

Retouradres: Postbus 292, 2300 AG Leiden

Gemeenteraad Leiden
Postbus 292
2300 AG Leiden

Bezoekadres Stadhuis
Postadres Postbus 292
2300 AG Leiden
Telefoon 071-516 5105
E-Mail rekenkamer@leiden.nl

Datum 7 januari 2013
Ons Kenmerk 2013-1
Onderwerp Quick Scan Citymarketing

Contactpersoon Nike van Helden
Doorkiesnummer 5105

Geachte leden van de Raad,

Op 20 november heeft het College de nota 'Structuur Citymarketing 2013 – 2016' vastgesteld en ter besluitvorming aangeboden aan de Raad. In deze brief voorzien wij deze nota van een aantal kanttekeningen. Wij doen dat op grond van onze aanbevelingen aan de Raad in ons eerdere rapport 'Evaluatie citymarketing Leiden' van 26 november 2012. Wij hebben ons daarbij beperkt tot een quick scan van het raadsvoorstel. Uiteraard spreken wij ons niet uit over de politieke keuzes die in de nota worden voorgesteld. Wel gaan wij na in hoeverre het raadsvoorstel aansluit bij de aanbevelingen uit onze rapportage.

Vooraf

In het besluit stelt het College over ons onderzoek het volgende: 'Wij zijn ons natuurlijk bewust dat op dit moment de Rekenkamercommissie van uw Raad een onderzoek verricht naar de effectiviteit van de gemeentelijke inzet van de citymarketing van Leiden. Het onderzoek kraakt kritische noten ten aanzien van de effectiviteit, de meetbaarheid en de gemeentelijke rol. Vanzelfsprekend zullen wij goede nota nemen van de conclusies en aanbevelingen en ons beleid daar op aanpassen.'. Dit oordeel van het College was kennelijk gebaseerd op de versie van ons rapport die voor ambtelijk wederhoor begin november aan de gemeentesecretaris was aangeboden.

De door het College gehanteerde volgorde van besluitvorming, nl. vaststelling van een raadsvoorstel voordat het onderzoek van de Rekenkamercommissie is afgerond en aangeboden, maakt een beoordeling van het raadsvoorstel aan de hand van ons rapport lastig. Door deze volgorde heeft het College geen kennis kunnen nemen van de aanbevelingen uit ons rapport, laat staan deze ter harte kunnen nemen. Wel geeft het College aan het beleid nog te zullen aanpassen op grond van de conclusies en aanbevelingen van het rapport van de Rekenkamercommissie. Wanneer en in welk

kader dat zal gebeuren is niet duidelijk. Wij bevelen de Raad aan hierover duidelijke afspraken te maken met het College.

Daarnaast en vooruit lopend op een verdere uitwerking van het beleid hopen wij de Raad van dienst te zijn met onderstaande analyse van het raadsvoorstel.

Quick scan

Om onze bevindingen zo bondig mogelijk aan te bieden hebben we ze onderverdeeld naar de vijf aanbevelingen uit onze eerdere nota.

Aanbeveling 1: Ontwikkel samen met Leiden Marketing een heldere strategie met een duidelijke focus. Dat betekent ook dat er een keuze gemaakt moet worden ten aanzien van de gewenste doelgroep(en) en de gewenste marketingactiviteiten voor de middellange termijn.

Beoordeling collegevoorstel: Het wordt uit het collegevoorstel niet duidelijk welke rol de gemeente neemt in het bepalen van de strategie en de kaders waarbinnen Leiden Marketing moet functioneren. Er wordt alleen gesteld dat Leiden Marketing een meerjarig plan maakt voor citymarketing in Leiden. Dat plan moet zich niet alleen richten op marketing van cultuur en toerisme, maar ook op het aantrekken van meer congressen en zakelijke bezoekers, uitbreiding van het aantal studenten en marketing van de Kennispijler, in samenwerking met de kennisinstellingen en bedrijven. Welke ambities het plan zou moeten bevatten en of daarin een heldere focus wordt gekozen wordt niet duidelijk gemaakt.

Aanbeveling 2: Stuur alleen op aspecten waar Leiden Marketing een (meetbaar) effect kan hebben. De doelstellingen moeten – waar mogelijk – SMART geformuleerd worden en de beoogde effecten moeten – waar mogelijk – omschreven worden. Neem daarbij meer afstand van de organisatie van citymarketing, door subsidie beschikbaar te stellen en samen met Leiden Marketing realistische doelen en gewenste effecten te formuleren. De wijze waarop deze doelen worden bereikt kan vervolgens over worden gelaten aan Leiden Marketing, waar de marketingexpertise aanwezig is.

Beoordeling collegevoorstel: Het collegevoorstel geeft aan dat de rol van de gemeente in het verleden misschien te dominant is geweest, waardoor Leiden Marketing te weinig ruimte had om als citymarketing organisatie te functioneren. Daarbij wordt voorgesteld voor de komende periode een minder uitgebreide en directief opgestelde Uitvoeringsovereenkomst op te stellen, die meer gericht is op resultaat en SMART geformuleerd is met alleen afspraken waar Leiden Marketing invloed op heeft. Het voorstel geeft verder geen duiding van de inhoud van de nieuwe overeenkomst en de wijze waarop Leiden Marketing aangestuurd zal worden door de gemeente.

Aanbeveling 3: Zorg voor een eenvoudiger organisatiestructuur in lijn met de omvang van de organisatie. Het ligt voor de hand de twee stichtingen (VCL + SSL) te laten fuseren. Het bestuur van de ontstane organisatie zou kunnen bestaan uit onafhankelijke leden die affiniteit hebben met

citymarketing, de politiek, financiën en de achterban en wordt voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter. De Stadpartners kunnen de rol nemen van een Raad van Advies. De gemeente zou in deze constructie meer afstand kunnen nemen en zich kunnen gedragen als financier en partner. Zorg er voor dat Leiden Marketing een helder en werkbaar managementinformatiesysteem opzet, waar het gaat om financiën, onderzoek, evaluaties (op basis van zoveel mogelijk SMART geformuleerde doelstellingen), beleidsdocumenten, et cetera.

Beoordeling collegevoorstel: Het College stelt voor de ingewikkelde structuur van Raad van Toezicht, Algemeen Bestuur en Netwerktafel los te laten. In het voorstel wordt aangesloten bij de ook in ons rapport genoemde rolverdeling van 'liefdevolle verwaarlozing'. Er komt een statutair directeur, met een Raad van Commissarissen, waarbij een deel van de middelen en verantwoordelijkheden bij het betrokken bedrijfsleven wordt neergelegd. De stadpartners worden op een andere wijze betrokken bij de netwerkontwikkeling van Leiden Marketing. Uit het voorstel wordt niet duidelijk hoe dat vorm zal krijgen. Ook is onduidelijk welke rol de gemeente nog speelt. Er worden geen voornemens beschreven rond de managementinformatie van Leiden Marketing.

Aanbeveling 4: Bepaal het ambitieniveau van citymarketing in Leiden en stem daar het budget op af.

Beoordeling collegevoorstel: In het voorstel wordt geen ambitieniveau ten aanzien van citymarketing bepaald, maar wordt alleen gesteld dat Leiden Marketing een meerjarig plan voor citymarketing moet maken (zie aanbeveling 1). Een onderbouwing voor de hoogte van het meerjarige budget ontbreekt, ander dan dat gesteld wordt dat voortzetting van de gezamenlijke citymarketing en stadspromotie van Leiden erg belangrijk gevonden wordt voor de stimulering van de economische, kennis gerelateerde en culturele sectoren van de stad.

Aanbeveling 5: We raden aan de afnemende betrokkenheid van de Stadpartners bij Leiden Marketing te keren. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door de kwaliteit van de netwerktafels te verbeteren door deze minder frequent te organiseren, maar per bijeenkomst meer inhoud te bieden. Het eigenaarschap van de Stadpartners kan gestimuleerd worden door projecten meer in co-creatie te ontwikkelen. Ten slotte zou ook het verbeteren van de communicatie (over jaarplannen, bereikte resultaten, etc.) van Leiden Marketing naar de partners politiek en Leidenaren kunnen bijdragen aan meer betrokkenheid.

Beoordeling collegevoorstel: Het college stelt dat de deelname van de Stadpartners in de samenwerking en uitvoering van de projecten van de citymarketing, nog te gering is. De betrokkenheid moet volgens het College worden vergroot. Onduidelijk is nog hoe dit vorm gaat krijgen. In het voorstel staat alleen dat zij op een andere wijze dan nu worden betrokken.

Tot slot

In ons rapport 'Evaluatie citymarketing Leiden' lieten wij zien dat de sturing door de gemeente op een aantal belangrijke aspecten rond Citymarketing verbeterd zou kunnen worden. De gemeente zou in samenwerking met Leiden Marketing een heldere strategie moeten bepalen, en de uitvoering zoveel mogelijk aan Leiden Marketing over moeten laten. Daarbij zou gestuurd moeten worden op realiseerbare doelstellingen die vervolgens ook gemeten worden om bijsturing mogelijk te maken. In het voorstel van het College zien wij aanzetten voor een andere invulling van de rol van de gemeente op het terrein van Citymarketing, met een uitvoering die meer op afstand wordt geplaatst. Naar onze mening ontbreekt in het voorstel nog de noodzakelijke concretisering van de toekomstige rol van de gemeente, de gekozen strategie, de aansturing van Leiden marketing en de betrokkenheid van de verschillende stadspartners.

Hoogachtend,

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'muis', with a long horizontal stroke underneath.

De Rekenkamercommissie Leiden

Rob van Lint, voorzitter