

Evaluatie Meerjaren Marketingplan Toerisme Delft

Dialogic *innovatie & interactie*

in opdracht van

Gemeente Delft, Cultuur, Kennis en Economie

Utrecht, november 2002

Drs. M. Smidts (projectleider)

Drs. C. Holland

Drs. R. Vandeberg



Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Beschrijving en aanpak opdracht	4
1.2	Het belang van toerisme in Delft	5
1.3	Leeswijzer	7
2	Algemeen beeld MMT	8
2.1	MMT-Plan	8
2.2	MMT-organisatie	9
2.3	MMT-partners	10
2.4	Balans	10
3	MMT: wat ging goed?	11
4	Problemen en knelpunten	12
4.1	Belangrijkste problemen volgens vertegenwoordigers van attracties en bezienswaardigheden	12
4.2	Belangrijkste problemen volgens vertegenwoordigers uit de horeca	12
4.3	Belangrijkste problemen volgens vertegenwoordigers van de winkeliers	13
4.4	Belangrijkste problemen volgens MMT-partners	14
4.5	Balans	14
5	Verbetervoorstellen MMT	16
5.1	Verbetervoorstellen volgens belanghebbenden	16
5.2	Verbetervoorstellen volgens MMT-partners	18
5.3	Balans	19
6	Toeristische barometer	21
6.1	Kwantitatieve doelstellingen en resultaten MMT	21
6.2	Balans	23
7	Toekomstvisie	24
7.1	Algemene trends in consumptie	24
7.2	Trends in toerisme	25
7.3	Trends in toeristisch beleid	27
7.4	Sterktes en zwaktes Delft	28
7.5	Balans	29
8	Conclusies en aanbevelingen	31
8.1	Conclusies	31
8.2	Aanbevelingen	32
8.3	Epiloog	33
	Literatuur	36
	Bijlage I Resultaten korte inventarisatie stadspromotie in andere gemeenten	37
	Bijlage II Stellingen	42

1 Inleiding

“Delft heeft meer marketingkracht nodig om te vermijden dat de toeristische ontwikkeling stagneert. De gemeente wil dat de stad beter wordt “verkocht” en dat de huidige versnippering van promotieactiviteiten wordt tegengegaan. Delft heeft als toeristenstad zowel nationaal als internationaal een grote naambekendheid en een goede reputatie. De toeristische markt biedt kansrijke mogelijkheden voor verdere groei. Meer werkgelegenheid in de toeristische sector is een belangrijke beleidsdoelstelling voor de gemeente. De marktpositie van Delft staat echter onder druk. Zo sterk als wellicht de internationale uitstraling van het Delfts Blauw nog is, zo zwak is de aantrekkingskracht van de binnenstad op het gebied van kooptoeisme. Terwijl de concurrentie zich sterk manifesteert, neemt de promotionele aanwezigheid van Delft af. Interne verdeeldheid en een gebrekkig organiserend vermogen lijken troef. De toeristische positie van de stad is kind van de rekening. Slechts “meer marketingkracht” en een betere uitvoeringsorganisatie op het gebied van toeristische promotie kunnen het tij keren”.

Deze passage komt uit de inleiding van het Meerjaren Marketing Plan Toerisme Delft (MMT) dat in juni 1999 is opgesteld door Marktplan Adviesgroep in opdracht van de Gemeente Delft. In het plan zijn voorstellen opgenomen ter verbetering van de toeristische promotie van Delft. Conform de aanbevelingen van het MMT is er in 2000 een uitvoeringsorganisatie ingesteld: het Zuid Holland Bureau voor Toerisme (ZHBT) werd verantwoordelijk voor de binnenland promotie en de Stichting Promotie Den Haag (SPDH) voor de buitenland promotie. De VVV werd verantwoordelijk voor het zogenoemde gastheerschap in de stad. Deze drie partijen vormen tezamen de MMT-partners. De MMT-partners hebben van de gemeente op jaarbasis een budget van 453.780,22 euro toegewezen gekregen om de promotieactiviteiten uit te voeren en uiteraard ook om hun activiteiten onderling beter op elkaar af te stemmen.

Eind augustus 2002 heeft de Gemeente Delft, vakteam Cultuur, Kennis en Economie aan Dialogic *innovatie & interactie* de opdracht gegeven het MMT te evalueren. In deze rapportage worden de resultaten van de evaluatie gepresenteerd. Dit inleidende hoofdstuk gaat in het vervolg kort in op de opdrachtverstrekking en de aanpak van het onderzoek. Vervolgens wordt het belang van het toerisme in Delft geschetst. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Beschrijving en aanpak opdracht

In de opdrachtverstrekking heeft Dialogic de volgende vragen van de gemeente meegekregen:

1. Hoe is de tevredenheid van toeristische partijen in Delft met de MMT-organisatie?
2. Wat zijn de problemen en knelpunten die bestaan bij de toeristische promotie van Delft?
3. Welke zijn de verbetervoorstellen en oplossingen voor de onder punt 2 genoemde zaken?
4. Wat zijn (breed gedragen) prioriteiten voor de verdere ontwikkeling van het MMT?
5. Wat zijn de toekomstvisies op de toerist en het toeristische beleid in Delft en wat zijn de gevolgen hiervan voor de verdere ontwikkeling en de organisatie van het MMT?

De genoemde toeristische partijen in Delft zijn:

- de MMT-partners (ZHBT, VVV Delft en SPDH);
- de attracties en bezienswaardigheden;
- de horeca;
- de winkeliers.

Deze groepen zijn allemaal bevraagd in de evaluatie. De opzet was immers dat in de eerste plaats de betrokken partijen zelf het MMT zouden evalueren. Het onderzoek was van kwalitatieve aard en ging in op de tevredenheid van de belangrijkste partijen over het MMT. Dialogic heeft het evaluatieproces begeleid. Dialogic heeft drie methoden gebruikt om een antwoord te vinden op de onderzoeksvragen:

- deskresearch;
- diepte-interviews;
- interactieve workshops met een elektronisch vergadersysteem

In de **deskresearch** stond het zoeken naar vergelijkbare cases van stadspromotie in andere gemeenten centraal. Tevens was het doel van de deskresearch het identificeren van de belangrijkste toeristische ontwikkelingen die van invloed zijn op het toerisme in Delft. De resultaten zijn te vinden in het hoofdstuk Toekomstvisie (hfst. 7).

Er zijn **diepte-interviews** met de MMT-partners en enkele belanghebbenden afgenomen. Het doel van de diepte-interviews was om met de belangrijkste betrokkenen van het MMT dieper in te gaan op de cruciale vragen rond de evaluatie van het MMT. De uitkomsten van de interviews dienden als voorbereiding op de workshops.

Het zwaartepunt van de evaluatie lag bij de **interactieve workshops met een elektronisch vergadersysteem**. Er vonden vier workshops plaats voor de vier genoemde toeristische partijen: de MMT-partners en drie groepen belanghebbenden. Het doel van de workshops was het bereiken van een gezamenlijk beeld en een breed gedragen beoordeling van het MMT. Het voordeel van een elektronisch systeem is dat snel informatie kan worden verzameld en gestructureerd. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om opmerkingen anoniem te verwerken en alle deelnemers gelijke kansen te bieden om een bijdrage aan de vergadering te leveren. De workshops vonden in de eerste week van oktober plaats.

1.2 Het belang van toerisme in Delft

Wat is het belang van toerisme en toeristische promotie voor de gemeente Delft? In deze paragraaf proberen we een eerste plaatsbepaling te geven aan de hand van de resultaten van de toeristische barometer. Op basis van deze barometer kan een beeld worden geschetst van zaken als bezoekersaantallen, uitgaven, belangrijkste attracties en werkzame personen binnen de toeristische sector.

Uit de toeristische Barometer van de Gemeente Delft blijkt dat tussen maart 2001 en november 2001 339.000 Nederlandse toeristen Delft bezocht hebben. Nederlandse toeristen bezoeken Delft vaak een tweede keer (57% van deze bezoekers komt uit de regio) en daarmee komt het aantal bezoeken voor de genoemde periode op ongeveer 699.000. In dezelfde periode kwamen er ongeveer 226.000 bezoekers uit het buitenland in Delft. Uit de toeristische Barometer blijkt dat de gemiddelde Nederlandse bezoeker ongeveer 45,90 euro uitgeeft per bezoek. Het is niet bekend hoeveel buitenlandse gasten gemiddeld uitgeven in Delft.

Het economische belang van het toerisme in Delft kan op basis van deze cijfers berekend worden op minimaal: 699.000 bezoeken x € 45,90 uitgaven per bezoek = € 32.084.100 op jaarbasis. De uitgaven van de buitenlanders zijn niet inbegrepen in dit bedrag en er is ook niet gecorrigeerd voor het feit dat de bezoekers in de maanden januari, februari en december in 2001 niet meegeteld zijn. Het is niet irreëel te veronderstellen dat het werkelijke economische belang van het toerisme in Delft ruim boven de € 40 miljoen op jaarbasis zal liggen.

De toeristische sector heeft in zes jaar veel banen zijn gecreëerd in Delft. In 2001 hadden 628 werkzame personen een betrekking van meer dan 12 uur per week in de sector en 1315 personen hadden een betrekking voor minder dan 12 uur per week. In de volgende tabel staat de groei ten opzichte van 1995 weergegeven.

Tabel 1 overzicht groei werkgelegenheid toeristische sector

	1995	1998	2001	% groei t.o.v. 1995
werkzame personen < 12 uur	364	531	628	72,5%
werkzame personen > 11 uur	1157	1164	1315	13,7%

Bron: Bedrijvenregister Stadsgewest Haaglanden

Welke attracties zorgen er voor dat bezoekers naar Delft toekomen? Uit de volgende tabel blijkt dat er een duidelijke Top 3 van toeristische attracties bestaat: in Delft: de Nieuwe Kerk en de Oude Kerk, de Koninklijke Porcelijne Fles en de Delftse Pauw. De volgende tabel geeft een overzicht van de belangrijkste attracties en bezienswaardigheden en hun bezoekersaantallen.

Tabel 2 Overzicht bezoekersaantallen attracties Delft in 2001

Bezienswaardigheden	Aantallen bezoekers in 2001
Nieuwe Kerk en Oude Kerk	178.000
Koninklijke Porcelijne Fles	170.000
De Delftse Pauw	137.500
Koninklijk Nederlands Leger- en Wapenmuseum "Generaal Hofer"	57.200
Stedelijk museum Het Prinsenhof	50.600
De Candelaer	40.000
Toren Nieuwe Kerk	36.900
Volkenkundig museum Nusantara	23.200
Museum Lambert van Meerten	22.800
Techniek museum Delft	21.300
Botanische tuin TU Delft	20.000
Overig	9.800
TOTAAL	588.300

Bron: VVV Delft

Hoeveel toeristen overnachten er in Delft? De volgende tabel geeft een overzicht van de ontwikkeling in het aantal overnachtingen in Delft en geeft precies aan hoeveel toeristen in 2001 overnacht hebben in Delft.

Tabel 3 Overnachtingen in hotels, pension en kampeerterreinen

	indexcijfers (2000=100)						aantal
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2001
hotels	77	72	77	91	100	88	111.370
pensions	145	130	123	80	100	25	161
kampeerterreinen	94	95	89	86	100	125	32.723
totaal	80	77	79	90	100	94	144.254

Bron: Gemeente Delft, Belastingen

Het valt op dat het groeipatroon van het aantal overnachtende toeristen grillig is. In 2001 overnachtten gemiddeld 425 toeristen per nacht in Delft. Er zijn helaas geen cijfers over de doelstellingen van het verblijf in Delft van deze toeristen.

Het is niet de doelstelling van dit rapport het belang van het toerisme voor Delft te berekenen. De gepresenteerde cijfers geven wel een eerste indicatie en geven als totaalbeeld duidelijk aan dat het toerisme belangrijk is voor Delft – zowel in omzet als werkgelegenheid.

1.3 Leeswijzer

Het rapport is opgebouwd op basis van de onderzoeksvragen die de gemeente Delft heeft geformuleerd. In hoofdstuk 2 wordt een eerste beeld geschetst van het functioneren en de resultaten van het MMT. Hier wordt antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag: Hoe is de tevredenheid van toeristische partijen in Delft met de MMT-organisatie? In het derde hoofdstuk worden de positieve aspecten van het MMT besproken en de zaken die het MMT heeft bereikt. In hoofdstuk 4 'Problemen en Knelpunten' wordt juist ingegaan op de zaken die voor verbetering vatbaar zijn. Het hoofdstuk geeft een beeld van de belangrijkste problemen waarvoor de deelnemers aan de workshops oplossingen hebben geformuleerd. Deze oplossingen staan centraal in hoofdstuk 5. Bij de start van het MMT zijn er kwantitatieve doelstellingen geformuleerd. In hoofdstuk 6 worden deze doelstellingen geëvalueerd op basis van de uitkomsten van de toeristische barometer die door de gemeente is opgesteld. In het zevende hoofdstuk wordt een uitstapje naar de toekomst gemaakt. De trends en ontwikkelingen in het toerisme en het toeristische beleid en de consequenties voor het MMT staan hier centraal. Het rapport wordt afgesloten met de belangrijkste uitkomsten uit de evaluatie en de aanbevelingen die hieruit zijn af te leiden voor de verdere ontwikkeling van het MMT.

2 Algemeen beeld MMT

De vier workshops – voor de MMT-partners en de drie groepen belanghebbenden (attracties en bezienswaardigheden; horeca; winkeliers) - zijn gestart met de beoordeling van ruim twintig stellingen¹. De stellingen betreffen drie onderwerpen: het MMT-plan, de MMT-organisatie en de MMT-partners. De uitkomsten geven een eerste beeld van de (on)tevredenheid over het MMT. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste uitkomsten besproken en daarmee onderzoeksvraag 1 beantwoord.

2.1 MMT-Plan

De deelnemers aan de workshops zijn - met uitzondering van de winkeliers - van mening dat het MMT een sprong voorwaarts is voor de stadspromotie van Delft. Het MMT heeft bestaansrecht volgens de betrokkenen. Opvallend is dat een aantal deelnemers aangeeft niet te weten wat het MMT is².

De MMT-partners beoordelen de *uitvoering* van het MMT-plan duidelijk positiever dan de belanghebbenden (de vertegenwoordigers van horeca, winkeliers en attracties en bezienswaardigheden). Deze zijn overwegend negatief over de uitvoering en de resultaten van het MMT-plan.

De VVV, SPDH en ZHBT zijn van mening dat Delft toeristisch goed gepromoot is en de toeristische potentie goed benut wordt. De belanghebbenden zijn negatief in hun oordeel over de uitvoering van het MMT. Uit de beoordeling van de stellingen door de belanghebbenden blijkt dat deze groep van mening is dat:

- Delft toeristisch niet goed in de markt wordt gezet;
- Delfts toeristische potentie niet goed wordt benut;
- Delft in binnen- en buitenland niet goed gepromoot wordt;
- De stadspromotie en het toeristische product Delft niet goed op elkaar afgestemd zijn.

De vertegenwoordigers van horeca, winkeliers en attracties en bezienswaardigheden zijn positief over de indeling van de doelgroepen in cultuurtoerist, kooptoerist, stadstoerist en zakelijk toerist. De MMT-partners (het ZHBT, SPDH en VVV Delft) zijn negatief over deze segmentatie en vinden de indeling niet hanteerbaar. Een vergelijkbaar beeld doet zich voor bij de strategische keuze in het MMT voor koop- en cultuurtoerisme. De vertegenwoordigers van horeca, winkeliers en attracties en bezienswaardigheden staan positief ten opzichte van deze keuze en de MMT-partners zijn er negatief over.

¹ Deze zijn opgenomen in bijlage II

² Onder de winkeliers en horeca vertegenwoordigers was het MMT bij een aantal mensen onbekend. Het MMT is wel per brief aan deze mensen voorgesteld. Waarschijnlijk hebben ze de brief niet gelezen en zijn ze niet op een andere wijze met het MMT in aanraking gekomen.

2.2 MMT-organisatie

Het oordeel over de MMT-organisatie is negatief, zowel bij de MMT-partners als bij de belanghebbenden. De MMT-partners vinden de gekozen constructie niet werkbaar en niet efficiënt. Ook zijn de partners van mening dat er niet goed wordt samengewerkt en dat de organisatie haar werk niet goed doet. In onderstaande tabel staan de uitkomsten van de stemming in de workshop met de MMT-partners weergegeven. Deze tabel laat zien dat de MMT-partners twijfels hebben bij vooral de werkbaarheid en de efficiency van de samenwerking.

Tabel 4 scores stemming MMT-partners over stellingen met betrekking tot MMT-organisatie

nr	Stelling	Gem ³	STD ⁴
1	De MMT-partners zijn gemakkelijk te benaderen om projecten op te zetten	3.71	0.76
2	Ondernemers kunnen effectief en efficiënt samenwerken met de MMT-partners	3.43	1.51
3	De MMT-partners hebben een heldere en gedeelde visie op hoe Delft het best toeristisch gepromoot kan worden	3.14	1.46
4	De marketingacties vanuit het MMT zijn goed op elkaar afgestemd	3	0.00
5	De MMT-organisatie doet haar werk goed	2.71	1.11
6	De MMT-partners werken goed samen	2.29	1.25
7	De huidige MMT-organisatie is een werkbare constructie	2	1.00
8	De huidige MMT-organisatie is een efficiënte constructie	1.57	0.79

De belanghebbenden zijn (nog) negatiever dan de MMT-partners over de MMT-organisatie, de onderlinge samenwerking van de partners en de afstemming van de marketingacties. In tegenstelling tot de MMT-partners zijn de belanghebbenden ook van mening dat de MMT-partners niet makkelijk te benaderen zijn om projecten op te zetten en ze vinden de samenwerking met de MMT-partners niet effectief en efficiënt. Er zijn ook deelnemers aan de

³ Gem. staat voor gemiddelde. De score in deze kolom is de gemiddelde score (op een 5-puntsschaal) die de deelnemers op de stelling gegeven hebben. Een score boven de drie geeft aan dat de deelnemers het gemiddeld eens zijn met de stelling. Een score lager dan drie geeft aan dat ze het gemiddeld niet eens zijn met de uitspraak.

⁴ STD staat voor standaarddeviatie. Dit is een statistische maat voor de afwijking van het gemiddelde. Een hoge standaarddeviatie geeft aan dat de deelnemers zeer gespreid gescoord hebben op de stelling. Dat betekent dat men het relatief oneens is. Een lage STD betekent daarentegen dat de scores van de deelnemers dicht bij elkaar zitten en dat men het dus relatief eens is met elkaar. Omdat er een beperkt aantal deelnemers was in de workshops moeten de standaarddeviaties vooral in verhouding tot elkaar bekeken worden. In dit geval betekent dat dat de bovenstaande tabel geïnterpreteerd moet worden als: op stelling 1, 4 en 8 waren de deelnemers het meer eens over de uitkomst dan op stelling 2, 3, 5 en 6. In zijn algemeenheid kun je stellen dat op een 5-puntsschaal (waarop in dit geval gescoord is) een standaarddeviatie boven 1 hoog is en tot 0.8 relatief laag is.

workshops die wel goede ervaringen hebben met de MMT-partners, maar het gemiddelde oordeel is duidelijk negatief.

2.3 MMT-partners

Het oordeel van de MMT-partners over het eigen functioneren verschilt van het oordeel van de belangrijkste belanghebbenden van het MMT. De deelnemers aan de workshops zijn van mening dat de SPDH verstand heeft van marketing. De vertegenwoordigers van attracties en bezienswaardigheden vragen zich wel af of de SPDH haar competenties wel goed inzet ten behoeve van het MMT. De winkeliers en vertegenwoordigers uit de horeca zijn van mening dat de SPDH haar werk goed doet. De belanghebbenden zijn kritisch ten aanzien van de VVV Delft. Ze zijn het niet eens met de stelling dat de VVV verstand heeft van marketing. Tevens zijn de vertegenwoordigers van attracties en bezienswaardigheden en de vertegenwoordigers uit de horeca van mening dat de VVV Delft haar werk niet goed doet. De winkeliers staan neutraal ten opzichte van dit onderwerp. De MMT-partners zijn van mening dat de VVV wel verstand heeft van marketing. De belanghebbenden zijn neutraal tot negatief in hun opvatting over het ZHBT en positief over de rol van de gemeente. De MMT-partners zijn van mening dat de rol van de gemeente in het MMT niet duidelijk is⁵.

Tot slot valt op dat de winkeliers vinden dat ze zelf niet genoeg tijd in de toeristische ontwikkeling van de stad investeren. Vertegenwoordigers van de horeca en vertegenwoordigers van attracties en bezienswaardigheden zijn echter van mening dat hun achterban wel genoeg tijd in de toeristische ontwikkeling van Delft steekt.

2.4 Balans

Onderzoeksvraag 1: Hoe is de tevredenheid van toeristische partijen in Delft met de MMT-organisatie?

Het beeld dat ontstaat op basis van de beoordeling van de stellingen is niet positief. Het MMT is volgens de deelnemers aan de workshops wel een goed initiatief. Maar over de uitvoering en de resultaten van het MMT zijn de deelnemers aan de workshops overwegend negatief: de organisatorische constructie lijkt niet werkbaar, is inefficiënt en ook het individuele functioneren van de partners is volgens de belanghebbenden niet altijd positief. De deelnemers beoordelen met name de VVV Delft meerdere keren negatief. De MMT-partners zelf zijn positiever over het eigen functioneren. De partners zijn negatief over de onduidelijke rol van de gemeente in het MMT.

Kortom: de toeristische partijen in Delft zijn ontevreden over de MMT-organisatie.

⁵ De gemeente was in het begin van het MMT subsidieverstrekker. Op een gegeven moment bleken de MMT partners niet te brengen wat de gemeente voor ogen had. Vanaf dat moment is de gemeente zich steeds actiever gaan bemoeien met de uitvoering van het MMT. Uit de beoordeling van de stelling blijkt dat dit tot onduidelijkheden bij de MMT partners heeft geleid.

3 MMT: wat ging goed?

Na het eerste oordeel aan de hand van de stellingen is de deelnemers gevraagd aan te geven wat goed is gegaan met het MMT en wat er in de toeristische ontwikkeling van Delft is bereikt sinds het MMT.

Met betrekking tot het MMT-plan zijn de deelnemers met name tevreden over het feit dat de gemeente de toeristische promotie van Delft nu serieus aanpakt en budget vrijmaakt. Tevens is opgemerkt dat het goed is dat de MMT-partners synergie zoeken door Delft in de promotieactiviteiten van Den Haag mee te laten liften. Verder heeft het MMT bereikt dat de verschillende toeristische partners – met name binnen de attracties en bezienswaardigheden – tegenwoordig beter samenwerken, ook met de MMT-partners. Er bestaat tegenwoordig meer besef bij ondernemers dat zij Delft gezamenlijk moeten promoten en dat het geen individuele aangelegenheid is van de verschillende partijen.

De deelnemers merken op dat de folders “Ontdek de andere Kleuren van Delft” een goede ontwikkeling vormen. Onder de MMT-partners heerst verdeeldheid op dit onderwerp.

Met name de drie groepen belanghebbenden vinden het juist dat Delft zich vooral als een cultuur- en een koopstad wil profileren. De MMT-partners vinden de onderverdeling in doelgroepen, zoals we al opmerkten in het vorige hoofdstuk, niet erg werkbaar.

De belanghebbenden zijn zeer te spreken over de rol die de gemeente sinds twee jaar speelt. “De gemeente is een steun in de rug. Je ziet ze op straat lopen en je kunt ze bellen”.

4 Problemen en knelpunten

In de vier workshops is de deelnemers ook gevraagd hun kritiek ten aanzien van het plan, de organisatie, de partners en het 'product Delft' te geven. In de sessies zijn de problemen en knelpunten vervolgens geprioriteerd. De belangrijkste problemen zijn geïdentificeerd per rubriek: plan, organisatie, partners en product. In dit hoofdstuk zijn voor iedere toeristische partij de belangrijkste problemen op een rijtje gezet. Een uitgebreide versie van de discussies in de groepen en van de opmerkingen van de deelnemers is opgenomen in de workshopverslagen.

4.1 Belangrijkste problemen volgens vertegenwoordigers van attracties en bezienswaardigheden

De vertegenwoordigers van attracties en bezienswaardigheden hebben veel kritiek op het MMT. Het blijkt dat ze niet tevreden zijn met de wijze waarop het huidige MMT functioneert. Met name de organisatie van het MMT en de partners zijn onderwerp van kritiek. In de volgende tabel staan de zaken weergegeven die als belangrijkste problemen zijn benoemd door deze groep deelnemers.

Tabel 5 overzicht belangrijkste problemen volgens vertegenwoordigers attracties en bezienswaardigheden

Attracties en bezienswaardigheden
Het gemis aan één centraal aanspreek- en regelpunt en (daarmee) versnippering in de uitvoering van de MMT-plannen.
VVV Delft
Het gebrek aan afstemming van de activiteiten tussen de MMT-partners.

In de discussie die volgde op het benoemen van en stemmen over de belangrijkste problemen, kwamen de deelnemers nog tot de volgende observatie: de MMT-partners hebben parallel aan het MMT elk hun eigen activiteiten waardoor de toeristische promotie erg versnipperd is voor de (toeristische) ondernemers. De onderlinge relaties tussen de MMT-partners zijn ook niet helder, voornamelijk die tussen gemeente en VVV. De rol van het ZHBT wordt als onduidelijk en onnatuurlijk ervaren. Er is geen centrale regie in het MMT en er is weinig vertrouwen in de VVV. De SPDH daarentegen doet haar werk goed volgens de vertegenwoordigers van attracties en bezienswaardigheden.

4.2 Belangrijkste problemen volgens vertegenwoordigers uit de horeca

De kritiek van de vertegenwoordigers uit de horeca is veelal gericht op het 'product Delft'. Tevens zijn er veel kritische opmerkingen over de partners en hun samenwerking in het MMT. In de volgende tabel staan de zaken weergegeven die de deelnemers als belangrijkste problemen aanvoerden.

Tabel 6 overzicht belangrijkste problemen volgens vertegenwoordigers Horeca

Horeca
Het beleid is niet helder/wordt onvoldoende gecommuniceerd met de belanghebbenden.
Er is geen beleid/er zijn geen activiteiten voor jongeren. Het toeristisch product Delft is teveel op ouderen gericht.
De samenwerking tussen de partijen (VVV, ZHBT, SPDH) is niet goed.
De VVV is vaak oorzaak van de problemen. ZHBT zit op de troon en doet er niet veel aan.
Het winkelaanbod is zeer beneden de maat; winkelpubliek gaat naar Rotterdam, Den Haag.
Delft mist een grote toeristische trekker.

Ook bij de vertegenwoordigers uit de horeca is er veel kritiek op de VVV te horen, hoewel er ook positieve ervaringen zijn. Verder vinden de deelnemers het een slechte zaak dat maar weinigen weten wat het MMT is en wie de partners zijn. Het beleid moet volgens de horecavertegenwoordigers beter gecommuniceerd worden met belanghebbenden. Ook zou Delft zijn promotie meer op jongeren kunnen richten. De gemeente laat deze doelgroep te veel links liggen ten faveure van de 50+ -ers.

In de discussie na de stemming bleek dat de vertegenwoordigers uit de horeca van mening zijn dat het 'touringcartoerisme' veel te dominant is in Delft. De bussen stoppen alleen bij de contractanten en zijn vervolgens binnen 1,5 uur de stad weer uit. Delft profiteert niet van dit toerisme. Het beleid zou er op gericht moeten zijn deze toeristen langer in Delft te houden. Dit zou kunnen door Delft als uitvalsbasis te laten functioneren. Een ander veelvuldig genoemd probleem is dat de toeristische potentie van Vermeer te weinig benut wordt.

4.3 Belangrijkste problemen volgens vertegenwoordigers van de winkeliers

De winkeliers hebben veel kritische opmerkingen gemaakt over de partners en de wijze waarop ze het MMT communiceren met de belangrijkste betrokkenen. De winkeliers hebben als enige doelgroep ook kritiek op het functioneren van de eigen branche. In de volgende tabel staan de problemen die deze groep deelnemers als belangrijkste heeft benoemd.

Tabel 7 overzicht belangrijkste problemen volgens vertegenwoordigers winkeliers

Winkeliers
Het MMT is onvoldoende bekend bij de ondernemers.
De lijnen van de MMT-partners naar de ondernemer zijn te lang.
De VVV is weinig coöperatief.
Ondernemers zijn onvoldoende actief bij het uitdragen van het 'product Delft'.
Er is geen koepelorganisatie voor Delftse initiatieven.

Ook de winkeliers hebben veel kritiek op de VVV – die vooral een gebrek aan coöperatie wordt verweten. Het is opvallend dat de winkeliers van mening zijn dat de ondernemers zelf meer

kunnen doen. De aanwezigen hebben veel kritiek op de ondernemers die steeds langs de zijlijn staan maar wel profiteren van gezamenlijke inspanningen.

4.4 Belangrijkste problemen volgens MMT-partners

De kritiek van de MMT-partners is met name gericht op de inhoud van het MMT-plan, hun onderlinge samenwerking en de rol van de gemeente Delft. In de volgende tabel staan de problemen weergegeven die door deze groep als belangrijkste problemen zijn benoemd.

Tabel 8 overzicht belangrijkste problemen volgens vertegenwoordigers MMT-Partners

MMT-partners
Het MMT is geen marketingplan en geeft geen marketingdoelstellingen.
Binnenland en buitenland staan los van elkaar
Er was weinig input van uitvoerende partijen bij planontwikkeling, waardoor er problemen bij de uitvoering zijn ontstaan.
De gemeente heeft een onduidelijke rol in het MMT.
Het MMT voorziet niet in productontwikkeling.

De MMT-partners zijn kritisch over het MMT. Ze zijn niet betrokken geweest bij de planontwikkeling en zijn van mening dat het MMT geen marketingplan is en dat duidelijke marketingdoelstellingen ontbreken. De huidige doelstellingen zijn politiek van aard en niet werkbaar in de praktijk. Het MMT is eerder een organisatieplan. Mede hierdoor is het niet gemakkelijk geweest voor de MMT-partners het plan uit te voeren. Verder merken de MMT-partners op dat de rol van de gemeente onduidelijk is. Ze missen een link met productontwikkeling.

In de discussie blijkt dat er een spanning bestaat tussen marketingpromotie enerzijds en productontwikkeling anderzijds. De partners zijn het er over eens dat beide aandacht verdienen, maar verschillen van mening over de vraag welke van de twee op dit moment prioriteit moet krijgen. De functie van promotie is om Delft onder de aandacht te brengen van potentiële bezoekers met als doel meer mensen naar Delft te trekken. Productontwikkeling is een middel om Delft als product aantrekkelijker te maken opdat de mensen langer in Delft willen verblijven en er meer potentiële bezoekers aangesproken kunnen worden. In termen van communicatie en promotie is 1 miljoen gulden per jaar geen hoog bedrag volgens de MMT-partners. Voor een echt goede promotie van Delft moeten substantiëlere budgetten uitgetrokken worden.

Ook blijkt tijdens de discussie dat geen van de partners echt verantwoordelijk is voor het MMT. Het MMT is niet de kern van de dagelijkse activiteiten. Hierdoor liggen de prioriteiten soms elders en komen de partners afspraken niet altijd na. Van echt goede samenwerking is geen sprake. Er zijn ook geen mogelijkheden om 'goed gedrag af te dwingen'.

4.5 Balans

Onderzoeksvraag 2: Wat zijn de problemen en knelpunten die bestaan bij de toeristische promotie van Delft?

De problemen rond het MMT wegen duidelijk zwaarder dan de resultaten en wapenfeiten uit het vorige hoofdstuk. Belanghebbenden zijn kritisch over de VVV en de wijze waarop de MMT-

partners de banden met de belanghebbenden hebben onderhouden. De MMT-partners zijn zelf ook van mening dat er veel zaken niet goed lopen en dat de uitvoering versnipperd is. Dit heeft in hun visie te maken met de onduidelijke opdracht die de gemeente heeft meegegeven maar ook met het gebrek aan onderlinge samenwerking en centrale regie.

Er zijn veel problemen rond de MMT-organisatie genoemd: De partners moeten onderling beter samenwerken, zich aan afspraken houden en hun activiteiten (zoals binnen- en buitenlandpromotie) beter op elkaar afstemmen. De verantwoordelijkheden in de organisatie zijn te versnipperd en er ontbreekt centrale sturing en regie. De lijnen naar de ondernemers zijn te lang. Er mist een centraal aanspreek- of regelpunt of koepelorganisatie voor Delftse initiatieven. Verder is het beleid niet helder voor de belanghebbenden en wordt er naar hun mening niet voldoende met hen gecommuniceerd. De rol van de gemeente in het MMT is niet duidelijk volgens de partners.

De VVV Delft wordt meerdere malen als probleem benoemd. Vooral de vertegenwoordigers van attracties en bezienswaardigheden zijn negatief over het functioneren van de VVV – niet alleen in het kader van het MMT maar ook daarbuiten. De andere belanghebbenden hebben ook problemen met de huidige opstelling van de VVV binnen de toeristische sector in Delft.

Het 'product Delft' moet beter ontwikkeld worden. Volgens de horecavertegenwoordigers is het winkelaanbod zeer beneden de maat en mist Delft een grote toeristische trekker. Volgens de MMT-partners is er te weinig aandacht voor (structurele) productontwikkeling in Delft en in het MMT.

5 Verbetervoorstellen MMT

Nadat de deelnemers de problemen benoemd hebben, is hen gevraagd mogelijke oplossingen aan te dragen voor de gesignaleerde knelpunten. Deze oplossingen zijn geprioriteerd⁶, met als resultaat een eerste indicatie van acties die in de toekomst mogelijk en wenselijk zijn. Dit hoofdstuk is gesplitst in twee delen: verbetervoorstellen volgens de drie groepen belanghebbenden en verbetervoorstellen volgens de MMT-partners.

5.1 Verbetervoorstellen volgens belanghebbenden

De vertegenwoordigers van *attracties en bezienswaardigheden* zijn voorstander van een centrale organisatie die zowel de promotie in binnen- en buitenland als de productontwikkeling voor Delft coördineert. Deze organisatie zou het centrale regel- en aanspreek punt in het toeristisch beleid in Delft moeten worden. Daarbij moet de gemeente het beleid bepalen en de voortgang controleren, maar niet zelf uitvoeren.

Tabel 9 Overzicht verbetervoorstellen (deels overlappend) volgens vertegenwoordigers van attracties en bezienswaardigheden

Attracties en bezienswaardigheden
De gemeente Delft moet enkel beleid maken en controleren.
Een (eventueel particuliere) organisatie die de regiefunctie over de uitvoering heeft. Dat moet in principe een instituut zijn dat verantwoordelijk is voor de stadspromotie. Taken: gastheerschap / productontwikkeling / promotie binnenland/promotie buitenland / evenementenbureau / onderhouden contacten met partijen / uitvoering producten / boekingen / ondersteunen initiatieven / initiëren nieuwe plannen.
Het MMT-plan in zijn totaliteit door één instantie laten uitvoeren, het liefst door een bestaande organisatie (zoals de SPDH) waardoor overheadkosten gedeeld worden en tot een minimum beperkt (geen gebouw, managers, directeur etc.) en een zo groot mogelijk deel van het geld in de promotie van het product Delft gestopt kan worden. In Delft kan dan een toeristische informatiewinkel opgericht worden voor bezoekers die al in de stad zijn. Belangrijk: Gastheerschap.
Een organisatie die zich uitsluitend bezig houdt met gestelde doelen m.b.t. marketing, productontwikkeling, promotie e.d.. Functionarissen binnen deze organisaties mogen dit belang niet vermengen met belangen van andere organisaties. Andere organisaties zoals VVV, SPDH, ZHBT en gemeente moeten hun werk doen binnen de regie van eerstgenoemde organisatie.
Ideaal zou zijn dat er één overkoepelende organisatie is van waaruit de verschillende activiteiten ondernomen zouden moeten worden. Deze organisatie moet het centrale

⁶ Met uitzondering van de workshop met de groep vertegenwoordigers van attracties en bezienswaardigheden

aanspreekpunt zijn. Eigenlijk zou de pr voor Delft toch vanuit Delft georganiseerd moeten worden. Er moet een goed werkend VVV zijn. Subactiviteiten kunnen uitbesteed worden aan goedwerkende organisaties buiten de overkoepelende organisatie. Communicatie als speerpunt.

Oprichting van b.v. Stichting Delft Promotie (wat Den Haag kan, kan Delft ook). Deze stichting bedenkt plannen, ontwikkelt visie over de verkoop van Delft als toeristische product. Plannen worden niet door de stichting zelf uitgevoerd maar per item uitbesteed, menskracht wordt ingehuurd om plannen uit te voeren.

Belanghebbende ondernemers en organisaties (donateurs) moeten invloed kunnen uitoefenen op het beleid. De toeristische organisatie moet er zijn ter ondersteuning van de stad en niet als commerciële organisatie op zich.

Ook aan de vertegenwoordigers van de *horeca* is gevraagd met verbetervoorstellen te komen. Over deze voorstellen is vervolgens gestemd: welke voorstellen moeten prioriteit krijgen voor de verdere ontwikkeling van het MMT? In de volgende tabel staan de oplossingen die na stemming overbleven.

Tabel 10 Prioritering verbetervoorstellen volgens vertegenwoordigers uit de horeca

Horeca
Maak de organisatie zo compact mogelijk, zorg voor een of twee duidelijk bekende personen die de club vertegenwoordigen, kort maar krachtig bulletin
Maak een inventarisatie van het aanbod voor de jongere doelgroep. Breng deze organisaties/instellingen etc. bij elkaar, bundel krachten en kom tot een breed gedragen aanbod en een duidelijke communicatie / publiciteit / uitstraling. En uiteraard: genereer gelden voor de landelijke uitstraling van Delft wat betreft 'uitgaan' in de breedste zin van het woord. Stimuleer evenementen en festivals met een nationale uitstraling. Creëer een goed festivalterrein of een evenementenlocatie.
VVV reorganiseren en daarna koploper maken van het toeristisch beleid Delft
Meer aandacht voor de binnenstad; nog meer profileren als funshop binnenstad. Galeries/ateliers e.d. en kleine bijzondere winkels die je elders niet vindt. Naar het voorbeeld van de negen grachtjes in Amsterdam zoals de Reestraat
Vermeer is een belangrijke trekker maar alleen op originele wijze. Het panorama Vermeer Delft b.v. is ook bekend vanwege zijn kennis van techniek; iets mee doen. Delft is ook de bouwstad van Nederland; doen we ook weinig mee. Delft heeft behoefte aan een Marshallplan voor zijn promotie
Designmuseum

Ook aan de vertegenwoordigers van de *winkeliers* is gevraagd met verbetervoorstellen te komen op basis van de door hen gesignaleerde knelpunten. Aan deze voorstellen zijn wederom prioriteiten toegekend; onderstaande tabel geeft de belangrijkste oplossingen weer.

Tabel 11 Prioritering verbetervoorstellen volgens vertegenwoordigers van de winkeliers

Winkeliers
Zorgen dat er een koepelorganisatie komt, maar eerst eenduidig beleid maken (met alle mogelijke partners en doelgroepen). Een dergelijke overkoepelende organisatie moet voldoende steun vinden bij de deelnemers en bij de mensen en groeperingen met wie samengewerkt gaat worden. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de Stichting Promotie Delft die samenwerkt (en wellicht in één gebouw zit en/of één organisatie vormt) met o.a. VVV, ANWB, evenementenorganisatie en gemeentelijke promotie.
Een goede professionele regelhef bij Stichting Promotie Delft krijgt ook die niet-actieve ondernemer over de streep waardoor er fondsen vrij komen voor promotie en om activiteiten financieel te waarborgen (al ruim van te voren en niet pas weer in november, zoals bij de ijsbaan)
Organiserend vermogen vergroten, ondernemers moet je gebruiken in de creatieve fase, de organisatie en uitvoering moet uitbesteed worden; anders komt er te weinig tot stand
D.m.v. een betere taakomschrijving, gekoppeld aan een duidelijk subsidiebesluit, is de VVV coöperatief te krijgen. Maar dan wel helderheid voor alle partijen en niet bij elke nieuwe gemeenteraad weer een nieuwe discussie.
Intermediaire organisatie voor ideeën van ondernemers naar MMT; terugkoppeling van besluiten van MMT naar ondernemers.
De ondernemers laten vertegenwoordigen en meebeslissen in het MMT.
Het MMT op zich hoeft niet meer bekend te worden bij de ondernemers, het gaat om de aan te bieden activiteiten. Deze zaken kunnen door een goede en op maat gesneden communicatie (laagdrempelig en niet teveel tekst) worden aangeboden. Hulp van een straat/gebiedscoördinator die bereid is vragen van ondernemers per straat/gebied te bundelen, kan een manier zijn

5.2 Verbetervoorstellen volgens MMT-partners

De MMT-partners hebben tal van verbetervoorstellen aangedragen. Er moet volgens de MMT-partners één partij verantwoordelijk gesteld worden voor het totale MMT-plan. Deze partij zou een nieuw plan moeten opstellen in samenwerking met de belangrijkste betrokkenen, uitvoerende partijen en externe experts. Noodzakelijk zijn een duidelijke rolverdeling en inzichtelijke taken en functies voor alle partijen die betrokken zijn bij het toerisme in Delft. Het is volgens de MMT-partners aan te bevelen dat in een nieuw plan duidelijke, vanuit het MMT aanstuurbare, *marketing doelstellingen* geformuleerd staan die vervolgens voortdurend gemonitord worden. Het plan moet zowel aandacht besteden aan binnen- als buitenlandpromotie. Tevens moet het een verband leggen met productontwikkeling.

Een suggestie uit de workshop

Thema's waarin het nieuwe plan zou kunnen voorzien: langer verblijven in Delft, zowel overdag als overnachten; congretoerisme bevorderen; herhalingsbezoek bevorderen; Delft als uitgangspunt voor bezoek van de rest van Nederland. Doelgroepen: ouderen (ouder dan 40 jaar); cultuurliefhebbers (ook combinaties met o.a. musea in Den Haag), zakelijke bezoekers/wetenschappers, groepen uit Nederland, België en Duitsland. Markten: Delft en omgeving,

(West)Nederland, omringende landen (noem provincies/delen), USA en Japan (voor en met de Porceleijne Fles).

Overige suggesties ter verbetering MMT-plan en –organisatie:

- Aan het plan zal ook een planning gekoppeld moeten worden. Hierin staat duidelijk weergegeven wie voor de uitvoering van welke activiteit verantwoordelijk is en wanneer die activiteit uitgevoerd en afgerond moet worden.
- De centraal verantwoordelijke partij is belast met het bewaken en afstemmen van de samenhang van activiteiten en de controle van de uitvoering. Deze verantwoordelijke partij zou de middelen en de 'macht' (mandaat) moeten krijgen om zaken af te dwingen.
- Door de belangrijkste belanghebbenden (dat zijn de partijen die financieel het meest profiteren van een goedlopend MMT) ook financieel te betrekken, kun je de betrokkenheid en financiële slagkracht van het MMT vergroten.
- De gemeente heeft in het nieuwe MMT bij voorkeur een beleidsbepalende en bewakende rol. Het ligt in deze constructie niet voor de hand dat de gemeente beleid uitvoert. De gemeente zal wel een rol moeten spelen in de productontwikkeling omdat veel zaken die hier mee te maken hebben (zoals inrichting binnenstad en parkeerbeleid) onder de verantwoordelijkheid van de gemeente vallen.

De prioriteiten die de partners voorstellen voor verdere productontwikkeling staan weergegeven in de volgende tabel.

Tabel 12 Prioriteiten in verdere productontwikkeling volgens MMT-partners

Geen productontwikkeling
Vermeer-huis/ Delfts aardewerkcentrum op zeer korte termijn, b.v. in of bij Lambert van Meerten of een ander gebouw dan Legermuseum.
Meer grote hotels met vergaderfaciliteiten.
Geef een uitvoerende partij de rol van initiatiefnemer, niet in het midden laten zweven.
Stel budget vast en maak kwaliteitskader voor te ontwikkelen producten.
Maak eerst duidelijk wat we onder productontwikkeling verstaan. Vervolgens budget/participanten en planning.
Graag een meerjaren productontwikkelingagenda met budgetten en planning

5.3 Balans

Onderzoeksvraag 3: Welke zijn de verbetervoorstellen en oplossingen voor de onder punt 2 genoemde zaken?

Onderzoeksvraag 4: Wat zijn (breed gedragen) prioriteiten voor de verdere ontwikkeling van het MMT?

Onderzoeksvragen 3 en 4 zijn in dit hoofdstuk gecombineerd beantwoord. Alle verbetervoorstellen die de deelnemers genoemd hebben, staan weergegeven in dit hoofdstuk. De

prioritering van de voorstellen en de mate van 'overlap' tussen de voorstellen van de verschillende groepen leveren inzicht in de breed gedragen verbetervoorstellen.

Zowel de belanghebbenden als de MMT-partners geven in de workshops duidelijk aan dat het MMT het best ontwikkeld en uitgevoerd kan worden vanuit een centrale organisatie. Deze organisatie moet als het centrale aanspreek- en regelpunt voor het toeristische beleid in Delft fungeren. In principe kan deze organisatie de binnenlandpromotie, buitenlandpromotie, gastheerschap en productontwikkeling uitvoeren en tevens het communicatiekanaal zijn voor ondernemers met de overheid. De partijen zijn het er over eens dat de toeristische visie en de aanpak van de promotie centraal met belanghebbenden en toekomstig uitvoerenden ontwikkeld dient te worden. Hierdoor ontstaat er groter draagvlak en kunnen problemen in de uitvoering voorkomen worden.

6 Toeristische barometer

6.1 Kwantitatieve doelstellingen en resultaten MMT

In het MMT zijn kwantitatieve doelstellingen opgenomen met betrekking tot de ontwikkeling van het toerisme in Delft. Deze doelstellingen staan in de volgende tabel weergegeven.

Tabel 13 Kwantitatieve doelstellingen MMT

Kwantitatieve doelstellingen MMT	
1	De naamsbekendheid van Delft als cultuurtoeristische stad in relevante inkomende en binnenlandse marktsegmenten moet in 2004 groter zijn dan 90%.
2	Vooraanstaande positie van Delft op de regionale shortlist op het gebied van kooptoeisme. (Meer) inwoners van het zuidelijk deel van de Randstad moeten het 'gewoon' gaan vinden om een paar keer per jaar 'gezellig' te gaan winkelen in de Delftse binnenstad.
3	Een groei van 25% van de werkgelegenheid in de toeristische sector in de periode 2002-2004.
4	Delft dient te worden voorzien van een vernieuwd toeristisch imago, met aanzienlijk meer dynamiek en wervingskracht.
5	Verdrievoudiging van het aantal kooptoeistische bezoeken per jaar aan Delft.
6	Toename van het marktaandeel regionale bestedingen in Zuid-Holland in de niet-dagelijkse artikelensector van 1,8% in 1994 tot 2,3% in 2004.
7	Toename van de hoogte van de bestedingen door 'kooptoeisten' met 25%.
8	Handhaving en versterking van Delft als binnenlandse 'mustbestemming' op het gebied van cultuurtoerisme. Ingezet wordt op een toename van het aantal bezoekers aan attracties met jaarlijks 5%.
9	Toename van het aantal buitenlandse bezoekers met jaarlijks 5%.
10	Toename aantal toeristische overnachtingen met 60%.

De tien doelstellingen geven aan dat Delft ambitieus is op het gebied van het toerisme in de stad. In het MMT wordt met betrekking tot deze doelstellingen gesproken over *targets* die gedurende de rit meetbaar moeten zijn. De vraag is echter of dat met deze doelstellingen ook werkelijk het geval is. Dit impliceert namelijk dat de te gebruiken meetlat minimaal één keer in de één of twee jaar langs deze doelstellingen gelegd kan worden. Bovendien moet het ook duidelijk zijn waaruit deze meetlat bestaat. In het vervolg worden de tien doelstellingen onder de loep genomen en bekeken op basis van meetbaarheid en geschiktheid.

Ad 1.

Deze doelstelling lijkt moeilijk meetbaar doordat indicatoren moeilijk te operationaliseren en te meten zijn. Gezien de recente gebeurtenissen (de koninklijke begrafenis), valt te verwachten dat deze doelstelling in ieder geval in het binnenlandse marktsegment is gerealiseerd.

Ad 2.

Deze doelstelling is niet meetbaar. Naast de onderzoekstechnische problemen is het niet duidelijk wat deze vooraanstaande positie moet zijn en wat wordt verstaan onder het zuidelijk deel van de Randstad.

Ad 3.

Deze doelstelling is meetbaar. Gezien de gegevens uit Tabel 1 lijkt het erop dat deze doelstelling gerealiseerd kan worden. Het is echter niet te zeggen of de inzet van MMT-gelden tot het realiseren van deze doelstelling leidt.

Ad 4.

Dit is een kwalitatieve doelstelling die door de betrokkenen beoordeeld dient te worden. In hoofdstuk 3 staat weergegeven wat de deelnemers vinden dat het MMT bereikt heeft. Hierbij staan geen opmerkingen die wijzen op een realisatie van deze doelstelling.

Ad 5 t/m 7

De doelstellingen die betrekking hebben op het kooptoeisme zijn afkomstig van het Koopstromenonderzoek Zuid-Holland uit 1994 en het bezoekersonderzoek Geheim van Holland uit 1995. Gesteld mag worden dat dit een gedateerde basis is als vertrekpunt voor doelstellingen die betrekking hebben over de periode 2000-2004. Wanneer we daarnaast vinden dat 'targets gedurende de rit meetbaar moeten zijn', dan is de keuze voor deze twee bronnen (achteraf) uiterst twijfelachtig. Het Koopstromenonderzoek wordt (slechts) één keer in de vijf jaar gehouden (het laatste was in 1999). Het bezoekersonderzoek Geheim van Holland heeft na 1998 geen vervolg gekregen.

Deze doelstellingen zijn derhalve niet meetbaar gedurende de looptijd van het MMT. Daar komt bij dat gegevens uit toeristisch publieksonderzoek niet de meest ideale input vormen voor het formuleren van harde, meetbare doelstellingen.

Hoewel oorspronkelijk gesteld als betrekking hebbende op de periode 2000-2004, kan vermeld worden dat het marktaandeel regionale bestedingen in Zuid-Holland in de niet-dagelijkse artikelensector is gegroeid van 1,8% in 1994 tot 1,9% in 1999 (Bron: Koopstromenonderzoek Zuid Holland, BRO, 1999). Beide cijfers dateren evenwel uit jaren voor de invoering van het MMT. De balans kan pas in 2005 (op basis van het Koopstromenonderzoek 2004) worden opgemaakt.

Ad 8.

Deze doelstelling is meetbaar. De originele doelstelling heeft betrekking op een toename van het aantal bezoekers aan de drie 'must see attracties' (Oude Kerk en Nieuwe Kerk, Porcelijne Fles en Museum Prinsenhof) met 5% jaarlijks tot 420.000 in 2004. De sterke groei van het aantal bezoekers in 2001 heeft er toe geleid dat dit aantal nu op 398.600 ligt. Het effect van de koninklijke begrafenis en alle publiciteit daaromheen op de bezoekersaantallen is niet te

voorspellen, maar zou er voor kunnen zorgen dat deze doelstelling gehaald wordt. Zeker op dit punt is het de vraag of het bereiken van de doelstelling een verdienste is van het MMT.

Ad 9.

Deze doelstelling is gebaseerd op een schatting (maximumvariant) uit het bezoekersonderzoek Geheim van Holland, 1995. Bij die schatting zijn veel methodische kanttekeningen te plaatsen dat de keuze daarvoor als input voor een doelstelling zeer twijfelachtig is.

Ad 10.

Deze doelstelling is meetbaar. Het is echter niet mogelijk een uitsplitsing te maken naar de vier doelgroepen (cultuur/koop/stads/zakelijk toerist). Het aantal overnachtingen is wel bekend (zie Tabel 3) en ook dat het aandeel zakelijke overnachtingen groot is. Uit de tabel blijkt ook dat het groeipatroon van de toeristische overnachtingen grillig is. De doelstelling - een toename van het aantal toeristische overnachtingen met 60% - lijkt niet gehaald te worden.

6.2 Balans

De conclusie luidt dat een groot aantal van de doelstellingen ongelukkig is gekozen vanuit een onderzoekstechnische invalshoek. De doelstellingen lijken te zijn geformuleerd aan de hand van de gegevensbronnen die op dat moment voorhanden waren. Indien de continuïteit van een gegevensbron niet gewaarborgd is, is het raadzaam deze niet te gebruiken als input voor een doelstelling. Het is overigens niet bekend wat de status was van het bezoekersonderzoek Geheim van Holland op het moment dat de doelstellingen werden geformuleerd. Het onderzoek heeft na 1998 geen vervolg meer gehad. Vasthouden aan de doelstellingen van het MMT op basis van dit onderzoek, betekent dat er in Delft alsnog op dezelfde manier een (kostbaar) bezoekersonderzoek dient te worden gehouden.

De keuze voor het Koopstromenonderzoek van de Provincie Zuid-Holland is te begrijpen maar dit onderzoek heeft geen uitkomsten tijdens de looptijd van het MMT. Het volgende onderzoek is pas in 2004. Bovendien is het vreemd de beginsituatie van 2000 te baseren op cijfers uit 1994. Meest bruikbaar zijn de doelstellingen die gebaseerd zijn op registraties (van bezoekersaantallen en van de werkgelegenheid).

Uit de kwalitatieve evaluatie bleek dat de MMT-partners de indruk hebben dat de doelstellingen vooral een politiek karakter hebben en niet goed aansluiten bij de dagelijkse marketingpraktijk. De scores op de benoemde doelstellingen leveren geen sturingsinformatie voor het MMT omdat het niet mogelijk is een relatie te leggen tussen de inspanningen vanuit het MMT en de score op de doelstelling. Het leggen van dergelijke causale relaties is ook moeilijk omdat er voorafgaand aan het MMT nooit een degelijke 0-meting heeft plaatsgevonden.

Gezien de in dit hoofdstuk gegeven overwegingen, zou het goed zijn (een aantal van) de doelstellingen te herzien. Hierbij is het aan te bevelen in eerste instantie - los van bestaande bronnen (en dus een cijfermatige invulling) - duidelijk te omschrijven wat de gemeente Delft met het MMT wil bereiken en hoe deze doelstellingen vertaald kunnen worden naar indicatoren waarop de uitvoeringsorganisatie afgerekend kan worden. Vervolgens kan er een instrumentarium ontwikkeld worden waarvan de continuïteit gewaarborgd is doordat duurzame, veelvuldig geactualiseerde bronnen de basis vormen.

7 Toekomstvisie

In de workshops bleek dat marketing niet alleen promotie maar ook productontwikkeling inhoudt. Dit hoofdstuk bespreekt de belangrijkste trends voor de nabije toekomst. Deze trends bieden vooral aanknopingspunten voor de verdere ontwikkeling van het toeristisch product Delft. Eerst worden kort de algemene trends in consumptie geschetst. Vervolgens wordt specifiek ingegaan op de trends in toerisme en trends in toeristisch beleid. Sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen voor Delft tegen de achtergrond van de geschetste trends komen aan bod in de vierde paragraaf. Tot slot komt de betekenis van deze trends voor het toeristisch beleid van Delft aan de orde.

7.1 Algemene trends in consumptie

In 2000 heeft Dialogic in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken een korte verkenning uitgevoerd in het kader van het project 'Economie van de 21^{ste} eeuw', met als doel de belangrijkste trends te signaleren die het consumentengedrag in de 21^e eeuw zullen bepalen. Op basis van een literatuurverkenning noemt het rapport *Been there, seen that, doing it tomorrow* de volgende acht trends:

- De consument aan het stuur: ketenomkering en massa-individualisering
- De consument zoekt belevenissen: de groei van dematerialisatie ('experience economy')
- De consument wordt rijker en mondiger
- De consument gaat maatschappelijk verantwoord en gezonder consumeren
- De digitale consument: van offline naar een mix van off- en online consumptie
- Consumenten: jong & rijk, oud & vitaal
- Grenzenloze consumptie
- Nieuwe transactiemodellen

Deze trends zijn eigenlijk maatschappelijke ontwikkelingen die zich op dit moment aan het voltrekken zijn. Kreten als 'experience economy' en 'massa-individualisering' zijn ook al geruime tijd bekend. Het is ook een bekend gegeven dat we tegenwoordig meer te besteden hebben dan 20 jaar geleden en dat er op basis van demografische ontwikkelingen een grote groep 50+ers ontstaat die veel geld en vrije tijd heeft. Echter, het is niet eenvoudig aan te geven welke trends nu het meest dominant zijn en die dus grote veranderingen – ook voor het toerisme - tot gevolg hebben.

Het Nederlands Research Instituut voor Recreatie en Toerisme (NRIT) brengt jaarlijks een Trendrapport uit. Dit rapport beschrijft een groot aantal trends die het NRIT in studies en artikelen heeft waargenomen. De algemene trends die het NRIT tussen 2001 en 2002 identificeert, zijn:

- Identificatie wordt steeds moeilijker: mensen kunnen steeds moeilijker in een bepaalde doelgroep ondergebracht worden
- Extra spanning en sensatie: we zoeken extremen en extra kicks
- De nieuwe modekleur grijs: 'yeepies': young energetic elderly people into everything

- Onafhankelijke informatie wordt steeds spaarzamer: steeds meer mengvormen tussen reclame en informatie
- Merkenprofilering: van alles wordt een merk gemaakt
- Prijzen onder toenemende druk: mondige consument onderhandelt steeds vaker

Er bestaat duidelijk overlap tussen de trends die door Dialogic en het NRIT zijn benoemd. De vergrijzing, de nieuwe transactiemodellen en de behoefte aan ervaringen (*experience*) zouden daarmee min of meer als 'harde' trends gezien kunnen worden die ook relevant zijn voor het toerisme in Delft. Massa-individualisering leidt er ook toe dat de klassieke doelgroepsegmentatie steeds minder van toepassing is. In termen van marketing betekent dit dat een vertrouwd houvast steeds minder voorhanden is. De algemene trends die benoemd zijn in deze paragraaf zijn ook relevant voor de toeristische consument. Daar wordt in de volgende paragraaf nader op ingegaan.

7.2 Trends in toerisme

In het MMT worden vier doelgroepen benoemd: cultuurtoerist, kooptoerist, stadstoerist en zakelijk toerist⁷. Binnen deze doelgroepen treden in meer of mindere mate veranderende (consumptie)patronen op. Er zijn ook veranderingen waar te nemen die van belang zijn voor alle doelgroepen. Allereerst worden de algemene veranderingen besproken. Daarna wordt specifiek ingegaan op de ontwikkelingen binnen de doelgroepen.

In de vorige paragraaf zijn er enkele algemene trends uit het Trendrapport van het NRIT besproken. Het NRIT noemde als trends die specifiek betrekking hebben op het toerisme, de volgende:

- Senioren zoeken exclusieve reizen
- Rust: mensen die alles al gezien hebben en hard werken
- Verdere versnippering vrije tijd: doorbreken traditionele tijdsbestedingspatronen
- Hedonisme en experience: mensen willen 'verwenmomenten' en even ontsnappen aan de dagelijkse realiteit

De versnippering van vrije tijd zal tot gevolg hebben dat toerisme het gehele jaar en iedere dag doorgaat en zich niet meer tot de weekenden en de vakanties beperkt. Uiteraard blijven de bezoeken in de weekenden en de vakanties vallen.

In het Trendrapport worden ook 'harde ontwikkelingen' besproken. Zo is internet de afgelopen jaren als informatiebron voor het boeken van vakanties enorm in belang toegenomen. In 2001 raadpleegde 28% van de (reis)consumenten internet, terwijl dit het jaar daarvoor 12% was! Het online boeken van vakantieproducten gebeurde echter maar in 2% van de gevallen (NIPO, 2001). 'Reizen en vakanties' vormt echter wel de grootste categorie van de online bestedingen. Verwacht wordt dat het internet als informatiebron (voor de gehele vrijetijdssector) nog sterk in belang zal toenemen, met als belangrijk gevolg dat het aanbod transparanter zal worden (NRIT, 2002).

⁷ We zagen al dat niet iedereen goed uit de voeten kan met deze indeling omdat deze te weinig richting geeft voor het inzetten van de marketinginspanningen. Sommigen kiezen daarom voor een indeling naar herkomst: de regionale toerist, de Nederlandse toerist en de buitenlandse toerist.

Ook aan de MMT-partners is (in de interviews) gevraagd de belangrijkste toeristische ontwikkelingen aan te geven en deze te vertalen naar de Delftse situatie. Hieruit ontstond het volgende beeld:

- Er wordt voor de komende jaren een sterke groei in korte (binnenlandse) vakanties (midweek, lang weekend, weekend) verwacht. Voor Delft (in combinatie met Scheveningen/ Den Haag) is dit een grote kans.
- Mensen gaan vaker op vakantie en spreiden dit meer. In de korte vakantie staat het 'doen' centraal. In de lange vakanties gaat het meer om uitrusten.
- Tijdens de vakanties en dagjes uit worden de authentieke belevenissen steeds belangrijker. Toeristen willen ervaringen die echt en origineel zijn. Delft kan daar met haar historische binnenstad als decor, zeker in voorzien.
- Vooral de steeds groter wordende groep kapitaalkrachtige 50+ers met veel vrije tijd zal het verleden van de stad, de sfeer in de stad en de nostalgie zeer waarderen. Deze groep biedt Delft veel perspectief.
- Toeristen worden individueler en organiseren meer zelf⁸. Ze willen invloed hebben en zelf het product samenstellen. Internet wordt hier steeds vaker voor gebruikt en is een belangrijk nieuw medium voor de toeristische branche. Mensen informeren zich op internet en boeken zelf.
- Een opvallende trend is dat doelgroepen steeds minder scherp afgebakend kunnen worden. Iemand die cultuurtoerist is, kan ook een kooptoeurist zijn. Een stadstoerist heeft bijvoorbeeld kenmerken van zowel de koop- als cultuurtoerist.
- Er is een ontwikkeling gaande waarin horeca, winkelaanbod, cultuur en aanwezigheid van attracties door toeristen als één totaalproduct worden gezien.

Proberen we de geschetste ontwikkelingen onder te brengen in de bestaande doelgroepindeling van het MMT dan ontstaat het volgende beeld:

Tabel 14 Trends binnen de toeristische doelgroepen van het MMT

Kooptoeurist	Zakelijk toerist
Een dagje winkelen wordt steeds meer een dagje uit. Horeca en winkeliers bieden hierin samen een product.	De zakelijke toerist wenst dat alles dicht bij elkaar zit en dat er weinig verplaatst hoeft te worden binnen de bestemming.
Kooptoeuristen zoeken unieke winkels die elders niet voor komen. Mensen willen geen bekende winkels als HEMA, V&D, H&M, Blokker en Bart Smit maar een gezellige binnenstad. Iedere hoek van de straat moet een verrassing zijn.	De zakelijk toerist boekt steeds vaker zijn verblijf zelf via internet. Hotels bieden deze faciliteiten ook steeds meer zelf aan waardoor de bestaande oude kanalen (tussenpersonen) steeds vaker overgeslagen worden.
Mensen winkelen steeds vaker door de week	Het zakelijk segment loopt gewoon en dat blijft

⁸ Overigens wordt in Delft een toename van het aantal bustoeuristen gemeten. De individualisering lijkt dus aan de stad voorbij te gaan.

en niet meer alleen in het weekend.	waarschijnlijk zoals het is. Er zijn weinig veranderingen in consumptiepatronen waar te nemen.
Cultuurtoerist	Stadstoerist
Het aantal cultuurtoeristen wordt door de vergrijzing steeds groter Cultuurtoeristen willen steeds meer belevenissen	Een bezoek aan de stad wordt steeds meer een dagje uit. Cultuurbezoek, winkelen en horecabezoek vormen samen een bestemming.

In de laatste paragraaf zullen de trends die hier besproken zijn, gekoppeld worden aan een visie voor het toerisme in Delft.

7.3 Trends in toeristisch beleid

Iedere gemeente ziet het economisch belang van het aantrekken van toeristen naar de eigen stad. Aan de kant van het toeristisch beleid valt dan ook op dat gemeenten stadspromotie steeds serieuzer en professioneler oppakken. Om gebruik te maken van de leerervaringen die andere gemeenten op dit punt hebben, is een korte inventarisatie verricht. Daarbij gaat het om de wijze waarop zes verschillende gemeenten hun stadspromotie hebben georganiseerd. De uitgewerkte cases staan beschreven in bijlage I. In deze paragraaf wordt volstaan met een korte samenvatting.

Amsterdam

Al sinds de jaren 30 verzorgt de Amsterdam Tourist Board B.V. de stadspromotie in binnen- en buitenland. De gemeente en de VVV zijn aandeelhouder. De gemeente financiert op basis van projectvoorstellen. De Amsterdam Tourist Board heeft de laatste jaren de exploitatie van VVV's in de regio overgenomen.

Gouda

In het laatste kwartaal van 2002 wordt een directeur benoemd voor de nieuwe organisatie Marketing Gouda. Deze organisatie is verantwoordelijk voor de binnen- en buitenlandpromotie en voor het verlengen van de gemiddelde verblijfsduur van toeristen in Gouda. De gemeente en het bedrijfsleven financieren Marketing Gouda. De gemeente is gestopt met de financiering van de VVV; Marketing Gouda koopt nu diensten in bij de VVV.

Groningen

Per 1 januari 2003 zal een nieuwe organisatie, Marketing Groningen, de stadspromotie gaan verzorgen. Marketing Groningen is een stichting die gesubsidieerd wordt door de gemeente. Middels projecten dient de stichting zelf additionele financiële bronnen aan te boren bij zowel publieke als private instanties. De VVV wordt onderdeel van Marketing Groningen (maar de publieksbalie blijft bestaan) en het Groninger Congresbureau gaat als zelfstandige stichting onder Marketing Groningen functioneren. Alle instellingen die iets met de promotie van Groningen van doen hebben (zoals evenementenbeleid en topsportontwikkeling) zullen fysiek bij elkaar gezet worden in een 'bedrijfsverzamelgebouw'. Bij Marketing Groningen gaan ongeveer 20 Full Time Equivalenten (FTE) werken.

Leiden

De Stichting Leiden Promotie VVV heeft een functie als stadsmarketingorganisatie, als reguliere VVV en verzorgt de regionale en landelijke stadspromotie. Voor de internationale promotie werkt de VVV samen met de VVV-Noordwijk en het Zuid-Hollands Bureau voor Toerisme (in het kader van het Geheim van Holland). Per 1 januari 2003 gaat de VVV met onder meer Noordwijk en Katwijk op in de VVV Holland Rijnland. De relatie tussen de Gemeente en VVV is vastgelegd in een uitvoeringsovereenkomst met prestatieafspraken. Het huidige contract loopt tot 2004. Met ZHBT is het College van B&W een driejarig samenwerkingsverband aangegaan. Verder werken de zes grote musea in stichtingsverband samen bij de promotie van de stad en de musea.

Rotterdam

Rotterdam Marketing is op 1 april 2001 opgericht om de (toeristische)stadspromotie van Rotterdam te verzorgen in Nederland en in het buitenland. Rotterdam Marketing is een onafhankelijke stichting. De stichting wordt gefinancierd door de gemeente Rotterdam en het lokale bedrijfsleven en wordt per project afgerekend op haar output. De VVV is opgegaan in Rotterdam Marketing. In samenwerking met de ANWB is een B.V. opgericht die onder andere een publieksbalie in de stad uitbaat. Hier kunnen toeristen en burgers informatie halen.

Algemeen beeld

De stadspromotie is in een aantal gemeenten in de afgelopen jaren gewijzigd en geprofessionaliseerd. Veelal is de uitvoerende instantie een stichting op afstand van de gemeente geworden. Een dergelijke stichting wordt gefinancierd door de gemeente, soms in combinatie met het bedrijfsleven. In een aantal gevallen is er alleen sprake van een exploitatiesubsidie en moet de promotor voor projecten zelf op zoek naar aanvullende financiering. Ieder jaar worden de promotoren door middel van monitoring geëvalueerd en op hun resultaten afgerekend.

Deze nieuwe organisaties voor stadspromotie doen meer dan alleen reclame maken. Bijna allemaal spelen ze ook een belangrijke rol aan de aanbodzijde: ze organiseren evenementen en stellen toeristische producten samen door te combineren uit het beschikbare aanbod.

In Leiden speelt de VVV nog een belangrijke rol in de stadspromotie. In Groningen, Gouda en Rotterdam is de VVV opgegaan in de nieuwe organisatie van 'stadspromotor'. De publieksbalie wordt daarbij behouden.

7.4 Sterktes en zwaktes Delft

In de workshops is ook aandacht geschonken aan de sterktes en zwaktes van het toeristisch product Delft. Om tot een reële toekomstvisie voor het toerisme in Delft te komen, is het zinvol om de sterkten en zwakten, en ook de kansen en bedreigingen af te zetten tegen de ontwikkelingen die in de voorgaande paragrafen geschetst zijn. De volgende tabel geeft een overzicht.

Tabel 15 SWOT analyse van het product Delft

Sterktes	Zwaktes
Historische binnenstad (oud Hollandse gevels en grachten)	Gebrek aan luxe hotels en echt goedkope hotels. Grote concentratie in de middenklasse.

Aardewerk en Porcelijne Fles	Gebrek aan hoogwaardige horeca
Band met Oranje	Geen 'Vermeer'-producten
Band met Vermeer	Porcelijne Fles buiten de stad
Hollandse Historie	Tekort aan grote maar ook aan unieke winkels om een echte winkelstad te worden
Technische Universiteit	Geen congresfaciliteiten
Combinatie met Den Haag en Scheveningen	Geen grote evenementen
	Geen interessant product voor jongeren
	Samenwerking tussen toeristische partijen te fragmentarisch
	Geen grote toeristische trekker voor binnenlands toerisme (bezoekers hebben in vijf uur alles gezien)
Kansen	Bedreigingen
Groeiende groep 50+ers	Vergroting concurrentieveld (niet Gouda en Leiden zijn grote concurrenten maar Gent en Brugge)
Oud-Hollandse <i>experience</i>	Verheving concurrentieveld (er wordt steeds harder gestreden om de gunsten van de toerist)
Weekendjes weg	
Combinatie met Den Haag en Scheveningen	
Vermeer Huis, Delft's Aardewerkcentrum of Design museum	
Kooptoeurisme als attractie	

7.5 Balans

Onderzoeksvraag 5: Wat zijn de toekomstvisies op de toerist en het toeristisch beleid in Delft en wat zijn de gevolgen hiervan voor de verdere ontwikkeling en de organisatie van het MMT?

Het is niet te verwachten dat er de komende jaren binnen het toerisme grote veranderingen zullen optreden. Er is echter wel een aantal duidelijke ontwikkelingen waar te nemen die van invloed zijn op de verdere ontwikkeling van het MMT: De doelgroepen worden steeds minder 'grijpbaar', stellen hogere eisen en zien het aanbod van Delft in termen van kooptoeurisme, cultuurtoerisme etc. steeds meer als één geheel. Verder lijkt het er op dat de concurrentie met andere gemeenten intensiveert. Verschillende gemeenten richten professionele marketingorganisaties op en maken extra budgetten vrij voor promotie en productontwikkeling, teneinde meer toeristen naar de steden te trekken. Voor de gemeente Delft betekent dit dat ook

zij haar promotie- en productontwikkelingsactiviteiten krachtiger zal moeten organiseren opdat de slagkracht en slagvaardigheid van het MMT groter wordt. Omdat de cultuurtoerist veeleisender wordt en de kooptoerist steeds meer een recreant, en omdat het huidige productaanbod van Delft nog niet op al deze eisen inspeelt, lijkt het goed dat de centrale organisatie ook werkt aan de productontwikkeling. Voor deze productontwikkeling is de opgestelde sterkte-zwakte analyse een bruikbaar vertrekpunt.

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Conclusies

De passage uit het MMT-plan die in de inleiding van dit onderzoeksrapport werd aangehaald, is nog steeds actueel. Er blijkt in Delft nog steeds sprake te zijn van versnippering van promotionele activiteiten en productontwikkeling, alhoewel de situatie volgens de meeste betrokkenen verbeterd is ten opzichte van twee jaar geleden. Toch bestaat er een negatief beeld van de huidige werking van het MMT. In deze paragraaf geven we een overzicht van de belangrijkste waarnemingen en conclusies die uit de evaluatie naar voren zijn gekomen.

- Delft is (in potentie) een toeristische topattractie in Nederland. Daar zijn alle betrokkenen het over eens.
- Alle betrokkenen zijn het er over eens dat Delft hard toe was aan een professionele aanpak van de toeristische promotie. Daarbij overheerst het beeld: het idee is goed, maar de uitvoering kan/moet veel beter.
- Het MMT-plan is in de ogen van de MMT-partners geen marketingplan maar een vaag uitgewerkt organisatieplan. Het beschikbare budget wordt door de MMT-partners als te mager gezien. De partners zijn ook niet betrokken geweest bij de opstelling van het plan.
- De MMT-partners missen een duidelijke, gedeelde visie op de wijze waarop Delft toeristisch het best in de markt gezet kan worden. Ze zijn het er wel over eens dat de bestaande doelgroepsegmentering uit het MMT-plan te weinig houvast biedt.
- De constructie van de MMT-organisatie is niet werkbaar gebleken. Het heeft aan centrale regie en sturing ontbroken. Er is sprake van onduidelijke taken en verantwoordelijkheden en hieruit volgend onderlinge afstemmingsproblemen. Dit heeft geleid tot inefficiënte samenwerking en miscommunicatie. Er is al met al nog steeds geen sprake van een centrale aanpak (of *label / 'smoel'*) in de promotie van Delft.
- Het primaire belang van het ZHBT, de SPDH en ook de VVV Delft ligt niet bij het MMT. Alle drie de partijen vinden hun bestaansrecht en belangrijkste financieringsstromen elders.
- De MMT-partners kunnen niet goed aangesproken en beoordeeld worden op de resultaten van hun inspanningen. Er mist een goede monitoring op basis van heldere en meetbare doelstellingen waardoor het niet duidelijk is wat de MMT-gelden hebben opgeleverd.
- De belanghebbenden (winkeliers, horeca, attracties) zijn ontevreden over het MMT en de MMT-organisatie omdat ze een centraal aanspreekpunt missen en geconfronteerd worden met gebrek aan samenwerking en versnippering van initiatieven. Hierdoor was het moeilijk promotie-inspanningen van belanghebbenden en MMT op elkaar af te stemmen.
- De gemeente was niet tevreden over de uitvoering van het MMT en is zich actiever gaan opstellen. Belanghebbenden (attracties en bezienswaardigheden, horeca, winkeliers)

prijzen de rol die de gemeente gespeeld heeft. De MMT-partners zijn van mening dat de gemeente juist geen rol in de uitvoering moet spelen.

- De competitie met andere gemeenten om het aantrekken van extra toeristen en toeristische bestedingen intensificeert. Verschillende gemeenten richten professionele marketingorganisaties op en maken extra budgetten vrij voor promotie en productontwikkeling, teneinde meer toeristen die meer uitgeven naar de steden te trekken.
- Het is niet te verwachten dat er de komende jaren binnen het toerisme grote veranderingen zullen optreden. Er is echter wel een aantal duidelijke ontwikkelingen waar te nemen die van invloed zijn op de verdere ontwikkeling van het MMT: De doelgroepen worden steeds minder 'grijpbaar', stellen hogere eisen en zien het aanbod van Delft in termen van kooptoeisme, cultuurtoerisme etc. steeds meer als één geheel.

Het MMT is een middel ter versterking van de toeristische promotie. Het is in het onderzoek onmogelijk gebleken de evaluatie van het MMT scherp te scheiden van het algemene toeristische beleid in Delft. Zo is duidelijk geworden dat:

- De ontwikkeling van het toeristisch product Delft veel meer aandacht verdient. Er zijn weliswaar tal van stichtingen en samenwerkingsverbanden (Stichting Delft Promotie, Club van 10, Hartje Delft, ZHBT, SPDH, VVV, gemeente etc.) die allemaal aan productontwikkeling doen, maar er wordt niet structureel en gecoördineerd nagedacht over de ontwikkeling van het 'product delft'. En dat terwijl de betrokken partijen productontwikkeling als een zeer krachtig instrument zien voor het behalen van de toeristische beleidsdoelstellingen (vergroten aantal bezoekers en verlengen verblijfsduur).
- De belanghebbenden uitermate kritisch zijn over het functioneren en de opstelling van de VVV. Deze wordt vooral gebrek aan samenwerking verweten. Ondanks het feit dat maar weinigen twijfelen aan de expertise van de bestaande organisatie en het belang van een 'VVV-achtige'-organisatie, is duidelijk geworden uit de workshops dat de VVV weinig draagvlak heeft onder Delftse ondernemers.

8.2 Aanbevelingen

Op basis van onze conclusies en de door betrokken partijen aangedragen verbetervoorstellen komen we tot de volgende aanbevelingen aan de gemeente:

Aanbeveling 1

Het is raadzaam voor de gemeente Delft om in te blijven zetten op professionele toeristische promotie van de stad. Delft heeft toeristen veel te bieden en het economisch belang is evident. Aangezien de concurrentie (andere steden) professioneler gaat werken en grotere budgetten vrijmaakt, moet Delft oppassen niet achterop te raken.

Aanbeveling 2

Gelet op het feit dat de problemen in de uitvoering van het MMT veelal in verband worden gebracht met de organisatorische constructie, is het aan te bevelen de huidige constructie van het MMT niet voort te zetten.

Aanbeveling 3

Het is zaak een nieuwe constructie te ontwerpen waarin de regie over en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van toeristische promotie bij één centrale partij ligt, die afgerekend kan worden op de resultaten. Het ligt niet voor de hand dat één van de huidige MMT-partners de rol van deze centrale partij kan vervullen. De oprichting van een nieuwe organisatie (werktitel: 'Delft Marketing') lijkt de beste optie voor de verdere ontwikkeling van het MMT.

Aanbeveling 4

De nieuwe organisatie kan ingericht worden volgens het model dat momenteel ook in veel andere gemeenten wordt ingevoerd. In dit model is een centrale, professionele organisatie verantwoordelijk voor de binnen- en buitenlandpromotie, receptie- en gastheerschap en speelt ze een belangrijke (intermediaire) rol in productontwikkeling. De belangrijkste toeristische partijen zijn veelal onderdeel van of vertegenwoordigd in de organisatie. Indien nodig, kunnen in de uitvoering relaties aangegaan worden met externe partijen.

Aanbeveling 5

Productontwikkeling is noodzakelijk om het 'product Delft' voortdurend te verbeteren. Dit is de enige manier om zowel meer toeristen naar Delft te trekken als het verblijf van de toeristen in Delft te verlengen. We bevelen dan ook aan de centrale organisatie een belangrijke rol te laten spelen in de productontwikkeling.

Aanbeveling 6

Het is raadzaam een nieuw marketingplan op te (laten) stellen en de belangrijkste belanghebbenden (inclusief eventueel uitvoerende partijen) daarbij te betrekken teneinde een gedeelde visie te bewerkstelligen waar alle betrokkenen achter staan. In dit plan moeten heldere, meetbare en voor uitvoering richtinggevende doelstellingen worden opgenomen.

8.3 Epiloog

Om de afstand tussen de conclusies en aanbevelingen uit het laatste hoofdstuk enerzijds en 'de volgende stappen' voor de gemeente anderzijds enigszins te overbruggen, leek ons een korte epiloog op zijn plaats. Deze opmerkingen staan los van het hoofddocument, omdat ons formeel slechts is gevraagd om een evaluatie van het MMT. Het is echter evident dat de uitkomsten van het onderzoek vragen om een (politieke en bestuurlijke) bezinning op de ontstane situatie en uiteraard ook op de komende periode. Het is zaak zo min mogelijk tijd verloren te laten gaan en nu een proces in te gaan waarin een slagvaardige en efficiënte toeristische promotie van Delft op zo kort mogelijke termijn kan worden geborgd. Het jaar 2003 zal weliswaar een 'overgangsjaar' zijn, maar het mag beslist geen verloren jaar worden in termen van toeristisch beleid en toeristische promotie.

In onze visie zal de gemeente de komende maanden de nieuwe organisatie moeten (laten) ontwerpen en optuigen. Deze taak kan de gemeente door een zogenaamde kwartiermaker laten uitvoeren. Het is zaak zowel voor de korte termijn (het komend jaar) als voor de lange termijn (2004 en verder) oplossingen uit te werken opdat de toeristische promotie van Delft niet in een vacuüm terecht komt. De kwartiermaker zou als taken onder meer kunnen meekrijgen: het ontwerpen van de nieuwe organisatiestructuur voor Delft Marketing, het regelen van huisvesting, het in samenspraak met betrokken partijen opstellen van een marketingplan, het regelen van de

rechtspersoon en andere formaliteiten, het aanknopen van banden met toeristische partners, het werven en in dienst nemen van professionals en het rond krijgen van het financieringsmodel. Ook het werven van een nieuwe directeur zou als taak aan de kwartiermaker meegegeven kunnen worden. Het is ook denkbaar dat de kwartiermaker en de nieuwe directeur één en dezelfde persoon zijn.

Bij het ontwerpen van de nieuwe organisatiestructuur zou gekeken kunnen worden naar de gekozen aanpak in een aantal andere gemeenten. Welke organisatiemodellen bestaan er, hoe zit de gemeente (bestuurlijk en anderszins) in die constructies, welke financieringsmodellen liggen hieraan ten grondslag en welke oplossingen die elders zijn gekozen zijn bruikbaar of toepasbaar voor Delft? Vooruitlopend hierop lijkt het ons raadzaam om in de nieuwe organisatie verschillende taakgebieden onder te brengen in verschillende resultaatverantwoordelijke eenheden. Delft Marketing krijgt hiermee een platte organisatiestructuur waarbinnen business units zelfstandig handelen binnen de gestelde strategische en financiële kaders. De drie taakgebieden/eenheden zijn:

- **Promotie**, verantwoordelijk voor het aantrekken van meer toeristen uit binnen- en buitenland door promotionele activiteiten. Tevens verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van een huisstijl (overkoepelend label of 'smoel') en de ontwikkeling van promotiemateriaal.
- **Ontwikkeling**, verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het product Delft door het verbeteren van de toeristische infrastructuur⁹, het samenstellen en ontwikkelen van producten en arrangementen, het ontwikkelen en faciliteren van congresstoerisme en het faciliteren van de organisatie van evenementen.
- **Informatie & Gastheerschap**, verantwoordelijk voor het ontvangen, doorverwijzen en informeren van bezoekers. Het beheer van een boekingsapplicatie op internet is hier onderdeel van.

De eenheden kunnen de uitvoering van hun taken zelf ter hand nemen of (delen) uitbesteden aan (bestaande) gespecialiseerde organisaties. Voor het einde van 2003 moet Delft Marketing operationeel kunnen zijn.

In deze nieuwe constellatie zijn zakelijke omgangsvormen essentieel. Dit houdt allereerst verband met zakelijk opdrachtgeverschap door de gemeente. Dit opdrachtgeverschap moet zich vertalen in heldere doelstellingen op basis waarvan de nieuwe organisatie en toeleverende partijen kunnen worden afgerekend. Het houdt ook verband met een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Dit moet zich vertalen in goede onderlinge communicatie en afstemming tussen alle betrokken partners. Duidelijk is dat de vrijblijvendheid in de samenwerking plaats moet maken voor professionaliteit.

Het toeristische fundament van Delft is stevig maar bij voortzetting van het huidige beleid zal de positie verzwakken. Daarom dient de gemeente in onze visie nu keuzes te maken, extra budget vrij te maken en de nieuwe organisatie Delft Marketing in staat te stellen om stevig ingebed te raken in de toeristische sector. Een verdubbeling van het huidige promotiebudget tot Euro 1 miljoen op jaarbasis zal (minimaal) nodig zijn om in het promotiegeweld met de concurrentie

⁹ In de rapportage zijn veel aanknopingspunten voor de verbetering van de toeristische infrastructuur gegeven. Zo is het goed voor Delft als het hotelaanbod kwalitatief en kwantitatief verbetert en er goede congresfaciliteiten komen.

zichtbaar te kunnen blijven en meer bezoekers naar de stad te trekken. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van Gemeente en belanghebbenden.

Literatuur

Bongers, F., M. Smidts en P. den Hertog (2000), *Been there, seen that, doing it tomorrow*. Verkennend literatuuronderzoek naar de Consument in de 21e eeuw. In opdracht van Ministerie van Economische Zaken, Utrecht

Breedveld, K. en A. van den Broek (red.) (2001), *Trends in de tijd. Een schets van recente ontwikkelingen in tijdsbesteding en tijdsordening*, Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag

Marktplan Adviesgroep (1999) *Meerjaren Marketingplan Toerisme Delft, 2000 – 2004*, in opdracht van Gemeente Delft, Bussum

NIPO (2001) *NIPO vakantieonderzoek*, Amsterdam

NRIT (2002), *Tendrapport Toerisme en Recreatie 2001/2002*, Breda

Bijlage I Resultaten korte inventarisatie stadspromotie in andere gemeenten

Iedere gemeente kiest een eigen oplossing voor de organisatie van de stadspromotie. Om gebruik te maken van de leerervaringen die andere gemeenten hebben, is het zinvol om over de gemeentegrens te spieken bij de burens. In dit hoofdstuk wordt de wijze waarop zes gemeenten hun stadspromotie hebben georganiseerd per gemeente besproken.

De zes gemeenten zijn redelijk willekeurig benaderd. In ons achterhoofd hebben we ons wel afgevraagd of ze onlangs hun beleid hebben veranderd of vergelijkbaar zijn met de gemeente Delft. De gemeenten zijn: Amsterdam, Gouda, Groningen, Leiden en Rotterdam. We hebben deze gemeenten telefonisch benaderd. Hieronder staan de vragen die we hebben voorgelegd.

Centrale vraag: Hoe is de stadspromotie georganiseerd in de gemeente?

- Welke instelling doet de stadspromotie (in Nederland, Europa, de wereld)?
- Wat is de relatie tot de gemeente?
- Hoe is die relatie vastgelegd?
- Wat is de formele status van deze organisatie?
- Voor hoe lang is die relatie zo vastgelegd?
- Zijn er nog andere partijen betrokken?
 - Wat is hun rol?
 - Wat is hun relatie tot elkaar en tot de gemeente?
- Hoe zijn de ervaringen met deze wijze van werken?
- Waarop wordt de 'promotor' afgerekend?
- Wat is de rol van de plaatselijke VVV?

Gemeente Amsterdam

De Amsterdam Tourist Board BV is een not-for-profit commercieel bedrijf, dat wil zeggen dat de winst wordt geherinvesteerd in de taken. De VVV en de gemeente Amsterdam zijn de aandeelhouders en financiers. Dertig procent van de financiering vindt plaats in de vorm van projecten die voor de gemeente uitgevoerd worden. De BV is de holding van vier werkmaatschappijen: BV Amsterdam Leisure Consultancy, BV Amsterdam Tourist Office, BV Amsterdam Reservation Center en BV Amsterdam Marketing & Data Center. De relatie met de gemeente bestaat al sinds de jaren 30. Vijftien jaar geleden zijn de banden verder aangehaald zonder ze concreet vast te leggen. In de praktijk blijkt dit ook niet nodig omdat de relatie met de gemeente volgens een vertegenwoordiger 'uitmuntend' is. Doordat de constructie met de Amsterdam Tourist Board naar tevredenheid werkt, is bij de gemeente zelf maar een deeltijd ambtenaar belast met toerisme.

De BV stelt een meerjarenplan op dat wordt voorgelegd aan de gemeente. Wanneer de gemeente zich kan vinden in het meerjarenplan (na eventuele aanpassingen), financiert de gemeente mee. Aan het einde van de looptijd van het meerjarenplan presenteert de BV een evaluatie (gebaseerd op eigen onderzoek) aan de Commissie van Advies (van de gemeenteraad). Hier worden tevens de nieuwe plannen uiteengezet. Aan de hand van de presentatie kan de gemeente haar tevredenheid bepalen (in combinatie met onderzoek dat de

gemeente zelf uitvoert), welke tot uitdrukking kan worden gebracht bij de toekenning van toekomstige opdrachten. De evaluatie geschiedt op basis van vooraf aangegeven doelen.

Daarnaast opereert de BV ook pro-actief. Dit wil zeggen dat ontwikkelingen die de BV zelf waarneemt (zoals wijken/bewoners die toeristen willen weren) met daarbij passende acties aan de gemeente als projectoptie worden voorgelegd. Meestal reageert de gemeente hier positief op. De relatie met de gemeente is mede zo uitmuntend omdat er voor een grote stad als Amsterdam slechts een deeltijdambtenaar is die (onder andere) de portefeuille toerisme beheert.

Naast de Amsterdam Tourist Board BV zijn er nog zo'n 33 organisaties in Amsterdam die actief Amsterdam promoten (bijvoorbeeld: AmPro, Amsterdam Congrescentrum, AUB en KvK). Al naar gelang de behoefte van deze organisaties, zoeken zij samenwerking met de Amsterdam Tourist Board. De laatste jaren neemt de Amsterdam Tourist Board steeds vaker de exploitatie van VVV's over (onder andere in Zaandam, Purmerend en Noord-Holland). Het bedrijfsleven kan de commerciële diensten van de BV gewoon inhuren.

Gemeente Gouda

In Gouda hebben verschillende organisaties (ondernemersverenigingen, evenementenorganisaties, VVV, Kamer van Koophandel, gemeente) ervoor gezorgd dat Marketing Gouda werd opgericht. In het 4e kwartaal van 2002 zal er een directeur worden benoemd. Het doel van Marketing Gouda is in eerste instantie het stimuleren van de vrijetijdsbesteding vanwege het economisch belang. Hieronder wordt zowel het trekken van meer bezoekers en bewoners naar de (binnen)stad verstaan, als het verlengen van het verblijfsduur van een bezoek. Hoe langer men verblijft, hoe hoger de bestedingen.

De stichting krijgt een Raad van Toezicht van onafhankelijke deskundigen met daaronder een directeur die bestuurlijke bevoegdheden krijgt. Een Raad van Advies zal het bestuur van advies voorzien. De gemeente neemt in geen van deze organen zitting. In de Raad van Toezicht nemen 'zware' mensen zitting. In de Raad van Advies zijn alle soorten belanghebbenden vertegenwoordigd: Kamer van Koophandel, Horeca, culturele instellingen, grote bedrijven etc.

Marketing Gouda wordt voor een deel gefinancierd door de gemeente. Voor deze financiering worden prestatie-afspraken gemaakt tussen de gemeente en Marketing Gouda. Het bedrijfsleven zal voor aanvullende financiering moeten zorgen. Een jaarlijkse toeristische monitor zal inzicht moeten leveren in de resultaten van Marketing Gouda.

Met de oprichting van Marketing Gouda worden bestaande geldstromen vanuit de gemeente aan diverse organisaties (VVV, evenementenorganisaties) overgeheveld naar Marketing Gouda. De VVV houdt echter wel een belangrijke functie. Informatievoorziening, promotie en de baliefunctie blijven nu eenmaal van belang. Marketing Gouda zal diensten inkopen bij de VVV.

Gemeente Groningen

Per 1 januari 2003 zal een nieuwe organisatie, Marketing Groningen, de stadspromotie gaan verzorgen. Marketing Groningen is een stichting die gesubsidieerd wordt door de gemeente. Zowel in het bestuur als in de Raad van Toezicht zal de gemeente niet rechtstreeks zitting nemen. Echter, het college van Burgemeesters en Wethouders benoemt de bestuursleden en leden van de Raad van Toezicht. Bestuursleden en leden van de Raad van Toezicht worden 'gerekruteerd' uit belanghebbende partijen.

Marketing Groningen krijgt jaarlijks een exploitatiesubsidie van de gemeente. Door middel van projecten dient de stichting zelf additionele financiële bronnen aan te boren. Die bronnen zullen in

beginsel vooral in het publieke domein gezocht worden, maar later zullen ook private partijen betrokken worden bij de financiering. Marketing Groningen wordt afgerekend op de resultaten die in een convenant (of jaarplan) vooraf vastgelegd worden. Tevens wordt de toeristische ontwikkeling in de stad uitgebreid gemonitord. De nul-meting heeft dit jaar (2002) plaatsgevonden en wordt voorlopig ieder jaar herhaald. De resultaten uit deze monitoring spelen een belangrijke rol bij de evaluatie van Marketing Groningen. Verder participeert de Gemeente Groningen in het continu vakantieonderzoek en het G30-imago-onderzoek.

Naast stadspromotie dient Marketing Groningen ook aan aanbodontwikkeling te werken. Dit houdt in dat het toeristisch product Groningen verder ontwikkeld wordt door sterker te combineren met de 'Ommelanden' maar ook door grote evenementen te organiseren.

De VVV wordt onderdeel van Marketing Groningen (maar de publieksbalie blijft bestaan) en het Groninger Congresbureau gaat als zelfstandige stichting onder Marketing Groningen functioneren. Verder zullen alle instellingen die iets met de promotie van Groningen van doen hebben (zoals evenementenbeleid en topsportontwikkeling) fysiek bij elkaar gezet worden in een 'bedrijfsverzamelgebouw'. Bij Marketing Groningen zullen ongeveer 20 Full Time Equivalents (FTE) in dienst treden.

Het afgelopen jaar (2002) is er een grote promotionele campagne opgezet. Als onderdeel van deze campagne zijn drie grote evenementen georganiseerd en is onder de regie van de VVV een mediacampagne gestart. Dit werd begeleid door een werkgroep met communicatie-experts.

Gemeente Leiden

De Gemeente Leiden verstrekt jaarlijks een subsidie aan de Stichting Leiden Promotie VVV die de binnenlandpromotie verzorgt. De subsidie is gekoppeld aan prestatieafspraken en verantwoording. De taken en de te bereiken doelen worden vooraf zo concreet mogelijk bepaald. Hieraan gekoppeld is een jaarlijkse evaluatie en verantwoording. De stadspromotie is een onderdeel van de afspraken tussen de gemeente en de stichting. Verder werken de zes grote musea in stichtingsverband samen bij de promotie van de stad en de musea.

Sinds najaar 2002 heeft de gemeente specifieke afspraken met de VVV en de musea gemaakt in het kader van het Grotestedenbeleid (Meerjaren-ontwikkelingsprogramma, deelprogramma Historische Stad):

- Met de VVV is een projectafpraak voor 2002-2004 voor intensivering van promotie van lokale en regionale evenementen; bedoeld voor verbetering van Leidse stadspromotie voor 'Leiden historische bezoekersstad' en 'Leiden als levendige evenementenstad'. De Gemeente verstrekt de VVV een subsidie van in totaal €45.380,--. Het doel is het aantrekken van meer bezoekers uit de stad, de regio en daarbuiten. Concrete producten zijn de landelijke distributie van 'folder dagje uit Leiden/folder Leiden museumstad'; 'productie en regionale/landelijke verspreiding folder Leiden: oud-hollandse stad' en 'introductie p.r.-lijn voor evenementen in Leiden'.
- De gezamenlijke musea ontvangen uit de middelen Grotestedenbeleid een bijdrage van €45.380,-- voor gedeeltelijke dekking van een 3-jarige landelijke promotiecampagne (totaal budget musea hiervoor: €181.520, --).

Voor beide campagnes is een gezamenlijke afstemming tussen VVV en musea voor de aanpak en de uitvoering.

De VVV verzorgt de lokale en landelijke stadspromotie. Per 1 januari 2003 wordt de VVV formeel opgenomen in de regionale VVV Holland Rijnland (met ondermeer Noordwijk en Katwijk). Feitelijk functioneren zij nu ook al zo. Voor internationale promotie werkt de VVV samen met de VVV-Noordwijk en het Zuid-Hollands Bureau voor Toerisme (in het kader van het Geheim van Holland). Voor het project Rembrandt 2006, dat momenteel ontwikkeld wordt, is TRN de partner van de VVV en de gemeente. De gemeente heeft een subsidierelatie met de VVV in de vorm van een 3-jarige uitvoeringsovereenkomst, een jaarlijkse subsidieverstrekking en een jaarlijkse verantwoording via prestatieafspraken. Met ingang van 2003 gaan deze relaties over in de regionale VVV Holland Rijnland. Per 2004 hebben de zes deelnemende gemeenten een gezamenlijk subsidiecontract met de VVV Holland Rijnland.

De gemeente en de VVV participeren in het toeristisch samenwerkingsverband Geheim van Holland, met jaarlijkse bijdrage aan Zuid-Hollands Bureau voor Toerisme (ZHBT). De relatie tussen de Gemeente en VVV is vastgelegd (door VVV en B&W/gemeenteraad) in een uitvoeringsovereenkomst en prestatieafspraken. Het huidige contract loopt door tot 2004. Met ZHBT heeft College van B&W 3-jarig samenwerkingsverband gefiatteerd.

Behalve de jaarlijkse subsidierelatie met de VVV en de 3-jaarlijkse relatie met ZHBT, zijn de overige samenwerkingsvormen pas in 2002 gestart of gaan binnenkort nog starten. Nu is het nog te vroeg voor een evaluatie. Voor subsidierelaties is het belangrijk dat duidelijk is welke prestaties moeten worden geleverd en hoe verantwoording plaatsvindt. Dit is voorlopig nog een 'leer- en bijstellingsproces'. Verder valt op dat het zeer moeilijk is om de bedrijfsleven te laten participeren en meebetalen.

Gemeente Rotterdam

Rotterdam Marketing is op 1 april 2001 opgericht om de (toeristische) stadspromotie van Rotterdam te verzorgen in Nederland en het buitenland. Rotterdam Marketing is een onafhankelijke stichting met eigen statuten en een eigen missie (meer bezoekers trekken die meer uitgeven). De stichting wordt gefinancierd door de gemeente Rotterdam en het lokale bedrijfsleven en wordt per project afgerekend op haar output. In het stichtingsbestuur zitten vertegenwoordigers uit de toeristische sector en de gemeente. De stichting kent een Raad van Advies waarin alle geledingen (bedrijven, instellingen, gemeente) uit de toeristische sector vertegenwoordigd zijn. In de belangrijkste Raad van Toezicht zitten meer onafhankelijke mensen, onder wie ook ambtenaren van de gemeente.

Rotterdam Marketing is vooral gericht op het stimuleren van de vraag door het promoten van de stad. Er worden wel evenementen georganiseerd en toeristische producten samengesteld, maar dat is ondergeschikt aan de promotie.

De VVV is opgegaan in Rotterdam Marketing. In samenwerking met de ANWB is een B.V. opgericht die onder andere een publieksbalie in de stad uitbaat. Hier kunnen toeristen en burgers informatie halen. Eind 2002 wordt deze constructie geëvalueerd.

Samenvatting

De stadspromotie is in een aantal gemeenten in de afgelopen jaren gewijzigd. In Gouda, Rotterdam en Groningen is de uitvoerende instantie een stichting op afstand van de gemeente geworden. De gemeente financiert de stichting, soms samen met het bedrijfsleven. In een aantal gevallen is er sprake van een exploitatiesubsidie en moet de promotor zelf opzoek naar aanvullende financiering. In Amsterdam wordt al sinds de jaren 30 van de vorige eeuw in een vergelijkbare constructie gewerkt.

In Leiden speelt de VVV nog een belangrijke rol in de stadspromotie. In Groningen, Gouda en Rotterdam is de VVV opgegaan in de 'stadspromotor'. De publieksbalie wordt daarbij behouden.

Ieder jaar worden de promotoren door middel van toeristische monitoring geëvalueerd en op hun resultaten afgerekend.

De stadspromotoren doen meer dan alleen reclame maken. Bijna allemaal spelen ze ook een belangrijke rol aan de aanbodzijde: ze organiseren evenementen en stellen toeristische producten samen door te combineren uit het beschikbare aanbod. In Groningen zit de stadspromotor zelfs in een 'promotieverzamelgebouw' waarin alle organisaties die van belang zijn voor de stadspromotie (zoals evenementenorganisatie en topsportontwikkeling) hun bureau houden.

Geraadpleegde personen

Dhr. H. Dominicus	Amsterdam Tourist Board B.V.
Dhr. K. de Mooy	Gemeente Leiden
Dhr. T. Tierolff	Rotterdam Marketing
Mw. T. Vegter	Gemeente Groningen
Dhr. A. van de Ven	Gemeente Gouda

Bijlage II Stellingen

Stellingen workshops belanghebbenden

Het Meerjaren Marketingplan Toerisme

- “het ---is een grote sprong voorwaarts voor de stadspromotie van Delft”
- “de stadspromotie en het toeristische product Delft zijn goed op elkaar afgestemd”
- “ik weet goed wat het Meerjaren Marketingplan Toerisme is”
- “Delft’s toeristische potentie wordt goed benut”
- “de strategische keuze die in het MMT wordt gemaakt om speciaal in te zetten op de Kooptoerist en Cultuurtoerist is juist”
- “de indeling in cultuurtoerist, stadstoerist, zakelijke toerist en kooptoerist is goed hanteerbaar”
- “Delft wordt toeristisch goed in de markt gezet”
- “Delft wordt in binnen- en buitenland goed toeristisch gepromoot”

MMT-organisatie

- “ik weet goed wie de MMT-partners zijn en wat hun rol is”
- “de MMT-organisatie doet haar werk goed”
- “je kunt effectief en efficiënt samenwerken met de MMT-partners”
- “de MMT-partners werken goed samen”
- “de huidige MMT-organisatie is een werkbare constructie”
- “de MMT-partners zijn gemakkelijk te benaderen om projecten op te zetten”
- “de marketing acties vanuit het MMT zijn goed op elkaar afgestemd”

MMT-partners

- “de Stichting Promotie Den Haag (SPDH) doet haar werk goed”
- “het Zuid Hollands Bureau Toerisme (ZHBT) doet haar werk goed”
- “de VVV Delft doet haar werk goed”
- “het ZHBT heeft verstand van marketing”

“de SPDH heeft verstand van marketing”

“de gemeente Delft doet haar werk goed”

“belanghebbende ondernemers steken genoeg tijd in de toeristische ontwikkeling van de stad”

“de VVV Delft heeft verstand van marketing”

Stellingen workshop MMT-partners

Het Meerjaren Marketingplan Toerisme

“het MMT is een grote sprong voorwaarts voor de stadspromotie van Delft”

“de stadspromotie en het toeristische product Delft zijn goed op elkaar afgestemd”

“Delft’s toeristische potentie wordt goed benut”

“de strategische keuze die in het MMT wordt gemaakt om speciaal in te zetten op de kooptoerist en cultuurtoerist is juist”

“de indeling in cultuurtoerist, stadstoerist, zakelijke toerist en kooptoerist is goed hanteerbaar”

“Delft wordt toeristisch goed in de markt gezet”

“Delft wordt als toeristische bestemming in binnen- en buitenland goed gepromoot”

MMT-organisatie

“de MMT-organisatie doet haar werk goed”

“ondernemers kunnen effectief en efficiënt samenwerken met de MMT-partners”

“de MMT-partners werken onderling goed samen”

“de MMT-partners hebben een heldere en gedeelde visie op hoe Delft het best toeristisch gepromoot kan worden”

“de huidige MMT-organisatie is een efficiënte constructie”

“de huidige MMT-organisatie is een werkbare constructie”

“de MMT-partners zijn gemakkelijk te benaderen om projecten op te zetten”

“de marketing acties vanuit het MMT zijn goed op elkaar afgestemd”

MMT-partners

“de Stichting Promotie Den Haag (SPDH) doet haar werk goed”

“het Zuid Hollands Bureau Toerisme (ZHBT) doet haar werk goed”

“de VVV Delft doet haar werk goed”

“de gemeente Delft doet haar werk goed”

“het ZHBT heeft verstand van marketing”

“de SPDH heeft verstand van marketing”

“de VVV Delft heeft verstand van marketing”

“belanghebbende ondernemers steken genoeg tijd in de toeristische ontwikkeling van de stad”

“de rol van de gemeente Delft in het MMT is duidelijk”