteresseerd Nederland ('Groningen voor fijnproevers') en inwoners van de provincie Groningen.

Belangrijkste instrumenten/activiteiten

- **Drukwerk en PR:** Zomer/winter insert (stad), VVV gids/Groningen magazine, Shopping Gids, PR

- **Web en nieuwsbrieven:** Spotgroningen.nl (iedereen die Groningen een warm hart toedraagt kon via de website spotgroningen.nl zijn/haar eigen spot monteren door 32 foto's van hun mooiste momenten of favoriete plekjes in Groningen te uploaden en zo zelf bijdragen aan de promotie van de stad en provincie Groningen. De mooiste spots werden op de landelijke tv uitgezonden), Toerisme.groningen.nl (1 miljoen bezoekers/jaar), Groningeruitburo (250.000 bezoekers/jaar), Nieuwsbrieven, Uitmail
- **Evenementen:** evenementenflyers, parkeerborden, Stadsbussen en onderborden (4 x/jaar), Groningeruitburo.nl en Uitmail, Last MinuteTickets, Website, nieuwsbrieven, inserts
- Ondersteuning van evenementenorganisatoren.

Organisatie

- Oppericht in april 2003 in de vorm van een stichting.
- Taak Marketing Groningen: het toeristische profiel van de stad en provincie Groningen uitbouwen en communiceren.
- Daarnaast ook: economische marketing – city of talent.
- Evenementenbeleid, programma-ontwikkeling.
- Beheer en exploitatie Martinatoren, VVV en het Groninger Uitburo.
- Meest bekende campagne: 'Er gaat niets boven Groningen'.
- Marketing Groningen behartigt de belangen van alle toeristisch-recreatieve instellingen en bedrijven
- 17 fte, 37 medewerkers (waarvan ca. 5 fte marketing).
- Marketing Groningen heeft een Raad van Toezicht, bestaande uit twee CEO's uit het Groningse bedrijfsleven, twee directeuren van semipublieke instellingen uit de regio en een partner van een adviesbureau (bron 44).

Bijlage 5 - Benchmark Groningen

Financiering

- Eerst een jaarlijkse exploitatiesubsidie van gemeente Groningen, sinds 2011 een structurele subsidie. Basis hiervoor: een convenant met 13 prestatie-indicatoren (kwalitatief en kwantitatief, zoals het aantal toeristische bezoeken, hotelovernachtingen of bezoekers van de websites). Subsidie van de gemeente wordt vooral gebruikt voor samenwerking met derden en het verwerven van aanvullende middelen.
- Meerjarenproject afspraak met Provincie
- Europese fondsen
- Ruim 300 Deelnemers & Ambassadeurs
- Omzet VVV winkel (3e winkel van NL)
- Samenwerkingsverbanden
- RUG, UMCG, Hanze Hogeschool
- Private fondsen (bijvoorbeeld: Stichting Erven A. de Jager met hart voor de Groninger cultuurhistorie financierde de campagne 'Genieten in Groningen' (2010-2013) met een substantieel bedrag. Daarnaast vroeg deze stichting aan Marketing Groningen de promotieactiviteiten rond de Tuin & Kunst Tiendaagse op zich te nemen).
- TV-campagne 'Er gaat niets boven Groningen' kostte € 1,5 miljoen (gefinancierd door de provincie).
- 'Spot Groningen': € 1 miljoen extra budget (gefinancierd door provincie, Samenwerkingsverband Noord-Nederland en het Groningen Promotieoverleg).
- Bedrijven die lid willen worden van Marketing Groningen kunnen kiezen uit drie pakketten, waarvoor ze een vast bedrag betalen. Dit levert Marketing Groningen niet veel op, maar des te meer *goodwill*. In het begin in 2003 waren het 62 deelnemers, in 2010 was dat aantal gegroeid tot 350.

Evaluatie

- De marketingcampagne Groningen 2005-2007 werd uitgebreid geëvalueerd en in 2008 bekroond met een bronzen Effie*.
- In 2009 is een vervolg gelanceerd: het maken van een eigen Groningen-spot en daarmee zelf bijdragen aan de promotie van de stad en of provincie Groningen.
- Bijvangst van de campagnes van Marketing Groningen: diverse prijzen zoals de Beste reclamecampagne van Noord-Nederland voor Spot Groningen en Evenement van het Jaar voor de manifestatie van het Glazen Huis (beide in 2010).

Grootste succes

- (Waarschijnlijk) de toeristische campagne 'Er gaat niets boven Groningen'.



Foto: buurtlink.nl

Bijlage 5 - Benchmark Haarlem

Strategie en kernwaarden

- Kernwaarden: oorspronkelijkheid, kwaliteit, menselijke maat
- Realiseren van het merk Haarlem, door:
 - verbinden van beeldmerk aan evenementen/festivals/activiteiten;
 - ontwikkelen van producten;
 - uitbreiden van de merchandising;
 - ontwikkelen internetportal en verhogen van traffic;
 - ontwikkelen en uitbrengen uitkrant;
 - plaatsen advertenties via barterdeals en partners
- Activiteiten van City Marketing Haarlem (CMH) dragen bij aan de versterking van de stedelijke kwaliteiten op het gebied van kunst, cultuur, economie, winkelen, horeca, sport, toerisme en recreatie.



Doelen en prioritering

- **Doel:** hoger aantal bezoekers zowel nationaal als internationaal, een hogere frequentie van bezoek en hogere bestedingen per bezoek. Deze doelen zijn verder gedifferentieerd in beoogde, SMART-geformuleerde resultaten in 2015.
- **Kerdoelgroep:** beter opgeleide publiek met bovengemiddelde bestedingsruimte (geldt voor bewoners, bezoekers, studenten en bedrijven), op zoek naar bovengemiddelde kwaliteit in een aangename setting.
- De kernwaarden oorspronkelijkheid, kwaliteit en menselijke maat passen het beste bij het regionale en nationale bereik van doelgroepen. Daarnaast via deelname aan het project 'Amsterdam bezoeken, Holland zien' van de metropoolregio Amsterdam ook buitenlandse bezoekers interesseren voor Haarlem.

Belangrijkste instrumenten/activiteiten

- **Online media:** portal en website www.haarlem.nl
- **Gedrukte media:** kranten (regionaal en nationaal)
- **Op locatie:** posters in mupi's van JCDecaux (B-plekken) en een plek op station Haarlem

Daarnaast:

- Haarlem beeldmerk, Haarlem UITagenda, Haarlem Festivals (platform voor organisatie en coördinatie van evenementen) Social Media (waaronder twitter en app's), CMH Nieuwsbrief, themafolders, Haarlem Gids, Bloemenmeisjes, ondernemers-bijeenkomsten en -netwerken, beurzen.
- Ad Hoc activiteiten: inspelen op actuele zaken met PR en communicatie (bijvoorbeeld: huldiging van de olympische sporters met NOC*NSF)
- VVV-activiteiten
- **Werkthema's:** voor elk jaar wordt een ander werkthema benoemd dat verschillende sectoren verbindt. Daardoor kunnen makkelijker *crossovers* worden gemaakt om het aanbod aantrekkelijker te maken voor combinatiebezoek. 2013 is bijvoorbeeld het 'Frans Hals jaar'.



Maaltijd van de officieren van de Sint-Jorisschutterij
(Frans Hals)

Bijlage 5 - Benchmark Haarlem

Organisatie

- CMH is in 2009 ontstaan uit een fusie tussen VVV Zuid-Kennemerland en Haarlem Promotie.
- Omvang organisatie: 6,4 fte backoffice (directie plus marketing en communicatieafdeling), 4,2 fte frontoffice (balie/publieksvoorlichting), aangevuld met een eventmanager.
- CMH coördineert, initieert en activeert de afstemming tussen vraag en aanbod van bezoekers, bewoners, bedrijven en organisatoren van evenementen en congressen.
- Voor meer samenwerking en synergie tussen de diverse partijen in de stad is in 2010 het publiek-private samenwerkingsverband 'Haarlem partners' opgericht.
- Partnerpakketten: goud, zilver en brons (goud: prominente *exposure*, 15% mediakorting en meepraten over toekomstontwikkelingen van Haarlem Partners en het Haarlems toeristisch product).
- Raad van Advies: 2 x/jaar
- Raad van Toezicht: 4 x/jaar, is opgenomen in het controleschema
- CMH is lid van de Metropoolregio Amsterdam en Amsterdam Partners en participeert in de projecten 'Amsterdam Bezoeken, Holland Zien' en 'Riviercruise- en motorchartervaart'.

Financiering

- CHM ontvangt € 700.000 subsidie van de gemeente op basis van prestatiecontract.
- Daarvan is ongeveer € 400.000 voor de vaste lasten en € 300.000 voor promotie (waarvan € 225.000 geormerkt is voor thema-jaren). Echter, op basis van argumenten was het ook mogelijk om het geld vrij te mogen besteden.
- Vanaf 2012 bezuinigt de gemeente op het citymarketingbudget volgens een staffel, olopend tot 100.000 in 2018.

- Naast de subsidie van de gemeente: € 100.000 van het Ondernemersfonds en € 50.000 van de partners.
- Structurele bijdrage door grote bedrijven en hotels.
- KvK financiert op projectbasis.

Evaluatie

- Bij de start geen nulmeting gedaan.
- Geen structurele evaluatie. Af en toe evaluatie van evenementen: aantal bezoekers en omzetten horeca.
- Meting bezoek website (aantal hits, google analytics, etc.)
- Regelmatige meting via: CVO*, toeristisch imago-onderzoek, bezoekersprofiel (ATCB**) en de hotelmonitor.

Grootste succes?

- Omslag van de website in 2010 (gemeentelijke website en toeristische website kregen een gezamenlijke portal: www.haarlem.nl).
- ShoppingNight: werd goed bezocht, goede samenwerking tussen ondernemers.



Bijlage 5 - Benchmark Nijmegen

Strategie en kernwaarden

- In 2000 was de ontwikkeling rond om de Mariënburg aanleiding om met citymarketing te starten.
- Altijd Nijmegen = Nijmegen, een stad van alle tijden.
- Kernwaarden: historische stad en dynamische kennisstad met (loop)sport, groen en cultuur. Ook gebruik van onderscheidende en innovatieve bouwprojecten die in uitvoering zijn.
- Voorwaarde voor succesvolle citymarketing: de stad moet op orde zijn op fysiek, sociaal en economisch gebied. Echter, een stad is nooit klaar, dus citymarketing moet ook flexibel zijn.
- Citymarketing is van de stad, dus iedereen moet/mag zich daarmee bemoeien. Het gaat om co-creatie en coproductie.
- Nijmegen heeft geen 'klassiek' citymarketingbeleid, maar zet in op de onderwerpen: unieke en onderscheidende momenten, historie, kennis, grote bouwprojecten en het project 'Nijmegen omarmt de Waal'. De gemeente geeft samen met het netwerk van lokale en regionale partners invulling aan deze onderwerpen.
- Op basis van deze onderwerpen wordt vanuit de gemeente, samen met partners in de stad, op basis van co-creatie en coproductie een onderscheidende campagne c.q. programma ontwikkeld die/dat het profiel van Nijmegen als historische en kennisstad versterkt.
- Bestuurders moeten de ambitie(s) delen. Ze geven al dan niet goedkeuring aan de campagne/het programma. Achteraf wordt het resultaat naar hen teruggekoppeld.



Doelen en prioritering

- **Doel:** versterken van het profiel van Nijmegen als historische stad en kennisstad met als effect extra bezoekers aan de stad, trots onder de bewoners, hun woonplezier en free publicity.

- **Doelgroepen:** bewoners, bedrijven, bezoekers en studenten. Deze worden bij het opzetten van de concrete projecten verder gesegmenteerd.
- In de Stadsbegroting van de gemeente (2011-2014) worden op het gebied van citymarketing doelen geformuleerd voor de promotie en de coördinatie van evenementen, deels ook SMART. Voorbeeld: onder de Hoofddoelstelling 'Coördinatie van evenementen' wil men de volgende resultaten bereiken:
 1. De Vierdaagse en Vierdaagsefeesten staan in de top 3 van de landelijke top 100 van evenementen.
 2. Een positief imago van Nijmegen bij onder meer (potentiële) inwoners, bedrijven en bezoekers (citymarketing).
 3. Goede, nuttige contacten met instellingen, intermediairs en ondernemingen.
 4. 80% van de Nijmegenaren is trots op hun stad.

Belangrijkste instrumenten/activiteiten

- Beeldmerk en imagocampagnes voor het promoten van Nijmegen.
- Projectontwikkeling voor het profileren van Nijmegen als historische stad en kennisstad.

Organisatie

- Marketing en promotie van de stad is ondergebracht bij de afdeling Strategie & Programmeren.
- Er wordt nauw samengewerkt met de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de specifieke doelgroepen: Radboud Universiteit en HAN voor de studenten, RBT KAN voor de bezoekers en afdeling EZ voor de bedrijven.

Bijlage 5 - Benchmark Nijmegen

Financiering

- Projectfinanciering: € 392.000/jaar voor gezamenlijke projecten met partners, op basis van de inhoud van het project/de projecten.
- Totaalbudget van de eerste editie van de Vrede van Nijmegen Penning: € 105.000 (waarvan ongeveer de helft uit de projectfinanciering van de gemeente en de andere helft van partners).
- De gemeente betaalt het personeel dat voor de citymarketing verantwoordelijk is (1 fte algemene dienst en 0,5 fte communicatie).

Evaluatie

- Evaluatie van citymarketing is lastig omdat er geen causale verbanden gelegd kunnen worden tussen de inzet van citymarketing en het resultaat.
- Desalniettemin worden steekproeven gedaan om de effecten van een bepaalde activiteit in beeld te brengen, bijvoorbeeld het aantal bezoekers, de omzet bij horeca en winkeliers, maar ook de beoordeling van bezoekers van het evenement (rapportcijfer), hun intentie om Nijmegen nog een keer te bezoeken en/of Nijmegen bij anderen aan te bevelen.



Grootste succes?

- **Vrede van Nijmegen Penning:** een tweejaarlijkse prijs voor personen die zich ingezet hebben voor de vrede op het Europese continent en de rol en positie van Europa in de wereld. De prijs is vernoemd naar de Vrede van Nijmegen (1678-79) waar vele vredes werden gesloten en afspraken werden gemaakt die bepalend waren voor de toekomst van Europa. De eerste penning werd op 15 maart 2010 uitgereikt aan Jacques Delors. In mei 2012 ontving Umberto Eco deze prijs. De penning is in het leven geroepen door de gemeente Nijmegen, de Radboud Universiteit Nijmegen, Royal Haskoning en het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Het uitreiken van de Vrede van Nijmegen Penning is een feestelijke gebeurtenis met Europese gasten, hoogleraren, de staatssecretaris. Daarnaast is het een goed voorbeeld voor de *triple helix*-gedachte. Ten slotte heeft het zowel op nationaal als internationaal niveau free publicity gegenereerd.



Bijlage 6 - Resultaten online enquête

Inleiding

De online vragenlijst is gestuurd naar 21 Stadspartners. De enquête heeft drie weken uitgestaan in augustus 2012. In totaal hebben 13 Stadspartners de vragenlijst ingevuld (62%). In dit document worden de resultaten weergegeven. 'n=' geeft het aantal respondenten aan dat de vraag heeft beantwoord.

Online onderzoek

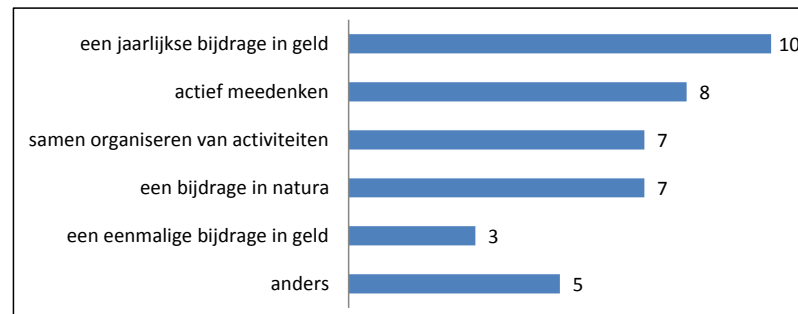
Hier volgen de resultaten van het online onderzoek per gestelde vraag.

1. Ik vertegenwoordig de volgende organisatie

De volgende 13 organisaties hebben de vragenlijst ingevuld: Stadspodia Leiden, Hogeschool Leiden, Centrum Management Leiden, KHN Leiden, Universiteit Leiden, Pieterskerk Leiden, Museumgroep Leiden, Gemeente Leiden, Portaal woningcorporatie, Hotels van Leiden/Holiday Inn Leiden, Leiden Bio Science Park foundation, Rabobank en Kamer van Koophandel Den Haag.

2. Onze bijdrage aan citymarketing Leiden bestaat uit (meerdere antwoorden mogelijk), (n=13)

- Het grootste deel van de respondenten geeft een jaarlijkse bijdrage in geld aan Citymarketing Leiden (10 van de 13 respondenten);
- De jaarlijkse bijdrage in geld varieert met de volgende bedragen: € 1.500 – € 1.500 – € 3.570 – € 3.600 – € 6.000 – € 15.000 – € 120.000 – € 150.000 – € 826.000.



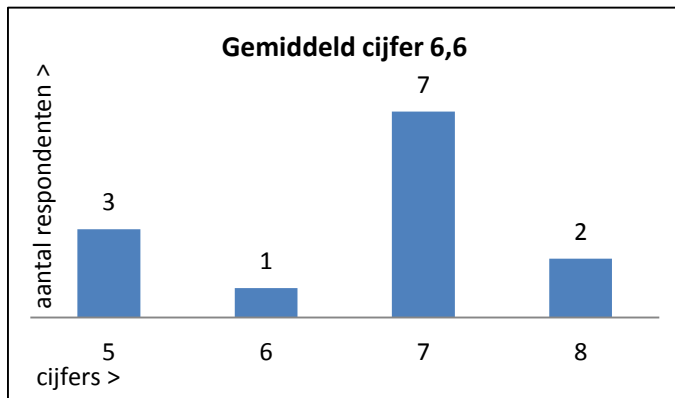
3. Zou u kort kunnen aangeven welk(e) doel(en) u nastreeft met deze bijdrage?

- Verrijking van het product/merk Leiden.
- Leiden (inter)nationaal op de kaart te zetten zodat het een interessante stad wordt voor bezoekers (toeristen) met een spin-off voor de culturele instellingen.
- Het toeristisch vermarkten van Leiden, genereren van bezoek aan Leiden (m.n. leisure- en zakelijk bezoek).
- Meer bezoekers en een langer verblijf (en liefst een hoge waardering voor dat verblijf).
- Stads promotie: een aantrekkelijke stad presenteren voor onze doelgroepen, de uitstraling van de stad beïnvloedt het imago van de instellingen (en omgekeerd).
- Leiden mede promoten als kennisstad.
- Leiden als aantrekkelijke woonstad presenteren. Dat kan positieve invloed hebben op de verhuur en verkoop van woningen.
- Het verhogen van de aantrekkingskracht op nieuwe bedrijven, studenten en toeristen.
- Verbeteren van de vestigingsplaats Leiden en omgeving als regionaal economisch centrum in Holland Rijnland, Zuid-Holland, Nederland en waar mogelijk internationaal.
- Samenwerking met partners, netwerk.

Bijlage 6 - Uitgebreide resultaten online enquête

4. Welk cijfer zou u geven voor de samenwerking tussen uw organisatie en Leiden Marketing (als werkorganisatie)? (n=13)

Het gemiddelde cijfer dat wordt gegeven voor de samenwerking tussen de respondent en Leiden Marketing is een 6,6.

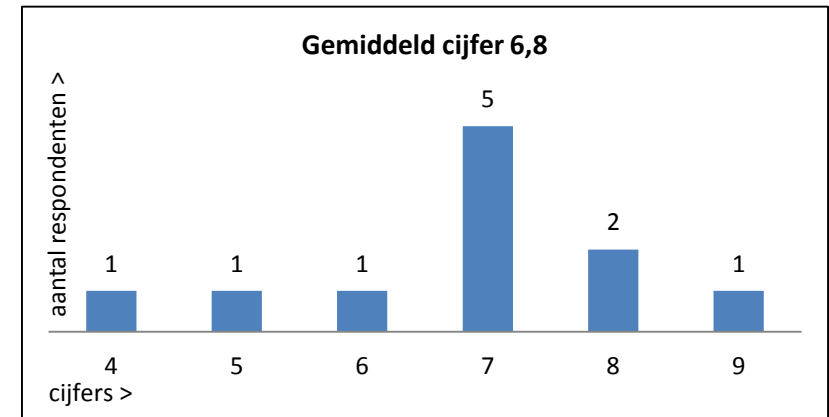


Toelichting op de cijfers:

- Regelmatig contact over samenwerking en advies.
- In 2012 is een verbetertraject opgestart, waardoor de samenwerking sterk is verbeterd.
- Wel een goede intentie, maar de uitvoering schiet vaak te kort.
- LM is voor ons weinig zichtbaar.

5. Welk cijfer zou u geven voor de samenwerking tussen uw organisatie en de Stichting Stadspartners? (n=11, 2 x weet niet)

Het gemiddelde cijfer dat wordt gegeven voor de samenwerking tussen de respondent en de Stichting Stadspartners is een 6,8.



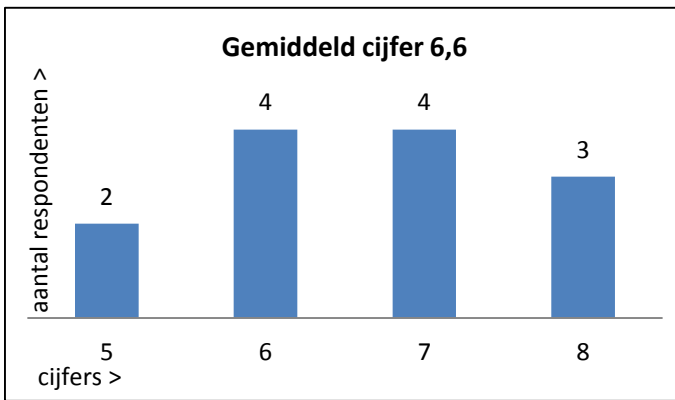
Toelichting op de cijfers:

- Dit is afgelopen jaar niet goed uit de verf gekomen door de weinige bijeenkomsten van de netwerktafel Stadspartners. Niettemin heeft CML met vele afzonderlijke partijen afspraken gemaakt.
- Ook een goede intentie, maar met te weinig concrete resultaten.
- Hiermee hebben we echt nauwelijks contact.

Bijlage 6 - Uitgebreide resultaten online enquête

6. Welk cijfer zou u toekennen aan de effectiviteit van de citymarketing in Leiden? (n=13)

Het gemiddelde cijfer dat wordt gegeven aan de effectiviteit van de citymarketing in Leiden is een 6,6.

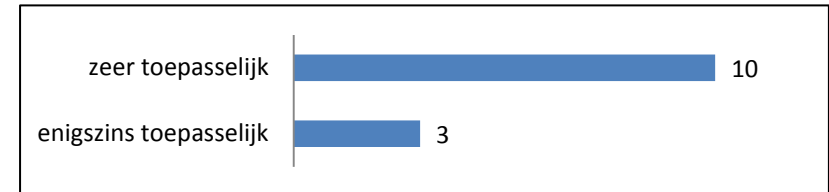


Toelichting op de cijfers:

- Met de middelen die er zijn is er een behoorlijke prestatie geleverd. Niettemin is LM aan een doorstart toe.
- Is verbeterd voor met name verre bezoekers. Bezoekers uit de grote Leidse regio zouden meer aandacht moeten krijgen.
- Effectiviteit is nauwelijks te meten bij gebrek aan targets/doelstellingen.

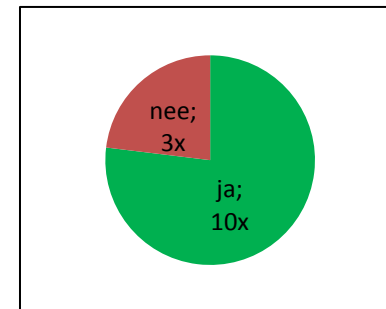
7. Leiden wordt ook wel de Stad van Ontdekkingen genoemd. Wat vindt u van deze slogan? (n=13)

De meerderheid van de respondenten vindt de slogan zeer toepasselijk (10 van de 13 respondenten).



8. Doet u iets met deze slogan? (n=13)

Tien van de 13 respondenten doet iets met de slogan van Citymarketing Leiden.



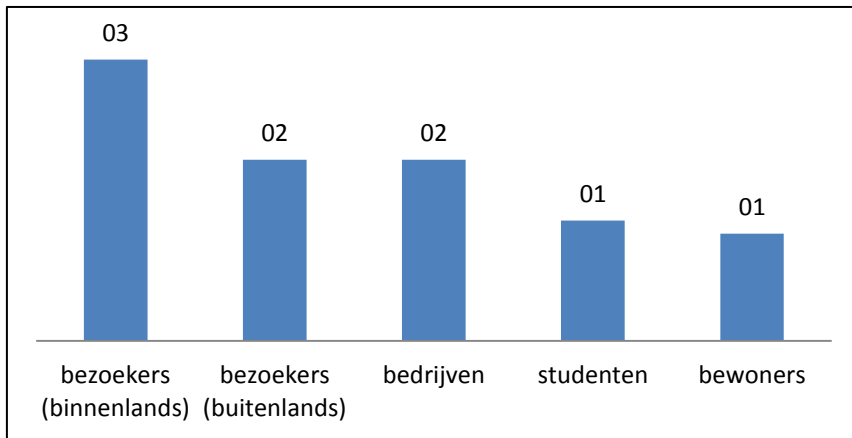
De respondenten die iets met de slogan doen, doen het volgende:

- In uitingen opnemen.
- Gebruiken in ons brochuremateriaal als het gaat om de stad Leiden.

Bijlage 6 - Uitgebreide resultaten online enquête

- In gedeelde uitingen worden de slogan en het logo van LM toegepast.
- In de Engelse versie gebruik in onze communicatie.
- Vermelding op website.
- Gebruik in artikelen die gaan over onze eigen rol bij de stichting. We gebruiken het in gesprekken en beleidsstukken die gaan over de promotie en marketing van de stad.
- Activiteiten van CML worden aan dit fenomeen getoetst.

9. Wie zijn volgens u de primaire doelgroepen voor citymarketing Leiden? (5 = de belangrijkste doelgroep, 1 = de minst belangrijke doelgroep; n=13)



- De respondenten zien de binnenlandse bezoekers als de belangrijkste doelgroep.
- De studenten en bewoners worden gezien als de minst belangrijke doelgroepen.
- De categorie 'anders' wordt 1 x ingevuld met 'congresbezoekers'.

10. Welke van de onderstaande doelstellingen van Leiden Marketing zijn volgens u het belangrijkste? (maximaal twee antwoorden) (n=13)

De meeste respondenten vinden 'verhogen bekendheid van Leiden op landelijk niveau' het belangrijkste (8 van de 13).

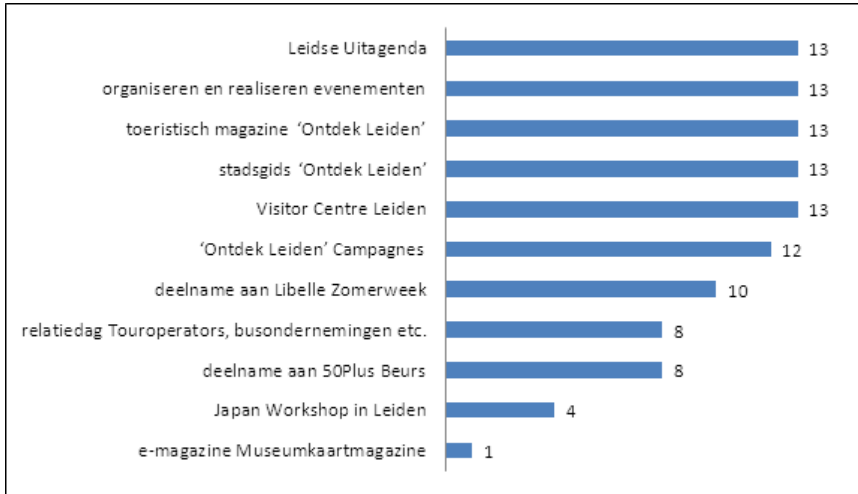


11. Welke van onderstaande marketinginstrumenten van Leiden Marketing zijn bij u bekend? (meerdere antwoorden mogelijk) (n=13)

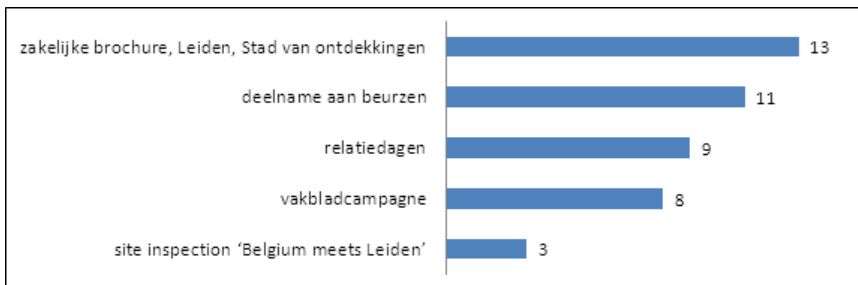
- Veel van de marketinginstrumenten van Leiden Marketing zijn bekend bij de respondent.

Bijlage 6 - Uitgebreide resultaten online enquête

Promotie voor binnenlands toerisme:



Congressen en zakelijke evenementen:



De categorie 'anders' is 1 x ingevuld, namelijk: 'toepassing van diverse nieuwe media (Twitter, App etc.)'.

12. Welke marketinginstrumenten/-activiteiten van Leiden Marketing zijn in de afgelopen vier jaar volgens u het meest succesvol geweest? (maximaal drie) (n=11)

De respondenten vonden Serious Request het meest succesvol, opgevolgd door de Cultuurweken, de Relatiedagen en de website.

1.	2.	3.
Serious Request	Serious Request	Cultuurweken
Serious Request	Cultuurweken	Website
Serious Request	Cultuurweken	Website
Serious Request	Cultuurweken	Advertentie-campagne NRC
Serious Request	Cultuurweken	Landelijke campagne
Serious Request	Relatiedagen	
Serious Request	Andere digitale media	
Serious Request	Campagne Stad van Ontdekkingen	
Relatiedagen Congresorganisatoren	Campagne Leiden Winkelstad	
Relatiedagen Congresorganisatoren	Uitladder	
Website		

Bijlage 6 - Uitgebreide resultaten online enquête

13. Welke verbeterpunten ziet u voor Leiden Marketing? (maximaal drie) (n=11)

De respondenten zien de volgende verbeterpunten, waarbij met name samenwerking de rode draad vormt:

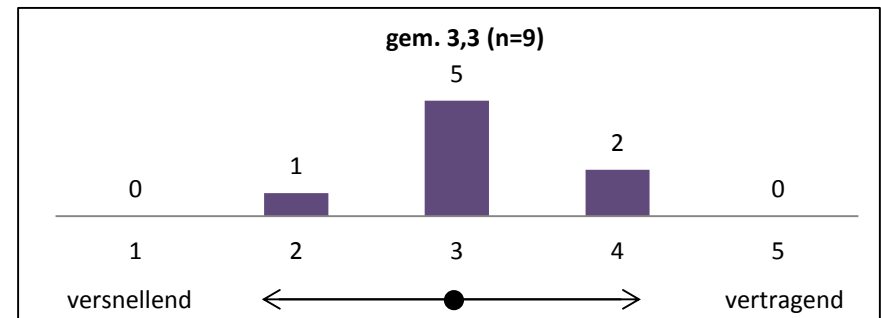
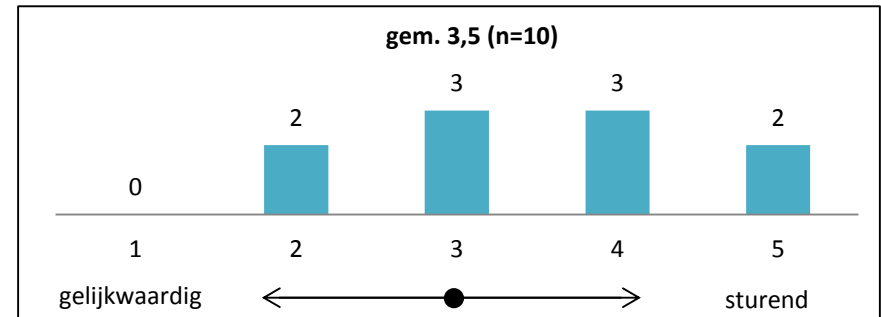
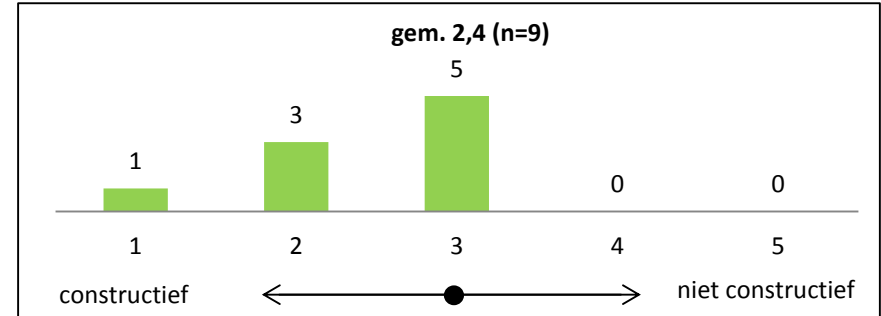
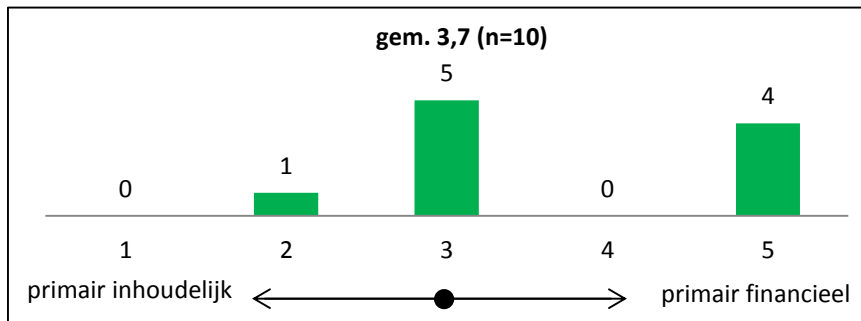
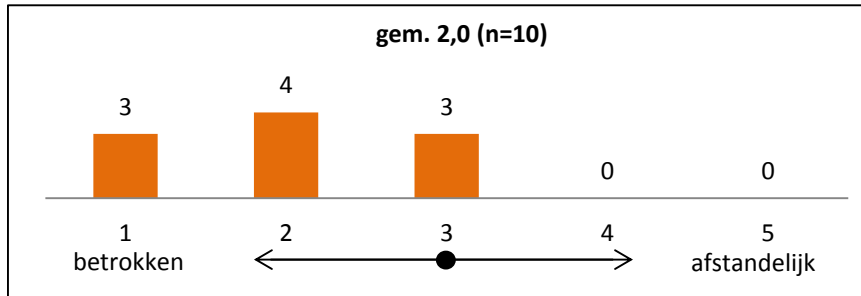
1.	2.	3.
Meer richten op promotie, communicatie	Ontwikkelen van materiaal/beeld, dat de Stadspartners en de stad bij festivals etc. kunnen inzetten	Digitale infoborden bij invalswegen/routes en door de stad heen (en groot mediascherm in stationsgebied)
Focus op landelijke activiteiten	Productontwikkeling overlaten aan partners	Diensten gaan aanbieden aan bedrijfsleven, onderwijsinstellingen etc.
Contacten met verschillende partners	Meer richten op grote Leidse regio	Meer naar buiten gericht opereren
Betere afstemming met/betrokkenheid van bedrijfsleven	Functioneren als koepel voor de vele communicatie-uitingen van de vele stichtingen	Meer communicatie en campagnes, minder overhead, betere zichtbaarheid BUITEN de stad
Meetbare doelstellingen (targets) formuleren	Elkaar versterkende communicatiemiddelen ontwikkelen (een goed plan maken)	Meer budget door herallocatie bestaande budgetten

1.	2.	3.
Bedrijfsleven laten participeren in marketing. Niet door geld te vragen, maar om marketingcapaciteit en geld beschikbaar te stellen vanuit LM	Meer richten op de regio en minder op de buitenlandse bezoeker	Meer ondernemer/ ondernemend zijn. Niet ambtelijk/ bureaucratisch.
Vier (communiceer) de successen met achterban, politiek en publiek	Tijdige planning (en kosten) activiteiten + voorleggen mogelijke participatie partners	Duidelijk beleid op doelgroepen
Professionalisering organisatie: sturing, netwerk, financiën	Doelgerichter: meer marketing naast promotie activiteiten	Draagvlak vergroten
Concentratie op promotie	Samenwerking met het lokale bedrijfsleven	Werven van financiële middelen
Campagnes continueren	Promotieteam op drukke momenten bij Station en parkeerplaatsen (bijv. Haagweg)	Promotie stad bij entrees A4/A44
Sterke samenwerking met Noordwijk e.o.		

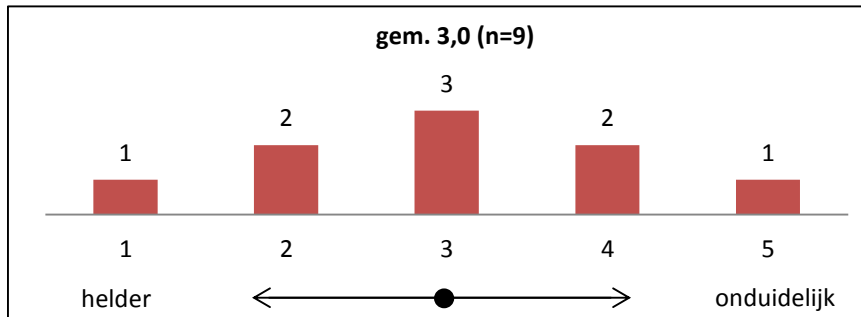
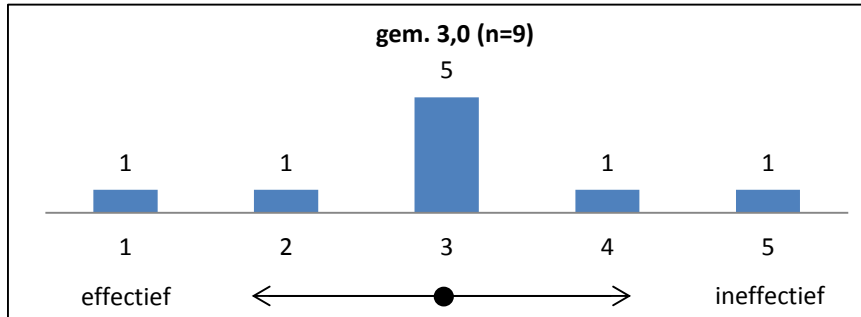
Bijlage 6 - Uitgebreide resultaten online enquête

14. De gemeente is lid van de Stichting Stadspartners Leiden. Hoe zou u de ROL VAN DE GEMEENTE als lid van de Stichting Stadspartners omschrijven? (op een schaal van 1 t/m 5)

- De respondenten zijn weinig uitgesproken over de rol van de gemeente als lid van de Stichting Stadspartners.
- Ze omschrijven de rol van de gemeente als betrokken, primair financieel, constructief en sturend.



Bijlage 6 - Uitgebreide resultaten online enquête



15. Hebt u overige op- en aanmerkingen over de ROL VAN DE GEMEENTE met betrekking tot de citymarketing in Leiden? (n=7)

Positieve opmerking (2 x):

- Aan de netwerktafel en in het bestuur is de gemeente een van de participerende partijen. De gemeente participeert niet vanuit "eigen belang" of "waar voor zijn geld", maar denkt mee over de marketingstrategie en marketingcampagnes. Daarnaast heeft de gemeente een bilateraal overleg met Leiden Marketing over de uitvoering van de uitvoeringsovereenkomst.

- De rol van de gemeente Leiden is zeer belangrijk. Niet alleen vanwege het feit dat zij voor 80-90% de financier van Leiden Marketing is, maar ook ligt het communicatiebeleid van de gemeente erg in het verlengde van het communicatiebeleid van Leiden Marketing.

Meer afstand nodig (2 x):

- De overheid zou meer op afstand moeten staan van de organisatie Leiden Marketing. Uitvoeringsovereenkomsten (UVOK's) leiden tot stroperigheid en besluiteloosheid.
- De gemeente moet bestuursmatig meer afstand nemen en inhoudelijk meer partner worden.

Overig (3 x):

- Duurzaamheid heeft men laten liggen als stadsmarketing.
- Door gemeentelijke hoge financiële bijdrages en afspraken over *deliverables* lijkt gemeente opdrachtgever, maar doelstellingen van en uitvoering door LM in relatie tot wensen andere partners zijn lastig.
- Gemeentelijke organisatie kan actiever meedenken als partner.

16. Hoe zou u het effect omschrijven van de financiële bijdrage van de gemeente aan Leiden Marketing?(n=9)

Groot/zeer belangrijk (5 x):

- Groot, zeker in de eerste jaren.
- Groot.
- Zeer belangrijk.
- Onmisbaar voor goed functioneren van LM.

Bijlage 6 - Uitgebreide resultaten online enquête

- Zonder de gemeentelijke bijdrage is er geen Leiden Marketing in deze omvang. De gemeente heeft de (ondankbare) taak om vooral het werkapparaat te financieren. Bedrijfsleven en instellingen kunnen participeren in projecten waar zij direct belanghebbend zijn en er resultaat uit halen.

Belangrijk, met kanttekening (2 x):

- De financiële bijdrage van de gemeente is uitermate belangrijk. De bijdrage zou nog hoger mogen zijn gezien de positieve effecten van de inzet van Leiden Marketing.
- De financiële bijdrage van de gemeente is essentieel voor een effectief citymarketingbeleid. Wel zou meer op basis van concreet meetbare doelstellingen die effectiviteit verhoogd kunnen worden. Te veel wordt (in verhouding) uitgegeven aan de organisatie en te weinig aan de communicatiemiddelen.

Kritische noot over oormerking van geld (2 x):

- Door het geld minder te labelen zou er meer bereikt kunnen worden. Een ondernemersaanpak van Leiden Marketing zou naar mijn mening de beste kansen geven op goede prestaties. Die zal er nu ook komen, omdat er een ondernemende directeur is aangesteld.
- Het grootste deel van de bijdrage van de gemeente is geormerkt waardoor er te weinig middelen overblijven voor daadwerkelijke promotie.

17. Draagt de gemeente volgens u op andere beleidsterreinen bij aan de geformuleerde doelstellingen voor citymarketing en zo ja op welke beleidsterreinen? (n=6)

Cultuur wordt door de respondenten 4 x genoemd, Binnenstad/ruimtelijke ordening 3 x:

- Er is steeds meer sprake van integraal beleid. Voelbaar op gebied van economische zaken, cultuur, binnenstadontwikkeling (Stadsvisie).
- Ja, bijv. voor een aantrekkelijke Binnenstad (Programma Binnenstad) en door subsidiëring van vele organisaties (Centrummanagement, cultuur, e.d.).
- Ja, op ruimtelijk orderingsgebied (parkeergarages, entree station, Aalmarkt etc. programma binnenstad), cultureel gebied, detailhandel, veiligheid, schoon heel en veilig, bereikbaarheid.
- Cultuur is zeer sterk bij de Gemeente Leiden.
- Uiteraard, maar dan indirect op vele manieren door lobbyen om nieuwe bedrijven naar Leiden te halen, mogelijk maken van evenementen, ondersteuning van activiteiten etc.
- Nauwelijks.

18. Hebt u nog andere op- en aanmerkingen over de citymarketing in Leiden? (n=6)

- Leiden Marketing moet doorontwikkelen en nog meer gedragen worden door bedrijfsleven en instellingen. LM moet meer aanhaken bij goede initiatieven van stadspartners en minder zelf het wiel uitvinden en zelf organiseren.
- Meer aandacht voor de component kennis, naast cultuur en toerisme.

Bijlage 6 - Uitgebreide resultaten online enquête

- Ik ben ervan overtuigd dat wanneer de gemeente haar kracht inzet om het lokale bedrijfsleven te stimuleren deel te nemen in LM en zelf wat meer afstand neemt, dit vertrouwen genereert in de gemeenschap zodat het gewenste succes uiteindelijk gaat komen.
- Ga zo door, investeer nog meer in marketing van de stad. Je merkt, ziet en hoort dat het effect heeft. Juist in een periode dat het economisch minder gaat moet je je onderscheiden.
- Er is afgelopen jaar op verzoek van LM en CML een rapport opgesteld door bureau Blaauwberg. Daar staat alles in dat u moet weten. CML onderschrijft de conclusies uit dat rapport.
- Ik wens de nieuwe directeur, Martijn Bulthuis, veel succes bij het verder uitbouwen van LM.

19. Welke organisatie/stad in Nederland doet het volgens u (ook) goed of beter op het gebied van citymarketing en waarom? (n=11)

De citymarketing van Groningen wordt door de respondenten het vaakst genoemd (9 x) en daarna Amsterdam (4 x):

- **Groningen** in de periferie, **Amsterdam** in de Randstad. Goede merklading, sterke aanwezigheid in media etc.
- **Groningen** en **Amsterdam**. Deze steden hebben ervoor gezorgd dat iedereen hun slogans kent en gebruikt.
- **Groningen** – beste slogan, landelijke campagne Volkskrant Onderwijs, Overheid, Ondernemers. **Amsterdam** – bekendste naam, goed allround programma.
- **Groningen**. Budget, gezamenlijke visie en doelstellingen. Duidelijke uitingen. Maar let op: Leiden komt er aan!
- **Groningen**: duidelijk aanwezig in landelijke media, duidelijke boodschap.

- Is ook moeilijk aan te geven. Omdat **Amsterdam** een goed product heeft en **Groningen** een prachtige slogan, betekent het nog niet dat deze steden het beter doen dan bijv. Leiden. E.e.a. is sterk afhankelijk van het beschikbare budget, de organisatie en het aantal jaren dat een stad bezig is met citymarketing.
- **Groningen**: 3 x zonder toelichting genoemd.

Overige steden (1 x genoemd):

- **Den Haag**: duidelijke boodschap (een veel groter budget)
- **Eindhoven**: hele duidelijke profilering met focus
- **Noordwijk**: zijn sterk vertegenwoordigd in de commerciële markt
- **Maastricht**: romantisch, voelt als buitenland, gezelligheid
- **Rotterdam**
- **Veluwe**
- **'s-Hertogenbosch**
- **Delft**
- **Haarlem**.



