

## Delft op de Kaart?

onderzoek naar bezoekersmarketing in een stadsmarketing-context



17 september 2015



**ZKA** *Consultants* in samenwerking met **Boisen**

Delft op de Kaart? Onderzoek naar bezoekersmarketing in een stadsmarketing-context





## INHOUDSOPGAVE

|           |                                                          |           |
|-----------|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>INLEIDING</b>                                         | <b>2</b>  |
| 1.1.      | Aanleiding                                               | 2         |
| 1.2.      | Vraagstelling                                            | 2         |
| 1.3.      | Inleiding vakgebied citymarketing                        | 3         |
| 1.4.      | Structuur Stadsmarketing en rol Delft Marketing          | 5         |
| 1.5.      | Werkwijze                                                | 6         |
| 1.6.      | Normenkader                                              | 7         |
| <b>2.</b> | <b>VERNIEUWEND KARAKTER STADSMARKETINGBELEID</b>         | <b>10</b> |
| 2.1.      | Inleiding                                                | 10        |
| 2.2.      | Link met kenniseconomie                                  | 10        |
| 2.3.      | Relatie met historisch karakter                          | 12        |
| 2.4.      | Positief onderscheidende aanpak                          | 12        |
| 2.5.      | Brand management                                         | 13        |
| 2.6.      | Evenementen                                              | 14        |
| <b>3.</b> | <b>ANALYSE STRATEGIE, DOELSTELLINGEN EN ACTIVITEITEN</b> | <b>16</b> |
| 3.1.      | Inleiding                                                | 16        |
| 3.2.      | Beleidsontwikkeling                                      | 16        |
| 3.3.      | Beleidsuitvoering                                        | 17        |
| 3.4.      | Nakomen van afspraken                                    | 18        |
| 3.5.      | Effectmeting                                             | 20        |
| <b>4.</b> | <b>ORGANISATIE EN FINANCIERING</b>                       | <b>21</b> |
| 4.1.      | Inleiding                                                | 21        |
| 4.2.      | Integraal marketingbeleid                                | 21        |
| 4.3.      | Personeelscapaciteit                                     | 22        |
| 4.4.      | Grootte van het budget                                   | 23        |
| 4.5.      | Financiering (publiek-privaat)                           | 25        |
| <b>5.</b> | <b>ONTWIKKELINGEN EN EFFECTEN</b>                        | <b>27</b> |
| 5.1.      | Inleiding                                                | 27        |
| 5.2.      | Ontwikkeling dagbezoeken                                 | 27        |
| 5.3.      | Congresbezoeken                                          | 29        |
| 5.4.      | Bezetting hotels                                         | 31        |
| 5.5.      | Overnachtingen                                           | 32        |
| 5.6.      | Bestedingen                                              | 33        |
| <b>6.</b> | <b>SAMENVATTING/CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>          | <b>35</b> |
|           | <b>BESTUURLIJKE REACTIE</b>                              | <b>40</b> |



## 1. INLEIDING

### 1.1. Aanleiding

Vanaf 2007, na het vaststellen van de nota Stadsmarketing, voert de gemeente Delft regie op de stadsmarketing in Delft. De Delftse Rekenkamer (DRK) is geïnteresseerd in het functioneren van het stadsmarketingbeleid. Stadsmarketing is relevant voor een stad die actief en vitaal wil zijn en blijven, en economische of maatschappelijke spin-off wil realiseren. Om op alle onderdelen van dit beleidsterrein succesvol te kunnen zijn, moet er door de verschillende actoren op een effectieve en efficiënte wijze worden samengewerkt. Eerder heeft de DRK onderzoeken binnen dit beleidsterrein gedaan naar de staat van Delft Kennisstad (onder andere in 2011): ‘Delft als centrum van Kennis en Innovatie’. Nu ligt in dit beknopte rekenkamer onderzoek de focus op de staat van *bezoekersmarketing* in stadsmarketing-context.

In dit kader is het recente besluit en de discussie rondom de verhoging van de toeristenbelasting in Delft relevant. Ondanks bezwaren van de toeristische sector<sup>1</sup> in Delft heeft de raad de verhoging vastgesteld met de toezegging de samenwerking binnen de sector met alle partners in de stad te versterken. Vanuit de gemeente staat daar verder een toezegging tegenover om de effecten van de verhoging van de toeristenbelasting na een jaar te monitoren. Daarnaast is men bereid om, afhankelijk van de financiële en politieke werkelijkheid over een aantal jaren, te komen tot een koppeling tussen de inkomsten uit de toeristenbelasting en de uitgaven aan het toeristisch beleid. Dit raakt direct ook de financiering van de bezoekersmarketing als onderdeel van het stadsmarketingbeleid.

### 1.2. Vraagstelling

De centrale onderzoeksvraag luidt:

- Wat zijn de resultaten van het Delftse beleid rond stadsmarketing in de afgelopen jaren (accent 2012-2014), met een focus op de doelgroepen bezoekers/toeristen?
- Komen de resultaten overeen met de benoemde te realiseren doelen?
- Welke conclusies kunnen getrokken worden over het vergroten van de inkomsten als het Delftse beleid wordt gelegd naast dat van andere vergelijkbare gemeenten?

Deze vraagstelling heeft geleid tot de volgende subvragen:

- Is het stadsmarketing/toerismebeleid doeltreffend en doelmatig? Is het gelukt om met minder budget meer bezoekers naar Delft te halen en de bestedingen per bezoeker te laten stijgen ten opzichte van de situatie in 2012?

---

<sup>1</sup> Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Delft, vertegenwoordiger van de hoteliers, B&B- en campingeigenaren in Delft.



- Is er door het gevoerde beleid sprake van het aantrekken en behouden van doelgroepen waardoor een economische dan wel maatschappelijke spin-off is ontstaan?
- Is Delft in staat gebleken om – gebruikmakend van de aanwezige toeristische trekpleisters – met innovatieve of creatieve aanpassingen deze spin-off te vergroten?
- Wordt de kenniseconomie aan de bestaande toeristische trekpleisters gekoppeld en zo ja, op welke wijze?
- Is er onder regie van de gemeente een taakverdeling tussen de gemeente en de andere actoren tot stand gekomen, waardoor eenieder weet wat er verwacht wordt en hier naar handelt? En is deze verdeling doeltreffend?
- Welk resultaat mag men van de stad Delft verwachten en hoe doet Delft het in vergelijking met andere vergelijkbare gemeenten voor wat betreft het ingezette budget en de gerealiseerde opbrengst?

Om te komen tot een coherente en gestructureerde beantwoording van de vragen zijn deze gebundeld tot een 4-tal thema's/aspecten:

- **Vernieuwend karakter van het beleid;** hierbij gaat het om de vraag hoe vernieuwend en creatief Delft is met haar stadsmarketing in het licht van de ontwikkeling van het vakgebied ('academische toets');
- **Strategie en doelstellingen;** hierbij gaat het om de geformuleerde beleidsstrategie, de hiervan afgeleide doelstellingen en de geplande marketingactiviteiten. In hoeverre zijn deze volgens afspraak uitgevoerd (en is daarmee voldaan aan de inspanningsverplichting) en hoe kunnen deze gewaardeerd worden;
- **Organisatie en financiering;** hoe is de organisatie opgezet en ingericht, hoe verhoudt deze zich tot de stakeholders, hoe is de financiering geregeld (omvang en verdeling publiek-privaat), hoe is het toezicht en de controle geregeld en hoe verhouden de organisatie en financiering zich tot de benchmark;
- **Ontwikkelingen en effecten op het toerisme;** hierbij wordt - zoveel mogelijk kwantitatief/cijfermatig - aangegeven wat de ontwikkeling is geweest van de stad Delft in termen als het aantal bezoekers/overnachtingen, bestedingen e.d. Hierbij wordt gekeken naar de ontwikkeling in de tijd (welke groeivoet?). Daarnaast wordt geanalyseerd hoe Delft het heeft gedaan vergeleken met de benchmarksteden.

Vervolgens zijn deze 4 thema's/aspecten uitgewerkt in een normenkader dat de basis is voor de toets van het stadsmarketingbeleid. Dit normenkader is uitgewerkt in 1.5 en is de kapstok voor de volgende hoofdstukken.

### 1.3. Inleiding vakgebied citymarketing

De afgelopen drie decennia hebben een vergaande professionalisering in de citymarketing tot stand gebracht - en in zowel academische, bestuurlijke, ambtelijke en professionele kringen lijkt consensus te zijn ontstaan dat marketing significant verschilt van promotie.



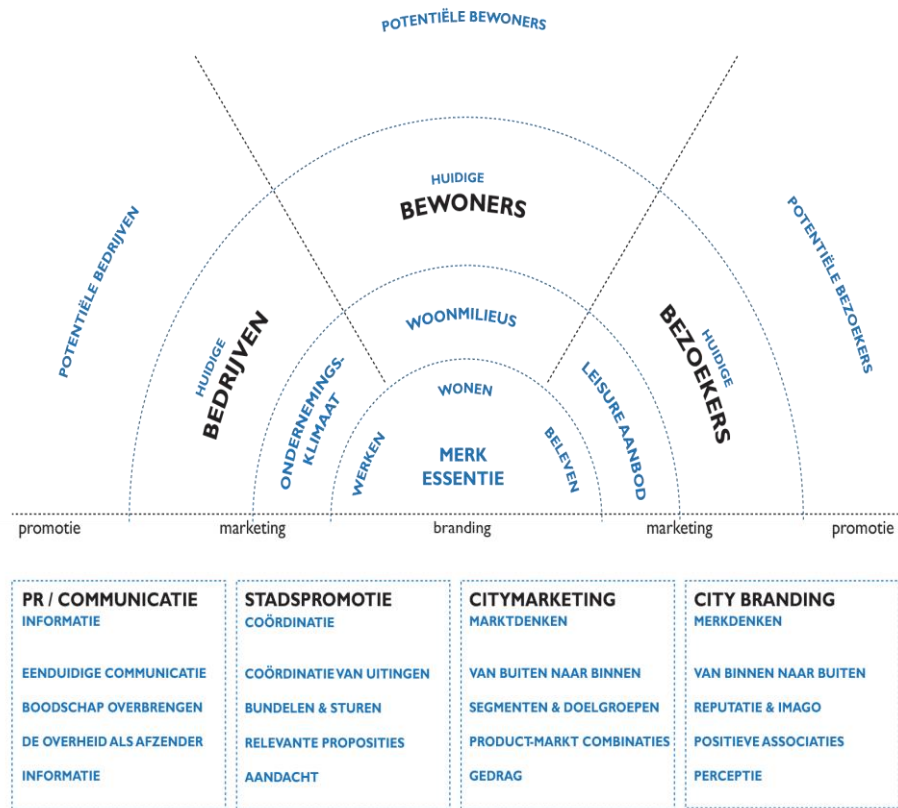
In zijn proefschrift uit 2008 ('Towards an integrated approach', ERIM, Rotterdam) stelt Erik Braun van de Erasmus Universiteit Rotterdam op basis van empirisch onderzoek dat citymarketing een integraal onderdeel moet zijn van de *governance* van de stad om kans van slagen te hebben. Hierbij wordt bedoeld op een duidelijk afgebakende rol voor de uitvoering van citymarketing én het vaststellen en uitvoeren van activiteiten die relevant zijn voor meerdere doelgroepen.

Het proefschrift van Erik Braun weerspiegelt hoe de meerderheid van de Europese wetenschappers die zich met marketing en branding van steden bezig hielden en houden, dachten en denken over citymarketing. Bijzonder hoogleraar Gert-Jan Hospers presenteerde in 2009 (Citymarketing in perspectief, Wereldschool) de volgende definitie van citymarketing: "*Citymarketing is het langetermijnproces en/of het beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het behouden en aantrekken van specifieke doelgroepen voor een bepaalde stad.*"

In 2010, presenteerde Martin Boisen ('De marketing en branding van steden en regio's in Nederland') de volgende figuur waarin de overkoepelende marktsegmenten (en doelgroepen) voor citymarketing worden geïllustreerd. Tevens bevat deze figuur een overzicht van de verschillende takenpakketten en afbakeningen van 'citymarketing' die men tegenkomt in de praktijk. Deze figuur maakt het mogelijk om het takenpakket en de marktwerking door Delft Marketing te positioneren – en laat de grootste verschillen en overeenkomsten zien tussen stadspromotie, citymarketing en city branding – termen die vaak als synoniem en ten onrechte door elkaar worden gebruikt door beleidsmakers en bestuurders.



Figuur 1.1 Definities, doelgroepen en takenpakket citymarketing



COPYRIGHT 2010-2015 - MARTIN BOISEN

Uit bovenstaande bijdragen uit de wetenschap kan worden geconcludeerd dat:

- citymarketing een integrale benadering behelst van meerdere marktsegmenten: bezoekers, bewoners én bedrijven. Deze zijn feitelijk niet los van elkaar te zien;
- er zowel een bestaande als potentiële marktwerking is. Dit heeft te maken met doelgroepen waar men zich nu al op richt (bestaand) resp. doelgroepen waar men zich in de toekomst op zou kunnen richten (potentiële doelgroepen);
- marketing gaat over gedragsbeïnvloeding en niet alleen over promotie (promotie is primair 'zenden');
- 'branding' als onderdeel van marketing invloed tracht te hebben op de algehele beeldvorming van de stad en dat het daardoor weinig zinvol is om dit voor één marktsegment toe te passen;
- er sprake moet zijn van een visie over een langere termijn en niet een focus op snelle successen/hypes of denken vanuit een ad hoc beleid.

#### 1.4. Structuur Stadsmarketing en rol Delft Marketing

Het gemeentebestuur op het gebied van stadsmarketing is vastgelegd in de Nota Stadsmarketing 2012-2015. Belangrijk onderdeel hierbinnen is de bezoekersmarketing, waar dit onderzoek zich primair op richt.



Bezoekersmarketing is gericht op het binnenhalen en vasthouden van toeristische bezoekers inclusief congressen.

Voor de uitvoering van de Delftse bezoekersmarketing is de stichting Delft Marketing de belangrijkste partner. De gemeente voert de regie en de stichting voert het beleid uit op basis van jaarlijks opgestelde prestatie afspraken met bijbehorende indicatoren. De subsidie die Delft Marketing van de gemeente Delft ontvangt, wordt niet op basis van een meerjarenovereenkomst verstrekt, maar per jaar.<sup>2</sup>

De stichting Delft Marketing moet activiteiten ontplooiën die bijdragen aan het bereiken van de volgende doelstellingen:

- Het door middel van collectieve marketing bevorderen van het toeristisch, recreatief, cultureel en zakelijk gebruik van de stad Delft en omgeving door bewoners en bezoekers uit binnen- en buitenland, zodanig dat er een positief effect op de economie van de stad wordt bereikt en voor het direct betrokken bedrijfsleven;
- Het middels het invullen van de taak van Delft Marketing als initiator en regisseur en door het bundelen van mensen en budgetten bevorderen van vernieuwing, verbreding en optimalisering van het huidige toeristisch aanbod;
- Het zorgdragen voor een efficiënt en gastvriendelijk onthaal van bezoekers aan Delft. Hiertoe behoort de uitvoering van het gastheerschap door beheer en exploitatie van het Toeristisch Informatie Punt (TIP)<sup>3</sup>.

#### 1.5. Werkwijze

Het onderzoek naar het stadsmarketingbeleid Delft, met een sterke focus op de bezoekersmarketing is als volgt verlopen:

- De toetsing heeft plaatsgevonden aan de hand van het eerder genoemde normenkader. Dit kader bevat 18 verschillende normen en vormt de basis voor de beantwoording van de gestelde vragen;
- Vervolgens is gestart met het verzamelen en analyseren van de belangrijkste data bij gemeente Delft en Delft Marketing;
- Daarna is aanvullend een aantal interviews onder belangrijke betrokkenen gehouden; zie hiervoor de bijlage. Deze interviews zijn afgenomen met het opgestelde normenkader als leidraad, waarbij per gesprek afhankelijk van de betrokkenheid en disciplines van de gesprekspartner de accenten en diepgang per vraag konden verschillen;
- Tot slot heeft de beoordeling van het stadsmarketingbeleid en de uitvoering hiervan plaats gevonden door een toets aan de hand van het normenkader.

---

<sup>2</sup> Een nieuw subsidiebeleid in voorbereiding voor het verstrekken van prestatiesubsidies. Dat nieuwe beleid geeft de mogelijkheid tot het verstrekken van meerjaren subsidies.

<sup>3</sup> Vergelijkbaar met de vroegere VVV.





## 1.6. Normenkader

Het normenkader vormt als het ware de meetlat waartegen het beleid en de uitvoering ervan wordt afgezet. Deze normen refereren deels aan wat gebruikelijk is op gebied van citymarketing in Nederland in vergelijkbare steden/situaties, deels refereren deze aan wat de hedendaagse academische kennis en praktische ervaringen leren. Daarnaast is gekeken naar de afspraken zoals vastgelegd in de nota Stadmarketing 2012-2015. De opgestelde normen zijn gekoppeld aan de vier eerder genoemde thema's/aspecten:

### **Vernieuwend karakter van het citymarketingbeleid (hoofdstuk 2)**

Dit thema is beoordeeld aan de hand van de volgende aspecten:

- **Link met kennis-economie**  
In de focus, aanpak en inhoud van de citymarketing is terug te zien dat Delft een kennis-/innovatieve stad is met toonaangevende kennisinstellingen zoals onder andere de TU en TNO (dit in vergelijking met andere steden met een technische universiteit als Eindhoven, Enschede en Wageningen);
- **Aanpak citymarketing: relatie met historisch karakter**  
In de focus, aanpak en inhoud van de citymarketing is terug te zien dat Delft een stad is met een sterk historisch karakter zoals onder andere Huis van Oranje, Vermeer, Delfts Blauw (dit in vergelijking met andere Oudhollandse steden als Leiden, Dordrecht, Haarlem, Gouda en Schiedam);
- **Aanpak citymarketing: positief onderscheidende aanpak**  
De aanpak die de externe citymarketingorganisatie in Delft gebruikt, is in positieve zin onderscheidend ten opzichte van de aanpak van andere steden;
- **Brand Management**  
De externe citymarketingorganisatie maakt onderscheid tussen merkbeleid (branding) en marktbeleid (marketing). Er wordt actief en structureel gestuurd op kernwaarden/merkwaarden van Delft in de marketingactiviteiten;
- **Evenementen**  
Bij het beoordelen van subsidieaanvragen voor evenementen bepaalt de externe citymarketingorganisatie samen met de gemeente aan welke evenementen prioriteit wordt toegekend. Bij de toekenning van prioriteitsvolgorde wordt onderbouwd aangegeven in welke mate een evenement in positieve zin bijdraagt aan het uitdragen van de kernwaarden van de stad.

### **Strategie en doelstellingen (hoofdstuk 3)**

Dit thema is getoetst aan de hand van de volgende aspecten:

- **Beleidsontwikkeling: taak gemeenteraad**  
De gemeenteraad van Delft stelt beleid vast op het gebied van citymarketing (waaronder bezoekersmarketing), formuleert concrete doelen en stelt middelen ter beschikking om dit beleid succesvol uit te voeren;
- **Beleidsuitvoering: taak college B&W**



Het college van B&W van Delft borgt de uitvoering van het beleid op gebied van citymarketing, zorgt dat er gerichte acties uitgevoerd worden, de voortgang bewaakt wordt en op gezette momenten verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van het beleid aan de raad en eventueel aan de partners in de stad, via metingen en evaluaties;

- **Ontwikkelingen en effecten: voldoen aan afspraken (inspanning en resultaat)**  
De externe citymarketingorganisatie komt de gemaakte afspraken over opdrachten en doelstellingen met de gemeente (en andere partijen) na;
- **Effectmeting, monitoring van beleid**  
De governancestructuur is zodanig opgezet dat de externe citymarketingorganisatie jaarlijks rapportages opstelt, waarin aangegeven wordt of de van te voren geformuleerde doelen (conform opdracht) behaald worden. Over de activiteiten en de rapportages wordt conform de overgenomen aanbevelingen van het DRK rapport Verbonden Partijen<sup>4</sup> gerapporteerd.

#### **Organisatie en financiering (hoofdstuk 4)**

Dit thema is getoetst aan de hand van de volgende aspecten:

- **Integraal marketingbeleid**  
De externe citymarketingorganisatie richt zich zowel in strategie als in uitvoering van de marketing op de drie marktsegmenten bewoners, bedrijven en bezoekers;
- **Bemensing**  
In een externe citymarketingorganisatie van een middelgrote stad (50.000 tot 150.000 inwoners) dienen voldoende fte's beschikbaar te zijn voor het uitvoeren van marktwerking en promotie;
- **Grootte van het citymarketingbudget**  
De grootte van het beschikbare budget voor de externe citymarketingorganisatie is niet significant hoger of lager dan in vergelijkbare steden;
- **Financiering: publiek-privaat geld**  
De directe bijdragen vanuit het bedrijfsleven ten behoeve van bewerking van het toeristische marktsegment liggen tussen de 30% en 50%<sup>5</sup> van het werkbudget van de citymarketingorganisatie.

#### **Ontwikkelingen en effecten (hoofdstuk 5)**

Dit thema is getoetst aan de hand van de volgende aspecten:

- **Groei aantal dagbezoekers**  
De (jaarlijkse) groei van het aantal bezoekers loopt (minimaal) in de pas met de groei in vergelijkbare steden (50.000-150.000 inwoners);
- **Aantal congressen**  
Het aantal congressen dat jaarlijks in Delft wordt georganiseerd, loopt (minimaal) in de pas met het aantal congressen in andere vergelijkbare steden (Eindhoven, Leiden, Groningen, Enschede, Maastricht);

---

<sup>4</sup> Bij de aanvang van het onderzoek werd uitgegaan dat met partners in de stad een juridisch en financieel samenwerkingsverband (een verbonden partij) in de vorm van Delft Marketing was opgezet. Deze norm is komen te vervallen daar sprake is van een subsidierelatie.

<sup>5</sup> Norm vanuit benchmark, ervaringscijfers en specifieke check in Leiden en Dordrecht.



- **Bezetting hotels**  
De bezettingsgraad van de hotels in Delft is (minimaal) gelijk aan die in vergelijkbare steden (50.000-150.000 inwoners);
- **Groei aantal overnachtingen**  
De (jaarlijkse) groei van het aantal toeristenovernachtingen in Delft loopt (minimaal) in de pas bij de groei in vergelijkbare steden (50.000-150.000 inwoners);
- **Groei van de bestedingen**  
De groei van de bestedingen per bezoeker loopt in Delft (minimaal) in de pas bij de groei van de bestedingen in vergelijkbare steden (50.000-150.000 inwoners).



## 2. VERNIEUWEND KARAKTER STADSMARKETINGBELEID

### 2.1. Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag in hoeverre er sprake is van een vernieuwend karakter in de inhoud en aanpak van het stadsmarketingbeleid. Dit wordt getoetst aan de hand van de volgende normen:

- De link van het beleid met de kenniseconomie in Delft (2.2);
- De relatie van het beleid met het historische karakter van Delft (2.3);
- De mate waarin het beleid onderscheidend is ten opzichte van het stadsmarketingbeleid van andere, vergelijkbare steden (2.4);
- Het 'brand management' van Delft in het beleid (2.5);
- De relatie van het beleid met de keuze in evenementen (2.6).

### 2.2. Link met kenniseconomie

#### **Norm**

In de focus, aanpak en inhoud van de citymarketing is terug te zien dat Delft een kennis-/innovatieve stad is met toonaangevende kennisinstituten zoals onder andere de TU en TNO (dit in vergelijking met andere steden met een technische universiteit als Eindhoven, Enschede en Wageningen).

#### **Toets**

In de beleidsstukken is vooral in hoofdstuk 3 van de 'Nota Stadsmarketing 2012-2015' heel specifiek ingegaan op dit onderwerp, onder de titel 'Zichtbaarheid Technologie, Creativiteit en Innovatie'. Hierin staat: 'Aangezien de kernwaarden technologie, creativiteit en innovatie nog amper zichtbaar zijn in de stad, verdient het zichtbaar maken hiervan extra de aandacht'. In de nota wordt er verder veel belang aan gehecht dat de keuze voor Delft als stad van kennis en innovatie wordt gedragen door de eigen bevolking. De achterliggende gedachte hierbij is dat een bevolking die hierin gelooft en hier trots op is, zelf eerder als ambassadeur van de stad naar buiten zal treden.

In de nota wordt verder aangegeven dat de zichtbaarheid van Delft als creatieve innovatiestad belangrijk is om nieuwe doelgroepen aan de stad te binden. De rol die Delft Stadsmarketing toebedeeld krijgt, spitst zich hierbij toe op het etaleren van kennissuccessen van Delftse partners. Vervolgens wordt een aantal activiteiten opgesomd dat in de periode 2012-2015 ingezet moet worden om die zichtbaarheid te creëren, zowel via communicatie als via productverbetering. Ook op tal van andere plekken in de Nota Stadsmarketing wordt het belang van Delft als innovatieve kennisstad onderstreept.

Verder wordt in de nota aangegeven dat om doelgroepen te verleiden 'het verhaal van Delft' uit de vorige Nota Stadsmarketing 2008/2011 blijft gelden. 'Het verhaal van Delft' is daarbij als volgt verwoord: Delft staat voor het talent om door samenwerking, onderzoek, en experimenten nieuwe vondsten te doen. Dit gebeurt al eeuwen en de geschiedenis daarvan is nog altijd zichtbaar.



Die rijke historie is de voedingsbodem voor het aandragen van oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken van de toekomst. Daarom wil Delft altijd een stap verder zijn. Delft wil een vrije, pionierende, levendige stad zijn. Vanuit deze strategie worden kernwaarden technologie, creativiteit en innovatie verbonden met de historische kernwaarden van Delft. Aangegeven wordt dat juist door deze combinatie Delft een optimaal onderscheidend aanbod heeft. Hiermee wordt voortgebouwd op de eerdere conclusies uit de rapportage 'Naar een verhaal van Delft' van Berenschot uit 2007, uitgevoerd in opdracht van de gemeente.

In de praktijk blijkt de mate waarin de link met technologie en de kenniseconomie gelegd wordt in de bezoekersmarketing door Delft Marketing een relatief zeer bescheiden rol te spelen. De bezoekersmarketing wordt primair uitgevoerd vanuit een sterke focus op de historische kernwaarden Vermeer, Oranje en Delfts Blauw alsmede de historische binnenstad (zie ook volgende paragraaf).

In de praktijk komt ook de beoogde strategie om de historische kernwaarden in te zetten in combinatie met technologie, creativiteit en innovatie en deze te vertalen in 'het verhaal van Delft' nauwelijks terug. Wel speelt het thema technologie en de kenniseconomie een belangrijke rol in het type internationale congressen dat in Delft plaatsvindt. Verder speelt het in 2010 geopende Science Center op dit thema in, evenals het nieuwe International Festival of Technology.

Uit de gesprekken met zowel de gemeente, Delft Marketing als de meeste marktpartijen komt naar voren dat men technologie, creativiteit en innovatie als belangrijke kernwaarden van de stad beschouwt. Tegelijkertijd geeft men aan dat het in de uitvoering lastig is om de verbinding met de historische kernwaarden te leggen. Deze verbinding wordt veelal als kunstmatig en niet logisch ervaren. Daarom wordt in de bezoekersmarketing, waarvoor Delft Marketing verantwoordelijk is, het accent gelegd op de historische kernwaarden en krijgen de kernwaarden technologie, creativiteit en innovatie meer accent in de bewerking van de doelgroepen bewoners (inclusief studenten en expats) en bedrijven.

#### **Conclusie**

In het beleid/de strategie wordt aan de norm voldaan; hierin wordt aan technologie, creativiteit en innovatie immers een belangrijke waarde toegekend. In de praktijk/de uitvoering door Delft Marketing wordt niet aan de norm voldaan; in de bezoekersmarketing is de focus, inhoud en aanpak namelijk zeer sterk gericht op de historische kernwaarden Vermeer, Oranje en Delfts Blauw en de historische binnenstad<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> De indruk bestaat wel dat technologie, creativiteit en innovatie bij de communicatie richting de doelgroep bewoners inclusief studenten en expats en de doelgroep bedrijven (beide geen primaire taak Delft Marketing) een sterkere focus kent (via andere kanalen), maar dat is in het kader van deze studie niet nader onderzocht vanwege de focus van het onderzoek op bezoekersmarketing.



### 2.3. Relatie met historisch karakter

#### **Norm**

In de focus, aanpak en inhoud van de citymarketing is terug te zien dat Delft een stad is met een sterk historisch karakter (o.a. Vermeer, Oranje, Delfts Blauw), dit ook in vergelijking met andere Oudhollandse steden als Leiden, Dordrecht, Haarlem, Gouda en Schiedam.

#### **Toets**

In het beleid zoals verwoord in de Nota Stadsmarketing 2012-2015 worden Vermeer, Oranje en Delfts Blauw benoemd als historische kernwaarden, waarbij de ondersteuning hiervan expliciet afhankelijk gesteld wordt van de koppeling met de kernwaarden Innovatie, Creativiteit en Technologie. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat er maar een beperkt budget gereserveerd wordt voor versterking van de zichtbaarheid van deze historische kernwaarden, waardoor in de uitvoering de koppeling meteen onder druk lijkt te komen staan.

In de uitvoering van de bezoekersmarketing is inderdaad een sterke focus op de historische kernwaarden of het nu gaat om de website, de toeristische sales en informatievoorziening, assortiment van het TIP, brochures of andere activiteiten. Ook vrijwel alle toeristische trekkers in de stad hebben een link met de historische kernwaarden van de stad: bijna 75% van het bezoek aan de toeristische trekkers aan Delft heeft te maken met Vermeer, Oranje en Delfts Blauw.

#### **Conclusie**

Er wordt voldaan aan de norm: in de focus, aanpak en inhoud van de citymarketing is namelijk duidelijk terug te zien dat Delft een stad is met een sterk historisch karakter en belangrijke historische kernwaarden Vermeer, Oranje en Delfts Blauw.

### 2.4. Positief onderscheidende aanpak

#### **Norm**

De aanpak die de externe citymarketingorganisatie in Delft gebruikt, is in positieve zin onderscheidend ten opzichte van de aanpak van andere steden.

#### **Toets**

De mate waarin de aanpak van het stadsmarketingbeleid zich onderscheidt van dat van andere steden is onderzocht. Eerst volgt een korte beschrijving van de definitie van stadsmarketing (citymarketing) en daarna wordt ingegaan op het beleid van Delft.

Delft Marketing beschouwend, ontstaat het beeld van een organisatie die voor wat betreft strategie én uitvoering vooral gericht is op toeristische marketing, promotie, evenementen en informatievoorziening aan bezoekers, toeristen en touroperators. De prestatieafspraken tussen de gemeente Delft en Delft Marketing gaan niet in op economische marketing (bedrijven, talent, investeringen, onderzoek); deze zijn bij andere onderdelen belegd of via subsidiering ondersteund.



Hetzelfde geldt voor bewoners marketing, met uitzondering van evenementen, die voor een groot deel gericht zijn op (ook wanneer ze voor toeristen ontwikkeld zijn) bijdragen aan vermaak van de eigen inwoners. Er lijkt geen structureel overleg te bestaan met de instanties die zich bezig houden met de verschillende vormen van marketing over de te bereiken doelstellingen. In de aanpak van de bezoekersmarketing lijkt Delft Marketing zich niet te onderscheiden ten opzichte van de aanpak van andere steden.<sup>7</sup>

#### **Conclusie**

De aanpak van het Delftse bezoekersmarketing is vrij traditioneel en onderscheidt zich niet van andere steden. Er wordt dus niet aan de norm voldaan.

### 2.5. Brand management

#### **Norm**

De externe citymarketingorganisatie maakt onderscheid tussen merkbeleid (branding) en marktbeleid (marketing). Er wordt actief en structureel gestuurd op kernwaarden/merkwaarden van Delft in de marketingactiviteiten.

#### **Toets**

Merkbeleid (branding) is het gericht sturen op een verandering van de beeldvorming van de stad Delft door doelgerichte en bewuste activiteiten geïnitieerd en/of uitgevoerd en ondersteund door Delft Marketing.

Onder marktbeleid (marketing) vallen alle andere doelgerichte activiteiten geïnitieerd en/of uitgevoerd en ondersteund door Delft Marketing die gewenst gedrag tot stand moeten brengen onder leden van bepaalde doelgroepen. Idealiter is er een eenduidige samenhang tussen het merkbeleid en het marktbeleid.

In de praktijk wordt hier in Delft niet aan voldaan. Delft Marketing werkt in haar toeristische/bezoekersmarketing weliswaar met een aantal beeldbepalende iconen (Vermeer, Oranje, Delfts Blauw) maar brengt geen eenduidige en overkoepelende ‘merk-architectuur’ aan, waarin deze verbonden zijn tot één merk.

Verder valt op dat in het marktbeleid richting bewoners en bedrijven (waar Delft Marketing zelf overigens geen prominente rol in speelt) de kernwaarden Techniek en Innovatie centraal staan, maar dat deze (ook) niet vertaald zijn in een eenduidig merk(-beleid). Wel wordt met de slogan ‘creating history’ geprobeerd de brug te slaan tussen de historische kernwaarden en de kernwaarden Techniek, innovatie en Creativiteit, maar deze wordt niet eenduidig toegepast in alle uitingen en voor alle doelgroepen en wordt qua lading niet altijd waargemaakt.

---

<sup>7</sup> Zie tevens paragraaf 4.2: integraal marketing beleid





Door deze aanpak komt het streven naar een eenduidig merkbeleid waarin de historische kernwaarden én de kernwaarden op gebied van Techniek, Innovatie en Creativiteit vertaald zijn in één overkoepelend en eenduidig merk niet van de grond.

#### **Conclusie**

Er wordt niet aan de norm voldaan. Immers, de kernwaarden zijn niet vertaald in een sterk merkbeleid en in het marktbeleid worden voor bezoekers/toeristen andere kernwaarden als uitgangspunt genomen dan in het marktbeleid voor bewoners en bedrijven.

### 2.6. Evenementen

#### **Norm**

Bij het beoordelen van subsidieaanvragen voor evenementen bepaalt de externe citymarketingorganisatie samen met de gemeente aan welke evenementen prioriteit wordt toegekend. Bij de toekenning van de prioriteitsvolgorde wordt onderbouwd aangegeven in welke mate een evenement in positieve zin bijdraagt aan het uitdragen van de kernwaarden van de stad.

#### **Toets**

In de nota Stadsmarketing 2012-2015 wordt aangegeven dat evenementen allereerst belangrijk zijn voor de economie van de stad. Daarnaast zorgen deze ervoor dat er sprake is van een levendige en aantrekkelijke stad voor haar inwoners.

Verder wordt aangegeven dat de kernwaarden Technologie en Innovatie meer tot uiting moeten komen in het aanbod van evenementen. De link met de historische kernwaarden wordt niet specifiek benoemd. Subsidieaanvragen voor grote evenementen en festivals worden getoetst aan de 'beleidsregels grote evenementen en festivals'. Op basis van de uitkomst van de toetsing vindt een verdeling van het (teruglopend) budget plaats. Als gevolg van de behoefte om als basis een breed palet aan evenementen te ondersteunen, heeft de toetsing in het verleden niet geleid tot de keuze om slechts enkele evenementen financieel te ondersteunen en daarmee andere evenementen niet.

In de uitvoering is recentelijk wel een nieuw evenement ontwikkeld: het International Festival of Technology. Dat past binnen de doelstelling om een link te leggen met de kernwaarden technologie en innovatie. Voor het overige is het evenementen aanbod relatief traditioneel en met weinig uitschieters die een (inter)nationale uitstraling hebben en bijdragen aan het uitdragen van de toale set aan kernwaarden van de stad. De lead bij het vaststellen van het evenementenbeleid inclusief de voorwaarden voor subsidiëring ligt bij de gemeente. Delft Marketing speelt vooral een uitvoerende en ondersteunende rol bij een aantal evenementen (ticketing, facilitaire ondersteuning). Delft Marketing wordt niet betrokken bij de prioritering van evenementen vanuit de bijdrage die deze leveren aan het versterken van de kernwaarden van de stad.



**Conclusie**

Er wordt niet aan de norm voldaan. Noch in de beleidsvorming, noch in het betrekken van Delft Marketing bij de uitvoering wordt een keuze gemaakt op grond van de bijdrage die de evenementen leveren aan het uitdragen van de kernwaarden van de stad. Uitgangspunt bij de uitvoering is namelijk dat een breed palet aan evenementen wordt ondersteund.



### 3. ANALYSE STRATEGIE, DOELSTELLINGEN EN ACTIVITEITEN

#### 3.1. Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt het thema strategie, doelstellingen en activiteiten van stadsmarketing Delft. Ingegaan wordt op:

- De beleidsontwikkeling vanuit de gemeenteraad (3.2);
- De uitvoering van het beleid door het college van B & W (3.3);
- De mate waarin afspraken door Delft Marketing worden nagekomen (3.4);
- De mate waarin effecten worden gemeten en beleid van Delft Marketing wordt gemonitord (3.5).

#### 3.2. Beleidsontwikkeling

##### **Norm**

De gemeenteraad van Delft stelt beleid vast op het gebied van citymarketing (waaronder bezoekersmarketing), formuleert concrete doelen en stelt middelen ter beschikking om dit beleid succesvol uit te voeren.

##### **Toets**

De gemeenteraad heeft de nota Stadsmarketing 2012-2015 vastgesteld. Het college van B&W heeft het takenpakket voor Delft Marketing vastgelegd in jaarlijkse prestatieafspraken en Delft Marketing stelt een activiteiten- en een jaarplan met begroting op. Bij het verlenen van subsidie voor het komende jaar worden door de gemeente Delft (ambtelijk en bestuurlijk) ook verdere prestatieafspraken gemaakt. Deze afspraken worden schriftelijk vastgelegd in de jaarlijkse subsidiebeschikking.

De raad stelt het budget (subsidie) beschikbaar aan Delft Marketing. Formeel is de beschikking hiervan in december 2014 door de gemeente opgesteld voor het jaar 2015. Dit is voor een stadsmarketing organisatie te laat in het jaar om de bedrijfsvoering van 2015 aan te passen aan het verleende bedrag. Vandaar dat het college van B&W op 5 maart 2014 Delft Marketing geïnformeerd heeft over het voornemen een subsidie te verstrekken voor de jaren 2015 en 2016. De hoogte van de subsidie is pas bekend nadat de begroting in november 2014 door de raad is vastgesteld. Het feit dat Delft Marketing weet dat er subsidie verstrekt wordt is prettig, het niet bekend zijn van de exacte hoogte van de subsidie is lastig. Aanpassen van de personeelscapaciteit en planning van activiteiten door Delft Marketing vragen een langere planningsperiode (van ongeveer 3-6 maanden) dan nu mogelijk is. Het gevolg is dat er vertraging kan optreden in de uitvoering van bepaalde activiteiten (het toeristenseizoen van het komende jaar vraagt om acties die uiterlijk in het najaar daaraan voorafgaand ingezet moeten worden).

De subsidie voor Delft Marketing is zowel in 2014 als 2015 verlaagd, in beide jaren met € 30.000,-. (zie verder ook hoofdstuk 4, waar nader wordt ingegaan op het budget van Delft Marketing).



### **Conclusie**

Aan deze norm wordt in beginsel voldaan, maar het bekend maken van de hoogte van de subsidie en het vastleggen van de definitieve prestatieafspraken vindt op een laat tijdstip in het jaar plaats. Hierdoor kan het voor Delft Marketing lastig zijn om definitieve verplichtingen aan te gaan hetgeen gevolgen kan hebben voor de uitvoering van het beleid.

### 3.3. Beleidsuitvoering

#### **Norm**

Het college van B&W van Delft borgt de uitvoering van het beleid op gebied van citymarketing, zorgt dat er gerichte acties uitgevoerd worden, de voortgang bewaakt wordt en op gezette momenten verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van het beleid aan de raad en eventueel aan de partners in de stad, via metingen en evaluaties.

#### **Toets**

De uitvoering van het citymarketingbeleid is, waar het gaat om bezoekersmarketing, door de gemeente uitbesteed aan Delft Marketing. Met Delft Marketing worden prestatieafspraken gemaakt (zie ook voorgaande paragraaf). Jaarlijks is er een evaluatiecyclus waarin prestatieafspraken worden vastgelegd die grotendeels het karakter hebben van inspanningsverplichtingen bijvoorbeeld extra inzet richting Duitse markt middels deelname aan beurzen en het opstellen van programma's voor touroperators samen met andere partners in de stad. Daarnaast zijn er afspraken die meer het karakter hebben van resultaatverplichtingen zoals het zorgdragen voor het minimaal gelijk blijven van het aantal toeristische bezoekers, het minimaal handhaven van het aantal overnachtingen en het genereren van minimaal 35% aan inkomsten via derden.

Delft Marketing legt hierover verantwoording af aan de gemeente via voortgangsrapportages en via een publieksversie van het jaarplan waarin de highlights staan van de activiteiten, partnerships en aantallen bezoeken. Er vinden voor zover na te gaan geen concrete metingen plaats door Delft Marketing; om ontwikkelingen te duiden wordt vooral gebruik gemaakt van bestaande bronnen/cijfers zoals via de geaggregeerde cijfers vanuit toeristenbelasting, cijfers over binnenlands toerisme van NBTC-NIPO et cetera. Daarnaast worden door het ondernemersplatform in Delft zelf cijfers bijgehouden over bezoek en bestedingen.

Er wordt door Delft Marketing of gemeente niet systematisch en op maat gemeten (vooral op basis van bestaande gegevens) en de gebruikte cijfers lopen in tijd soms achter. Verder valt op dat degene die evalueert (gemeente) tevens opdrachtgever en partner is, wat een objectieve beoordeling en evaluatie in de weg kan staan. Deze praktijk wijkt hierbij overigens niet wezenlijk af van wat gebruikelijk is bij andere gemeenten.



### **Conclusie**

Er is elk jaar een evaluatiecyclus waarbij Delft Marketing prestatie afspraken maakt met de gemeente, waarover later verantwoording wordt afgelegd zowel via voortgangsrapportages naar de gemeente als via een publieksversie van het jaarplan naar andere partners in de stad. In die zin wordt voldaan aan de norm, maar er zijn weinig harde en objectieve evaluaties waarop wordt gemonitord.

### 3.4. Nakomen van afspraken

#### **Norm**

De externe citymarketingorganisatie komt de gemaakte afspraken over opdrachten en doelstellingen met de gemeente (en andere partijen) na.

#### **Toets**

In de prestatieafspraken met Delft Marketing is door de gemeente als opdrachtgever een drietal doelstellingen geformuleerd en een 30-tal concrete prestatieafspraken gemaakt. Onderstaand wordt hier kort op ingegaan. De volgende doelstellingen werden in 2013 geformuleerd (met erachter de mate waarin hieraan is voldaan):

- Door middel van collectieve marketing bevorderen van toeristisch-recreatief, cultureel en zakelijk gebruik van de stad Delft en omstreken door bezoekers uit binnen- en buitenland zodat een positief effect wordt bereikt voor de economie van de stad en voor het direct betrokken bedrijfsleven. Doorgaans is het moeilijk om hard aan te tonen of de ontwikkeling van het aantal bezoeken en de effecten op de lokale economie te danken zijn aan de marketing-inspanningen van de stadsmarketingorganisatie. Hier liggen immers ook andere factoren aan ten grondslag (algemene ontwikkeling economie/recessie, minder budget, de realisering of sluiting van musea et cetera). Uit de cijfers blijkt dat het dagbezoek terugloopt in Delft (zij het minder hard dan in veel andere steden) evenals de bestedingen per bezoeker, terwijl het aantal (grotendeels zakelijke) hotelovernachtingen stijgt en de ontwikkeling van het aantal congressen redelijk in de pas loopt met vergelijkbare steden (voor verdere cijfermatige analyses over bezoek en bestedingen zie hoofdstuk 5);
- Het invullen van de rol van Delft Marketing als initiator en regisseur in de bezoekersmarketing<sup>8</sup>. De taak is het middels het bundelen van budgetten en mensen bevorderen van vernieuwing, verbreding en optimalisering van het huidige toeristische aanbod. Expliciet staat in de nota dat de afstemming tussen toeristische partners meer aandacht moet krijgen van Delft Marketing als coördinator. Op deze rol is men vooral vanuit het (toeristisch) bedrijfsleven nogal kritisch.

<sup>8</sup> Niet te verwarren met de regiefunctie van de gemeente in het stadsmarketingbeleid.



Men vindt Delft Marketing te weinig initiatiefrijk en te langzaam, men ziet te weinig resultaat (het bezoek loopt bijvoorbeeld terug) en men vindt de aanpak te weinig vernieuwend. Men noemt Leiden en Dordrecht als voorbeelden in de regio hoe het beter kan, maar realiseert zich ook tegelijkertijd dat de budgetten daar (veel) groter zijn;

- Het verzorgen van een gastvrij en efficiënt onthaal van bezoekers aan Delft. Uit een eigen enquête door Delft Marketing blijkt dat de waardering door bezoekers aan het TIP gemiddeld genomen relatief hoog is. Uit het gesprek met Delft Marketing blijkt wel dat men door bezuinigingen steeds meer moet inboeten aan betaalde professionele krachten. Tot nu toe is dit goed opgevangen door meer inzet van vrijwilligers en stagiaires, maar dit roept wel vragen op over de continuïteit op langere termijn. Door het bedrijfsleven wordt aangegeven dat men de huidige locatie van het TIP minder geschikt vindt dan de oude locatie (minder goed zichtbaar/vindbaar), die onder andere uit kostenoverwegingen verlaten is. Deze nieuwe locatie is inderdaad minder opvallend gelegen dan vroeger, maar wel aan de rand van de Markt. Het onthaal van internationale toeristen per touringcar is in discussie. Op dit moment kunnen touringcars stoppen en hun gasten laten uitstappen aan de Langendijk naast de nieuwe Kerk op de hoek van de Markt. Voor de toerist zelf en de toeristische ondernemers in de binnenstad is dit een goede locatie, maar omwonenden geven aan hiervan overlast te ondervinden. Gezocht wordt naar een alternatief in samenspraak met alle partijen. De Koepoortplaats zou hiervoor aangewezen kunnen worden. September 2015 besluit het college van B&W hierover. Ook over het parkeren door individuele toeristen per auto komen klachten vanuit de gesprekken en de in media naar boven: de tarieven zijn per 1 juni 2015 met 20% verhoogd. Het gastvrij onthaal voor touringcars en auto's komt hiermee mogelijk onder druk, maar de vraag is of dit Delft Marketing is aan te rekenen.

### **Conclusie**

Uit de toets aan de drie genoemde doelstellingen blijkt dat aan deze norm gedeeltelijk wordt voldaan:

- Het toeristisch bezoek aan de stad loopt terug even als de bestedingen. Wel groeit het aantal overnachtingen. Het aantal congressen loopt redelijk in de pas;
- De toeristische sector is kritisch op de inspanningen van Delft Marketing als regisseur en initiator;
- Het toeristisch onthaal via het TIP functioneert goed volgens enquête Delft Marketing. Kan door de krappe (vaste) personele bezetting op termijn mogelijk onder druk komen te staan.



### 3.5. Effectmeting

#### **Norm**

De governancestructuur is zodanig opgezet dat de externe citymarketingorganisatie jaarlijks rapportages opstelt, waarin aangegeven wordt of de van te voren geformuleerde doelen (conform opdracht) behaald worden. Over de activiteiten wordt gerapporteerd in de geest van de aanbevelingen van het DRK rapport 'Verbonden Partijen'.

#### **Toets**

Hier zit een zekere mate van overlap met de voorgaande normen, immers daar is al aangegeven dat er jaarlijks sprake is van een evaluatiecyclus waarin Delft Marketing middels rapportages verantwoording aflegt over de uitgevoerde activiteiten en de mate waarin de behaalde doelstellingen zijn gehaald.

Uit de analyse komt naar voren dat de afspraken onvoldoende SMART zijn geformuleerd waardoor een goede beoordeling of de gemaakte afspraken zijn behaald lastig is. Ook de verhoudingen tussen partijen maken een objectieve en scherpe beoordeling lastig omdat de gemeente afhankelijk van het onderwerp of activiteit opdrachtgever, partner en toezichthouder kan zijn. Hierbij dient wel een tweetal kanttekeningen geplaatst te worden:

- De verhoudingen tussen partijen is in de meeste andere gemeenten niet wezenlijk anders dan hier en leidt er veelal toe dat er korte lijnen zijn, snel gehandeld kan worden en op basis van vertrouwen met elkaar gewerkt wordt;
- Een tweede punt hierbij aansluitend is dat ervoor gewaakt moet worden dat het systeem van verantwoording afleggen, monitoring en rapportage 'te zwaar wordt' en veel inzet/budget vraagt. Hierbij moet de omvang van de budgetten in de afweging meegenomen worden. Voorkomen moet worden dat een substantieel deel van de budgetten voor stadsmarketing op gaat aan het monitoren en rapporteren over de wijze van werken.

Er wordt niet gerapporteerd in de geest van de overgenomen aanbevelingen van het DRK rapport 'Verbonden Partijen'. Aangezien Delft Marketing geen verbonden partij, maar een uitvoeringsorganisatie is, ontbreekt de noodzaak dit te doen. Dit onderdeel van de norm is dan ook niet van toepassing.

#### **Conclusie**

Er wordt aan de norm voldaan: er wordt jaarlijks gerapporteerd over de mate waarin de doelstellingen zijn behaald.



## 4. ORGANISATIE EN FINANCIERING

### 4.1. Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt de normen die zijn gehanteerd op gebied van organisatie en financiering. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- Het integraal marketingbeleid (4.2);
- De personeelscapaciteit van Delft Marketing (4.3);
- De grootte van het budget van Delft Marketing (absoluut en relatief) (4.4);
- De financiering (verdeling publiek-privaat geld) (4.5).

### 4.2. Integraal marketingbeleid

#### **Norm**

De externe citymarketingorganisatie richt zich zowel in strategie als in uitvoering van de marketing op de drie marktsegmenten bewoners, bedrijven en bezoekers

#### **Toets**

Hierbij kan voor het grootste deel worden teruggevallen op de bespiegelingen over de ontwikkelingen op het vakgebied citymarketing zoals geschetst in 2.4. Belangrijke elementen hieruit toegespitst op deze specifieke norm zijn het feit dat:

- citymarketing een integrale benadering behelst van meerdere marktsegmenten;
- marketing gaat over gedragsbeïnvloeding en niet alleen over promotie;
- branding als onderdeel van marketing invloed tracht te hebben op de algehele beeldvorming van de stad en dat het daardoor weinig zinvol is om dit voor één marktsegment toe te passen.

Delft Marketing is, afgezet tegen het voorgaande, vooral een organisatie die voor wat betreft strategie én uitvoering gericht is op toeristische marketing, promotie, evenementen en informatievoorziening aan bezoekers, toeristen en touroperators. Er is geen prioriteit voor economische marketing (bedrijven, talent, investeringen, onderzoek) of bewonersmarketing. Uitzondering hierop vormen evenementen, die voor een groot deel gericht zijn open (ook wanneer ze voor toeristen ontwikkeld zijn) bijdragen aan het vermaak van de eigen inwoners.

Op hoofdlijnen is er daarom geen sprake van integraal marketingbeleid voor de stad Delft op de drie marktsegmenten bewoners, bedrijven en bezoekers. Dit lijkt vooral een gevolg te zijn van de wijze waarop de gemeente de stadsmarketing heeft georganiseerd. Voor de bezoekersmarketing (toerisme, congressen) inclusief een beperkt aantal activiteiten gericht op andere doelgroepen, is een contract afgesloten met Delft Marketing. Voor de bedrijven- en bewonersmarketing heeft de gemeente andere afspraken lopen; deze zijn niet geanalyseerd in het kader van deze opdracht.



### Conclusie

Aan deze norm wordt niet voldaan. Dit heeft voor het grootste deel te maken met de wijze waarop de gemeente de stadsmarketing heeft georganiseerd; Delft Marketing is hierbij alleen voor de bezoekersmarketing aangesteld als eerste uitvoerende. Secundair spelen ook de bescheiden en slinkende beschikbare budgetten een rol.

### 4.3. Personeelscapaciteit

#### Norm

In een externe citymarketingorganisatie van een middelgrote stad (50.000 tot 150.000 inwoners) dienen voldoende fte beschikbaar te zijn voor *het uitvoeren* van marktwerking en promotie.

#### Toets

Op basis van een landelijk onderzoek uit 2011<sup>9</sup>, is specifiek gekeken naar een reeks steden<sup>10</sup> die qua bevolkingsaantal en organisatievorm (een specifiek afdeling of externe organisatie belast met de uitvoering van citymarketing) min of meer te vergelijken zijn met Delft en Delft Marketing<sup>11</sup>. Hieruit blijkt dat deze steden (zie figuur 4.1.) gemiddeld ruim 6,0 fte beschikbaar hadden voor citymarketing, terwijl het landelijk gemiddelde toen ruim 4,0 fte was. Dit verschil komt voort uit de verschillen in omvang/inwonertal en in ambitieniveau.

In deze gegevens zijn niet de fte's meegenomen van eventuele medewerkers van VVV-vestigingen, TIP's of andere dienstverlenende medewerkers op het gebied van toeristische informatie, winkels of dergelijke. Het betreft wél de citymarketeer(s), de medewerkers die aan marktwerking, strategie of uitvoering werken, eventuele secretariële ondersteuning en andere organisatorische functies (exclusief stagiaires).

Om de situatie in Delft beter in perspectief te kunnen plaatsen is wat specifiek gekeken naar twee steden waarmee Delft zich vaker vergelijkt: Leiden en Dordrecht. Omdat de drie steden niet even groot zijn, is als maatstaf genomen het aantal inwoners per fte om de formaties te kunnen vergelijken:

- Leiden Marketing had in 2011 4,5 fte (26.381 inwoners/fte). In 2014 was dit gegroeid tot circa 5,5 fte (21.636 inwoners/fte). Een toename van bijna 25% vergeleken met het 2011-niveau;
- Dordrecht Marketing had in 2011 8,0 fte (14.863 inwoners/fte). In 2014 is dit stabiel gebleven (nu 14.876 inwoners/fte).

<sup>9</sup> Bron: City Result (2011), Organisatie en Financiering van Citymarketing in Nederland (niet openbaar).

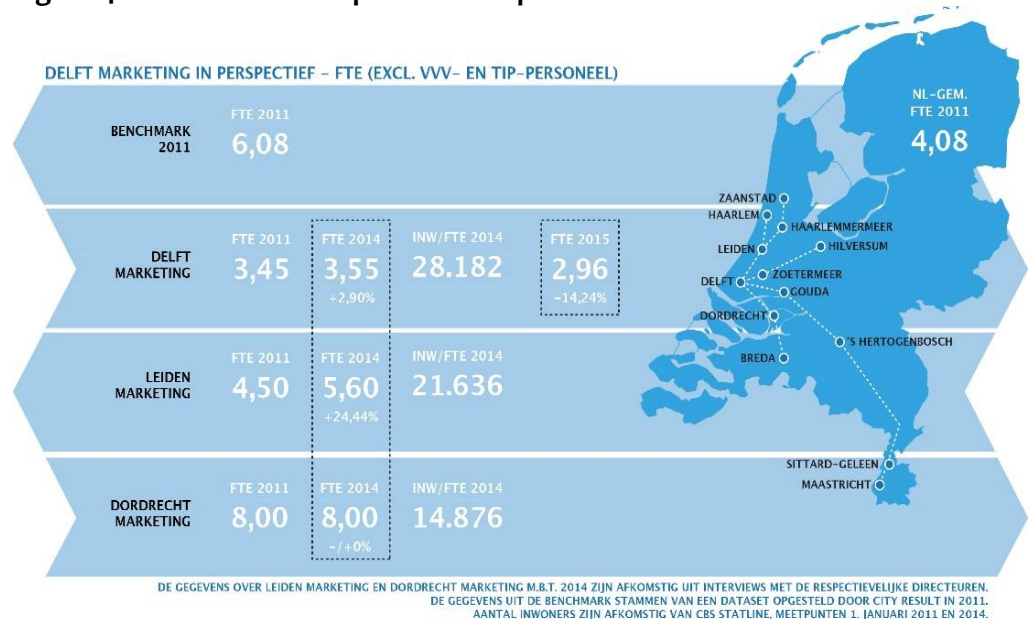
<sup>10</sup> Deze benchmark omvat Breda, Dordrecht, Gouda, Haarlem, Haarlemmermeer, 's-Hertogenbosch, Hilversum, Leiden, Maastricht, Sittard-Geleen, Zaanstad en Zoetermeer.

<sup>11</sup> Om die reden zijn bijv. kleinere gemeenten en de grote 4 buiten beschouwing gelaten.



Voor Delft Marketing wordt geconstateerd dat er in 2011 3,5 fte beschikbaar waren (28.046 inwoners/fte). In 2014 is dit licht gestegen tot 3,6 fte (28.182 inwoners/fte), wat een bescheiden toename van bijna 3% t.o.v. het 2011-niveau was. Op basis van de beschikbare informatie kan geconstateerd worden dat de beschikbare fte's bijgesteld zijn tot 3,0 fte (34.156 inwoners/fte). Dit staat gelijk aan een daling van bijna 15% vergeleken met het 2011-niveau. Zie ook figuur 4.2.

**Figuur 4.1 Benchmark personeelscapaciteit**



### Conclusie

Vergeleken met het gemiddelde in de benchmark en vergeleken met steden als Dordrecht en Leiden haalt Delft de norm niet. Hierbij moet wel het voorbehoud gemaakt worden dat het gaat om een puur cijfermatige vergelijking uitgedrukt in fte's (zonder de inzet van vrijwilligers), waarbij geen vergelijking gemaakt is in de omvang en zwaarte van het takenpakket van de vergeleken gemeenten.

### 4.4. Grootte van het budget

#### Norm

De grootte van het beschikbare budget voor de externe citymarketingorganisatie is niet significant hoger of lager dan in vergelijkbare steden.

De grootte van citymarketingbudgetten varieert sterk, afhankelijk van de grootte van de stad en de grootte van de citymarketingorganisatie, evenals het takenpakket waarmee de citymarketingorganisatie is belast. Het vergelijken van zulke budgetten moeten daarom altijd van enige nuance worden voorzien. Gezien de aard van dit onderzoek is gekeken naar het onderdeel van het budget dat afkomstig is vanuit directe en structurele subsidie- en/of opdrachtverlening van de Gemeente Delft.



Er zijn helaas geen betrouwbare gegevens bekend over het Nederlands gemiddelde en ook geen detailinformatie beschikbaar over de benchmark gemeenten.

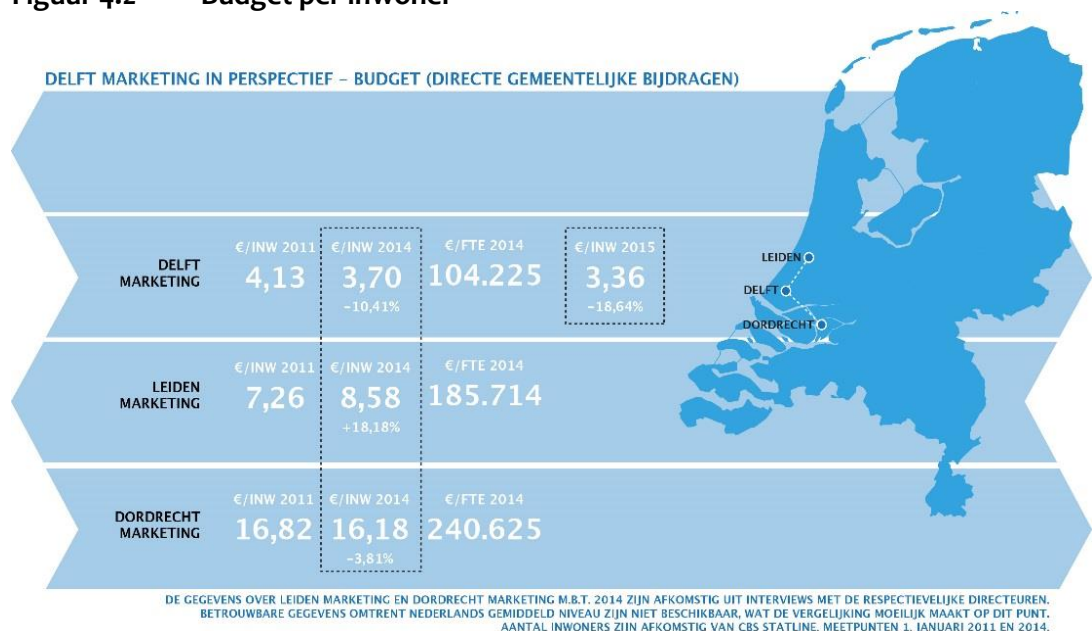
Op basis van de voor handen zijnde gegevens blijkt dat het onderdeel van het budget voor Delft Marketing dat direct en structureel beschikbaar is vanuit Gemeente Delft daalt. Zo was de bijdrage in 2011 € 400.000,- en in 2014 € 370.000,- en is voor 2015 € 340.000,- voorzien.<sup>12</sup>

Om dit beschikbare budget voor Delft Marketing in perspectief te plaatsen is ook hier een vergelijking gemaakt met de budgetten van Leiden en Dordrecht. Omdat deze steden verschillen in grootte is gekozen om de budgetten in verhouding met het aantal inwoners uit te drukken:

- Voor Leiden Marketing geldt dat men in 2011 een budget van € 7,26/inwoner had en dat dit in 2014 gestegen was tot € 8,58/inwoner. Een stijging van 18,18% t.o.v. 2011-niveau<sup>13</sup>;
- Voor Dordrecht Marketing geldt dat men in 2011 een budget van € 16,82/inwoner had en dat dit in 2014 licht gedaald is tot € 16,18/inwoner<sup>14</sup>. Een daling van 3,81% t.o.v. 2011-niveau<sup>15</sup>.

Voor Delft Marketing kan worden geconstateerd dat het budget is gedaald van € 4,13/inwoner in 2011 tot € 3,70/inwoner in 2014. Een daling van 10,41% t.o.v. 2011-niveau. Voor 2015 zal een verdere daling naar verwachting resulteren in een budget van € 3,36/inwoner wat gelijk staat aan een daling van 18,64% t.o.v. 2011-niveau.

**Figuur 4.2 Budget per inwoner**



<sup>12</sup> De vermelde bijdrage van 340.000 euro bestaat enerzijds uit een deel van 305.000 euro dat begroot is in de gemeentebegroting en anderzijds uit een deel van 35.000 euro uit andere budgetten.

<sup>13</sup> Bron: Interview Directeur Leiden Marketing, juni 2015.

<sup>14</sup> Inwoneraantallen op basis van het Centraal Bureau voor de Statistiek.

<sup>15</sup> Bron: Interview Directeur Dordrecht Marketing, juni 2015.



In zowel Delft, Leiden als Dordrecht valt de toeristische informatievoorziening onder de citymarketingorganisatie. In zowel Leiden als Dordrecht neemt citymarketing een veel centralere rol in dan in Delft, en beperkt deze zich niet tot toeristische marketing en promotie, maar ook marketing richting bewoners en bedrijven een belangrijke rol. Hierdoor is het logisch dat de budgetten van Leiden Marketing en Dordrecht Marketing groter zijn dan die van Delft Marketing.

#### Conclusie

In relatie tot het normenkader wordt geconstateerd dat Delft Marketing een significant lager budget heeft dan een geselecteerde groep benchmark steden - en dat dit budget de afgelopen jaren verder gekrompen is. Hiermee wordt dus niet aan de norm voldaan. Ook hier geldt echter, net als bij de norm over het aantal FTE's, dat pas harde conclusies getrokken kunnen worden als ook de takenpakketten vergeleken worden. Verwacht mag worden dat bij een kleiner budget en een beperktere personele capaciteit een minder omvangrijk takenpakket past.

#### 4.5. Financiering (publiek-privaat)

##### Norm

De directe bijdragen vanuit het bedrijfsleven ten behoeve van bewerking van het toeristische marktsegment liggen tussen de 30% en 50% van het werkbudget van de citymarketingorganisatie.

In tabel 4.1 wordt de opbouw van het budget van Delft Marketing in 2014 nader uitgewerkt.

**Tabel 4.1 Opbouw budget Delft Marketing**

| Inkomstenbron                                      |           | 2014             |
|----------------------------------------------------|-----------|------------------|
| Subsidie gemeente Delft                            | € 370.000 |                  |
| Projectgelden gemeente Delft (o.a. congresservice) |           | € 56.827         |
| Partnergelden                                      |           | € 35.900         |
| Private projectgelden (DCC/DVO)                    |           | € 54.250         |
| <b>Totaal</b>                                      |           | <b>€ 516.977</b> |

Bron: Gemeente Delft

Uit de berekening blijkt dat de partnergelden en de private projectgelden samen ruim € 90.000 bedragen. Dat is circa 19% van het totale werkbudget van Delft marketing. Dit percentage is lager dan de norm. Als ook de gemeentelijke projectgelden, die op privaatrechtelijke titel zijn verstrekt (en waar een rechtstreekse tegenprestatie tegenover staat) meegenomen worden bij de private gelden, is het percentage 28% van het totale werkbudget en ook dan lager dan de norm. De projectgelden van de gemeente worden ook tot de private bijdrage gerekend, omdat deze los staan van de structurele subsidie. Op deze wijze is het budget ook te vergelijken met andere gemeenten.



De geraamde percentages zijn dus lager dan de norm. In de voorbeeldgemeenten Leiden en Dordrecht zijn deze percentages respectievelijk 33% (Leiden) en 40% (Dordrecht). Zelfs bij een dalende bijdrage van de gemeente, waarbij een gelijkblijvend absoluut bedrag uit private gelden zou leiden tot een groter aandeel private gelden, lukt het niet om binnen de norm te komen.

**Conclusie**

Het aandeel private gelden binnen het werkbudget valt niet binnen de norm van 30-50%, ofwel het aandeel private gelden is lager dan de vergelijkbare gemeenten.



## 5. ONTWIKKELINGEN EN EFFECTEN

### 5.1. Inleiding

Dit hoofdstuk bevat feiten en cijfers over de ontwikkeling van het toeristisch bezoek aan Delft. Uiteraard is het niet altijd mogelijk de inspanningen van Delft Marketing rechtstreeks te verbinden met deze ontwikkelingen en de bestedingen die daaruit voortvloeien, maar door een vergelijking te trekken met ontwikkelingen in vergelijkbare steden en Nederlandse gemiddeldes geeft het wel een goede indicatie hoe Delft presteert. In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- De ontwikkeling van het aantal dagbezoekers (5.2);
- De ontwikkelingen van het aantal congressen (5.3);
- De ontwikkeling van de kamerbezetting in de hotels (5.4);
- De groei van het aantal overnachtingen (5.5);
- De groei van de bestedingen in het toerisme (5.6).

Deze ontwikkelingen worden in een benchmark vergeleken met vergelijkbare steden (50.000-150.000 inwoners).

### 5.2. Ontwikkeling dagbezoeken

#### **Norm**

De (jaarlijkse) groei van het aantal bezoekers in Delft loopt (minimaal) in de pas met de groei in vergelijkbare steden (50.000-150.000 inwoners).

#### **Toets**

In dit hoofdstuk is uitgegaan van het aantal bezoeken, dus niet het aantal unieke bezoekers. Eén bezoeker kan uiteraard meerdere bezoeken per dag brengen, zoals een bezoek aan een museum of één van de kerken in combinatie met bijvoorbeeld horecabezoek of winkelen.

De ontwikkeling van het aantal dagbezoeken aan Delft is geanalyseerd aan de hand van tweebronnen:

- Cijfers van Delft Marketing m.b.t. het aantal dagbezoeken aan musea en bezienswaardigheden in de gemeente Delft;
- Het NBTC-NIPO onderzoek 'Toeristisch bezoek aan steden' (2015, cijfers over 2014). Dit onderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd en meet het aantal Nederlandse dag- en verblijfsbezoeken samen (exclusief zakelijk) en vergelijkt daarbij met eerdere edities van dezelfde rapportage uit 2014 en 2013 (cijfers over 2013 en 2012). Deze cijfers zijn door Delft Marketing deels bewerkt en aangevuld met zakelijke en internationale dagbezoekers. De splitsing naar dag- en verblijfsbezoek is hierbij niet eenvoudig te maken, maar het NBTC NIPO geeft aan dat de cijfers van het bezoek voor het overgrote deel bestaat uit dagbezoekers. Daarom is gekozen om de ontwikkeling in het dagbezoek van Delft en andere steden aan de hand van dit NBTC NIPO onderzoek te meten, met de daarbij genoemde kanttekeningen.



Dagbezoek wordt in de cijfers van deze bron beperkt tot het bezoek aan musea en bezienswaardigheden in Delft, waaronder de Oude en Nieuwe Kerk, Koninklijke Porcelijne Fles. Uit de analyse van het dagbezoek blijkt een licht dalende trend in het aantal dagbezoekers dat Delft aandoet. In tabel 5.1 wordt het aantal bezoekers van 2012-2014 weergegeven van de musea en bezienswaardigheden in Delft. De cijfers zijn daarbij afgerond op duizendtallen.

**Tabel 5.1** Dagbezoek musea en bezienswaardigheden Delft<sup>16</sup>

| Museum/bezienswaardigheid Delft   | 2012           | 2013           | 2014 <sup>17</sup> |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------------|
|                                   | Bezoeken       |                |                    |
| Oude/Nieuwe Kerk                  | 202.000        | 211.000        | 220.000            |
| Koninklijke Porcelijne Fles       | 128.000        | 120.000        | 128.000            |
| Delftse Pauw                      | 125.000        | 101.000        | 85.000             |
| Evenementen Oude/Nieuwe Kerk      | 95.000         | 93.000         | 86.000             |
| Legermuseum                       | 73.000         | gesloten       | gesloten           |
| Stedelijk museum 'Prinsenhof'     | 64.000         | 69.000         | 64.000             |
| 'Vermeer'-centrum                 | 39.000         | 35.000         | 41.000             |
| Science Centre                    | 52.000         | 57.000         | 54.000             |
| Overige musea/bezienswaardigheden | 153.000        | 182.000        | 168.000            |
| <b>Totaal</b>                     | <b>931.000</b> | <b>868.000</b> | <b>846.000</b>     |

Bron: Delft Marketing

Uit de tabel blijkt dat het aantal dagbezoeken tussen 2012/2014 is gedaald met ruim 9%. Het aantal bezoeken aan de Oude/Nieuwe Kerk steeg en het bezoek aan de Koninklijke Porcelijne Fles is stabiel gebleven. Het bezoek aan vrijwel alle andere dag- en bezienswaardigheden was stabiel of licht dalend (met uitzondering van de Delftse Pauw, waar het bezoek sterk daalt). Ook de sluiting van het Legermuseum in 2013 is in de cijfers verwerkt en droeg sterk bij aan de terugval van het bezoek; in het laatste jaar van openstelling trok het museum nog 73.000 bezoeken. Omdat het hier een Rijksmuseum betrof dat verplaatst is naar Soesterberg en gefuseerd is met andere musea kon de gemeente Delft hier weinig invloed op uitoefenen. De reden van de daling van het bezoekersaantal van het museum Prinsenhof kan liggen in het feit dat het museum tijdens een renovatie tijdelijk gesloten is geweest. Eind mei 2014 opende het museum zijn deuren weer.

#### Toeristisch bezoek aan steden

Het NBTC NIPO meet niet alleen het bezoek aan musea en bezienswaardigheden, maar alle binnenlands toeristisch bezoek in een groot aantal Nederlandse steden. Onder toeristisch bezoek wordt hierbij alle bezoek voor ontspanning en/of plezier verstaan, zoals het bezoeken van een museum, een attractie of een evenement, winkelen voor plezier et cetera.

<sup>16</sup> Cijfers afgerond op duizendtallen.

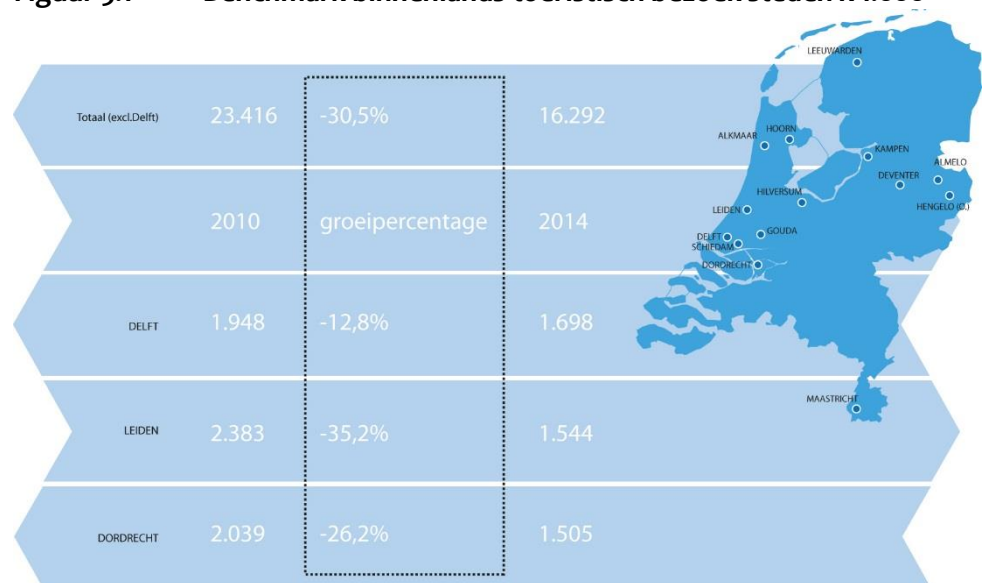
<sup>17</sup> Dit zijn voorlopige cijfers.



Het gaat hierbij zowel om dag- als verblijfsbezoeken, exclusief zakelijke en internationale bezoekers en exclusief eigen inwoners van de betreffende stad. Op basis van dit onderzoek is de positie van Delft in kaart gebracht en vergeleken met andere Nederlandse steden tussen 50.000-150.000 inwoners, voor zover beschikbaar in het NBTC-NIPO onderzoek. Uit dit onderzoek blijkt dat het aantal Nederlandse dag- en verblijfsbezoeken aan Delft in 2014 circa 1,7 miljoen bezoeken was.

Uit de analyse van het bezoek tussen 2010 en 2014 blijkt dat het aantal bezoeken gemiddeld in de benchmarksteden ruim 30% gedaald is. De daling in het aantal dagbezoeken in de gemeente Delft was met bijna 13% gemiddeld genomen veel minder sterk dan het gemiddelde.

**Figuur 5.1** Benchmark binnenlands toeristisch bezoek steden x 1.000



#### **Conclusie**

Delft doet het wat betreft de ontwikkeling van het aantal binnenlandse toeristische bezoeken met een krimp van circa 13% in aantal bezoeken (tegen een gemiddelde krimp van circa 30%) beter dan de andere steden. Delft loopt dus in de pas met de andere steden en voldoet dus aan deze norm.

#### **5.3. Congresbezoeken**

##### **Norm**

Het aantal congressen dat jaarlijks in Delft wordt georganiseerd, loopt (minimaal) in de pas met het aantal congressen in andere vergelijkbare (congres-)steden (Maastricht, Leiden, Nijmegen).





### Toets

Het aantal congressen wordt vergeleken op basis van de ICCA World Statistics. ICCA is de internationale organisatie die al meer dan 50 jaar de congresbranche wereldwijd vertegenwoordigt. Jaarlijks brengt ICCA een rapportage uit (World Statistics Report) waarin duidelijk wordt hoeveel (internationale) congressen er worden georganiseerd per stad. De ICCA-criteria om als internationaal congres te worden beschouwd zijn als volgt: minimaal 50 deelnemers, op reguliere basis (bijvoorbeeld jaarlijks) georganiseerd (eenmalige congressen vallen er dus buiten) en met deelnemers uit minimaal 3 landen.

Delft wordt vergeleken met andere Nederlandse steden met 50.000-150.000 inwoners, voor zover de gegevens beschikbaar zijn.

**Tabel 5.2      Aantal internationale congressen per stad (volgens definitie ICCA)**

|            | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------|------|------|------|------|------|
| Maastricht | 10   | 14   | 24   | 21   | 14   |
| Nijmegen   | 8    | 5    | 6    | 6    | 4    |
| Leiden     | 5    | 8    | 6    | 13   | 10   |
| Dordrecht  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Delft      | 6    | 14   | 14   | 7    | 8    |

Uit deze cijfers wordt duidelijk dat het aantal congressen per jaar en per stad behoorlijk varieert. Kijkend naar de periode 2010-2014 wordt duidelijk dat de ontwikkeling in Delft (van 6 naar 8 tussen 2010 en 2014 ofwel +33%) redelijk overeenkomt met de ontwikkeling/groei in de andere steden. Maastricht en Leiden maakten een behoorlijke groei door, maar in Nijmegen halveerde het aantal congressen in die periode. Het aantal congressen in Nederlands groeide van 2010 naar 2014 van 219 naar 307 in 214 ofwel een groei van circa 40%.

### Conclusie

Het aantal (internationale) congressen liep in Delft in de periode 2010-2014 redelijk in de pas met vergelijkbare steden, waarbij wel aangetekend moet worden dat er per jaar en per stad grote fluctuaties zijn. Delft voldoet dus aan de norm.





#### 5.4. Bezetting hotels

##### **Norm**

De bezettingsgraad van de hotels in Delft is (minimaal) gelijk aan die in vergelijkbare steden (50.000-150.000 inwoners).

##### **Toets**

De gemeente Delft heeft de cijfers met betrekking tot het aantal overnachtingen aangeleverd via de Regionale Belastinggroep, op basis van de toeristenbelasting. De bezetting van de hotels kan worden berekend aan de hand van het aantal hotelkamers en –bedden, dat is verkregen via Horeca DNA (voorheen werden deze cijfers beheerd door het Bedrijfschap Horeca en Catering). Daarnaast zijn de cijfers gecheckt in één van de gesprekken (Westcord hotel Delft).

Deze kamerbezetting wordt vergeleken met andere steden met 50.000-150.000 inwoners, waarvan gegevens beschikbaar zijn. Hierbij wordt gekozen voor de wat langere termijn (2009-2014) omdat deze periode beter aansluit bij de beschikbaarheid van gegevens. Het betreft de volgende steden<sup>18</sup>:

- Maastricht;
- Arnhem;
- Nijmegen.

##### **Overnachtingen en bezetting**

Het aantal persoonsovernachtingen in hotels, pensions en bed and breakfasts in de gemeente Delft bedraagt circa 231.000 per jaar in 2014.

**Tabel 5.3 Aantal persoonsovernachtingen Delft**

| Jaar                        | 2009    | 2014 <sup>19</sup> | Ontwikkeling |
|-----------------------------|---------|--------------------|--------------|
| Hotels                      | 156.025 |                    |              |
| Pensions/bed and breakfasts | 10.705  |                    |              |
| Totaal                      | 166.730 | 230.829            | +38,4%       |

Delft kent in 2014 in totaal 20 hotels, pensions en bed and breakfasts met 788 kamers. In 2009 was er in Delft sprake van 19 hotels met 675 kamers. De komst van zowel het Hampshire Hotel als het Westcord hotel heeft de capaciteit van hotelkamers in Delft in 2009/2010 sterk vergroot.

De kamerbezetting (het gebruikelijke begrip in de hotelwereld) kan worden berekend aan de hand van het aandeel zakelijk/toeristisch. Dit aandeel in Delft is (op basis van de gesprekken, eigen studies, etc.). voor 2014 geraamd op 65 (voor 2009 op 60%). Dat betekent dat de kamerbezetting in Delft gemiddeld circa 60% is in 2014. In 2009 was dat bijna 50%; dit laatste cijfers is overigens een inschatting gebaseerd op minder betrouwbare data.

<sup>18</sup> Van Dordrecht en Leiden waren deze gegevens niet beschikbaar.

<sup>19</sup> Vanaf dit jaar is geen uitsplitsing naar subcategorieën meer beschikbaar.



Vergeleken wordt met de kamerbezetting van andere steden met 50.000-150.000 inwoners. Vanwege de afhankelijkheid van beschikbare gegevens is hier gekozen voor andere, maar wel vergelijkbare steden (bron: CBS en ZKA studies). Voor deze steden is zowel de kamer- als bedbezetting berekend. Omdat de beschikbaarheid van gegevens per stad verschilt (2013/2014), is de groei sinds 2009 berekend naar een gemiddelde groei per jaar.

**Tabel 5.4 Kamerbezetting hotels Delft en andere steden**

| Jaar                  | 2009 | 2014 |
|-----------------------|------|------|
| Maastricht            | 65%  | 62%  |
| Arnhem                | 53%  | 57%  |
| Nijmegen              | 59%  | 52%  |
| Delft                 | 48%  | 60%  |
| Nederland (bron: CBS) | 64%  | 4%   |

#### Conclusie

Volgens de ramingen is de bezetting van hotels in Delft ongeveer conform het gemiddelde in de andere steden. Het Nederlands gemiddelde is net iets hoger. Delft voldoet daarmee aan de norm.

#### 5.5. Overnachtingen

##### Norm

De (jaarlijkse) groei van het aantal (toeristen-)overnachtingen in Delft loopt (minimaal) in de pas bij de groei in vergelijkbare steden (50.000-150.000 inwoners).

##### Toets

Het totale aantal hotelovernachtingen (toeristisch en zakelijk) heeft zich in de vergelijkbare steden als volgt ontwikkeld:

**Tabel 5.5 Aantal overnachtingen in hotels /B&B Delft en andere steden**

| Jaar                 | 2009    | 2014    | Groei    |
|----------------------|---------|---------|----------|
| Maastricht           | 782.100 | 886.000 | +13,3%   |
| Arnhem               | 189.789 | 248.388 | +30,8%   |
| Nijmegen             | 138.667 | 135.255 | -/- 2,5% |
| Gemiddelde benchmark |         |         | +14,5%   |
| Gemiddelde Nederland |         |         | +26,7%   |
| Delft                | 166.730 | 230.829 | +38,4%   |

### Conclusie

De norm wordt gehaald, want de groei van het aantal overnachtingen in hotels, pensions en bed and breakfasts in de gemeente Delft (gemeten over de periode 2009-2014) is hoger dan het gemiddelde van de drie vergelijkbare steden (al lopen de groeicijfers van deze vier steden behoorlijk uiteen) en hoger dan het Nederlands gemiddelde.

## 5.6. Bestedingen

### Norm

De groei van de bestedingen per bezoeker loopt in Delft (minimaal) in de pas bij de groei van de bestedingen in vergelijkbare steden (50.000-150.000 inwoners).

### Toets

Het bedrag dat de gemiddelde bezoeker besteedt in Delft is afkomstig uit de NBTC- NIPO rapportage 'Toeristisch bezoek aan steden'. Uit de analyse wordt duidelijk dat het bestede bedrag in bijna elke stad is gedaald in de genoemde periode.

In die vergelijkbare steden is het gemiddelde bedrag namelijk met circa 11% gedaald tussen 2010-2014 (van € 40 naar € 36). Het bestede bedrag in Delft daalde van circa € 39 naar € 32. Dat is een daling van 18% in vier jaar tijd, waarmee het bedrag per bezoek in Delft sterker daalde dan gemiddeld in de andere steden.

**Figuur 5.2 Benchmark binnenlandse toeristische bestedingen per bezoek in €**



**Conclusie**

De norm wordt niet gehaald want de groei van de bestedingen per bezoek loopt in Delft niet in de pas met die in vergelijkbare steden. Het bestede bedrag is in Delft in de periode 2011-2014 namelijk per bezoek gedaald met 18% tegen een daling van 11% in de vergelijkbare benchmarksteden. De oorzaken hiervan zijn niet bekend/nader onderzocht.



## 6. SAMENVATTING/CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 6.1. Aanleiding voor het onderzoek

Vanaf 2007, na het vaststellen van de nota Stadsmarketing, voert de gemeente Delft regie op de stadsmarketing in Delft. De Delftse Rekenkamer (DRK) is geïnteresseerd in het functioneren van het stadsmarketingbeleid. Stadsmarketing is relevant voor een stad die actief en vitaal wil zijn en blijven, en economische of maatschappelijke spin-off wil realiseren. Om op alle onderdelen van dit beleidsterrein succesvol te kunnen zijn, moet er door de verschillende actoren op een effectieve en efficiënte wijze worden samengewerkt. Eerder heeft de DRK onderzoeken binnen dit beleidsterrein gedaan naar de staat van Delft Kennisstad (onder andere in 2011): 'Delft als centrum van Kennis en Innovatie'. Nu ligt in dit beknopte rekenkamer onderzoek de focus op bezoekersmarketing in stadsmarketing-context.

In dit kader is het recente besluit en de discussie rondom de verhoging van de toeristenbelasting in Delft relevant. Ondanks bezwaren van de toeristische sector<sup>20</sup> in Delft heeft de raad de verhoging vastgesteld met de toezegging de samenwerking binnen de sector met alle partners in de stad te versterken. Vanuit de gemeente staat daar verder een toezegging tegenover om de effecten van de verhoging van de toeristenbelasting na een jaar te monitoren. Daarnaast is men bereid om, afhankelijk van de financiële en politieke werkelijkheid over een aantal jaren, te komen tot een koppeling tussen de inkomsten uit de toeristenbelasting en de uitgaven aan het toeristisch beleid. Dit raakt direct ook de financiering van de bezoekersmarketing als onderdeel van het stadsmarketingbeleid.

### 6.2. De onderzoeksvraag

#### 6.2.1. De centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt:

- Wat zijn de resultaten van het Delftse beleid rond stadsmarketing in de afgelopen jaren (accent 2012-2014), met een focus op de doelgroepen bezoekers/toeristen?
- Komen de resultaten overeen met de benoemde te realiseren doelen?
- Welke conclusies kunnen getrokken worden over het vergroten van de inkomsten als het Delftse beleid wordt gelegd naast dat van andere vergelijkbare gemeenten?

---

<sup>20</sup> Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Delft, vertegenwoordiger van de hoteliers, B&B- en campingeigenaren in Delft.



### 6.2.2. De centrale onderzoeksvraag uitgewerkt in subvragen

Deze vraagstelling heeft geleid tot de volgende subvragen:

- is het stadsmarketing/toerismebeleid doeltreffend en doelmatig? Is het gelukt om met minder budget meer bezoekers naar Delft te halen en de bestedingen per bezoeker te laten stijgen ten opzichte van de situatie in 2012?
- Is er door het gevoerde beleid sprake van het aantrekken en behouden van doelgroepen waardoor een economische dan wel maatschappelijke spin-off is ontstaan?
- Is Delft in staat gebleken om – gebruikmakend van de aanwezige toeristische trekpleisters – met innovatieve of creatieve aanpassingen deze spin-off te vergroten?
- Wordt de kenniseconomie aan de bestaande toeristische trekpleisters gekoppeld en zo ja, op welke wijze?
- Is er onder regie van de gemeente een taakverdeling tussen de gemeente en de andere actoren tot stand gekomen, waardoor eenieder weet wat er verwacht wordt en hier naar handelt? En is deze verdeling doeltreffend?
- Welk resultaat mag men van de stad Delft verwachten en hoe doet Delft het in vergelijking met andere vergelijkbare gemeenten voor wat betreft het ingezette budget en de gerealiseerde opbrengst?

### 6.2.3. Bundeling van de vraagstelling in vier thema's / aspecten

Om te komen tot een coherente en gestructureerde beantwoording van de vragen zijn deze gebundeld tot een viertal thema's / aspecten:

- Vernieuwend karakter van het beleid; hierbij gaat het om de vraag hoe vernieuwend en creatief Delft is met haar stadsmarketing in het licht van de ontwikkeling van het vakgebied ('academische toets');
- Strategie en doelstellingen; hierbij gaat het om de geformuleerde beleidsstrategie, de hiervan afgeleide doelstellingen en de geplande marketingactiviteiten. In hoeverre zijn deze volgens afspraak uitgevoerd (en is daarmee voldaan aan de inspanningsverplichting) en hoe kunnen deze gewaardeerd worden;
- Organisatie en financiering; hoe is de organisatie opgezet en ingericht, hoe verhoudt deze zich tot de stakeholders, hoe is de financiering geregeld (omvang en verdeling publiek-privaat), hoe is het toezicht en de controle geregeld en hoe verhouden de organisatie en financiering zich tot de benchmark;
- Ontwikkelingen en effecten op het toerisme; hierbij wordt - zoveel mogelijk kwantitatief/cijfermatig - aangegeven wat de ontwikkeling is geweest van de stad Delft in termen van het aantal bezoekers/overnachtingen, bestedingen e.d. Hierbij wordt gekeken naar de ontwikkeling in de tijd (welke groeivoet?). Daarnaast wordt geanalyseerd hoe Delft het heeft gedaan vergeleken met de benchmarksteden.



### 6.3. Conclusies t.a.v. de vier thema's/aspecten

Vanuit de uitgevoerde analyses kunnen de volgende conclusies worden getrokken over het gevoerde stadsmarketingbeleid en het in bijzonder de bezoekersmarketing hierbinnen:

#### **Vernieuwend karakter en merkbeleid**

- Er is geen sprake van een eenduidig en samenhangend merk- en marketingbeleid, gericht op de doelgroepen bezoekers, bedrijven én bewoners: er wordt gewerkt vanuit twee groepen kernwaarden: enerzijds de kernwaarden Technologie, Innovatie en Creativiteit en anderzijds de historische kernwaarden Oranje, Vermeer en Delfts blauw. Het beleid is er sinds 2008 op gericht dat deze in combinatie met elkaar en vertaald naar 'Het verhaal van Delft' een sterk onderscheidend aanbod vormen ten opzichte van concurrerende steden. Dit is niet uitgewerkt in één samenhangend merk;
- Het Science Center speelt in op dit thema, evenals het nieuwe International Festival of Technology.
- In de stadsmarketing heeft de gemeente beleidsmatig gezien de regie. Voor de bezoekersmarketing hierbinnen is stichting Delft Marketing de belangrijkste partner in de uitvoering (de stichting is dat niet ten aanzien van de integrale stadsmarketing; die regie ligt bij de gemeente). Delft Marketing werkt daarbij primair vanuit de bovengenoemde historische kernwaarden. In de bezoekersmarketing wordt slechts zeer beperkt vanuit de kernwaarden Technologie, Innovatie en Creativiteit de markt bewerkt, laat staan in de combinatie tussen deze kernwaarden en de eerder genoemde historische kernwaarden;
- Bij de beschouwing van de evenementen blijkt dat deze vooral geprioriteerd worden vanuit de betekenis voor de economie en het belang voor de eigen bewoners van de stad, maar niet of nauwelijks vanuit de andere kernwaarden van de stad;
- De bezoekersmarketing is vrij traditioneel en kan niet als vernieuwend worden aangemerkt.

#### **Strategie, doelstellingen en activiteiten**

- Er is beleid ontwikkeld op gebied van stadsmarketing, er zijn hiervoor concrete doelen geformuleerd en er worden middelen ter beschikking gesteld om dit beleid uit te voeren;
- De uitvoering van het beleid op gebied van bezoekersmarketing wordt geborgd door uitbesteding aan de stichting Delft Marketing. De voortgang wordt bewaakt en op gezette tijden wordt verantwoording afgelegd;
- Er wordt door de gemeente niet systematisch en op maat de effecten van beleid gemeten vanwege het beperkte budget; er wordt gebruik gemaakt van externe bronnen die vaak geaggregeerde informatie geven; door de dalende budgetten lijkt Delft Marketing de rol van initiator weinig waar te maken. Het toeristisch onthaal via TIP functioneert goed maar komt door de krappe (vaste) personele bezetting mogelijk onder druk te staan;



- De gemaakte afspraken tussen gemeente en Delft Marketing hebben grotendeels het karakter van inspanningsverplichtingen. Deze worden deels gehaald: de beoogde effecten op de omvang en ontwikkeling van het bezoek en op de lokale economie zijn wisselend, over de rol als regisseur is vooral het bedrijfsleven kritisch en het verzorgen van het toeristisch onthaal is relatief goed maar dreigt wel onder druk komen te staan.

#### **Organisatie en financiering**

- De beschikbare personele capaciteit evenals het beschikbare budget van Delft Marketing blijft achter bij het gemiddelde van vergelijkbare steden en steden waar Delft vaak mee vergeleken wordt zoals Leiden en Dordrecht. Het gaat hierbij om een zuiver cijfermatige vergelijking zonder het bijbehorende takenpakket of vrijwilligers hierin te betrekken;
- Het aandeel dat door Delft Marketing in de financiering gehaald wordt uit private gelden ligt met 19% of 28% - afhankelijk van de gehanteerde definitie - lager dan de gehanteerde norm van 30-50% zoals bij andere steden gebruikelijk is.

#### **Ontwikkelingen en effecten**

- De ontwikkeling van het dagbezoek blijft achter bij de beleidsuitgangspunten en de norm. Het bezoek aan musea en bezienswaardigheden in Delft loopt absoluut gezien terug in de laatste jaren, deels is dit te verklaren vanuit de sluiting en verhuizing van het Legermuseum en de gedeeltelijke sluiting van Prinsenhof. Daarnaast is het totale toeristische dagbezoek gedaald met bijna 13% tussen 2010 en 2014 tegen circa 30% gemiddeld bij de benchmark steden; in deze deed Delft het dus ondanks de daling relatief beter dan het gemiddelde van de benchmarksteden. De bestedingen zijn in dezelfde periode meer gedaald en absoluut gezien lager dan bij de benchmarksteden (€ 32,00 per dag per bezoek in Delft tegen € 36,00 per bezoek in de benchmarksteden);
- Wat internationale congressen betreft loopt Delft met 8 congressen in 2014 redelijk in de pas met de benchmark steden. Het beeld fluctueert hierbij overigens wel zeer sterk per jaar en per stad zodat hier geen harde conclusies uit getrokken kunnen worden;
- De hotelmarkt is in Delft tussen 2009 en 2014 in aantal overnachtingen harder gegroeid (38%) dan het gemiddelde van Nederland (ruim 25%) en dan de benchmarksteden (bijna 15%). De kamerbezetting ligt met circa 60% iets onder het gemiddelde in Nederland (64%), waarbij dit landelijk gemiddelde overigens wel beïnvloed wordt door Amsterdam.

#### **6.4. Aanbevelingen**

Op basis van de voorgaande conclusies komt de Delftse Rekenkamer tot de navolgende aanbevelingen. Onze aanbevelingen hebben betrekking op de inhoud van beleid of de wijze waarop (onderdelen van) de beleidscyclus wordt vormgegeven. College en raad hebben daarin beide een eigen verantwoordelijkheid, hetzij om één en ander vorm te geven, hetzij om daar op toe te zien.





Om die reden hebben wij er vanaf gezien om de aanbevelingen specifiek toe te spitsen op college en raad:

1. Maak bij de ontwikkeling van nieuw beleid Citymarketing / Bezoekersmarketing een duidelijke keuze in de bezoekersmarketing:
  - óf vasthouden aan 'Het verhaal van Delft' waarin gekozen is/wordt voor een combinatie van de kernwaarden Technologie, Innovatie en Creativiteit en de historische kernwaarden Oranje, Vermeer en Delfts Blauw tot één merk/branding voor Delft
  - óf kies voor een (vernieuwende) aanpak met de definitie en inzet van specifieke waarden voor specifieke groepen en houd hier in de uitvoering aan vast;
2. Zorg in het nieuwe beleid Bezoekersmarketing voor een evenwichtige en realistische balans tussen ambitie, personele inzet en beschikbaar budget;
3. Zet sterk in op de gemeentelijke regierol in bezoekersmarketing door het (verder) bundelen van krachten, stimuleer gemeenschappelijke en bij voorkeur innovatieve oplossingen/opgaven voor het vergroten (en eventueel verder diversifiëren) van een spraakmakend toeristisch aanbod met/door de partners in de stad en in de regio, mobiliseer en inspireer ze;
4. Formuleer heldere ijkpunten die bij voorkeur draagvlak hebben bij alle stakeholders en monitor de voortgang;
5. Wijs de Delftse externe partijen in het werkveld op hun lagere financiële bijdrage (private projectgelden) in vergelijking met externe partijen in het toeristische werkveld bij andere gemeenten;
6. Houd zicht op een creatief en met bezoekersmarketing samenhangend Citymarketingbeleid om de spin off voor de Delftse economie te vergroten (zie paragraaf 1.3).



#### Ruimte

##### Advies

De Torenhove  
Martinus Nijhofflaan 2  
2624 ES Delft  
IBAN NL21 BNGH 0285 0017 87  
t.n.v. gemeente Delft

##### Behandeld door

Michiel Visser  
Telefoon 015-2602649  
mvisser@delft.nl  
Internet www.delft.nl  
Telefoon 14015

Retouradres : Advies, Postbus 78, 2600 ME Delft

Delftse rekenkamer  
postbus 78  
2600 ME Delft

VERZONDEN 16 SEP. 2015

Datum  
15-09-2015  
Oms kenmerk  
1975351  
Uw brief van

Uw kenmerk

Bijlage

Onderwerp  
Reactie op uw onderzoek

Geachte mevrouw Groenendijk - De Vos,

Met interesse hebben wij kennis genomen van uw rapport 'Delft op de kaart?' over toerisme in Delft. Het rapport geeft een beschrijving en een analyse op hoofdlijnen van het toeristische beleid en bezoekersmarketing van Delft, plaatst Delft in een landelijke context en reflecteert op onze ambities.

In deze brief geven wij u graag een reactie op de conclusies en aanbevelingen uit uw rapport, ten behoeve van de bespreking ervan door de gemeenteraad.

#### Woord vooraf

De toeristische sector groeit, zowel landelijk als internationaal. Onderzoek toont ook aan dat het aantal citytrips toeneemt. Dit biedt grote kansen voor Delft als toeristische bestemming. Delft is, met de historische binnenstad, de Nieuwe Kerk, verschillende musea en een groot aanbod aan horeca, immers een uitstekende bestemming voor een geslaagd en gevarieerd verblijf. Daarnaast kunnen de toeristische kernwaarden van Delft, *Vermeer, Delfts Blauw en Oranje*, rekenen op een groeiende belangstelling uit binnen- en buitenland.

Wij zien toerisme als een zeer belangrijk onderdeel van de Delftse en regionale economische sector en een potentiële kans om de Delftse economie te versterken. Dat blijkt onder ander uit het groeiend aantal hotelovernachtingen in Delft. In 2014 overnachten bijna 250.000 bezoekers in de hotels van Delft. Dat de hotels in Delft door deze bezoekers worden gewaardeerd, blijkt uit de vaak zeer hoge waarderingen en goede beoordelingen op websites als Tripadvisor en Booking.com.

Het toeristische beleid van de gemeente Delft is erop gericht om de economische spin-off van toerisme te vergroten. Hierbij is afgelopen jaren ingezet op het vergroten van de bezoekersaantallen van evenementen en culturele attracties, het aantal hotelovernachtingen en daarmee de omzet van de horeca en detailhandel.

We realiseren ons dat de toeristische sector ook een sterke concurrentie kent. De toerist/bezoeker kan bij zijn keuze van de bestemming kiezen uit een groot aantal interessante steden en wordt hiertoe op verschillende manieren aangezet. Veel vergelijkbare en/of omliggende steden zetten stevig in op het aantrekken van meer toeristen en het versterken van de toeristische sector. Het is daarom belangrijk om scherp te blijven op de kansen en bedreigingen voor Delft en het toeristische beleid regelmatig aan te passen aan de laatste trends en ontwikkelingen. We waarderen het initiatief van de Delftse Rekenkamer om het toeristisch beleid onder de loep te nemen daarom zeer.



Datum

#### **Reactie op conclusies**

Bij onderstaande reactie hanteren wij de thematische onderverdeling uit uw rapport.

##### *Vernieuwend karakter en merkbeleid*

Sinds de lancering van de uitgangspunten van de huidige stadsmarketingvisie (het Verhaal van Delft) profileert Delft zich als stad van Technologie, Innovatie, Creativiteit en Historie, gevat in de slogan '*Delft Creating History*'. Die visie heeft als uitgangspunt om de Delftse kernwaarden beter zichtbaar te maken en aan elkaar te verbinden. Een van de belangrijke uitdagingen daarbij is het slaan van een brug tussen de historie van Delft (de rijke Delftse geschiedenis, vooral fysiek zichtbaar in de binnenstad) en het moderne profiel van de stad (technologische innovatie, vooral fysiek zichtbaar op en rond de campus van de TU Delft). Hoewel juist deze crossover Delft onderscheidt van andere toeristische bestemmingen en vestigingslocaties, is het leggen van deze verbindingen een kwestie van een lange adem.

De constatering in uw rapport dat bij het aantrekken van toeristen door Delft Marketing de focus met name ligt op een verdere onderverdeling van de kernwaarde *historie* in Delfts Blauw, Oranje en Vermeer is juist. Dit is een bewuste keuze omdat deze gevestigde en zeer Delftse begrippen veel toeristen aanspreken. De afgelopen jaren heeft de focus er daarom op gelegen om toeristen met deze Unique Selling Points tot een bezoek aan Delft te verleiden, maar ze te laten vertrekken met een vernieuwd beeld van Delft. Het beeld van een moderne stad waar creativiteit, technologie en innovatie hoog in het vaandel staan. Het Science Centre, dat u in uw rapport ook noemt, is daar een voorbeeld van, maar ook bijvoorbeeld de nieuwe ontwikkelingen in het Prinsenkwartier en de Spoorzone. Delft Marketing springt daar op in met nieuwe arrangementen en samenwerkingsverbanden. Zo werken zij nauw samen met het Science Centre bij het promoten van Delft en vervullen zij in samenwerking met de TU Delft een centrale rol bij de totstandkoming van WIFI in de binnenstad.

Ook uw conclusie over de prioritering van evenementen is juist. De afgelopen jaren hebben wij er bij de ondersteuning van het evenementenaanbod in Delft naar gestreefd om een extra impuls geven aan de evenementen die Delft op de kaart zetten als stad van innovatie en technologie. Teruglopende budgetten als gevolg van de bezuinigingen zorgden ervoor dat de doelen die we ons daarbij stelden slechts gedeeltelijk behaald zijn. Zo is er inderdaad beperkt verandering opgetreden in de evenementen die door de gemeente ondersteund worden, veelal evenementen die een regionale uitstraling hebben en voor een economische spin-off in de binnenstad zorgen. Wij achten deze evenementen echter zeer waardevol voor Delft en willen ze dan ook graag voor de stad behouden. Wel zijn wij nauw betrokken bij de groei en ontwikkeling van het International Festival of Technology, dat u in uw rapport noemt als voorbeeld voor een nieuw evenement dat goed aansluit bij de kernwaarden. Volgens ons heeft dit evenement de potentie om uit te groeien tot beeldbepalend evenement voor de stad.

Wij vragen ons af wat u bedoelt met de conclusie dat de bezoekersmarketing van Delft 'traditioneel' is. Wij realiseren ons dat gezien het afnemende budget voor Delft Marketing mogelijk kansen blijven liggen, maar het woord 'traditioneel' rijmt wat ons betreft niet met de uitkomsten van een recent onderzoek van Local Secret/NHTV naar nieuwe marketing waarbij Delft (Marketing) zeer goed scoort, met name op het gebruik van Facebook en Pinterest. Wij zijn ook mogelijkheden om de komende jaren, samen met de toeristische sector, Delft meer op deze manier te profileren.

##### *Strategie, doelstellingen en activiteiten*

Wij zijn verheugd met uw positieve conclusie ten aanzien van ons beleid en doelstellingen van de bezoekersmarketing. Wij streven ernaar om het beleid en de doelstellingen altijd zo relevant mogelijk te houden. Daarom gaan wij de komende maanden in samenwerking met de toeristische sector bekijken of en zo ja welke van de huidige doelstellingen aangepast moeten worden.



Datum

Uw conclusie dat het Toeristen Informatie Punt (TIP) goed functioneert, zien wij als een bevestiging. Wij realiseren ons echter dat, als gevolg van de beperktere budgetten, het onthaal van de toerist onder druk kan komen te staan. Om het gastheerschap zo optimaal mogelijk in te vullen vindt nauw overleg met Delft Marketing plaats, waarbij afspraken worden gemaakt over de invulling ervan. Delft Marketing stelt zich daarbij zeer creatief en flexibel op. Echter realiseren wij ons dat die flexibiliteit niet oneindig is. Daarom vinden wij het van belang om ook nieuwe manieren of andere vormen van gastheerschap te onderzoeken en te bekijken of ze mogelijk in Delft kunnen worden toegepast.

Wij maken bij het meten van de effecten van ons beleid inderdaad voornamelijk gebruik van externe bronnen en samengestelde informatie. Wij proberen zo op een kosten-efficiënte manier het effect van onze inspanningen in kaart te brengen. Daarnaast zijn we ook betrokken bij de Samenwerkingsmonitor. Deze monitor verzamelt bezoek- en omzetgegevens van deelnemers uit de Delftse horeca, detailhandel en toeristische sector en is een initiatief van een aantal ondernemers in de stad. Ook hieruit worden interessante gegevens verkregen en ontwikkelingen signaleerd. Overigens geeft onze voornaamste informatiebron, de aantallen overnachtingen op basis van de geïnde toeristenbelasting, een zeer goede indicatie van de stand van zaken van het verblijfstoerisme in Delft.

#### *Organisatie en financiering*

Wij realiseren ons dat bezuinigingen ertoe hebben bijgedragen dat het beschikbare budget achterblijft bij het gemiddelde van vergelijkbare steden. In juni heeft de gemeenteraad besloten om de toeristenbelasting te verhogen. Hierdoor is een verdere bezuiniging op het toerismebeleid gecompenseerd. Wij zien het als een opgave voor de komende periode om voldoende financiële middelen ter beschikking te stellen voor een gezonde groei van de toeristische sector in Delft.

Ook dat het aandeel private gelden achterblijft bij andere steden is ons bekend. Recente initiatieven van Delft Marketing om dat aandeel te verhogen waren nog niet erg succesvol. Desalniettemin zijn wij er van overtuigd dat er mogelijkheden zijn om dit aandeel te verhogen, bijvoorbeeld door budgetten met elkaar te verbinden en samenwerking uit te breiden. Wij zullen hier het komende jaar in samenwerking met de toeristische sector dan ook op inzetten.

#### *Ontwikkeling en effecten*

Delft is in staat gebleken om zijn positie als aantrekkelijke bestemming voor dag- en verblijfsbezoek te behouden. Dat blijkt ook uit uw benchmark en uw onderzoek naar de hotelmarkt in Delft, waarbij Delft aanzienlijk beter scoort dan andere steden. Uit door u aangehaald onderzoek blijkt dat de gemiddelde bestedingen in Delft achterblijven bij de het landelijk gemiddelde. Dat is ons bekend. Echter ontbreekt in uw rapportage de constatering dat de internationale toerist in Delft (616.000 in 2014) gemiddeld € 76 uitgeeft, € 10 meer dan het landelijk gemiddeld (Bron: NBTC-NIPO 'Inkomend Toerisme 2014'). Deze toevoeging geeft wat ons betreft een completer beeld van toeristische bestedingen in Delft.

Hoewel Delft weliswaar beter scoort dan het landelijk gemiddelde, is het teruglopende bezoek aan Delft een ontwikkeling die wij graag keren. Hieraan wordt al jaren door verschillende partijen in de stad hard gewerkt, waarbij de uitgangspunten uit de Nota Binnenstad 'Delft, Vitaal en Gastvrij' nog steeds centraal staan.

De afgelopen jaren zetten wij in op het aantrekken van congressen. Daartoe is ook de Congressservice Delft opgericht. Wij constateren dat deze service en de toegenomen samenwerking in de congressector van Delft leiden tot een toename van het aantal congresmandagen (aantal congresbezoekers x het aantal congresdagen). Wij zijn bekend met het overzicht van ICCA dat u gebruikt als basis voor uw benchmark. Hoewel dit overzicht een van de weinige betrouwbare bronnen in de congresbranche is, beperkt het zich uitsluitend tot internationale associatiecongressen. Dat betekent dat bijvoorbeeld congressen georganiseerd door de IHE-UNESCO, de TU Delft of het Cleantech Incubation Europe congres



Datum

dat in 2014 in Delft plaatsvond, niet in het overzicht meegenomen worden. Deze congressen zijn voor Delft echter ook zeer waardevol en wij vinden dat de ranking van de ICCA daardoor een vertekend beeld geeft.

#### *Reactie op aanbevelingen*

Wij nemen uw aanbevelingen graag over. Het zijn bruikbare handvatten voor vernieuwing van het beleid voor bezoekersmarketing en de uitvoering daarvan, aanbevelingen waar de stad haar voordeel mee kan doen. Uw aanbevelingen, alsmede recent overleg met de Koninklijke Horeca Nederland – afdeling Delft en culturele attracties in Delft, zijn voor ons aanleiding om het toerismebeleid te vernieuwen. De toeristische sector in Delft heeft aangegeven daarbij zelf een voortrekkersrol te willen vervullen, een aanbod waar wij uiteraard graag op ingaan. Het komende half jaar zullen wij ons dan ook inspannen om te komen tot een nieuwe visie, doelstellingen, doelgroepen en uitvoeringsprogramma voor toerisme in Delft, waarbij inderdaad een evenwichtige en realistische balans tussen ambitie, capaciteit en budget het uitgangspunt zal zijn.

#### **Over het onderzoek**

Als bron voor uw rapportage en onderzoek zijn veel door de gemeente en Delft Marketing aangeleverde documenten gebruikt. Deze zijn naar onze inschatting grondig bestudeerd en veelal correct gebruikt om te komen tot conclusies en aanbevelingen. In een enkel geval wordt een conclusie getrokken op basis van uitspraken van bijvoorbeeld 'het bedrijfsleven'. Gezien het zeer beperkte aantal externe geïnterviewden (2 personen uit het bedrijfsleven) zetten wij vraagtekens bij de representativiteit van deze uitspraken en conclusies.

#### **Tot slot**

Het rapport sterkt ons in de ambitie om het toerismebeleid een nieuwe impuls te geven en samen met de toeristische sector een duidelijke en realistische 'stip op de horizon' te zetten. Wij bedanken u en onderzoeksbureau ZKA hierbij hartelijk voor uw bijdrage.

Hoogachtend,  
het college van burgemeester en wethouders van Delft,

  
, burgemeester  
L.B. Harpe l.b.

  
, secretaris  
drs. T.W. Andriessen l.s.





### **Bijlage: overzicht geïnterviewde organisaties<sup>21</sup>**

Onderstaand is een overzicht gegeven van de organisaties waarmee in het kader van het onderzoek is gesproken. Deze interviews zijn afgenomen met het opgestelde normenkader als leidraad, waarbij per gesprek afhankelijk van de betrokkenheid en disciplines van de gesprekspartner de accenten en diepgang per item konden verschillen. Onderstaand zijn de organisaties benoemd, inclusief de belangrijkste gespreksonderwerpen/accenten in het gesprek:

- **Gemeente Delft**, programmamanager economie én adviseur Stadsmarketing (gezamenlijk gesprek);
  - Ontwikkeling stadsmarketingbeleid;
  - Verantwoording uitvoering bezoekersmarketing door Delft Marketing;
  - Link met de kenniseconomie/kernwaarden kennis, innovatie en creativiteit;
  - Financiering en bemensing;
  - Evenementenbeleid inclusief taakafbakening gemeente-Delft Marketing.
- **Delft Marketing**, directeur;
  - Budgetten, financiering en bemensing;
  - Samenwerking, partners, taken;
  - Integraliteit uitvoering stadsmarketing;
  - Bezoekersmarketing en aanvullende taken;
  - Link historische karakter en kenniseconomie;
  - Branding/Brandmanagement;
  - Evenementen.
- **Oude en Nieuwe Kerk**, directeur;
  - Beleid en bezoeksontwikkeling Oude & Nieuwe Kerk;
  - Activiteiten, budgettering en bemensing Delft Marketing;
  - Samenwerking en daadkracht;
  - Toeristisch product Delft (musea, bezienswaardigheden);
  - Evenementenbeleid;
  - Toeristisch onthaal: infrastructuur, TIP, parking (touringcars).
- **Westcord Hotel Delft**, general manager;
  - Samenwerking, afbakening verantwoordelijkheden;
  - Ambities en marketing Delft;
  - Historische kernwaarden en kernwaarden kennis, innovatie en creativiteit;
  - Meerdaags bezoek/toerisme en congressen;
  - Toeristenbelasting;
  - Prioriteiten en daadkracht Delft Marketing;
  - Toeristisch onthaal: infrastructuur, TIP, parking (touringcars).

---

<sup>21</sup> De vertegenwoordiger van Prinsenhof was in de interviewperiode niet beschikbaar.



- **Koninklijke Horeca Nederland**, afdeling Delft, voorzitter (tevens bestuurslid Overleg Binnenstad en Platform Economische Ontwikkeling Delft);
  - Organisatie(-graad) toeristische sector
  - Prioriteiten en budgetten;
  - Samenwerking en taakafbakening;
  - Toeristisch aanbod (o.a. musea);
  - Toeristisch onthaal: infrastructuur, TIP, parking (touringcars);
  - Toeristenbelasting, financiering;
  - Cijfers, monitoring bezoek en bestedingen;
  - Kenniseconomie