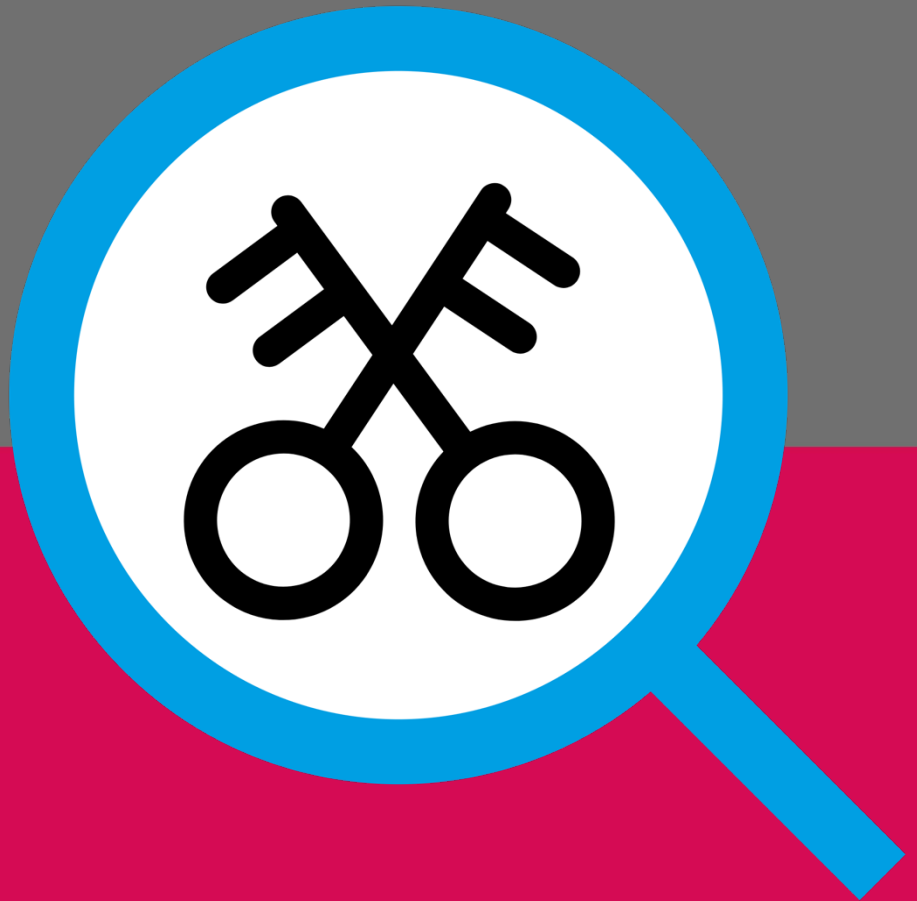


Rekenkamerbrief

Citymarketing Leiden



Rekenkamerbrief

Citymarketing Leiden

Hierbij bieden wij u het feitenrapport Onderzoek citymarketing Leiden aan. In deze rekenkamerbrief hebben wij de bevindingen zoals deze zijn opgenomen in het feitenrapport vertaald naar bestuurlijke conclusies en aanbevelingen.

De conceptversie van het rapport is op 20 mei aan de gemeentesecretaris van Leiden aangeboden voor ambtelijk hoor en wederhoor. Het rapport is besproken op 3 juni 2025. Het rapport is op basis hiervan op enkele punten aangepast.

De aangepaste versie van het rapport is samen met de concept versie van deze rekenkamerbrief op 10 juni verstuurd naar het college van B&W voor een bestuurlijke reactie. Op 17 juli 2025 hebben we de bestuurlijke reactie van het college ontvangen.

Datum: 21 juli 2025

Begeleiding door: Hans Arts en Maurice Dister, leden van de begeleidingscommissie

De rekenkamerbrief bevat de bestuurlijke conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer Leiden & Leiderdorp. De brief is gebaseerd op het bijgevoegde feitenrapport van onderzoeksbureau Decisio.

Het onderzoek is begeleid door bovenstaande leden van de Rekenkamer.

Inhoudsopgave

Rekenkamerbrief	3
Aanleiding	3
Onderzoeksvragen en aanpak	4
Managementsamenvatting	5
Conclusies	6
Aanbevelingen	6
<i>Voor het college</i>	6
<i>Voor de gemeenteraad</i>	6
Bestuurlijke reactie en nawoord	7
Tot slot	7

Bijlage: Feitenrapport Onderzoek citymarketing Leiden

Rekenkamerbrief

Retouradres: Stadhuisplein 1, 2300 PC Leiden

Gemeenteraad van Leiden
In afschrift aan:
College van B&W
De gemeentesecretaris

Stadhuis Leiden
Stadhuisplein 1
2300 PC Leiden

Telefoon: 06 - 43 48 67 20
E-Mail: rekenkamer@leiden.nl

Datum: 21 juli 2025

Contactpersoon: Esther Loozen

Kenmerk:

Onderwerp: rekenkamerbrief Citymarketing Leiden

Beste leden van de raad,

De Rekenkamer Leiden & Leiderdorp heeft onderzoek gedaan naar citymarketing Leiden. Met deze brief melden we u over de uitkomsten van dit onderzoek. Bij aanvang van het onderzoek is door de onderzoekers gesproken met een delegatie van de Raad; dat is medebepalend geweest voor de insteek van het verdere onderzoek. Het rapport zal u handvatten bieden bij de besluitvorming over de toeristenbelasting en laat tevens zien hoe citymarketing enerzijds en bezoekerseconomie (of toerismebeleid) met elkaar samenhangen, maar ook waar de verschillen liggen.

Aanleiding

Leiden kent sinds 2013 een unieke aanpak voor citymarketing. Op gezamenlijk initiatief van de gemeente Leiden en het Hoteloverleg Leiden is destijds met onder meer het Ondernemersfonds Leiden afgesproken om de opbrengsten van de toeristenbelasting in te zetten voor brede invulling van citymarketing. Het idee hierachter is het creëren van een duidelijke prikkel: hoe effectiever de citymarketing, hoe hoger de inkomsten uit toeristenbelasting. Deze inkomsten vloeien vervolgens voor een deel weer terug naar de sector en de lokale ondernemers. Tijdens de jaarlijkse fractiegesprekken die de Rekenkamer voert is naar voren gekomen dat veel fracties nieuwsgierig zijn naar de wijze waarop citymarketing functioneert, al dan niet in relatie tot vaststelling van het tarief van de toeristenbelasting. Gelet op deze brede interesse vanuit de raad, heeft de Rekenkamer onderzoeksbureau Decisio gevraagd om dit onderzoek uit te voeren. De Rekenkamer doet geen uitspraak over de omvang van de toeristenbelasting.

We concluderen in dit onderzoek dat de wijze waarop de citymarketingorganisatie Leiden&Partners, de citymarketing uitvoert, succesvol is. Ook de gekozen houding vanuit de gemeente jegens deze organisatie (“liefdevolle verwaarlozing”) heeft zijn vruchten afgeworpen. Die term betekent grofweg: de gemeente is betrokken, maar bemoeit zich er niet mee¹. De organisatie is geprofessionaliseerd en is in staat gebleken om een lange termijnvisie op te zetten waarin activiteiten voor de lange termijn zijn ontwikkeld. We nemen u hierna graag mee hoe we tot deze conclusie zijn gekomen.

Onderzoeksvragen en aanpak

Het doel van het onderzoek was om de effectiviteit van de ingezette middelen voor citymarketing te evalueren in relatie tot de gemeentelijke beleidsdoelen en de gewenste resultaten. Daarbij hebben we de volgende onderzoeksvragen (naar thema) onderzocht:

Doelstellingen

1. Wat zijn de gemeentelijke **doelstellingen** in relatie tot citymarketing en waar komen deze in het beleid tot uiting?

Uitvoering

2. In hoeverre zijn de gemeentelijke doelstellingen adequaat vertaald naar de **afspraken** met Leiden&Partners?
3. Op welke wijze geeft Leiden&Partners **invulling** aan de gemaakte afspraken? Op welke wijze wordt uitvoering gegeven aan:
 - a. De balans tussen leefbaarheid, waaronder overlast, en een bruisende bezoekerseconomie?
 - b. De keuze voor specifieke doelgroepen (o.a. studenten, dagjesmensen, nationale en internationale toeristen, congresbezoekers)?
 - c. De keuze voor diverse activiteiten in de stad?
4. In hoeverre werken de partners in Leiden en met name die in het Leidse Handelshuis (Leiden Marketing, het Cultuurfonds en Centrummanagement Leiden) goed samen in relatie tot het bereiken van de gemeentelijke doelstellingen van de bezoekerseconomie?
5. In hoeverre past de huidige **verdeling van de gelden** over de diverse relevante partners bij de gestelde doelstellingen?

¹ Parafrasering van prof. Dr. Gert-Jan Hospers, Rekenkamer commissie Leiden (2012), Evaluatie citymarketing Leiden

Monitoring, evaluatie en bijsturing

6. Op welke wijze zijn de doelstellingen en afspraken meetbaar en hoe vindt **monitoring** plaats? Worden de afspraken gehaald?
7. Wordt het merk 'Leiden' voldoende op de kaart gezet en hoe meetbaar is dat gelet op de groei van het aantal bezoekers, congressen en studenten?
8. Hoe is de bemoeienis van de gemeente Leiden (inclusief de gemeenteraad) met de uitvoering van de citymarketing vormgegeven? Hoe verloopt dat in de praktijk? Welke verbeteringen zijn mogelijk?
9. Heeft de gemeenteraad voldoende zicht op het behalen van de gewenste resultaten en heeft zij voldoende mogelijkheden om bij te sturen?

Managementsamenvatting

De basis voor citymarketing in Leiden is gelegd in de ontwikkelingsvisie Leiden, stad van ontdekkingen uit 2004. Daarin wordt aangegeven dat internationale kennis en historische cultuur belangrijke pijlers zijn. De gemeentelijke programmabegroting bevat het meest concrete doel dat wordt meegegeven onder de 'prestatie citymarketing', te weten: "meer zakelijk en recreatief bezoek aan Leiden". Voor de uitvoering van dit beleid is in 2012 Leiden&Partners opgericht, dat kon beschikken over (een deel van) de opbrengsten van de toeristenbelasting. De exacte hoogte van dit jaarlijkse bedrag wordt bepaald door:

- het aantal toeristen en overnachtingen dat geboekt wordt;
- de hoogte van het tarief van de toeristenbelasting; en
- het percentage van de opbrengst toeristenbelasting welke via het Ondernemersfonds wordt afgedragen aan Leiden&Partners.

In 2025 gaat het om 1,08 miljoen euro. Dat is 70 procent van de opbrengsten van de toeristenbelasting. Daarnaast ontvangt Leiden&Partners via een uitvoeringsovereenkomst een bijdrage van 325 duizend euro per jaar van de gemeente voor organisatiekosten, de VVV brandstore en de organisatie van de Nacht van Ontdekkingen.

Als citymarketing ter sprake komt, zo bleek ook tijdens het onderzoek, wordt dit vaak verknoopt met toerisme. Het beleid op dat vlak is opgenomen in de Visie bezoekerseconomie. De visie bezoekerseconomie uit 2021 geeft nader richting aan waar de stad naar toe wil met betrekking tot bezoek en bezoekers. Daarin wordt onder meer het belang van de bezoekerseconomie aan het in stand houden en versterken van voorzieningen aangestipt. De economie die ontstaat is ook van maatschappelijk belang voor bijvoorbeeld het bieden van werkgelegenheid aan inwoners van de stad. Daarom is levendigheid een belangrijke pijler, die onder meer bereikt wordt door in te zetten op het aantrekken van verschillende doelgroepen naar de stad. Tegelijkertijd wordt het belang van leefbaarheid benoemd. Dat wordt enerzijds gezien vanuit het perspectief van het draagvlak voor maatschappelijke voorzieningen en bieden van voldoende werkgelegenheid. Maar anderzijds ook vanuit het perspectief van de bewoners van de stad, die niet te veel hinder zouden mogen ervaren van de bezoekerseconomie.

Conclusies

De onafhankelijkheid van Leiden&Partners werpt vruchten af

De rol en positie van Leiden&Partners als onafhankelijke en autonome organisatie die citymarketing voor een brede groep van stakeholders in de stad uitvoert is essentieel. De gekozen houding vanuit de gemeente jegens deze organisatie ("liefdevolle verwaarlozing") heeft in de ogen van de Rekenkamer zijn vruchten afgeworpen. De organisatie is geprofessionaliseerd en is in staat gebleken om een lange termijnvisie op te zetten waarin activiteiten zoals campagnes en samenwerkingen voor de lange termijn zijn ontwikkeld. Daarbij constateren we dat de gekozen (financierings)structuur ook projecten van derden in stand houdt.

Ervaren overlast door evenementen, niet per se door citymarketing

Onderdeel van de bezoekerseconomie is het evenementenbeleid van de gemeente. Overlast die in met name in het centrum van de stad wordt ervaren, is te relateren aan evenementen zoals Leidens Ontzet. De vergunningen voor evenementen worden verleend door de gemeente, niet door de citymarketingorganisatie.

Aanbevelingen

Voor het college:

1. Leiden & Partners wordt vanuit de gemeente Leiden gevoed met twee financieringsstromen; via een deel van de opbrengst van de toeristenbelasting en via een uitvoeringsovereenkomst. Gelet op het succes van "liefdevolle verwaarlozing" en gelet op het feit dat de uitvoeringsovereenkomst binnenkort afloopt, zou die laatste financieringsstroom als gevolg van die overeenkomst onder hetzelfde regime als die van de toeristenbelasting kunnen worden gebracht.
2. Deel de jaarverslagen van Leiden&Partners met de raad zodat verslag wordt gedaan van de activiteiten en prestaties van citymarketing en de gemeenteraad hierover het politiek debat kan voeren.

Voor de gemeenteraad:

3. Nodig Leiden&Partners periodiek (b.v. eens in de twee jaar) uit voor een toelichting over hun activiteiten, bevraag ze ook op wat ze wel en niet kunnen doen.
4. Maak onderscheid tussen citymarketing (gericht op meer zakelijk en recreatief bezoek) en de effecten van vergunningverlening voor evenementen op de leefbaarheid in de stad. Tracht via het evenementenbeleid (en de daaraan gekoppelde vergunningverlening) te sturen op de ervaren overlast door inwoners).

We adviseren de gemeenteraad onze aanbevelingen in een raadsbesluit te zetten.

Bestuurlijke reactie en nawoord

Het college van Leiden heeft op 17 juli 2025 gereageerd met een [bestuurlijke reactie](#) op onze conclusies en aanbevelingen. Het college herkent zich in hoofdlijnen in de constatering dat citymarketing in de afgelopen jaren verder is geprofessionaliseerd en de rol Leiden&Partners die daarin heeft gespeeld. Het college geeft evenwel ook aan dat het "liefdevolle verwaarlozing" als sturingsmechanisme herkent, maar dat dit niet meer past bij de gewenste vorm van sturing en verantwoording over publieke middelen. Het college wil hierover met de raad in gesprek; we hopen dat ons rapport hierbij voor de raad van meerwaarde is.

Verder constateren we dat het college onze aanbeveling over het toezenden van de jaarverslagen onderschrijft. Bij onze aanbeveling over de bundeling van financieringsstromen plaatst het college de opmerking dat de subsidie die via de UVOK wordt verstrekt "juridisch en beleidsmatig" anders is onderbouwd. We kunnen ons voorstellen dat de raad verzoekt om een nadere onderbouwing van dit standpunt van het college.

In de reflectie op de aanbevelingen aan de raad onderschrijft het college ons voorstel om Leiden&Partners periodiek toelichting te laten geven aan de raad. In de reactie op onze tweede aanbeveling aan de raad om onderscheid te maken tussen enerzijds citymarketing (gericht op meer zakelijk en recreatief bezoek) en de effecten van vergunningverlening voor evenementen op de leefbaarheid in de stad, verwijst het college naar 2026, wanneer de herijking van het evenementenbeleid staat gepland.

Tot slot

Als u over deze brief vragen of opmerkingen heeft, dan horen we dat graag. U kunt hierover contact opnemen met de secretaris van de Rekenkamer, Esther Loozen. Zij is bereikbaar via telefoonnummer 06 - 43 48 67 20 en rekenkamer@leiden.nl.

We bedanken graag iedereen die heeft meegewerkt aan het onderzoek zelf en alle processen daaromheen.

Met vriendelijke groet,

Namens de Rekenkamer Leiden & Leiderdorp,



Hans van Egdom, voorzitter

Bijlage: feitenrapport Onderzoek citymarketing Leiden